

Las 6 fases de la vida de un producto

Así como un cliente pasa por seis fases de desarrollo, un producto también pasa por sus propias 6 fases de desarrollo, que son muy similares a las de los clientes en sus características:

1. Prueba
2. Desarrollo
3. Lanzamiento
4. Introducción
5. Explotación
6. Declive

Las tres primeras son fases de inversión, en las que no se obtienen ingresos del producto. Las tres últimas son de negocio.

La primera fase es la de prueba del producto. Se trata de imaginar e investigar productos, en un encaje mutuo entre necesidades del mercado y posibilidades de la empresa, a través del uso de las tecnologías actuales o innovadoras que sea capaz de utilizar. Incluye el desarrollo de prototipos y la prueba del producto, tanto técnica como comercialmente, con clientes reales.

La segunda es cuando se identifican algunos productos en los que parece tener sentido invertir en desarrollarlos. Según el sector, la mayor cifra de inversión se acumula en esta fase, o a veces en la anterior o posterior a ésta. Desarrollarlos es completar toda la ingeniería de producto así como la ingeniería de producción, ambas necesarias para producir al nivel de cantidad y calidad que exige el mercado.

De ahí se pasa al lanzamiento del producto. Se trata de transmitir al mercado la existencia del producto, y de montar los canales de comercialización adecuados. Esta fase acaba con una oferta del producto al mercado, para que los clientes empiecen a comprarlo; es decir, es un momento crucial.

Hasta aquí básicamente sólo se han realizado inversiones, sin producir ingresos.

La fase siguiente empieza cuando el producto ha sido aceptado por el cliente o los clientes, es decir, ya nos han comprado por primera vez, por eso la llamamos fase de Introducción. Lo normal es que sea una oferta especial, una compra de prueba por así decirlo. Si los clientes están satisfechos repetirán su compra. Los competidores con productos iguales o sustitutivos reaccionarán, y habrá que adaptar nuestra estrategia de marketing (producto, envasado, precio, publicidad, canales, etc.) a esa reacción. Si el producto alcanza una determinada cuota de mercado y un volumen de producción mínimo, podremos decir que la introducción ha sido un éxito. Es cuando entramos en la fase siguiente.

La quinta fase es la culminación del proceso: es cuando explotamos (en el buen sentido), sacamos partido y rentabilizamos al producto. Se trata de que

maximizar las ventas, y de que el producto se mantenga en el mercado el mayor tiempo posible.

Cuando el producto empieza a agotarse entramos en la última fase: la de declive. Es cuando se puede decir que el producto ha completado un ciclo y ha envejecido, porque su propuesta de valor ha dejado de ser diferencial, sea porque ha surgido una nueva competencia, sea porque las necesidades y las prioridades del cliente han cambiado. Hay que hacer un esfuerzo por alargar su vida al máximo, si es posible, y si mantiene un volumen de mercado rentable. Pero hay que saber recrear el catálogo de productos.

Es muy distinto un producto en declive porque, permaneciendo la necesidad del cliente, la propuesta de solución que significa el producto ha quedado obsoleta, que un producto en declive porque la propia necesidad ha desaparecido. En el primer caso hay que repensar el producto; en el segundo hay que hacer "borrón y cuenta nueva". Saber rehacer o "matar" los productos en declive es parte del arte de la dirección de empresas, y una de las claves del éxito de las mismas.

Le sugiero que haga una lista de sus productos y los clasifique de acuerdo a las 6 fases citadas, según la fase en que cree que se encuentra cada uno de ellos. Debería tener productos en todas las fases. Si no es así, probablemente tiene (o tendrá) un problema.

Pero veamos las seis fases más en detalle.

1. Prueba del producto

Es el resultado de la innovación, de la traducción en productos de las ideas que surgen en la empresa. Como alguien dijo, la creación de algo nuevo, es decir, la innovación, es un 20% de inspiración y un 80% de sudoración (o algo parecido). Es decir, la inspiración nos ha de pillar trabajando.

Esta fase consiste en probar nuevas posibilidades de productos ya existentes, o combinaciones de los mismos, siempre a partir de una sabia interpretación de las necesidades y deseos de los clientes. Hay que escuchar a los clientes, como repito cien veces en mi libro "An-entropía: el secreto de los negocios exitosos".

Todo está inventado, es decir, no hay que obsesionarse en que nuestros nuevos productos sean revolucionariamente innovadores. Una pequeña variación en alguno de los atributos de un producto, a veces físicos, a veces virtuales, puede tener un gran impacto en el mercado. Sólo el que no prueba innovaciones no consigue en algún momento un producto innovador.

Quizás lo más importante sea saber gestionar el proceso de innovación, encauzarlo adecuadamente para que dé frutos con costes razonables, no sé

trata de que todo valga, sino de dar libertad dentro de unos cauces que supongan a la vez un control y una ayuda.

Dos consejos: el primero, que incentive a sus empleados a innovar, a plantear ideas nuevas sobre el negocio y los productos que ofrece, deje a los ingenieros y en general a los trabajadores del conocimiento que prueben ideas nuevas invirtiendo una parte de su tiempo. El segundo, que implique a sus clientes en la innovación. Pruebe con ellos las nuevas ideas de producto, los nuevos prototipos. Una hora probando un producto, o presentándoselo a un cliente vale a veces más que un mes de trabajo en el laboratorio de ideas o desarrollo de productos de la empresa.

Por último, una aseveración obvia: los nuevos productos no llegan porque sí, hay que dedicarles recursos de I+D+i; es decir, hay que dedicar un presupuesto suficiente al desarrollo de las ideas y los prototipos, y sobre todo a un paso previo, a probar, a jugar...

Esta es una fase en la que uno de los secretos es saber combinar las capacidades técnicas con la capacidad comercial de la empresa. Los técnicos han de saber **leer e interpretar las tecnologías**, las posibilidades técnicas inexploradas, y los comerciales han de saber **leer e interpretar los mercados**, las necesidades insatisfechas de los clientes potenciales.

2. Desarrollo del producto

Una vez se ha probado una idea y se ve factible, hay que desarrollar el producto de forma que sea producible en la cantidad, calidad y precio que exija el mercado. De nuevo en esta fase tenemos que invertir lo necesario para desarrollar toda la ingeniería de producto e ingeniería de producción necesarias para que éste esté listo para lanzarse al mercado.

Es ésta la fase de realización de prototipos, de inversión en maquinaria, de firma de alianzas con proveedores, de desarrollo de competencias y formación del personal, etc. etc.

En gran parte se solapa con las siguientes fases, porque el desarrollo de producto sigue siendo muy importante siempre, y en especial en las fases de lanzamiento e introducción, en las que es crucial responder con rapidez a los ajustes del producto que pide el mercado al empezar a consumirlo.

Esta es una fase de competencias eminentemente técnicas, donde la clave es quizás una buena colaboración entre ingenieros de producto e ingenieros de producción, sin dejar de lado a los product managers, los responsables del futuro lanzamiento y comercialización del producto.

No hace falta decir que en esta fase, más que en ninguna otra, el tiempo es oro.

3. Lanzamiento del producto

Una vez se dispone de un producto en las condiciones adecuadas de calidad y con la capacidad necesaria de producción para satisfacer al mercado estimado, se entra en la fase de lanzamiento. Aunque a veces se empieza el lanzamiento mucho antes de que el producto esté completamente desarrollado.

Esta es una fase eminentemente comercial, de los expertos de marketing y comunicación. Se trata de posicionar al producto, de definirle un aspecto, un nombre, un slogan, un precio, de decidir a qué segmento de mercado se lo queremos vender, y a qué atributos intangibles queremos que se asocie.

Hay que planificar con cuidado el lanzamiento del producto, tipo de mensajes, tipo de medios, fechas, etc. Sin olvidar la necesidad y el respeto a un presupuesto.

Es esencial la colaboración de toda la red de comercialización, tanto vendedores de la empresa como distribuidores. A los primeros que hay que comunicar el lanzamiento es a éstos.

Hay que preparar manuales del producto y entrenar a los equipos de atención al cliente y mantenimiento.

Acaba el día D, cuando el producto se pone, por fin, a la venta, y llega el primer cliente normal, es decir que ya no es de prueba.

4. Introducción

La fase de introducción es, como todas las anteriores, muy importante. El modo como se introduce en el mercado un producto determina el resto de su vida. Por tanto hay que ser muy cauto y seguir muy de cerca la evolución del producto en la fase de introducción, porque es una fase en la que es muy vulnerable.

Por un lado, los clientes contactan por primera vez, y se deben cumplir o mejor exceder sus expectativas, y hay que animarlos a probar.

Por otro lado, la red de distribución ha de rodarse para aprender a vender el producto.

Y a todo eso, la competencia reaccionará, y habrá que estar atentos a sus movimientos. Y los primeros productos tenderán a tener un número de defectos alto, fruto de la inexperiencia en la producción.

Es decir, una fase crítica, en la que la dirección ha de seguir los pasos del producto como los de un bebé que acaba de nacer y hay que vigilar con toda la atención posible.

Pasado un tiempo, que no suele ser superior a 1 ó 2 años como máximo, el producto, si es aceptado y se hace un hueco en el mercado, alcanzando una determinada cuota de mercado, entonces empieza a andar sólo, y a partir de ahí entra en la fase de explotación: la vida adulta.

En esta fase es habitual tener que hacer retoques en el producto, en su precio, envasado, mensaje o posicionamiento, precio, forma de comercialización, etc. etc. Es una tarea muy delicada, que hay que hacer con la maestría de un cirujano. Cualquier error en esta fase acaba con el producto.

De nuevo es esencial la colaboración del área comercial y la de producción.

5. Explotación del producto

Cuando el producto ha cogido la velocidad de crucero, como un avión después del despegue, entramos en la fase de explotación, que sin permitir distraerse, es, sin embargo, una fase tranquila comparada con la anterior.

Se trata de mantener el producto explotando sus virtudes y rentabilizando todas las inversiones realizadas en todas las fases anteriores. Es cuando deben llegar los beneficios, que serán tanto mayores cuanto mejor se hayan desarrollado las fases anteriores. Se trata de maximizar las ventas, o, mejor dicho, los beneficios.

El objetivo de cualquier empresa es que esta fase sea lo más larga posible. Hay productos que llevan más de 50 años en el mercado, vendiéndose sin problemas.

Lo normal es que el producto se vaya adaptando a los gustos cambiantes del mercado, a las nuevas generaciones de compradores; es decir, que se rejuvenezca para seguir vivo.

Ejemplos como el Beetle o el Golf de Volkswagen, conocidos de todos, ejemplifican productos de larga vida exitosa.

6. Declive

Llega un momento en que el producto se agota. Su concepción ya no se adapta, ni con retoques, a los gustos del mercado. Es el momento de abandonarlo.

Abandonar un producto no es fácil. Hay que saber cuando hacerlo y cómo hacerlo.

Si se abandona demasiado pronto, puede suponer un impacto innecesario en la cuenta de resultados, y dejar estupefactos a los accionistas de la empresa, al mercado y a los clientes potenciales. Si se hace demasiado tarde, puede implicar incurrir en pérdidas. En ambos casos existe un riesgo de irritar a los clientes y crear una imagen negativa de la empresa. Hay que planificar y ejecutar con cuidado el proceso de abandono de un producto. Y hay que dar mantenimiento y soporte a los clientes que lo hayan comprado durante un tiempo suficiente.

Un producto abandonado con acierto deja una imagen positiva del mismo y de la empresa que lo discontinuó. Y es posible recuperarlo en algún momento en otras circunstancias, quizás totalmente renovado y reposicionado.

De nuevo la industria automovilística nos presta un ejemplo de recuperación exitosa con el Mini.

+++++

Todos los productos de una empresa están en una de estas seis fases que hemos mencionado. Conviene analizar bien dónde está cada uno, y saber gestionar la vida de nuestros productos, porque en ello va la vida de nuestra empresa.