

ESTRATEGIA DE PRODUCTO: CONCEPTOS, TIPOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE CARTERA

Original de los profesores Teresa Serra Rexach, Jaime López Bengoa y Steven Posner del IE Business School.

Versión original de 25 de agosto de 1997. Última revisión, 12 de noviembre de 2010. (R.L.)

Editado por IE Business Publishing. María de Molina 13, 28006 – Madrid, España.

©1997 IE. Prohibida la reproducción total o parcial sin el permiso escrito del IE.

INTRODUCCIÓN

La Asociación Americana de Marketing (AMA), define *marketing* como “la función de la organización encargada de crear, comunicar y entregar valor a los clientes, así como establecer relaciones con los mismos que aporten beneficios a la organización y sus *stakeholders*”.¹

El producto o servicio es el medio a través del cual la empresa u organización genera valor y satisface esas necesidades de los consumidores y consigue mantener con estos relaciones duraderas y rentables.

A partir de aquí hablaremos siempre de *producto*, utilizando este término de forma genérica de tal modo que englobe: productos tangibles de un tipo o de otro, productos intangibles (servicios), ideas, personas, sitios u organizaciones. Es decir, todo aquello que tenga un valor para el consumidor y que satisfaga una necesidad latente o manifiesta.

POLÍTICA DE PRODUCTO

La política de producto es uno de los aspectos fundamentales del marketing: si no tenemos el producto que el consumidor considera adecuado para satisfacer sus necesidades, de poco nos sirve desarrollar el resto de las estrategias comerciales.

La política de producto supone, asimismo, decisiones a largo plazo que van a determinar en gran medida el resto de las acciones comerciales, como la estrategia de precios, canales, comunicación, etc.

¿QUÉ ES UN PRODUCTO?

La Asociación Americana de Marketing (AMA) define *producto* como “un conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos) que le dan la capacidad de ser intercambiado o usado. Usualmente, es una combinación de aspectos tangibles e intangibles. Así, un producto puede ser una idea, una entidad física (un bien), un servicio o cualquier combinación de los tres. El producto existe para propósitos de intercambio y para la satisfacción de objetivos individuales y de la organización”.

¹ AMA. (2004). *Marketing News*. (15 de septiembre).

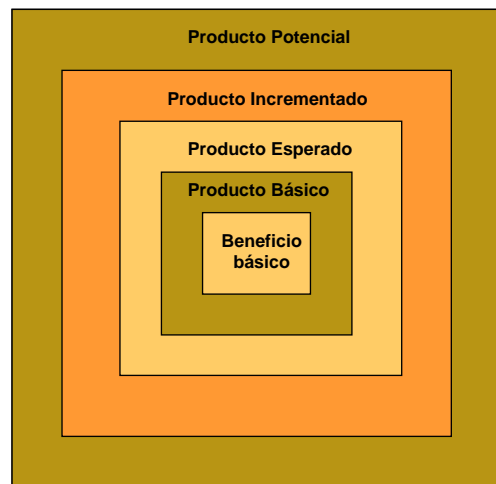
Stanton define *producto* como “un conjunto de atributos físicos o psicológicos (envase, color, precio, calidad y marca, servicios y reputación del vendedor) que el consumidor considera que un determinado bien o servicio tiene para satisfacer sus deseos o necesidades”.²

Esta definición incluye dos aspectos fundamentales que analizaremos a lo largo de esta nota: por una parte los distintos elementos, tangibles o no, que conforman el producto y por otra el que los productos no son los que los productores quieren que sean, sino cómo son percibidos por los consumidores.

NIVELES DE UN PRODUCTO

Los productos están estructurados en distintos niveles, cada uno de los cuales supone un distinto valor para el cliente. Kotler² habla de jerarquía de valor para el cliente y lo estructura, como muestra el Cuadro 1, en cinco niveles de producto: beneficio básico, producto básico, producto esperado, producto incrementado y producto potencial.

CUADRO 1
NIVELES DE UN PRODUCTO



El **beneficio básico** es la necesidad básica que satisface un producto. Sería lavar la ropa en el caso de un detergente o *guardar* el dinero en el caso de un banco.

El **producto básico** es la fórmula química o el proceso a través del cual se satisface esa necesidad.

El **producto esperado** son los atributos o las condiciones que los consumidores esperan cuando compran ese tipo de productos. Estaríamos hablando de un envase determinado, una marca, unas instalaciones, un personal de atención, etc.

El **producto aumentado** es todo aquello que se ofrece al cliente y que supera sus expectativas. Puede contener tanto atributos tangibles como intangibles y es lo que permite a las empresas diferenciar sus productos o servicios aumentando el valor para los clientes. Financiación, instalación y servicio postventa, garantía, formación, etc. son algunos de los elementos que pueden conformar el producto aumentado.

² Stanton, W.; Etzel, M. J.; Walker, B. J. (1994). *Fundamentos de marketing*. (13ª. edición). McGraw-Hill.

² Kotler, P.; Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*. (12ª. edición, pág. 388). Pearson-Prentice Hall.

El **producto potencial** incluye las mejoras y transformaciones posibles que pueda incorporar un producto en el futuro para agregar valor.

Cada vez más, en las sociedades industrializadas, la mayoría de los productos contiene una parte física y tangible y un componente de servicios asociados. Lo importante de todos estos elementos es que sean perceptibles para el consumidor y que aporten el valor que esperan y por el que están dispuestos a comprar.

ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL PRODUCTO

Hay dos formas distintas de ver un producto. Por un lado podemos verlo como una suma de atributos o características físicas (una fórmula química, un envase, o un diseño especial). La segunda es considerar los atributos percibidos o psicológicos que constituyen el contenido simbólico del producto y que son tan importantes como los componentes técnicos.

La mejor forma de aportar valor diferencial para los clientes es entender el producto desde la perspectiva de las necesidades que satisface, contemplar los beneficios que su uso o consumo aportarán al comprador y cómo éste los percibe. Este planteamiento nos evitará caer en la “miopía del marketing” de la que hablaba Theodore Levitt en su artículo publicado en HBR.³

ATRIBUTOS O CARACTERÍSTICAS FÍSICAS

Las características físicas de los productos pueden ser de dos tipos: internas y externas.

Las **características internas** son aquellas que no se ven a primera vista, elementos como la técnica o la fórmula de que está compuesto el producto o los procesos internos a través de los que se proporciona un servicio.

Es importante destacar y explicar estas características internas ya que son parte fundamental en el rendimiento del producto pero, como veremos más adelante, no son sino una parte de la calidad percibida por los clientes.

Desde la perspectiva del marketing, calidad significa capacidad del producto para satisfacer las necesidades o requerimientos de los consumidores por lo que no siempre el *mejor* producto desde la perspectiva técnica es el *mejor* para determinado grupo de clientes.

La calidad en marketing es, por tanto, un concepto subjetivo, relativo y cambiante. Subjetivo puesto que depende de la percepción del consumidor, relativo porque dos clientes pueden tener distintas percepciones del mismo producto y cambiante porque las expectativas, y por tanto las percepciones, varían a lo largo del tiempo.

Las **características externas** son aquellas apreciables a simple vista por los consumidores, las que distinguen nuestro producto de la competencia. Algunas de las características externas son, por ejemplo, el diseño y el envase.

El **diseño** es el conjunto de características que influyen en la apariencia y en las funciones de un producto a los ojos de los consumidores. Es de básica importancia, tanto en productos de consumo como industriales, aunque en los primeros, y por la importancia de los establecimientos en régimen de libre servicio, es cada vez más uno de los aspectos principales.

Un buen diseño de producto puede mejorar el marketing de muchas formas, como por ejemplo hacer el producto más manejable, aumentar su duración, reducir los costes de fabricación, hacer

³ Levitt, T. (1960). "Marketing Myopia". *Harvard Business Review* (HBR). (Pags. 45-56). (Julio-Agosto).

que el transporte y colocación del producto sea más fácil para el canal de distribución y para el consumidor y servir como instrumento promocional y de venta.

Para Tom Peters “el diseño es la razón principal de conexión (o desconexión) emotiva respecto a un producto, servicio o experiencia. El diseño, tal como lo veo, es probablemente el determinante número 1 de que un producto-servicio-experiencia destaque o no”.⁴

El **envase** y el embalaje son una pieza clave dentro del diseño de productos. El envasado se define como “el conjunto de actividades dirigidas al diseño y la producción del contenedor o envoltorio de un producto”.⁵ El envase tiene distintas funciones:

- Identificar la marca.
- Transmitir información descriptiva y persuasiva.
- Facilitar el transporte y la protección del producto.
- Servir para el almacenamiento en el hogar.
- Ayudar al consumo del producto.

El diseño de envases afecta tanto a componentes estéticos (tamaño, color, texto y tipografía, materiales, etc.) como de funcionamiento de producto (envases reutilizables, facilidad de apertura, ergonomía, etc.).

Especialmente en las modalidades de venta donde la venta visual y las compras por impulso tienen un papel fundamental, el *packaging* puede ser el último elemento del marketing con el que hay que actuar para que la decisión del consumidor se decante a favor de una u otra marca.

Por todo ello el envase puede suponer un medio de diferenciación para la marca mejorando la percepción de los clientes (intermediarios y finales) sobre el rendimiento del producto. Además, las normativas medioambientales y de reciclado de productos han supuesto, en los últimos años, unos cambios importantísimos a la hora de diseñar nuevos envases para productos. Estas son algunas de las razones por las que las empresas invierten enormes cantidades de tiempo y recursos en modificación y desarrollo de nuevos envases.

ATRIBUTOS O CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS/EMOCIONALES

Hemos visto que los productos están formados por atributos físicos que son fundamentales para que el producto cumpla con su objetivo. Sin embargo, este tipo de atributos no vincula al consumidor y, menos aún, en sociedades desarrolladas donde la fórmula, el *packaging* y otros atributos pueden ser fácilmente imitables. Es fundamental dotar al producto, además de los atributos puramente funcionales, de atributos emocionales que lo vinculen al consumidor.

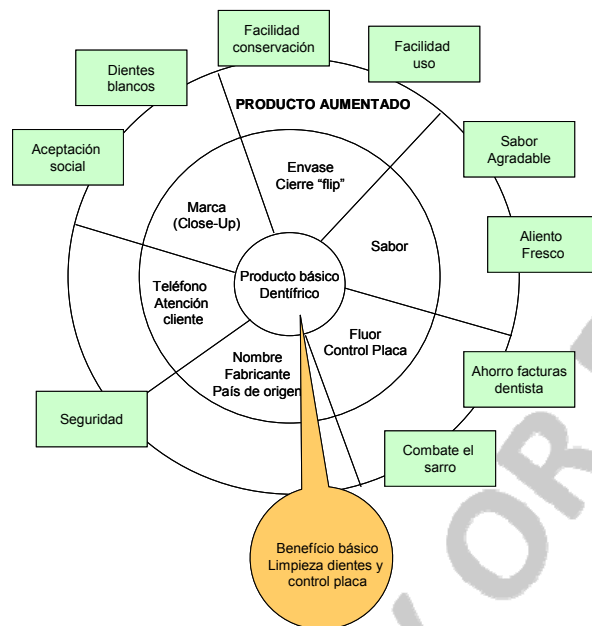
En el Cuadro 2 podemos ver los atributos funcionales y los beneficios de un dentífrico.⁶

⁴ Peters, T. (2005). *Diseño: innova, diferencia comunica*. Prentice Hall.

⁵ Kotler P.; Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*. (12ª. edición). Pearson-Prentice Hall.

⁶ Zikmund, W. G.; D'Amico, M. *Marketing*. (5th. edition). West Publishing Co.

CUADRO 2
ATRIBUTOS FUNCIONALES Y BENEFICIOS DE UN DENTÍFRICO



LA MARCA

Uno de los principales instrumentos para vincular los productos a los consumidores es la marca. Desde el punto de vista del marketing, la marca es uno de los elementos claves de la estrategia comercial para promocionar todo tipo de productos y servicios. La marca es lo que permite a un producto ser mucho más que un simple conjunto de atributos funcionales que hacen algo para el consumidor. La marca, además de articular claramente los beneficios funcionales y emocionales del producto, es el mecanismo para lograr mayor vinculación con los clientes y, de esa manera, incrementar la lealtad y rentabilidad de cualquier tipo de producto o servicio. En el fondo, la marca es lo que hace que Harley-Davidson sea más que una motocicleta, un iPod más que un reproductor MP3 y Coca-cola más que un refresco.

Según David Aaker, "para una compañía la marca es la principal fuente de recursos y un valioso activo estratégico".⁷ Para el mismo autor, "el reto de toda marca es tener una imagen clara y diferente que importe a los consumidores y que realmente la diferencie del resto".

Tradicionalmente, la marca se ha entendido como "todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otras".⁸ Tales signos podrán, en particular, ser:

- Las palabras o combinaciones de palabras, incluidas las que sirven para identificar a las personas.
- Las imágenes, figuras, símbolos y dibujos.
- Las letras, las cifras y sus combinaciones.
- Las formas tridimensionales entre las que se incluyen los envoltorios, los envases y la forma del producto o de su presentación.
- Los sonoros.
- Cualquier combinación de los signos que, con carácter enunciativo, se mencionan en los apartados anteriores.

⁷ Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The free press.

⁸ Ley de marcas (2001).

Pero a lo largo de los últimos años, la definición de *marca* ha evolucionado mucho más allá de los elementos gráficos que sirven para “distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa” y se ha convertido en un activo intangible y sumamente estratégico para la empresa.

Actualmente, una marca se entiende como la promesa que hace un producto o servicio de satisfacer las necesidades funcionales y emocionales de los clientes de tal forma que sea altamente relevante para el cliente, diferenciada de la competencia, creíble y consistente. Además, la marca puede llegar a definir aspectos aspiracionales algunos aspectos de las aspiraciones de los clientes ya que les ayuda a definir un estilo de vida o una manera de ser que desean. Sólo hay que pensar en la atracción de marcas de lujo y en cómo ayudan a los clientes a sentirse elegantes y sofisticados o en el eslogan *just do it* de Nike que trata de inspirar confianza en los deportes y en que se puede llegar a ser el mejor deportista posible.

La marca tiene ventajas tanto para los consumidores como para la empresa fabricante y los intermediarios:

- Permite distinguir al producto de la competencia
- Transmite información sobre el producto
- Proporciona mayor consistencia a la imagen de calidad del producto
- Facilita la introducción de nuevos productos
- Sirve de soporte de comunicación
- Favorece la lealtad
- Reduce y simplifica el esfuerzo de búsqueda de información
- Facilita el proceso de decisión y compra
- Reduce el riesgo asociado a la compra

Algunos de los principales activos en los que se basa el valor de marca son, según Aaker: lealtad de marca, notoriedad de marca, calidad percibida, asociaciones con la marca y otros activos propiedad de la marca como pueden ser patentes, marcas registradas o relaciones con el canal.

Hay una serie de requisitos claves que, en principio, toda marca debería poseer, como son:⁹

- Memorable: ¿es fácilmente reconocible y recordable?
- Significativo: ¿representa la categoría?, ¿sugiere las ventajas del producto?
- Agradable: ¿resulta agradable para los consumidores?
- Transferible: ¿puede utilizarse en otros productos, segmentos, mercados?
- Adaptable: ¿cómo de adaptable es a través del tiempo?
- Protegible: ¿se puede proteger legalmente?

Cada vez más, la globalización y la presencia internacional de grandes multinacionales, hace más difícil la tarea de encontrar marcas que cumplan todos los requisitos por lo que los procesos de construcción y arquitectura de marcas cada vez son más complejos.

IDENTIDAD DE MARCA

El desarrollo de una marca se inicia con el proceso estratégico de definir exactamente lo que la empresa desea que esa marca prometa y represente en la mente de los consumidores. Esta **identidad de marca** es “el conjunto de activos vinculados al nombre y símbolo de la marca que incorporan el valor suministrado por un producto o servicio a la compañía y/o a sus clientes”.¹⁰ Generalmente se definen estos atributos de la marca haciendo un análisis detallado de las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Cuáles son los beneficios funcionales y emocionales más importantes y relevantes para los clientes? (Relevancia)

⁹ Kotler, P.; Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*. (12ª. edición). Pearson-Prentice Hall

¹⁰ Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The free press.

- 2.- ¿Cuáles son los factores principales de diferenciación de la competencia? (Diferenciación)
- 3.- ¿Qué elementos de la oferta son altamente creíbles y defendibles? (Credibilidad)
- 4.- ¿Qué factores son imprescindibles para cumplir con la estrategia del negocio? (Alineación estratégica)

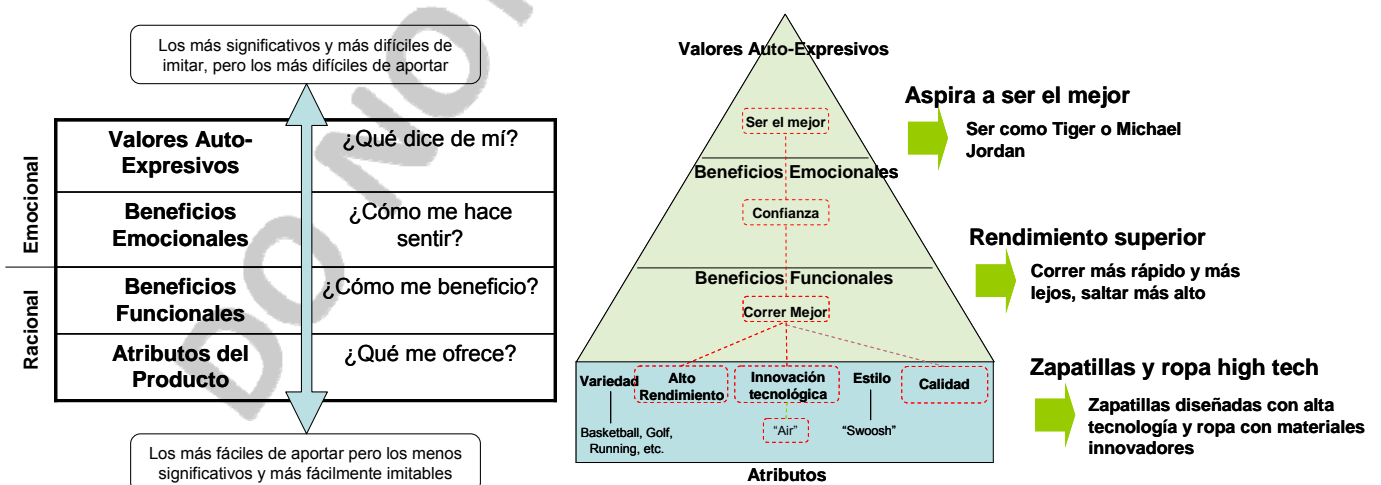
Sin duda, uno de los elementos más importantes de la marca es asegurar su relevancia frente a un público objetivo de tal manera que la marca se perciba como algo que realmente atiende las necesidades de los clientes y proporciona los beneficios funcionales y emocionales más importantes. Muchas marcas buscan la diferenciación basada en atributos de producto como prioridad, sin tener claro si esos puntos de diferenciación realmente son los más importantes para el cliente. Además, muchas marcas se centran en los aspectos funcionales del producto o servicio sin destacar los beneficios emocionales que le puede proporcionar a sus clientes. Hay que recordar que son las vinculaciones emocionales entre el cliente y la marca las que le dan fuerza a esta.

En el mundo de la informática existen muchos ejemplos de compañías que enfocan sus marcas en aspectos funcionales del producto e intentan diferenciarse basándose en las prestaciones tecnológicas destacadas de los productos, cuando realmente existe mucha paridad en el mercado y quizás no sea lo más importante para los clientes. Como ejemplo está el caso de Apple, que casi nunca habla de las prestaciones tecnológicas de los productos y se centra en los beneficios para los clientes que proporcionan la innovación, la simplicidad y el diseño. Para su público objetivo, estos factores son mucho más importantes y demuestran cómo Apple entiende perfectamente que los clientes buscan tecnología que es intuitiva y simple. El crecimiento de Apple a lo largo de los últimos años en todas sus líneas de negocio, demuestra el poder de crear una marca altamente relevante. Irónicamente, la relevancia de la marca de Apple se ha convertido en su punto de diferenciación. Es importante entender que Apple siempre intenta atender las necesidades de los clientes (relevancia) antes de preocuparse de su diferenciación frente a la competencia.

Una de las herramientas que utilizan Brand Managers en el desarrollo de una identidad de marca es la *jerarquía de beneficios*. Este modelo permite identificar la conexión entre los atributos del producto y los beneficios funcionales y emocionales que proporcionan y, finalmente, los valores aspiracionales las aspiraciones que consciente o inconscientemente pueden ser la base de la vinculación emocional entre el cliente y la marca.

CUADRO 3¹¹

ELABORACIÓN DE LA IDENTIDAD DE MARCA - JERARQUÍA DE BENEFICIOS – EJEMPLO NIKE



¹¹ Fuente: Prophet

Siguiendo el modelo de elaboración de una marca del profesor David Aaker, una vez que se han identificado todos sus atributos (que pueden ser atributos de producto, beneficios funcionales y emocionales, valores auto-expresivos, elementos gráficos, *taglines*, etc.), estos se organizan en tres grupos principales para definir la identidad final de la marca.

- **Identidad extendida:** incluye elementos y asociaciones organizados y cohesionados en grupos significativos en torno a la identidad central que matizan la identidad global de la marca.
- **Identidad central:** formada por las asociaciones que constituyen los aspectos más importantes de la marca, y que permiten que ésta sea considerada como única. Son las que establecen la propuesta de valor y credibilidad de la marca.
- **Esencia de la marca (promesa de la marca):** concepto creativo singular que combina todos los atributos de la marca y capta su esencia de forma simple, clara y potente.

El Cuadro 4 muestra la identidad de marca con sus distintos niveles, utilizando como ejemplo a Nike.

CUADRO 4¹²

TIPOLOGÍA DE ESTRATEGIAS DE MARCAS

Las diferentes estrategias de marca pueden clasificarse según distintos criterios. Los que vamos a exponer a continuación son los más comúnmente utilizados por las empresas.

Estrategia de **marca única:** consiste en poner la misma marca a todos los productos que comercializa una empresa; se llama también estrategia paraguas. Las ventajas de esta estrategia son claramente el ahorro que supone en los gastos de promoción, sobre todo a la hora de introducir nuevos productos en el mercado. El aspecto negativo es la repercusión que una mala imagen en uno de los productos pueda tener en los demás. Esta estrategia se utiliza normalmente cuando se compite con productos similares en mercados similares, aunque puedan, como siempre, existir excepciones.

¹² Prophet

Algunas de las empresas que siguen esta estrategia de marca son: Nivea, Yamaha, Kellogg's, General Electric, etc.

Estrategia de **marcas múltiples** o **marcas individuales**: consiste en utilizar distintas marcas por productos. Esta estrategia viene, a veces, determinada por la compra por parte de las empresas multinacionales de empresas locales, cuyas marcas tienen una importante cuota de mercado que hay que mantener. La principal ventaja de esta estrategia es la flexibilidad que permite a la hora de atender a distintos segmentos de mercado con distintas marcas, sin comprometer el nombre de la compañía. Como contrapartida supone unos mucho mayores costes de promoción.

Este es el caso de muchas empresas de productos de gran consumo como Procter & Gamble – con marcas como Gillette, Ariel, Braun, Pringels, Pantene, H&S, Duracell, etc.–, Henkel, Unilever y muchas otras.

Algunos autores hablan de estrategia de **marca por línea de productos**, **marcas acompañadas de nombres de productos**, etc. Creemos que es más sencillo pensar que entre la primera estrategia (*brand house*) y la segunda (*house of brands*) pueden producirse muchas combinaciones.

Dada la creciente participación de las mismas, creemos importante mencionar las **marcas de la distribución (MDD)** como un fenómeno que cada vez es más significativo, especialmente en mercados de consumo. Se entienden por marcas de la distribución aquellas que, desvinculadas de la marca del fabricante que las produce, son comercializadas por un distribuidor concreto que les da su nombre u otro distinto, y es este comerciante el que realiza todas las labores de marketing.

Marca del distribuidor (MDD) engloba todas las distintas tipologías que estas pueden tener y, como las marcas de fabricante, pueden seguir estrategias distintas dependiendo del posicionamiento de la cadena. En este sentido, un distribuidor puede decidir seguir una estrategia de MDD en la que la mayoría de estos productos que comercializa lleven el nombre de la cadena para que en la tienda exista una presencia fuerte de su nombre de enseña (Carrefour en Europa o Wall Mart en EE.UU.), aplicar una política de marca distinta por línea de productos (Mercadona en España con las marcas Hacendado, Deliplús, Bosque Verde y Compy para distintas líneas de producto), o seguir una estrategia de marcas individuales de producto con marca propia (LIDL, ALDI). Al igual que los fabricantes, los distribuidores pueden optar por manejar una cartera de MDD que se ajuste a sus necesidades y mercados en cada momento.

CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS

Como hemos comentado anteriormente, se llama producto a muy distintas cosas. Son muchas las distintas clasificaciones que se han ideado respecto a los productos, unas en función de la tangibilidad del producto (productos o servicios) o la durabilidad (instantáneo o duradero), y otras respecto al comportamiento del mercado al que va dirigido (conveniencia, compra o especialidad), o el tipo de comprador (consumo particular o industriales).

En la clasificación que vamos a ver a continuación distinguiremos entre productos de consumo, productos industriales y servicios.

PRODUCTOS DE CONSUMO

Son productos que compran los particulares o familias para su uso o consumo personal.

Basado en el comportamiento de compra de los consumidores, Stanton, Etzel y Walker¹³ distinguen cuatro tipos de productos de consumo:

- 1- **Bienes de conveniencia:** son aquellos que al consumidor le resulta cómodo adquirir sin buscar mucha información y que compra con el mínimo esfuerzo. El consumidor no suele tener una clara preferencia de marca por lo que comprará la que sea más accesible. *Bombillas, tarjetas de navidad y algunos comestibles son ejemplos de este tipo de productos.* En este tipo de productos la política de distribución es esencial.
- 2- **Bienes de compra comparada:** son productos en los que el consumidor compara criterios de calidad, precio, estilo y prestaciones antes de realizar la compra. El proceso de búsqueda e información es largo. *Electrodomésticos, muebles, ropa de moda, electrónica o coches son algunos productos que entrarían en esta categoría.* La distribución y la comunicación son esenciales en este tipo de productos.
- 3- **Bienes de especialidad:** son productos por los que el consumidor tiene una fuerte preferencia de marca por lo que dedicará tiempo y esfuerzo para encontrarla. *Ropa para ocasiones especiales, equipos fotográficos o de sonido, productos para la salud o determinados coches entrarían en esta categoría.* La comunicación se convierte en uno de los aspectos fundamentales a la hora de comercializar este tipo de productos.
- 4- **Bienes no buscados:** son nuevos productos que todavía el consumidor no conoce o conoce muy poco porque todavía no ha sentido su necesidad. *Los Segway (transporte personal con autobalance), los servicios funerarios o las innovaciones tecnológicas son algunos ejemplos.* Dar a conocer el producto, crear familiaridad con el mismo a través de la prueba y comunicar sus atributos y características son elementos muy importantes en este tipo de productos.

PRODUCTOS INDUSTRIALES

También llamados productos de negocio o mercados *b2b*, son productos que adquieren las organizaciones, bien para su uso final o como parte del proceso productivo.

Los productos industriales se pueden clasificar en cinco categorías:¹⁴ materias primas, materiales y partes de fabricación, instalaciones, equipo accesorio y suministros.

Materias primas: son bienes que se convierten en parte de otro producto tangible o que ayudan a su manejo. Pueden ser productos que se encuentran en su estado natural como *minerales, maderas, productos del mar*, etc. o productos agrícolas como *la fruta, el algodón*, o animales como *el ganado, los huevos*, etc.

Materiales y partes de fabricación: son aquellos que se convierten en parte del producto terminado después de haber tenido un proceso de transformación previo. *El hierro en lingotes y la harina* son materiales, mientras que *los microchips o los cierres para prendas de vestir* son partes de fabricación ya que se unen a otras sin cambio de forma posterior.

Instalaciones: son productos manufacturados que comprenden un equipo principal de alto coste y de larga vida de una organización. *Ascensores, fábricas u oficinas, generadores en una presa*, etc. son ejemplos de instalaciones.

¹³ Stanton, W. J.; Etzel, M. J.; Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de marketing*. (14ª. edición). McGraw-Hill Interamericana SA

¹⁴ Stanton, W. J.; Etzel, M. J.; Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de marketing*. (14ª. edición). McGraw-Hill Interamericana SA

Equipo accesorio: son productos tangibles de alto valor que se utilizan en las operaciones de una compañía. *Máquinas, equipo de oficina, terminales electrónicos*, etc. son algunos ejemplos de esta categoría.

Suministros y servicios: son bienes industriales que no entran en el producto terminado. Los suministros suelen ser bienes de uso común para la producción, como *lubricantes, carbón o papel*, o para mantenimiento, como *pintura o clavos*. Los servicios pueden ser de reparación y mantenimiento (por ejemplo *limpieza o reparación de maquinaria*) o de asesoría (de tipo *legal, administrativa, de formación*, etc.).

Cada uno de estos productos industriales tiene características específicas en cuanto al proceso de compra, tipo de negociación, gestión de canales, etc.

SERVICIOS

Kotler define *servicio* como “cualquier actuación o cometido esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad, que una parte puede ofrecer a otra. Su prestación puede ir ligada o no a productos físicos”.¹⁵

Son actividades intangibles, identificables por separado, y que no están necesariamente ligadas a la venta de otros servicios o productos. Pueden ser utilizados tanto por personas o familias como empresas u organismos. Los servicios tienen principalmente tres componentes: **el soporte físico**, (*la habitación de un hotel, un avión o una sala de cine*), **el personal de contacto** (*el recepcionista, el piloto o el acomodador*) y **el propio cliente** (*los huéspedes de un hotel, los pasajeros de un vuelo o los asistentes a una sala de cine*). Aunque los servicios pueden estar basados principalmente en soportes físicos (*cajeros automáticos, lavado de coches, internet, etc.*) o en personas (*formación, limpieza, servicios jurídicos, etc.*), el cliente es una parte esencial de los mismos ya que tiene un papel fundamental en la percepción final del servicio. En determinados casos es necesaria la presencia física del cliente (*peluquería, hoteles, formación presencial, etc.*) y en otros no (*reparaciones, transporte de mercancías, etc.*).

Como características generales de los servicios podríamos citar las siguientes:

- **Intangibilidad.** Son bienes intangibles, no medibles a priori, por lo que su venta se basará en las utilidades que se deriven del propio servicio. Se vende confianza en la marca o el vendedor, por lo que es muy importante la imagen que el cliente tenga a través de la marca y otros indicadores.
- **Caducidad.** Los servicios son altamente perecederos y no pueden almacenarse por lo que hay que estar muy atentos a las variaciones en la demanda.
- **Inseparabilidad.** Los servicios son normalmente *inseparables* de la persona y el momento en que se prestan.
- **Variabilidad.** Los servicios suelen ser difícilmente estandarizables. Dado que en muchos casos son prestados por personas es difícil asegurar un mismo nivel de *calidad*.

Todas estas características hacen que en los últimos años se hallan desarrollado estudios específicos de marketing de servicios de distintos tipos (servicios financieros, servicios públicos etc.).

¹⁵ Kotler, P.; Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*. (12ª. edición). Pearson-Prentice Hall.

Algunas de las estrategias propuestas para el marketing de servicios son las siguientes:

Hacer tangible el servicio: se trata de desarrollar un soporte tangible que haga, de alguna forma, visible el servicio. Puede ser una carpeta de presentación o un dossier, una tarjeta de cliente de un hotel, etc. Mientras que en la venta de productos físicos hay que añadir ideas abstractas y servicios, en la venta de servicios hay que añadir evidencias físicas e imágenes.

Identificar el servicio: con un nombre o marca que permita su diferenciación. Forman parte de ello, no sólo la marca o el logo, sino uniformes, decoración y todo aquello referente a la identidad corporativa.

Reforzar la selección y formación de los vendedores: pues ellos van a ser los que transmitan la imagen de la compañía y por tanto la confianza en la misma.

Contrarrestar la naturaleza perecedera de los servicios: a través de fomentar la demanda en horas y momentos no habituales, de fijar distintas políticas de precios o el desarrollo de servicios complementarios. Las nuevas tecnologías (sistemas de reservas con antelación, las ofertas de última hora, la venta anticipada de localidades, etc.) han permitido que muchos de estos problemas habituales en los servicios se mejoren notablemente.

El reto de la mayoría de las compañías es, independientemente del tipo de producto que ofrezcan, mejorar la calidad de los servicios. Por tanto, los sistemas de comunicación, formación de personal y medición de la satisfacción de los clientes son absolutamente claves para lograr una diferenciación efectiva y conseguir fidelizar a los clientes.

GESTIÓN DE CARTERA DE PRODUCTOS

La mayoría de las empresas tienen un número variable de productos que cubren distintas necesidades en los mercados en los que compiten o de los clientes o consumidores en los que se centran. El conjunto de productos ofertados por una compañía se conoce como **cartera, gama o mix de productos**.

Una gama de productos puede ser medida a partir de tres dimensiones: **longitud** o número de líneas de productos dentro de la gama, **profundidad** o número de productos o referencias por línea, y **amplitud** o suma de todos los productos o referencias fabricados o vendidos por la empresa. Por ejemplo, la banca minorista es una línea de productos para un banco y la banca de inversión es otra. Los diferentes productos de la banca minorista (cuentas, hipotecas, tarjetas, etc.) determinan la profundidad de la línea. A su vez, cada producto/marca puede dar lugar, como veremos en el ejemplo siguiente, a una nueva gama.

En el ejemplo del Cuadro 6 podemos ver lo que sería la cartera global de una empresa de gran consumo como P&G (no incluye todas las marcas). A su vez, cada una de las marcas se estructura de nuevo en distintas gamas con distintas líneas. Por ejemplo, como muestra el Cuadro 7, la marca Pantene en acabado, color, belleza, etc.

CUADRO 6¹⁶
 PROCTER & GAMBLE: CARTERA GLOBAL



Fuente: Elaboración propia

CUADRO 7¹⁷
 PROCTER & GAMBLE: MARCA PANTENE



El tamaño de la gama, su amplitud o profundidad tienen poco o nada que ver con los resultados del negocio. Hay ejemplos muy exitosos en ambos sentidos. El que una gama sea efectiva o no depende de cómo atiende diferentes necesidades de los clientes y/o consumidores y de si lo hace de manera económica (por ejemplo generando economías de escala o barreras de entrada).

¹⁶ Fuente: elaboración propia.

¹⁷ Fuente: elaboración propia.

Como muestra el Cuadro 8, una empresa tiene cuatro formas básicas de incrementar la gama dependiendo de si utiliza una marca ya existente o una marca nueva o de si quiere competir en una categoría de productos en los que ya está presente o en una nueva para ella.

CUADRO 8

		Categoría de productos	
		Existente	Nueva
Nombre de marca	Existente	Extensión de línea	Extensión de marca
	Nueva	Marca Nueva	Diversificación

Fuente: Anita Elberse. *Principles of Product Policy*. HBS

No existe un número *ideal* para una gama de productos. Siempre dependerá del mercado en el que nos movamos y de la estrategia de la compañía; en cualquier caso, es importante mencionar el peligro de ser una compañía monoproducción ante posibles cambios en el mercado.

Dentro de la cartera de productos, cada producto se lanza con un objetivo concreto en un momento determinado y tiene un papel distinto. Son muchas las clasificaciones que reciben los productos dependiendo de la función que desempeñan por lo que trataremos de reflejar las más usuales:

Productos líderes o cabeza de línea: son aquellos alrededor de los cuales se construye la gama; suelen ser los que producen más beneficios y requieren mayores inversiones, pues de su imagen dependerán los otros productos.

Productos promesa: son aquellos que están en fase de lanzamiento y cuya función será sustituir al líder a corto plazo o completar una línea.

Productos reguladores: son aquellos cuya función es absorber gastos fijos y compensar fluctuaciones en la venta de otros productos. Son típicos de mercados con una fuerte estacionalidad.

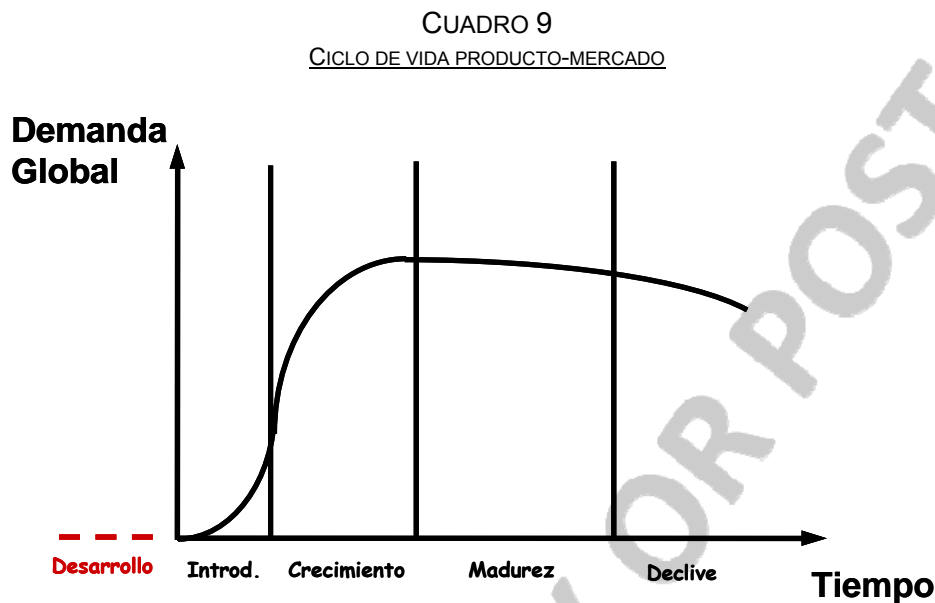
Productos tácticos: son los que se crean para *defenderse* de la competencia, impidiendo que nos quiten cuota. Pueden ser asimismo aquellos productos que siendo virtualmente idénticos a otros se venden a un precio inferior con el objeto de cubrir otro segmento del mercado.

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO/MERCADO (CVP)

Los productos/mercados tienen una vida limitada, en la cual atraviesan distintas fases que presentan retos, oportunidades y complicaciones, así como variaciones en los beneficios. Los productos requieren de estrategias diferentes dependiendo de la etapa de su ciclo de vida en la que se encuentren.

El modelo CVP trata de reflejar, no solo la vida de un producto, sino también la del mercado al que está destinado. El primero está determinado, principalmente, por la tecnología, el otro, por la demanda global y sus determinantes. *El modelo también es aplicable a marcas que, aunque condicionadas por el mercado de referencia, tienen un ciclo afectado por el factor competitivo de los esfuerzos de marketing de los distintos competidores.* Por tanto, de esta forma, podríamos observar marcas en declive en un mercado en expansión o a la inversa.¹⁸

El Cuadro 9 nos muestra una representación gráfica del ciclo de vida de un producto-mercado.



FASE DE INTRODUCCIÓN

Se refiere al periodo de lanzamiento y suele corresponder con un crecimiento lento de las ventas. Se suele incurrir en pérdidas dentro de esta etapa debido a las altas inversiones en marketing y ventas.

Esta fase tiene por *objetivo* el informar a los consumidores y/o clientes potenciales del nuevo producto, así como incitar a los consumidores a probarlo y generar la distribución adecuada.

FASE DE CRECIMIENTO

Esta etapa se caracteriza por un rápido crecimiento de las ventas y de los beneficios. El producto empieza a ser popular y el mercado se expande. Aparecen nuevos competidores debido a que aumenta el atractivo del mercado.

Los gastos de comunicación y promoción mantienen los niveles o aumentan, de acuerdo con la intensidad de la demanda. El objetivo es hacer crecer el mercado y ganar cuota en él.

Algunos autores consideran una etapa intermedia entre la fase de crecimiento y la madurez. Esta se denomina *turbulencia competitiva*, en la que muchos competidores se quedan en el camino, consiguiendo un éxito temporal pero que no les permite mantener su situación a largo plazo.

¹⁸ Lambin, J.-J. (1987). *Marketing estratégico*. McGraw Hill.

FASE DE MADUREZ

Es el periodo en el cual las ventas crecen a un ritmo cada vez menor debido a que el producto ha conseguido llegar a la mayor parte de los compradores potenciales. En ella los beneficios se estabilizan o disminuyen debido a las numerosas actividades de marketing y ventas que deben realizarse para defenderse de los ataques de los competidores.

El objetivo es maximizar beneficios y proteger la cuota de mercado. Se realizan nuevas inversiones en I+D con el objetivo de mejorar el producto para protegerlo de los ataques de la competencia y si es posible iniciar otra etapa de crecimiento o, en todo caso, retrasar la siguiente fase, el declive. *En esta fase también se suele buscar segmentar el mercado para hacerlo más rentable y diferenciar nuestra oferta de la de la competencia.*

FASE DE DECLIVE

Es la fase final, en la que las ventas caen y la rentabilidad disminuye. El objetivo básico de esta fase es reducir los gastos y optimizar los beneficios. Cabe la posibilidad de que una empresa logre mantener una demanda residual suficientemente rentable.

Son muchas las causas que pueden originar el declive de un mercado; así, por ejemplo, los cambios tecnológicos pueden llevar al desarrollo de productos que satisfagan mejor una necesidad. Cambios en los hábitos de compra y consumo, y cambios del entorno (políticos, sociales o económicos) son las principales causas de la obsolescencia de un mercado.

En general, el modelo de CVP hay que tomarlo como un marco referencial más que como una herramienta de planificación. La duración de los ciclos de vida y sus fases varían extraordinariamente de un producto a otro y de un mercado a otro.

DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Los cambios tecnológicos y sociales son ahora mucho más rápidos que en el pasado y esto hace que los ciclos de vida se acorten cada vez más. Es, por tanto, fundamental en cualquier empresa que quiera mantenerse rentable a largo plazo el desarrollo de nuevos productos. El desarrollo de nuevos productos tiene un rango de acción amplio y puede variar desde pequeñas modificaciones de productos ya existentes a verdaderas innovaciones revolucionarias. En cualquier caso podemos definir una serie de etapas dentro del desarrollo de nuevos productos:

- Generación y selección de ideas.- Las empresas usan una variedad prácticamente ilimitada de recursos en esta fase: desde simplemente observar lo que otros competidores hacen en otros mercados (investigar y reaplicar), hasta contratar agencias especializadas en detectar tendencias, pasando por supuesto por sus propios departamentos de I+D y marketing.
- Desarrollo del concepto y test de potencial.- Las ideas de mayor potencial se convierten en concepto transformándolas en palabras, frases y/o visuales simples con el objetivo de que el consumidor las pueda asimilar y decirnos cómo de interesado está.
- Desarrollo de producto.- En paralelo o una vez que hemos recibido *feedback* de los clientes y/o consumidores, se desarrolla el proceso industrial y se evalúan las inversiones necesarias en producción y el coste de producirlo.
- Desarrollo comercial.- Se determinan los canales de distribución, el precio, las inversiones en marketing y los objetivos de ventas para hacer la inversión rentable.

Las compañías más exitosas invierten una parte considerable de sus recursos en el desarrollo de nuevos productos y suelen tener objetivos ambiciosos en cuanto al aporte de negocio de los

nuevos productos dentro de sus planes estratégicos. En este sentido suelen tener procesos de innovación bien definidos.

ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MERCADO

Se pueden distinguir, básicamente, cuatro estrategias en cuanto a los productos y los mercados. Los dos criterios son si el producto con el que vamos a competir es el mismo o uno nuevo, y si el mercado en el que competiremos es el mismo en el que estamos o por el contrario se trata de un mercado nuevo. El Cuadro 10 muestra las distintas alternativas estratégicas según el modelo de Igor Ansoff.

CUADRO 10¹⁹
ESTRATEGIAS GENÉRICAS PRODUCTO-MERCADO

Producto Mercado	Actual (Sin modificar)	Nuevo (Modificado)
Actual	<i>Penetración en el Mercado</i>	<i>Desarrollo del Producto</i>
Nuevo	<i>Desarrollo del Mercado</i>	<i>Diversificación</i>

Fuente: Igor Ansoff

Penetración en el mercado: se vende el producto actual en los mercados actuales. Se trata de ganar participación a través de una buena estrategia de marketing que nos permita quitar cuota a nuestros competidores. Un ejemplo típico es comunicar superioridad (“lava mejor que otros detergentes”) o mejores condiciones (“nuestro banco no te cobra comisiones”).

Desarrollo del mercado: consiste en vender el producto sin modificar en nuevos mercados. Esto puede conseguirse principalmente a través de buscarle al producto nuevos usos, o de buscar nuevos segmentos de usuarios o nuevas áreas geográficas (“una aspirina al día disminuye el riesgo de infarto”).

Desarrollo del producto: para seguir compitiendo en el mismo mercado con un producto modificado en alguno de sus elementos internos o externos. Por ejemplo, con mejoras en productos (“el coche X es ahora más potente”) o con nuevas versiones de productos (“tamaño ahorro”).

Diversificación: se trata de la creación de nuevos productos o la modificación de los anteriores para venderlos en nuevos mercados (por ejemplo, un refresco *light* o la versión para hombre de un perfume femenino).

¹⁹ Ansoff, I.(1957). “Strategies for Diversification”. *Harvard Business Review*. (Vol. 35, Issue 5). (Sep.-Oct.).

Una buena estrategia de producto consiste, en definitiva, en mantener una cartera de productos suficientemente equilibrada, con la que la empresa consiga obtener la rentabilidad esperada y una posición competitiva que le permita la supervivencia a largo plazo.

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LA CARTERA DE PRODUCTOS

El análisis de la cartera de productos consiste en determinar la posición estratégica en relación a dos dimensiones: el atractivo del mercado y la posición competitiva de la empresa en cada producto-mercado.

Son muchos los modelos de análisis desarrollados para determinar las dimensiones de atractivo y competitividad. Describimos a continuación dos de los más comúnmente utilizados, desarrollados por empresas de consultoría y que tienen como objeto facilitarnos determinar la situación estratégica de nuestros productos-mercados.

BCG CRECIMIENTO - CUOTA RELATIVA DE MERCADO

La matriz fue diseñada por el Boston Consulting Group (BCG) como instrumento de análisis de una cartera de productos. Su estructura presenta la cualidad de ser simple y fácilmente cuantificable y está basada en el ciclo de vida del producto. Coloca los productos dentro de un cuadrante que analiza con dos parámetros: crecimiento del mercado y cuota relativa del mercado. Se puede utilizar para determinar qué prioridades se deben dar en la cartera de productos a una unidad estratégica de negocio.

El **crecimiento del mercado**, considerado como alto o bajo dependiendo del criterio que se establezca, puede ser la tasa de crecimiento del PNB, la media ponderada de la tasa de crecimiento de cada actividad o cualquier otro que se considere.

La **cuota relativa de mercado** es la ratio entre las ventas del producto y las del principal competidor. Se obtiene dividiendo la cuota del producto por la de su competidor inmediato. Esto es de enorme importancia, pues no es lo mismo tener un 50% de cuota en un mercado donde el principal competidor tiene el otro 50%, que si el siguiente competidor tiene un 10% (la cuota relativa de mercado sería 1 ó 5 respectivamente). Se considera alta por encima de 1 y baja por debajo.

Sobre estos criterios el BCG realiza los siguientes planteamientos:²⁰

- 1.- Los productos con alta cuota suelen poder obtener unos mayores márgenes de beneficio sobre ventas porque el hecho de ser líderes puede permitirles un precio más alto, y porque este liderazgo se traduce en menores niveles de coste a través de las economías de escala y la curva de experiencia.
- 2.- En los mercados de alto crecimiento son necesarias altas inversiones para mantener la cuota de mercado.
- 3.- Es más fácil ganar cuota en mercados en crecimiento que en mercados estancados, puesto que la cuota que podamos conseguir en mercados de crecimiento cero será a costa de la de otros.
- 4.- El esfuerzo comercial propio puede desplazar nuestros productos hacia la izquierda del gráfico, pero esto es más difícil cuanto menor sea el crecimiento. El esfuerzo comercial ajeno, si no recibe respuesta, puede desplazar nuestros productos hacia la derecha del gráfico.

²⁰ Alfaro Drake, T. (1992). *El marketing como arma competitiva*. McGraw Hill.

- 5.- El paso del tiempo hace que el mercado madure y disminuya su crecimiento, por tanto, con el tiempo, todos los productos tenderán a desplazarse hacia la parte inferior del gráfico.
- 6.- El líder siempre tiene una ventaja cuantitativa a la hora de asignar recursos de marketing a un producto, por su mayor volumen de venta y por su mayor margen.

Según lo expuesto y como se puede ver en el Cuadro 11, el BCG define cuatro grupos respecto a los cuales se puede formular un diagnóstico preciso.

CUADRO 11
MODELO DEL BOSTON CONSULTING GROUP



Los **productos estrella** son productos de alto potencial en mercados de alto crecimiento; esto implica que requieren grandes cantidades de fondos para sostener su crecimiento y mantener su liderazgo. Son productos neutros en lo que se refiere a generación de *cash flow*, ganan mucho y gastan mucho. Con el paso del tiempo, y si mantienen su posición de liderazgo, llegarán a ser productos vaca y como tales, generarán beneficios importantes.

Los **productos interrogante** también llamados dilema o niños problema, son aquellos con una cuota relativa de mercado baja en un mercado con alto crecimiento. Requieren altas inversiones para no perder su posición en un mercado en crecimiento y no generan fondos. Las decisiones con respecto a ellos deben ser tajantes, mantenerlos apoyándolos para que se conviertan en estrellas y, con el tiempo, en vacas, o abandonarlos a su suerte después de haber obtenido el máximo que podían ofrecer. Tener productos en esta situación es bueno en la medida que nos permita alcanzar cuotas de mercado altas y, por tanto, una rentabilidad mayor.

Los **productos vaca**, también conocidos como vacas de liquidez, son los que mantienen una alta cuota relativa de mercado en mercados con una baja tasa de crecimiento. Son los productos generadores de caja por excelencia pues no requieren grandes inversiones. El objetivo prioritario es cosechar o recolectar, es decir, utilizar los fondos generados por estos productos para invertirlos en aquellos que los necesitan.

Los **productos perro** o pesos muertos, son aquellos cuya cuota de mercado relativa es baja en un mercado que envejece. Si no requieren grandes inversiones pueden mantenerse ocupando

segmentos muy concretos, pero si empiezan a requerir fondos para poder sobrevivir lo mejor es retirarlos.

Este modelo nos permite considerar estrategias distintas por productos, analizar necesidades financieras, potenciales de rentabilidad y evaluar el equilibrio de la cartera de productos. Sin embargo, es importante hacer una serie de aclaraciones con respecto a la matriz BCG:

Es fundamental **definir el mercado** de referencia en el cual una actividad compite. Si definimos el mercado de una forma muy estrecha, nos encontraremos con falsas posiciones de liderazgo y viceversa. De la misma forma es básico para **determinar la cuota de mercado relativa** con respecto a quien hallamos nuestra cuota, con qué competidores nos comparamos. Un ejemplo paradigmático es Coca Cola, con una cuota altísima en el mercado de colas, pero muy pequeña en el mercado de "líquidos que ingiere una persona a lo largo del día" (la famosa *cuota de estómago*). Las opciones estratégicas varían de forma radical según miremos el entorno competitivo de una forma o de otra.

En definitiva, debemos tratar el estudio de la cartera de productos a través del modelo BCG como un instrumento de análisis, que necesita ser completado con otros para poder tomar decisiones respecto a los diferentes elementos del marketing mix.

MCKINSEY-GENERAL ELECTRIC: POSICIÓN COMPETITIVA - ATRACTIVO DEL MERCADO

El atractivo del mercado puede depender, no solo del crecimiento del mismo, sino de otros muchos factores, como son la tecnología, los canales de distribución, el tamaño o la accesibilidad al mismo. De la misma forma, la competitividad en un mercado se puede medir por su imagen de marca, su accesibilidad a una determinada tecnología o la organización comercial.

La matriz *atractividad-competitividad* (AC) desarrollada por McKinsey-General Electric, analiza los mismos parámetros que el modelo BCG pero ampliando los elementos de análisis.

Si analizamos el mercado del software de consumo, puede parecer a simple vista que su elevada tasa de crecimiento lo define como un mercado atractivo, mientras que si analizamos la rápida obsolescencia tecnológica de los productos, las altas inversiones en I+D y la intensidad de la competencia, vemos cómo se convierte en un mercado de alto riesgo, y por tanto menos atractivo.

La matriz AC viene determinada por los dos factores mencionados. Para determinar la atractividad y la competitividad de un mercado se crean una serie de indicadores objetivos en función de cada situación particular.

Para determinar la **atractividad** de un mercado concreto se pueden utilizar los siguientes criterios: tamaño y tasa de crecimiento del mercado, grado de concentración de la distribución y accesibilidad a los canales, nivel de concentración y agresividad de la competencia, complejidad técnica del producto, potencial del margen bruto e inversión necesaria y situación de empleo en el sector.

Para determinar la **competitividad** en el mismo mercado, los indicadores podrían ser: porcentaje de cuota del mercado y poder de penetración, técnicas de venta y distribución física, poder de negociación, cuota de mercado relativa, cualidades distintivas de mi producto con respecto a la competencia, accesibilidad a las tecnologías, recursos financieros y clima social.

Todos estos indicadores han de ser medidos con respecto al sector y a los principales competidores, pudiendo ponderar alguno de ellos por su importancia en el mercado que estemos analizando.

Esto lleva a un sistema de clasificación de dos dimensiones, subdivididas en tres niveles. El resultado son nueve casillas que corresponden a posiciones estratégicas distintas. Las diferentes

actividades de la empresa pueden ser representadas por círculos, cuya superficie sea proporcional a la importancia en la cifra total de ventas.

Como muestra el Cuadro 12, los posicionamientos más importantes son los que se sitúan en el extremo de la matriz, indicando, cada uno de ellos, la estrategia a seguir dependiendo de la posición que ocupa.

CUADRO 12
MATRIZ MCKINSEY - GE

A T R A C T I V I D A D	ALTA	DESARROLLO SELECTIVO		CRECIMIENTO OFENSIVO
	MEDIA			
	BAJA	DESINVERSIÓN		PERFIL BAJO
		DÉBIL	MEDIA	FUERTE
		COMPETITIVIDAD		

La matriz AC tiene la ventaja de la flexibilidad a la hora de seleccionar los criterios, y la objetividad del análisis en la medida en que estos estén bien seleccionados y medidos. Sin embargo, como contrapartida, el análisis es pesado y exigente, sobre todo si no se dispone de la información adecuada o esta es imprecisa. Además, la relación con el rendimiento financiero está menos claramente establecida que en el modelo BCG.

Estos y otros modelos de análisis de cartera tienen la ventaja de mostrarnos de una manera simple y expresiva la posición estratégica de nuestros productos en el mercado; sin embargo, su elaboración no es simple pues implica una información completa y fiable sobre los mercados y los competidores. Por otro lado, con una mala utilización de este tipo de modelos corremos el riesgo de obtener una visión parcial y simplista de una situación. ■ ■ ■