

Administración del Portafolio de Productos

Creando Valor



Administración del portafolio de productos

- Es el proceso de ver todos los productos que una empresa ofrece para ver que tan bien cumple con los objetivos de la empresa. Es también visualizar estrategias de nuevos productos, para que ayuden a los objetivos de crecimiento, reducción de costos, etc.
- Una administración del portafolio de productos robusta, involucra un análisis continuo del desempeño de los productos actuales, y de las tendencias del mercado para el desarrollo de futuros productos. Con una estrategia sólida, las compañías pueden más eficazmente revisar los productos y en que etapa de su ciclo de vida están, permitiéndoles adaptar las estrategias de mercadotecnia.
- Como parte de la administración del portafolio de productos, se toman decisiones sobre que líneas de producto expandir, cuáles reducir, y que otras oportunidades se pudieran perseguir.

Administración del portafolio de productos (cont.)

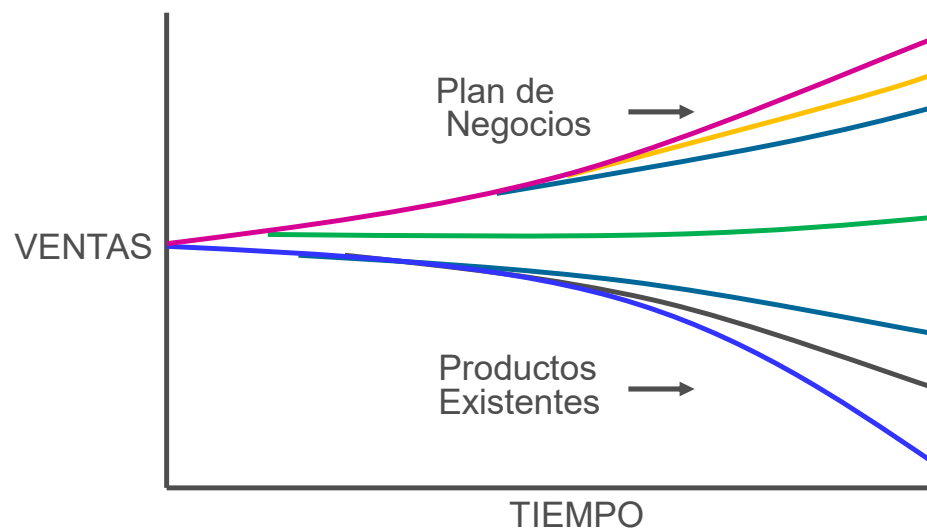
A través de la administración del portafolio, los negocios pueden:

- **Evaluar el desempeño** de los productos
- **Mejorar la eficiencia.** Al ver que productos cumplen con las metas del negocio, se pueden priorizar productos más fuertes y lanzar al mercado productos más rápidamente.
- **Mejorar la competitividad.** Al darle seguimientos a las tendencias del mercado, los negocios están mejor preparados para entender las necesidades de los clientes y adaptarse a los cambios.
- **Centralizar los datos.** Le permite a los equipos y departamentos comunicarse de una forma más efectiva
- **Determinar y prepararse mejor para los riesgos.**

Puntos clave

- ¿Cuál es la administración de su proceso?:
 - Generación de ideas
 - Aprobación de proyectos alineados con la estrategia
 - Administración del portafolio incluyendo racionalización y término de vida
 - Balanceo del desarrollo de nuevos productos y otros esfuerzos con los recursos disponibles
 - Priorización de proyectos / iniciativas
 - Monitoreo del progreso
 - Administración del cambio y aseguración del balance de los recursos

¿Qué es administración del portafolio?



- Nuevos al mundo
- Nuevos para la empresa
- Adiciones a líneas de productos
- Cambios a productos, mejoras y racionalización
- Eliminación de productos viejos
- Reducciones en costo
- Reposicionamiento

Clientes, mercado, producto o proceso guiados por los activos

Debemos de planear suficientes “NUEVOS” productos en el negocio para reemplazar productos viejos e inyectar crecimiento al negocio

Ejemplo de análisis



Atributos	Producto A	Producto B	Producto C
Net Promoter Score (Valor Percibido)	80%	60%	90%
Margen Gueso	15%	20%	10%
Potencial de Mercado	Alto	Medio	Bajo
Dificultad en el Suministro	Bajo	Medio	Alto
Originalidad	Bajo	Medio	Alto



Análisis detallado del producto

Función

- ¿Cómo funciona?
- ¿Qué características le ayudan a funcionar?
- ¿En dónde se va a usar?

Manufactura

- ¿De qué materiales está hecho?
- ¿Por qué se seleccionaron esos materiales?
- ¿Existen sustitutos?
- ¿Es difícil de fabricar?
- ¿Las tolerancias son las correctas?
- ¿Cuál va a ser tu tiempo de vida en el anaquel?

Clientes

- ¿Quiénes son el mercado meta?
- ¿Quiénes comprarían este producto?
- ¿Qué partes del producto le gustarían al mercado meta?
- ¿En dónde se vendería el producto?

Tamaño

- ¿De qué tamaño es el producto?
- ¿Por qué ese tamaño?
- ¿El tamaño afecta algo?



Costos

- ¿Cuánto cuesta?
- ¿Cuánto podemos reducir costos sin afectar calidad, estética y función?

Logística

- ¿El empaque es el correcto?
- ¿Cómo son los proveedores (Tiempos de entrega, tamaños de lote, etc.)?

Estética

- ¿Le gusta a los clientes?

Seguridad

- ¿Es seguro para el cliente?
- ¿Es seguro su transporte?

Análisis de categorías

Precio

- ¿Cuál es el precio en la categoría? (El más alto y el más bajo)
- ¿Cuál es el precio promedio en la categoría?

Tipos de formatos de empaque y materiales

- ¿Cuál es el empaque más común en esta categoría?
- ¿Qué materiales se usan en el empaque?

Quejas/Tendencias

- ¿Cuáles son las principales quejas en esta categoría?

Guías de Consumo

- ¿Existe algún foco en la conveniencia de este producto?

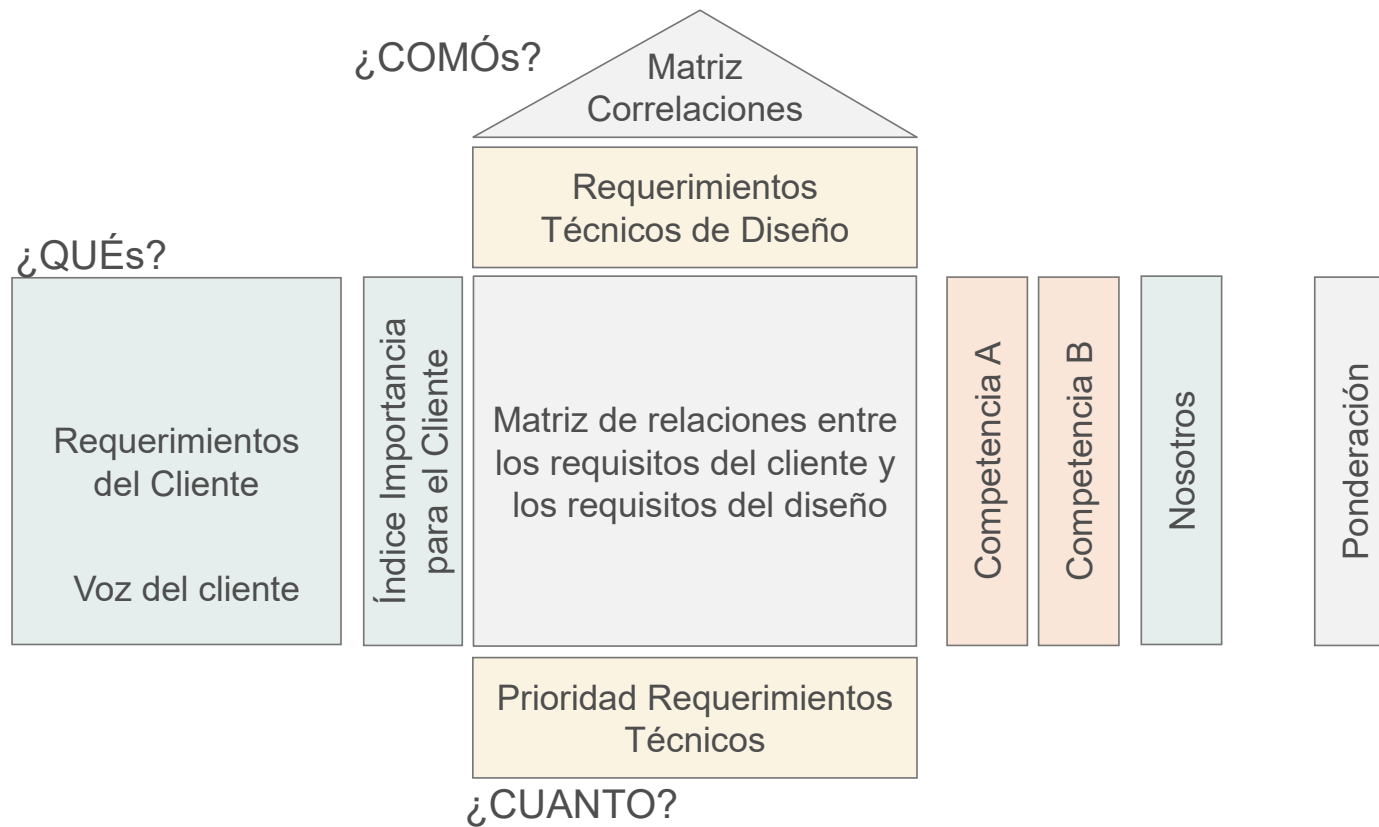
¿Sabemos en dónde se encuentran nuestros productos?
¿Cuál es nuestra estrategia para cada uno?



Tipos de nuevos productos y la matriz producto mercado

		Tecnología del Producto	
		Actual	Nueva
Mercado	Actual	<p>Estrategia de Penetración de Mercado</p> <p><u>Nuevos Tipos de Productos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducciones en costos • Mejoras de producto <p><u>Supuestos Críticos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación de Mercado • Utilidad por unidad 	<p>Estrategia de Desarrollo de Producto</p> <p><u>Nuevos Tipos de Productos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Extensiones de Línea <p><u>Supuestos Críticos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Canibalización • Ventas por unidad
	Nuevo	<p>Estrategia de Desarrollo del Mercado</p> <p><u>Nuevos Tipos de Producto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos Usos • Nuevos Mercados <p><u>Supuestos Críticos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad • Tasa de conversión 	<p>Estrategia de Diversificación</p> <p><u>Nuevos Tipos de Producto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevas Categorías • Nuevos al Mundo <p><u>Supuestos Críticos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de Adopción • Tasa de Adopción

Casa de la calidad

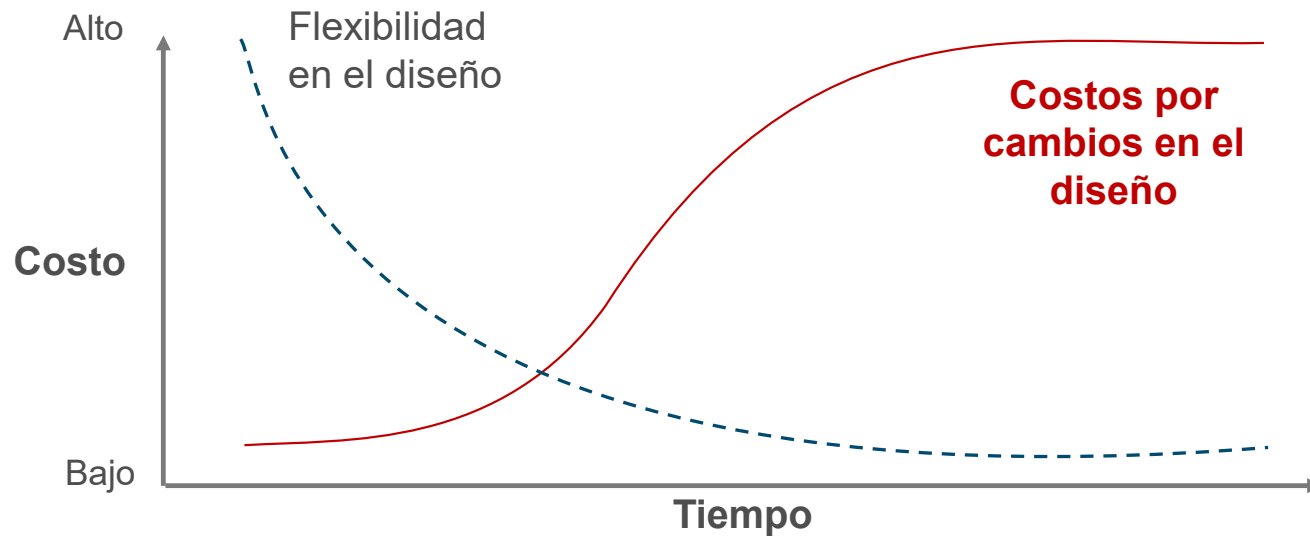


Involucramiento temprano del proveedor

- Es una forma de colaboración vertical entre socios de la cadena de suministro en la que el fabricante involucra al proveedor en una etapa temprana del proceso de desarrollo del producto

Involucramiento temprano del proveedor

Involucramiento Temprano del Proveedor



Ventajas del involucramiento temprano del proveedor

- Reducción de costos
- Un proceso de producción más eficiente y una mejor capacidad de fabricación del producto
- Reducción del tiempo previo al lanzamiento al mercado (time to market)

Tipo de integración de proveedores en el desarrollo de nuevos productos

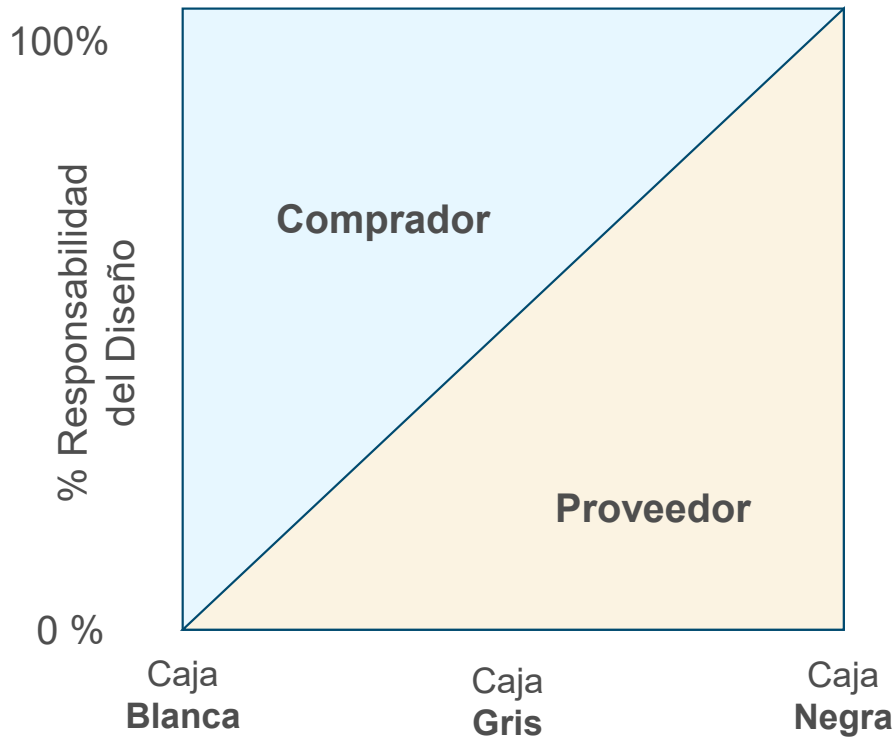
Ninguna	Caja Blanca	Caja Gris	Caja Negra
<p>Ninguna integración del proveedor</p> <p>“El proveedor fabrica lo que le pida el comprador”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque RFQ • Varios proveedores • Relación contractual 	<p>Integración informal</p> <p>“El comprador consulta su diseño con el proveedor”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de solución de problemas • Tecnología estable-madura • El comprador desarrolla las especificaciones 	<p>Integración formal</p> <p>“Comprador y proveedor desarrollan el producto”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque estratégico • Tecnología clave pero no importante • Desarrollo en conjunto de las especificaciones 	<p>Diseño principalmente controlado por el proveedor, basado en una estrategia tecnológica a largo plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque estratégico • Tecnología clave y quizás principal del negocio • Desarrollo en conjunto de los requerimientos

Mayor Responsabilidad para el Proveedor

New Product Development: Strategies for Supplier Integration / Robert M. Monczka

Tipo de integración de proveedores en el desarrollo de nuevos productos

Alcance de la Responsabilidad del Diseño



Rol del Proveedor

- Contractual
- Consultivo
- Socio
- Experto

New Product Development: Strategies for Supplier Integration / Robert M. Monczka

Co-ubicación del personal

- Colocar personal (experto) en las instalaciones de la empresa compradora durante un período de tiempo en las primeras etapas del desarrollo del producto.

(Failure Modes and Effects Analysis – FMEA)

Análisis de Modo y Efectos de Fallas

- FMEA es una herramienta utilizada para evaluar la confiabilidad de los sistemas e identificar posibles fallas en un proyecto, proceso, producto o servicio. De este modo, es posible definir un plan para corregir proactivamente estas fallas y evitar así sus impactos negativos.

(Failure Modes and Effects Analysis – FMEA)

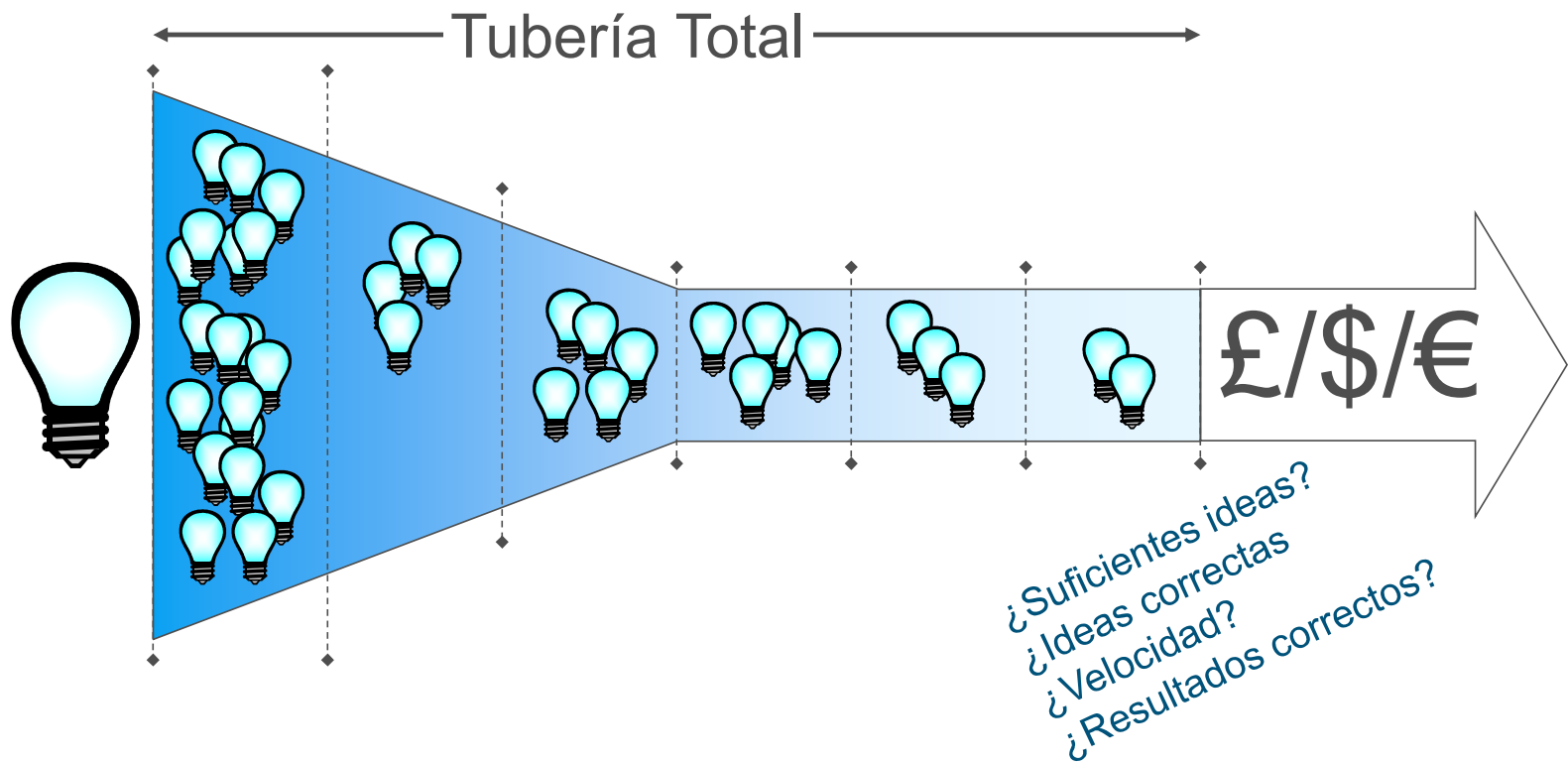
Principales tipos de FMEA

- Existen diversos tipos de FMEA, pero todos tienen el mismo objetivo y sólo se diferencian en la forma de clasificar los riesgos y los nombres de los elementos. Los tipos más comunes de FMEA son:
 - **FMEA de Diseño (DFMEA – Design failure mode and effect analysis)**
 - También conocido como FMEA de Producto, el DFMEA se centra específicamente en el diseño de productos. Aborda la prevención de problemas relacionados con el diseño del producto antes de lanzarlo a la producción, como la posibilidad de que el producto presente mal funcionamiento, reducción de la vida útil, seguridad y cuestiones normativas.
 - **FMEA de Proceso (PFMEA – Process of Failure Mode and Effects Analysis)**
 - El PFMEA tiene como objetivo identificar posibles fallas en las etapas de planificación, ejecución o cambios de [procesos](#). Puede tratarse de fabricación, montaje, transacciones o servicios.
 - En un PFMEA, el equipo se centrará en los modos de falla y en las causas que puedan derivarse de la producción o del servicio en sí, no del diseño del producto.

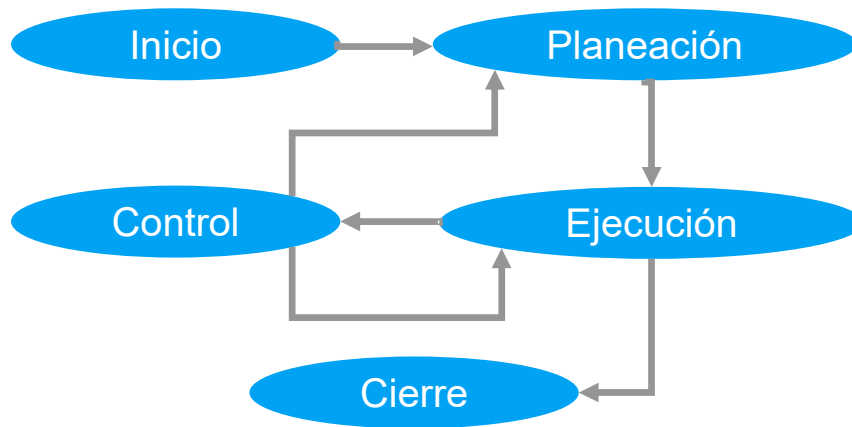
Ejemplo FMEA

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Etapa del proceso	Modo de falla	Efecto de la falla	Severidad (S)	Causas de la falla	Probabilidad de ocurrencia (O)	Controles de proceso	Detección (D)	Número de Prioridad de Riesgo (NPR)
Prueba de coche terminado	El coche no frena	Accidente	10	El sistema de frenos no funcionaba	7	Ruido al frenar	2	140
				Las ruedas patinaron	2	Indicador de desgaste de la banda de rodadura/ TWI (Tread Wear Indicator)	3	60
	El coche no arranca	El consumidor no podría llegar a su destino	7	Problema con la batería	5	Luces del panel tenues	1	35
				Falta de combustible	3	Indicada en el panel	4	84

Administrando la tubería



Administración de proyectos para nuevos productos / promociones



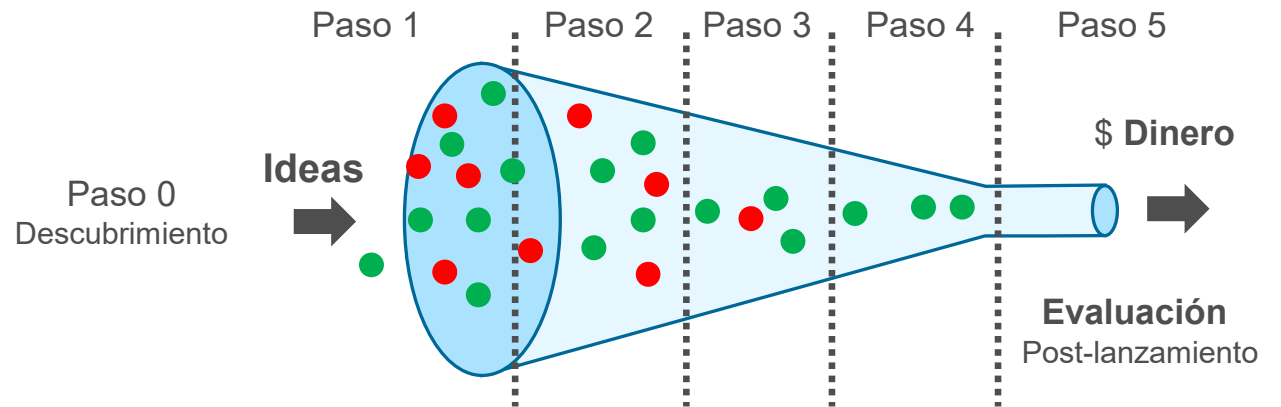
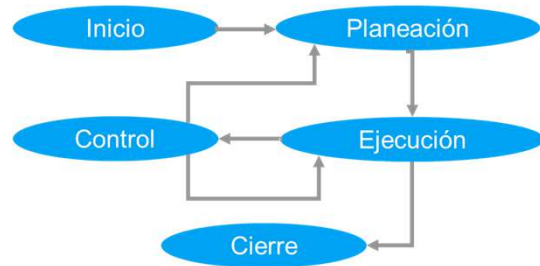
KPI's

- SPI
- CPI
- ROI
- Time to Market
- Participación de Mercado
- NPS
- Retorno en Inventarios

Principales Procesos

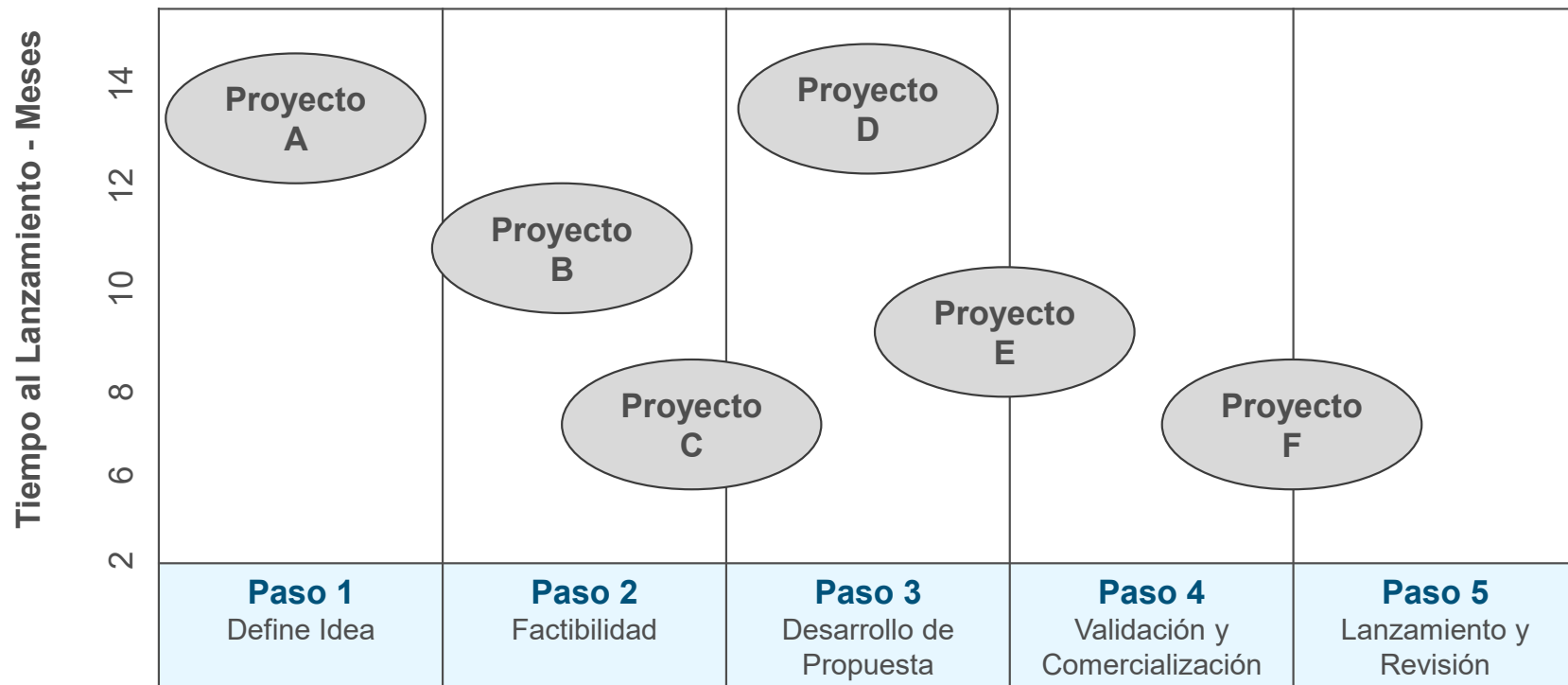
1. Integración
2. Alcance
3. Tiempo
4. Costo
5. Calidad
6. Recursos Humanos
7. Comunicación
8. Riesgos
9. Compras

Administración de la innovación (programa, un juego de proyectos integrados)

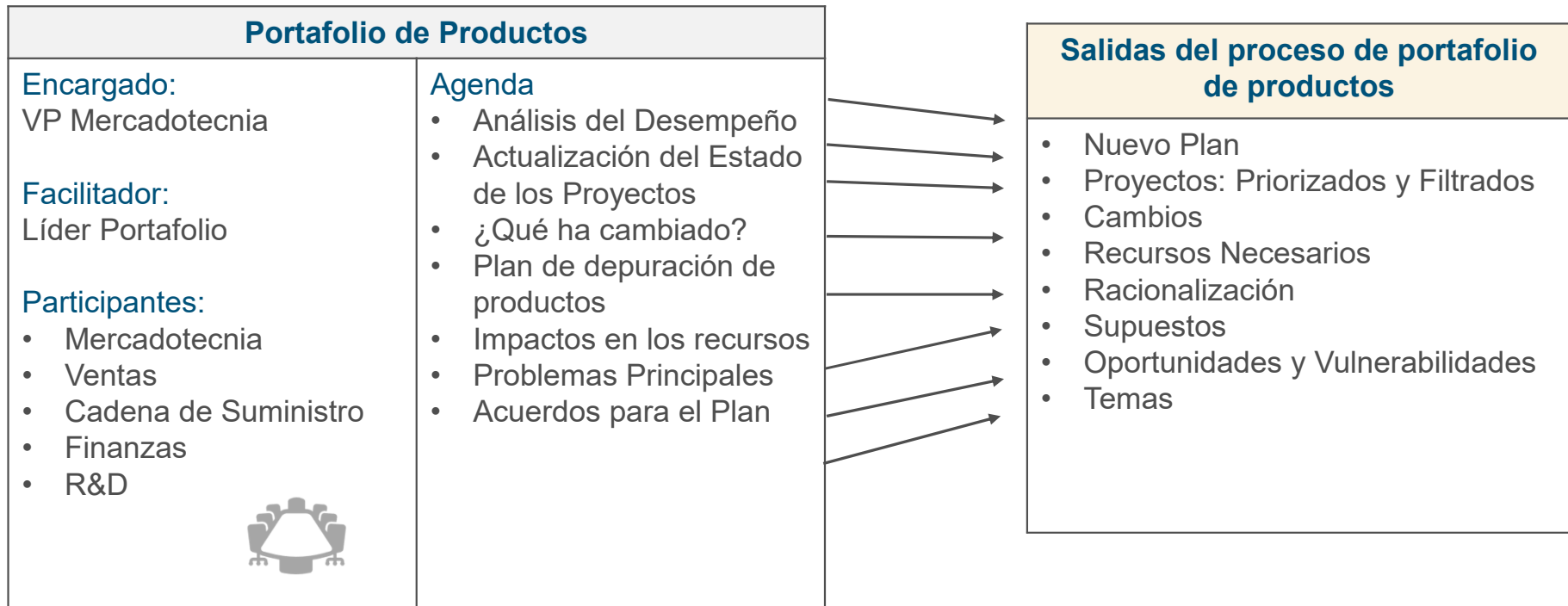


Tipo de Innovación	Paso 1 Define Idea	Paso 2 Factibilidad	Paso 3 Desarrollo de Propuesta	Paso 4 Validación y Comercialización	Paso 5 Lanzamiento y Revisión
Nuevos Productos	SI	SI	SI	SI	SI
Promociones	NO	NO	SI	SI	SI
Promociones Repetitivas	NO	NO	NO	SI	SI
Cambio de Imagen	NO	No	SI	SI	SI

Nuevos productos (proyectos)



Salidas del proceso de portafolio de productos



Diferentes métodos para pronosticar nuevos productos

- Delphi
- Assumption-Based Modeling Framework
- The ATAR Model (Awareness, Trial, Availability and Repeat Purchases)
- Ship-Share Model
- ECV (Expected Commercial Value)
- Customer/Market Research
- Concept Testing
- Conjoint Analysis

Definiciones

Administración de riesgos en el desarrollo de nuevos productos

- **Riesgo o evento de un riesgo:**
 - “Una ocurrencia discreta que pudiera afectar el proyecto para bien o para mal”
 - (NOTA: pudieran haber riesgos buenos, también llamado oportunidades)
- **Incertidumbre:**
 - “Algo no común, caracterizado por la usencia de información en cuanto al resultado deseado“
- **Factores de riesgo: Cuando se vean los riesgos, se debe de determinar:**
 - La probabilidad de que ocurra (¿Qué?)
 - El rango del impacto
 - El tiempo en el que se espera (¿Cuándo?) en el ciclo del proyecto
 - La frecuencia del evento de la fuente (¿Cada cuándo?)

Administración de riesgos

- Hay muchas formas de clasificar o categorizar los riesgos.
 - Riesgos técnicos, de calidad, o desempeño
 - Riesgos del proyecto
 - Riesgos organizacionales
 - Riesgos externos
- Tipos de riesgos: Los riesgos se pueden clasificar en dos principales tipos
 - De Negocio: riesgo de pérdida o ganancia
 - Riesgos Puros (Asegurables): únicamente riesgo de pérdida (Incendios, robos, accidentes)

Administración de riesgos

- Determinar la probabilidad de que suceda, y el impacto
- Casi siempre la probabilidad se calcula de forma subjetiva

Análisis Cuantitativo: Ejemplo

- Análisis Cuantitativo

- Un cálculo numérico de la probabilidad y las consecuencia (Impacto) en los principales riesgos del proyecto

La probabilidad de que no se entregue el producto a tiempo al mercado es de 20% con un impacto en la venta de \$80,000.00

El valor esperado del riesgo (sin poner respuesta) es de 20% multiplicado por \$80,000.00 o de \$16,000.00

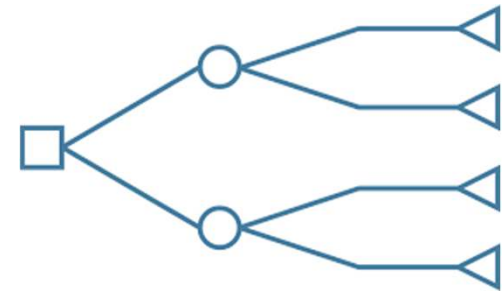
Respuesta a los riesgos

- Ignóralo o acéptalo
- Reduce la probabilidad del riesgo
 - Más SS, más % de capacidad libre
- Reduce o limita las consecuencias
 - Cinturones de seguridad, EPP
- Transfiérela
 - Seguros
- Has planes de contingencia
- Adáptate
 - Cambios en demanda, regulaciones



Identificando, analizando y respondiendo a los riesgos

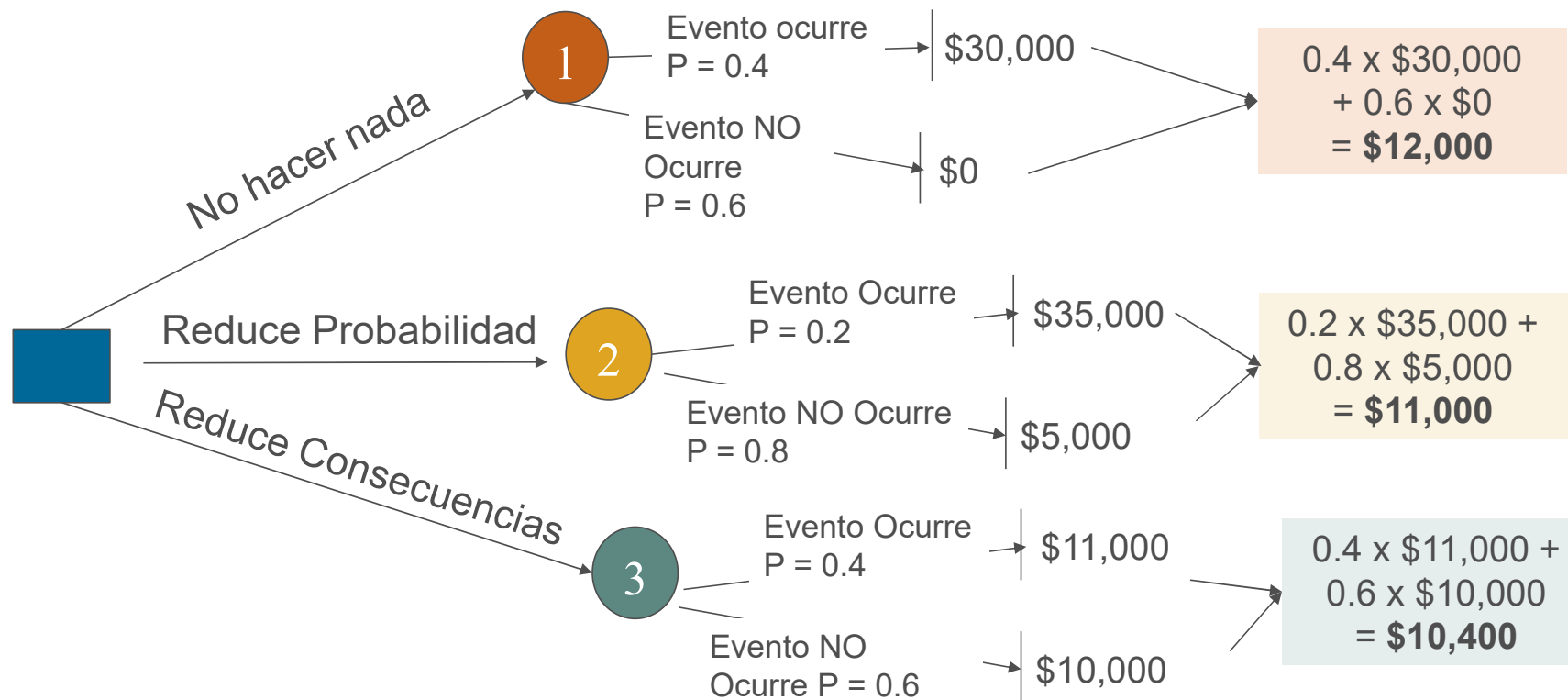
- **Árbol de Decisiones** para seleccionar la mejor respuesta al riesgo



Daño si el evento ocurre: \$30,000.00

- No hacer nada y aceptar la probabilidad de que el evento ocurra que es de 0.40
- Invertir \$5,000 y reducir la probabilidad de que el evento ocurra a 0.20
- Invertir \$10,000 reduciendo las consecuencias del riesgo a \$1,000

Identificando, analizando y respondiendo a los riesgos



Rol del líder del proceso de nuevos productos

- Participante Clave del Primer Proceso
- Asegura Planes Validos y Logrables de Desarrollo de Nuevos Productos y Racionalización:
 - Todos los Proyectos
 - Recursos Balanceados (Entre todos los Proyectos)
- Administra requerimientos de cambio ya sea por Cambios en la Demanda o Restricciones en el Suministro
- Enlace y coordinación diaria con los Gerentes de los Proyectos, Demanda y Suministro
- Custodio de Plan de Desarrollo del Portafolio de Productos Válido

El camino a la madurez - administración del portafolio

Fase II

- Completamente integrado con el resto del negocio
- Guiados por el plan del negocio
- Lideran el mercado con flexibilidad y agilidad
- Velocidad y confiabilidad del diseño incrementadas
- Los equipos de funciones cruzadas lanzan productos rápidamente y con excelentes resultados

- Se utiliza el ciclo de vida del producto para lanzamientos
- El TTM se ha reducido significativamente
- Hay un proceso para escuchar la voz del cliente (QFD)
- Se usan reglas de diseño e ingeniería
- Se aplican principios Lean para acelerar los procesos
- Clientes y proveedores participan en el desarrollo de productos

Fase I

- Hay filtros del negocio para priorizar
- El diseño de los productos está integrado con suministro y demanda
- Hay análisis de riesgos, planes de contingencia y FMEA
- Hay administración en equipo de todos los proyectos
- Los pasos y puertas usados para administrar el portafolio para tener lanzamientos exitosos

- Visión integral tomada de las prioridades
- Controles y tiempos de seguridad usados para guiar el tiempo de lanzamiento al mercado
- Las puertas de las etapas están definidas con revisiones regulares sobre su progreso
- Las funciones se reúnen para resolver problemas y acordar soluciones

- Guiados por la ambición del negocio en lugar de expectativas planeadas
- El foco es en desarrollo de nuevos productos / no están integrados
- El énfasis es en reportes de los proyectos en tiempos
- Se establecen controles, planes y procedimientos