

Estandarización y Globalización

por Humberto Tafolla, supervisor de finanzas, P&G y ex alumno Licenciatura en Administración, ITAM

La competencia entre compañías es cada vez mayor, la exigencia de los consumidores por recibir mejores productos y servicios se incrementa y el avance de la tecnología se desarrolla a gran velocidad; por ello, las empresas han tenido que cambiar su manera de administrar y operar, mejorar la eficiencia en sus procesos, disminuir sus costos y crear un valor agregado para subsistir. La estandarización de productos y servicios al mercado se ha convertido en un órgano vital que determina el crecimiento y desarrollo de numerosas compañías en varios países.

La estandarización es el desarrollo sistemático, aplicación y actualización de patrones, medidas uniformes y especificaciones para materiales, productos o marcas, y no es un proceso nuevo, ha existido desde hace mucho tiempo y constituye un método excelente para controlar los costos de materiales, eliminar el número de proveedores y ayudar a la gente a identificar los productos en donde quiera que se encuentre.

La estandarización se trata simplemente de la reducción del número de los diferentes productos lanzados o adquiridos por una compañía en cuestión de: 1. Listar todos los artículos similares que tiene/adquiere la empresa y 2. Que los expertos decidan si se puede recortar el número existente de productos. Después de cierto periodo de tiempo, una empresa puede acabar con una multiplicidad de artículos que le sean totalmente innecesarios e inútiles, cuando puede tener un solo producto en varios países. Al contrario de la diferenciación, la estandarización es muy útil en productos de consumo masivo, dado que las expectativas de los consumidores son muy semejantes si no es que idénticas. Su objeto es reducir costos y mantener unos niveles satisfactorios de calidad y rendimiento.

La estrategia de estandarización de productos en el mercado se maneja diferente según cada empresa; pero la mayoría coincide en señalar que debe contener los siguientes pasos:

a) Generación de ideas. Las ideas para la estandarización de productos pueden provenir de distintas fuentes: los mismos clientes, competidores, proveedores, personal del departamento de ventas, mercadotecnia, agencia de publicidad encargada de la cuenta, investigación y desarrollo, entre otras. La forma de detectar si las necesidades, gustos, requerimientos, entre otras, son

similares entre dos países puede ser por medio de encuestas, sesiones de grupo, quejas y sugerencias o cualquier actividad en la que se tenga contacto con los consumidores finales.

b) Desarrollo de concepto y prueba. Mientras la idea de estandarizar entraña un posible producto que la empresa puede proporcionar en varios mercados, el concepto del producto final es una versión más elaborada de la idea, expresada de tal forma que sea el mismo concepto para cualquier consumidor de los mercados en los que se encuentra el producto. La prueba de concepto se lleva a cabo para medir la comprensión de un concepto estandarizado en un grupo de consumidores meta, en cada uno de los países.

c) Desarrollo de la estrategia de mercadotecnia. El plan de la estrategia consta de tres partes. La primera determina el tamaño, estructura y comportamiento del mercado meta; incluye posicionamiento planeado para cada lugar así como las ventas esperadas para el producto, la participación de mercado y las utilidades que se pretenden obtener en cada uno de los países. La segunda parte del plan determina la estrategia de precio, distribución y presupuesto de mercadotecnia para cada mercado meta. La tercera parte describe las ventas a largo plazo y las utilidades meta, así como la estrategia de la mezcla de mercadotecnia que se utilizará a lo largo del tiempo para cada lugar objetivo.

d) Análisis del negocio. Una vez desarrollado el concepto del producto para los países y la estrategia de mercadotecnia, se puede evaluar lo atractivo que es. Para la evaluación se requiere de un estimado de ventas y costos desglosado por país, para entender cuáles son los mercados más atractivos y cuáles se pueden eliminar por no ser lo suficientemente sustanciales como para redituar utilidades satisfactorias.

e) Desarrollo del producto. Una vez que el concepto es aprobado para todos los mercados atractivos, éste se pasa al departamento de desarrollo de producto para realizar un prototipo del concepto. Una vez listos los prototipos, estos pasan por pruebas funcionales y de consumo con los diferentes requerimientos y características de cada país. La ventaja que ofrece emplear los prototipos es que sirven como prueba para detectar la verdadera satisfacción de los clientes y su intención de compra antes de llegar a una producción total, en la que los costos serían más elevados, y se confirma el cumplimiento de la seguridad y eficacia de su funcionamiento.

f) Prueba de mercado. Una vez que se ha logrado el desempeño funcional del producto, entra a un programa de mercadotecnia que permite probarlo en terreno real en cada uno de los países previamente identificados. En esta prueba se mide la reacción de los consumidores de cada mercado objetivo ante el producto, y sirve para pronosticar las ventas o las consecuencias en rentabilidad.

Los mercados de prueba son mercados a escala lo más parecido a la situación real actual y tienen como objetivo probar el producto en situaciones que permitan medir el programa global de mercadotecnia: su estrategia de posicionamiento, publicidad, distribución, fijación del precio, marca, empaque y niveles de presupuesto. Los resultados de las pruebas en cada país se pueden aprovechar para modificar o afinar los pronósticos de ventas y utilidades. Los costos de estas pruebas son altos, y más cuando se hacen para varios países, pero se justifican frente al costo que tendría el cometer un gran error en el lanzamiento a gran escala del producto.

g) Comercialización. Las pruebas de mercado proporcionan la información necesaria para tomar la decisión final sobre la estandarización de uno o varios productos. Una vez que el nuevo producto es creado, aprobado y entra al ciclo de vida, el medio ambiente externo, la planeación adecuada de todos los programas y la competencia determinan su destino.

Entre los puntos a decidir sobre el o los productos a estandarizar se encuentran: el momento de estandarización, los lugares atractivos y posibilitados y el o los mercados meta. El éxito de la compañía depende de que se adopten estrategias apropiadas y se ejerza un gran control sobre las diferentes etapas; además debe existir un proceso efectivo de monitoreo, control y análisis del entorno. Por su parte, los cambios, si es que ya existía un producto similar, deben hacerse de forma cuidadosa, sensitiva y calendarizada.

Con todo lo anterior se persigue hacer negocio en un entorno competitivo tanto en innovación como en servicio y costo. A su vez, se procura una mejora significativa en la flexibilidad para ser capaces de responder a las cambiantes necesidades del mercado. Esto se puede lograr teniendo productos iguales en varios mercados, para atacar a todos los posibles consumidores con una mezcla de mercadotecnia adecuada a cada mercado, pero con el fin de vender el mismo producto en varios países.

CONCLUSIÓN

Los elementos básicos que debiera tener cualquier estrategia de estandarización son:

- 1) El establecimiento de la misión, objetivos, propósitos y metas que se pretenden alcanzar con el producto estandarizado por país, esto con el fin de tener una misión acorde a la organización y lograr la creación de una cultura organizacional. Se destaca este punto como la base de partida de cualquier aspecto o decisión a tomar ante proyectos futuros.
- 2) El desarrollo de un plan que logre definir claramente el qué, cómo, dónde y quién de lo que se pretende realizar, cuidando que esté relacionado con el establecimiento de actividades a largo plazo.
- 3) La elección de un líder que dirija las acciones de cada uno de los elementos, además de tomar las decisiones al final de cada una de las fases. Generalmente el líder del proyecto es un gerente de marca. A pesar de la dificultad que implica el proceso de estandarización de productos, es necesario que una persona se encuentre involucrada en todos los aspectos que se realicen en cada una de las áreas, monitoreando cada elemento que determina su desarrollo.
- 4) Establecer un criterio de evaluación de resultados para la toma de decisiones incluyendo análisis financieros que permitan determinar la oportunidad del negocio y la posibilidad de su realización. Es necesario establecer un grado de comparación, que actúe como punto de referencia para la toma de decisiones. Éste se puede definir con base en la experiencia, conocimientos o estudios previamente realizados.
- 5) Elaboración de reportes finales que presentan las actividades realizadas en cada fase y los resultados de desempeño, con el fin de tomar la decisión de seguir adelante o no con el proyecto. Además, permite la estandarización de cada actividad realizada y logra mantener el control.
- 6) El continuo monitoreo de la competencia y las nuevas tecnologías que puedan afectar el desempeño del producto, estableciendo acciones ante los posibles escenarios competitivos. El olvidarse de lo que ocurre fuera de la empresa podría resultar en una de las mayores amenazas que condujeran al fracaso.
- 7) Una continua retroalimentación entre los departamentos, para lograr el mejor desempeño en cuanto a calidad del producto y tiempo de lanzamiento a los mercados. La comunicación es la base para el buen trabajo en conjunto, sobre todo aquel en el que se involucran tantas áreas.