



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMINO

# ANÁLISIS FINANCIERO DEL MERCADEREO Y CANABILIZACIÓN EN EL MERCADO



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

# ANÁLISIS FINANCIERO DEL MERCADEO Y CANABILIZACIÓN EN EL MERCADO

## CANIBALIZACIÓN EN MERCADEO <sup>1</sup>

Las empresas, como reacción a presiones competitivas intensas, a veces optan por ofrecer nuevos productos o servicios que luego se perciben como similares a los existentes. Si estos nuevos productos no generan suficiente volumen adicional para superar el nivel de ventas

actuales, estamos en presencia de un fenómeno llamado canibalización. Un aspecto fundamental para poder administrar este efecto es poder medirlo a fin de administrar sus efectos. La medición de este fenómeno se conceptualiza como un porcentaje de las ventas perdidas por los productos existentes, como consecuencia de las ventas que producen los nuevos productos

**EL EFECTO DE CANIBALIZACIÓN NO SOLO SE DA ENTRE PRODUCTOS/SERVICIOS DE LA EMPRESA, SINO TAMBIÉN ENTRE PRODUCTOS/SERVICIOS DE EMPRESAS QUE COMPITEN EN UN MISMO SEGMENTO DE MERCADO**

de la misma línea de productos. Si el resultado final es el de un intercambio en ventas de un producto por otro, se podría concluir que no vale la pena el esfuerzo del lanzamiento del nuevo producto. Por otra parte, al introducirse un nuevo producto en la línea, al estructurarse una nueva mezcla de producto y al obtenerse un incremento de significancia en la cantidad de productos y en el ingreso generado, habría valido la pena ese esfuerzo. Hay que subrayar el efecto del ingreso y ampliarlo a la utilidad generados. Seguirá existiendo canibalización si se genera un volumen mayor de unidades pero disminuye el ingreso. O si aumentan las unidades y el ingreso, pero disminuyen las utilidades. El efecto de canibalización no solo se da entre productos/servicios de la empresa, sino también entre productos/servicios de empresas que compiten en un mismo segmento de mercado.

Es posible cuantificar el fenómeno de canibalización.

---

<sup>1</sup>Apartado basado en: Ormazábal (2012) y Kotler y Armstrong (2013).

### ¿Cómo medirla?

Como se mencionó en párrafos anteriores, es posible cuantificar el fenómeno de canibalización. La forma adecuada de hacerlo es estableciendo una relación entre las ventas que se pierden para los productos existentes, con respecto a las ventas que generen los productos nuevos, introducidos como parte de la misma línea de productos o como una línea nueva complementaria. Por lo tanto tendríamos lo siguiente:

$$C = \frac{VPA}{VGN}; \text{ donde:}$$

VPA = Ventas perdidas por productos existentes.

VGN = Ventas generadas por productos nuevos.

Para entender mejor la canibalización consideremos el siguiente ejemplo:

En la empresa FAMA que se presentó como ejemplo del punto de equilibrio, su principal producto es el de las camisas. La información de ventas es la siguiente:

<b>Precio de venta</b>	<b>\$35,60</b>
<b>Costo unitario</b>	<b>26,80</b>
<b>Margen bruto</b>	<b>8,80</b>
<b>Ventas mensuales (en unidades)</b>	<b>6,800</b>
<b>Ventas mensuales (en \$)</b>	<b>242,080</b>
<b>Costo total</b>	<b>182.240</b>
<b>Margen bruto total</b>	<b>59,840</b>





Las camisas se han vendido en forma constante desde que se introdujeron en el mercado, como complemento a sus otros dos productos, los pantalones y las chaquetas. Sin embargo, la empresa notó que ha surgido una amenaza, ya que un nuevo fabricante de confecciones de ropa, con características similares, les está impactando en sus ventas. Como reacción, la empresa FAMA decidió introducir en el mercado un nuevo modelo de camisas, con la variante de que este modelo se vende en presentación de manga larga, dado que el original se vende solo en versión de manga corta. Lo que se busca es que el modelo 2 extienda la línea de su producto de camisas, a fin de enfrentar la acción de la competencia, la cual solo vende camisas de manga corta. El gerente de ventas de la empresa ha estimado los siguientes números:

---

<b>Precio de venta</b>	<b>\$40,95</b>
<b>Costo unitario</b>	<b>30,80</b>
<b>Margen bruto</b>	<b>10,15</b>
<b>Ventas mensuales (en unidades)</b>	<b>8,500</b>
<b>Ventas mensuales (en \$)</b>	<b>261,800</b>
<b>Costo total</b>	<b>261,800</b>
<b>Margen bruto total</b>	<b>86,275</b>

---

El supuesto del que parte la empresa es que las ventas totales serán de \$503,880. Esto supone que las ventas del modelo 2 no tienen ningún efecto de canibalización con el modelo 1 de manga corta. Sin embargo, al realizar una encuesta a los consumidores potenciales de camisas, se determinó que el 35% de los clientes actuales está dispuesto a pagar el precio mayor por obtener las camisas de manga larga. Por lo tanto, suponiendo ese comportamiento, el gerente de ventas de FAMA realizó el cálculo de los números relativos a ambos productos, con el siguiente resultado:

Recordemos que la fórmula para determinar el efecto de canibalización es la siguiente:

$$C = \text{VPA} / \text{VGN, en donde:}$$

$$\text{VPA} = \text{Ventas perdidas por productos existentes.}$$

$$\text{VGN} = \text{Ventas generadas por productos nuevos}$$

Por lo tanto:

$$\text{VPA} = C * \text{VGN}$$

$$\text{VPA} = 35\% * 8,500 = 2,975$$

Esto significa que las ventas de camisas perderán 21% de ventas con respecto al estimado inicial de incremento en la línea con el modelo 2. Con esa expectativa de canibalización, el efecto neto en el margen de contribución será:

$$\text{Contribución con canibalización} = 8,500 - 3,975 = 4,525 * 8,80 = \$39,820$$

Con los datos anteriores, resta por calcular el efecto de la canibalización en la línea del producto camisas en forma total. Esto se presenta seguidamente:

	<b>Modelo 1 (manga corta)</b>	<b>Modelo 2 (manga larga)</b>
Precio de venta	\$35,60	\$40,95
Costo unitario	26,80	30,80
Margen bruto	8,80	10,15
Ventas mensuales (en unidades)	2,825	8,500
Ventas mensuales (en \$)	100,570	261,800
Costo total	75,710	261,800
Margen bruto total	24,860	86,275
<b>Contribución total de la línea</b>		<b>111,135</b>
<b>Variación porcentual con respecto al estimado sin canibalización</b>		<b>-23,9%</b>



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

Este ejemplo nos indica que, en la definición de una estrategia de incremento en la línea de un producto, el efecto de canibalización puede presentarse, por lo que debe medirse a fin de evaluar la nueva situación con respecto a la situación actual.



### **Canibalización beneficiosa: ¿es posible?**

Conociendo el efecto de una posible canibalización, una empresa que incremente su línea de productos debe realizar los ajustes necesarios a fin de evitar que este efecto se convierta en una amenaza para su estabilidad en el mercado. Si lo que se desea es mantener el margen de contribución con la línea de productos existente, se podría incrementar el precio de venta del nuevo producto, buscando un margen bruto mayor que compense la pérdida del margen total de la línea. Una posibilidad latente es que los productos actuales pueden verse beneficiados en su estructura de costos, debido a que sus componentes de producción pueden ser comunes con los del nuevo producto.



Una empresa que incremente su línea de productos debe realizar los ajustes necesarios a fin de evitar que la canibalización se convierta en una amenaza para su estabilidad en el mercado.



Esto daría margen para bajar el precio de los productos actuales, lo que contribuiría para mitigar el efecto canibalización. Sin embargo, este fenómeno no será posible evitarlo del todo. Una estrategia de mitigación, como la planteada anteriormente,

se hace necesaria. La renovación de la línea de productos es inevitable en la mayoría de los casos, a fin de mantener competitiva a la línea de productos. Según Kotler y Armstrong, el verdadero análisis que se debe hacer es el de la contribución incremental. En el ejemplo anterior, tenemos que la contribución esperada por la empresa FAMA es de \$59,840, si se mantiene solo al mo-

delo 1. No obstante, si se introduce el modelo 2, la contribución será de \$111,135, aun con un 35% de porcentaje de canibalización. El modelo 1 pierde \$34,980 (\$59,840-\$24,860). Sin embargo, esa pérdida se compensa con el efecto incremental del modelo 2 (\$86,275), aunque parte de sus ventas provengan de productos vendidos que han sido canibalizados. El análisis anterior es válido siempre que los costos fijos no aumenten más que el aumento adicional generado por el incremento en la línea de productos. En ese caso, la canibalización más el incremento en los costos fijos hará que la introducción de productos adicionales sea inviable.

**LA RENOVACIÓN DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS ES INEVITABLE EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS, A FIN DE MANTENER COMPETITIVA A LA LÍNEA DE PRODUCTOS**



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## **BIBLIOGRAFÍA**

Carvajal, H. (2013). *Punto de equilibrio para varios productos*. [Video]. Recuperado de : <https://www.youtube.com/watch?v=WhWmib6hfJI> [Consulta 24 jun.2015].

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Decimoprimer edición. México.: Pearson Educación.

Ormazábal, C. (2012, ). *Canibalización de productos: ¿qué sucede cuando nuevos productos son percibidos como iguales a los actuales?*. La Nación. Recuperado de de: <http://www.nacionpm.com/> [Consulta 31 may. 2015].

Pareto, V. (1897). *The journal of political economy*. Volumen 5, issue 4, p. 485-502.





