



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

DESINVERSIÓN MERCADOLÓGICA



DESINVERSIÓN MERCADOLÓGICA

EXISTEN TRES ESTRATEGIAS BÁSICAS DE DESINVERSIÓN MERCADOLÓGICA:

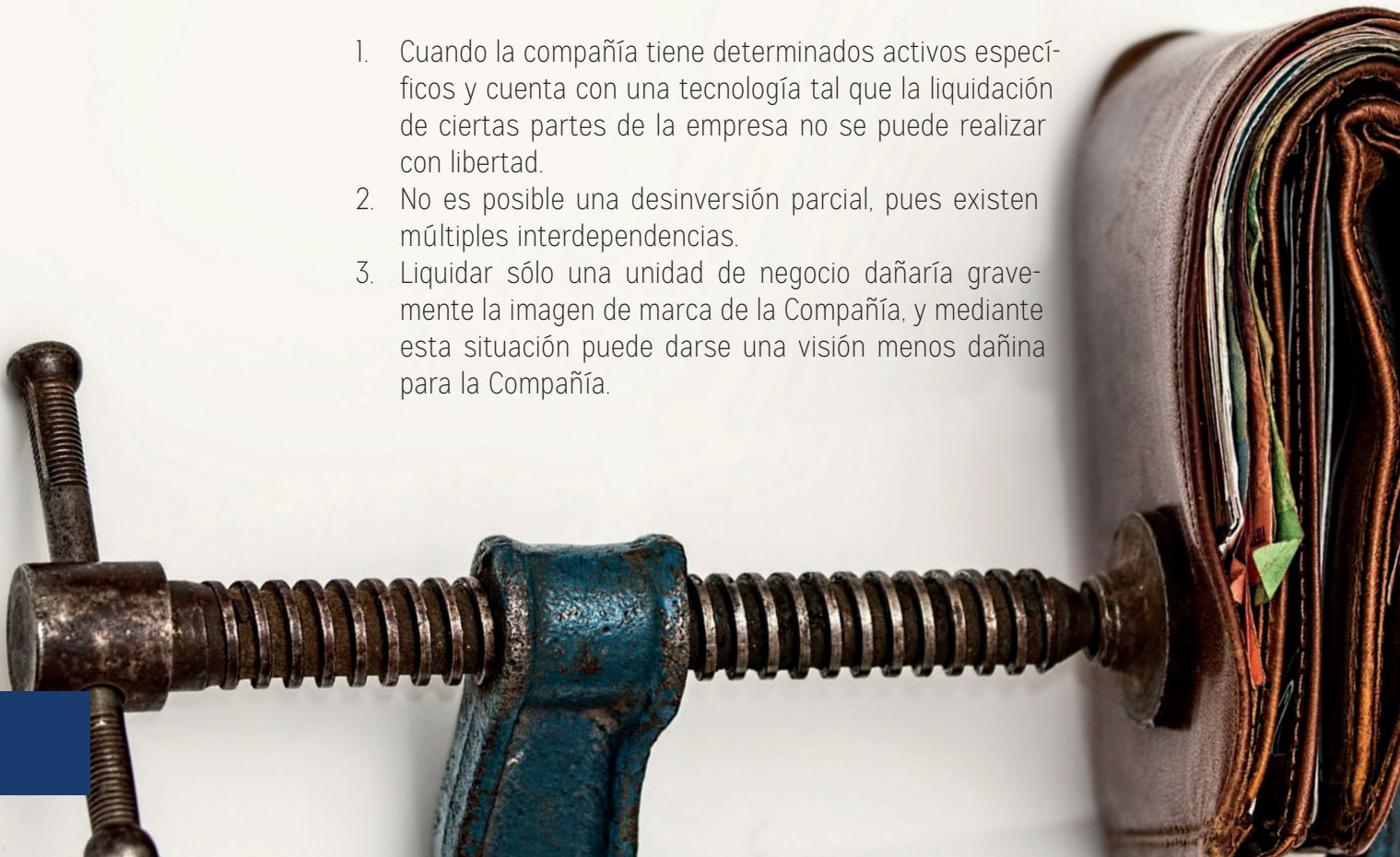
1. Estrategias de eliminación.
2. Estrategia de cosecha.
3. Estrategia de sostenimiento.

ESTAS ESTRATEGIAS CONSISTEN EN:

- » Liquidar ciertas actividades, sobre todo de tipo mercadológico.
- » Eliminar o desincentivar productos o servicios de la Compañía, para que disminuyan los costos y se corrijan los resultados.
- » Obtener recursos financieros con los que hacer frente a las deudas más urgentes y así afrontar nuevas inversiones para lograr un incremento de la eficiencia.

¿CUANDO SE DEBEN UTILIZAR ESTAS ESTRATEGIAS?

1. Cuando la compañía tiene determinados activos específicos y cuenta con una tecnología tal que la liquidación de ciertas partes de la empresa no se puede realizar con libertad.
2. No es posible una desinversión parcial, pues existen múltiples interdependencias.
3. Liquidar sólo una unidad de negocio dañaría gravemente la imagen de marca de la Compañía, y mediante esta situación puede darse una visión menos dañina para la Compañía.



1. Estrategia de eliminación

Aunque a veces con realizar cambios en los productos se les puede seguir usando en el mercado, también hay un punto en que estos ya no son rentables y no queda otra que eliminar definitivamente el producto.

En ocasiones esto tampoco es simple. Resulta que ciertos productos cuya evolución en ventas y márgenes han sido lentos, muestran un claro indicio de ser candidatos a la eliminación, pero esta situación no basta para tomar esta decisión. Estos productos podrían estar relacionados con otros de la línea y por ende su desaparición afectaría al producto que si tiene un óptimo desempeño. Así que hay que recurrir a un mayor análisis, adicional al de detectar las debilidades del producto, para tomar una decisión correcta.

El conocimiento del producto, el mercado y la competencia; junto con la experiencia del gerente de producto es de crucial importancia para no incurrir en errores riesgosos para la empresa. Paralelamente, junto con identificar las causas que motivarían una eliminación, el gerente de producto debe escoger el procedimiento más adecuado para ello, de modo que se eviten transiciones dañinas hacia la incorporación de reemplazos o frente al hecho de dejar a la fuerza de ventas con una línea de productos con una mala imagen.

Por ejemplo, frente a la decisión de reemplazar o eliminar productos se deben contestar las siguientes preguntas:

- » ¿Qué razones son las que conducen a ello?
- » ¿En qué momento conviene hacerlo?
- » ¿Cuál será la estrategia más adecuada en cada caso?



LAS DECISIONES RELATIVAS A MODIFICACIONES, ACTUALIZACIONES, ELIMINACIONES E INTRODUCCIONES TERMINAN REPERCUTIENDO EN TODA LA LÍNEA, CON LO CUAL ESTAS ACCIONES REQUIEREN DE ESPECIAL CUIDADO Y PLANIFICACIÓN

Las líneas de productos deben mantener un equilibrio, en el sentido de que se deben administrar las discontinuaciones y actualizaciones de los productos que la conforman. Las decisiones relativas a modificaciones, actualizaciones, eliminaciones e introducciones terminan repercutiendo en toda la línea, con lo cual estas acciones requieren de especial cuidado y planificación.

¿CUÁNDO MODIFICAR, CUANDO ELIMINAR?

El ciclo de vida de un producto es administrado mediante la hoja de ruta del producto (roadmap). Esta “hoja de ruta” señala gráficamente los reemplazos de producto vigentes, continuación de otros e ingreso de productos nuevos. No obstante, el roadmap es una referencia. El asunto central es tener muy claro cómo gestionar la hoja de ruta del producto.

FACTORES EXTERNOS QUE LLEVAN A REALIZAR CAMBIOS EN EL PRODUCTO

El cliente final y el mercado, presionan a la marca y esta presiona sobre la línea de producción exigiendo hacer modificaciones. Pueden ser presiones de la competencia, los clientes o ambos. Así el diseño, cambios en los usos, cambios funcionales, exigencias de rendimiento, la seguridad o el marco legal explican lo que lleva a hacer cambios.

El diseño no contempla aquellos atributos estéticos de los productos, sino que influye en las funcionalidades y usos de estos.



El diseño, ha pasado a ser un factor estratégico de diferenciación. Aunque muchas empresas menosprecias el rol del diseño, o no le da la importancia que merece, este elemento del producto merece atención especial.

Comúnmente será el estilo impuesto por la moda lo que motive a realizar cambios en los productos. Por ejemplo los teléfonos celulares y su transformado durante los últimos cinco años. Colores, formas, tamaños hacen que los productos de hoy no tengan equivalencia con los de antes.

Al respecto, hay fabricantes que para penetrar en mercados nuevos, llevan a cabo intensivas prácticas de rediseño de sus ofertas, lo cual nos obligará a reaccionar de alguna manera a través del diseño de nuestros propios productos. Por ejemplo, hoy vivimos un mundo en donde la oferta de las computadoras portátiles (notebooks) está claramente diferenciada a través del diseño, entre maquinas para uso corporativo y equipos para uso de consumo masivo. Por dentro, son casi lo mismo, pero por fuera una misma computadora luce completamente distinta, lo cual constituye diferentes propuestas de valor para los clientes.

Utilización. Muchas veces, las estrategias comerciales para los productos generan nuevas aplicaciones lo que lleva a nuevos usos y mayor rentabilidad. Como por ejemplo las impresoras láser a color, comenzaron su introducción en el mercado como dispositivos para uso de oficinas o productos ejecutivos.

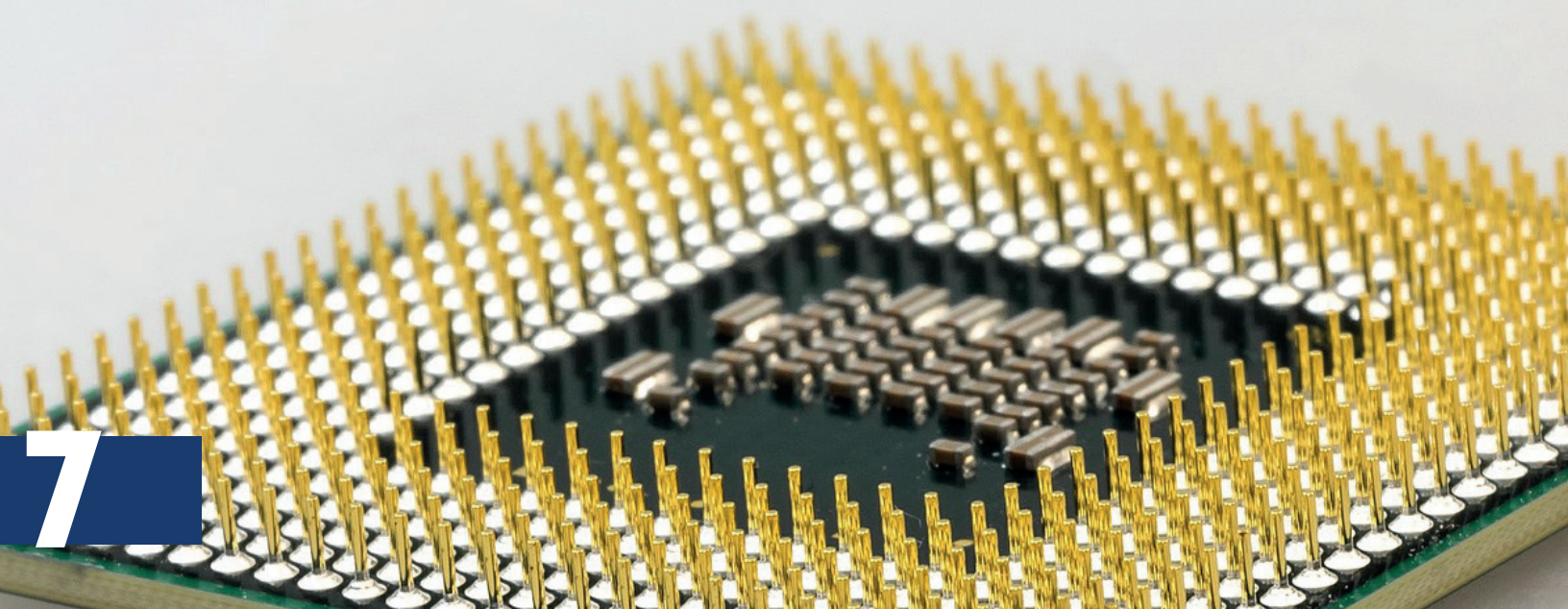


Con el tiempo, la calidad de la impresión y la capacidad para soportar papeles gruesos justificó su empleo en ambientes gráficos. De esta forma, dichos equipos de oficina comenzaron a emplearse para realizar bajos tirajes, lo cual condujo al desarrollo de tecnologías adicionales para darles mayor potencia dentro del nuevo mercado que estaba siendo explotado. En principio, por dentro eran las mismas máquinas de oficina, pero modificaciones en el software fueron necesarias para una mayor penetración en el negocio de las artes gráficas.

Cambios Funcionales. Algunas veces el proceso de lanzar un producto al mercado se hace de manera acelerada, sobre todo por presiones de la competencia.

Esto trae como consecuencia situaciones en donde la definición del producto no está a la altura de las expectativas del mercado, debido sobre todo a fallas técnicas o pobre desempeño, por ejemplo a finales de los años 70 el fracaso de la computadora Apple Lisa condujo al desarrollo del Apple Macintosh, el cual sin ser un descendiente directo del Lisa, se basó en muchos aspectos tecnológicos del primero.

Innovación. Se entiende como la capacidad de la empresa para crear y mantener vigente su propuesta de valor, lo cual se origina en la capacidad de interpretar adecuada y oportunamente las necesidades de sus clientes actuales y potenciales. Se argumenta que las innovaciones más importantes normalmente provienen de la capacidad de interpretar creativamente la realidad del usuario. Así, análisis e interpretación creativa, constituyen la combinación básica que posibilita el desarrollo de nuevas y más atractivas propuestas de valor.



La innovación no se limita a preguntarle al usuario qué tipo de productos desea, sino que ella se encarga de crear la necesidad.

Por ejemplo, el teléfono celular Motorola ROKR E1, un esfuerzo conjunto entre Apple y Motorola fue un fracaso. Sin desalentarse, Apple aprendió la lección y esto le ayudó a crear el iPhone. El iPhone no es sólo un producto en que convergen varias tecnologías. Es un modelo de negocio que tiene como centro las “Apps” o aplicaciones, software desarrollado para los iPhone por lo que Apple cobra un pequeño “fee” o pago por el uso de su AppStore.

2. Estrategia de cosecha.

Es la segunda estrategia de desinversión mercadológica, es una estrategia que consiste en discontinuar por etapas o finalizar la operación pero por sectores. El plan es sacrificar la posición en el mercado cada vez que se pueden obtener beneficios financieros a corto plazo. El objetivo financiero dominante es cosechar la mayor cantidad posible de efectivo para orientarlo hacia otras actividades empresariales. Puede emplear una estrategia de cosecha, manteniendo la reinversión a sus mínimos niveles y maximizando los flujos de efectivo a corto plazo como preparación para una salida ordenada.

INDICADORES PARA SABER CUÁNDO UTILIZAR UNA ESTRATEGIA DE COSECHA:

La estrategia de cosecha es un punto medio entre conservar el status quo y salir lo más rápidamente posible del mercado o negocio.

1. Cuando las expectativas industriales a largo plazo no son atractivas.
2. Cuando sería demasiado costoso o poco rentable levantar el negocio.
3. Cuando la participación de la compañía en el mercado se está convirtiendo en algo demasiado costoso de mantener o defender.
4. Cuando los reducidos niveles de esfuerzo competitivo no activarán una caída inmediata de las ventas.
5. Cuando la empresa puede reorientar los recursos libres hacia áreas con mayores oportunidades.
6. Cuando el negocio no es un componente primordial en la cartera de negocios existentes de una corporación diversificada.
7. Cuando el negocio no contribuye a lograr otras características deseadas (estabilidad en las ventas, una línea de productos bien definida) para la cartera empresarial de la compañía.



LA COSECHA DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS UNIDADES EMPRESARIALES POCO ATRACTIVAS SE PUEDEN DESTINAR A UNIDADES EMPRESARIALES CON MAYOR PROBABILIDAD DE LOGRAR UTILIDADES EN INDUSTRIAS MÁS ATRACTIVAS

Cuanto más de estas condiciones estén presentes, más favorable será para un negocio usar esta estrategia.

Las estrategias de cosecha tienen más sentido para las compañías diversificadas que poseen unidades empresariales con importantes participaciones en el mercado en industrias poco atractivas.

En estas situaciones, la cosecha de los flujos de efectivo de las unidades empresariales poco atractivas se pueden destinar a unidades empresariales con mayor probabilidad de lograr utilidades en industrias más atractivas.

3. Estrategia de sostenimiento.

Implica el mantenimiento de la posición alcanzada en el producto-mercado correspondiente. Está situada en un punto intermedio entre la inversión y la desinversión.

Consiste en mantener a la empresa o el producto, en el mercado la mayor cantidad de tiempo posible por medio de reducción de costos, eliminación y resignación de activos, renegociar deudas, reestructuración de la organización y cambios directivos y así colocar los excedentes de producto en el mercado, además de realizar las distintas gestiones de la empresa.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

Su objetivo primordial es frenar el declive de las ventas y beneficios, y se intentará reconducir la gestión para poner a la empresa en condiciones para reanudar su crecimiento.

Cuando el bajo rendimiento es causado por una estrategia “deficiente”, la tarea de llevarse a cabo la reparación general de la estrategia puede tomar distintos caminos:

1. Cambiar hacia un nuevo enfoque competitivo para reconstruir la posición de la compañía en el mercado.
2. Hacer una reforma general de las operaciones internas y de las estrategias de las áreas funcionales para apoyar mejor a la misma estrategia empresarial general.
3. Fusionarse con otra compañía de la industria y fraguar una nueva estrategia enfocada a los nuevos puntos fuertes obtenidos por la fusión.
4. Limitarse a una gama reducida de productos y lograr que los clientes se relacionen más con los puntos fuertes de la compañía.

La trayectoria más atractiva depende de las condiciones que prevalezcan en la industria, de los puntos fuertes y débiles de la compañía y de la gravedad de la crisis. El “análisis de situación” de la industria, los principales competidores, la posición competitiva de la compañía y sus habilidades y recursos son requisitos previos para emprender acciones. Como regla, la revisión exitosa de la estrategia debe relacionarse directamente con los puntos fuertes de la compañía que no funcionan y con las capacidades competitivas a corto plazo, y se debe enfocar hacia sus mejores oportunidades en el mercado.



