

Ponencia 119 A1

LA GESTIÓN DE LA CARTERA DE PRODUCTOS Elaboración de una guía para el Análisis de la cartera de productos ¹

Luis J. Callarisa Fiol
Departamento de Administración de Empresas y Marketing
Universitat Jaume I
Miembro de IMK y del club de Marketing de Castellón

Valentín Gallart Camahort
Cerámicas Gaya
Miembro del club de Marketing de Castellón

Feli Martín Yuste
Toyota, S.A
Miembro del club de Marketing de Castellón

Palabras clave: producto, innovación, creatividad, planificación, marketing

RESUMEN

La gestión de la cartera de productos-innovación requiere de una sistemática y de un conjunto de reflexiones previas que no siempre se realiza por parte de la empresa. La facilidad con que las empresas cerámicas incorporan nuevos productos a su catálogo, no siempre obedece a las necesidades del mercado y ello provoca en no pocas ocasiones el incremento de los stocks y la muerte prematura de productos existentes por el efecto del canibalismo. Desde el club de marketing de Castellón, vista esta situación, nos hemos planteado elaborar una guía de producto-innovación aplicable por parte de las empresas cerámicas, y que puede ayudar a mejorar su gestión empresarial y por extensión, sus resultados económicos y sociales.

INTRODUCCIÓN

La elaboración y adecuada gestión de la cartera de productos de una empresa cerámica se está convirtiendo en un factor clave de rentabilidad de una empresa. La innovación requiere definición de una estrategia, cambios organizativos necesarios, e incorporar la colaboración de proveedores y clientes en el proceso de desarrollo de nuevos productos.

Las empresas cerámicas se han distinguido a lo largo de la última década por establecer políticas de desarrollo de producto con la finalidad de alcanzar cuotas de producción y de ventas importantes. Sin embargo, la realidad nos indica que aunque los avances en materia de desarrollo tecnológico aplicado a los productos y a los procesos productivos han sido importantes, las cifras de ventas no han seguido la misma evolución, lo que ha provocado que el stock general del cluster cerámico español se haya incrementado.

Quizás uno de los motivos fundamentales ha sido que las carteras de productos se han creado a partir de las consideraciones e influencias que determinados y distintos agentes han podido establecer en el seno de las empresas. O bien porque no han existido unos patrones de creación de productos que hayan sido coherentes con la imagen de empresa que se deseaba transmitir. Los productos son a veces generados a partir de las sugerencias que desde el departamento comercial de una empresa se establecen y en otras, consecuencia de la creatividad de su departamento de diseño. Aunque no hay que olvidar, que actualmente, unos de los motores en tema de diseño cerámico está en el seno de las empresas proveedoras de fritas, esmaltes y colores cerámicos que han sabido convertir el diseño de los productos, en el motor de ventas de sus productos principales, las fritas, los esmaltes y los colores.

¹ El grupo de trabajo inicial estaba compuesto por Luis J. Callarisa Fiol, Valentín Gallart Camahort, Javier Sastre, Feli Martín Yuste, Sabrina Veral Borja, Juan Carlos Peña Rodríguez, Borja Ramos Suñer, Víctor Navarro, Andrés Rodríguez Conde

De esta forma, la cartera de productos de una empresa aparece como una amalgama de los diferentes intereses que existen en el seno de las empresas y fuera de ella. Ello provoca que sectorialmente, la mayoría de empresas presenten carteras de productos muy semejantes entre ellas, con escasa diferenciación, y donde la imagen de empresa es difícilmente conjugable con la oferta de producto que presenta. En otras, la sobresaturación de modelos impide una adecuada planificación temporal de su producción, lo que provoca una excesiva dilatación de los periodos de fabricación de sus productos. Con ello se origina un problema de calidad de servicio al cliente distribuidor y por extensión al cliente final, con la pérdida de potenciales ventas y los beneficios que ello comportaría, amén del incremento en costes en producción y en gestión de stock por las mercancías no vendidas.

En este sentido, desde el club de marketing, un grupo de personas, mezcla de profesionales de empresas y personal docente e investigador de la universidad, nos hemos hecho eco de esta necesidad en el sector, y hemos elaborado una guía práctica de desarrollo de producto innovación con la finalidad de poder ayudar a las empresas cerámicas a mejorar su gestión de cartera de productos.

GESTIÓN DE LA CARTERA DE PRODUCTOS

La propia dinámica de los mercados hoy en día, implica que las empresas estén permanentemente en constante cambio e innovación. El mercado impone sus directrices; es entonces cuando las empresas tienen los primeros síntomas de obsolescencia en algunos de sus productos, bien por cambios en las modas, por los continuos avances tecnológicos, por las mejoras en los productos de la competencia, por las modificaciones en los materiales o, sencillamente, por desaparecer, en parte, la necesidad por la que se habían creado (Vázquez y Trespalacios, 1998). Esta dinámica, conlleva la aparición en el mercado de nuevos productos que satisfacen mejor o de manera diferente las necesidades que surgen en cada momento se los clientes a los que se dirigen las distintas empresas.

En cuanto a la innovación, la clave reside en ser consciente de que el modo de innovar marca en qué se innova. Es decir, la combinación de estrategia, procesos, indicadores, incentivos y liderazgo determina el tipo de innovación que desarrolla la empresa. Por tanto, dependiendo del tipo de combinación que se lleve a cabo, se innovará de un modo u otro. Una combinación puede dar lugar a innovaciones incrementales sobre productos y servicios ya existentes. Otro modo de combinar los mismos elementos produce como resultado innovaciones radicales capaces de redefinir el sector.

La realidad del mercado indica, que generalmente, la mayoría de las empresas que carecen de una orientación de marketing, comienzan a realizar esta labor únicamente cuando se empiezan a producir importantes pérdidas económicas y/o acumulaciones de stocks en sus almacenes. Cuando acontecen estas situaciones las empresas dejan de ser competitivas, y si una empresa no quiere dejar de serlo, no puede permitirse esos fallos en su planificación. En esas situaciones, lo recomendable es realizar continuamente estudios de la rentabilidad y aceptación de su gama, con el fin de tomar medidas de cara a la mejor viabilidad comercial de sus productos.

No obstante, y desde la perspectiva de la experiencia, es importante resaltar que la decisión de abandonar un determinado producto es una tarea difícil y complicada. Existen casos en los que aspectos emocionales y racionales se entremezclan en los procesos de comercialización, en otros se ha estado mucho tiempo ligado a un producto determinado. Y como no, nos encontramos en situaciones donde a veces un producto que contemplamos su eliminación ha sido durante mucho tiempo, el verdadero artífice de la consolidación de una empresa. En estos casos, los departamentos comerciales van a intentar de distintas formas posibles hacer perdurar la vida de un producto en el tiempo. Sobre todo en aquellos casos en los que, por ejemplo, tomando como referente a Kotler (2006) *“...se dedicarán a inventar procedimientos para disimular su debilidad, redoblarán sus esfuerzos los vendedores y el producto llegará a los almacenes de los comerciantes, aunque el cliente no sienta un gran atractivo por él. Para evitar su desaparición, el área comercial le apoyará, incluso, con el presupuesto de gastos para tratar de aumentar las ventas artificialmente”*. Pero esta situación no podrá mantenerse por mucho tiempo y al final el producto acabará cayendo.

Las empresas con visión de futuro están obligadas a plantearse la necesidad de realizar periódica y sistemáticamente análisis de su cartera de productos. El análisis no debe contemplar únicamente aspectos tangibles como la rentabilidad de los productos, sino que aspectos intangibles como la imagen corporativa o la imagen de marca de la empresa deben ser contemplados y tenidos en cuenta. Los factores que intervienen para que un producto o una serie permanezca en el catálogo son varios, aunque

generalmente, existe la tendencia a eliminar un producto del catálogo cuando deja de ser rentable económicamente por sí mismo. No obstante, en estos casos es recomendable no hacerlo siempre de inmediato, ya que pueden existir una serie de causas internas en la propia empresa que motiven la no viabilidad económica del mismo. De esta forma, antes de dar el paso de la eliminación del producto es necesario tener en cuenta aspectos como:

- *La obsolescencia de los procesos productivos.* La falta de rentabilidad de muchos productos, en muchas ocasiones es consecuencia de los bajos niveles de competitividad de los sistemas de fabricación existentes. En esas circunstancias, la solución para obtener costes competitivos pasa por renovar los procesos productivos antes que eliminar el producto, o vender la empresa a una multinacional o a grandes grupos financieros, como está sucediendo.
- *La profesionalización de la gestión.* En demasiadas ocasiones la escasa rentabilidad de un producto es consecuencia de la mala gestión del producto, de la marca o de las ventas en general. En otras, viene acompañada de una pésima distribución y una escasa labor de marketing. En estos casos, cuando es necesario potenciar la actividad mediante la formación y/o incorporación de personal más cualificado.
- *Colaboración con terceros o la subcontratación.* Puede ocurrir el caso de que las empresas cuenten con un buen equipo comercial, dispongan de un buen producto y un buen mercado, pero no son competitivos en los procesos productivos, y deciden abandonar el producto por su escasa rentabilidad. En estos casos cabe plantearse la posibilidad de encargar a un tercero la producción y centrarse en sus puntos fuertes, aspecto que caracteriza a las empresas multinacionales. La unidad primaria de la innovación no es el individuo; son más bien las redes de personas que se encuentran dentro (I+D, marketing y producción) y fuera de la empresa (incluidos clientes, proveedores y socios estratégicos), que deben trabajar de modo eficiente, rápido y eficaz para lograr rentabilizar la inversión.
- *Especialización:* Al igual que en el caso anterior, las empresas deben ser capaces de discernir entre lo que hacen bien y lo que es susceptible de realizar, o bien por terceros, o simplemente reconocer que no es una faceta que debe realizar la empresa, y dejar dicha fabricación o proceso para otras empresas. La especialización no debe ser sinónimo de incompetencia, sino todo lo contrario. Saber centrarse en lo que la empresa es capaz de hacer, bien y de forma diferenciada y con valor para el mercado, es sinónimo de racionalidad y de saber gestionar adecuadamente el patrimonio empresarial.
- *Exceso de imitación:* Las empresas que no tienen capacidad propia para generar nuevos productos, suelen recurrir a la imitación o copia de productos exitosos. En ocasiones incluso empresas ciertamente reputadas, no dejan de caer en la tentación de imitar o copiar literalmente productos de empresas competidoras. Estas situaciones no hacen sino que conducir en muchas ocasiones a las empresas a sobredimensionar carteras de productos con productos ya existentes que saturan los mercados e incrementan los stocks de dichas empresas. Generalmente, las imitaciones no dejan de ser eso, imitaciones y escasamente son capaces de aportar valor añadido a la empresa, y por ende rentabilidad. Eso, si no producen un efecto negativo en la imagen corporativa que afecte al resto de productos y a la propia empresa como tal.

En cualquier caso, si una vez realizado ese análisis exhaustivo, se cree conveniente eliminar el producto, debe de considerarse una serie de acciones previas a su plena eliminación:

- Ver los efectos que se producirán en los colaboradores implicados, que deberán ser reestructurados dentro de la compañía o cesados.
- Determinar el tiempo que las garantías en el servicio tendrán un efecto como tal.
- Establecer el stock mínimo conveniente que deben mantenerse en almacenes para hacer frente a posibles arreglos y mantenimiento futuros.
- ¿Qué ocurre con la materia prima y sus existencias con la que se elaboran dichos productos?

- Establecer un protocolo de comunicación hacia clientes y proveedores sobre las fases en las que se procederá a la eliminación de los productos.
- Destinar un uso adecuado, si es posible, a la maquinaria e instalaciones que sirvió para la realización del producto.
- Determinar cuándo -fijar la fecha límite de ejecución- y quienes son los responsables últimos que llevarán a cabo la eliminación definitiva del producto, y que seguirán de forma rigurosa el programa marcado al efecto.

El sector cerámico español además por su propia idiosincrasia, presenta una serie de características que todavía acentúan más las necesidades de una adecuada gestión de su cartera de productos, entre los principales motivos se encuentran:

- Una clara tendencia a sobredimensionar la cartera de productos, como consecuencia de una inexistente política de producto, de marca y de imagen de empresa.
- La no definición clara de los objetivos que busca la empresa, ya sea de carácter comercial o de carácter social, motiva que con demasiada frecuencia que concurren demasiados productos a la vez.
- El desconocimiento, la falta de credibilidad, o la inexperiencia en gestión de intangibles, provoca que no exista una integración entre imagen corporativa, marca y gestión de cartera de producto.
- Una consecuencia de esto último es que en el seno de las empresas no existe criterio de creación de producto. Las empresas deberían de ser capaces de poder contestar a preguntas como ¿Para qué creamos un producto nuevo? ¿Qué es lo que realmente aporta al mercado? ¿La empresa hace productos para vender o la empresa fabrica lo que el mercado necesita?
- También se repite el fenómeno de la falta de un claro liderazgo empresarial, que en ocasiones, se convierte en un elemento incompatible con la propiedad de la empresa o de una parte importante de las acciones de la empresa. La falta de este claro liderazgo empresarial provoca la existencia de diferentes percepciones en el seno de la empresa sobre qué productos integran su cartera de productos, o catálogo. No debemos olvidar que las empresas pueden gestionar el proceso de innovación. Y que innovar requiere más experiencia operativa y liderazgo que suerte.
- El resultado de esta falta de liderazgo o de una clara política empresarial, provoca que exista internamente una guerra velada o abierta según casos, entre distintos departamentos, entre sus integrantes y, diferentes percepciones sobre la realidad empresarial. La existencia de diferentes corrientes de opinión, o simplemente la existencia de objetivos que en determinados momentos pueden convertirse en incompatibles o enfrentados en su cumplimiento origina enfrentamientos internos que restan operatividad a la empresa y desgastan sus recursos en batallas internas que disminuyen o limitan el crecimiento. Además de su relantecimiento general, estas situaciones afectan a otros apartados de la empresa, en concreto a su imagen y resultados económicos, empresariales y sociales.
- También se repite con más frecuencia que la deseada, y como consecuencia de algunos de los factores anteriormente mencionados, una clara inadecuación entre las necesidades internas y las necesidades del mercado. El sector, salvo muy contadas excepciones, presenta una mayor orientación a la producción y al producto en lugar de una orientación al marketing, al cliente, hacia lo que el mercado quiere.
- Esa miopía comporta que no se tenga claro quién debe componer el comité de producto, incurriéndose en el error de crear comités con un claro componente técnico y no comités multidisciplinarios y eclécticos que tengan una visión más amplia de la situación interna y externa.
- Como consecuencia de esto último, no existe un consenso sobre las funciones a desempeñar por el comité de producto, lo que provoca que en ocasiones los comités se conviertan en

instrumentos formales pero escasamente operativos, al menos, con verdadero valor para la empresa. Llegados a esta situación cabría plantearnos cuestiones como: en el seno de los comités, ¿existe dialogo o imposición? ¿la presencia de determinadas personas en su seno, facilita o entorpece las decisiones finales? ¿quién determina realmente qué hay que hacer y por qué?.

- Por último, cabría reflexionar sobre una cuestión importante y que no siempre se aborda con el necesario rigor, y es que en general, en cualquier sector, existe una creciente importancia del producto como elemento comunicador de la empresa e integrador de la personalidad pública de la marca. Si la empresa presenta problemas internos, ello queda claramente reflejado en su catálogo, en su composición y dimensión. No hay que olvidar que en ocasiones la cartera de productos, y su expresión gráfica y pública llamado catálogo, no es sino un claro reflejo del alma empresarial.

FASES PARA UNA ADECUADA GESTIÓN DE LA CARTERA DE PRODUCTOS

La reflexión realizada anteriormente, ha sido el principal motivo que nos ha impulsado a elaborar un modelo de gestión de cartera de productos, y que tiene una clara aplicación en el sector cerámico. Para su elaboración se han tenido en cuenta aspectos de carácter interno y externo a una empresa de carácter eminentemente industrial. Además el equipo de trabajo ha estado integrado por distintas personas de diferentes sectores e industrias, sector de automoción, inmobiliario, consultor, del mueble, universitario, y como no, cerámico.

Para la realización del modelo, se han realizado distintas sesiones presenciales donde se ha discutido y profundizado en distintos aspectos, complementado con sesiones y trabajos de carácter individual. En su elaboración se ha tenido en cuenta el tamaño de la empresa, ya que en todo momento hablamos de la creación de un comité de producto-innovación con una dimensión acorde a la dimensión de la empresa, por lo que indicamos en la fase previa el tamaño óptimo que debería tener. El trabajo se llevó a cabo entre los meses de febrero y septiembre de 2007. Al final del mismo quedaron 9 fases, incluyendo una fase previa, que a continuación pasamos a desarrollar.

FASE PREVIA

El objetivo que se persigue con esta fase es constituir el órgano máximo de decisión de la empresa en el ámbito de producto-innovación. Es decir, crear un comité de producto cuyos miembros integren la filosofía y el alcance descritos anteriormente, y que entendemos, debe reunir un grupo de trabajo con estas características. Esta creación debe de hacerse por parte del comité de dirección. Si no existe éste, debe establecerse entre el gerente de la empresa y quien considere necesario.

En esta fase se debe de abordar el análisis del entorno global y competitivo, con la finalidad de analizar todo el entorno de la empresa, tanto el más inmediato (microentorno) como el más lejano (macroentorno). Se realizarán análisis de los competidores directos, de los indirectos, del mercado, de la demanda, de los clientes, de los distribuidores, de los proveedores y de otros intermediarios que participen en el proceso distributivo y acercamiento del producto al consumidor final. En el análisis del microentorno se analizarán aspectos del entorno político legal, económico, cultural, sociodemográfico, tecnológico, medioambiental, y ético-social.

También se realizarán análisis de carácter interno, donde se examinará la capacidad productiva de la empresa, su organización interna, los recursos humanos de los que dispone, las relaciones interdepartamentales, su nivel tecnológico y su aplicación a procesos y productos, la situación económico-financiera, su política de precios y tarifas, su política de marketing, y su cartera de productos. También debería en este apartado, revisar la política de premios e incentivos, ya que esta debería aplicarse a los miembros del comité de producto innovación y hacerlo de forma adecuada a sus funciones y posibles repercusiones en el buen funcionamiento y resultados futuros de la empresa.

Para ello, la empresa puede y debe apoyarse en las nuevas tecnologías de la información, y en las nuevas herramientas de software diseñadas para este fin, es decir los consabidos CRM's (Customer Relationship Management) y CVM's (Customer Value Management) y ERP's (Enterprise Resource Planning).

En esta fase deben de establecerse los objetivos cuantificados para los negocios prioritarios, para lo cual, se formularán los objetivos de la empresa de forma cuantitativa, clara, entendible, y alcanzable, determinándose cuáles son los objetivos prioritarios para la empresa, y numéricamente su consecución. Es

importante que en la fijación de estos objetivos participen todos los integrantes del comité, ya que solo su aceptación tácita y explícita facilitará su rápida aceptación y adecuada interpretación final.

Además, se establecerá la estrategia competitiva de la empresa y la/s ventaja/s competitiva/s en las que se basa. Es decir, se desarrollarán las estrategias que debe seguir la empresa para alcanzar los objetivos prioritarios marcados y establecerse en base a las ventajas competitivas que generarán en la empresa su desarrollo y consecución. No debemos olvidar que, las ventajas competitivas en la empresa se reducen a la capacidad que tiene de aprender más que sus competidores (Urban y Hauser, 1980).

Por último se concretarán los ejes estratégicos de la empresa. Se trata de las áreas de actuación prioritarias, donde se establecerán los resultados más generales y a largo plazo, que la empresa quiere conseguir en un futuro a través de su cartera de productos. Para llevar a cabo esta tarea, se determinará el nivel de compromiso de la empresa a través de su cartera de productos con las necesidades de los clientes, con los empleados y con el entorno social que le rodea. También se determinará el nivel de rentabilidad mínima que deba obtener la empresa en periodos de crisis, para garantizar su supervivencia. Y por último, se fijará un proceso de mejora continua de la gestión.

Con todo lo descrito anteriormente en esta fase, el resultado que se persigue en esta fase previa es el briefing que el comité debe trabajar, de forma orientada y alineada estratégicamente. El briefing inicial se define a partir del planteamiento estratégico, y es el propio comité de producto quien lo define y redacta. No debemos olvidar, tal y como se ha apuntado anteriormente, que el comité de producto-innovación debe estar representado por todos los departamentos más significativos de la empresa.

Es muy importante que esta fase se desarrolle de forma correcta y coordinada, ya que de ella dependen el resto de fases y actividades que deba acometer el comité de producto-innovación, y por extensión los resultados económicos, sociales y medioambientales de la empresa en el futuro.

Cronológicamente, y teniendo en cuenta todo lo anteriormente descrito, esta fase debe establecerse aproximadamente tres meses antes del inicio del año comercial.

FASE 1: CREACIÓN DEL COMITÉ DE PRODUCTO INNOVACIÓN

Una vez establecida la fase previa donde se establecen los cimientos de las reglas, normas y los objetivos que regulen el adecuado funcionamiento del comité de producto-innovación, pasamos a la fase de la creación de dicho comité. En esta fase, lo más importante es definir su multidisciplinariedad y su nivel de representatividad de puestos, ideas y funciones, tal y como hemos indicado anteriormente. En cuanto a su número, creemos que el óptimo de personas que formen el comité debe oscilar entre 3-6 para pequeñas y medianas empresas y 5-8 para grandes.

Para el restablecimiento del nivel de representatividad de personas que lo integren, hay que tener en cuenta los ejes estratégicos de la empresa, ya que a partir de ellos, se deben definir las áreas críticas de la empresa. Todas estas áreas deben estar representadas en el comité, cuya composición puede estar integrado por personas de dentro y de fuera de la empresa.

A partir de estas consideraciones previas, desde el grupo de trabajo hemos realizado una propuesta en este sentido, teniendo en cuenta el mínimo de representación, las figuras a considerar y los roles a representar por sus integrantes:

- *Líder*: un gestor o dinamizador de grupo que no necesariamente tenga que conocer de lo que va a tender el trabajo del grupo. El rol de esta figura radica más en funciones de dinamizador de grupo, de impulsor y coordinador de ideas, que de propio técnico en sus contenidos y finalidades. Es importante que sea una persona con una mentalidad abierta con características humanas y sociales que permita el flujo de ideas y contenidos con facilidad pero con criterio.
- *Gestor*: un gestor de recursos, que valide las decisiones que se toman en el seno del comité. En pequeñas empresas ambas figuras pueden coincidir. Es importante su papel que dará vigor y validez a las decisiones que se tomen en el comité y le dará una mayor credibilidad a su funcionamiento y respetabilidad interna y externa.

- *Soñador*: Otra figura importante es la del aportador de ideas, la del soñador, la que aporte savia nueva. Una figura parecida a la del creativo diseñador, pero que no tiene necesariamente un perfil delineante o artista, sino que su papel consiste en aportar nuevas ideas o sugerencias que puedan aplicarse tanto a productos como a procesos. Su fuente de inspiración puede radicar en sectores o ideas lejanas al sector o empresa en la que trabaja, pero precisamente esa lejanía original en su planteamiento, es su principal activo en materia innovativa en el comité, y por añadidura a la empresa.
- *Experto productor*: En contraposición a esta figura, aparece la del productor, la persona que vaya a llevar a cabo la plasmación de la idea, la producción de la idea, el experto en producto. Es el que debe ser capaz de transformar la idea del soñador en una realidad empresarial, si se estima su viabilidad comercial. Es un verdadero conocedor de la capacidad productiva de la empresa en la actualidad y sus posibilidades de futuro teniendo en cuenta sus potencialidades y sus limitaciones técnicas y humanas.
- *Experto en conocimiento del consumidor*: un psicólogo, un sociólogo, un filósofo. Que sea capaz de estudiar y determinar las preferencias del consumidor, los comportamientos grupales, las reacciones de las diferentes tipologías de consumidores ante diferentes estímulos recibidos.
- *Experto de mercado*: un comercial, alguien de marketing, con la visión y conocimiento necesario para dotar al comité de un adecuado enfoque comercial y de mercado.
- *Experto de investigación y de mercado*: un experto en marketing, conocedor de técnicas de estudio de mercado y capaz de realizar distintos test en diferentes mercados actuales y potenciales de la empresa. Que sea capaz de trabajar con las herramientas de marketing tradicionales, producto, precio, comunicación y distribución, y que además sea capaz de integrar otras más actuales como el personal, el servicio, el cliente, la imagen, ...entre otras. En pequeñas empresas, esta figura y la anterior serían ocupadas por la misma persona.

Al igual que en la fase anterior, cronológicamente, esta fase debe de establecerse aproximadamente tres meses antes del inicio del año comercial.

FASE 2: FASE DE GENERACIÓN DE IDEAS (CREATIVIDAD) Y FILTRADO

En esta fase, los principales objetivos que se buscan es generar y definir elementos y características deseables del producto esencial, ampliado y potencial, y establecer los criterios que determina el nivel de validez de las ideas aportadas. Para llevar a cabo estas finalidades, se podrá, a través de la creatividad, establecer el contenido en calidad, diseño, ecología, ergonomía, técnica, envase, prestación, empaque, marca, y presentación, entre otros. También se deberá establecer un proceso de evaluación y análisis de las ideas generadas sobre nuevos productos, para señalar cuáles son congruentes con las metas de la empresa y apropiadas para los distintos mercados objetivo a los que se dirija la empresa (Munuera y Rodríguez, 2002).

Para ello esta fase puede dividirse en dos apartados.

- Por un parte, se crearán talleres de creatividad con personas de la empresa y/o externas, cuyo objetivo no es otro que trabajar cada uno de los ejes estratégicos que puedan dar lugar a nuevos productos/servicios o desarrollos de los actuales. Además se buscará la creación de un banco de ideas, del que se pueda nutrir el comité y por añadidura la empresa en general. Hay que remarcar que los talleres de creatividad deben funcionar de forma periódica, por ejemplo, cada trimestre o al menos cada semestre.
- Por otra, se procederá al filtro o tamizado de ideas, para determinar el nivel de validez y aplicabilidad de las ideas aportadas. En esta fase debe de establecerse un filtro previo de ideas interesantes por los propios talleres (establecer unos criterios mínimos iniciales), establecer criterios de valoración de ideas internas y de ideas externas, y por último, determinar el nivel de sustituibilidad o complementariedad de las ideas aportadas con los productos existentes

La unidad primaria de la innovación no es el individuo; son más bien las redes de personas que se encuentran dentro (I+D, marketing y producción) y fuera de la empresa (incluidos clientes, proveedores y socios estratégicos), que deben trabajar de modo eficiente, rápido y eficaz para lograr rentabilizar la inversión.

Para asegurar la eficiencia de estas redes y estimular la innovación -desde la generación de la idea hasta que se logra capturar valor en el mercado- resulta crucial contar con una adecuada infraestructura de TI en la empresa, y que facilite la interacción y la comunicación entre sus miembros.

En la actualidad, alcanzar el éxito sostenido en la innovación requiere más recursos y perspectivas de los que dispone una empresa. Por esta razón, diseñar la organización de manera que se incluya un número equilibrado de recursos externos es otro aspecto decisivo

La periodicidad que estimamos óptima para el desarrollo de esta fase, es trimestral, es decir, consideramos que el equipo debe presentar sus proyectos y evoluciones trimestralmente, aunque cabe también la posibilidad que se haga cada dos meses.

FASE 3: FASE DE DESARROLLO DEL CONCEPTO

Aquí, los principales objetivos que se buscan es el desarrollo de los conceptos a partir de las necesidades identificadas y de las ideas más interesantes, y teniendo en cuenta la capacidad de producción propia de la empresa. El concepto del producto es “*cualquier ofrecimiento que tenga la capacidad de satisfacer una necesidad o un deseo, y que para ello, pueda atraer la atención del público objetivo para ser adquirido, usado o consumido. Dicho de otra forma, un concepto de producto es una versión elaborada de la idea de producto que se expresa en términos de consumo. (Kotler, 2006)*”. Dicho de otra forma, se busca clarificar los conceptos elegidos y más viables, para determinar si se han contemplado todos y cada uno de los elementos previstos en la idea del producto, y ver también la disponibilidad y posibilidad de producción o de prestación del servicio por la empresa (Santesmases, 2004).

Esta fase a su vez puede dividirse en varias subfases:

1. Subfase 1, en dónde se *define el concepto*, y que debe servir para responder a preguntas como ¿qué es? o ¿para quién es?
 - a. *¿Qué es?*: Determinar las características y las prestaciones del producto.
 - b. *¿Para quién es?*: Determinar los beneficios que es capaz de aportar el producto y además ser capaces de comunicar al público potencial, o al menos al público más relevante para la empresa en función del producto diseñado, la existencia de ese nuevo producto y plantearse las siguientes preguntas sobre el concepto o conceptos desarrollados con el cliente:
 - c. *¿Cuál es el beneficio?*: determinar cual es la verdadera ventaja competitiva que ofrece al cliente, lo que realmente obtiene con su posesión, uso o propiedad, en qué mejora su situación actual o futura con respecto a la situación anterior con ello.
 - d. *¿Por qué lo utiliza?*: conocer cuál es el verdadero motivo por el cual el cliente debe de utilizar el producto.
 - e. *¿En qué se utiliza?*: cual es el uso verdadero, la utilidad verdadera para el cliente.
 - f. *¿Cómo se utiliza?*: de qué forma el cliente usa los productos y servicios de la empresa, determinar su utilidad final
 - g. *¿Dónde se utiliza?*: saber el lugar donde son consumidos, usados los productos y servicios de la empresa. Determinar la influencia que tiene el lugar de uso en su compra y consumo.
 - h. *¿Cuándo se utiliza?*: en qué situaciones de uso es susceptible de utilizar los productos y servicios de la empresa. Y por último,
 - i. *¿Cuánto se utiliza?*: determinar las cantidades óptimas de compra y consumo para el cliente.
2. Establecer las *especificaciones objetivo* del concepto, es decir, detallar las especificaciones de sus características técnicas y funcionales. Con ello se busca ser

capaces de especificar claramente cuáles son las principales características que el concepto debe aportar al público al que se dirige.

3. También es bueno el *desarrollo de conceptos alternativos* de producto a partir de la idea de producto inicial. Para ello, se seleccionan los conceptos concretos alternativos más atractivos o necesarios. Se seleccionan aquellos proyectos alternativos que se entiendan realizables en el corto plazo por la empresa y también aquellos que aunque tengan más riesgo puedan realizarse en el largo plazo. La idea es crear una cartera equilibrada entre proyectos a corto y largo plazo y proyectos de alto y bajo riesgo, de alto y bajo coste de inversión.
4. *Selección de los conceptos elegidos*, es decir, se determinan que conceptos siguen adelante. Para ello, se establece un criterio de puntuación para determinar los proyectos más interesantes y con mayores posibilidades de éxito. Y también se establecen criterios cuantitativos como es el impacto en objetivos y la viabilidad técnica/comercial
5. *Test de concepto*, donde se determina la viabilidad técnica y comercial del concepto a partir del público objetivo al que se dirige. Dicho de otra forma, se confirman las características, prestaciones y beneficios que el concepto debe cumplir inexorablemente en función del público objetivo o target de referencia al que se dirige.
6. Por último, *las especificaciones finales* donde se ratifica la aceptabilidad del concepto. En esta subfase se establecen los requisitos necesarios para poder pasar a la siguiente fase de formulación de la estrategia de marketing.

Las ideas por sí solas no se convierten en realidades: son necesarios la gestión y los procesos. Una buena gestión de la cartera de innovación ayuda a garantizar que las ideas incrementales, normalmente más atractivas desde el punto de vista financiero, no ahogan a las innovaciones radicales, más arriesgadas, pero con un potencial de beneficio mayor. ¿Cómo se convierten las ideas en valor? Los procesos stage-gate combinan la necesidad de explorar con la urgencia de acercarse al mercado. La clave de la innovación reside en ser consciente de que el modo de innovar marca en qué se innova (Lerma, 2004).

La periodicidad de aplicación de esta fase es de carácter trimestral, aunque la empresa puede ampliarlo a cuatrimestral o reducirlo a bimensual.

FASE 4: FASE DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING Y ANÁLISIS DE NEGOCIO

En esta fase se determinan los aspectos base para formular la estrategia, como son la estimación del tamaño de mercado, la estructura y conducta del público objetivo, el posicionamiento deseado, los objetivos de ventas, las cuotas de mercado, y los beneficios de los primeros años (sobre todo de los dos primeros).

En esta fase también deben determinarse los parámetros de rentabilidad y ventas, es decir se determina el precio al que esperamos vender, la posible estrategia de distribución, e intentar fijar el presupuesto de marketing para el primer año.

Además cabe establecer los objetivos de venta y posibles beneficios para el primer y segundo año, y la estrategia de marketing mix a lo largo del tiempo.

Es importante marcar este espacio temporal de como máximo 2 años, ya que es el periodo de tiempo en el que desaparecen más productos del catálogo general de una empresa. Si no se engrana adecuadamente todo el mecanismo que une idea con realidad, idea con cliente y necesidad, y donde se establece la forma más adecuada en la que el producto esté disponible para el cliente, el producto tiene muchas posibilidades de fracasar y desaparecer (Lambin, 2003).

En cuanto a la aplicabilidad y seguimiento de esta fase, se estima oportuno una aplicabilidad al menos trimestral. Antes de iniciarse el ejercicio económico en marcha, deben de estar claramente definidos todos estos aspectos anteriormente mencionados, y en el primer trimestre del año en marcha hacer el primer seguimiento claro, aunque cabe hacer un seguimiento más frecuente mensual o bimensual.

FASE 5:- PROGRAMAS DE DESARROLLO Y GESTIÓN DEL PRODUCTO

Determinar las principales características que queremos que aporte el producto, sus principales funcionalidades y beneficios finales para el cliente, para el mercado. Todo ello debe estar claramente desarrollado y descrito, para que en todo momento los distintos empleados de la empresa que intervengan en su proceso de producción y comercialización sepan las verdaderas razones que justifican su presencia en el mercado.

También en esta fase se elaborará un prototipo por concepto. Con ello se busca medir la aceptación del producto en sus diferentes facetas a partir de un producto físico, evaluar como se posiciona y detectar posibles oportunidades de mercado (Jiménez et al., 2004).

El prototipo se desarrollará a partir de los atributos o factores detectados en las fases anteriores. Si los atributos son los deseados o buscados por la empresa, se pasa a su desarrollo. Si no lo son, se buscará redefinir el concepto hasta que exista un consenso final.

Se puede desarrollar un prototipo que inicialmente se prueba en la empresa y posteriormente se debe probar con los clientes.

La aplicación y puesta en marcha de esta fase es diversa y dependerá de las propias características técnicas y funcionales del producto y de las características del mercado al que se dirigen. No obstante, y teniendo en cuenta las premisas anteriores, parece que una vez esté elaborado el prototipo, deba hacerse inicialmente un seguimiento mensual, hasta su aceptabilidad final.

FASE 6: DESARROLLO, ENSAYOS Y TEST DE MERCADOS

En esta parte, el comité debe poder determinar el camino que va a seguir el producto en el mercado desde su introducción. Para ello hay que describir el plan de lanzamiento del producto, quién se va a encargar de probar el producto, dónde y en qué circunstancias.

Primero se hace un test interno y con clientes de confianza, donde se evalúa en la empresa el prototipo desarrollado en la fase anterior. Para ello la empresa puede apoyarse en pruebas de Test alfa (laboratorio) y de Test beta (consumidores a muy pequeña escala).

Posteriormente, y una vez solucionados los problemas que se han detectado en esta primera etapa, puede hacerse un test de mercado donde probar el producto en un mercado que sirva de referencia donde pueden hacerse las pruebas a una escala más representativa.

La aplicabilidad y seguimiento de esta fase va a depender de la capacidad productiva de la empresa, de su capacidad de innovación y de las propias necesidades de la empresa y del mercado al que se dirige. Teniendo en cuenta todo lo indicado, la empresa debe de establecer el ritmo de incorporación de nuevos productos al mercado y las repercusiones que tienen todo ello para su cartera de producto (Thomas, 1996).

FASE 7: LANZAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN

Establecer el marketing mix definitivo del producto y los objetivos definitivos de ventas y rentabilidad. En esta fase se debe considerar de forma definitiva ¿A Quién va destinado el producto? ¿Cuándo debe de estar disponible? ¿Quién va a distribuir y vender el producto? ¿Dónde debe de estar disponible? ¿En qué cantidad debe estar disponible? ¿Precio de venta del producto?, teniendo en cuenta el valor de adquisición y el valor de transacción del cliente o potencial cliente final (Allen, 1994).

También en esta fase deben de decidirse los envases y embalajes definitivos y el material comunicacional que debe acompañar al producto

Dado el nivel de trabajo y desarrollo de productos asociados al producto principal, que comporta esta fase, y teniendo en cuenta las consideraciones marcadas en las etapas anteriores, su puesta en práctica dependerá de las fases anteriores. No obstante, si parece necesario establecer un control mensual o bimensual de los resultados obtenidos, siendo el trimestre el periodo idóneo para la posible reformulación de objetivos si cabe.

FASE 8: POST-COMERCIALIZACIÓN Y SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS OBJETIVOS MARCADOS

Aquí se detectan los posibles fallos, anomalías o desviaciones en el uso de los productos. En esta fase se establecerán los distintos mecanismos de control que permitan detectar cualquier tipo de variación sobre los objetivos marcados en la venta y rentabilidad del nuevo producto. También se establecerán los distintos mecanismos necesarios para ofrecer un adecuado servicio de información y asesoramiento valioso al cliente después de que haya comprado o utilizado el producto.

Es importante definir esta fase ya que de ella depende una parte importante de la satisfacción del cliente y de su lealtad final. La venta de un producto y la prestación de un servicio no finaliza con la

Esta fase tiene una aplicación longitudinal, ya que puede ejecutarse desde el primer día en que se comercializa el producto.

CONCLUSIONES

Cabe hacer una consideración final aplicable a todas las empresas. La planificación y puesta en escena de los nuevos productos para la empresa, debe hacerse de forma continua y siguiendo un proceso como el que se ha descrito. Las posibilidades técnicas y humanas, la capacidad productiva de la empresa, su orientación al cliente y al I+D+i de la empresa, y como no su presupuesto, van a condicionar su capacidad y ritmo de innovación. También van a influir factores externos como las necesidades reales del mercado, el nivel de competencia, el ritmo y nivel tecnológico de mercado, y el nivel de cooperación con otras empresas.

Las Ferias comerciales no deben ser el único eslabón en una cadena comercial donde la empresa muestre su producto. Deben ser un espacio útil para la empresa y un escenario inmejorable para las acciones de relaciones públicas. Pero es un error pensar en las ferias comerciales como el único espacio viable para mostrar las novedades y por lo tanto para planificar la aparición de productos nuevos. Si utilizamos este planteamiento lo que hacemos es acumular temporalmente la aparición de nuevos productos en el mercado en una o dos ocasiones a lo sumo. Con ello lo que provocamos es concentrar los recursos creativos, productivos y tecnológicos puntualmente. Las repercusiones que ello comporta es una saturación de dichos procesos en momentos puntuales de tiempo, creando en ocasiones colapsos que impiden ofrecer el producto en las mejores condiciones, no solo en su presentación, sino en la parte más importante, su posterior promoción y comercialización. Si tenemos en cuenta que la mayoría de empresas del sector actúa de la misma forma, lo que ocurre es que temporalmente colapsamos el mercado de distintos y no tan distintos productos. Si a ello añadimos que mayoritariamente, los clientes distribuidores lo son de distintas empresas fabricantes, la situación desemboca en una imposibilidad manifiesta por su parte de poder ofrecer todas las novedades. Si son incapaces de hacerlo, la situación lleva a una saturación del mercado, que se produce de forma cíclica, dónde se une la imposibilidad de mostrar todos los productos y en algunos casos cuando se hace y gustan, existe imposibilidad de fabricarlos en tiempo y lugar por parte del fabricante.

La innovación en las empresa cerámicas es algo habitual, casi rutinario en su planteamiento, pero, ¿qué tipo de innovación realizan?. La mayoría de las empresas depositan todo su capital innovador básicamente en las innovaciones incrementales, y muy pocas son capaces de ofrecer innovaciones radicales. Además los necesarios cambios organizativos, la formulación de estrategias para alcanzar los objetivos, la gestión de la cartera de productos, la posible reformulación de los procesos, el establecimiento de los indicadores que faciliten el seguimiento, y la definición de premios de carácter económico y social, que les acompañan, difícilmente se abordan de forma conjunta con un planteamiento holístico adecuado. La mayoría de empresas fallan a la hora de mantener un nivel significativo de innovación porque no entienden los vínculos causales que se dan entre estas distintas partes de los procesos de gestión de la innovación. No llegan a reconocer que el modo de innovar determina lo que se innova. Son errores de liderazgo que llevan a esfuerzos deslavazados y resultados mediocres o simplemente malos. Por lo tanto, el verdadero reto para las empresas cerámicas en este siglo XXI es encontrar la combinación que se ajuste mejor a sus necesidades y características.

La elaboración de esta guía de producto-innovación persigue un objetivo principal: convertirse en un instrumento operativo para la empresa en su planificación comercial. Con esta finalidad se buscó crear un equipo pluridisciplinar cuyo principal cometido era reflexionar sobre la mejor forma de planificar la adecuada gestión de la cartera de productos teniendo en cuenta las consideraciones anteriores. Se ha

intentado incorporar esa visión holística de su planificación y aplicación, de ahí la importancia del equipo creado, y esperamos de la guía o trabajo desarrollado.

Los indicadores establecidos para el marco temporal de aplicación y seguimiento, deben establecerse en función del modelo de innovación a aplicar, como se va a innovar y como se quiere capturar su valor, teniendo en cuenta en todo momento, los inputs, los procesos y los resultados necesarios para cumplir los objetivos. No olvidemos una cuestión, la ventaja competitiva se reduce a la capacidad que la empresa tiene de aprender más y mejor que sus competidores.

BIBLIOGRAFÍA:

- Allen, D. (1994). Desarrollo con éxito de nuevos productos. Folio, Biblioteca de Empresa
- Innes, J. (1994). Cambiar con éxito la gama de productos I y II. Folio, Biblioteca de Empresa.
- Jiménez, A. I.; Calderón, H.; Delgado, E.; Gázquez, J.C.; Gómez, M. A., Lorenzo, C.; Martínez, M. P.; Mondéjar, J. A.; Sánchez, M. y Zapico, L. M. (2004). Dirección de productos y marcas. Edit. UOC. Barcelona.
- Kotler y Lane (2006): Marketing Management 12th edition. En español, Dirección de Marketing, Kotler, Lane, Cámara y Moyá. Prentice Hall,
- Lambin, J.-J. (2003): Marketing Estratégico, 4ª ed., Madrid: McGraw-Hill.
- Lerma, A.; (2004) Guía para el desarrollo de productos. Thomson.
- Munuera, J.L. y A.I. Rodríguez (2002): Estrategias de marketing, Teoría y casos. Pirámide, Madrid.
- Santesmases, M. (2004): Marketing. Conceptos y Estrategias. 5ª edición. Pirámide, Madrid.
- Thomas, R.J. (1996). Nuevos productos: las claves del éxito. Ed. Deusto-Gestión 2000
- Urban, G.L. y Hauser, J.R. (1980). Design and Marketing of New Products. Prentice Hall.
- Vázquez, R. y Trespalacios, J.A. (dir.) (1998): Marketing: Estrategias y Aplicaciones Sectoriales. 2ª edición. Civitas, Madrid.