



***Políticas Comerciales de
los Nuevos Productos***

Casos de Éxito y Fracaso

Autora: Lucía de las Mercedes Castillo López

Directora: María Begoña Álvarez Álvarez

**Trabajo Fin de
Máster**

**Administración y
Dirección de Empresas**

Oviedo, Julio 2014

“
Es posible fracasar de muchas maneras, mientras que sólo hay una manera de triunfar. Por este motivo lo uno es fácil y lo otro, difícil.”

Aristóteles

Índice de Contenidos

1. Introducción al objeto de estudio	7
2. Teoría sobre las políticas comerciales de un nuevo producto	9
2.1 Concepto de producto	9
2.2 ¿Qué se entiende por nuevo producto?	10
2.3 ¿Qué es el lanzamiento de un nuevo producto?	16
2.4 Política comercial para el lanzamiento de un nuevo producto	20
2.4.1 El producto	23
2.4.2 El precio	25
2.4.3 La distribución	27
2.4.4 La comunicación o promoción	28
2.5 Causas de éxito y fracaso en las políticas comerciales de los nuevos productos	33
2.5.1 Causas de éxito en las políticas comerciales de los nuevos productos	33
2.5.2 Causas de fracaso en las políticas comerciales de los nuevos productos	54
3. Objetivos y metodología del estudio	69
4. Análisis de casos: éxitos y fracasos en las políticas comerciales de nuevos productos	74
4.1 Casos de éxito en las políticas comerciales de nuevos productos	74
4.1.1 Kimberly Clark y los Huggies Pull-Ups	74
4.1.2 Domino's Pizza y sus nuevas pizzas	80
4.1.3 Banco Bilbao Vizcaya y El Libretón	87
4.2 Casos de fracaso en las políticas comerciales de nuevos productos	95
4.2.1 Kimberly Clark y los Cottonelle Fresh Rollwipes	95
4.2.2 Kellogg's y los Breakfast Mates	101

4.2.3 DeLorean Motor Company y el DeLorean DMC-12_____	106
5. Conclusiones _____	112
6. Bibliografía _____	115
Anexos	
Anexo I - Modalidades de nuevos productos según Ferré y Ferré (1997)_____	120
Anexo II - Las Teorías de Lambin (2003) sobre la innovación de productos ____	122
Anexo III - Características genéricas de cada etapa del Ciclo de Vida del Producto [CVP]_____	130
Anexo IV - Definición, contextualización y decisiones que implica la política comercial de un producto_____	132
Anexo V - Datos previos y su utilización en el lanzamiento de un nuevo producto según Nepveu-Nivelle (1968) _____	177
Anexo VI - Métodos de lanzamiento de productos de consumo o uso estándar según Nepveu-Nivelle (1968) _____	180
Anexo VII - Factores de éxito de un nuevo producto recopilados por Cooper (1993) según las conclusiones de otros investigadores _____	182

Índice de Figuras

Figura 2.1 Categorías de nuevos productos según un criterio de producto para Kotler y Amstrong (2013) _____	11
Figura 2.2 Matriz concepto de nuevo producto según los agentes afectados para Cooper (1993) _____	13
Figura 2.3 Matriz concepto de nuevo producto según los agentes afectados para Serrano y Serrano (2005) _____	14
Figura 2.4 Categorías de nuevos productos _____	16
Figura 2.5 Modelo básico del Ciclo de Vida del Producto [CVP] _____	19
Figura 2.6 Evolución de la inversión en el desarrollo de un nuevo producto según Paul Trott (1998) _____	25
Figura 2.7 Recopilación de las decisiones que implica el lanzamiento de un nuevo producto para varios investigadores _____	30
Figura 2.8 Factores de éxito de un nuevo producto recopilados por Cooper (1993) según las conclusiones de otros investigadores _____	35
Figura 2.9 Matriz sobre el impacto de las sinergias en el éxito de los nuevos productos según Cooper (1993) _____	43
Figura 2.10 Factores causantes del éxito de un nuevo producto según Kuczarski (1992), Cooper (1993), Urban y Hauser (1993), Thomas (1996), y Montaña y Moll (2011) _____	51
Figura 2.11 Factores causantes del fracaso de un nuevo producto según Urban y Hauser (1993), Ferré y Ferré (1997), Parreño, Ruiz y Conde (2003), Kerin, Hartley y Rudelius (2009), Cooper (2011), Haig (2011) y Kotler y Keller (2012) _____	66
Figura 4.1 Imagen histórica del papel Scot Tissue _____	74
Figura 4.2 Huggies Pull-Ups _____	75
Figura 4.3 Huggies Pull-Ups Disney _____	78

Figura 4.4 Logosímbolo de Domino's Pizza _____	80
Figura 4.5 Slogan de la campaña "Pizza Turnaround" _____	83
Figura 4.6 Imagen de la web "pizzaturnaround.com" _____	83
Figura 4.7 Imagen de la acción en Times Square _____	84
Figura 4.8 Fotogramas del spot de la campaña "Pizza Turnaround" _____	84
Figura 4.9 Cómo participar en la campaña "Pizza Turnaround" _____	85
Figura 4.10 Fotogramas del vídeo de la acción en Times Square _____	85
Figura 4.11 Logosímbolo BBV _____	87
Figura 4.12 Logosímbolo De El Libretón _____	90
Figura 4.13 Muestra de Cottonelle Fresh Rollwipes _____	95
Figura 4.14 Muestra de dispensador de Cottonelle Fresh Rollwipes _____	98
Figura 4.15 Imagen de la web de Charming Fresh Mates de P&G _____	99
Figura 4.16 Imagen histórica de los Corn Flakes de Kellogg's _____	101
Figura 4.17 Muestra de Breakfast Mates de Kellogg's _____	101
Figura 4.18 Muestra de un DeLorean _____	106
Figura 4.19 Muestra de un Pontiac GTO _____	107
Figura 4.20 Muestra de DeLorean en acero y en oro _____	109
Figura 4.21 Cartel de la campaña de American Express _____	110

Anexos

Anexo. Figura I.I Modalidad de nuevos productos según Ferré y Ferré (1997) _	121
Anexo. Figura II.I Matriz de categorías de nuevos productos según la novedad para la empresa de Lambin (2003) _____	124
Anexo. Figura II.II Matriz de categorías de nuevos productos según el cambio en el comportamiento del consumidor de Lambin (2003) _____	127
Anexo. Figura II.III Resumen de categorías de nuevos productos según Kotler y Armstrong (2013), Serrano y Serrano (2005) y Lambin (2003) _____	128
Anexo. Figura IV.I Niveles de Estrategias empresariales _____	135
Anexo. Figura IV.II Proceso de formulación e implementación de una Estrategia	138
Anexo. Figura IV.III Contenido de un Plan de Marketing según Kotler y Armstrong (2013) _____	139
Anexo. Figura IV.IV Matriz de las posibles Estrategias de Marca de Parreño, Ruiz y Casado (2003) _____	146

Anexo. Figura IV.V Niveles de producto según la jerarquía de valor para el cliente de Kotler y Keller (2012) _____	150
Anexo. Figura IV.VI Ejemplo de las diferentes combinaciones longitudinales de un canal de distribución según Parreño, Ruiz y Casado (2003) _____	166
Anexo. Figura IV.VII Objetivos y técnicas de promociones de ventas _____	172
Anexo. Figura IV.VIII Objetivos específicos de comunicación según Parreño, Ruiz y Casado (2003) _____	174
Anexo. Figura V.I Datos previos y su utilización en el lanzamiento de un nuevo producto según Nepveu-Nivelle (1968) _____	178
Anexo. Figura VI.I Métodos de lanzamiento de productos de consumo o de uso estándar según Nepveu-Nivelle (1968) _____	181

1.

Introducción al objeto de estudio

El desarrollo de nuevos productos tiene su origen en la detección de una necesidad insatisfecha en los actuales o potenciales clientes de una organización, pero también se convierte en un elemento esencial para la competitividad y supervivencia de la misma, de manera que puede considerarse como un importante punto de encuentro de ambos mundos: tanto empresas como clientes ven satisfecha una necesidad.

Cuando una empresa opta por lanzar al mercado un nuevo producto, se enfrenta a un alto riesgo derivado de que su inversión pueda resultar infructuosa. Las inversiones en la creación de nuevos productos son elevadas, por lo que es de vital importancia determinar los factores que causan su éxito o fracaso, así como elegir las políticas comerciales adecuadas para cada caso.

Tal es así que, según un informe elaborado en febrero de 2012 por *Price Waterhouse Coopers*, veintiuna de las grandes corporaciones que forman parte del IBEX 35, invierten en innovación un 1,5% de sus ventas, mientras que en Reino Unido, Francia y Alemania, estas cifras se elevan a un 1,55%, 2,14% y 3,50% respectivamente. Concretamente en España, las empresas de menos de 1.000 empleados son las que destinan un porcentaje más elevado a innovación: 2,2%, mientras que, las de más de 1.000 empleados, exceptuando el grupo de las grandes compañías que cotizan, invierten tan solo un 0,7%.

El ratio español de inversión en innovación empresarial con respecto al total de la inversión en I+D se corresponde con un 31%, cifra aún muy alejada de otros países como Alemania con un 78%, Francia con el 70% o el Reino Unido, con el 68%.

Según el *Global Innovation Index Ranking* en su estudio de 2013, de los 142 países mundiales analizados, España se encuentra en el número 26 en volumen de inversión en innovación, siendo los 4 primeros otros países Europeos: Suiza, Suecia, Reino Unido y Holanda.

Centrándose exclusivamente en el caso Español, *el Instituto Nacional de Estadística* elaboró en 2012 una encuesta sobre innovación en las empresas, teniendo como resultado que, a pesar del descenso de un 8,8% con respecto al año anterior, en 2011 se alcanzaron los 14.756 millones de euros invertidos en innovación tecnológica.¹ En ese año, esa cifra se correspondía con un 1,9% de la cifra de negocios de empresas con 10 o más asalariados. Dentro de la innovación tecnológica, la innovación de producto para el período comprendido entre 2009 y 2011, supuso un 34,4% de las ventas en 2011 de las empresas innovadoras de producto. Concretamente, dentro de ese 34,4%, el 16,9% recaía en los productos que representaron una novedad para el mercado, el 17,4% para los productos que únicamente fueron novedad para la empresa, mientras que el 65,7% restante de la cifra de negocios de estas empresas fue para productos sin alterar o ligeramente modificados.

Vista la importancia de la innovación y de la innovación de producto para las empresas, resulta imprescindible determinar las causas o factores que contribuirán al éxito de dicha innovación, y en este trabajo en particular, especialmente los referidos a las políticas comerciales adoptadas para su lanzamiento.

El siguiente proyecto tiene como primer objetivo desarrollar de forma teórica las diferentes decisiones a tomar en cuanto a políticas comerciales para el lanzamiento un nuevo producto al mercado, buscando siempre la aproximación a un estándar de referencia que permita orientar a la hora de decidir o establecer la política comercial correcta para cada caso.

Una vez establecido un marco teórico de referencia, se analizarán casos prácticos de decisiones comerciales que han contribuido a la consecución y/o mejora de los objetivos comerciales estratégicos marcados, así como otras que se podrían tildar como infortunios/desaciertos que han supuesto un rechazo a la adquisición del producto, e incluso, su desaparición.

Como cierre del trabajo se establecerán las conclusiones fruto del análisis y la reflexión previa en respuesta a los objetivos inicialmente propuestos.

¹ Se entiende por innovación tecnológica aquella de productos y procesos, mientras que las no tecnológicas corresponden a las innovaciones organizativas y de comercialización.

2.

Teoría sobre las políticas comerciales de un nuevo producto

Delimitar el marco teórico sobre las políticas comerciales para el lanzamiento de un nuevo producto implica comenzar definiendo el elemento más básico en torno al que girará este trabajo, el concepto de *producto*, para posteriormente establecer qué se entiende por lanzamiento de un nuevo producto así como por política comercial, para finalmente concretar qué es una política comercial para el lanzamiento de un nuevo producto.

2.1 Concepto de producto

Una primera y regulada definición de “producto” es la aportada por la Real Academia Española: *Cosa producida; Caudal que se obtiene de algo que se vende, o el que ello reditúa.*

Otra forma técnica de concebir el término de *producto* podría expresarse como el conjunto de características o atributos tangibles que lo identifican y diferencian de otros [Munuera y Rodríguez (2012)]².

Pero estas primeras aproximaciones al concepto se vuelven limitadas desde el punto de vista del marketing, ya que se precisa de una definición más amplia para reseñar que no solamente se compra algo producido o un elemento pasivo con un conjunto de atributos determinados siendo la producción el final del proceso, sino que un producto es un beneficio que satisface necesidades y supone el punto de partida de otro proceso.

En este sentido, Philip Kotler y Gary Armstrong en el libro *Fundamentos de Marketing* (2013) entienden un producto como *algo que puede ser ofrecido a un*

² Enfoque del concepto de *producto* centrado en sí mismo.

mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad, incluyendo en su definición más amplia los servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o una combinación de varios.

En otra guía con mismo título escrita por Stanton, Etzel y Walker (2007) matizan que *un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea.*

Habiendo definido el término de *producto* en un sentido mercadotécnico, se procederá con el análisis en detalle del resto de conceptos involucrados en una política comercial de un nuevo producto.

2.2 ¿Qué se entiende por nuevo producto?

A pesar de la coincidencia de muchos autores en la dificultad de establecer una definición única de lo que es un nuevo producto debido a los múltiples puntos de vista desde los que puede ser entendido, a continuación se va a proceder a la concreción en el mayor grado posible del término.

Así es que la delimitación del concepto de *nuevo producto* puede tener varias clasificaciones no incompatibles en función de su enfoque teórico: según un criterio centrado en el producto, o según un criterio centrado en el/los agentes implicados.

Concepto de nuevo producto según un criterio de producto

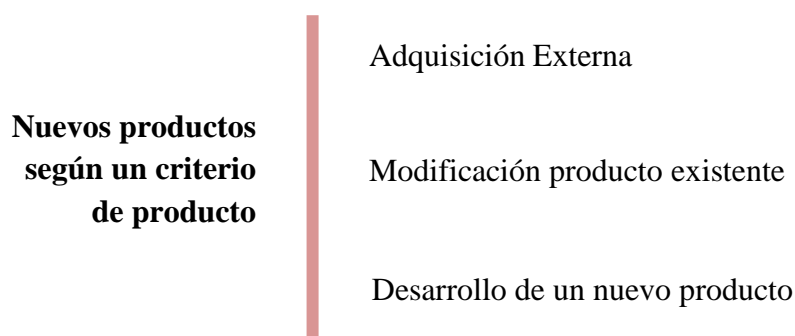
La forma de obtener nuevos productos de las empresas puede provenir por medio de dos vías: la compra de toda una empresa, patente, licencia o franquicia para producir un producto, o mediante el desarrollo de nuevos productos.

El término nuevo producto se emplea indistintamente para describir innovaciones menores, tales como los cambios en un producto existente, o innovaciones mayores, tales como el perfeccionamiento de un nuevo medicamento resultado de numerosos años de investigación y desarrollo [Lambin (2003)].

Kotler y Amstrong (2013) en su libro *Fundamentos del Marketing* matizan que un nuevo producto puede ser un producto original, mejoras o modificaciones de productos y/o nuevas marcas que la empresa desarrolla a través de sus propios esfuerzo de I+D.

Por tanto, bajo un enfoque centrado en el producto, un nuevo producto puede tratarse de una adquisición externa, de modificación a un producto ya existente, o de una creación o invención [Figura 2.1].

Figura 2.1 – Categorías de nuevos productos según Kotler y Amstrong (2013).



Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler y Amstrong (2013).

Pero ésta no es la única clasificación que se puede hacer sobre un nuevo producto, ya que puede considerarse como nuevo según el agente al que afecte dicha novedad. Así es que, tal y como se nombró con anterioridad, un nuevo producto puede considerarse “nuevo”:

- Para la empresa.
- Para el mercado.
- Para ambos.

Concepto de nuevo producto según los agentes afectados

Para Cooper (1993), existen 6 diferentes clases de nuevos productos según a quien afecte, y por tanto, un nuevo producto puede ser definido en dos sentidos:

- **Nuevo para la compañía:** la firma nunca lo ha hecho o vendido el producto antes, pero otras marcas puede que lo hayan hecho.

- **Nuevo para el mercado o “innovación”:** el producto es el primero de su tipo en el mercado.

Considerando estas dimensiones, Cooper (1993) identificó 6 categorías de nuevos productos [Figura 2.2]:

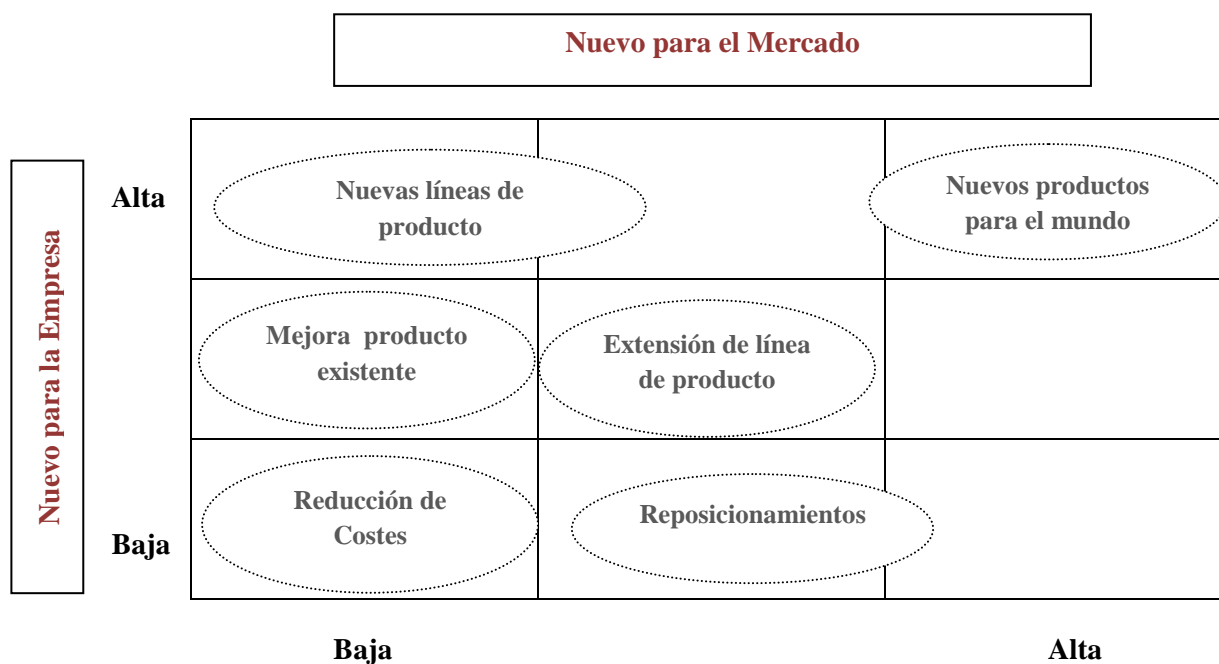
1. ***Nuevos productos para el mundo.*** Son productos pioneros, los primeros de su clase y por ello necesitan crear un nuevo mercado. Por ejemplo, el dispositivo *Moneual Smart Care*, pensado para personas con discapacidad auditiva y con forma de reloj, reproduce en su pantalla en forma de imagen cualquier sonido que percibe del entorno.
2. ***Nuevas líneas de producto.*** Productos que, a pesar de no ser nuevos para el mercado, sí lo son para la compañía. Permiten a las empresas penetrar por primera vez en un mercado preestablecido. *El Corte Inglés* ha creado una nueva línea de productos del hogar a bajo precio denominada “Nuestro mejor precio”.
3. ***Añadir a una línea de producto existente o extensión de la línea de producto.*** Se trata de aumentar la línea de productos con un nuevos producto. Son nuevos para la empresa, pero encajan dentro de una línea ya comercializada. Pueden también ser incluso ser nuevos para el mercado. El 26 de marzo de 2014, Danone lanzó al mercado un nuevo yogur denominado *Danone Velouté*, completando así su línea de yogures.
4. ***Mejoras y revisiones de productos existentes.*** Los productos de una línea, con el tiempo son revisados y optimizados, pudiendo sustituir al producto “antiguo”. Se suelen ofrecer mejoras en su funcionamiento o mayor valor percibido con respecto a su anterior versión. Un ejemplo de este caso se encuentra en los coches cuando las marcas mejoran sus modelos para reemplazar las versiones anteriores. Por ejemplo, los diferentes ejemplares del *Volkswagen Polo*.
5. ***Reposicionamiento.*** En este caso se busca dar nuevos usos o formas de aplicación a productos existentes, y/o bien dirigirlos a un nuevo target-segmento de mercado. Un ejemplo de reposicionamiento claro en España son los relojes *Casio*, que pasaron de ser unos relojes simples de color negro, dirigidos fundamentalmente a hombres adultos, a convertirse en una pieza

unisex y con amplia gama de colores disponibles, cotizada por todos aquellos jóvenes seguidores de tendencias.

6. **Reducción de costes.** Son nuevos productos diseñados para sustituir a productos existentes de la línea, ofreciendo un funcionamiento y beneficios similares pero a menor precio. Este tipo de productos son particularmente nuevos desde el punto de vista del diseño y producción. Un ejemplo genérico puede ser un libro que ha sido reeditado a menor precio puesto que ahora en vez de tener tapas duras, son blandas.

De una forma gráfica, la matriz que engloba el posicionamiento de estas categorías en función del mayor o menor grado de novedad para la empresa o para el mercado, es la que se muestra en la Figura 2.2.

Figura 2.2 – Matriz Concepto de nuevo producto según los agentes afectados para Cooper (1993).



Fuente: Elaboración propia a partir de Cooper (1993).

Serrano y Serrano (2005) se centran en el concepto de novedad, en la apreciación de un cambio que lo distingue de otros productos, bien cualitativo o bien cuantitativo en su conjunto de ventajas. Esta novedad puede ser para el mercado o para la empresa, considerando que la novedad para la empresa es la resultante de una evaluación del producto o de su tecnología, y de su comparación con sus competidores, mientras que cuando la novedad se centra en el consumidor, el concepto adquiere una mayor subjetividad.

Asimismo, conciben la novedad como algo gradual, puesto que no todo producto puede considerarse como absolutamente nuevo.

Todas sus categorías se esquematizan en la siguiente matriz que valora igualmente tanto la novedad de producto como el riesgo-novedad para la empresa [Figura 2.3].

Figura 2.3 – Matriz Concepto de nuevo producto según los agentes afectados para Serrano y Serrano (2005).

		Nuevo para el Mercado		
Nuevo para la Empresa	Alta	Nuevo para la empresa		Nuevos para el mundo
	Media	Mejora producto existente	Extensión de líneas	
	Baja	Modificación para reducir costes	Nuevo Posicionamiento	Producido en otros países
		Baja	Media	Alta

Fuente: Elaboración propia a partir de Serrano y Serrano (2005).

La diferencia de esta matriz con la anterior es que los autores encasillan cada categoría en único grado de novedad sin contemplar que, por ejemplo, un nuevo producto para la empresa pueda suponer una novedad medio-baja para el mercado, tal y como indica Cooper en su matriz. Para ellos, la novedad para el mercado es directamente baja.

Las diferencias teóricas entre ambos enfoques están en que Serrano y Serrano (2005) consideran los nuevos posicionamientos como productos que se reposicionan dentro del mismo mercado, sin matizar que dicho reposicionamiento pueda corresponderse con dirigirse a un nuevo target o mercado; Cooper (1993), sin embargo, deja abierta la posibilidad a que así sea.

Por otro lado, también añaden a la matriz la posibilidad de que los productos puedan ser producidos en otros países; es el caso de los *productos que se producen y comercializan en filiales de otros países de una multinacional y se decide producir y comercializar en el nuestro*.

Siguiendo esta dimensión, Ferré y Ferré (1997), ajustan las posibles combinaciones entre la novedad del producto para la empresa, y el conocimiento del producto por parte del mercado nacional o extranjero, bien sea comercializado por competidores dentro del mismo sector de negocio, o de otro. De modo que, considerando que un producto es nuevo para la empresa, pueden darse las siguientes circunstancias³:

- Nuevos para la empresa pero existentes o comercializados en el mercado nacional por competidores pertenecientes al mismo sector de negocio;
- Existentes en el mercado nacional pero comercializados por empresas de otro sector.
- Nuevos para la empresa y para el país aunque existentes en el extranjero comercializados por empresas locales dentro del mismo sector de negocio.
- Nuevo para la empresa y país, existentes en el extranjero, pero comercializado por empresas de otro sector.

Sin embargo, por razones de simplificación, se considerará de forma genérica que los productos pueden ser nuevos para el mercado o para la empresa.

Para concluir con los diferentes enfoques sobre lo que se entiende por nuevo producto, Lambin (2003) ofrece una aportación que podría englobar todas las anteriores al centrarse en un concepto mucho más amplio, el de innovación, y lo relaciona de forma directa con el de nuevo producto, de tal forma que un nuevo producto es siempre una innovación. Pero la innovación difiere de la novedad, ya que no todo lo nuevo es necesariamente una innovación.

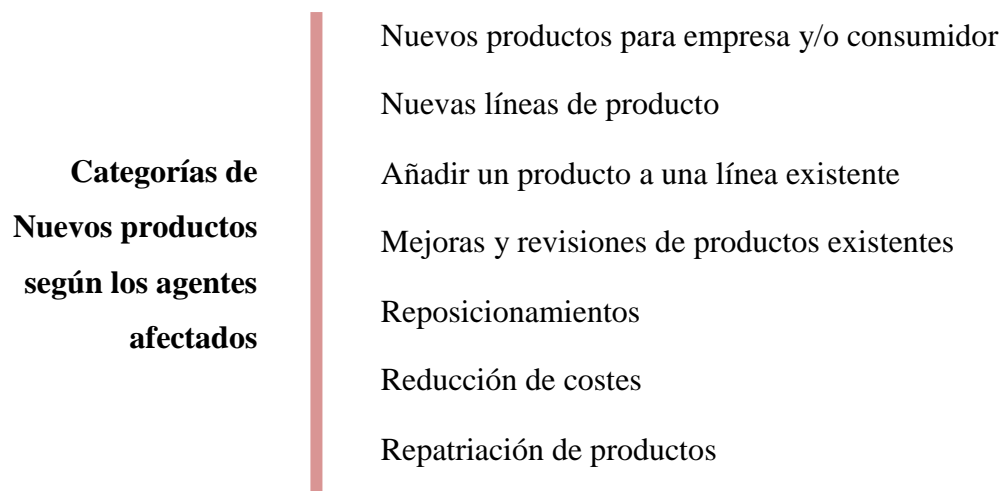
En este sentido, las innovaciones pueden ser clasificadas en función de cuatro criterios [Para más información sobre cada una de estas categorías de innovación consúltese el *Anexo III*]:

³ Para más información sobre las modalidades de nuevos productos y su nivel de dificultad para la empresa según Ferré y Ferré (1997), consúltese el *Anexo I*.

- El grado de novedad para la empresa
- La naturaleza intrínseca del concepto innovación
- El origen de la innovación: la empresa o el mercado
- El cambio en el comportamiento del consumidor, que provoca la innovación.

En conclusión, tras recoger las teorías de varios autores, se puede considerar como más completa la siguiente clasificación sobre las modalidades de Nuevos productos en función de a quién afecte la novedad [Figura 2.4]:

Figura 2.4 – Categorías de nuevos productos.



Fuente: Elaboración propia a partir de Cooper (1993) y Serrano y Serrano (2005).

Por tanto, estos serán por predeterminación los diferentes tipos o posibilidades de Nuevos productos que se tendrán en cuenta a lo largo de este estudio cuando se haga referencia a los mismos y que efectivamente conforman la definición de qué es un Nuevo producto.

2.3 ¿Qué es el lanzamiento de un nuevo producto?

El lanzamiento o comercialización de un nuevo producto se corresponde con la última etapa de su desarrollo o la etapa de introducción del producto en el mercado. A continuación se procede a desarrollar ambas alternativas.

El lanzamiento de un nuevo producto según la etapa de desarrollo

A la hora de desarrollar un nuevo producto, ya se trate de una innovación radical o incremental, existe todo un proceso por el cual se llega a la concepción final del mismo. Este proceso consta de unas etapas definidas que suelen tener un alto grado de consenso entre los teóricos. A este respecto se han seleccionado dos de los modelos más representativos.

El modelo metodológico de desarrollo de un nuevo producto con el máximo coeficiente de seguridad, para Ferré y Ferré (1997) consta de cinco etapas:

1. *Exploración y filtraje*: Búsqueda de ideas que puedan resultar en un nuevo producto, seleccionando aquellas con mayor trazabilidad.
2. *Desarrollo concepto*: Se desarrollan las ideas seleccionadas⁴ para llegar al concepto que pueda dar forma al nuevo producto.
3. *Evaluación final*: El concepto resultante de la etapa anterior es sometido a examen para determinar su viabilidad.
4. *Desarrollo producto*: Tras seleccionar el concepto, se desarrolla físicamente el producto y se establece un pre-plan de marketing.
5. *Lanzamiento mercado prueba*: se realiza el lanzamiento del producto en un mercado de prueba siguiendo las instrucciones del plan de marketing. El resultado de esta prueba es que el producto puede ser finalmente lanzado a nivel nacional o rechazado.

Serrano y Serrano⁵ (2005) consideran que son ocho las etapas integradas que conforman la generación de un nuevo producto. Dichas etapas son las siguientes:

⁴ “Ideas-candidato” para estos autores en el libro *Nuevos productos: cómo organizar la búsqueda de ideas en la empresa y desarrollar y lanzar un nuevo producto al mercado sin riesgo*.

1. *Estrategia de nuevos productos*: la generación de un nuevo producto ha de estar en sincronía con la estrategia general previa determinada por la empresa a tal efecto.
2. *Generación de ideas*: se corresponde con la fase de aportación de ideas en función de los planteamientos estratégicos. No tiene que realizarse en un momento puntual, sino que ha de ser una tarea que se realice de forma continua. Las fuentes de generación de ideas pueden ser internas o externas y los diferentes métodos a emplear serían el *brainstorming*, la fantasía y la heurística de ideas⁶.
3. *Tamizado de ideas*: se valoran las ideas surgidas en el proceso de generación mediante un modelo de evaluación basado en unos criterios fijados por la empresa, ayudando a que la selección sea razonada y objetiva.
4. *Desarrollo y prueba del concepto*: La idea desarrollada en detalle constituye el concepto. En el concepto se incluyen también los usos y beneficios del posible producto. Una vez establecido el concepto, que puede materializarse en un boceto del producto o en el producto ya real, se realiza una prueba para conocer la comprensión del concepto y estimación por parte de su posible target, aportándoles una definición detallada del mismo y dicho boceto o producto real. La información obtenida del test es muy valiosa para el desarrollo del producto en las próximas fases y para que se adecúe lo máximo posible a las necesidades de los potenciales consumidores. El fin último es tratar de medir la posible intención de compra.
5. *Análisis económico*: se estima la demanda del producto durante un período de tiempo, así como otras variables cuantitativas como pueden ser los costes fijos y variables derivados de todo el proceso.
6. *Desarrollo del producto*: en esta fase es cuando se desarrolla materialmente el producto o un prototipo del mismo, teniendo en cuenta los análisis previos y buscando que cumpla con todos los objetivos preestablecidos.
7. *Prueba de mercado*: se pone el producto en un mercado de prueba con el objetivo de evaluar las decisiones en relación al Marketing Mix, comprobar si el producto es o no adquirido y la tasa de recompra, así como realizar una estimación sobre las posibles ventas, ingresos y costes.

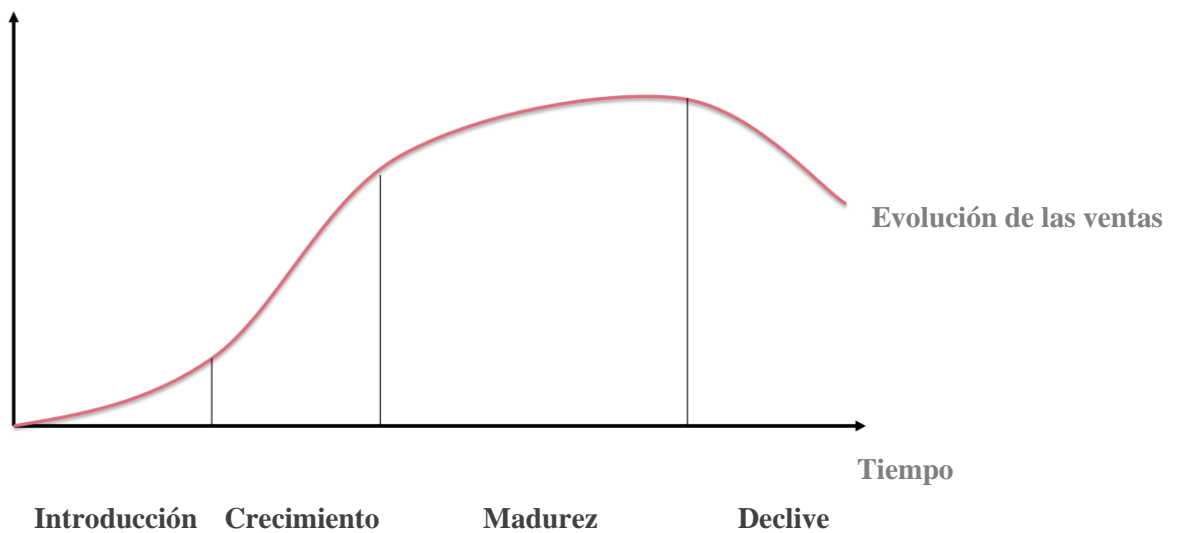
⁶ Para más información sobre estos métodos, véase la página 272 del libro *Gestión, dirección y estrategia de productos* de Serrano y Serrano (2005).

8. *Comercialización*: si la fase anterior es superada, siendo los resultados de la prueba de mercado positivos, se lanza el producto al mercado. Este es el momento en el que se precisa una gran organización y coordinación de todos los departamentos implicados en su producción y comercialización. El correcto desarrollo y evaluación de las etapas anteriores es determinante para que el riesgo a la hora de su comercialización sea el menor posible.

El lanzamiento de un nuevo producto según el Ciclo de Vida del Producto [CVP]

Otra definición genérica de *lanzamiento de un nuevo producto* puede ser la correspondiente a su propia naturaleza evolutiva, aquella relacionada con el ciclo de vida del producto. De tal forma que, se entiende por *lanzamiento de un nuevo producto* aquel que se encuentra en una etapa inicial de introducción en el mercado, con una representación gráfica como aparece a continuación [se trata de una representación gráfica genérica del ciclo de vida de un producto ya que no todos los productos, debido a múltiples factores, tienen la misma evolución] [Figura 2.5]:

Figura 2.5 – Modelo básico del Ciclo de Vida del Producto [CVP].



Fuente: Oubiña (2014).

Centrándose ahora muy brevemente en la etapa introductoria puesto que sus características serán detalladas más adelante, cabe destacar que en ella predomina la incertidumbre; no se conoce con precisión los posibles clientes potenciales y la aceptación del mercado, por lo que el producto aún puede sufrir modificaciones para satisfacer las necesidades de tu target.

Las características del resto de etapas del ciclo de vida de un producto pueden ser vistas en el *Anexo III*.

En definitiva, de lo que se trata es de la entrada de un producto en el mercado, independientemente de la tipología de nuevo producto. Para una empresa que crea un nuevo producto, bien exista ya o no en el mercado, bien sea nuevo para ella también o no, hay un período inicial de introducción del mismo en dicho mercado.

2.4 Política comercial para el lanzamiento de un nuevo producto

Un nuevo producto puede ser fruto de la detección de una necesidad, deseo o demanda insatisfecha de un cliente actual o potencial, de un análisis de situación que muestre la oportunidad de desarrollar un nuevo producto⁷, o bien de una posición estratégica que esté en constante búsqueda de innovaciones.

Una política comercial está conformada por cuatro variables en torno a las cuales se planifican las estrategias y las acciones. Estos parámetros específicos son conocidos como las *cuatro P's* del Marketing⁸ o *Marketing Mix*: producto, precio, comunicación/promoción y distribución. Tal y como especifican Kotler y Armstrong (2013), una empresa ha de ofrecer a su público una propuesta de valor mediante un producto que satisfaga una necesidad al que debe de decirse su precio, garantizar su disponibilidad para el target por medio de una adecuada distribución y, por último, comunicar y persuadir sobre la oferta.

⁷ Se considerará por *nuevo producto* aquel que sea completamente nuevo según el agente afectado, es decir, la empresa o el mercado [también incluidos los que son nuevos para ambos]. En esta simplificación, se entiende por producto nuevo para una empresa el añadir una línea de productos, por añadir un producto a una línea, por mejoras en productos existentes, por reposicionamiento o por reducción de costes. Por nuevos para el mercado se consideran los productos pioneros y los reposicionamientos.

⁸ Son denominadas las *cuatro Ps* del Marketing por tratarse de la primera vocal de las cuatro palabras en inglés que forman el Marketing Mix: *product, price, placement, promotion*.

Pero las medidas que conforman una política comercial no son fruto del azar, de manera que, para comprender de dónde se surgen las acciones, hay que saber cuáles son las decisiones que las sustentan, porque tanto unas como otras contribuyen al éxito o fracaso de un producto. Por este motivo, en el *Anexo IV* se aporta una contextualización de la política comercial de un producto dentro del conjunto de decisiones estratégicas empresariales, referencia importante para enmarcar dentro del funcionamiento de una organización la línea de procedencia de estas disposiciones, así como una referencia detallada sobre cada una de las variables que la conforman.

En este sentido, una política comercial para el lanzamiento de un nuevo producto supone igualmente determinar la estrategia a seguir con respecto a las cuatro *P's del Marketing*, con la particularidad que hay que tener en consideración la etapa del ciclo del vida en la que se encuentra el producto, ya que las estrategias a determinar dependerán de ello.

Así es que el producto se encuentra en una fase de introducción al mercado, que comienza cuando su desarrollo está completo y termina cuando las ventas muestran que el producto ya está ampliamente aceptado por su target. Pero, antes de desarrollar las estrategias propias de este período, conviene tener en cuenta una fase anterior del ciclo de vida de un producto que añaden Ferrel y Hartline (2012), la de desarrollo, cuya importancia reside en que es cuando se lleva a cabo el análisis, la planificación y la inversión que contribuya al éxito de las siguientes fases.

En esta fase de desarrollo lo primero que se determina son los objetivos comerciales a alcanzar y es ideada la estrategia de marketing, aunque no es hasta la etapa de introducción cuando la estrategia es implementada por completo.

Seguidamente ha de definirse al detalle el nuevo producto y con ello saber si puede reportar beneficios a su target; si es posible de introducir en el mercado y estimar el tiempo de recuperación de la inversión, y si podría llegar a convertirse en una nueva línea de productos que facilite las sinergias en distribución, promoción y ventas.

Siguiendo esta misma línea, Nepveu-Nivelle (1968) hace hincapié en la importancia de una base o condiciones previas de partida para el correcto desarrollo del resto de etapas, como son: las necesidades, naturaleza y extensión del producto; el target; las competencias; la influencia sobre los productos actuales; la protección del

nuevo producto; los servicios a prestar, el precio de venta y la rentabilidad; los stocks y las entregas; los sistemas de distribución, y la red de representantes. En la tabla que se presenta en el *Anexo V* se muestran cuáles son estos elementos importantes para el autor y su utilidad en el momento del lanzamiento del producto.

Una vez vistos los datos de análisis fundamentales durante la etapa de desarrollo, la introducción del producto en el mercado presenta igualmente una serie de elementos distintivos y estrategias específicas que la diferencian de otras fases.

En primer lugar, el lanzamiento de un producto completamente nuevo tanto para el mercado y la empresa, como únicamente para el mercado, presenta unas características comunes a la mayoría de empresas: los competidores no son poco conocidos o inexistentes, no hay mucha información del mercado y de la posible demanda, y los productos son estándar en espera a la respuesta del mercado para introducirle mejoras [desarrollo paulatino del producto], y los lotes de producción son pequeños.

Otras características son comunes a todo tipo de nuevo producto [para la empresa, para el mercado, o para ambos] o innovación: los costes de creación, modificación y lanzamiento son elevados, y la producción también puede realizarse en pequeños lotes, aunque no tendría por qué ser así especialmente en el caso de reposicionamientos, reducción de costes, o alguna mejora.

Por otro lado, los objetivos y las variables del Marketing Mix también tienen sus particularidades en esta etapa.

En cuanto a los objetivos estratégicos de Marketing Mix que adquieren relevancia en la introducción de un producto al mercado, se encuentran los siguientes [Rivera y Camino (2012), Ferrel y Hartline (2012)]:

- Definir estratégicamente las diferentes variables de marketing para satisfacer de la mejor forma posible las necesidades del consumidor.
- Dar a conocer e informar de la existencia y características del nuevo producto.
- Atraer a nuevos consumidores aumentando el conocimiento y el interés hacia la oferta mediante la publicidad y acciones de relaciones públicas que muestren los beneficios del producto y conecten con los deseos y necesidades de los clientes.

- Incitar a los clientes a probar y comprar el producto con la ayuda de varias herramientas de ventas y mediante la fijación de un precio atrayente.
- Proporcionar formación e información al target para que sepan cómo usar el nuevo producto.
- Establecer unos objetivos de precio que equilibren la necesidad de la empresa de recuperar la inversión realizada con las realidades competitivas del mercado.
- Fortalecer o aumentar las relaciones con los canales de distribución y la cadena de suministro a fin de conseguir una distribución del producto optimizada para que éste sea fácilmente accesible al público objetivo.
- Trabajar para garantizar la disponibilidad y visibilidad del producto por medio de actividades de promoción comercial que animen a los intermediarios del canal a protegerlos, promoverlos y almacenarlos.

Con respecto a las variables del Marketing Mix, a continuación se procede a recopilar todo lo visto hasta el momento sobre las decisiones que implica una política comercial pormenorizadas en el *Anexo IV*, para concretar sus características en una fase introductoria:

2.4.1 El producto

La primera consideración que ha de hacerse con respecto al producto es el tipo de novedad de la que se trate. Recordando las posibilidades se encuentran:

- Nuevos productos para el consumidor.
- Nuevos productos para la empresa y el consumidor.
- Nuevas líneas de producto.
- Añadir un producto a una línea existente.
- Mejoras y revisiones de productos existentes.
- Reposicionamientos.
- Reducción de costes.
- Repatriación de productos.

Para la creación de un nuevo producto para la empresa existen una serie de pasos a través de los cuales se llega a la concepción final del mismo, previo establecimiento de los objetivos a alcanzar. A modo de recuerdo, estos pasos son los siguientes:

1. Generación de ideas.
2. Tamizado de ideas.
3. Desarrollo y prueba del concepto.
4. Análisis económico.
4. Análisis económico.
5. Desarrollo del producto.
6. Prueba de mercado.
7. Comercialización.

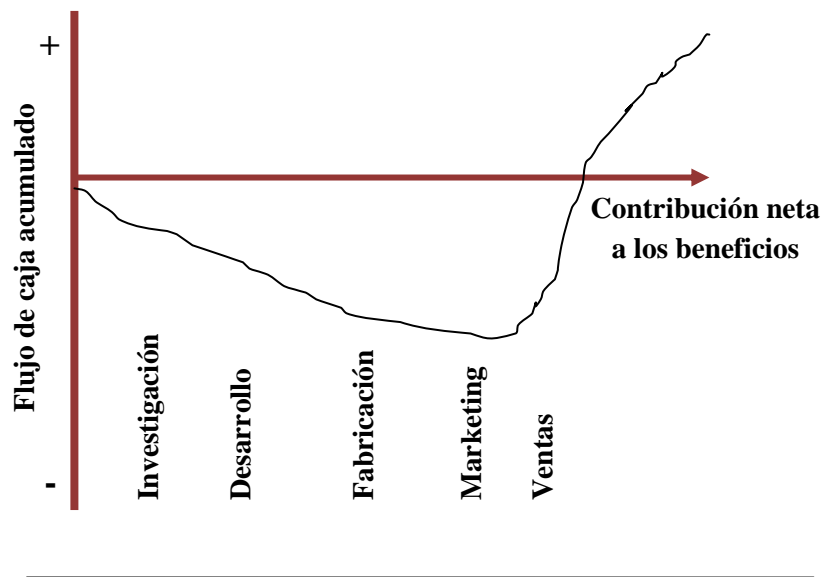
Durante todo este proceso y sin perder de vista al público objetivo a fin de satisfacer sus deseos y necesidades, se toman una serie de decisiones estratégicas sobre el producto como las que a continuación se mencionan:

- Forma.
- Características.
- Personalización.
- Calidad de los resultados.
- Calidad de ajuste.
- Durabilidad.
- Fiabilidad.
- Posibilidad de reparación.
- Estilo.
- Diseño.
- Marca.
- Envasado.
- Etiquetado.
- Garantías.
- Facilidad de pedido.
- Entrega.
- Instalación.
- Formación a clientes.
- Asesoría al cliente.
- Mantenimiento y reparación.

El resultado de todas estas disposiciones es un producto que en un primer momento tiende a ser estandarizado, de características y utilidades básicas, y con una cantidad restringida de variaciones para garantizar su calidad y buen funcionamiento desde el momento de su comercialización. Posteriormente, teniendo en cuenta cómo ha sido la aceptación de los consumidores, es preciso que sea constantemente mejorado, dificultando así la entrada de competidores en el mercado y protegiendo su ventaja competitiva.

El coste por unidad producida es más elevado tanto por costes de producción como de promoción, puesto que la comercialización de un nuevo producto tiende a suponer grandes inversiones para poder posicionarlo en el segmento buscado. En la gráfica que se presenta a continuación puede verse cómo evoluciona la inversión en la creación y lanzamiento de un nuevo producto con respecto al umbral de rentabilidad o nivel de ventas que éste debería de alcanzar para que su comercialización sea rentable [Figura 2.6].

Figura 2.6 – Evolución de la inversión en el desarrollo de un nuevo producto según Paul Trott (1998).



Fuente Trott (1998).

Por otro lado, durante esta etapa las ventas crecen con lentitud a la espera de ser ampliamente aceptado por el mercado.

2.4.2 El precio

El precio, aunque sin quitar peso al resto de variables, constituye uno de los elementos claves a la hora de decantarse por la compra de un nuevo producto.

Durante la introducción, el precio puede ser alto o bajo en función de la estrategia que quiera seguirse. Como ya se avanzó en el punto anterior, las posibles estrategias de precios a largo plazo para el lanzamiento de un nuevo producto pueden ser de penetración, de descremación, o de selección, y a corto plazo, de lanzamiento. De todas ellas, las principales son las de penetración y descremación, por ello se analizarán en mayor detalle a continuación:

- *Estrategia de precios de penetración:* se fija un precio bajo en comparación con el esperado por el target. El objetivo es penetrar de forma rápida en el mercado con una participación elevada gracias a la generación de un importante volumen de ventas. Esta estrategia también es buena para desalentar la entrada de competidores.

Las circunstancias en las que es recomendable establecer precios de penetración, son las siguientes:

- Que haya una gran competencia en el mercado de ese producto o se espera que aparezca pronto.
- Que la producción a gran escala [economía de escala] permita una reducción considerable de los costes unitarios.
- Que la demanda sea flexible y sensible al precio.
- Que el producto ya goce de un mercado masivo.

Para que esta estrategia no se convierta en una situación de mercado en la que los productos pierden valor a favor de la reducción de costes desencadenando una intensa competencia, es necesario que las compañías la empleen de forma selectiva.

Existe la posibilidad de una empresa establezca un precio por debajo de coste para posteriormente aumentarlo y recuperar las pérdidas iniciales [precios depredadores], pero podría estar incurriendo en una práctica ilegal ya que se puede dar el caso de que otras empresas tengan que salirse del mercado, reduciendo así la competencia y quedando un mayor margen para la subida de precios por parte de las empresas supervivientes.

- *Estrategia de precios descremados*: El precio inicial es el máximo que el público objetivo está dispuesto a pagar por el producto, es decir, se trata de un precio elevado en relación al nivel de precios esperados por el target.

La asignación de precios descremados puede ser elegida por varios motivos:

- Recuperar los costes derivados de la inversión en la investigación y el desarrollo.
- Transmitir alta calidad.
- Aprovechar la insensibilidad al precio de los primeros compradores.
- Limitar la demanda para que ésta no supere la capacidad productiva.
- Aporta flexibilidad a la hora de cambiar el precio del producto, porque es más fácil bajar de precio a un producto cuya demanda se ha visto frenada por ser elevado, que subirlo porque es insuficiente para cubrir los costes.

Esta estrategia es recomendable cuando la demanda sea consistente o rígida, cuando el nuevo producto tenga atributos diferenciales que los consumidores demandan [producto innovador], cuando el mercado sea fácilmente segmentable, o cuando esté protegido de la competencia por barreras de entrada.

Cooper (2012) considera que el precio inicial para el lanzamiento de un producto debe ser “premium” para llegar a los consumidores poco sensibles al precio, para posteriormente disminuirlo una vez el volumen de ventas o la competencia incrementa, moviéndose hacia una estrategia de precio de penetración.

Sin embargo, los precios altos tienden a atraer a competidores porque ven la oportunidad de obtener ganancias ofreciendo un producto al mercado a mejor precio.

En definitiva, existen diversas estrategias de fijación de precios en la comercialización de un nuevo producto en función de las características del mercado, pero, a lo largo de su ciclo de vida, los cambios de precio son necesarios para mantener competitivo el producto.

2.4.3 La distribución

La distribución en una fase introductoria también suele constar de unas características particulares. Entre sus dos objetivos principales durante esta etapa están: hacer que el producto se encuentre disponible para los consumidores en el lugar y momento de la demanda, y ejercer el mayor control posible sobre el producto a lo largo del canal de distribución para garantizar su eficiencia.

Centrándose en este segundo objetivo, las empresas habitualmente utilizan un canal corto, es decir, un canal indirecto con un intermediario entre el fabricante y el consumidor final.

Asimismo, las grandes compañías suelen introducir el producto secuencialmente en áreas geográficas determinadas, ya que esto les permite desarrollar igualmente de manera gradual la actividades producción y de marketing, reduciendo el riesgo de

fracaso, y dejando un margen a la reconducción estratégica antes de su comercialización masiva si se observan resultados no esperados.

Sin embargo, Nepveu-Nivelle (1968) considera que no es la única forma de introducción de un producto en el mercado, sino que la elección de un método u otro ha de depender del tipo de novedad que incorpore el producto⁹. Así es que diferencia entre los siguientes métodos:

- Método por zona de ensayo indicado para productos totalmente nuevos, para los que cambian las costumbres o incorporan una nueva forma de uso, o para la introducción de productos en el extranjero.
- Método global para productos conocidos y estándares pero nuevos para la empresa.
- Método por puntos de venta para productos anormales, que cambian las costumbres, o productos vendidos por medio de organizaciones comerciales colectivas.

En el cuadro del *Anexo VI* pueden observarse más información sobre estos métodos y las fases que implicaría cada uno de ellos.

El problema que se presenta en esta etapa es que tal vez resulte difícil conseguir que los distribuidores vendan el producto por sentirse inseguros o reacios a referenciarlo debido a al desconocimiento del mismo y de su posible demanda. Por ello, la empresa debe centrarse también en conseguir que los distribuidores sean conscientes de las ventajas existentes en la comercialización del producto.

2.4.4 La comunicación o promoción

En la fase de introducción el énfasis estratégico de la empresa recae en el estímulo de la demanda. Para ello, la empresa realiza inversiones significativas en la promoción de su nuevo producto, soliendo éstas representar un porcentaje muy alto de las ventas.

Las acciones de comunicación, junto con la distribución, son esenciales para hacer que lo clientes sepan, tengan conciencia de la existencia y disponibilidad del

⁹ Entiéndase producto en este caso como bien de consumo o de uso estándar.

nuevo producto, así como para enseñarles cómo usarlo de forma correcta, e indicarles dónde se puede comprar.

Cabe matizar que, para la promoción de una innovación, lo que se busca es generar el deseo por un tipo de producto antes que por una marca concreta debido a la escasa competencia.

De entre todas las formas de promoción posible [promoción de ventas, venta personal, relaciones públicas, publicidad y marketing directo], Ferrel y Hartline (2012) consideran que la publicidad y la venta personal son las idóneas para generar consciencia, y la promoción de ventas para incitar a la prueba del producto

Por su parte, Munera y Rodríguez (2012) se centran en el boca a boca como una de las formas de comunicación más eficiente puesto que genera confianza en los consumidores y elimina su aversión al riesgo cuando se trata de la adquisición de un nuevo producto.

Tras analizar las políticas comerciales a emplear en el lanzamiento de un nuevo producto, a continuación se presenta el compendio de las visiones de varios autores sobre las decisiones a tomar para una etapa de introducción de un producto en el mercado [Figura 2.7]:

Políticas Comerciales de los Nuevos Productos: Casos de Éxito y Fracaso

Figura 2.7 – Recopilación de las decisiones que implica el lanzamiento de un nuevo producto para varios investigadores.

DECISIONES PARA LANZAMIENTO DE UN NUEVO PRODUCTO		Autores						
		Parreño, Ruiz y Casado (2003)	Stanton, Etzel y Walker (2007)	Kerin, Hartley y Rudelius (2009)	Ferrel y Hartline (2012)	Kotler y Keller (2012)	Munera y Rodríguez (2012)	Rivera y camino (2012)
Características de la Etapa de Introducción		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes: Escasos ▪ Ventas: bajas. Crecimiento lento ▪ Beneficios: inexistentes, los gastos superan a los ingresos por ventas ▪ Costes: elevados (escaso volumen de producción, elevados gastos de marketing) ▪ Competidores: pocos o ninguno 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes: innovadores ▪ Competencia: poca, si la hay ▪ Ventas: niveles bajos, luego aumentan ▪ Ganancias: ninguna ▪ Costos: altos por unidades 	Poca competencia	/	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ventas bajas ▪ Altos costes por cliente ▪ Utilidades negativas ▪ Clientes innovadores ▪ Poca Competencia 	/	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demanda: Lenta. Innovadores ▪ Competencia: monopolio. Pocos competidores o no conocidos ▪ Coste elevados ▪ Información previa no existente
Objetivos de Marketing		Despertar la demanda: - Crear el conocimiento de la existencia del producto - Estimular la prueba del producto	Desarrollo de mercado	Crear conciencia	Estimular la conciencia del producto y las pruebas	Crear conocimiento de producto y fomentar la prueba	/	Alentar primera prueba
Estrategias de Marketing	Producto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrecer una concepción básica ▪ Perfeccionar la definición 	Indiferenciada	Uno	Introducir modelos limitados, con funciones restringidas, cambios de producto frecuentes.	Ofrecer un producto básico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimular la demanda del mercado ▪ Eliminar deficiencias del producto 	/

Políticas Comerciales de los Nuevos Productos: Casos de Éxito y Fracaso

Continuación Figura 2.7 – Recopilación de las decisiones que implica el lanzamiento de un nuevo producto para varios investigadores.

Estrategias de Marketing	Precio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Altos [costes de distribución y comunicación] ▪ Bajos [precios promocional para estimular la prueba] 	Alta, lo más probable	Precio descremado o de penetración	Fijación de precios de penetración para establecer una presencia de mercado o precios de descremado para recuperar los costos de desarrollo	Cobrar un costo adicional	Descremación o penetración	
	Distribución	Selectiva	Dispersa	Informar, educar	Introducir el producto en forma gradual para ampliar la disponibilidad; obtener la participación de intermediarios de canal	Crear distribución selectiva	Incrementar el número de distribuidores	
	Promoción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atraer consumidores ▪ Estimular la demanda ▪ Informar sobre el producto 	Conciencia de la categoría	Limitada	Publicidad y venta personal para construir conciencia; fuerte promoción de ventas para estimular las pruebas de producto	Crear conocimiento de producto entre los primeros adoptantes y distribuidores	Crear conocimiento del producto (publicidad informativa) Estimular la comunicación interpersonal	

Fuente: Elaboración propia a partir de Parreño, Ruiz y Casado (2003), Stanton, Etzel y Walker (2007), Kerin, Hartley y Rudelius (2009), Ferrel y Hartline (2012), Kotler y Keller (2012), Munuera y Rodríguez (2012), y Rivera y Camino (2012).

“ *De cada siete ideas de nuevos productos, cerca de 4 se desarrolla, 1,5 son lanzadas, y tan solo 1 tiene éxito.*”

Robert G. Cooper

2.5 Causas de éxito y fracaso en las políticas comerciales de los nuevos productos

Determinar cuáles son las causas del éxito o fracaso de un nuevo producto es una labor que muchos teóricos han pretendido resolver. A lo largo de este capítulo se recogerán las conclusiones de diversos investigadores que han tratado de concretar los factores influyentes, con un especial enfoque en aquellas decisiones relativas a la política comercial que de igual modo contribuyen al éxito o al fracaso de un producto.

2.5.1 Causas de éxito en las políticas comerciales de los nuevos productos

El éxito puede ser definido de múltiples maneras. Una primera conceptualización genérica se puede hacer en base al cumplimiento de los objetivos preestablecidos como una muestra clara de un resultado exitoso. Pero esta afirmación deja en el camino muchos matices. Por ello, otras formas de determinarlo pueden hacerse en función del grado en el que producto le reporta beneficios y objetivos de ventas, de si los beneficios cumplen o sobrepasan el criterio de rentabilidad establecido por la empresa, de la rentabilidad obtenida en relación a la inversión en I+D, de cumplimiento de los objetivos de costes, o de si se obtiene una cuota de mercado óptima [Bañegil y Miranda (2001)].

A continuación se presentan las investigaciones de varios expertos en la materia para aportar un enfoque teórico sobre los causantes del éxito de los nuevos productos.

Causas de éxito según Kuczarski (1992)

Otro autor, Kuczarski (1992), considera que son diez los condicionantes del éxito, considerando cuatro de ellos como los más importantes: el proyecto original, a estrategia, el proceso de ejecución del nuevo producto y el compromiso. A continuación se detallan estos 10 factores:

1. *El proyecto original del nuevo producto.* Define la dirección general y la importancia y el papel de los nuevos productos en relación con los objetivos de crecimiento de la empresa y la estrategia marcada.
2. *Estrategia de nuevos productos.* Hace referencia al plan de acción, a cómo la empresa pretende conseguir el proyecto original. En esta etapa es cuando se hace

referencia a el tipo de nuevo producto, el mercado al que se dirige, las funciones estratégicas, las metas financieras, las pruebas de rendimiento y los criterios de selección.

3. *Proceso de ejecución consistente.* Todas las etapas por las que pasa el nuevo producto hasta llegar a su comercialización han de ser consistentemente aplicadas por todos los participantes del proceso. Ha de garantizarse el mismo que el mismo enfoque se perpetúa a través del tiempo cuando la empresa se disponga a desarrollar nuevos productos.
4. *Suficiente trabajo por adelantado.* La empresa debe tener información inicial sobre la competencia, sobre los consumidores y sus necesidades de consumo, y sobre la viabilidad del negocio.
5. *Sistema de seguimiento.* Implica medir los avances y el desempeño del nuevo producto, identificar los costes de desarrollo, así como conocer el comportamiento del producto en relación a los objetivos iniciales y las respuestas competitivas tras la comercialización.
6. *Responsabilidad clara.* Una persona ha de ser la responsable de gestionar y ejecutar la estrategia y el proceso, y los roles de los participantes en el desarrollo del nuevo producto han de estar claros.
7. *Trabajo en equipo y comunicación.* Los miembros del equipo han de estar bien organizados para facilitar el trabajo conjunto y la comunicación formal e informal entre ellos.
8. *Motivación y recompensas.* Supone desarrollar programas de incentivos financieros y no financieros que puedan fomentar un entorno innovador en la empresa y atenuar en el equipo de trabajo la sensación de riesgo que implica el desarrollo de un nuevo producto.
9. *Permanencia y experiencia.* Las personas adecuadas o personas clave deben estar lo suficientemente motivadas para permanecer implicadas durante el proceso de desarrollo del nuevo producto los años que fuese necesario y así poder aportar su experiencia acumulada al proyecto.
10. *Compromiso.* La alta dirección debe apoyar y favorecer el entorno innovador, la cultura del riesgo, y aportar los recursos humanos y financieros necesitados para dotar de una base consistente al programa de desarrollo de nuevos productos.

Causas de éxito según Cooper (1993)

Cooper (1993) ha realizado numerosas investigaciones sobre las causas que influyen en el éxito y fracaso de los nuevos productos, especialmente los industriales. Por una parte recoge en forma de conclusiones las aportaciones de otros autores, y, por otra, establece lo que para él son las 15 claves del éxito.

Los factores de éxito determinados por otros investigadores de los que se hace eco, se presentan en la Figura 2.8 [para más información sobre los mismos, véase el Anexo VII]:

Figura 2.8 - Factores de éxito de un nuevo producto recopilados por Cooper (1993) según las conclusiones de otros investigadores.

1. Un producto de calidad superior que ofrece beneficios únicos para el usuario.
2. Un producto bien definido antes de la fase de desarrollo.
3. La calidad de ejecución de las actividades tecnológicas.
4. Sinergia tecnológica.
5. La calidad de ejecución de las actividades previas al desarrollo.
6. Sinergias de Marketing.
7. La calidad de ejecución de las actividades de marketing.
8. El atractivo del Mercado..
9. La situación de la competencia y apoyo de la dirección.

Fuente: Cooper (1993).

Tras enumerar las aportaciones de diferentes investigadores y extrayendo unas conclusiones de sus propias investigaciones¹⁰, Cooper (1993) considera que son quince los puntos clave para el éxito de un nuevo producto:

1. *El principal factor de éxito es un producto superior único: un producto diferenciado que ofrece beneficios únicos y un valor superior para el cliente.*

¹⁰ Cooper (1993) llevó a cabo un análisis retrospectivo de 203 proyectos reales de nuevos productos en 125 empresas de productos industriales.

La ventaja, superioridad o diferenciación del producto es el factor determinante del éxito. Según recoge el autor la mayoría de los esfuerzos de las empresas se centran en crear productos imitadores, indiferenciados, sin embargo, el 82% de estos esfuerzos resultan en vano.

Los principales pasos a seguir para conseguir un producto único son los siguientes:

- Determinar desde un inicio las necesidades, preferencias, gustos y lo que el target entiende por producto superior mediante una investigación de mercados.
- Hacer un análisis competitivo de los productos de otras empresas incluyendo la opinión de los clientes para saber cuáles pueden ser sus fortalezas y debilidades y ofrecer un producto superior.
- Probar y verificar todas las hipótesis de diseño. Una vez que el concepto de producto y sus especificaciones se definen [en base a las demandas de los consumidores], se debe probar el concepto con el público objetivo y comprobar su respuesta. Es importante involucrar al cliente en todo el proceso de desarrollo.

Una vez desarrollado el producto, estas son las variables que se toman en consideración para categorizar un producto como superior:

- Que tenga características únicas para el consumidor.
- Que satisfaga las necesidades del consumidor mejor que los productos de los competidores.
- Que posea una elevada calidad relativa.
- Que solucione los problemas de los consumidores con productos competitivos.
- Que reduzca el coste de los clientes.
- Que sea innovador o nuevo.

Es importante tener en cuenta que la consideración de que un producto es superior y que aporta un beneficio real es siempre un criterio delimitado desde el punto de vista del consumidor, por ello, también es necesario un posicionamiento adecuado.

2. *Una fuerte orientación al mercado [un proceso basado en el cliente] es fundamental para el éxito.*

Un conocimiento profundo de las necesidades y gustos del cliente, de la situación de la competencia, y la naturaleza del mercado, son componentes esenciales para el éxito de un nuevo producto. Esta conclusión implica:

- Entender las necesidades de los consumidores.
- Satisfacer las necesidades del mercado.
- Necesidad de reconocimiento de los mismos.
- Contacto constante con el cliente.
- Fuerte conocimiento del mercado mediante estudios de mercado.
- Calidad en la ejecución de las actividades de marketing.
- Un mayor gasto en las actividades de marketing.

La orientación al mercado ha de iniciarse ya en el proceso de generación de ideas, utilizando técnicas como los grupos de discusión, la fuerza de ventas, ya que por su cercanía y trato con los clientes pueden trasladar sus opiniones, o estudios de mercado para determinar las necesidades de los clientes en diferentes áreas geográficas.

El diseño del producto, sus especificaciones, requisitos, y la estrategia competitiva de producto también han de ser un reflejo de una orientación al mercado. En concreto, en la fase de diseño se recomienda desarrollar prototipos tan pronto como sea posible para mostrárselos al cliente con el fin de recabar la opinión respecto a su posible aceptación y los cambios de diseño necesarios.

Pero, tal y como refleja el autor, una clara orientación al mercado no se tiene en cuenta en la mayoría de los proyectos de nuevos productos de las empresas. Las actividades de marketing tienden a ser a las que menores recursos se dedican, especialmente durante las primeras etapas de los proyectos, siendo un error dejar la investigación del mercado para comprobar su aceptación por los consumidores después del diseño del producto. Y los análisis o estudios de mercado inadecuados o pobres, la insuficiencia de recursos dedicados a las actividades de comercialización también son debilidades comunes a la hora de determinar las causas del fracaso de un nuevo producto.

3. *Tener una orientación internacional en el diseño, desarrollo y marketing del producto, proporciona una ventaja en la innovación de productos.*

Definir el nuevo mercado del producto como "interno " y tal vez algunos otros países, limita las propias oportunidades de mercado . Para el máximo éxito en la innovación de productos, el objetivo debe ser diseñar un producto globalizado, un producto para el mundo.

Los productos internacionales dirigidos a un mercado mundial o para la exportación a los mercados más cercanos, son los que tienen un mejor desempeño.

Aquellos que son diseñados sólo para el mercado nacional, y que finalmente se exportan, sus resultados son peores. Pero no solo eso, sino que los nuevos productos destinados a los mercados extranjeros también les va mejor en el mercado nacional.

En un mercado cada vez más global, esta nueva dimensión aumenta la complejidad del proceso de desarrollo de nuevos productos puesto que la empresas deben realizar un trabajo sistemático y consistente, con equipos de proyectos internacionales que pueden residir en diferentes países y teniendo en consideración a diferentes clientes igualmente internacionales.

4. *Debe realizarse más trabajo previo al desarrollo del producto.*

Al igual que para Kuczmarski (1992), las actividades previas al desarrollo del producto son importantes porque califican y definen el proyecto.

Las investigaciones de Cooper (1993) revelan que las etapas que preceden a la de diseño y desarrollo [selección y cribado inicial, mercado preliminar, estudios técnicos , estudios de mercado y análisis del negocio] son factores clave para la rentabilidad financiera del producto, y tomarán mayor relevancia a lo largo del proceso de desarrollo. Por ello, las deficiencias en las actividades previas comprometen seriamente los proyectos.

Aunque este trabajo previo suponga invertir un mayor tiempo de inicio, a largo plazo este tiempo es amortizado, porque un proyecto que comienza mal definido hace que en etapas posteriores se pierda tiempo reorientado el proceso y resulta más costoso.

La mayoría de las empresas muestran debilidades en las etapas previas al desarrollo de su proceso de nuevos productos, con investigaciones de mercado

inadecuadas o insuficientes. En el momento en el que Cooper (1993) realizó sus estudios, tan solo se dedicaba un 7% de la inversión y un 16% del esfuerzo al trabajo de pre-desarrollo del producto.

Las preguntas que se presentan a continuación pueden ser una guía útil para realizar en la fase previa al desarrollo y su respuesta contribuirán al éxito del producto:

- ¿Quién es exactamente el cliente objetivo? ¿Y cómo se debe posicionar el producto?.
- ¿El proyecto es económicamente atractivo? ¿El producto se puede vender en grandes volúmenes y con márgenes suficientes para justificar la inversión en el desarrollo y la comercialización?.
- ¿Qué debe tener exactamente el producto para ser un ganador? ¿Qué atributos y características de rendimiento debe tener para ser de calidad superior?
- ¿Puede el producto ser desarrollado y al coste adecuado? ¿Cuál es la posible solución técnica?.

5. *Una fuerte y pronta definición del producto es una de las diferencias clave entre ganar y perder.*

Como ya se viene concretando, los proyectos con una fuerte definición inicial son considerablemente más exitosos. Los motivos son los siguientes:

- Proporciona un conjunto claro de objetivos para la fase de la evolución del proyecto, y también para los miembros del equipo de desarrollo. Con objetivos claros, el proceso es más eficiente y rápido.
- La definición sirve como un medio de comunicación y guía. Cada área funcional involucrada en el proyecto tiene una definición clara y consistente de lo que es producto y el proyecto.

Los productos bien definidos tienen tres veces más éxito que los productos menos definidos. Esta definición se desarrolla con el acuerdo de todas las áreas funcionales que intervienen: la alta dirección, marketing, I+ d, ingeniería, fabricación, etc. En ella se incluye:

- Especificación del mercado objetivo. Delimitar exactamente quiénes son los consumidores.
- Descripción del concepto de producto y los beneficios que aportará.
- Delimitación de la estrategia de posicionamiento.
- Una lista de las características del producto, atributos, requisitos, y especificaciones.

6. *Un lanzamiento bien concebido y correctamente ejecutado es fundamental para el éxito de un nuevo producto . Un sólido plan de marketing está en el corazón de la puesta en marcha.*

No sólo es necesario que el producto sea superior, también sus beneficios deben de ser comunicados y comercializados agresivamente, ya que los mejores productos en el mundo no se venden por sí solos.

En este punto se da importancia a la realización de un gran esfuerzo de marketing bien ejecutado y con los suficientes recursos, un enfoque de venta con objetivos bien definidos, y un servicio post-venta eficaz.

El autor considera tres aspectos importantes a considerar en relación al lanzamiento del nuevo producto y al plan de marketing:

- El desarrollo de un plan de marketing es tan fundamental para el proceso de nuevos productos, como es el desarrollo del producto físico.
- El desarrollo de un plan de marketing debe comenzar pronto en el global del proceso de nuevos productos. Las fases críticas de un plan deben estar realizadas antes de que el diseño y la etapa de desarrollo del producto comience. En esta primera etapa de desarrollo del plan aspectos como la definición del target, la estrategia de posicionamiento y los requisitos de diseño del producto tienen que estar concretados. Posteriormente se delimitarán las estrategias de precios y promocional.
- Los estudios de mercado diseñados para proporcionar información crucial para la planificación de marketing deben ser incorporadas en el plan estratégico del producto.

7. *Una estructura correcta de la organización, el diseño, y el clima son factores clave para el éxito.*

En la innovación de un producto están implicados varios departamentos [marketing e investigación de mercados, I+d, finanzas, compras, producción, etc.], por lo que se trata de un esfuerzo multidisciplinar y multifuncional.

El plan estratégico se basa en diferentes tareas que requieren la contribución y participación de los diversos ámbitos funcionales de la empresa, de manera que el capital humano procedente de cada departamento puede ubicarse en un mismo lugar de trabajo para aprovechar las sinergias que se producen en el trabajo conjunto y optimizar así los resultados.

El diseño organizacional, o cómo organizar el desarrollo del nuevo producto, es igualmente fundamental para que haya coordinación entre los grupos internos participantes, se sepa el papel del equipo y se reconozca a un líder de proyecto. Una estructura organizativa funcional tradicional no satisface muchas de las necesidades de innovación de productos, por lo que se recomiendan tres posibles enfoques de organización:

- Un enfoque equilibrado en el que un gerente de proyecto supervisa y comparte la responsabilidad y autoridad con los responsables funcionales.
- El director de proyecto está asignado para supervisar el proyecto y tiene la responsabilidad primaria y la autoridad para la toma de decisiones relativas al proyecto.
- El director del proyecto está a cargo de un equipo de proyecto compuesto por un grupo básico de personal multifuncional. En este caso, los gerentes funcionales no tienen participación formal ni autoridad.

Independientemente de cuál se elija , la presencia de un líder de proyecto con autoridad formal, especializado y capacitado es esencial para alcanzar el éxito.

En lo que respecta a clima, éste premiar y fomentar la creatividad y la innovación y facilitar los recursos necesarios para que así sea. Al mismo tiempo, se debe evitar el castigo por el fracaso.

8. *El apoyo de la alta dirección no garantiza el éxito , pero seguro que ayuda . Sin embargo, muchos directivos se equivocan.*

El apoyo de la alta dirección es necesario para la innovación de productos. Su papel principal es establecer las bases que faciliten el proceso, aunque manteniéndose en un segundo plano, no han de estar constantemente entrometiéndose o interfiriendo en el proyecto.

Pero los estudios mostraron que los altos directivos apoyan fracasos casi con la misma frecuencia que éxitos: aquellos proyectos en los que está comprometida la alta dirección, que participa de forma directa en la gestión, orientación y dirección del proyecto, sólo son marginalmente más exitosos.

Sin embargo, el apoyo de la alta dirección es fundamental para hacer llegar el producto al mercado, ya que puede reunir los recursos, reducir los trámites burocráticos, y realizar las gestiones necesarias para conseguir para llevar a cabo la comercialización.

Del mismo modo, el papel de la alta dirección es importante para establecer un compromiso interno a largo plazo en el desarrollo de nuevos productos como fuente de crecimiento; para desarrollar una visión, objetivos y estrategia de innovación de producto impulsada por los objetivos y estrategias corporativas; para poner a disposición de los equipos de trabajo los recursos necesarios; para perpetrar un plan estratégico disciplinado que dirija los productos al mercado, y para autorizar, legitimar, motivar y apoyar a los líderes del proyecto y sus equipos.

9. *La sinergia es vital para el éxito.*

La sinergia es el hilo conductor que une el nuevo negocio con el que ya venía desempeñando la empresa. En términos de innovación, la sinergia es la capacidad de aprovechar las fortalezas internas existentes, los recursos y capacidades de manera beneficiosa en el nuevo proyecto de producto.

Las ventajas que pueden obtenerse del aprovechamiento de las sinergias son claras:

- Si el producto puede ser desarrollado utilizando los conocimientos técnicos existentes, esto es mucho menos costoso y menos arriesgado. De igual forma, si el producto se vende a clientes conocidos a través de unos canales de distribución y una ya

establecida, se reduce también el tiempo de lanzamiento, los costes y el riesgo.

- La experiencia o “Know how” que la empresa tiene con proyectos pasados, puede ser de utilidad si el nuevo producto guarda relación con los anteriores. Motivo por el cual el coste y la incertidumbre serán igualmente menores.

Hay dos tipos principales de sinergias que son importantes para la innovación de productos:

- La sinergia tecnológica: capacidad del nuevo proyecto de hacer uso de las habilidades de ingeniería de la empresa, y de los recursos y capacidades de fabricación existentes.
- La sinergia de marketing: ajuste del nuevo producto en términos de clientes, canales de distribución, fuerza de ventas, condiciones de servicio a los consumidores, publicidad, promoción, y recursos y capacidades de la inteligencia de mercado.

En la matriz que se presenta a continuación [Figura 2.9] se combinan estas dos dimensiones para mostrar las probabilidades de éxito de un nuevo producto cuando se aprovechan ambas sinergias según las investigaciones realizadas por Cooper (1993) en 203 proyectos de nuevos productos:

Figura 2.9 – Matriz sobre el impacto de las sinergias en el éxito de los nuevos productos según Cooper (1993).

		Sinergia Tecnológica		
		Alta	Media	Baja
Sinergia de Marketing	Baja	Sin casos	40,9% de éxito [12,6% de los casos]	22,7% de éxito [12,6% de los casos]
	Media	82,4% de éxito [9,7% de los casos]	71,1% de éxito [47,4% de los casos]	33,3% de éxito [8,6% de los casos]
	Alta	53,3% de éxito [8,6% de los casos]	Sin casos	Demasiados pocos casos

Fuente: Cooper (1993).

En definitiva, en el establecimiento de las estrategias de productos y cuando se seleccione un nuevo proyecto, nunca se debe subestimar el papel de la sinergia. Los campos completamente desconocidos para la empresa son más difíciles de explotar por las posibles barreas y obstáculos, y también más costosos.

10. *El atractivo del mercado es un criterio de selección de proyectos.*

El atractivo del mercado es una variable estratégica importante: los productos dirigidos a mercados más atractivos tienen más éxito. Si bien se podría considerar un condicionante fundamental, las investigaciones mostraron que no se encuentra en la lista de los principales factores de éxito de un nuevo producto.

El atractivo del mercado consta de dos dimensiones:

- El potencial de mercado: hace referencia al tamaño de mercado [grande], su capacidad de crecimiento, a la necesidad de los clientes por ese producto y su intención de compra.
- Entorno competitivo: mercados negativos caracterizados por una fuerte competencia, por competencia en base al precio o la alta calidad. Los canales de distribución de la competencia, su fuerza de ventas o los servicios que ofrecen también hay que tenerlos en cuenta para ver las posibilidades de éxito del nuevo producto. Aún así, dirigir el producto a un mercado negativo solo le conduce a ser marginalmente menos exitoso, puesto que el triunfo está condicionado en mayor medida a estar bien definido por parte de un equipo multifuncional, a ser de calidad superior, y a tener ciertas sinergias con la empresa.

En resumen, si el proyecto y el producto son débiles, un gran potencial del mercado y un entorno competitivo favorable no van a conseguir que el producto tenga éxito. Pero como tanto uno como otro tienen un impacto moderado en la óptima evolución de un nuevo producto, han de ser considerados como criterios para la selección y priorización de proyectos.

11. *El éxito de los nuevos productos es predecible. El perfil de un ganador puede ser utilizado para tomar decisiones de selección de proyectos más nítidos con un mejor enfoque.*

Los recursos de una empresa son demasiado valiosos y limitados para asignarlos a los proyectos erróneos. Esto significa el tener que establecer prioridades y seleccionar los mejores planes de nuevos productos.

A menudo el problema de la selección errónea de proyectos se debe a la falta de criterios para juzgarlos. Pero las investigaciones sobre el éxito y fracaso de nuevos productos han servido para conocer qué criterios pueden ser utilizados, y para determinar que el éxito es bastante predecible, puesto que son ciertas características específicas las que convierten a los nuevos productos en ganadores:

- La superioridad del producto
- Las sinergias
- El atractivo del mercado

Estas características pueden y deben utilizarse como criterios para la selección y priorización de proyectos .

12. *El éxito de los nuevos productos es controlable: se necesita más énfasis en la integridad, la consistencia y la calidad de la ejecución.*

La mejor manera de duplicar la tasa de éxito de nuevos productos de una empresa es trabajar por conseguir mejoras significativas en la forma en que el proceso de innovación se desarrolla.

Como ya se ha contemplado, hay ciertas actividades clave en el éxito de los nuevos productos como son: las actividades previas de estudios de mercado, las evaluaciones técnicas al inicio del proyecto, el análisis financiero y de las oportunidades de negocio, así como las pruebas de mercado previas al lanzamiento, siempre bajo el control del líder y equipo del proyecto.

En definitiva , el éxito no es tanto una cuestión de tecnología, mercado, o producto, sino lo bien que se lleva a cabo el proyecto, de la calidad de ejecución del mismo, un aspecto que puede ser vigilado por la empresa mediante puntos de control de calidad a lo largo del proceso.

Del igual modo, la integridad de los procesos y de las actividades que conllevan, es otro factor importante determinante del éxito. Los equipos de

gestión y de proyecto deben desarrollar un enfoque disciplinado para la innovación de productos.

13. *Los recursos deben estar en el lugar adecuado.*

A medida que la situación económica ha endurecido la competencia, las empresas han respondido con la reestructuración del modelo de negocio queriendo hacer más con menos . El resultado es que la innovación de productos, en lugar de ser tratada como una inversión, es visto como un coste que debe ser reducido. Y así, se limitan los recursos destinados a este fin.

La falta de recursos disponibles para el proyecto se agudiza en las actividades pre-desarrollo del producto, y de marketing [sólo el 16 % de los costes totales del proyecto y el 32% de recursos humanos, se destinan a las acciones de marketing, y la mayoría de ellos se concentran en la fase lanzamiento]. Por lo que se puede apreciar que no existe una clara orientación al mercado en términos de económicos y de esfuerzo.

Ahora es el momento de volver a dedicar un mayor gasto y recursos para estas acciones de marketing. La gerencia debe reconocer la importancia de los primeros pasos del proceso de nuevos productos , y darse cuenta de que el dinero invertido en las etapas previas parece tener un importante impacto positivo en el rendimiento del producto.

14. *La velocidad es todo, pero no a expensas de la calidad de la ejecución.*

La velocidad se ha convertido en una ventaja competitiva; significa una obtención de ganancias más rápida y menos probabilidad de que el mercado o la situación de la competencia puedan cambiar.

Pero la velocidad es sólo un objetivo provisional, un medio para un fin. El objetivo final , por supuesto, es la rentabilidad.

Con frecuencia, los métodos utilizados para reducir el tiempo de desarrollo, producen precisamente el efecto contrario: graves errores que no sólo suman retrasos en el proyecto, sino que a menudo incurren en mayores costes e incluso fallos en el producto.

Se puede reducir el tiempo del proceso de cinco maneras que no disminuyan las probabilidades de ganar:

- Hacerlo bien a la primera: la mejor manera de ahorrar tiempo es evitando tener que volver a hacer las cosas por segunda vez. La calidad en la ejecución reduce el tiempo de desarrollo del proceso..
- Hacer un trabajo previo consistente y obtener una definición clara del proyecto/producto.
- Organizar el desarrollo en torno a equipos multifuncionales que trabajen de forma sincrónica.
- Un procesamiento en paralelo para que las diferentes actividades se lleven a cabo al mismo tiempo, no de forma secuencial, con lo que se pierde menos tiempo que si fueran desarrolladas en cadena.
- Dar prioridad y enfoque: el concentrar los recursos en los proyectos verdaderamente importantes, hará que el trabajo se pueda hacer mejor y más rápido. Esto supone tener que rechazar ciertos proyectos, por lo que es fundamental una buena toma de decisiones basada en los criterios adecuados.

15. *Las empresas que siguen un proceso multietápico, desarrollan un plan estratégico del nuevo producto más disciplinado.*

Las empresas desarrollan procesos formales y disciplinados en el desarrollo de nuevos productos que acaban por convertirse en planes de actuación, “planes de juego”, que son modelos conceptuales y operativos para mover o agilizar los proyectos de nuevos productos desde la idea hasta el lanzamiento. Son guías de gestión que mejoran la eficacia y eficiencia del proceso.

Las empresas que trabajan bajo un plan de actuación son más exitosas, y cuanta mayor experiencia adquieren en el terreno de la planificación, mayor es el éxito.

Causas de éxito según Urban y Hauser (1993)

Por su parte, Urban y Hauser (1993), recogen las aportaciones de varios autores para hacer un compendio de los factores determinantes del éxito:

1. *Encontrar y armonizar con las necesidades del cliente.* El target ha de ser identificado y definido con claridad para que las ideas generadas se centren en satisfacer sus necesidades.
2. *Tener en alto valor a los clientes* mediante el diseño de productos adaptados a las prioridades de los consumidores y que aporten un beneficio a un precio que ofrece un alto valor.
3. *Innovación.* La innovación debe de estar presente principalmente durante el proceso de generación de ideas y diseño del producto.
4. *Superioridad técnica.* La superioridad técnica supone la identificación de huecos en el mercado y la coordinación de las acciones de marketing, I+D, e ingeniería.
5. *Proyectarse en el potencial de crecimiento.*
6. *Un entorno competitivo favorable.* La empresa ha de poner el foco en aquellas características del entorno competitivo que presenten un oportunidad y faciliten el lanzamiento del producto.
7. *Ajustarse a las fortalezas internas de la empresa.*
8. *Potenciar la comunicación entre las diferentes funciones.* Se trata de fomentar la comunicación interdepartamental para el desarrollo del nuevo producto, pero también dentro de un mismo equipo interfuncional que trabaja conjuntamente en la creación de una oportunidad comercial.
9. *El apoyo de la alta dirección* durante todo el proceso de desarrollo.
10. *Ser un campeón entusiasta.*
11. *Organización eficaz del nuevo producto.*
12. *Uso del proceso de nuevos productos* para aprovechar la incorporación de diversos métodos avanzados que faciliten el desarrollo de productos. Cuanto mayor sea el número de métodos y las actividades por adelantado que realice la compañía con respecto a la competencia, mayor probabilidad de éxito tendrá con sus nuevos productos.
13. *Evitar lo innecesario.*
14. *Momento de lanzamiento.* El momento en el que se inicia el proyecto para el lanzamiento también es clave para el éxito del producto.

Causas de éxito según Thomas (1996)

Del mismo modo que es complejo intentar delimitar qué supone el concepto de éxito de un nuevo producto o cuándo se puede estimar que un producto ha tenido éxito, resulta difícil poder establecer de forma generalizada cuáles son las causas que lo provocan, ya que, tal y como remarca Thomas (1996), el éxito de un nuevo producto depende mucho de las circunstancias y ningún factor por sí solo lleva al éxito. Por ello, las empresas han de preocuparse por analizar con detalle la situación o contexto en el que será comercializado el nuevo producto y ser conscientes de que su éxito está condicionado por múltiples elementos.

Thomas (1996) establece los siguientes ocho los factores como los principales que contribuyen al éxito de un nuevo producto:

1. *Conjugar las oportunidades estratégicas.* Tras un análisis situacional de los puntos fuertes y débiles de la empresa y las oportunidades y amenazas, se relacionan los resultados para vislumbrar las posibles opciones estratégicas y el posible encaje de los nuevos productos en dichas opciones. Un nuevo producto puede resultar exitoso si es capaz de crear sinergias entre las oportunidades del mercado y las competencias de la empresa.
2. *Aprovechar el entorno socioeconómico.* El conocimiento del entorno en el que desarrolla la actividad su empresa le puede reportar oportunidades de creación de productos de éxito.
3. *Tratar de conseguir la aceptación del mercado.* Las ventas de un nuevo producto suelen ser lentas, y el éxito está también condicionado por la relación entre la empresa y los consumidores antes y después del lanzamiento del nuevo producto.
4. *Motivar al personal.* La creación de nuevos productos puede generar resistencia o falta de apoyo por parte del personal de la empresa por lo cual suelen crearse equipos multidisciplinares para trabajar en su desarrollo encabezados por un líder motivador que dirija y crea en el proyecto.
5. *Crear o generar ideas de nuevos productos.* Alrededor de una de cada once ideas tiene éxito comercial [Thomas (1996)], de manera que es preciso generar un número buen número de ellas para conseguir que un producto tenga éxito.

6. *Diseñar productos nuevos partiendo de conceptos.* El concepto es la evolución de la idea en donde ya se presentan las características del producto por escrito y se lleva a cabo una reproducción de cuál sería su diseño. Desarrollar el concepto de un nuevo producto permite descartar ideas y realizar pruebas de la posible aceptación o adopción por parte de los consumidores, aunque su principal desventaja reside en que puede no transmitir al target todas los beneficios que ofrece el producto.
7. *Perfeccionar el producto nuevo.* El éxito de un producto también depende de su orientación a la calidad y de su mejora continua en función de los resultados obtenidos en las diferentes pruebas de mercado.
8. *Controlar la evolución del nuevo producto.* Tras el lanzamiento del producto ha de seguirse la evolución de los resultado y compararse con los datos previstos por si fuera preciso realizar algún cambio estratégico.

Causas de éxito según Montaña y Moll (2011)

Bajo un enfoque centrado exclusivamente en el los factores propios del lanzamiento de nuevos productos que condicionan el éxito, Montaña y Moll (2011) reflexionan sobre las siguientes consideraciones:

1. *Es clave el correcto posicionamiento del producto, un marketing mix coherente y dirigido al segmento adecuado.*
2. *Debe programarse cuidadosamente el lanzamiento del producto con la distribución.*
3. *La logística en el lanzamiento del producto es vital.*
4. *Debe coordinarse la acción de lanzamiento con la red de ventas.*
5. *El plan de comunicación debe haberse programado con antelación con todos los medios necesarios.*

En la tabla que se presenta a continuación se resumen los resultados de las investigaciones realizadas por los diferentes autores citados previamente sobre los factores determinantes del éxito de los nuevos productos [Figura 2.10]:

Figura 2.10 – Factores causantes del éxito de un nuevo producto según Kuczmarski (1992), Cooper (1993), Urban y Hauser (1993), Thomas (1996), y Montaña y Moll (2011).

	Investigadores				
	Kuczmarski (1992)	Cooper (1993)	Urban y Hauser (1993)	Thomas (1996)	Montaña y Moll (2011)
Factores causantes del éxito de un nuevo producto	<ol style="list-style-type: none"> 1. El proyecto original del nuevo producto. 2. Estrategia de nuevos productos. 3. Proceso de ejecución consistente. 4. Suficiente trabajo por adelantado. 5. Sistema de seguimiento. 6. Responsabilidad clara. 7. Trabajo en equipo y comunicación. 8. Motivación y recompensas. 9. Permanencia y experiencia. 10. Compromiso. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El principal factor de éxito es un producto superior único: un producto diferenciado que ofrece beneficios únicos y un valor superior para el cliente. 2. Una fuerte orientación al mercado [un proceso basado en el cliente] es fundamental para el éxito. 3. Tener una orientación internacional en el diseño, desarrollo y marketing del producto, proporciona una ventaja en la innovación de productos. 4. Debe realizarse más trabajo previo al desarrollo del producto. 5. Una fuerte y pronta definición del producto es una de las diferencias clave entre ganar y perder. 6. Un lanzamiento bien concebido y correctamente ejecutado es fundamental para el éxito de un nuevo producto. Un sólido plan de marketing está en el corazón de la puesta en marcha. 7. Una estructura correcta de la organización, el diseño, y el clima son factores clave para el éxito. 8. El apoyo de la alta dirección no garantiza el éxito, pero seguro que ayuda. Sin embargo, muchos directivos se equivocan. 9. La sinergia es vital para el éxito. 10. El atractivo del mercado es un criterio de selección de proyectos. 11. El éxito de los nuevos productos es predecible. El perfil de un ganador puede ser utilizado para tomar decisiones de selección de proyectos más nítidos con un mejor enfoque. 12. El éxito de los nuevos productos es controlable: se necesita más énfasis en la integridad, la consistencia y la calidad de la ejecución. 13. Los recursos deben estar en el lugar adecuado. 14. La velocidad es todo, pero no a expensas de la calidad de la ejecución. 15. Las empresas que siguen un proceso multietápico, desarrollan un plan estratégico del nuevo producto más disciplinado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encontrar y armonizar con las necesidades del cliente. 2. Tener en alto valor a los clientes. 3. Innovación. 4. Superioridad técnica. 5. Proyectarse en el potencial de crecimiento. 6. Un entorno competitivo favorable. 7. Ajustarse a las fortalezas internas de la empresa. 8. Potenciar la comunicación entre las diferentes funciones. 9. El apoyo de la alta dirección. 10. Ser un campeón entusiasta. 11. Organización eficaz del nuevo producto. 12. Uso del proceso de nuevos productos. 13. Evitar lo innecesario. 14. Momento de lanzamiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conjugar las oportunidades estratégicas. 2. Aprovechar el entorno socioeconómico. 3. Tratar de conseguir la aceptación del mercado. 4. Motivar al personal. 5. Crear ideas de nuevos productos. 6. Diseñar productos nuevos partiendo de conceptos. 7. Perfeccionar el producto nuevo. 8. Controlar la evolución del nuevo producto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es clave el correcto posicionamiento del producto, un Marketing Mix coherente y dirigido al segmento adecuado. 2. Debe programarse cuidadosamente el lanzamiento del producto con la distribución. 3. La logística en el lanzamiento del producto es vital. 4. Debe coordinarse la acción de lanzamiento con la red de ventas. 5. El plan de comunicación debe haberse programado con antelación con todos los medios necesarios.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kuczmarski (1992), Cooper (1993), Urban y Hauser (1993), Thomas (1996), y Montaña y Moll (2011).

Una vez analizadas las causas del éxito de un nuevo producto según diferentes autores, se puede extraer la siguiente conclusión: existen dos tipos de factores influyentes principales, aquellos que se pueden atribuir a la gestión genérica organizativa, y aquellos relativos a las decisiones comerciales.

Con respecto a las primeras, los investigadores se centran en la importancia del factor humano [gestión del personal, grupos multifuncionales el trabajo en equipo, etc.], la organización de las etapas del proceso, y los recursos y capacidades de la empresa como facilitadores del desarrollo y posibles creadores de sinergias tecnológicas y de marketing entre los nuevos procesos y los ya existentes.

En cuanto a las decisiones comerciales, ponen especial énfasis en la importancia del desarrollo de un producto que satisfaga las necesidades del target partiendo de una correcta definición previa de sus características y del público objetivo, en el potencial de crecimiento del mercado, en la estrategia de distribución que permita controlar y poner a disposición de los consumidores el producto, y en las labores promocionales del mismo para darlo a conocer e incitar a su compra.

Por último, expuestos los motivos varios por los que un producto puede ser exitoso, se destacará el *tiempo de mercado y aceptación*¹¹ como fuente de ventajas competitivas y de éxito en el desarrollo de los nuevos productos, tal y como establecieron Bañegil y Miranda (2001). En sus investigaciones concluyeron que existe una relación inversa entre el *tiempo de mercado* y el éxito, de tal forma que *cuanto menor sea el tiempo empleado en desarrollar nuevos productos, mayores serán las posibilidades de que dicho producto sea un éxito en el mercado*.

Desde esta perspectiva, las variables que ayudan a mejorar y/o influyen en los tiempos de mercado y, por tanto, el éxito, son los siguientes:

- *Utilización de equipos de desarrollo multifuncionales.*
- *Participación de los clientes en el equipo de diseño multifuncional.*
- *Participación de los proveedores en el proceso de diseño.*

¹¹ El *tiempo de mercado* es el “Lapso de tiempo que transcurre entre la definición del producto y el momento en que se encuentra disponible por el mercado”, mientras que el *tiempo de aceptación* es el que “transcurre hasta alcanzar el total potencial de venta, hasta que el producto es definitivamente aceptado pro el mercado”. [Bañegil y Miranda (2001)]. Los autores consideran la definición de *tiempo de mercado* en sentido amplio, es decir, como el tiempo que transcurre desde que el producto es definido hasta que es aceptado por el mercado [comprado de forma masiva y satisfecha una necesidad].

- *Integración entre las diferentes áreas funcionales.*
- *Gestión simultánea de actividad.*
- *Características del mercado*, como por ejemplo, su potencial o el nivel de competencia.
- *Grado de compromiso y apoyo de la alta dirección.*
- *Calidad percibida de los productos.* Aunque parezca contradictorio, el tiempo de desarrollo de los productos de alta calidad es bajo. Esto es debido a la consideración de las demandas de los clientes desde un primer momento [lo que anteriormente fue nombrado como la participación de los clientes en el equipo de diseño multifuncional], evitando así las posibles rectificaciones posteriores a la concepción original del producto, con su consecuente pérdida de tiempo.
- *Uso de técnicas para la reducción del tiempo de mercado.* Existen determinadas técnicas de diseño, fabricación, etc. que obran a favor de la disminución del *tiempo de mercado*.¹²

Si bien algunos de estos factores ya han sido citados anteriormente como determinantes del éxito, en este caso el matiz se encuentra en que su correcta gestión permite la reducción del tiempo de mercado y, por ende, el éxito del nuevo producto, logrando con ello el cumplimiento de las diferentes etapas, desde la generación de ideas hasta la aceptación plena del producto, en el tiempo previsto por la empresa.

¹² Estas técnicas son descritas por Bañegil y Miranda (2001) en su libro *La gestión del tiempo: un factor competitivo en el desarrollo de nuevos productos*.

2.5.2 Causas de fracaso en las políticas comerciales de los nuevos productos

Ser conscientes de los factores que contribuyen al éxito, facilitan el camino para establecer las causas de un fracaso, y viceversa. Por ello, también se van a recoger los estudios de diferentes investigadores para ofrecer igualmente un análisis en detalle de los elementos que pueden potencialmente provocar el fracaso de un nuevo producto, sobre todo porque en Europa el 90% de los nuevos productos fracasan [Kotler y Keller (2012)].

Causas de fracaso según Urban y Hauser (1993)

Urban y Hauser (1993) consideran que los causantes del fracaso son aspectos como:

1. *Mercado muy pequeño* en donde la demanda para este tipo de producto es insuficiente. Para evitar este problema ha de definirse detalladamente el mercado y su potencial bruto con pronósticos de demanda para identificar oportunidades.
2. *Mala armonización de la compañía* porque sus recursos y capacidades no coinciden con los requisitos de producción y comercialización requeridos por el nuevo producto.
3. *Un producto no nuevo o no diferente*. Una idea pobre que no ofrece nada nuevo o un beneficio no evidente al consumidor. El producto ha de ser diseñado centrándose en el cliente, mediante un proceso sistemático y creativo de generación de ideas, y testado antes de su comercialización.
4. *Sin un beneficio real*. El producto no ofrece el mejor rendimiento para satisfacer las necesidades del consumidor.
5. *Mal posicionamiento frente a la competencia*. Supone un bajo valor añadido del producto en comparación con los productos de la competencia; éstos tienen un posicionamiento dominante.
6. *Apoyo inadecuado del canal de distribución*. El producto no está disponible para los clientes, no genera el soporte del canal de distribución esperado, los servicios post-venta no están disponibles, etc.
7. *Error de predicción de ventas*. Puede producirse una baja predicción de las ventas y el desaprovechamiento de la oportunidad comercial por culpa de un nivel de producción bajo, o bien el caso contrario, un exceso de producción debido a una sobreestimación de las ventas.

8. *Mala sincronización.* Entrar en el mercado demasiado tarde o que el ciclo de vida se alargue más de lo debido.
9. *Respuesta competitiva.* La respuesta de la competencia también es clave, éstos pueden responder rápidamente con otro producto antes de alcanzar el éxito; copiar el diseño e incluso mejorarlo; sacar mayor rendimiento de las actividades de promoción, o fijar un precio más atractivo para el target. Es preciso considerar la posible respuesta competitiva mediante el planteamiento de diferentes escenarios. Los autores recomiendan que la empresa ha de moverse agresivamente en el mercado para establecerse o posicionarse como el primero.
10. *Grandes cambios tecnológicos* que hagan obsoletos los procesos productivos o que la empresa se mantenga con la vieja tecnología mucho tiempo.
11. *Cambios en los gustos de los consumidores* antes de que el producto alcance la penetración de mercado deseada.
12. *Cambios en las limitaciones externas,* como cambios en los costes de las materias primas o de la situación económica.
13. *Bajo índice de repetición de compra o ninguna difusión-penetración de las ventas.* Puede suceder que los consumidores compren el producto al principio pero que nunca se llegue a conseguir maximizar su potencial de ventas. La manera de evitarlo es realizar ensayos y pruebas sobre la posible respuesta del mercado, crear productos que ofrezcan beneficios reales, y que la publicidad se centre en potenciar dichos beneficios.
14. *Pobre servicio post-venta.* Producto complejo o que genera poca confianza, y servicio post-venta deficiente, no facilitado al consumidor.
15. *Retorno de la inversión insuficiente.* Se produce cuando las ganancias son bajas en comparación con la inversión realizada. Es necesario que haya predicciones adecuadas de la demanda, que se seleccionen los mercados adecuados, intentar disminuir los costes de producción, etc.
16. *Falta de coordinación en las funciones.* El ejemplo es que en I+d se elabore un producto que no se adapte a las necesidades de los consumidores, o que desde el departamento de marketing se identifiquen necesidades que no puedan ser desarrolladas, o que los cambios de diseño dificulten la producción. Para que esto no suceda, los equipos han de ser multifuncionales, compuestos por miembros de diferentes departamentos que trabajen de forma sincrónica y coordinada.

17. *Problemas organizacionales* entre los departamentos involucrados en el desarrollo del nuevo producto, falta de comunicación, u otros conflictos.

Causas de fracaso según Ferré y Ferré (1997)

Los autores Ferré y Ferré (1997) concentran el motivo de fracaso de los nuevos productos en veinticinco motivos:

1. *La falta de una "idea", de un "concepto", de una "promesa" sobre el producto que soporte al mismo.*
2. *Una evaluación errónea de las actitudes de la clientela o público objetivo hacia el nuevo producto.* El producto ha de despertar el interés del target, no siempre se compra de forma impulsiva.
3. *Un rechazo por parte del punto de venta o del canal de distribución.*
4. *Orientaciones y enfoques erróneos en la comunicación [esencialmente en la publicidad y en la argumentación de venta].*
5. *Por defectos en el servicio post-venta o servicio de consultas técnicas que ciertos productos pueden exigir.*
6. *Una irregular acción de venta [frecuencias de visita equivocadas] combinado con un servicio de entrega "demasiado largo" que puede provocar rupturas de stocks.*
7. *El desconocimiento del rol que puede desempeñar en el proceso de decisión de compra figuras clave como el prescriptor y los líderes de opinión.*
8. *Defectos técnicos que provocan insuficientes rendimientos en el producto en comparación "con lo que se había prometido".* Son ligeras variaciones en el producto o en sus promesas que hacen perder la confianza de los consumidores, no se trata de defectos de calidad.
9. *Haber considerado que el mercado potencial era mayor que el que realmente ha resultado ser.* Es un error de estimación.
10. *Errónea interpretación de las necesidades del mercado objetivo es no analizar los "huecos" o insatisfacciones que el público podía tener.*
11. *Por ser un producto que no puede tener buena imagen, ya que "tampoco la tiene" la empresa que lo está ofreciendo al mercado.*

12. *Por el nombre dado al producto como marca, ya que la misma ni evoca, ni sugiere, ni recuerda el tipo de producto.*
13. *Por el precio de venta, que no es adecuado dentro del binomio “precio-calidad”, o porque es netamente superior al de la competencia.*
14. *Porque pasa inadvertido por no tener ninguna “ventaja diferencial” sobre sus competidores.*
15. *Por defectos en el embalaje o caja exterior [presentación en general].*
16. *Porque no se han efectuado test de producto, ideas o conceptos que hayan podido evaluar la reacción del mercado.*
17. *Por problemas de calidad y por insuficiente control de la misma. Ha de tener una calidad estándar.*
18. *Un programa de lanzamiento erróneo o poco realista [en definitiva, por un plan de marketing desenfocado]. [Por ejemplo, retrasos y errores de entrega, momento de lanzamiento inadecuado, etc.].*
19. *Un nivel de publicidad inadecuado o un error de base en los medios de comunicación elegidos.*
20. *Falta de formación de la red de ventas o falta de motivación que hace que no vibre ante el esfuerzo inicial del lanzamiento, que es vital para la suerte del producto.*
21. *Las acciones de la competencia, llamadas “barricada”, frente al canal. El canal de distribución ha de ser cuidado para evitar que una competencia agresiva pueda boicotearlo o hacerse con él.*
22. *Acciones de la competencia a nivel del mercado final [como bajadas de precios, anticipación en acciones promocionales, etc.]. En la elaboración del plan de desarrollo y lanzamiento es imprescindible tener en cuenta la capacidad y el nivel de preparación de la competencia.*
23. *La ausencia de acciones promocionales que pueden dejar al producto un tanto abandonado a “su suerte”.*
24. *El olvido de precauciones sanitarias, disposiciones legales y similares.*
25. *Haber utilizado una marca todavía no concedida en el momento del lanzamiento, o no registrada.*

Como se puede observar, Ferré y Ferré (1997) ofrecen una visión diferente a las anteriores sobre las causas que pueden provocar el fracaso de un nuevo producto. Se centran especialmente en las decisiones erróneas en torno a las variables del Marketing Mix y dejan de lado la posibilidad de que los aspectos puramente organizativos puedan ser la razón de un mal resultado. Por ello, sus aportaciones son significativamente relevantes para este estudio en el que se busca establecer los casos de éxito y fracaso en las políticas comerciales de los nuevos productos.

Causas de fracaso según Parreño, Ruiz y Casado (2003)

Parreño, Ruiz y Casado (2003) consideran como algunas de las razones más importantes de fracaso las que se presentan a continuación:

1. *Cálculos erróneos del potencial de mercado.*
2. *Rápido cambio en el mercado (o en la economía) después de la aprobación del producto.*
3. *Control de calidad inadecuado.*
4. *Reacciones inesperadas por parte de los competidores.*
5. *Canal de distribución inadecuado.*
6. *Prueba de mercado defectuosa.*
7. *Estimaciones de los costes de producción incorrectas.*
8. *Momento inadecuado para la introducción del producto.*
9. *Gastos inadecuados en la promoción inicial.*

Causas de fracaso según Kerin, Hartley Rudelius (2009)

Por otro lado, Kerin, Hartley Rudelius (2009), focalizan los factores críticos que provocan el fracaso de un nuevo producto en las decisiones de marketing y en los problemas organizacionales:

Decisiones de marketing inadecuadas

1. *Punto de diferencia insignificante* con respecto a los productos de la competencia, que no aporte características distintivas o beneficios únicos.

2. *Definición incompleta del mercado y producto antes de iniciar el desarrollo del producto.* Que no se defina de forma clara el mercado objetivo, las necesidades y deseos de los consumidores, o las funciones del producto.
3. *Mercado poco atractivo,* con poco potencial de crecimiento o con consumidores no predispuestos a adquirir el producto aunque muestren su deseo y/o necesidad.
4. *Ejecución deficiente de la mezcla de marketing: nombre, empaque, precio, promoción y distribución.*
5. *Calidad o sensibilidad deficientes del producto sobre factores fundamentales de las necesidades del consumidor.*
6. *Falta de sincronía* con las necesidades del mercado: que el producto sea lanzado en un momento en el que los deseos o gustos de los consumidores hayan cambiado, o que su lanzamiento se produzca muy pronto o muy tarde.
7. *Falta de acceso rentable del producto a los compradores.* Las necesidades de promoción, posicionamiento y distribución que haga el producto accesible para el consumidor, encarecen significativamente su precio final puesto que en esta etapa se requieren fuertes inversiones.

Problemas organizacionales

1. *No escuchar “la voz del consumidor”.* Los gerentes pueden minusvalorar las posibilidades de la investigación de mercados, o hacer caso omiso a las necesidades del consumidor.
2. *No cumplir o eludir alguna las etapas del proceso de un nuevo producto.* Las fases a seguir en el proceso de desarrollo de un nuevo producto garantizan su éxito, de manera que, saltarse alguna de ellas, puede conducir al fracaso.
3. *Llevar al mercado un producto concebido con deficiencias para generar ingresos rápidos,* dando mayor prioridad a la velocidad y al cumplimiento de los objetivos de ingresos que a la calidad del producto y sus servicios complementarios.
4. *La prevalencia del “pensamiento grupal” en las reuniones* que no fomente las opiniones individuales, tanto positivas como negativas sobre el nuevo producto.
5. *No tomar en cuenta las lecciones de fracasos anteriores.*

Causas de fracaso según Cooper (2011)

En los estudios que Cooper (2011) llevó a cabo, pudo establecer como siete los motivos fundamentales en el fracaso de los nuevos productos:

1. *Nuevos productos triviales.* La primera razón es que el producto no incita o estimula al cliente. No existe una propuesta de valor atractiva para el cliente, no satisface una necesidad insatisfecha o resuelve un problema importante. Incluso se puede parecer mucho al producto de los rivales, por lo que no ofrece una ventaja competitiva. Todo esto causa que las ventas no se materialicen.
2. *Débiles o flojas tareas previas* Algunas empresas no realizan un trabajo de análisis previo de los proyectos correcto o simplemente no le hacen caso: estudio de mercado, análisis financiero, evaluación técnica, el análisis financiero, etc.

Los resultados generales promedio de las empresas investigadas indican que, el 84% realizan una mala evaluación del valor del producto para el cliente, el 82% efectúan una investigación técnica de mercado deficiente, el 78% evalúan las fuentes de abastecimiento de forma incorrecta, y el 74% no lleva a cabo un análisis financiero y de las posibilidades del negocio. Estos resultados revelan una crisis en la calidad de ejecución del proceso de creación de nuevos productos.

Las causas que llevan a esta situación son la falta de tiempo y recursos económicos para hacer el trabajo de forma óptima, y/o la pretensión de reducir el tiempo de comercialización.

3. *Falta de referencia del punto de vista del consumidor.* Otra de las razones por la que muchos nuevos productos no llegan a su objetivo de beneficio o ventas, es la falta de conocimiento del mercado y del cliente, desarrollando un producto con muy poca acomodación externa.

Las aportaciones de los jefes, de los vendedores o de un par de clientes inmediatos¹³ no son representativas ni sustitutas de las necesidades reales y problemas de los clientes.

¹³ Se refiere a que las investigaciones se limiten a uno o unos pocos clientes cercanos comunes a la empresa por formar parte de su base de datos habitual.

En definitiva , el cliente no es una parte integral del proceso de desarrollo.

4. *Definición del producto y el proyecto inestables.* Las especificaciones de los productos y de proyectos poco firmes, inestables, que se van cambiando al tiempo que el proyecto avanza, son una causa de retraso del mismo. Lo ideal sería tener en consideración todas las opciones de proyecto y producto desde un primer momento y no estar constantemente cambiando su orientación.

Puede comenzar como una simple petición de un cliente; con una redefinición del producto como una nueva línea que servirá a todo un mercado; con un proyecto destinado a un solo país que de repente se convierte en una iniciativa global; con una aportación de las diferentes personas que influyen en el proyecto añadiendo nuevas características o funcionalidades a mitad del proceso, o con una entrada en el mercado de un producto de la competencia o una nueva tecnología.

5. *Equipos de proyecto disfuncionales.* Los equipos son disfuncionales cuando no hay una representación de todos los implicados en el proceso de desarrollo de un nuevo producto ya desde un inicio, o unos departamentos tienen más presencias que otros.

Como ejemplo de este caso está cuando un equipo no tiene miembros de todas las funciones clave; cuando el líder del equipo es la persona equivocada; cuando el equipo carece de cohesión y no comparte una visión común del proyecto; cuando algunos miembros del equipo no tienen una fuerte participación y compromiso con el proyecto, y cuando la responsabilidad del equipo es difusa.

6. *Demasiados proyectos en cartera que carecen de enfoque.* Uno de los problemas conducentes al fracaso es que cada vez se añadan más productos a la línea de desarrollo pero que desde los altos cargos de gestión no se faciliten los recursos imprescindibles para ponerlos en marcha, generando una sobrecarga de trabajo, ineficiencias debido a que las personas trabajan en demasiados proyectos, la dilatación del proceso de desarrollo, y el empeoramiento de la calidad del producto.

7. *Falta de competencias, habilidades y conocimientos.* En la empresa no hay personas disponibles con los conocimientos y competencias adecuadas para llevar a cabo el proyecto, no se tiene acceso al mercado, se carece de asociaciones o alianzas externas que ayuden el plan estratégico, o no se dispone de la tecnología necesaria.

En un estudio previo, Cooper (1993) establece una etapas clave para el éxito del proceso, y un mayor número de factores influyentes en el fracaso. A continuación se presenta el resumen de ambas consideraciones:

- Etapas clave del proceso clave:
 - Proyección inicial del proyecto.
 - Evaluación preliminar del mercado.
 - Evaluación técnica preliminar.
 - Detallado estudio del mercado.
 - Predesarrollo de la oportunidad de negocio y análisis financiero.
 - Desarrollo de producto.
 - Test internos del producto
 - Test del producto a consumidores.
 - Ensayo o test de venta.
 - Ensayo de producción.
 - Análisis del negocio pre-comercialización.
 - Puesta en marcha de la producción.
 - Lanzamiento-introducción al mercado.

- Otras consideraciones de Cooper (1993) sobre las razones del fracaso de los nuevos productos:
 1. *Falta de orientación al mercado.*
 2. *Análisis inadecuado del mercado*
 3. *La mala calidad de ejecución.*
 4. *Movimientos demasiado rápidos.*
 5. *Número insuficiente de trabajo previo.*
 6. *La falta de diferenciación.*
 7. *No enfoque, demasiados proyectos, y falta de recursos.*

8. *Problemas o defectos del producto.*
9. *La falta de esfuerzo eficaz de marketing.*
10. *Los costos más altos de lo previsto.*
11. *Fuerza competitiva o reacción.*
12. *Mal momento de introducción.*
13. *Problemas técnicos o de producción.*

Causas de fracaso según Haig (2011)

Haig (2011), investigando cien casos sobre errores de marcas, abrió nuevos enfoques sobre los posibles motivos de fracasos. Pero, en sus conclusiones, el autor se centra especialmente en los fallos de marcas, siendo o suponiendo una extensión del fallo de sus productos..

1. *La amnesia de marca.* Las marcas con largo recorrido muchas veces se olvidan de lo que se supone que representan, y, por ejemplo, tratan de crear una nueva identidad radical, siendo la causa de un fracaso.
2. *El ego de marca.* Las marcas pueden desarrollar una tendencia a sobreestimar su importancia y capacidades, creyéndose capaces de mantenerse en el mercado sin ayuda de nada o de nadie [ayuda externa], o de entrar en un mercado poco adecuado o familiar para la misma.
3. *La megalomanía de marca.* El egoísmo puede llevar a la megalomanía, buscando dominar el mercado mediante la expansión de todas sus categorías de productos.
4. *El engaño de marca.* Algunas marcas ven todo el proceso de marketing y comercialización como actos que encubren la realidad de su producto. En casos extremos, las marcas no se enfrentan a la realidad, crean una ficción que puede dar lugar a mentiras o exageraciones, en perjuicio tanto de la propia empresa como de los consumidores.
5. *La fatiga de marca.* Las empresas pueden llegar a aburrirse de sus propias marcas, especialmente cuando los productos llevan en el mercado largos períodos de tiempo en el mercado. La fatiga de marca puede notarse también en la capacidad creativa de la compañía y por ende, en las ventas.

6. *La paranoia de marca.* Es lo contrario del ego de marca, y tiende a producirse cuando una marca se tiene mayor competencia. En esta circunstancia la marca busca reinventarse cada poco tiempo [seis meses], imitar a sus competidores, o interponer demandas contra empresas rivales.
7. *La irrelevancia de marca.* Cuando un mercado evoluciona rápida y radicalmente, las marcas pueden sentir el riesgo de convertirse en irrelevantes y obsoletas.

El autor hace referencia también a mitos de marca, a ideales de los que parten las empresas que no siempre son ciertos y que les pueden inducir a error. Estos mitos de marca son:

- *Si el producto es el primero, va a tener éxito.*
- *Las marcas fuertes siempre ganarán a las pequeñas, a las locales.*
- *Si el producto es bueno, tendrá éxito.* En este punto el Haig (2011) contradice manifiestamente a Cooper (1993) cuando en sus investigaciones atribuía como uno de los factores clave del éxito que el nuevo producto se tratase de un producto superior, de la mejor calidad.
- *Las marcas tienen más probabilidad de tener éxito que de fallar.*
- *Las grandes compañías siempre tendrán éxito con sus marcas.*
- *Las marcas fuertes se construyen a base o sobre la publicidad.*
- *Si es algo nuevo, se va a vender.*
- *Las marcas fuertes protegen a los productos.* Suele ser al contrario, son los productos fuertes los que protegen a las marcas.

Causas de fracaso según Kotler y Keller (2012)

Para Kotler y Keller (2012) las razones de un fracaso pueden estar relacionados con aspectos como:

1. *Sobrestimar el tamaño del mercado.*
2. *Ignorar o malinterpretar la investigación de mercados.*
3. *Un diseño inadecuado.*
4. *Rendimiento ineficaz del producto.*

5. *Elevados costes de desarrollo.* En el caso de los nuevos productos los costes de investigación, desarrollo, fabricación y marketing son elevados.
6. *Escasez de capital* para llevar a cabo la inversión necesaria.
7. *Escasez de buenas ideas en ciertas áreas* en las que suele ser difícil mejorar los productos actuales.
8. *Posicionamiento, publicidad o precio incorrectos.*
9. *Competencia agresiva.*
10. *Mercados fragmentados* o segmentados, cada vez más pequeños, lo que puede suponer un menor volumen de ventas.
11. *Limitaciones sociales, económicas o legales* que el producto ha de solventar ofreciendo protección respecto al entorno, seguridad y flexibilidad en momentos de dificultad económica.
12. *Insuficiente apoyo a la distribución.*
13. *Largos periodos de desarrollo.* Es preciso reducir el tiempo de desarrollo del producto. Esto es posible mediante planificación de marketing, las colaboraciones estratégicas, las pruebas tempranas del producto, etc.
14. *Lanzamientos inoportunos* si aún no hay interés por el producto, o las ventas tardan en arrancar...
15. *Acortamiento del ciclo de vida de los productos.* Cada vez se reduce más el ciclo de vida de ciertos productos, especialmente aquellos que se encuentran en una etapa introductoria, puesto que los competidores se apresuran a imitar aquellos que tienen éxito.
16. *Apoyo organizacional.* La empresa puede no apoyar financieramente el producto, o sentir que no encaja dentro su cultura empresarial.
17. *Retorno de la inversión o una recuperación inadecuados.*

A continuación se presenta el cuadro resumen de los factores causantes del fracaso atribuidos por los diferentes autores [2.11]:

Políticas Comerciales de los Nuevos Productos: Casos de Éxito y Fracaso

Figura 2.11 – Factores causantes del fracaso de un nuevo producto según Urban y Hauser (1993), Ferré y Ferré (1997), Parreño, Ruiz y Conde (2003), Kerin, Hartley y Rudelius (2009), Cooper (2011), Haig (2011) y Kotler y Keller (2012).

	Investigadores						
	Urban y Hauser (1993)	Ferré y Ferré (1997)	Parreño, Ruiz y Casado (2003)	Kerin, Hartley y Rudelius (2009)	Cooper (2011)	Haig (2011)	Kotler y Keller (2012)
Factores causantes de fracaso de un nuevo producto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado muy pequeño. 2. Mala armonización de la compañía. 3. Un producto no nuevo o no diferente. 4. Sin un beneficio real. 5. Mal posicionamiento frente a la competencia. 6. Apoyo inadecuado del canal de distribución. 7. Error de predicción de ventas. 8. Mala sincronización con el mercado. 9. Respuesta competitiva. 10. Grandes cambios tecnológicos. 11. Cambios en los gustos de los consumidores. 12. Cambios en las limitaciones externa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La falta de una "idea", de un "concepto", de una "promesa" sobre el producto que soporte al mismo. 2. Una evaluación errónea de las actitudes de la clientela o público objetivo hacia el nuevo producto. 3. Un rechazo por parte del punto de venta o del canal de distribución. 4. Orientaciones y enfoques erróneos en la comunicación [esencialmente en la publicidad y en la argumentación de venta]. 5. Por defectos en el servicio post-venta o servicio de consultas técnicas que ciertos productos pueden exigir. 6. Una irregular acción de venta [frecuencias de visita equivocadas] combinado con un servicio de entrega "demasiado largo" que puede provocar rupturas de stocks. 7. El desconocimiento del rol que puede desempeñar en el proceso de decisión de compra figuras clase como el prescriptor y los líderes de opinión. 8. Defectos técnicos que provocan insuficientes rendimientos en el producto en comparación "con lo que se había prometido". 9. Haber considerado que el mercado potencial era mayor del que ha resultado ser. 10. Errónea interpretación de las necesidades del mercado objetivo es no analizar los "huecos" o insatisfacciones que el público podía tener. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cálculos erróneos del potencial de mercado. 2. Rápido cambio en el mercado [o en la economía] después de la aprobación del producto. 3. Control de calidad inadecuado. 4. Reacciones inesperadas por parte de los competidores. 5. Canal de distribución inadecuado. 6. Prueba de mercado defectuosa. 7. Estimaciones de los costes de producción incorrectas. 8. Momento inadecuado para la introducción del producto. 9. Gastos inadecuados en la promoción inicial. 	<p><i>Decisiones de marketing inadecuadas</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Punto de diferencia insignificante. 2. Definición incompleta del mercado y producto antes de iniciar el desarrollo del producto. 3. Mercado poco atractivo. 4. Ejecución deficiente de la mezcla de marketing: nombre, empaque, precio, promoción y distribución. 5. Calidad o sensibilidad deficientes del producto sobre factores fundamentales de las necesidades 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevos productos triviales. 2. Débiles o flojas tareas previas. 3. Falta de referencia del punto de vista del consumidor. 4. Definición del producto y el proyecto inestables. 5. Equipos de proyecto disfuncionales. 6. Demasiados proyectos en cartera que carecen de enfoque. 7. Falta de competencias, habilidades y conocimientos. <p><i>Otras causas de fracaso</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de orientación al 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La amnesia de marca. 2. El ego de marca. 3. La megalomanía de marca. 4. El engaño de marca. 5. La fatiga de marca. 6. La paranoia de marca. 7. La irrelevancia de marca. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sobrestimar el tamaño del mercado. 2. Ignorar o malinterpretar la investigación de mercados. 3. Un diseño inadecuado. 4. Rendimiento ineficaz. 5. Elevados costes de desarrollo. 6. Escasez de capital. 7. Escasez de buenas ideas en ciertas áreas. 8. Posicionamiento, publicidad o precio incorrectos. 9. Competencia agresiva. 10. Mercados fragmentados. 11. Limitaciones sociales, económicas o legales. 12. Insuficiente apoyo a la distribución 13. Largos periodos de desarrollo, etc. 14. Lanzamientos

Políticas Comerciales de los Nuevos Productos: Casos de Éxito y Fracaso

Continuación Figura 2.11 – Factores causantes del fracaso de un nuevo producto según Urban y Hauser (1993), Ferré y Ferré (1997), Parreño, Ruiz y Conde (2003), Kerin, Hartley y Rudelius (2009), Cooper (2011), Haig (2011) y Kotler y Keller (2012).

	<p>13. Bajo índice de repetición de compra o ninguna difusión-penetración de la ventas.</p> <p>14. Pobre servicio post-venta.</p> <p>15. Retorno de la inversión insuficiente.</p> <p>16. Falta de coordinación en las funciones.</p> <p>17. Problemas organizacionales.</p>	<p>11. Por ser un producto que no puede tener buena imagen, ya que “tampoco la tiene” la empresa que lo está ofreciendo al mercado.</p> <p>12. Por el nombre dado al producto como marca, ya que la misma ni evoca, ni sugiere, ni recuerda el tipo de producto.</p> <p>13. Por el precio de venta, que no es adecuado dentro del binomio “precio-calidad”, o porque es netamente superior al de la competencia.</p> <p>14. Porque pasa inadvertido por no tener ninguna “ventaja diferencial” sobre sus competidores.</p> <p>15. Por defectos en el embalaje o caja exterior [presentación en general].</p> <p>16. Porque no se han efectuado test de producto, ideas o conceptos que hayan podido evaluar la reacción del mercado.</p> <p>17. Por problemas de calidad y por insuficiente control de la misma.</p> <p>18. Un programa de lanzamiento erróneo o poco realista [en definitiva, por un plan de marketing desenfocado].</p> <p>19. Un nivel de publicidad inadecuado o un error de base en los medios de comunicación elegidos.</p> <p>20. Falta de formación de la red de ventas o falta de motivación que hace que no vibre ante el esfuerzo inicial del lanzamiento, que es vital para la suerte del producto.</p> <p>21. Las acciones de la competencia, llamadas “barricada”, frente al canal.</p> <p>22. Acciones de la competencia a nivel del mercado final[como bajadas de precios, anticipación en acciones promocionales, etc.].</p> <p>23. La ausencia de acciones promocionales que pueden dejar al producto un tanto abandonado a “su suerte”.</p> <p>24. El olvido de precauciones sanitarias, disposiciones legales y similares.</p> <p>25. Haber utilizado una marca todavía no concedida en el momento del lanzamiento.</p>		<p>del consumidor.</p> <p>6. Falta de sincronía con las necesidades del mercado</p> <p>7. Falta de acceso rentable al producto a los compradores.</p> <p><i>Problemas organizacionales</i></p> <p>8. No escuchar “la voz del consumidor”.</p> <p>9. No cumplir o eludir alguna las etapas del proceso de un nuevo producto.</p> <p>10. Llevar al mercado un producto concebido con deficiencias para generar ingresos rápidos.</p> <p>11. La prevalencia del “pensamiento grupal” en las reuniones.</p> <p>12. No tomar en cuenta las lecciones de fracasos anteriores.</p>	<p>mercado.</p> <p>2. Análisis inadecuado del mercado.</p> <p>3. La mala calidad de ejecución.</p> <p>4. Movimientos demasiado rápidos.</p> <p>5. Número insuficiente de trabajo previo.</p> <p>6. La falta de diferenciación.</p> <p>7. No enfoque, demasiados proyectos, y falta de recursos.</p> <p>8. Problemas o defectos del producto.</p> <p>9. La falta de esfuerzo eficaz de marketing.</p> <p>10. Los costos más altos de lo previsto.</p> <p>11. Fuerza competitiva o reacción.</p> <p>12. Mal momento de introducción.</p> <p>13. Problemas técnicos o de producción.</p>	<p>inoportunos.</p> <p>15. Acortamiento del ciclo de vida de los productos.</p> <p>16. Apoyo organizacional.</p> <p>17. Retorno de la inversión o una recuperación inadecuados.</p>
--	--	---	--	---	---	---

Fuente. Elaboración propia a partir de Urban y Hauser (1993), Ferré y Ferré (1997), Parreño, Ruiz y Conde (2003), Kerin, Hartley y Rudelius (2009), Cooper (2011), Haig (2011) y Kotler y Keller (2012).

Al igual que en el caso de los factores de éxito, los diferentes investigadores, a excepción de Ferré y Ferré, también atribuyen las causas del fracaso de los nuevos productos a un conjunto de decisiones estratégicas [de marketing] y organizativas, aunque se puede apreciar que la proporción de las primeras es mayor que la de las segundas.

3.

Objetivos y metodología del estudio

Una vez que se ha realizado un estudio exhaustivo de los motivos de éxito y fracaso de los nuevos productos en base a lo establecido por diferentes autores, el *objetivo principal* de esta investigación es analizar de forma pormenorizada casos concretos de políticas comerciales de dichos nuevos productos para determinar igualmente los motivos que han desencadenado su éxito o fracaso, y con ello establecer unas conclusiones que puedan ser extrapolables y servir de referencia para otros casos.

En resumen, el objetivo general será observar o estudiar casos en los que las políticas comerciales hayan sido la clave para el éxito o el fracaso de un nuevo producto.

Los *objetivos específicos* agregados a alcanzar serán los que a continuación se presentan:

- Seleccionar casos de políticas comerciales relevantes de estudio.
- Estudiar las causas de por qué las decisiones estratégicas comerciales en el lanzamiento del nuevo producto fueron acertadas o erróneas.
- Proponer alternativas o bases de mejora de las políticas comerciales desacertadas.
- Extraer unas conclusiones generales sobre aquellos parámetros comunes o que se estimen como básicos para realizar una política comercial acertada a la hora de lanzar un nuevo producto.

Por otro lado, la metodología de investigación a seguir en este proyecto será cualitativa. El método cualitativo hace referencia a la investigación que genera datos descriptivos [Taylor y Bogdan (1987)]. Para Rodríguez, Gil y García (1997) la investigación cualitativa *estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede*,

intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales—entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos – que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas.

Tal y como se desprende de esta definición, la investigación cualitativa consiste en describir detalladamente personas, situaciones, eventos, comportamientos que son observables, teniendo en cuenta las valoraciones, creencias, reflexiones o actitudes de los participantes.

Las características propias de la metodología cualitativa son las siguientes [Pérez (1994)]:

- *La teoría es una reflexión en y desde la práctica.* Esta realidad está constituida no sólo por hechos observables y externos, sino también por significados, símbolos e interpretaciones elaboradas por el propio sujeto a través de una interacción con los demás.
- *Intenta comprender la realidad.*
- *Describe el hecho en el que se desarrolla el acontecimiento.* Se busca la descripción de una realidad compleja mediante la recogida sistemática de datos que haga posible un análisis interpretativo.
- *Profundiza en los diferentes motivos de los hechos.*
- *El individuo es un sujeto interactivo, comunicativo, que comparte significados [enfoque subjetivo].* Frente a la independencia entre entrevistador/objeto en los métodos cuantitativos, el análisis cualitativo sostiene la interrelación entre investigador/objeto, hasta tal punto que se influyen.
- *La metodología cualitativa se aplica a estudios a nivel micro, por lo que normalmente intenta profundizar más en la situación objeto de estudio. En este sentido, deberá haber un equilibrio entre la precisión, el alcance y el enfoque para explicar el universo que se estudia.*

- *Puede señalar aspectos y discrepancias que podrían tener cierta trascendencia y explicar cuestiones difícilmente abordables por medio de la investigación cuantitativa.*
- *Este enfoque se orienta a trabajar con aquellas definiciones de lo que es significativo, relevante y consciente para los participantes.*
- *Es más adecuada para el análisis de los fenómenos complejos, para el estudio de casos, para el análisis de las homologías estructurales, para poner de manifiesto el parentesco lógico entre fenómenos sociales, para la descripción y estudio de unidades naturales como organizaciones y comunidades concretas.*

Estas características hacen que el método cualitativo sea el más indicado para el análisis en profundidad de los factores determinantes del éxito o fracaso de un nuevo producto, especialmente porque permitirá poner en relación la teoría y con la práctica, comprender y describir la realidad detrás de cada situación concreta, así como profundizar en los motivos de la obtención de unos u otros resultados.

Además, las diferentes técnicas a emplear [la observación participante, la entrevista, el estudio de casos, el análisis de contenido, los perfiles, los grupos de discusión, etc] permiten la proximidad del investigador a los datos, e información precisa gracias a un tamaño muestral más reducido en comparación con el método cuantitativo.

Dentro de las técnicas cualitativas, se ha elegido el análisis de casos como el procedimiento de recogida de datos para llevar a cabo este estudio.

Para Stake (1998), el estudio de casos pretende abarcar la complejidad de un caso particular que resulte de interés, en la interacción con sus contextos: *el estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas*. Es decir, el método de estudio de casos es adecuado para estudiar al detalle situaciones particulares.

Entre las ventajas que presenta este método se encuentran las siguientes [Huerta (2005)]:

- *Puede ajustarse para estudiar situaciones específicas.*
- *Permite llegar a una relación estrecha y profunda con los participantes.*

- *Puede ser eficientemente combinado con otros métodos de investigación.*
- *Ofrece una oportunidad única para estudiar grupos y familias en profundidad. La información obtenida es de la unidad estudiada entendida como un total.*

Asimismo, el análisis de casos resulta un método adecuado cuando se busca obtener información relevante sobre las causas en ciertas situaciones en las que se haya evidenciado una tendencia a seguir o imitar por parte de algún colectivo interesado debido a sus óptimos resultados, o a rechazar por todo lo contrario.

Por todos estos motivos, se ha considerado el análisis de casos como la técnica propicia para el fin de esta investigación.

No obstante, entre los principales inconvenientes genéricos de esta técnica y que afectan a este estudio, se presentan la necesidad de gran cantidad de tiempo, información y precisión para la obtención de datos relevantes y probados, o que la focalización en un número limitado de casos hace difícil la extrapolación o generalización de los resultados.

Con respecto al tamaño de la muestra, se analizarán un total de seis casos que podrán ser calificados como éxitos o fracasos en las políticas comerciales de nuevos productos en base a lo establecido previamente en la teoría. Este número de casos posibilitará maximizar sus diferencias para extraer unas deducciones individuales, pero también facilita su minimización a fin de sacar a la luz las propiedades o características básicas de cada categoría, pudiendo delimitar así algún patrón común entre ellos.

De los seis casos, dos de ellos estarán enfocados a cómo una misma empresa puede desarrollar políticas comerciales exitosas, pero también todo lo contrario; otros dos serán productos alimenticios, sector generalmente identificable como innovador y en constante lanzamiento de nuevos productos, y los dos últimos, a sectores no tan comunes cuando se analizan casos de éxitos y fracasos en las políticas comerciales de nuevos productos: el bancario y el automovilístico.

La recogida de información se llevará a cabo mediante el análisis del contenido de fuentes de información secundaria, principalmente documentos escritos tales como libros, artículos, u otro tipo de trabajos o investigaciones de autores varios,

complementados con material audiovisual, puesto que los hechos a estudiar se encuentran debidamente contextualizados en el tipo de documentación que aquí se cita.

La evaluación de esta información será del tipo sumativa [Huerta (2005)], que explora o examina el éxito de un proyecto y la manera en que éste ha logrado sus metas, una vez se hayan comercializado los productos.

En los casos de estudio se seguirán las siguientes pautas descriptivas:

1. Breve referencia de la compañía y descripción del producto
2. Causas del éxito o fracaso de su política comercial
3. Conclusiones

Finalmente, el análisis de los diferentes casos permitirá establecer unas conclusiones generales que establezcan un marco de referencia para lanzar un producto al mercado con éxito, así como considerar y evitar los factores que se enmarquen dentro el contexto teórico como desencadenantes de un fracaso comercial.

4.

Análisis de casos: éxitos y fracasos en las políticas comerciales de nuevos productos

A continuación se procede a realizar el estudio de tres casos de éxito y otros tres de fracaso en las políticas comerciales de nuevos productos, de los que se extraerán las conclusiones finales.

El patrón de análisis a seguir en cada caso estará conformado por los siguientes puntos de referencia:

1. Breve referencia de la compañía y descripción del producto.
2. Causas del éxito o fracaso de su política comercial.
3. Conclusiones.

4.1 Casos de éxitos en las políticas comerciales de nuevos productos

A continuación se procede a analizar los tres casos de nuevos productos seleccionados como ejemplos de políticas comerciales exitosas. Estos casos son: *Kimberly-Clark* y los *Huggies Pull-Ups*, *Domino`s Pizza* y sus nuevas pizzas, el *Banco Bilbao Vizcaya* y *El Libretón*.

4.1.1 Kimberly-Clark y los Huggies Pull-Ups

Kimberly, Clark & Company fue fundada en 1872 en Wisconsin, por John A. Kimberly, Charles B. Clark, Frank C. Shattuck y Havilah Babcock.

Figura 4.1: Imagen histórica del papel Scot Tissue.



Fuente: <http://www.kimberlyclark.es>

El primer producto fabricado por la compañía fue el papel periódico, para convertirse en 1890 en el principal productor de papel higiénico.

Actualmente, es propietaria de marcas tan conocidas como *Kleenex*, *Scottex* o *DryNights*, entre otras.

En 1989, tras ciertas demandas de los consumidores, Kimberly-Clark decide lanzar al mercado de Estados Unidos el producto *Huggies Pull-Ups*, unas braguitas infantiles desechables para la fase intermedia entre el uso de pañales y el cambio a la ropa interior, con el objetivo de satisfacer las necesidades de un niño en periodo de aprendizaje y de proporcionar comodidad a los padres.

Figura 4.2: Huggies Pull-Ups.



Fuente: <http://www.kimberlyclark.es>

Hasta ese momento, en el mercado existían pañales de tela o desechables, lanzados éstos últimos al mercado en 1961 por Procter&Gamble [P&G].

Los desechables se presentaban como una solución más rápida e higiénica, por lo que poco a poco fueron ganando la batalla a los de tela hasta alcanzar unas ventas de 3.500 millones de dólares. Las marcas que dominaban el mercado y principales competidoras eran: Huggies de Kimberly-Clark, y Pampers y Luvs de P&G. Pero ambas empresas buscaban perfeccionar sus productos para ofrecer un pañal más fino, seco, cómodo y ecológico.

El éxito

Suficiente trabajo por adelantado

Kuczmarski (1992)

- *Una fuerte orientación al mercado [un proceso basado en el cliente] es fundamental para el éxito.* [Cooper (1993)] -

Haciéndose eco de las numerosas peticiones por parte de los padres para crear unas braguitas desechables que ofrecieran una solución al problema del cambio de pañales a prendas textiles, y en torno a un concepto interesante como era el de “aprendizaje higiénico” de los niños [período de tiempo que transcurre desde que el niño crece y deja los pañales desechables para aprender a utilizar la ropa interior sin “descuidos”], los gerentes de la compañía se pusieron a investigar para estimar la posible oportunidad de mercado.

En sus investigaciones se dieron cuenta de que entre los quince y treinta meses los bebés empiezan a adquirir hábitos higiénicos, momento en el que los padres les empiezan a poner braguitas con características intermedias entre los pañales y la ropa interior. Estas braguitas eran de tela y muy acolchadas para tener capacidad de absorción, pero su principal inconveniente estaba en que no tenían una cobertura de plástico para evitar filtraciones y no eran desechables, por lo que se hacía imprescindible lavarlas para poder ser reutilizadas.

El otro aspecto importante estaba en el hecho de que los pañales tradicionales no ofrecían una sensación de aprendizaje a los niños, animaban a los niños a seguir comportándose como bebés, mientras que las prendas de tela, o las anteriores braguitas de transición les confería una connotación de “niño mayor” por ser similares a una prenda interior normal.

Además de todo esto, que el producto fuera desechable le añadía un gran valor debido al progresivo aumento del ritmo de vida de los padres, que cada vez tenían menos tiempo para pasarlo con sus hijos y no estaban dispuestos a perderlo en lavar pañales o en cambiarle los mismos si fuera preciso. Y la última consideración estaba en que, a medida que el niño crece, se vuelve más complicado mudarle en una mesa.

- *El atractivo del mercado es un criterio de selección de proyectos [Cooper (1993)], así como proyectarse en el potencial de crecimiento y en el apoyo de la alta dirección.*

[Urban y Hauser (1993)] -

El tamaño del mercado de braguitas desechables, las propias del ese período intermedio de “aprendizaje higiénico”, se estimó que rondaba de 300 a 600 millones de unidades, lo que suponía un total en ventas de entre 150 y 300 millones de dólares. La peculiaridad de este mercado es que depende directamente de la tasa de natalidad, y que,

la media de cuatro millones de niños que cada año entraban en dicha etapa, la abandonaban al año siguiente, dejando de formar parte del mercado objetivo. Aún así, los directivos consideraron que la oportunidad era buena para desarrollar un nuevo producto tanto para el mercado como para la empresa.

Proceso de ejecución consistente

Kuczmariski (1992)

- *Un sólido plan de marketing está en el corazón de la puesta en marcha.* [Kuczmariski (1992)] -

El Producto

- *El principal factor de éxito es un producto superior único: un producto diferenciado que ofrece beneficios únicos y un valor superior para el cliente* [Cooper (1993)], pero también *diseñar productos nuevos partiendo de conceptos* [Thomas (1996)], y una *organización eficaz del nuevo producto* [Urban y Hauser (1993)] -

La fase de desarrollo estuvo correctamente planeada y estructurada desde un inicio y constó de las siguientes fases: generación de ideas, creación de conceptos, prototipos, programa de producto y de marketing y lanzamiento.

En la generación de ideas se tuvo en cuenta las demandas de los padres y todos los hallazgos del estudio previo para generar un concepto del producto que estimulase el aprendizaje, la adquisición de costumbres higiénicas, e impidiese la filtración en caso de incontinencia.

En la concreción del concepto de producto se consideró que éste debía parecerse lo máximo posible a una prenda textil en cuanto a comodidad, finura y la facilidad para subir y bajar, pero que a su vez fuera absorbente, desechable, se ajustase a la perfección, protegiera al niño y fomentase la adquisición de hábitos higiénicos.

Esta definición tan detallada sirvió de guía y permitió a los equipos tener una referencia exacta de lo que se buscaba con el nuevo producto, pero también complicó las tareas de desarrollo de un prototipo eficaz al ser necesario un material adecuado que cumpliera todas esas características, especialmente que no se rompiera al subir y bajar y que no vertiera fluido por la parte de la pretina.

Finalmente, tras doce millones de dólares invertidos y cinco años, se consiguió un primer modelo con un material muy absorbente, cinturas y laterales elásticos, un forro con perneras, un tacto similar al textil pero recubiertas para evitar filtraciones, y con unas aberturas laterales para ser quitado rápida y limpiamente. Incluso podía llevar varios diseños.

Figura 4.3: Huggies Pull-Ups Disney.



Fuente: <http://www.google.com>

El Precio, la Promoción y la Distribución

- Un lanzamiento bien concebido y correctamente ejecutado es fundamental para el éxito de un nuevo producto. Un sólido plan de marketing está en el corazón de la puesta en marcha. [Kuczmarski (1992)] -

- La velocidad es todo, pero no a expensas de la calidad de la ejecución. [Cooper (1993)] -

El programa de Marketing también era muy específico en cuanto a las características del producto, su precio, su distribución, y su promoción.

Para no alertar a los competidores, se decidió prescindir de las pruebas convencionales de mercado y se preparó un plan de lanzamiento por fases en todo Estados Unidos.

En un primer momento, se sacaron tres tamaños para niños comprendidos entre los 10 y los 25 kilos con un precio de 50 centavos cada uno [el doble que el de los desechables comunes], y en cada paquete se añadió un folleto a color en donde se explicaba a los padres la forma de utilizar al producto y cómo ayudaría al aprendizaje del niño.

La promoción del producto se centró en el concepto de “chico mayor”, noción que también se incluyó en los folletos que acompañaban a cada pack de venta. Los anuncios en televisión¹⁴ se programaron para que llegasen al 95% de las madres unas 13 veces, mientras que los gráficos se insertaron en revistas femeninas y familiares destacadas.

Asimismo, se distribuyeron gran número de cupones en el momento del lanzamiento para estimular las compras y recompras de los nuevos *Huggies Pull-Ups*.

El lanzamiento al mercado se produjo en Denver y Phoenix en mayo de 1989 a través de una distribución intensiva por medio de los canales que ya empleaba la marca para comercializar sus otros pañales [Huggies]. Rápidamente alcanzaron una cuota de mercado del 3,3%, lo que animó Kimberly-Clark a seguir introduciéndolo durante los siguientes próximos dos años en diferentes regiones preestablecidas¹⁵ de EE.UU. para convertirse en mayo de 1991 en un producto disponible en toda Norteamérica.

Esta forma paulatina de introducción al mercado permitió subsanar la falta de un test previo de mercado, ya que dejaba margen para perfeccionar y adaptar el programa estratégico básico a cada circunstancia o zona de lanzamiento, pero también para detectar y solventar antes de que fuese tarde los posibles problemas con consumidores, comerciantes, distribuidores, de producción, etc., que surgen en las primeras etapas de la comercialización.

Conclusiones

En 1991, los ingresos por ventas ya alcanzaban los 253 millones de dólares, para pasar a los 423 millones a finales de 1992, con una cuota de participación en el total del mercado pañales de desechables del 10,6%.

El éxito de los Huggies Pull-Ups también obró en beneficio de otros productos de la marca, los cuales vieron aumentadas de igual forma sus ventas.

En una investigación llevada a cabo por la compañía tras el lanzamiento se demostró que las madres preferían los Pull-Ups antes que otras opciones, y su

¹⁴Véase el anuncio de 1989: <https://www.youtube.com/watch?v=z7jFEOKS26c> y de 1992: <https://www.youtube.com/watch?v=9h0VK3cjZ94>

¹⁵ Se dividió el país en trece regiones diferentes para lanzar de manera sistemática el producto en cada una de ellas siguiendo el timing marcado.

valoración con respecto a la absorción, la facilidad de poner y quitar, la retención de orina, y el ajuste general, fue de un nueve en una escala de uno a diez.

Las razones de este éxito encuentran su explicación no solo en criterios organizativos y en factores relativos a los recursos y capacidades de la organización tales como: una sólida base de conocimientos técnicos acerca de los pañales desechables, el respaldo y la confianza en el producto de la alta dirección, la tenacidad en el diseño del producto, la ventaja de ser el pionero; sino también a una investigación previa exhaustiva, a una orientación constante al consumidor, y una eficiente aplicación de las técnicas de Marketing.

4.1.2 Domino`s Pizza y sus nuevas pizzas

En 1960, Tom Monaghan y su hermano James compran "*DomiNick's*" una sucursal de pizzas en Ypsilanti, Michigan. En 1961, James vende su parte de la compañía a Tom y este decide en 1965 renombrarla como "*Domino`s Pizza*". La primera franquicia de la marca se abrió en 1967, y tan solo 18 años después ya constaba con 200. A día de hoy cuenta con más de 10.000 sucursales repartidas por todo el mundo.

Figura 4.4: Logosímbolo de Domino`s Pizza.



Fuente: <http://www.google.com>

Desde 2004 hasta finales de 2009 *Domino`s Pizza* acumulaba cinco años consecutivos de pérdidas cuando los altos directivos de la compañía decidieron enfrentarse a esta situación.

Emplearon todos los medios disponibles para llevar a cabo una investigación profunda de marketing que les diese una posible solución al problema. El foco de análisis principal estuvo en los consumidores: lo que más le importaba a la compañía

era saber qué pensaban acerca de sus pizzas y cuáles eran sus deseos. Las conclusiones de esta investigación fueron duras pero esclarecedoras: aunque *Domino's Pizza* aparecía como líder en servicio, valor por el dinero y comodidad, el sabor de las pizzas era decepcionante, estando en último lugar del ranking en esta categoría frente a sus competidores.

Por medio de *focus groups* y redes sociales se hizo eco de opiniones más específicas sobre sus pizzas: el borde de la masa sabe a cartón [queja más común]; carecen absolutamente de sabor; es una pizza de producción masiva, aburrida y sosa; la salsa no sabe a lo que tiene que saber; el queso es procesado; la peor pizza que haya comido jamás; las pizzas de microondas son superiores, etc.

El éxito

Suficiente trabajo por adelantado

Kuczmariski (1992)

- *Una fuerte orientación al mercado [un proceso basado en el cliente] es fundamental para el éxito [Cooper (1993)] así como tener en alto valor a los clientes. [Urban y Hauser (1993)]-*

Lejos de obviar los resultados obtenidos de los diferentes encuentros con los consumidores, los altos ejecutivos de la compañía fueron aún más allá y acordaron una reunión conjunta en la que pudiesen escucharlos directamente. Así es que se preparó un grupo de discusión que fue retransmitido en vivo mediante webcast a los directivos. Lo que escucharon no hacía más que confirmar sus sospechas: había un claro problema con el sabor de las pizzas y no podían esperar más para mejorarlas.

Proceso de ejecución consistente

Kuczmariski (1992)

- *Un sólido plan de marketing está en el corazón de la puesta en marcha. [Kuczmariski (1992)] –*

El Producto

- Una *organización eficaz del nuevo producto*. [Thomas (1996)] –

- *Una fuerte y pronta definición del producto es una de las diferencias clave entre ganar y perder para ser capaces de crear un producto superior único: un producto diferenciado que ofrece beneficios únicos y un valor superior para el cliente*. [Cooper (1993)] -

La primera decisión fue partir de cero y reformular completamente las recetas de su producto, desde la masa, hasta todos y cada uno de los ingredientes, especialmente las salsas y el queso. El objetivo era ofrecer los mismos tipos de pizzas pero con mejor sabor y calidad de sus ingredientes.

Estos cambios consiguieron mejores valoraciones tanto de los chefs implicados en la renovación de las pizzas, como de los consumidores en las pruebas a ciegas frente a otras pizzas de la competencia realizadas tanto durante el proceso de desarrollo, como dos meses después de ser lanzadas al mercado. En concreto, en las pruebas tras el lanzamiento se eligieron 1.800 personas al azar pertenecientes a ocho mercados diferentes de Estados Unidos, y las comparaciones con respecto a otras marcas mostraron que éstos preferían a *Domino's Pizza*.

La Promoción

- *Un lanzamiento bien concebido y correctamente ejecutado es fundamental para el éxito de un nuevo producto* [Cooper (1993)] -

- *El plan de comunicación debe haberse programado con antelación con todos los medios necesarios* [Montaña y Moll (2011)] -

Sin embargo, la clave del éxito no estuvo solo en una optimización del producto, sino en la atípica comunicación a su target de que algo había cambiado. La promoción 360° fue el ingrediente fundamental para el inicio de una nueva etapa.

Para informar sobre las mejoras y cambiar las opiniones de los clientes, a finales de 2009 la compañía lanzó una campaña llamada “Pizza Turnaround”, algo así como “Voltar la Pizza”, en la que invirtió 75 millones de dólares. El slogan principal de esta campaña era “Oh yes we did” [sí, lo hemos hecho], presente en todas las acciones

promocionales, lo que puede ser visto como una especie o grito de respuesta al tan conocido lema “Yes we can” utilizado por Obama en la campaña de las elecciones primarias a la presidencia de EE.UU. en 2008.

Figura 4.5: Slogan de la campaña “Pizza Turnaround”.

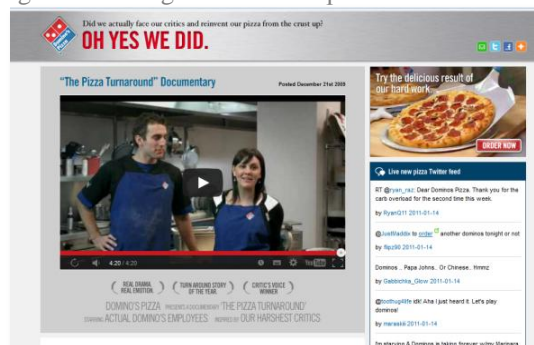


Fuentes: www.seanomaly.com/Domino-s-Times-Square-Tracker y pizzaturnaround.com

Domino's Pizza decidió apostar por la honestidad y contar públicamente lo que estaba pasando, cómo habían escuchado a sus clientes y cómo habían reaccionado ante las críticas. El proceso de investigación y de desarrollo de los nuevos producto fue el mensaje de la campaña, lo que suponía mostrar incluso aquello que otras empresas no querían ni que se sospechase. La estrategia fue acertada: que la propia empresa fuese la que expusiese ante el público sus debilidades y los ejemplos reales de las opiniones de la gente corriente, proporcionó credibilidad a todos los mensajes posteriores; pero la estrategia por sí sola no se sostiene si no va unida a una reacción enérgica y perceptible a ojos de los consumidores que efectivamente muestre que las cosas han cambiado.

Se creó una página web [pizzaturnaround.com] con un formato similar al de un blog, en donde se iban publicando los videos de todo el proceso, los eventos en los que Domino's o sus directivos estaban presentes, y los comentarios de los clientes en twitter. El lema principal aparecía en la parte superior junto con la pregunta “Did we actually face our critics and reinvent our pizza from the crust up?” [¿Hemos hecho frente a nuestras críticas y reinventado nuestra pizza hasta la corteza?], y el tono general era de satisfacción por haber sido capaces de escuchar verdaderamente “la voz” menos favorable de los consumidores [“Critic's voice winner” – las voces críticas ganan].

Figura 4.6: Imagen de la web “pizzaturnaround.com”.



Fuente: pizzaturnaround.com

En los anuncios en televisión¹⁶ se mostraba las cámaras ocultas de los grupos de discusión y cómo éstos despreciaban a la marca con todo lujo de detalles sobre la pésima calidad de las pizzas. A continuación se ve cómo dos de los chef implicados en el desarrollo de las nuevas recetas repartían de forma inesperada las pizzas a estos mismos participantes que mostraban su sorpresa por el sabor mejorado.

Figura 4.7: Imagen de la acción en Times Square.



Fuente: www.seanomaly.com/Domino-s-Times-Square-Tracker

Igualmente recogían otro tipo de acciones publicitarias personalizadas en las que los mensajes iban dirigidos a una persona concreta que aún no había probado las nuevas pizzas. Estos mensajes fueron grabados para su retransmisión por televisión pero se presentaban en diferentes soportes: vayas, mensaje aéreo, etc.

Figura 4.8: Fotogramas del spot de la campaña “Pizza Turnaround”.

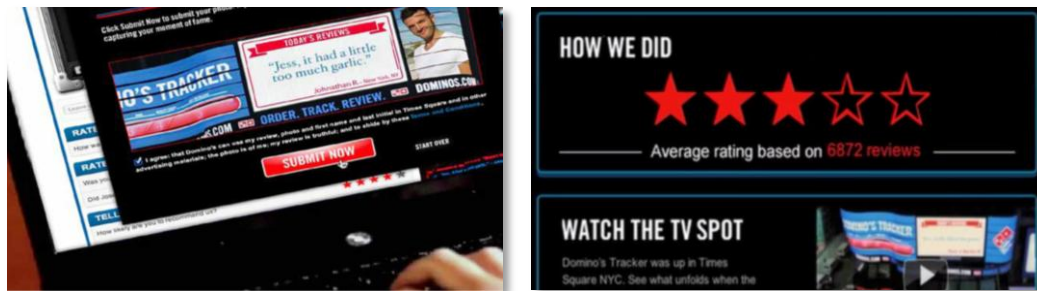


Fuente: www.youtube.com/watch?v=z3GcLH_834E

Los spots también fueron publicados en las redes sociales de la marca para poder tener una retroalimentación continua de las valoraciones del target.

¹⁶ Varios anuncios pueden ser vistos en: http://www.youtube.com/watch?v=z3GcLH_834E

Figura 4.9: Cómo participar en la campaña “Pizza Turnaround”.



Fuente: www.seanomaly.com/Domino-s-Times-Square-Tracker

En la plaza de Times Square de Nueva York se emplazó un cartel luminoso de 430 metros cuadrados con opiniones de los consumidores [buenas, indiferentes y malas] sobre las pizzas de *Domino's Pizza*. Estas opiniones se hacían a través de una plataforma en internet habilitada a tal efecto y en la gran pantalla aparecían los comentarios, una valoración numérica del producto y servicio, el tiempo que hacía de su publicación, y la foto de perfil de los clientes si así lo deseaban. Una vez puesta en marcha esta acción, se llevó de sorpresa a la plaza a algunos de los trabajadores de los restaurantes afectados por los comentarios y se grabó su reacción para posteriormente elaborar otra pieza promocional¹⁷. En las imágenes que se presentan a continuación puede verse una muestra de estos hechos:

Figura 4.10: Fotogramas del vídeo de la acción en Times Square.



Fuente: vimeo.com/52438217

También se creó un breve documental titulado “*The Pizza Turnaround*” *Documentary*, que aparece colgado en esta web pizzaturnaround.com, en donde se resume todo lo acontecido. En él aparecen tanto el presidente como otros los directivos y sus reacciones ante lo que estaba sucediendo, un franquiciado, los chefs, empleados, y como no, las imágenes de las redes sociales y los grupos de discusión en donde queda más que patente su opinión sobre las pizzas.

¹⁷ En este enlace puede verse el video: <http://vimeo.com/52438217>

Conclusiones

Cuando *Domino's Pizza* fue consciente de la realidad que había detrás de las pérdidas económicas, supo reaccionar a tiempo y no le quedaba otra que afrontar el problema siendo honestos, abiertos y transparentes si querían que la gente volviera a confiar en ellos. Y funcionó: a los tres meses del inicio de la campaña las ventas crecieron un 14,3% incluso cuando las ventas del sector decaían, pero continuaron aumentando a lo largo del 2010, muestra de que la opinión de los consumidores estaba cambiando.

Además, la campaña promocional le valió el título de “mercadólogo del año” a *Domino's Pizza* en dos importantes publicaciones de marketing [*Advertising Age* y *Brandweek*].

En definitiva, su excelente reacción ante las críticas hizo que mejoraran su producto, mientras que con su acertada visión estratégica supieron transformar algo que a priori es negativo en algo positivo. Todo ello teniendo al consumidor y sus deseos como centro del plan de relanzamiento de sus pizzas.

Por ello, una investigación íntegra y certera del público objetivo permite a las empresas establecer un marco teórico de referencia sobre sus gustos, deseos y necesidades que será la base para tomar decisiones con respecto a las políticas comerciales.

La conclusión general que se puede extraer de este caso es que escuchar la voz del consumidor y saber reaccionar estratégicamente puede generar grandes beneficios.

4.1.3 El Banco Bilbao Vizcaya y El Libretón

El BBV nace con el acuerdo de fusión entre el Banco de Bilbao y el de Vizcaya en 1988. A día de hoy es conocido como el BBVA por la posterior fusión en 1999 del Banco Argentario.

Figura 4.11: Logosímbolo BBV.



Fuente: <http://www.google.com>

En 1990, la banca española se encontraba ante una situación de mercado en la que preferían captar pasivo antes que captar crédito debido a los altos tipos de interés de éstos últimos [alrededor del 15%]. El mercado estaba dividido entre las cajas de ahorro, con una cuota de mercado del 67,6%, y los bancos, con el 32,4%. La intención por aquel entonces de los bancos era seguir creciendo, a costa de incrementar su participación en el mercado.

El BBV se fijó el objetivo atraer el máximo pasivo posible por medio de una oferta diferenciada dirigida a las personas y familias ahorradoras pero que estuviera al margen o evitara la guerra competitiva en base a los precios que estaban llevando a cabo otras entidades para la captación de pasivo. *El Libretón* nace a partir de este concepto.

El éxito

Suficiente trabajo por adelantado

Kuczarski (1992)

- *El atractivo del mercado y una fuerte orientación al mismo [un proceso basado en el cliente] es fundamental para el éxito [Cooper (1993)] -*

El primer paso del BBV fue la definición de su público objetivo y el estudio del entorno competitivo.

Para la selección de su target, se centró en el segmento de mercado del pequeño y mediano ahorro, conformado por personas poco habituadas o ajenas al negocio de los

bancos, poco experto, con menor preparación, y que nunca habían manifestado preocupación por obtener una mayor o menor remuneración por sus ahorros. Además, el pequeño ahorro suponía una proporción mayor con respecto al ahorro total, cuya muestra estaba en las millones de libretas existentes. Estas libretas eran, asimismo, la forma más material de vinculación con su banco y facilitaban la identificación por parte de los ahorradores de la existencia de una cuenta bancaria.

La investigación llevada a cabo mostró que este público estaba formado principalmente por mujeres, y que a las ofertas de retribución por sus ahorros respondían con normalidad, aunque con poca profundidad, mientras que se mostraban mayor interés por los premios o los sorteos. En este sentido, se comprobó que era un público con pocas dotes numéricas pero con ilusión, al que le motivaba tanto los pocos premios muy grandes, como muchos premios menos grandes. De la investigación también se pudo extraer que había ciertos premios en especie imprescindibles si se quería atraer e ilusionar al público objetivo; un ejemplo eran los coches.

Del mismo modo, se tuvo en cuenta que en esos momentos España era el segundo país del mundo en gasto por persona destinado al juego, especialmente a los diversos productos de la Lotería.

Con respecto al análisis de la competencia, la investigación realizada mostró que las personas consideraban que los bancos estaban destinados a las empresas, mientras que las cajas se enfocaban en las personas. Por tanto, el BBV sabía que su competencia directa serían las cajas de ahorros, aquellas que concentraban a los pequeños y medianos ahorradores, y dejar de lado la disputa por los grandes ahorros en la que se habían metido otros bancos, como por ejemplo, el Santander que, centrado igualmente en la captación de pasivo, lanzó un nuevo producto bancario de alta remuneración [9%] para depósitos a partir de 500.000 pesetas. Otros incluso llegaron al 12% o 13% para depósitos de entre dos y cinco millones de las antiguas pesetas.

Todos estos datos permitieron al BBV establecer un perfil exacto de los consumidores, de la competencia, del funcionamiento del mercado, y de lo que tenía que ofrecer si quería ganar clientela. Su elección fue adentrarse en un terreno hasta ahora obviado por los bancos y darle a los pequeños y medianos ahorradores lo que desean.

Proceso de ejecución consistente

Kuczmariski (1992)

- *Un sólido plan de marketing está en el corazón de la puesta en marcha.* [Kuczmariski (1992)] -

El Producto

- *Crear ideas de nuevos productos, controlar la evolución y perfeccionar el nuevo producto* [Thomas (1996)] -
- *Es clave el correcto posicionamiento del producto, un marketing mix coherente y dirigido al segmento adecuado.* [Montaña y Moll (2011)] -
- *Una fuerte y pronta definición del producto es una de las diferencias clave entre ganar y perder para ser capaces de crear un producto superior único: un producto diferenciado que ofrece beneficios únicos y un valor superior para el cliente . Además, la velocidad es todo, pero no a expensas de la calidad de la ejecución.* [Cooper (1993)] -
- *El proyecto original del nuevo producto* [Kuczmariski (1992)] -

Conscientes de las posibilidades de ese mercado, pero también de sus exigencias, consideraron que la mejor opción era actuar de forma creativa y ofrecer producto financiero completamente nuevo y diferente al del resto de bancos.

Se partió desde cero para constituir una nueva categoría de producto con la dificultad añadida de que todo debía hacerse de forma rápida para que otros no se adelantaran, y sin tiempo para pasar por todas las etapas de desarrollo del producto. El producto se iría perfeccionando sobre la marcha, una vez lanzado al mercado.

El punto de diferencia del producto, aquello que le aportaba una personalidad distintiva, es que se trataba de una combinación inseparable entre un producto y una promoción.

La promoción consistía en la participación en sorteos y premios de forma automática por cada 50.000 pesetas de saldo que se tengan depositados en esta cuenta el día anterior a la celebración de los sorteos.

La parte pura de producto financiero presentaba una libreta como las ya conocidas por el target, con la que se podía ingresar y sacar dinero, domiciliar recibos y nóminas, etc., generando un interés del 5%, mayor que el de las libretas de ahorro convencionales, para ingresos a partir de las 50.000 pesetas.

Era una mezcla atractiva, motivadora, dinámica y vital, ideada para captar a nuevos clientes y retener o fidelizar a los existentes.

Como resultado, se creó un nuevo producto financiero con una vocación masiva y promocional: *El Libretón*. BBV apostó por un nombre rompedor y poco tradicional para lo que la gente estaba acostumbrada a ver de las entidades bancarias, pero que a la vez recogía el lenguaje popular propio de su amplio público objetivo. El nombre transmitía el espíritu de la oferta: la alegría de todo lo que se puede conseguir con un pequeño depósito de dinero; permitía asociar la idea de “libreta” y ahorro”, y era perfecto para las características que presentaban los pequeños y medianos ahorradores.

En 1992, al logotipo de *El Libretón* se le añadió el símbolo gráfico de un cerdito que aportaba unas cualidades de dinamismo y simpatía para asociar aún más con el concepto de ahorro familiar. Todas estas características juntas creaban una marca fuerte y con personalidad definida.

Figura 4.12: Logosímbolo De *El Libretón*.



Fuente: <http://www.google.com>

A lo largo del primer año se realizaban cinco sorteos diarios por semana, exceptuando el fin de semana. Tras el primer año, los sorteos pasaron a ser semanales y luego mensuales.

Los premios iban variando puesto que cada temporada se medía el interés y la satisfacción de los clientes. Por ello se cambiaba su composición, se añadían premios seguros por el ingreso de una cantidad determinada [por ejemplo, 100.000 pesetas], se realizaban ofertas y sorteos especiales en momentos concretos para estimular los

depósitos de manera puntual [una promoción dentro de la promoción como por ejemplo, “la quincena del ahorro”], o cualquier otro tipo de iniciativa.

Cuanto más se reducía la periodicidad de los sorteos, mayor eran los premios. Lo único que se mantuvo constante fue el rendimiento del 5% de la cuenta porque se había comprobado que el aumento de ésta no variaría la calidad percibida del producto, pero sí afectaría al presupuesto disponible para los premios. Una vez más se demostraba que la gente prefería una gratificación en especie.

El Precio

En este caso, la variable precio viene determinada por la remuneración que se le da al cliente de *El Libretón*. Recuérdese que era de un 5% a partir de un ingreso de 50.000 pesetas.

La Promoción: Publicidad

- La logística en el lanzamiento del producto es vital: debe programarse cuidadosamente el lanzamiento del producto con la distribución, y debe coordinarse la acción de lanzamiento con la red de ventas. // El plan de comunicación debe haberse programado con antelación con todos los medios necesarios. [Montaña y Moll (2011)] -

La campaña publicitaria fue lanzada en abril de 1990. El medio que principalmente se empleó fue la televisión, seguido de la radio, y de algún otro.

Inicialmente la campana era de intriga, con un teléfono sonado que provocaba que te fijaras en la pantalla, pero sin ningún otro mensaje. Hubo una serie de anuncios consecutivos en donde poco a poco se iba aportando más información: en el segundo anuncio seguía sonando el teléfono pero se adelantaba que pronto a alguien podrían tocarle cien millones y aparecía el logotipo del BBV; en el tercero ya se desvelaba el producto mientras sonaba la melodía “si yo fuera rico”. El hecho de que apareciera el logotipo del BBV en el segundo anuncio era esencial porque el valor de marca aportaba credibilidad al mensaje, y servía de entradilla o de punto de conexión con el resto de anuncios.

Los recursos visuales que se utilizaron fueron varios: unas veces se daba protagonismo a los premios [coches, sacos de dinero con 200 millones de pesetas, billetes caídos del cielo, o el trabajo que suponía repartirlos, por ejemplo], y otras se emplearon a personajes famosos a modo de recurso de impacto y notoriedad, como tal Carmen Maura¹⁸.

Como se puede observar, el mensaje de la publicidad se fue centrando cada vez más en los sorteos, los premios, y las promociones de temporada, ya que el público no le daba tanta importancia a la retribución del 5% que le reportaba la cuenta.

En 1991 el siguiente paso creativo en los anuncios fue la incorporación de la hucha-cerdito que hasta entonces nadie la había empleado de forma constante en sus comunicaciones. Esta decisión fue un éxito debido a la gran claridad que el concepto aportaba a los mensajes, y la rápida capacidad de asociación con el concepto “ahorro”, lo que motivó que en 1992 se integrara al nombre de marca [*Libretón* BBV] y se convirtiera su elemento diferencial¹⁹.

Asimismo, se realizaron importantes patrocinios en la televisión, hasta tal punto que a veces se llegó a retransmitir los sorteos en directo en días y horas fijas, y estuvo presente en varios programas de concursos como “Pasa la vida”, “Un, dos, tres” o “El precio justo”.

Por otro lado, al margen los anuncios en medios, también cuidaron la publicidad en el lugar de venta, que en este caso se trataba de las propias sucursales del BBV, con elementos como folletos, vitrinas, carteles, expositores, etc.

Cuando en 1993 tuvieron constancia de que iban a aparecer los primeros productos que competirían directamente con *El Libretón*, quisieron dar un nuevo golpe de efecto y adornaron cada sucursal con guirnaldas y banderitas para dar un toque festivo y alegre; una acción nada habitual en este sector.

¹⁸ En el siguiente enlace puede verse el anuncio de Carmen Maura: <http://vimeo.com/3704756>

¹⁹ Véase ejemplos de anuncios de 1993 en donde ya aparece la hucha-cerdito y los mensajes se centran en la comunicación de las ventajas y beneficios de tener una cuenta *Libretón* : <https://www.youtube.com/watch?v=u5V7bSWuYoM> y <https://www.youtube.com/watch?v=YxrmM-bX4oI>.

La Promoción: Fuerza de Ventas

Otra de las claves del éxito fue no conformarse con que el producto se vendiera solo una vez los clientes llegasen a las oficinas, sino que era esencial que los propios trabajadores estuviesen unidos, implicados, concienciados y motivados a ofrecer el producto²⁰.

Para convertir a los empleados en vehementes vendedores de *El Libretón*, se apostó por incentivar la apertura de esta cuenta. Los incentivos podían ser tanto directos como aleatorios, distinguiéndose entre tres programas: *el programa de incentivación competitivo* [premio al empleado que abriera el mayor número de *Libretones* pero bajo un criterio de igualdad de oportunidades entre todas las oficinas independientemente de su tamaño y ubicación, y con dos grupos de personal: los miembros del equipo de gestión y los trabajadores]; *el programa de incentivación por participación en los sorteos* [considerando que los empleados en su vertiente humana también comparten la ilusión por los premios inesperados, se decidió que éstos participasen igualmente en los sorteos de *El Libretón* través de todos los *Libretones* que hubiera abierto a sus clientes. Las proporciones variaban, y si su cliente se había llevado un viaje alrededor del mundo, al empleado le correspondía un bono de viaje de 75.000 pesetas, o un coche si el cliente ganaba entre 100 y 300 millones de pesetas, etc.]; y *el programa de incentivación “operación shopping”* [había clientes misteriosos que entraban ocasionalmente en las oficinas para efectuar una gestión común. Si el trabajador aprovechaba para venderles *El Libretón*, el visitante se identificaba como *Mr. Shopping* y de forma inmediata le entregaba 25.000 pesetas. Esto hacía que la plantilla nunca bajara la guardia y ofreciera *Libretones* constantemente].

La Distribución

Aunque la distribución se realizaba a través de las oficinas propias del BBV, tal y como se ha explicado anteriormente, ésta también se cuidó para que se saliera de lo común gracias a las creativas y disímiles promociones dirigidas a los puntos de venta.

²⁰ Especialmente porque se acababan de unir dos bancos y *El Libretón* era el primer producto que lanzaban conjuntamente. Los 22.000 trabajadores repartidos en 2.000 oficinas tenían que trabajar de forma cohesionada y de su voluntad dependía también el éxito de la operación y el que la nueva fusión despertase la confianza de todos.

Conclusiones

En 1990, el año del lanzamiento de *El Libretón*, el importe de los regalos fue de más de 4.000 millones de pesetas, con un premio mensual de 100 millones que iba incrementándose hasta llegar a los 1.000 millones de pesetas en el mes de diciembre, cuatro sorteos diarios de un Volkswagen Golf, y otros premios a mayores según la temporada: 34 sueldos de 10.000 pesetas mensuales durante 25 años, apartamentos, vueltas al mundo, 20.000 baterías de cocina, cristalerías y vajillas, etc.

En mayo de 1990, tan solo un mes después de su puesta en marcha, ya se habían abierto 300.000 *Libretones*, y a final de año, se alcanzaba el millón; cifras muy superiores a lo previsto. Del 5,2% de cuota de mercado en ese mismo año del conjunto del ahorro español, el BBV pasó al 7,4% en 1993 sin ningún periodo de detención del crecimiento. Para marzo de 1994 ya se habían logrado 2,3 millones, captado un ahorro del orden de 805.000 millones de pesetas, y repartido 3.281.000 premios entre sus clientes.

La prueba de que el BBV había creado una nueva categoría de producto, era que, tras varios intentos de la competencia de arrebatarse el liderazgo a *El Libretón* con productos de diferentes tipos y no conseguirlo, finalmente tuvieron que optar, a los tres años de su lanzamiento, de desarrollar un producto imitador, como es el caso del Banco Santander y su elefante, o el Central Hispano con su canguro.

Pero crear una categoría de producto no es nada fácil, se trata de una estrategia arriesgada que debe de ser afrontada con un proceso de desarrollo meticuloso, creatividad y valentía, pero en ocasiones es la única forma de solucionar un problema de mercado y alcanzar el objetivo comercial deseado. Lo único que el BBV tenía a su favor, que no es poco, es el fuerte valor de marca, ya que tanto el lanzamiento de un nuevo producto como las acciones promocionales son más interesantes y tienen mayores probabilidades de éxito si están amparadas por una marca firmemente establecida.

En definitiva, el éxito de *El Libretón* residió en una profunda investigación que permitió la definición, comprensión y segmentación del mercado bancario, y sentó las bases de un sólido planteamiento estratégico, con unos objetivos y unas variables del

Marketing Mix bien definidas, siendo capaces de crear un producto original, con una promoción de igual forma novedosa, y una rápida capacidad de reacción y adaptación de la estrategia a las circunstancias particulares de cada situación que se iba produciendo.

4.2 Casos de fracasos en las políticas comerciales de nuevos productos

En el siguiente apartado se consideran los casos de *Kimberly-Clark* y los *Cottonelle Fresh Rollwipes*, *Kellogg's* y los *Breakfast Mates*, y *DeLorean Motor Company* y el *DeLorean DMC-12*, como ejemplos de fracasos en cuanto a sus políticas comerciales.

4.2.1 Kimberly-Clark y los Cottonelle Fresh Rollwipes

En 2001 Kimberly-Clark crea el primer rollo de papel higiénico húmedo de América, las únicas toallitas de baño absorbentes y desechables pre-humedecidas en rollo. El nombre de marca con el que fueron comercializadas fue *Cottonelle Fresh Rollwipes*.

Figura 4.13: Muestra de *Cottonelle Fresh Rollwipes*.



Fuente: <http://www.google.com>

En el momento de comercialización este producto se comunicó a la prensa como la categoría de innovación más importante desde la aparición del papel higiénico en forma de rollo en 1890, aunque la empresa había estado comercializando durante años hojas de papel higiénico humedecidas en cubos con un óptimo resultado lo que motivó a la empresa a desarrollar un mecanismo de distribución o entrega más conveniente y favorable para los consumidores.

Su ventaja diferencial se encontraba en que ofrecían la limpieza y el refrescamiento de las toallitas humedecidas con la comodidad y la facilidad de disposición del papel higiénico.

Las investigaciones de mercado llevadas a cabo por la empresa mostraban que ventas del papel higiénico rondaban los 4,8 millones de dólares al año y que existía un gran mercado para este producto: el 63% de la población [aproximadamente unos 144 millones de personas] había probado un método de limpieza húmedo, y uno de cada cuatro utilizan una toallita húmeda diariamente. El uso más común era el de toallitas de bebé que no pueden ser tiradas por el inodoro, por lo que se abría la posibilidad de ofrecer un producto que se disolviera en el agua para no atrancar los sistemas sépticos.

El equipo de I+D diseñó un nuevo dispensador de plástico color beige de eje estándar, auto-recargable, con un sistema de recorte que repartía tanto el papel higiénico seco, como el *Cottonelle Fresh Rollwipe* [ambos rollos se encajaban en el mismo dispensador].

Para este proceso de investigación, la compañía invirtió 100 millones de dólares, y protegió su nueva creación con el registro de 30 patentes.

Los primeros dispensadores, junto con cuatro rollos, se vendían por 8,99 dólares, y el pack de recarga era de 3,99\$.

En la campaña publicitaria se invirtieron 32 millones de dólares y fue elaborada por la agencia J. Walter Thompson, con un eslogan que promovía “*Sometimes wetter is better*” [a veces más húmedo es mejor], en donde se pretendía mostrar una imagen de divertida de gente chapoteando en el agua²¹.

Definidas todas las variables, se esperaba que durante el primer año de comercialización las ventas fueran de 150 millones de dólares, alcanzando los 500 millones en el plazo de seis años; incluso podría llegar a expandirse al mercado total de papel higiénico de Estados Unidos, ya que las *Rollwipes* se contemplaron desde el primer momento como un producto complementario al papel tradicional, comercializado también por Kimberly-Clark, pretendiendo evitar así una posible canibalización.

²¹ Puede verse el video promocional en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=yDVQ5r9ctvY>.

El fracaso

Tan solo diez meses después del lanzamiento, las ventas eran una tercera parte de lo que se esperaba para aquel entonces, culpando la empresa a la economía decreciente. Pero, tal y como afirman Clancy, Krieg y McGarry (2006), si los consumidores están realmente interesados en un nuevo producto, una economía débil no tiene un efecto dramático en la ventas del mismo si su precio es de 25 dólares o menos.

Los verdaderos motivos de lo que se estaba vislumbrando como un fracaso se encontraban en acciones o decisiones como las que a continuación se presentan:

El insuficiente trabajo previo (Cooper 2001)

- *No escuchar “la voz del consumidor” conduce a una calidad o sensibilidad deficiente del producto sobre factores fundamentales de las necesidades del consumidor.* [Kerin, Hartley y Rudelius (2009)] -

En la investigación previa al desarrollo del producto Kimberly-Clark no delimitó adecuadamente el perfil del consumidor, de sus gustos y sus posibles consideraciones al tratarse de un producto con una cierta limitación social, ya que hasta entonces su utilización tendía a ser de forma discreta e íntima.

Las toallitas húmedas comunes eran vendidas en discretas cajas, algo que también permitía esconderlas en el cuarto de baño, pero las *Cottonelle Fresh Rollwipes* se presentaban en un dispensador de plástico muy visible, y para la gente no resultaba cómodo descubrir o revelar públicamente que eran usuarios de toallitas húmedas para su zona íntima, aunque fuera en algo tan básico como en el simple acto de compra.

Asimismo, el tamaño del dispensador era para que cupiesen dos rollos y se presentó un solo diseño. No todos los baños disponen de espacio para un distribuidor de este tipo, y tampoco los consumidores tienen por qué querer un dispensador de plástico de color beige en su baño, que incluso podía llegar a suponer estar pidiéndoles que redecorasen su cuarto de baño.

Figura 4.14: Muestra de dispensador de *Cottonelle Fresh Rollwipes*.



Fuente: <http://www.google.com>

- *No se han efectuado test de producto, ideas o conceptos que hayan podido evaluar la reacción del mercado.* [Ferré y Ferré (1997)] -

Pero, si de inicio Kimberly-Clark no fue consciente de todo esto, tampoco pudo darse cuenta a posteriori en la realización de la prueba o test de mercado, porque no lo hubo.

El *Cottonlle Fresh Rollwipes* se presentaba como un producto adecuado para una campaña de muestreo. De la inversión realizada en publicidad, se podría haber destinado una pequeña parte a la realización de muestras gratuitas para la comprobación de su aceptación en el mercado, aunque fueran de menor tamaño. Lo único que hizo la compañía fue acondicionar y equipar una furgoneta con un baño móvil, un dispensador *Rollwipe*, y muestras de su innovación, con el fin de parar en lugares públicos del sureste de Estados Unidos a mediados de septiembre de 2001. Finalmente, este viaje tuvo que ser cancelado el 11 de septiembre, por lo que la empresa nunca llegó a tener un contacto directo con el público y conocer sus impresiones.

- *Error de predicción de las ventas debido a un mercado muy pequeño.* [Urban y Hauser (1993)] -

Poco después de que Kimberly- Clark anunciase las *Fresh Rollwipes*, una pequeña empresa de California, Moist Mates LLC., se atribuyó la invención del papel higiénico húmedo, cuya comercialización la estaba llevando a cabo desde 1996. Pero, al margen de la propiedad intelectual de esta creación, si la compañía se hubiese fijado en el historial de ventas de esta pequeña empresa, se hubiese dado cuenta que la penetración

en el mercado del producto había sido escasa, pues cinco años después de su introducción se vendía tan solo a través de 8 distribuidores, lo que suponía un total de 528 tiendas en todo EE.UU.

- *Reacciones inesperadas por parte de los competidores.* [Parreño, Ruiz y Casado (2003)] -

Otro condicionante que la empresa no podía controlar, pero que tampoco tuvo en cuenta, fue la competencia.

Procter & Gamble Co., tras tener cierto conocimiento del nuevo producto de Kimberly-Clark, quería un imitador de esta innovación, lo que se conoce como un "mee-too", y se aventuró a comprar la pequeña empresa con experiencia en la fabricación de papel higiénico húmedo Moist Mates.

P&G diseñó un nuevo packaging del producto que hasta ahora había comercializado Moist Mates, y cambió su nombre por el de *Charming Fresh Mate*.

Figura 4.15: Imagen de la web de *Charming Fresh Mates* de P&G.



Fuente: <http://www.charmin.com>

Comenzó una campaña publicitaria principalmente en televisión el mismo día que Kimberly-Clark y el precio inicial del kit de venta estaba entre los 2,49 y los 2,99 dólares incluyendo un dispensador con un rollo de 99 hojas, a diferencia de los 8,99 del *Rollwipe*.

La estrategia de P&G de adquirir Moist Mates resultó acertada puesto que le permitió poner a la venta un producto de calidad comparable a un precio más bajo, gracias al aprovechamiento del "Know how" que le reportaba su nueva compra, y a las sinergias resultantes de los recursos y capacidades de ambas empresas.

La falta de esfuerzo eficaz de marketing

Cooper (2011)

La Promoción

- Orientaciones y enfoques erróneos en la comunicación [esencialmente en la publicidad y en la argumentación de venta] y un programa de lanzamiento erróneo o poco realista [en definitiva, por un plan de marketing desenfocado]. [Ferré y Ferré (1997)] -

Su campaña de comunicación estuvo mal orquestada. La publicidad se emitió en enero a nivel nacional, sin embargo, el producto no estaba listo para ser almacenado o disponer de stock hasta julio a causa de la demora del equipo de producción, y, por tanto, tampoco estaba disponible en las tiendas; cuando finalmente lo estuvo, fue tan sólo en algunos mercados del sur. Por esas fechas de julio, tras seis meses de discordancia entre publicidad-disponibilidad del producto, la mayoría de los posibles compradores se habían olvidado de la campaña.

Además de inoportuna, la publicidad también fue ineficaz. En ella se pretendía promover un producto y sus beneficios como la solución a un problema que pocas personas podían tratar sin pudor. Al mismo tiempo, en la campaña nunca se explicó a los consumidores qué hace o cuáles son las funciones reales del producto, y cómo podía ser utilizado, lo que contribuyó igualmente a perder la oportunidad de crear demanda por la falta explicación clara de sus beneficios.

Conclusiones

En definitiva, Kimberly-Clark no llevó a cabo un trabajo preliminar exhaustivo para detectar las necesidades de los consumidores, y determinar la capacidad del mercado y la situación de la competencia, así como de sus posibles reacciones.

El resultado de esta falta de trabajo previo es una política comercial completamente equivocada: la compañía no supo conjugar las oportunidades estratégicas para desarrollar un producto deseable y demandable, a un precio competitivo, que se hallase disponible en los canales de distribución cuando fuese requerido por los consumidores, y promocionado con una adecuada campaña de publicidad principalmente informativa.

Un año después de su lanzamiento al mercado, el papel higiénico húmedo *Cottonelle Fresh Rollwipe* solo se vendía en un mercado regional y los ejecutivos de la compañía afirmaron que las ventas fueron poco significativas económicamente.

4.2.2 Kellogg's y los Breakfast Mates

En 1989, dos hermanos, W.K. Kellogg, y John Harvey Kellogg, crearon los primeros copos de cereales por casualidad al olvidar trigo cocido dentro del horno y probar a tostarlo de nuevo. Este experimento fortuito dio lugar a los famosos Corn Flakes de Kellogg's, y a lo que originariamente se conoció como la "*Battle Creek Toasted Corn Flake Company*" en 1906, para pasar a denominarse en 1922 "*Kellogg's Company*".

Figura 4.16: Imagen histórica de los *Corn Flakes* de Kellogg's.



Fuente: <http://www.google.com>

En el verano de 1998, Kellogg's lanzó al mercado un producto de desayuno "todo en uno", los *Breakfast Mates*, unas pequeñas cajas de cereales que incluían un envase o bol con leche y una cuchara. El beneficio diferencial del producto estaba en que facilitaba la tarea de desayuno en cualquier lugar a aquellas personas que no tenían tiempo o no podían de hacerlo en casa.

Figura 4.17: Muestra de *Breakfast Mates* de Kellogg's.



Fuente: http://www.mrbreakfast.com/cereal_detail.asp?id=1337

Para que este nuevo producto tuviera mejor aceptación, la compañía decidió que los cereales que acompañarían a este pack serían los más conocidos por el mercado: *Corn Flakes*, *Frosted Flakes* (Frosties), *Fruit Loops*, y los *Mini Wheats*.

El fracaso

Kellogg's justificó el desarrollo de su nuevo producto en el rápido avance de la década que estaba provocando el aumento del ritmo de vida de las personas, de las horas de trabajo, y de las cadenas de comida rápida con éxito. Muestra de ello era que cada vez las tiendas tenían más productos mixtos, como por ejemplo, los de frutas, e hicieron creer a la empresa que habría demanda para un producto de desayuno como este. Pero se equivocaron.

En agosto 1999, tan solo un año después de su comercialización, el producto fue retirado de los estantes y supuso un fracaso importante para la compañía.

El insuficiente trabajo previo

(Cooper 2001)

- *No escuchar “la voz del consumidor” conduce a una calidad o sensibilidad deficiente del producto sobre factores fundamentales de las necesidades del consumidor.* [Kerin, Hartley y Rudelius (2009)] -

Las premisas de partida del producto eran erróneas: la rutina diaria por las mañanas de los estadounidenses implicaba que la mayor parte de los que trabajaban en las ciudades tenían aproximadamente una hora de desplazamiento hacia su trabajo por término medio, lo que no dejaba el tiempo suficiente para tomar un desayuno aunque fuese simple. Y este dato no era mejor para el caso de las familias: el 64% de ellas, en las que ambos padres trabajaban, tenían el mismo problema.

Esto implicaba que cada vez más estadounidenses se saltasen el desayuno, o buscan algo que puedan ir comiendo sobre la marcha, durante el desplazamiento al trabajo, y que sea de fácil carga o transporte en la “carrera” de la mañana.

Los *Breakfast Mates* hacían que las personas pudieran llevar su cereal con ellos, pero todavía tenían que verterles la leche, y emplear un tiempo valioso en comerlos con su pequeña cuchara. Era imposible comerlos mientras se conducía o se estaba en

movimiento. Por este motivo, los cereales Mates no lograron provocar una revolución en los hábitos de desayuno, porque no eran lo suficientemente cómodos para su target.

Junto con una mala definición de los gustos y necesidades de los consumidores, tampoco fueron conscientes de la gran competencia que encontrarían en torno a los alimentos ricos y saludables de consumo rápido para la hora del desayuno, como por ejemplo, las barritas de cereales, que resultaron ser una opción más rápida y flexible.

La falta de esfuerzo eficaz de marketing

Cooper (2011)

El Producto

- *Sin un beneficio real.*[Urban y Hauser (1993)] –

- *No se han efectuado test de producto, ideas o conceptos que hayan podido evaluar la reacción del mercado, así como defectos técnicos que provocan insuficientes rendimientos en el producto en comparación “con lo que se había prometido”.* [Ferré y Ferré (1997)] -

El producto en sí consistía en un bol de plástico que contenía los cereales, una cuchara pequeña también de plástico, y 120 mililitros de leche baja en grasa en un recipiente aséptico que no necesitaba refrigeración. Por tanto, la leche se presentaba a temperatura ambiente, y a los consumidores no les gustaba esa idea de “leche caliente”, pero además, le confería un sabor extraño y poco agradable.

La Distribución

- *Canal de distribución inadecuado* [Parreño, Ruiz y Casado (2003)] o *apoyo inadecuado del canal de distribución.* [Urban y Hauser (1993)] -

Cuando Kellogg's se dio cuenta de que su público objetivo no estaban acostumbrados a cereales con leche caliente, buscó otra localización en las tiendas.

En un inicio, su colocación en los lineales sugería que la empresa había concebido el producto como leche con cereales más que cereales con leche, puesto se encontraba en las estanterías de productos lácteos no refrigerados, mientras los consumidores lo esperaban junto a otros cereales.

En su segundo momento, con el fin de dar cabida a la preferencia del consumidor por la leche fresca, la compañía decidió colocar el producto en las secciones refrigeradas de los supermercados. Pero la solución fue peor que el problema: ahora los consumidores estaban aún más confundidos. Se quería dar a entender que era un producto para comer en cualquier lugar, sin embargo, ahora necesitaba estar frío.

La consecuencia de todos cambios fue el elevado coste derivado de educar y reeducar al consumidor para que buscasen los *Breakfast Mates* en el lugar adecuado; dinero que se podría haber ahorrado si se hubiera llevado a cabo una investigación de mercados pormenorizada desde un principio.

El Precio

- *Precio incorrecto* [Kotler y Keller (2012)] -

- *Por el precio de venta, que no es adecuado dentro del binomio “precio-calidad”, o porque es netamente superior al de la competencia.* [Ferré y Ferré (1997)] -

El precio de venta sugerido en momento de su lanzamiento era de 1,29 dólares por pack, lo que fue considerado como muy alto por la mayoría de consumidores.

La Promoción

- *Orientaciones y enfoques erróneos en la comunicación [esencialmente en la publicidad y en la argumentación de venta].* [Ferré y Ferré (1997)] -

Kellogg lanzó los *Breakfast Mates* en el verano de 1998 con una campaña en televisión y prensa que le costó 30 millones de dólares.

Por si los consumidores no estuvieran suficientemente confundidos, la campaña publicitaria no ayudó a mejorar esta situación.

En los anuncios se vendía el producto como una nueva forma de desayuno para que los niños fuesen capaces de hacérselo por sí mismos, mientras que los padres podían despreocuparse. Sin embargo, el envase de los diferentes componentes del producto no estaba bien desarrollado para este fin, no resultaban sencillos y atractivos

para los más pequeños de la casa²². Tal vez porque, en el concepto inicial del producto se contemplaba como una solución sana y rápida a la disminución del tiempo dedicado al desayuno por parte de los padres o de los adultos en general, pero no de los niños. Y aunque así hubiera sido, a priori no es lógico pensar que ellos pudieran tener ese mismo problema.

Conclusiones

Kellogg's se equivocó al lanzar al mercado un producto que para ellos podía ser adecuado dado los cambios que se estaban produciendo en el estilo de vida de las personas, pero sin consultar los verdaderos gustos de aquellos para los que iba dirigido.

No hacer caso a los consumidores le llevó a un concepto de producto equivocado con todo lo que eso implicaría: un mal desarrollo [imposibilidad de comerlo sin perder tiempo], un precio inadecuado [caro a ojos de los consumidores], una mala distribución [no se vendió el producto en el lugar correcto] y una confusa comunicación [mensajes mezclados: ¿cereal con leche o leche con cereal?, ¿para adultos o para niños?, ¿caliente o frío?].

²² En estos dos vídeos puede ver cómo la compañía intenta transmitir a los consumidores la nueva localización del producto en los refrigeradores: http://www.youtube.com/watch?v=GqaEN7lj_u4 - http://www.youtube.com/watch?v=yxg7_H79TYc

4.2.3 DeLorean Motor Company y el DeLorean DMC-12

En 1973 un ex alto ejecutivo de General Motors, John Z. DeLorean, crea su propia compañía: *DeLorean Motor Company*. Esta empresa nace con el objetivo de luchar en costes contra los grandes fabricantes de automóviles, ofreciendo un buen producto pero más barato.

No es hasta 1981, cuando el primer coche de la compañía ve la luz, su nombre: *DeLorean DMC-12*.

Figura 4.18: Muestra de un *DeLorean*.



Fuente: <http://www.google.com>

En la planificación de su proceso de desarrollo el concepto de partida del DeLorean era el de ofrecer a los jóvenes de incipientes recursos las sensaciones deportivas de un Ferrari pero con estilo y alma americana, y además a escaso precio.

El fracaso

A partir de ese concepto, se pensó en un prototipo que tuviera un motor rotativo de 200 CV fabricado por Renault, Peugeot y Volvo, doble airbag delantero, ordenador a bordo y un novedoso chasis de acero inoxidable rígido al que se le quitasen las ralladuras con solo pasar un paño, pero que a su vez fuese ligero. Lo mejor de todo era el precio estimado de cada modelo: tan sólo 12.000 dólares.

El primer inconveniente para fabricar el modelo estuvo en el propio emplazamiento de la fábrica. A pesar de querer promover el espíritu estadounidense, la sede de la compañía estaba en Belfast, al igual que su centro de producción. Esta decisión se debió a que, el gobierno de Margaret Thatcher, acuciado por una alta cifra de paro en la provincia de Ulster y la crisis del sector automovilístico de los setenta, decidió apostar por el relanzamiento de la economía del Reino Unido aprobando un

préstamo de 100 millones de dólares de fondos públicos para fabricar el *DeLorean* en Irlanda del Norte.

DeLorean Motor Company parecía tenerlo todo a favor para fabricar un gran coche de éxito. Sin embargo, las cosas no fueron tal y como se esperaban.

El insuficiente trabajo previo (Cooper 2001)

- *Ignorar o malinterpretar la investigación de mercados.*[Kotler y Keller (2012)] -
- *Definición incompleta del mercado y producto antes de iniciar el desarrollo del producto.* [Kerin, Hartley y Rudelius (2009)] -

El caso del *DeLorean* es especialmente particular porque no es que se equivocaran en darle al público el producto que quería, es que ni tan si quiera se centraron en considerar las necesidades de su target. El concepto del producto fue fruto de una idea del propio dueño de la compañía, John Z. DeLorean, tal vez un capricho. En sus años como trabajador en otras empresas del sector, su concepto de “coche” era muy similar al que pretendía desarrollar esta vez por su cuenta. Fue el inventor de un concepto revolucionario en sus años en General Motors: el *muscle car*, un coche de dos puertas, cuatro plazas, poco peso y motor V8 de hasta 360 caballos, como el legendario Pontiac GTO. Simplemente se trataba de hacer ese mismo tipo de vehículo accesibles a jóvenes con menos recursos.

Figura 4.19: Muestra de un *Pontiac GTO*.



Fuente: <http://www.google.com>

La falta de esfuerzo eficaz de marketing

Cooper (2011)

El Producto

- *Cálculos erróneos del potencial de mercado y estimaciones de los costes de producción incorrectas.* [Parreño, Ruiz y Casado (2003)] -
- *Rendimiento ineficaz y elevados costes de desarrollo.* [Kotler y Keller (2012)] -
- *No se han efectuado test de producto, ideas o conceptos que hayan podido evaluar la reacción del mercado, así como defectos técnicos que provocan insuficientes rendimientos en el producto en comparación “con lo que se había prometido”.* [Ferré y Ferré (1997)] -

A pesar de sus buenas intenciones, el concepto previo era un tanto utópico: si se quería un chasis ligero, no se podía fabricar en acero inoxidable, entonces pasó a ser de una combinación entre plástico, fibra de vidrio y acero.

En un inicio se había previsto una potencia de 200 CV para el *DMC-12*, pero el motor rotativo no podía mover los 1.200 kilos del coche. Además, las regulaciones de CO2 en los Estados Unidos exigían que ciertas partes estuvieran del vehículo ya montadas antes de ser vendido allí. En consecuencia, también hubo que hacer adaptaciones en el sistema de suspensión. Después de todas estas mejoras, el modelo de *DeLorean* para ser comercializado en EE.UU. quedaba con una potencia disponible de 130 CV.

Además de una reducción de la potencia del coche, a las continuas revisiones y modificaciones y de la idea inicial se unieron los retrasos de ingeniería y los problemas presupuestarios, provocando el retraso la producción hasta principios de 1981 cuando su comienzo estaba previsto para 1979. Esto significó años perdidos de potenciales beneficios.

Una vez iniciada su fabricación, se creó un modelo principal de color plateado [por tener como componente principal el acero ya que éste es difícil de pintar y por tanto, también de personalizar], y una edición exclusiva y limitada chapada en oro de 24 quilates.

Figura 4.20: Muestra de *DeLorean* en acero y en oro.



Fuente: <http://www.google.com>

Para el DeLorean plateado, se habían previsto vender 40.000 unidades al año. Los 1000 primeros pedidos llegaron rápido e hicieron trabajar a la factoría a plena producción durante un año, hasta 1982. Pero en ese total de casi dos años, tan solo se vendieron poco más de 8.000 unidades con un total de 8.563 producidas. En Gran Bretaña se vendieron pocas unidades porque el volante estaba a la izquierda.

En cuanto al modelo en oro, la previsión fue de cien ventas mientras que solo se realizaron tres.

El Precio

- *Precio incorrecto* [Kotler y Keller (2012)] –

- *Por el precio de venta, que no es adecuado dentro del binomio “precio-calidad”, o porque es netamente superior al de la competencia.* [Ferré y Ferré (1997)].

- *Falta de acceso rentable del producto a los compradores.* [Kerin, Hartley y Rudelius (2009)]-

El mayor problema del *DeLorean DMC-12* no fueron todos sus cambios, sino el sobrecoste que supondrían, algo que no estaba previsto. El precio previsto de venta del modelo común estaba entre los 10.500-12.000 dólares, pero los repetidos problemas a causa de la inexperiencia de los obreros y lo complicado de algunos componentes de la carrocería, hicieron imposible comercializarlo a ese precio de forma rentable. Así, el precio de venta del *DeLorean* llegó hasta los 25.000 dólares y esa cifra, junto con algunos problemas de calidad, hicieron que fuese difícil de vender e inaccesible para su target inicial. Este fue el principal motivo de su fracaso. Por su parte, el *DMC-12* oro costaba 85.000 dólares.

La Promoción

- *La falta de diferenciación.* [Cooper (2011)] -

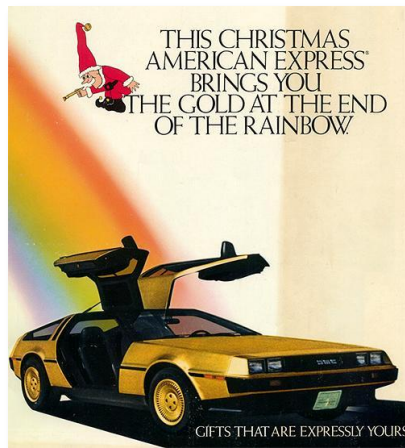
- *La ausencia de acciones promocionales que pueden dejar al producto un tanto abandonado a “su suerte” y un nivel de publicidad inadecuado o un error de base en los medios de comunicación elegidos.* [Ferré y Ferré (1997)] -

- *Gastos inadecuados en la promoción inicial.* [Parreño, Ruiz y Casado (2003)] -

La promoción del producto tampoco tuvo mucho éxito. Se presentaba al *DeLorean* como un coche único en la historia del automovilismo, como un sueño, pero un sueño que puede ser el de cualquiera. No estaba muy centrado en el público joven.²³

Para el caso del modelo fabricado en oro, la marca hizo una promoción con *American Express* dirigida a todos los clientes de alto poder adquisitivo que tuvieran la tarjeta oro. Tan solo vendieron dos con este método.

Figura 4.21: Cartel de la campaña de *American Express*.



Fuente: <http://www.google.com>

Con las piezas de repuesto que había en la fábrica, se creó el tercer y último modelo DeLorean en oro. La anécdota del último DeLorean está en que, en 1983, acabó rifado como campaña promocional a sus clientes en un escaparate de una tienda de Estados Unidos [Big Lots], donde las familias que hacían la compra sólo tenían que rellenar una papeleta para optar al sorteo del coche.

²³ En la siguiente dirección puede visualizarse el video promocional: <http://www.youtube.com/watch?v=IWwNETmBJPY>

Otra de las curiosidades de este coche es que su mayor promoción la recibió en 1985, tres años después de que la empresa entrara en quiebra, al aparecer como el coche que permitió al “regresar al futuro” a Emmett 'Doc' Brown y Marty McFly. La película se convirtió en la más taquillera de ese año y así comenzaba la fama, a la vez que el mito, del *DeLorean DMC-12*. Por primera vez se ponía en valor un coche cuyas críticas iniciales no eran nada halagüeñas.

Conclusiones

Como ya se adelantó, la empresa entró en quiebra a finales de 1982 con unas pérdidas estimadas de 197 millones de dólares de la época.

Los motivos de su fracaso fueron varios, pero principalmente se debió a una mala planificación e investigación previa al proceso de desarrollo, que les llevó a no ser conscientes de que aquello que buscaban tal vez sería más caro de lo que habían establecido.

Otro factor fue que se pretendía vender un coche con espíritu americano pero hecho en Irlanda, y a los consumidores no les suele gustar ese tipo de engaño.

Una vez comenzado el proceso de fabricación y ya como último recurso, tampoco supieron adaptarse estratégicamente a las circunstancias y modificar su target, así como su campaña de comunicación, viendo que las características del coche habían cambiado y también su precio.

Aunque en un segundo plano, otras causas apuntan al arresto en octubre de 1982 de John DeLorean por tráfico de drogas fue la gota que colmó el vaso, pero lo cierto es que la empresa ya iba mal por aquel entonces. Si bien es cierto que, la mala imagen de un propietario, gestor, alto ejecutivo, o incluso de un producto, puede influir en los resultados del resto de productos y por ende, de la empresa.

5.

Conclusiones

Tras analizar todos los casos de éxitos y fracasos, es preciso comenzar aclarando que establecer unas pautas específicas válidas para todos los casos no sería de utilidad, puesto que aquello que es aplicable o causante del éxito en unos productos, no tiene por qué serlo en otros, de tal manera que la primera conclusión genérica que puede extraerse es que es necesario conocer en profundidad la situación o las circunstancias particulares que rodean al nuevo producto para saber qué factor o factores de éxito son claves para su óptimo desempeño.

Además de esta generalización, existen otros tres aspectos que están especialmente presentes en las decisiones comerciales de éxito, como son: una investigación previa exhaustiva que determine el atractivo del mercado y, en especial, el conocimiento de las necesidades, gustos y deseos de los consumidores; centrarse en realizar un proceso de desarrollo y lanzamiento riguroso que siga los pasos de un plan previamente marcado. Esto no quiere decir que todos los pasos a seguir en la comercialización de un nuevo producto sean los mismos, sino que igualmente dependerán de las circunstancias, y lo que implica es tener capacidad organizativa, de gestión, y de reacción para adaptarse o enfrentarse a las posibles situaciones imprevistas; y que tanto el precio, como los canales de distribución y los instrumentos promocionales sean adecuados y coherentes con el concepto de producto y con el público objetivo al que se dirige.

Con respecto al consumidor, un elemento diferencial que hasta ahora no ha sido analizado en detalle por los investigadores es la inclusión del mismo en todas y cada una de las etapas del proceso, no como referencia teórica resultado de los estudios de mercado, sino como pruebas o test en donde una representación del target vaya verificando que cada fase del desarrollo y lanzamiento se adecúe a sus gustos, y cumpla los objetivos que de ella se esperaban. Por tanto, un nuevo campo de estudio podría ser la variabilidad de los resultados de un nuevo producto cuando el público objetivo es

participe o está presente en todas las etapas del proceso, tal y como hizo *Domino's Pizza*, por ejemplo.

En resumen, las conclusiones que pueden ser generalizables a los diferentes procesos de desarrollo y lanzamiento de un nuevo producto, son las siguientes:

- Es necesario conocer en profundidad la situación o las circunstancias particulares que rodean al nuevo producto para saber qué factor o factores de éxito son claves para su óptimo desempeño.
- El trabajo previo al desarrollo del producto es fundamental: es de vital importancia conocer el atractivo del mercado y, en especial, las necesidades, deseos y gustos del consumidor para desarrollar el producto y su lanzamiento eficientemente. El consumidor ha de ser el eje central de las decisiones.
- Enfocarse en la rigurosidad del proceso.
- El precio, los canales de distribución y los instrumentos promocionales han de ser adecuados y coherentes con el concepto de producto y con el público objetivo al que se dirige.

Al margen de estas consideraciones que resultan básicas al común de los procesos, existen otras recomendaciones o indicaciones para el éxito de una política comercial que pueden extraerse de los casos observados:

- Prever la competencia previa al desarrollo y aquella que puede surgir una vez comercializado [aspecto incluido en la estimación del atractivo del mercado].
- Segmentar el mercado para orientarse a un patrón común de gustos o necesidades de un público.
- Definir claramente el producto y sus características esenciales.
- Crear un buen producto.
- Tener una relación precio/calidad y precio/valor-para-consumidor adecuada.
- Seleccionar una imagen del producto coherente, tanto con su concepto como con el público al que se dirige.
- Elegir el momento de la salida al mercado: si ser pionero [con las ventajas de poder conseguir el posicionamiento clave y captar toda la atención del target, pero también los inconvenientes de que aún haya que educar al mercado, o que el producto pueda resultar “imperfecto” por no haber un camino previo marcado]; si ser el “segundo” o imitador [ventajas: existe menos riesgo ya que

se puede aprender de los errores del primero, así como obtener una mayor diferenciación. Inconvenientes: que el primero se haya posicionado fuertemente y captado toda la atención, y/o valorar mal el atractivo del mercado o su posible tendencia] o entrar al mercado a la par [en este caso, las ventajas e inconvenientes son compartidos].

- Llevar a cabo un programa de comunicación adecuado en el lanzamiento.
- Los mensajes de la campaña de comunicación han de ser claros, precisos y adaptados al target, con una parte informativa sobre los beneficios del nuevo producto, así como de su modo de empleo.
- Garantizar el impacto de la campaña en el mayor número de público objetivo posible [Campaña 360°].
- Disponibilidad del producto en los canales de distribución para cuando su campaña de comunicación sea lanzada.
- Informar a los canales de distribución sobre el producto y formar a la fuerza de ventas para que sepa comunicar a los consumidores los beneficios del producto.
- El método de lanzamiento por zonas geográficas determinadas puede advertir de posibles incidencias que pueden ser mejoradas antes de que el producto sea lanzado en todo el territorio objetivo, especialmente cuando se ha apostado por una rápida introducción sin un test de mercado previo.
- Seguir la evolución de mercado y del producto una vez comercializado.
- Potenciar la creatividad en todo el proceso.

En definitiva, estas valoraciones pueden ser adecuadas en un caso u otro dependiendo del producto del que se trate, pero lo que no ha de cuestionarse es la importancia de que las empresas lleven a cabo de forma constante un proceso de generación de nuevas ideas de productos ya que el mercado está continuamente evolucionando, y como se ha expuesto, la proporción de fracasos es mayor que la de éxitos, lo que multiplica los esfuerzos necesarios.

6.

Bibliografía

- BAKER M. J. y HART S. J. (2007). *Product Strategy and Management*. 2ª Ed. Prentice Hall.
- BAÑEGIL, T. M. y MIRANDA, F. J. (2001). *La gestión del tiempo. Un factor competitivo en el desarrollo de nuevos productos*. Pirámide.
- CLANCY, K.J.; KRIEG, P.C. y WOLF, M.M. (2006). *Market new products successfully: using simulated test marketing technology*. Lexington Books.
- COOPER R. G. (1993). *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*, 2ª Ed. Addison-Wesley Publishing Company.
- COOPER R. G. (2011). *Winning at New Products: Creating value through innovation*. 4ª Ed. Basic Books.
- BAENA, V. y MORENO, M.F. (2010). *Instrumentos de Marketing: decisiones sobre Producto, Precio, Distribución, Comunicación y Marketing Directo*. Editorial UOC.
- FERRÉ, J.M. y FERRÉ, J. (1997). *Nuevos productos. Cómo organizar la búsqueda de ideas en la empresa y desarrollar y lanzar un nuevo producto al mercado sin riesgo*. Díaz de Santos.
- FERREL, O.C. y HARTLINE, M.D. (2012). *Estrategia de Marketing*. 5ª Ed. Cengage Learning Editores.
- HAIG, M. (2011). *Brand Failures: the truth about the 100 biggest brands mistakes*. 2º Ed. Kogan Page.
- KERIN, R.G; HARTLEY, S.W. y RUDELIUS, W. (2009). *Marketing*. 9ª Ed. McGraw-Hill.
- KOTLER, P. y AMSTRONG, G. (2013). *Principios de marketing*. 11ª Ed. Pearson Educación.
- KOTLER, P. y KELLER K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. 14ª Ed. Pearson Educación.
- KUCZMARSKI, T.D. (1998). *Managing New Products: The Power of Innovation*. 2ª Ed. Prentice Hall Professional.
- LAMBIN, J.J. (2003). *Marketing Estratégico*. ESIC Editorial.
- MONTAÑA, J. (1990). *Marketing de nuevos productos diseño, desarrollo y lanzamiento*. Hispano Europea.
- MUNUERA, J.L. y RODRÍGUEZ, A.I. (2012). *Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. 2ª Ed. ESIC Editorial.

- NEPVEU-NIVELLE, F. (1868). *Lanzamiento de productos*. Oikos-Tau, s.a. Ediciones.
- PARREÑO, J.; RUIZ, E. y CASADO, A.B. (2003). *Dirección comercial: los instrumentos del Marketing*. 2ª Ed. Editorial Club Universitario.
- PÉREZ, G. (1994). *Investigación cualitativa i: retos e interrogantes*. Editorial La Muralla.
- RIVERA, J. y GARCILLÁN, M. (2012). *Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones*. 3ª Ed. ESIC Editorial.
- RODRÍGUEZ, G.; GIL, J. y GARCÍA, E. (1997). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Ediciones Aljibe.
- SANTESMASES, M. (2012). *Marketing: conceptos y estrategias*. 6ª Ed. Ediciones Pirámide.
- SELVA, J.P., DÍAZ, A.B. y CONDE, E.R. *Dirección comercial: los instrumentos del Marketing*. Editorial Club Universitario.
- SERRANO, F. (1994). *Temas de Introducción al Marketing*. ESIC, Madrid.
- SERRANO, F. y SERRANO, C. (2005). *Gestión, dirección y estrategia de productos*. ESIC.
- STAKE, R.E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. 2ª Ed. Ediciones Morata.
- STANTON, W.J.; ETZEL, M.J. y WALKER, B.J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. 14ª Ed. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- TAYLOR, S.J. y BODGAN, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*. Editorial Paidós.
- THOMAS, R.J. (1996). *Nuevos productos: las claves del éxito*. Deusto.
- TROTT, P. (1998). *Innovation Management & New Product Development*. Pearson Education.
- URBAN, G.L. y HAUSER, J.R. (1993). *Design and Marketing of New Products*. 2ª Ed. Prentice-Hall International.
- VENTURA, J. (2008). *Análisis Estratégico de la empresa*. Editorial Paraninfo.

Bibliografía web

Páginas vistas por última vez el 26 de Mayo de 2014.

- http://academic.uprm.edu/jhuerta/HTMLobj-116/Estudio_de_caso.pdf
- http://chronicle.augusta.com/stories/2001/01/17/met_307121.shtml
- <http://contenidos.campuslearning.es/CONTENIDOS/350/curso/pdf/>
- <http://espanol.dominos.com/enes/ddominosbiz/Biz-Public-EN/Site+Content/Secondary/About+Dominos/History/>
- <http://listas.eleconomista.es/tecnologia/1731-los-productos-mas-innovadores-del-ces-2013>
- <http://media.utp.edu.co/institutoambiental2011/archivos/metodologia-de-la-investigacion-cualitativa/investigacioncualitativa.doc>
- <http://vimeo.com/3704756>
- <http://vimeo.com/52438217>
- <http://www.bbva.com>
- <http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/esp/informacion-corporativa/conozcanos/historia/la-integracion-bbva/index.jsp>
- <http://www.centraletasacion.es/blog/2014/01/30/la-fama-postmortem-el-delorean-dmc-12/>
- <http://www.charmin.com/freshmates-flushable-wipes.aspx>
- <https://www.cottonelle.com/>
- <http://www.danone.es/Producto/veloute/#.U1fXvqLJrdk>
- <http://www.decoesfera.com/varios/la-nueva-linea-de-productos-de-hogar-de-el-corte-ingles-se-llama-nuestro-mejor-precio>
- <http://www.dominospizza.es/zonaonline/>
- <http://www.excelenciasdelmotor.com/noticia/de-lorean-escandalo-y-fama-en-un-fracaso-epico>
- <http://www.forocoches.com/foro/showthread.php?t=403059>
- <http://www.foxize.com/es/cursos-marketing/cursos-estrategia-de-marca/el-caso-de-casio-un-caso-de-exito-de-reposicionamiento-de-marca/jesus-oliver-13>
- <http://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=gii-full-report-2013#pdfopener>
- <http://www.ine.es/prensa/np750.pdf>
- http://www.kelloggs.es/es_ES/home.html
- <http://www.kimberlyclark.es/>
- <http://www.kimberlyclark.es/calzoncillos-y-braguitas-para-dejar-el-panal-pull-ups.aspx>
- <http://www.markarina.com/el-caso-del-reposicionamiento-de-casio-en-espana/>

<http://www.matrizfoda.com/>
<https://www.motorpasion.com/coupes/por-que-fracaso-delorean-motor-company>
http://www.mrbreakfast.com/cereal_detail.asp?id=1337
http://www.pwc.es/es/sala-prensa/notas-prensa/2013/assets/temas-candentes-innovacion_2013.pdf
<http://www.rae.es/>
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20612981002>
http://www.tacometro.cl/la-dama-de-hierro-y-su-mala-apuesta-por-el-delorean-devolver-al-futuro/prontus_tacometro/2013-04-11/151150.html
<http://www.uam.es/personal...comercial.../Tema%202%20-%20Producto.PPT>
http://www.wipo.int/econ_stat/es/economics/gii/
http://www.youtube.com/watch?v=GqaEN7lj_u4
<http://www.youtube.com/watch?v=lWwNETmBJPY>
<http://www.youtube.com/watch?v=yDVQ5r9ctvY>
http://www.youtube.com/watch?v=yxg7_H79TYc
http://www.youtube.com/watch?v=z3GcLH_834E
<https://www.youtube.com/watch?v=0X1IRB9x2uU>
<https://www.youtube.com/watch?v=9h0VK3cjZ94>
<https://www.youtube.com/watch?v=u5V7bSWuYoM>
<https://www.youtube.com/watch?v=YxrmM-bX4oI>
<https://www.youtube.com/watch?v=z7jFEOKS26c>
<http://www4.ujaen.es/~emurgado/transp3.pdf>



Anexos



Anexo I

Modalidades de nuevos productos según Ferré y Ferré (1997)

Figura I.I – Modalidades de nuevos productos según Ferré y Ferré (1997).

Modalidades de Nuevos productos			
Grupo	Consiste en:	Da lugar a:	Nivel de dificultad de menor a mayor
I	Cambios, generalmente pequeños , que se provocan en una marca existente en la empresa [modificación del embalaje, retoque en una fórmula, etc.]	Modificación gama	1
II	Adición a una marca o gama existente en la empresa de nuevas variedades, especialidades o formas/tamaños.	Extensión de gama	2
III	Cambios , pero en este caso realmente importantes en una gama existente debido a un proceso amplio de innovación [del tipo que sea].	Cambio de una gama. Gama nueva.	3
IV	Nuevos productos para la empresa aunque existen en el mercado nacional , comercializados por competidores [dentro del mismo sector].	Diversificación horizontal	4
V	Nuevos productos para la empresa y para el país, aunque existen en el extranjero , comercializados por empresas locales [dentro del mismo sector].	Diversificación horizontal	5
VI	Nuevos productos para la empresa, aunque existen en el mercado nacional , comercializados por competidores [pero dentro de otro sector de negocio].	Diversificación lateral	6
VII	Nuevos productos para la empresa y para el país, aunque existen en el extranjero , comercializados por empresas locales [pero dentro de otro sector de negocio].	Diversificación lateral	7
VIII	Nuevos productos no existentes en el mundo y que constituyen una verdadera revolución en el campo en cuestión.	Nuevos negocios, nuevas empresas.	8

Fuente: Ferré y Ferré (1997).



Anexo II

Las Teorías de Lambin (2003) sobre la innovación de productos

Para Lambin (2003) una *verdadera innovación es un producto, servicio o concepto que aporta una nueva solución a un problema concreto del comprador, ya sea ofreciendo una mejor solución o proporcionando una función adicional*. (Lambin, 2003).

Tal y como se avanzaba en la parte teórica sobre el concepto de *Nuevos productos*, según este autor las innovaciones pueden ser clasificadas en torno a cuatro categorías que serán desarrolladas a continuación:

- El grado de novedad para la empresa
- La naturaleza intrínseca del concepto innovación
- El origen de la innovación: la empresa o el mercado
- El cambio en el comportamiento del consumidor, que provoca la innovación.

Según el grado de novedad para la empresa

Para establecer la clasificación de nuevos productos según el grado de novedad para la empresa, Lambin (2003) se centra en el concepto de riesgo estratégico asociado a la voluntad de una organización en explorar nuevos territorios. Asimismo, esta voluntad determinaría, en cierta modo, su capacidad competitiva.

Por tanto, según el nivel de riesgo de un nuevo producto, se encuentran las siguientes categorías:

- *Mercado y producto conocido*. La empresa ya posee las competencias necesarias puesto que el producto y el mercado son conocidos, así que el riesgo es limitado. En este caso, no se trataría en sentido estricto de un nuevo producto, puesto que no supone no hay innovación alguna.
- *Mercado nuevo y producto conocido*. Dado que el producto es conocido, el éxito depende de las decisiones estratégicas de marketing tomadas por la empresa. Por tanto, el riesgo es comercial.
- *Mercado conocido y producto nuevo*. En este caso, la situación es la contraria a la anterior, siendo el riesgo de carácter técnico y dependiendo entonces el éxito del *Know-how* técnico de la empresa.

- *Mercado nuevo y producto nuevo.* Como ambos parámetros son nuevos para la empresa, los riesgos se multiplican y es necesaria una estrategia de diversificación.

Teniendo en cuenta solo el grado de novedad para la empresa, en la siguiente matriz se engloban las posibles categorías [Figura II.I]:

Figura II.I – Matriz de categorías de nuevos productos según la novedad para la empresa de Lambin (2003).

		Novedad del mercado para la empresa	
Grado de novedad del producto para la empresa	Alto	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevos productos para la empresa - Clientes actuales - Nueva línea de Producto 	<ul style="list-style-type: none"> - Productos nuevos para la empresa - Nuevos grupos de clientes -Estrategia de diversificación
	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> - Productos reformados - Clientes actuales - Próxima generación- productos mejorados 	<ul style="list-style-type: none"> - Extensión de productos existentes - Nuevos grupos de clientes - Extensiones de líneas de producto
		Bajo	Alto

Fuente: Elaboración propia a partir de Lambin (2003).

Como reflexión externa a esta clasificación, se podría matizar que, para el caso de mercado nuevo y producto conocido o de mercado conocido y producto nuevo, reducir el riesgo o el éxito a un solo factor, resulta insuficiente. Esto se ve claramente en el segundo de los casos, ya que, establecer que el éxito de un nuevo producto en un mercado conocido depende únicamente del conocimiento técnico de la empresa, deja al margen que las decisiones comerciales puedan ser influyentes en dicho éxito. Al igual que afirmar que para el éxito de un producto conocido en un mercado nuevo solo depende de las decisiones de marketing y no de alguna técnica.

Las categorías anteriores se centran exclusivamente en el grado de novedad que supone el producto o el mercado para la empresa. Pero, al igual que Cooper (1993), también contempla la posibilidad de que el producto sea nuevo para el mundo:

- Nuevos productos
- Nuevas líneas de producto
- Extensiones de líneas de producto existentes
- Productos mejorados o revisados
- Reposicionamientos
- Reducción de costes

Naturaleza y origen intrínseco de la innovación

Distingue entre *innovaciones tecnológicas* y organizativas o de marketing. La primera de ellas se refiere a las características físicas del producto [nivel de fabricación, utilización de un nuevo componente o de nuevas características físicas, etc.] resultantes de la aplicación de las ciencias exactas en laboratorios o departamentos de I+D.

La *innovación organizativa o de marketing* es la correspondiente con los modos de organización, distribución y comunicación [por ejemplo, nuevos diseños de producto, nuevos soportes publicitarios, etc] , resultantes de las ciencias humanas y que llevan el producto desde el fabricante hasta el usuario o consumidor final.

El origen de la innovación: la empresa o el mercado

Los nuevos productos pueden ser resultantes del intento de satisfacción de una demanda, dando así respuesta a una necesidad del consumidor o usuario, o de los esfuerzos de I+D de la empresa. La estrategia de marketing ha de ser distinta para cada tipología de innovación.

El cambio en el comportamiento del consumidor, que provoca la innovación.

Las innovaciones también suponen un cambio sustancial en el comportamiento necesario para el uso de un producto o servicio, así como en las ventajas que son ofrecidas al cliente.

Estas innovaciones se pueden clasificar en función de su grado de intensidad, del cambio en el comportamiento del consumidor y del cambio tecnológico. Así es que encontramos cuatro tipo de innovaciones [Figura II.II]:

- *Las mejoras tecnológicas.* Mejoran el rendimiento del producto sin afectar o modificar el comportamiento del consumidor. Pueden ser extensiones de línea de producto o productos mejorados.
- *Los grupos de innovaciones de ruptura tecnológica.* Suponen mejoras tecnológicas importantes, pero el consumidor no ve necesario cambiar sus hábitos de consumo.
- *La ruptura organizativa.* Implican débiles cambios tecnológicos pero relevantes en caso del comportamiento del consumidor. Un ejemplo claro es el caso del reciclaje de la basura.
- *Las innovaciones de ruptura.* El caso de las innovaciones de ruptura supone ya el extremo en donde la tecnología y el del comportamiento del consumidor sufren importantes cambios.

Estas cuatro innovaciones también podrían agruparse en dos: un primer gran grupo compuesto por las tres primeras innovaciones de la anterior clasificación, pudiendo ser denominadas de forma genérica como *innovaciones continuas*, en contraste con el último caso, la *innovación de ruptura*.

Las innovaciones que suponen un mayor o menor grado de cambio en el comportamiento del consumidor, podrían ser entendidas como una innovación de mercado, volviendo a la clasificación inicial de que un nuevo producto puede ser nuevo para la empresa o para el mercado, y dentro de los muchos parámetros del mercado, la modificación de los hábitos de conducta puede ser uno de ellos.

Figura II.II – Matriz de categorías de nuevos productos según el cambio en el comportamiento del consumidor de Lambin (2003).

		Novedad del mercado para la empresa	
Cambio de comportamiento	Alto	Discontinuidad organizativa	Innovación discontinua
	Bajo	Mejora tecnología	Sistemas electrónicos en lugar de sistemas electromecánicos
		Bajo	Alto

Fuente: Elaboración propia a partir de Lambin (2003).

A modo de resumen de todo lo expuesto tanto en la parte teórica del trabajo, como en el anexo, en la Figura II.III se establecen las diferentes formas de entender un *Nuevo producto* teniendo en cuenta los diferentes puntos de vista aportados.

Figura II.III – Resumen de categorías de nuevos productos según Kotler y Amstrong (2013), Cooper (1993), Serrano y Serrano (2005) y Lambin (2003).

Categorías de Nuevos productos	
Según un criterio basado en el producto	Adquisición externa
	Modificación de Producto existente
	Desarrollo de un nuevo producto
	Nuevo producto por innovación de ruptura
Según el agente afectado	Nuevos productos para la empresa
	Nuevos productos para el consumidor
	Nuevos productos para la empresa y el consumidor
	Nuevas líneas de producto
	Añadir un producto a una línea existente
	Mejoras y revisiones de productos existentes
	Reposicionamientos
	Reducción de costes
	Repatriación de productos
Según naturaleza y origen intrínseco de la innovación	Nuevo producto de innovación tecnológica
	Nuevo producto de innovación organizativa o de marketing
Según el origen de la innovación	Nuevo producto con origen de innovación en la empresa
	Nuevo producto con origen de innovación en el mercado
Según el cambio en el comportamiento en el consumidor	Nuevo producto por mejora tecnológica
	Nuevo producto por innovación de ruptura tecnológica
	Nuevo producto por ruptura organizativa
	Nuevo producto por innovación de ruptura

Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler y Amstrong (2013), Cooper (1993), Serrano y Serrano (2005) y Lambin (2003).

Es evidente que muchas de estas categorías podrían tratarse de la misma pero contempladas desde un punto de vista diferente. Asimismo, puede haber otras complementarias, tal y como que un nuevo producto para la empresa sea por una innovación tecnológica, o que una mejora de un producto existente pueda deberse a un cambio en las decisiones de marketing, por ejemplo.



Anexo III

Características genéricas de cada etapa del Ciclo de Vida del Producto [CVP]

Basándose en el libro *Análisis Estratégico de la empresa* de Ventura (2008), el modelo del Ciclo de Vida del Producto [CVP] señala como cuatro los diferentes períodos en la evolución de las industrias o los productos: introducción, crecimiento, madurez y declive; marcando el paso de una etapa a otra la transmisión del conocimiento y el desarrollo tecnológico.

Centrándose brevemente en cada una de las fases a nivel de un producto, se encuentra que en la etapa introductoria predomina la incertidumbre, ya que no se conoce con precisión los posibles clientes potenciales y la aceptación del mercado, por lo que el producto aún puede sufrir modificaciones para satisfacer las necesidades de tu target.

En la fase de crecimiento las ventas se aumentan rápidamente como consecuencia del perfeccionamiento del producto y de su conocimiento y aceptación por parte del mercado. Esta etapa es vital para establecerse como un referente competitivo.

La etapa de madurez se caracteriza por un estancamiento y posterior decaimiento de las ventas. Existe un gran conocimiento del producto y la oferta de productos es más homogénea o estándar.

La última de las fases es la de declive, en donde las ventas inician un proceso de bajada a causa de cambios culturales o en las tendencias, y/o a la aparición de otros productos más competitivos. Es en esta etapa cuando es necesario eliminar o reinventar el producto para evitar una posible pérdida de rentabilidad del mismo.

Pero, el propio Ventura (2008) recoge una serie de críticas a este modelo. La primera de ellas es que la duración de cada fase no es algo estándar, sino que varía en función de factores tales como la industria en la que se mueve, el producto en sí, la gama, o la marca. La segunda de las críticas viene referida a que no todos los productos tienen el mismo progreso, así es que hay algunos que de la etapa de crecimiento pasan a la de declive o que directamente se estancan en la madurez y no llegarán nunca a la última fase del ciclo.



Anexo IV

Definición, contextualización y decisiones que implica la política comercial de un producto

¿Qué es la política comercial de un producto?

Antes de comenzar a delimitar qué es la política comercial, conviene definir las dos dimensiones del Marketing, el Marketing Estratégico y el Marketing Operativo, ya que son dos partes diferenciadas en la elaboración de un plan de marketing o política comercial a las que a partir de ahora se hará mención.

Se entiende por Marketing Estratégico el proceso que va desde el estudio o análisis constante del mercado y su evolución para evaluar el posicionamiento de la empresa en el mismo y detectar nuevas oportunidades de negocio, la definición de la misión de la empresa, la formulación de objetivos, hasta la elaboración de una estrategia que permita tener unas pautas de acción a la hora de competir. El Marketing Estratégico marca un horizonte de gestión de largo o medio plazo.

La puesta en marcha de lo planeado de forma estratégica por medio de acciones concretas es lo que se denomina Marketing Operativo. Son decisiones sobre el producto, el precio, la distribución o la comunicación que pongan en valor y hagan llegar al target el producto o servicio que la empresa quiere poner a su disposición. En este caso, son medidas para el corto o medio plazo.

Explicadas estas dos perspectivas, cabe matizar entonces que todos los niveles de decisión anteriores se corresponden al marketing estratégico, y que las decisiones sobre la política comercial de un producto suponen tanto medidas estratégicas como operativas.

Así es que, de forma genérica, una política comercial puede ser entendida como el conjunto de disposiciones estratégicas y acciones operativas centradas en unos objetivos generales establecidos tras un proceso de estudio y análisis previo, cuyo fin es la *creación de valor y la construcción de relaciones con los clientes* por medio de la consecución de dichos objetivos [Kotler y Amstrong, (2013)].

¿Qué decisiones implica la política comercial de un producto?

Como ya se adelantó en la parte teórica de este proyecto, una política comercial está conformada por cuatro variables en torno a las cuales se planifican las estrategias y las acciones. Estos parámetros específicos son conocidos como las *cuatro P's* del

Marketing²⁴ o *Marketing Mix*: producto, precio, comunicación/promoción y distribución.

Kotler y Armstrong (2013) especifican que una empresa ha de ofrecer a su público una propuesta de valor mediante un producto que satisfaga una necesidad al que debe de decirse su precio, garantizar su disponibilidad para el target por medio de una adecuada distribución y, por último, comunicar y persuadir sobre la oferta.

Contextualización de la política comercial de un producto en el conjunto de decisiones estratégicas empresariales

Las medidas que conforman una política comercial no son fruto del azar. Es decir, no hay posibilidad de marketing operativo sin una base estratégica, de manera que, para comprender de donde se surgen las acciones, hay que saber cuáles son las decisiones que las sustentan, porque tanto unas como otras contribuyen al éxito o fracaso de un producto.

Para contextualizar y delimitar los pasos previos de una política comercial de un producto dentro de una organización entendida como una unidad global de acción, es preciso hacer referencia a sus diferentes niveles de decisiones estratégicas: corporativa, competitiva y funcional [Ventura (2008)]. Esto es especialmente importante porque todo tipo de planeación que se realice a cualquier nivel, ha de estar en sincronía con el resto de decisiones empresariales, y por supuesto, una política comercial tampoco funciona de manera independiente.

La estrategia corporativa es la que engloba al resto de estrategias. Acota el ámbito de actividad de la empresa, estableciendo los negocios en los que se competirá. Si se busca nuevas oportunidades comerciales en un área no relacionada con su actividad (podría ofrecer un nuevo producto), será necesario partir de una estrategia corporativa creada específicamente a tal efecto.

La estrategia competitiva, como su nombre indica, determina cómo se competirá en cada uno de los negocios para lograr posicionarse en el mercado como un referente [ventajas competitivas].

²⁴ Son denominadas las *cuatro Ps* del Marketing por tratarse de la primera vocal de las cuatro palabras en inglés que forman el marketing mix: *product, price, placement, promotion*.

Por último, las estrategias funcionales. Cada negocio, está compuesto por áreas funcionales de las que también es preciso establecer cómo se van a emplear los recursos y capacidades. Estas áreas funcionales van desde las finanzas, los recursos humanos, la producción, el marketing, etc. Cada una de las decisiones funcionales ha de ser coherente con el resto de estrategias.

En función de todas estas categorías estratégicas, una política comercial de un producto concreto se encuentra dentro de la estrategia marcada para la línea a la que pertenece, a su vez para su gama, y todas ellas enmarcadas en el área funcional de Marketing. Habrá tantas políticas de productos como productos tenga la empresa en su cartera, pero siempre han de ir acordes o crear una sinergia con el resto de estrategias que se hallen en un estrato superior. [Figura IV.I].

Figura IV.I – Niveles de Estrategias empresariales.



Fuente: Ventura (2008).

El siguiente paso que se puede plantear entonces es cómo se llega a elaborar una estrategia.

La elaboración de toda estrategia es el resultado de una investigación externa e interna de la empresa que permitirá la formulación de unos objetivos estratégicos:

- *Auditoría interna y externa* [análisis de situación]. Una forma práctica de realizar este análisis y en la que se recoge la información necesaria, es mediante la matriz DAFO.

La matriz DAFO o FODA, es una herramienta de análisis que permite conformar un cuadro situacional de un objeto de estudio predefinido en un momento de tiempo concreto.

El acrónimo D.A.F.O. hace referencia a las variables que son tomadas en consideración para el análisis. Estas son: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Las debilidades y fortalezas conciernen al ámbito interno de la empresa, estando centradas en el estudio de sus recursos y capacidades. Tienen en consideración factores productivos, financieros, organizativos, de marketing, etc.

Por otro lado, las amenazas y oportunidades se refieren al entorno externo de la empresa. Su conocimiento es vital para poder anticiparse a las mismas a fin de poder aprovecharlas o superarlas. Por ello, la empresa ha de ser dinámica y flexible para poder adaptarse a las exigencias del entorno externo.

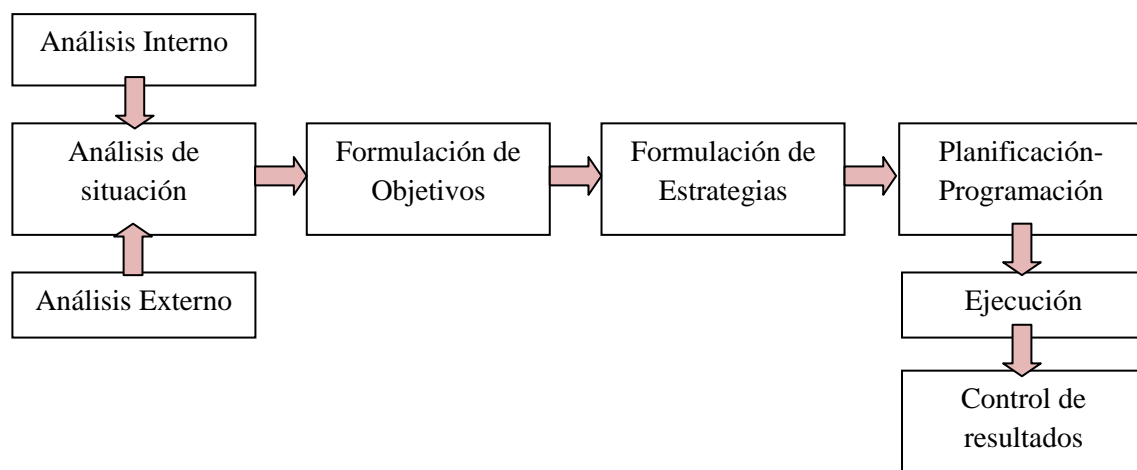
Concretamente, cada una de estas variables implica lo siguiente:

- **Debilidades:** son aspectos internos que impiden o limitan la consecución de los objetivos. Suponen una amenaza para la empresa y, una vez identificados, los esfuerzos han de centrarse en su control y superación.
- **Fortalezas:** son todos aquellos elementos positivos internos que permiten el desarrollo de la estrategia y el logro de objetivos. Pueden ser los recursos, capacidades, posicionamiento logrado, ventajas competitivas, etc.
- **Amenazas:** fuerzas del entorno que pueden dificultar implementación o reducir la efectividad de la estrategia y de los recursos y capacidades. Por ejemplo, la competencia, el entorno socioeconómico o cultural, el clima, etc.
- **Oportunidades:** elementos aún por explotar que puedan representar una oportunidad de desarrollo o mejora para la empresa. Las oportunidades

son la forma en la que pueden ser superadas las debilidades y ciertas amenazas.

- *Los Objetivos Estratégicos.* Una vez establecido el mapa de situación de la empresa, se han de formular unos objetivos que guíen a las actuaciones y sean el referente de la estrategia.
- Por último, se formula la *estrategia*, la forma en la que vamos a lograr los objetivos. Pueden haber tantos tipos de estrategia como niveles de acción corporativa, competitiva, funcional, de gama, de línea, de producto, etc.

Figura IV.II – Proceso de formulación e implementación de una Estrategia.



Fuente: Elaboración propia a partir de Mugardo (2014).

Centrándose en una estrategia funcional de marketing, para a Lambin (2003), esta ha de responder a seis preguntas que son las que servirán como base para elaborar el plan y sus objetivos, y que el propio autor formula de la siguiente manera:

1. *¿A qué nos dedicamos y cuál es la misión estratégica de la empresa en el mercado elegido como referencia?.*
2. *En este mercado de referencia, ¿cuál es la diversidad de productos-mercado y cuáles son los posicionamientos que pueden adoptarse?*

3. *¿Cuáles son los factores de atracción de los productos-mercado y cuáles son las oportunidades y amenazas de su entorno?*
4. *Para cada producto-mercado, ¿Cuáles son las cualidades de la empresa, sus fortalezas y debilidades y el tipo de ventaja competitiva que posee?*
5. *¿Qué estrategia de desarrollo y qué nivel de ambición estratégica debe adoptarse para cada actividad en la cartera de productos de la empresa?*
6. *¿Cómo se traducen los objetivos estratégicos y los programas de marketing operativo en términos de decisiones de producto, distribución, precio y comunicación?*

Contestar a estas preguntas supone llevar a cabo una investigación de la que se obtendrán unos resultados que permitirán seleccionar las mejores opciones estratégicas, determinar unos objetivos y finalmente elaborar el plan de acción para alcanzarlos.

Por otro lado, para Kotler y Armstrong (2013) el proceso de marketing consta de 5 grandes etapas: el análisis, la planeación, la implementación, la organización del departamento y el control de marketing.

1. La primera de las fases es la del análisis D.A.F.O. de la situación general de la empresa, que ya ha sido explicada con anterioridad.
2. La planeación de marketing se basa en la elección de estrategias de marketing para cada unidad de negocio que contribuyan a que la empresa pueda lograr sus objetivos estratégicos generales; se trata del qué y el por qué de las actividades de marketing. Esta fase es lo que se denomina el *plan de marketing*, que para los autores consta de 8 puntos básicos: el resumen ejecutivo, la situación actual de marketing, análisis de amenazas y oportunidades, objetivos y cuestiones fundamentales, estrategia de marketing, programas de acción, presupuestos y controles. A continuación se muestra el contenido de un Plan de Marketing según Kotler y Armstrong (2013), [Figura IV.III].

Figura IV.III – Contenido de un Plan de Marketing según Kotler y Armstrong (2013).

1. Resumen ejecutivo. Presenta un breve resumen de las principales metas y recomendaciones del plan para su revisión por la gerencia; ayuda a la alta dirección a encontrar los puntos principales del plan rápidamente.

2. Situación actual de marketing. Describe el mercado meta y la posición de la empresa dentro de él, incluyendo información sobre el mercado, el desempeño, del producto, la competencia y la distribución. Esta sección incluye lo siguiente:

- Una descripción del mercado que define el mercado y sus principales segmentos, y a continuación revisa las necesidades de los clientes y los factores del entorno de marketing que pudieran afectar las compras de los clientes.
- Una reseña del producto que muestra las ventas, los precios, y los márgenes brutos de los principales productos en la línea de productos.
- Una reseña de la competencia que identifica a los principales competidores y evalúa sus posiciones y estrategias de mercado respecto a la calidad del producto, su precio, su distribución y su promoción.
- Una reseña de la distribución que evalúa las tendencias recientes de ventas y otros sucesos en los principales canales de distribución.

3. Análisis de amenazas y oportunidades. Evalúa las principales amenazas y oportunidades a las que podría enfrentarse el producto, ayudando a la gerencia a anticiparse a sucesos importantes, positivos y negativos, que podrían tener algún impacto en la empresa o en sus estrategias.

4. Objetivos y cuestiones fundamentales. Establecen los objetivos de marketing que la empresa desearía conseguir durante la duración del plan y analiza cuestiones fundamentales que afectarán su consecución.

5. Estrategia de marketing: traza la lógica fundamental de marketing con la cual la unidad de negocios espera crear valor para el cliente y forjar relaciones, y las particularidades de mercados meta, posicionamiento, niveles de gasto de marketing, ¿cómo se creará la empresa valor para los clientes a fin de, en reciprocidad, captar valor de los clientes?. Esta sección también traza estrategias específicas para cada elemento de la mezcla de marketing y explica cómo cada uno responde a las amenazas, oportunidades y cuestiones críticas desglosadas antes en el plan.

6. Programas de acción. desglosa cómo las estrategias de marketing se convertirán en programas de acción específicos que respondan a las siguientes preguntas: ¿qué hará?, ¿Cuándo se hará? ¿quién lo hará? ¿cuánto costará?.

7. Presupuestos: detalla un presupuesto de apoyo de marketing que es esencialmente un estado de utilidades y pérdidas proyectadas. Muestra los ingresos esperados y los costes esperados de producción, distribución y marketing. La diferencia está en las utilidades proyectadas. El presupuesto se convierte en la base de las compras de los materiales, programación de producción, planificación de personal y operaciones de marketing.

8. Controles: traza los controles que se utilizarán para supervisar el progreso permitir que la gerencia revise los resultados de la implementación y detectar productos que no están cumpliendo sus metas. Incluye medidas de rendimiento sobre la inversión de marketing.

Fuente: Kotler y Armstrong (2013).

3. La implementación tiene como fin *lograr que los planes y estrategias de marketing se conviertan en acciones de marketing para alcanzar los objetivos estratégicos de marketing*. Es el comienzo de lo que denominan el *marketing exitoso* y se encarga del *quien, donde, cuándo y cómo*.
4. La *organización del departamento de marketing* es necesaria para desarrollar eficazmente las estrategias y los planes de marketing. El equipo humano del departamento depende directamente del tamaño de la empresa, por lo que, a mayor volumen, mayor será el número de personas a gestionar el producto o la marca.
5. Por último, el control de marketing supone *la medición y evaluación de los resultados de las estrategias y planes de marketing y toma de acciones correctivas para asegurar que se logran los objetivos*, tanto los de marketing como los estratégicos empresariales.

En función de este proceso de marketing, se puede situar a una política comercial dentro de la etapa de la planeación de marketing, con su parte estratégica correspondiente a las “estrategias de marketing” y la operativa a los “programas de acción”.

Por tanto, una vez contextualizada una política comercial dentro del conjunto de decisiones empresariales, se puede concretar cuáles son las medidas o parámetros específicos que la componen. En este sentido, una política comercial está conformada por cuatro variables en torno a las cuales se planifican las estrategias y las acciones. Estas variables son conocidas como las *cuatro P's* del Marketing²⁵ o *Marketing Mix*: producto, precio, comunicación/promoción y distribución. Tal y como especifican Kotler y Armstrong (2013), una empresa ha de ofrecer a su público una propuesta de valor mediante un producto que satisfaga una necesidad al que debe de decirse su precio, garantizar su disponibilidad para el target por medio de una adecuada distribución y, por último, comunicar y persuadir sobre la oferta.

²⁵ Son denominadas las *cuatro Ps* del Marketing por tratarse de la primera vocal de las cuatro palabras en inglés que forman el marketing mix: *product, price, placement, promotion*.

Las decisiones de una política comercial sobre de un producto

Como ya se adelanta anteriormente, las decisiones a tomar con respecto a una política comercial son las relativas al producto, precio, distribución y promoción, enmarcadas dentro del Marketing Mix.

Cada una de estas variables delimita un marco de estudio sobre el que existe un práctico consenso teórico, su contenido no es objeto de controversia entre la comunidad investigadora, motivo por cual se recogerán las principales reflexiones de diversos expertos en la materia.

I. Decisiones sobre producto

En la elaboración de una estrategia de producto se puede encontrar dos tipos de decisiones que constituyen el atractivo de la oferta para el mercado:

- Las decisiones sobre las *dimensiones del producto*, teniendo por un lado aquellas que afectan directamente al producto entendido como cosa producida, y, por otro, aquellas que lo complementan y cuya misión principal es contribuir a su mejora, especialmente cuando el producto físico por sí mismo no goza de grandes elementos diferenciales con respecto a los de la competencia.
- *Decisiones estratégicas genéricas* relacionadas en mayor medida con el análisis y la gestión de la cartera de productos de la empresa.

La principal diferencia entre unas y otras radica en que las decisiones sobre las dimensiones del producto tienen un mayor efecto externo a la empresa, en los consumidores, mientras que las decisiones estratégicas genéricas pueden considerarse decisiones fundamentalmente internas.

A continuación se pormenorizan en las dimensiones del producto, que necesitan de una mayor configuración estratégica para adaptarse a las necesidades y deseos del target, pues son mucho más perceptibles por éste.

Las dimensiones del producto

Según la categorización de Kotler y Keller (2012), se podrían enmarcar como decisiones puras de producto las correspondientes con:

- La **forma**: es el tamaño, conformación o estructura física. Un caso muy gráfico puede ser el de los chicles, con sus diferentes formas, tamaños, colores, etc.
- Las **características** que ofrece como complemento a su función básica. Por ejemplo, el tiempo de acción de un medicamento con respecto a otro.
- La **personalización**: capacidad de adaptación de forma individualizada las ofertas a las exigencias el mercado. Sería el caso de unas zapatillas que puedan estar adaptadas a un tipo concreto de pisada.
- La **calidad de los resultados** con respecto al nivel de operación de las principales características del producto. Un ejemplo podría ser el motor de un coche capaz de aguantar sin incidencias un mayor tiempo que otro.
- La **calidad de ajuste** en todas las unidades producidas, es decir, que todos los productos sean fabricados respondiendo a las especificaciones preestablecidas e iguales. Conviene aclarar esta consideración es propia de las producciones mecanizadas, ya que lo que precisamente se busca en productos de fabricación artesanal o hecha a mano es su diferencia entre unos y otros.
- La **durabilidad**: vida operativa esperada del producto, tanto en condiciones normales como extremas. Es lo que se espera en el caso de los bienes duraderos, como suelen ser los productos tecnológicos, en los que ha de evitarse que puedan quedarse obsoletos rápidamente.
- La **fiabilidad**: es la probabilidad de que un producto funcione correctamente. Volvo ha conseguido posicionarse en el mercado como un coche fiable.
- **Posibilidad de reparación**: facilidad en la que puede ser reparado el producto.
- **Estilo**: aspecto o apariencia estética y sensación que causa el producto en el target. En motocicletas, el estilo de las Vespas constituye uno de sus grandes valores añadidos.

Como complementos diferenciales u otras dimensiones que añaden valor al producto también encontramos:

- El **diseño**: para los autores, el diseño se corresponde con todas las características que determinan cómo se ve, se siente y funciona un producto desde un punto de vista del posible usuario o consumidor. El propio diseño es capaz de ofrecer beneficios estéticos y funcionales y mensajes tanto racionales como emocionales. También es un gran elemento diferenciador que ayuda a posicionar al producto en el mercado y contribuye a mejorar la experiencia de los compradores con la marca.
- La **marca**: una marca es *un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de dichos elementos, cuyo propósito es representar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia*. [Parreño, Ruiz y Casado (2003)].

La marca está formada por una parte fonética o nombre y otra simbólica o logotipo que posibilita la identificación visual de la misma.

Serrano (1994) indica que la marca tiene dos funciones claras cuyo fin es identificar y diferenciar los productos de la empresa de los de la competencia:

- La Función objetiva: da nombre al producto, lo identifica y diferencia de otros similares o iguales, facilita su recuerdo, pero también lo personaliza.
- La Función subjetiva: aporta sensación de garantía debido a que sus características están avaladas por la marca y de calidad gracias a la atribución continuada en el tiempo de la misma si la primera compra ha resultado satisfactoria.

En este sentido, Kotler y Keller (2012) indican que la marca constituye una ventaja competitiva puesto que puede simplificar o automatizar el proceso de decisión de compra si la experiencia previa con la marca ha sido positiva, generando una lealtad hacia la misma que posibilita hacer predicciones de la demanda, hace que los consumidores estén dispuestos a pagar un mayor precio por ella y dificulta la entrada de competidores que satisfagan la misma necesidad.

Para la empresa las marcas facilitan la clasificación de los productos, su organización y su contabilidad, y, en muchos casos, su propiedad supone un gran valor, mucho más que el de sus productos, porque son una garantía de ingresos, beneficios y rentabilidad para su poseedor.

Las marcas no funcionan de forma independiente al producto: una gran marca, ha de ser el reflejo de un gran producto o servicio. Es, por tanto, uno de los activos más valiosos del producto y, por ende, de las empresas.

El *branding* es la transmisión del poder de la marca a los productos, servicios o cualquier situación en la que los consumidores se vean en la disposición de elegir con la convicción de que existen variaciones significativas entre productos de una misma categoría pero con diferentes marcas [personal branding, branding de un lugar, una idea, etc.].

El *brand equity* o capital de marca es “el valor añadido que asigna un producto o servicio a partir de la marca que ostentan. Este valor puede reflejarse en la forma en que los consumidores piensan, sienten y actúan con respecto a la marca, así como en los precios, la participación de mercado y la rentabilidad que genera la marca para la empresa.” [Kotler y Keller, (2012)].

El objetivo de los responsables de marketing ha de ser la creación de marcas fuertes que sean capaces de fidelizar al target mediante una gestión estratégica que permita identificar, establecer y vigilar el posicionamiento de la marca para acrecentar y mantener su valor, planificar y aplicar las decisiones de marketing y medir e interpretar su desempeño.

Parreño, Ruiz y Casado (2003) señalan que el proceso de creación una estrategia de marca comienza con la *selección del nombre y el logotipo, la elección del tipo de marca, y la determinación de la estrategia a seguir*.

- *La elección del nombre de marca*. La empresa puede elegir el nombre o no sus productos, teniendo en cuenta las ventajas e inconvenientes que reporta cada caso y considerando si es un condicionante o no de compra.

La principal ventaja de no poner marca a los productos (lo que comúnmente se conoce como “marca blanca” o “genéricos”) es el ahorro de tiempo y costes, ya que no sería necesario la búsqueda de un nombre, logotipo, el registro o su promoción, de tal forma que su precio es más económico.

Decidir determinar una marca a los productos tiene una serie de ventajas tanto para las empresas como para los consumidores:

- Al vendedor le permite diferenciar sus productos de los de la competencia, su registro ofrece una protección legal

contra usos fraudulentos, favorece la fidelidad hacia la marca, agiliza la resolución de quejas y reclamaciones, puede mejorar el proceso de recepción de pedidos, y su éxito puede contribuir a tener un mayor margen a la hora de fijar el precio, a una mejor imagen de la empresa así como aceptación y venta de otros productos de la misma, y en un mayor poder de negociación con los distribuidores.

- Al comprador le aporta seguridad sobre la calidad del producto, le garantiza sus características, le facilita la identificación de los productos reduciendo el tiempo y esfuerzo de compra, y les incentiva a probar otros productos con la misma marca.

Si la empresa decide marcar sus productos, ha de tener en cuenta que el nombre ha de ser fácil de leer, pronunciar y recordar, evocador del producto, registrable y aplicable en otros mercados.

- *Tipos de marcas.* Las dos grandes categorías genéricas de marcas son las de fabricante o las de distribuidor.

- La marca a utilizar por el fabricante puede ser propia, pertenecer a otra compañía o una mezcla de ambas:

La marca propia [*Marca de Fabricante*] es creación y propiedad del fabricante.

Una *Licencia de Marca* supone que el fabricante no posee la propiedad de la marca, pero sí el derecho de uso cedido por el propietario de la misma a cambio de un pago preestablecido.

La *Alianza de Marca* o *co-branding* es la combinación dos o más marcas para ofrecer un producto o servicio conjunto o se venden juntas de alguna forma. Puede existir un *co-branding* entre dos marcas de la misma empresa, de diferente empresa, *co-branding* entre minoristas que comparten ubicación para optimizar el espacio y las ganancias, o *co-branding* entre ingredientes.

- Si el fabricante no pone marca a sus productos, puede ser el distribuidor el que lo haga previa compra de los artículos al propio fabricante. Son denominadas *marcas de distribuidor* o *marcas blancas*.

Otra posibilidad es que una marca pueda ser usada por varias empresas, bien por tratarse de una *Marca Colectiva* [es una asociación la que tiene registrada la marca] o una *Marca de Garantía* [el producto tiene unas características especiales que les permite hacer uso de la marca conjuntamente].

- *Estrategias de marca*. Una vez que la compañía decide apostar por marcar sus productos, el paso sucesivo es seleccionar la estrategia de marca a seguir, existiendo las siguientes posibilidades: extensión de línea, extensión de marca, multimarca o nuevas marcas [Figura IV.IV].

Figura IV.IV – Matriz de las posibles Estrategias de Marca de Parreño, Ruiz y Casado (2003).

		Categoría de Producto	
Nombre de Marca	Existente	Extensión de Línea	Extensión de marca
	Nueva	Multimarca	Nuevas Marcas
		Existente	Nuevo

Fuente: Parreño, Ruiz y Casado (2003).

- La *extensión de línea* es la introducción de nuevas versiones de productos bajo un nombre de marca ya existente.. Es decir, con el mismo nombre de marca se añaden nuevas variedades o modificaciones de un producto o categoría de producto existente [por ejemplo, nuevos colores, sabores, envase, etc.].

Las ventajas de las extensiones de líneas radican en que los costes de lanzamiento, promoción o registro son

menores, pero también facilitan la introducción y adopción de los nuevos productos. Y si la experiencia es satisfactoria, repercute positivamente en otros productos de la misma marca, aumentando el valor de la misma. Pero pueden existir algunos inconvenientes como el riesgo de canibalización entre productos, o que su fracaso acabe afectando a otros bajo el mismo nombre de marca.

- *Extensión de marca.* Se emplea un nombre de marca ya existente para un nuevo producto perteneciente a otra categoría de producto. Tiene las mismas ventajas que en el caso anterior, y el inconveniente de que si fracasa, puede perjudicar al resto de productos de la marca, pero también presenta otro inconveniente: esta estrategia no es aconsejable cuando el nuevo producto está dirigido a un target muy distinto al del resto de productos con el mismo nombre puesto que puede recordarles imágenes o percepciones tal vez incompatibles con el nuevo producto.
- *Multimarca.* En este caso se utilizarían distintos nombres de marca para una misma categoría de productos. Puede tratarse de una *estrategia de Rango de Marcas* [en una misma categoría hay varias familias de productos con diferentes marcas], de una *estrategia de Segundas Marcas* [una versión de producto más barata que otro existente pero con un nuevo nombre de marca], o una *estrategia de marcas individuales y corporativas* [el nombre de la marca consta de una combinación de dos partes: una común a todos los productos de la categoría y otra particular o individual específica para cada uno].
- *Nuevas marcas.* Se trataría de una nueva marca para introducir en el mercado una nueva categoría de producto. Una vez afianzada esta categoría, si la empresa comienza a introducir nuevos productos dentro de ella, su novedad quedará a un lado y pasará a considerarse como una categoría ya existente, en donde las estrategias a seguir

serán entonces las de extensión de línea y/o multimarca.

- El **envasado** [*packaging*]: En la mayoría de los casos, es lo primero que ve el posible comprador y se trata de todas las actividades de diseño y producción del elemento que contiene el producto. Debe de tener la capacidad de atraer y motivar su adquisición por medio de un conjunto de consideraciones estéticas como pueden ser la forma, el color, el tamaño, el material, los textos, las imágenes, etc. Asimismo, afecta a la futura experiencia con el producto.

Las funciones principales del envasado son: identificar la marca; comunicar información de manera descriptiva y persuasiva; contribuir al almacenamiento en el hogar; facilitar el transporte y la protección del producto y ayudar al consumo del mismo. Aspectos como el aumento del autoservicio por parte de los consumidores, de su riqueza [estando dispuestos a pagar más por un mejor envasado], la imagen de marca y de la empresa, y la posibilidad de innovar y diferenciarse con él de sus competidores, han hecho que se potencie el uso de envases como un instrumento más de marketing, debiendo armonizar el conjunto de sus elementos con el resto de decisiones de marketing.

Es necesario que el envase también sea resistente en condiciones normales, y fácil de transportar y manejar para los distribuidores.

- El **etiquetado**: es la información gráfica y textual que contiene el producto o el envase y que es actualizada cada cierto tiempo. Puede tratarse simplemente del nombre de la marca o de todo aquello que el fabricante considere oportuno comunicar, además de aquella información por ley de obligada inclusión.

El objetivo del etiquetado es identificar el producto o marca, calificarlo o clasificarlo en torno a unas características específicas, describir quién lo hizo, dónde, cuándo, qué contiene y cómo debe de ser empleado, así como promover o “vender” el producto.

- **Garantías**: *Las garantías son declaraciones formales respecto del rendimiento que el fabricante espera que tendrá su producto.* O, dicho de otra forma, se trata de la obligación legal del vendedor de satisfacer las expectativas generadas y cumplir con el rendimiento esperado de su producto. Se trata además de un gran elemento de imagen de marca puesto que una garantía

transmite que el producto es de alta calidad y que la empresa es estable y fiable, lo que es traducido en un menor riesgo para el comprador.

- La **facilidad de pedido** del producto a la empresa.
- La **entrega**: implica la velocidad, precisión y cuidado con el que se entrega el producto al comprador.
- La **instalación**: es el trabajo que hay que realizar para que el producto pueda ser utilizado correctamente allá en donde sea requerido.
- La capacitación o **formación a clientes** y empleados de clientes para que sean capaces de manejar el producto de manera eficiente.
- La **asesoría al cliente** por medio de sistemas informativos, servicios de datos y el asesoramiento de vendedores a clientes.
- El **mantenimiento y reparación** para que los productos puedan permanecer en perfecto funcionamiento.

Otras decisiones de marketing estratégico de producto

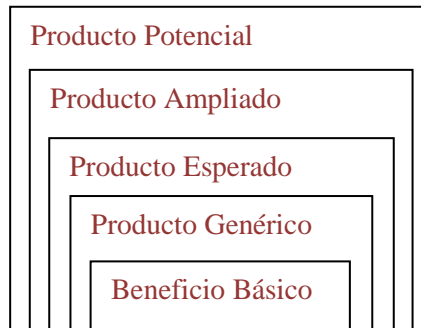
Además de las decisiones anteriores, para Kotler y Keller (2012) en la estrategia de marketing general de productos también se toman medidas respecto a los niveles de producto, su clasificación, la jerarquía de productos y los sistemas y mezcla de productos con la correspondiente gestión y análisis de esta última.

Los **niveles de producto** generan diferentes valores para los clientes en función del beneficio aportado y el conjunto de atributos y condiciones que lo conforman. Así es que se pueden encontrar cinco categorías de productos [Figura IV.V]:

- El *beneficio básico*: es la esencia de lo que se pretende adquirir, el servicio o beneficio fundamental. El que compra un colchón busca poder dormir de forma placentera.
- El *producto genérico*: se trata del producto en sí mismo en su versión más básica.
- El *producto esperado*: son las prestaciones que los consumidores esperan obtener del producto.
- El *producto ampliado*: el producto excede las expectativas del cliente ya que añade más prestaciones de las que está acostumbrado a recibir.

- El *producto potencial*: todo aquello que podría mejorarse en un futuro sobre el producto.

Figura IV.V – Niveles de producto según la jerarquía de valor para el cliente.de Kotler y Keller (2012).



Fuente: Kotler y Keller (2012).

La **clasificación de los productos** se hace en base a dos criterios: su durabilidad y tangibilidad y su nivel de consumo.

Según la durabilidad y la tangibilidad se encuentran:

- *Bienes perecederos*: son tangibles, de compra frecuente, se agotan en uno o varios usos, con poco margen de beneficio para la empresa, requieren una distribución intensiva y requiere una promoción que incite a su prueba.
- *Bienes duraderos*: son tangibles, de uso a largo plazo, tienen mayor margen de beneficio, y precisan de más asesoramiento y garantías de venta.
- *Servicios*: son intangibles, perecederos.

Según la clasificación por hábito de compra, están los bienes de consumo individual y los bienes de consumo industrial

- Bienes de consumo individual:
 - *Bienes de conveniencia*: su compra se produce con frecuencia y su elección no supone un esfuerzo. Dentro de esta categoría están los bienes de uso común de compra rutinaria, los bienes de impulso adquiridos en un momento concreto sin premeditación y los bienes de emergencia que satisfacen una

necesidad urgente. En estos dos últimos casos es vital que sean accesibles al comprador, que se encuentren en el sitio adecuado en el momento oportuno.

- *Bienes de compra comparada*: durante el proceso de decisión previo a la compra son comparados con otros que satisfacen la misma necesidad. Dentro de esta clasificación encontramos los bienes de compra comparada homogéneos y heterogéneos. Los primeros son de calidad parecida pero con precio variación en su precio, mientras que en los segundos la diferencia principal se encuentra en sus servicios y características que hacen que el precio pase a un segundo plano.
- *Bienes de especialidad*: se trata de bienes deseados y por los que se está dispuesto a realizar un esfuerzo extra de compra. No son comparados con otros puesto que el consumidor busca una marca particular o característica que le aporta ese producto o servicio concreto.
- *Bienes no buscados*: son conocidos o desconocidos por parte de los consumidores pero sobre todo no buscados, no se tiene una intención de compra.

- Bienes industriales: sin una matización profunda en esta categoría debido al mayor enfoque de este trabajo en los bienes de consumo, los bienes industriales se corresponden con los materiales y piezas, los bienes de capital, y suministros y servicios de negocios. Esta clasificación se hace en función de su coste relativo y de la forma en que se integran en el proceso productivo.

La **jerarquía de productos** hace referencia a las necesidades fundamentales, a la familia de productos, la clase o categoría de productos, la línea de productos, el tipo de productos y los artículos.

- La *familia de necesidades*: es la existencia de una necesidad que da sentido a la creación de una familia de productos.

- La *familia de productos*: cuando todos los tipos de productos satisfacen una misma necesidad de forma eficaz.
- La *clase o categoría de productos*: son los productos dentro de una familia cuya función principal tiene una cierta relación.
- La *línea de productos*: bienes pertenecientes a una clase determinada de productos y muy afines entre sí, bien porque se dirigen al mismo target, su comercialización se realiza por medio de los mismos canales, tienen un precio similar o su función es análoga.
- El *tipo de producto*: Productos de una línea que comparten alguno de los modos o formas en las que puede presentarse.
- Los *artículos*: es la unidad básica que compone la línea de producto y puede ser diferenciado de otros por su apariencia, precio, tamaño y conjunto de atributos.

Los **sistemas y mezcla de productos**: el sistema de productos es un conjunto de bienes diferentes pero relacionados ya que se complementan entre sí, son compatibles; mientras que una mezcla de productos [mix de productos] es el global de todos los artículos y productos que ofrece al mercado una empresa.

La mezcla de productos consta de *anchura, longitud, profundidad y consistencia*.

- La *anchura* es el número de líneas de producto distintas que comercializa la empresa.
- La *longitud* de la línea es el número total de productos o artículos que tiene la mezcla.
- La *profundidad* de la mezcla es el número de variedades que presenta cada artículo de la línea.
- La *consistencia* de la mezcla se centra en detallar las posibles relaciones o puntos en común entre las diferentes líneas de productos, valorando las exigencias productivas de cada una, el uso final, la distribución, etc.

El análisis y gestión de la mezcla de productos posibilita que la empresa expanda o remodele su negocio: podría ampliar el ancho de su mezcla añadiendo nuevas líneas de producto para abarcar un mayor rango de mercado; profundizar la mezcla rellenando

la línea de productos con más variantes de artículos en el nivel que ya domina, aumentar la mezcla; proporcionar mayor consistencia a la mezcla; modernizar o actualizar las características de la línea de productos para adaptarla a las nuevas exigencias de los clientes, o incluso reducir el número de componentes de una línea y, por tanto, reducir la mezcla. Además de estas decisiones, el análisis de la línea de producto respecto a la de los competidores también permite a la empresa fijar los precios de la mezcla de productos.

II. Decisiones sobre precio

Delimitar el concepto teórico de *precio* supone tener en consideración dos enfoques según el agente que sea tenido en cuenta: la empresa o el consumidor. Así es que, según Rivera y Garcillán (2012), la empresa entiende el concepto precio como el valor de intercambio que le permite cubrir los costes de fabricación de un producto y obtener un beneficio. En cambio para los compradores el precio es algo más que un valor monetario, sino que supone la satisfacción de una necesidad gracias a los beneficios que éste le reporta: *para la persona el precio viene a ser esa parte de su ingreso que debe dedicar para la obtención de los beneficios esperados*. [Rivera y Garcillán, (2012)].

Para Kotler y Keller (2013) son seis los pasos de los que consta una política de precios:

1. Selección del objetivo de la fijación de precio.
2. Determinación de la demanda.
3. Cálculo de los costos.
4. Análisis de los costos, precios y ofertas de la competencia.
5. Elección de un método de fijación de precios.
6. Selección del precio final.

A continuación, de forma genérica, se van a analizar los factores que condicionan el establecimiento de precios [estos factores tienen su correspondencia con los cuatro primeros puntos mencionados anteriormente], y las posibles estrategias y métodos de fijación de los mismos.

Factores condicionantes del precio

Parreño, Ruiz y Conde (2003), tomando como referencia a Nagel y Holden (1988), consideran que son ocho los factores que afectan a la sensibilidad del precio: la singularidad o exclusividad del producto, la existencia de productos sustitutos, la facilidad de comparación, la calidad percibida, la importancia del producto en el caso total del comprador, que el precio sea posible de pagar entre varios, o si se trata de un producto que complementa a otro comprado previamente.

Pero, concretamente, se pueden establecer dos grandes factores que condicionan la fijación de precios: los internos y los externos.

Factores internos

Como *factores internos* a la empresa se encuentran las estrategias establecidas de Marketing Mix, los objetivos de precios y los costes.

En la estrategia de Marketing Mix la empresa puede decidir competir y posicionarse en el mercado en torno al precio, es decir, éste es el que fija las características del producto, la competencia y el mercado objetivo. Pero, en caso de que su posicionamiento esté basado en otros factores, el precio sigue siendo un factor importante, puesto que está afectado y es resultante de la inversión en el resto de variables del Marketing Mix.

Otro de los factores internos condicionantes son los *objetivos*: la selección de objetivos guiará a la empresa en el establecimiento de una estrategia y de una política de precios, previo establecimiento del mercado objetivo y del posicionamiento deseado.

Estos objetivos de precios pueden estar orientados hacia los beneficios, las ventas o la competencia:

- *Objetivos de precios orientados al beneficio*
 - Se puede buscar *maximizar los beneficios* para conseguir un rápido rendimiento de la demanda.
 - El precio se fija en base a un nivel de actividad y a una *tasa de rentabilidad razonable* sobre la inversión.
- *Objetivos de precios orientados a las ventas*

- *Maximización del volumen de ventas.* Se basa en que, a mayores ventas, mayor reducción posible de costes, lo que permite fijar el precio más bajo posible en un mercado sensible al mismo, con el fin de aumentar la cuota de participación.
- *Maximización de la cifra de ventas.* En un mercado poco sensible al precio, se fija el más alto posible para que la rentabilidad de las unidades vendidas sea elevada.
- *Explotar al máximo el mercado.* Cuando se lanza un nuevo producto al mercado la empresa puede decidir dirigirse a varios segmentos del mismo poniendo un precio elevado en un inicio, para reducirlo posteriormente y conseguir otro tipo de compradores.
- *Objetivos de precios orientados al a competencia*
 - *Supervivencia.* Es una estrategia a corto plazo puesto está basada en la reducción del precio hasta que simplemente se cubran los costes totales sin quedar margen de beneficio. Puede deberse a una situación crítica con fuerte competencia, modificaciones en los gustos de los consumidores, etc.
 - *Estabilización de los precios.* En este caso, existe una cierta relación sólida de precios entre los diferentes productos de un mercado. Las empresas líderes son las que fijan los precios, mientras que las seguidoras se valen de ellos o los toman como referencia para la comercialización de sus productos.
 - *Alineación con los competidores.* En mercados de fuerte competencia, se puede optar por establecer una igualdad de precios entre las diversas empresas competidoras.

El tercer factor interno son *los costes*. Las empresas han de conocer los costes, tanto variables como fijos, en los que incurre a la hora de fabricar sus producto. Los costes permitirán fijar el umbral mínimo de rentabilidad, aquel en donde los costes totales igualan a los ingresos totales y a partir de ese punto, cada unidad vendida reportará beneficios.

En función de las diferentes estructuras de costes, hay empresas en donde los costes fijos suponen un elevado porcentaje de los costes totales y el objetivo a alcanzar es aumentar el volumen de las ventas para poder obtener mayor beneficio. En cambio, cuando los costes variables son los predominantes, pequeños aumentos del precio de venta es la forma en la que la empresa puede aumentar beneficio.

Pero también han de tenerse en consideración las economías de escala a la hora de fijar los precios. Es decir, el nivel o volumen de producción en el que los costes medios por unidad comienzan a descender.

Factores externos

Los *factores externos* condicionantes del precio son fundamentalmente dos: las características del mercado y la demanda, y la regulación existente en un determinado momento o cualquier aspecto legal.

El *modelo de competencia del mercado* en el que operan las empresas es condicionante en la fijación de precios. Así es que se pueden encontrar en cuatro situaciones competitivas:

- *Mercado de competencia perfecta.* Mercado en el que existe gran número de compradores y vendedores, y los productos poseen características homogéneas. Cualquier variación en el precio modifica la cuota de mercado o facilita la introducción de nueva competencia.
- *Mercado de competencia monopolística.* Igualmente, gran número de compradores y vendedores, pero el precio y las características de productos de una misma clase varían sustancialmente de unos a otros.
- *Mercado de competencia oligopolítica.* Mercado con pocos vendedores en el que existen barreras de entrada a otros competidores. Hay libertad en la oferta de productos, tanto pueden ser homogéneos como no.
- *Mercado de monopolio duro.* Existe un único vendedor con, en la mayoría de los casos, cierta libertad a la hora de fijar los precios.

La competencia en el mercado también puede ser de tipo general [en relación a las diferentes necesidades que pueden sentir una persona], de productos que satisfacen

una misma necesidad, marcas con productos similares, y/o entre productos de una misma empresa..

Así es que, para establecer el precio de venta, las compañías han de tener en cuenta las anteriores circunstancias de mercado mencionadas, para a continuación establecer su comportamiento competitivo: decidir si actuar de forma independiente sin tener en cuenta las acciones de la competencia a la hora de fijar sus precios [comportamiento independiente]; tener en cuenta y adaptar sus estrategias al mercado en el que va a competir [comportamiento adaptativo], o buscar un acuerdo con la competencia en la toma de sus decisiones [comportamiento acomodativo].

La siguiente característica del mercado a considerar es la *demanda*, que determinará el nivel máximo para la fijación del precio. Las dos dimensiones principales de la misma son: la elasticidad y la estimación

- La elasticidad hace referencia a las variaciones que se producen en el volumen de ventas o ingresos ante cambios en el precio, es decir, si el consumidor es más o menos sensible al cambio de precio de un producto.

Determinar la elasticidad de la demanda puede ser útil para saber cómo modificar los precios; para comparar las diferencias con marcas competidoras y/o productos de una misma línea y así poder prever cuál acogería mejor una subida de precio, y para saber cómo varía la cantidad demandada de un producto ante variaciones en la demanda de otro²⁶.

- Estimar la demanda es de vital importancia a la hora de poder fijar y modificar los precios, pero no deja de ser una tarea gran complejidad. La dificultad reside en intentar predecir cómo se comportarán los consumidores ante distintos precios. Si bien, técnicas como las encuestas o la experimentación llevada a cabo por expertos, pueden facilitar esta labor.

El segundo condicionante externo son los *aspectos legales* del área geográfica en la que el producto sea comercializado que pueden delimitar el rango de precio en el que

²⁶ Este es el concepto de *elasticidad cruzada* que permite establecer cuándo los productos son sustitutivos entre sí, complementarios, o directamente no guardan relación alguna, la demanda de uno no varía cuando cambia la demanda del otro, son independientes.

éste ha de moverse, es decir, restringir la libertad de las empresas a la hora de establecer sus precios de venta.

Por tanto, en el precio se tienen en cuenta los costes, las características o cualidades que ofrece el producto resultantes de su proceso de desarrollo, la política de precios de la empresa, el precio de los competidores, el impacto de las actividades de marketing, su impacto en terceros, y la capacidad de satisfacer las necesidades del público objetivo.

Métodos de fijación de precios

Una vez tenidas en cuenta todas las consideraciones que afectan al establecimiento de los precios, existen diferentes métodos que pueden seguirse en su fijación [Kotler y Keller, (2013)]:

- Fijación de precios con el fin de alcanzar una determinada tasa de *rentabilidad sobre la inversión* realizada.
- Fijación de precios en función del *valor percibido* del producto por los consumidores gracias a aspectos como su imagen, garantía, calidad, servicios conexos, etc.
- Fijación de precios en función de una *propuesta de valor* o reducción del precio del producto sin sacrificar la calidad del mismo, y con ello conseguir un mayor número de ventas y lealtad hacia la marca. Esto es posible cuando la empresa lleva a cabo una reingeniería de sus operaciones para fabricar a menor coste.
- Fijación de precios *en función de los precios de los competidores*.
- Fijación de precios mediante *subasta*.

Estrategias de fijación de precios

Estrategias de discriminación de precios

Se produce cuando una compañía vende un mismo producto a distintos precios.

- *Descuentos aleatorios u ofertas.* Bien sea porque se hace una reducción de su precio, por ofrecer una mayor cantidad al mismo precio, o por incluir uno o varios productos a mayores en la oferta.
- *Descuentos periódicos,* o también conocidos como rebajas.
- *Descuentos por pronto pago,* igualmente denominados descuentos en efectivo o descuentos de caja.
- *Descuentos por grandes volúmenes* de compra.
- *Descuentos funcionales* o comerciales a los intermediarios del canal de distribución en compensación a las funciones desempeñadas.
- *Precios éticos* en función del fin social del producto.

Estrategias de precios competitivas

Son las propias de una situación competitiva en donde la empresa puede decidir entre las estrategias que se presentan a continuación:

- *Fijación de precios más altos* [precios primados]. El producto tiene una mayor calidad percibida o mayores servicios añadidos.
- *Fijación de precios similares* [precios de mercado, precios de referencia]. Para productos poco diferenciados o cuando hay un precio habitual de referencia.
- *Fijación de precios más bajos* [precios descontados]. Existe una menor calidad percibida, la empresa es líder en costes, o los servicios añadidos son menores. También puede ser posible, en los casos en los que la ley lo permita, la venta a pérdida o por debajo del coste.
- *Licitación.* Se trata de concursos [comúnmente llevados a cabo por instituciones u organismos públicos] para la realización y suministro de productos en donde las propuestas u ofertas de las diferentes empresas están selladas, es decir, son desconocidas para el resto de competidores.

Estrategias de precios psicológicos

Se denominan precios psicológicos aquellos que son especialmente atractivos para los clientes. Las posibles estrategias en este caso son las siguientes:

- *Precio acostumbrado* o habitual. Es la estrategia recomendada cuando los consumidores están acostumbrados a pagar un precio determinado por un producto y no admiten variaciones en el mismo.
- *Precio de prestigio* o simbólico. Los consumidores tienden a asociar que un precio elevado implica una calidad superior, por lo que la empresa puede decidir fijar precios altos que ayuden a dar prestigio al producto.
- *Precio redondeado, par o impar*. Esta estrategia se centra en la terminación numérica del producto. Los precios redondeados o que terminan en cero suelen asociarse a una mayor calidad, sucediendo lo contrario en el caso de productos que terminan en 5 o 9.
- *Precios según el valor percibido*. El valor percibido marca el límite máximo que los consumidores están dispuestos a pagar por el producto y está condicionado por el beneficio éste que les reporta.

Estrategias de precios para grupos de productos

Las estrategias grupales se centran en mejorar el beneficio de un conjunto de productos. Entre ellas se encuentran:

- *Líder en pérdidas*. Se ofrecen productos con un precio por debajo del precio común, incluso pueden no generar beneficios, pero sirven para atraer a los consumidores al punto de venta y que al mismo tiempo se sientan tentados y adquieran otros productos [productos reclamo] de la misma marca a precios normales que son los que compensan la posible pérdida ya que poseen un mayor margen de beneficio.
- *Precio del lote*. Se establece un precio más económico por un paquete o conjunto de productos complementarios que si se comprase cada producto de forma individualizada.
- *Precio para productos cautivos*. Se emplea en el caso de productos complementarios en el que el producto secundario se vuelve imprescindible para el funcionamiento del producto principal. Esta estrategia se basa en fijar un

precio bajo del producto principal para estimular su demanda, mientras que el precio del producto secundario es comparativamente más elevado.

- *Precio único.* Se implanta un precio estándar para un conjunto de productos o para todos los disponibles en un punto de venta. Suele ser el caso de productos de bajo precio y con características estándares. Con esta estrategia se suprime la posibilidad de comparación entre productos y facilita a los clientes el proceso de decisión.

Estrategias de precios para nuevos productos

Son opciones estratégicas que se pueden tomar cuando un producto se encuentra en una etapa introductoria.

- *Precio de introducción* o de penetración. Los precios son bajos desde el primer momento para poder lograr de forma rápida una elevada cuota de mercado y limitar la entrada de competencia. Como compensación al precio bajo, se busca aprovechar las ventajas en costes provenientes de las economías de escala.

Esta estrategia de largo plazo tiene mayor eficacia cuando los consumidores son sensibles al precio; cuando el producto no supone una novedad en el mercado en el que se comercializa [puede ser fácilmente imitado], o cuando las economías de escala y el efecto experiencia producen considerables ventajas .

Es recomendable acompañar esta estrategia con alguna acción promocional que ayude a estimular las ventas del producto.

- *Precio de descremación.* En este caso, se fija el precio más alto posible para que sea la “crema” del mercado la que adquiera el producto, es decir, el segmento de consumidores menos sensible al precio. Una vez que las ventas se vayan reduciendo, se baja el precio para llegar a nuevos segmentos, pudiendo llegar a diferentes targets.

El precio de descremación es también una estrategia a largo plazo recomendable cuando se trate de un producto realmente innovador para los consumidores, el mercado sea fácil de segmentar, o la demanda sea inicialmente rígida. Además, presenta la ventaja de que deja abierta la posibilidad de modificar el precio a lo largo del ciclo de vida del producto, en función la competencia y el mercado.

- *Precio de selección.* Es una estrategia inicialmente igual a la anterior [se fija un precio elevado para la introducción del producto en el mercado], pero, en este caso, la empresa decide no reajustar su importe una vez decaiga la demanda, sino que permanece elevado a lo largo del ciclo de vida del producto.
- *Precio de lanzamiento.* Se trata de una estrategia a corto plazo que introduce un producto en el mercado por medio de una oferta de lanzamiento o disminución transitoria del precio, para que la penetración en el mismo sea más rápida. Una vez finalizado este período promocional, la empresa aumentará el precio del producto según estime pertinente.

En definitiva, en el precio se tienen en cuenta los costes, las características o cualidades que ofrece el producto resultantes de su proceso de desarrollo, la política de precios de la empresa, el precio de los competidores, el impacto de las actividades de marketing, su impacto en terceros, y la capacidad de satisfacer las necesidades del público objetivo. Por estos motivos, el precio es un elemento determinante de la rentabilidad de la empresa, pero también es clave a la hora de determinar el volumen de ventas [los cambios que se producen en las ventas ante cambios en el precio], en la percepción de los consumidores, y en la diferenciación de la empresa.

III. Decisiones sobre distribución

La variable distribución del Marketing Mix tiene como fin principal poner el producto a disposición de los consumidores a través de intermediarios en el momento, lugar y cantidad demandada, incluyendo los servicios precisos. Por tanto, la distribución es la encargada de unir, de poner en conexión el sistema productivo y el de consumo.

Funciones de la distribución

Para Lambin (2003) las funciones de la distribución son principalmente siete:

- *Transporte*: acciones necesarias para trasladar el producto desde el lugar de fabricación al de consumo.
- *Fraccionamiento*: hacer llegar los productos al consumidor en un volumen o cantidad adaptada a su demanda.
- *Almacenamiento*: los productos son puestos a disposición del consumidor en el instante en que éste se dispone a efectuar la compra, procurando evitar su almacenamiento y los costes derivados del mismo. Pero, aún así, la oferta y la demanda tienden a producirse en momentos distintos, por lo que la función de almacenamiento cobra sentido.
- *Clasificación*: hace posible la selección de grupos de productos relacionados y adaptados al uso del consumidor.
- *Contacto*: permite establecer un contacto individualizado con diferentes clientes de cada lugar de compra.
- *Información*: facilita la recogida y difusión de información obtenida de los consumidores, productos y circunstancias que caracterizan la acción de compraventa.
- *Promoción*: posibilita la promoción de los productos por medio de acciones publicitarias o promociones en el punto de venta.

Asimismo, este autor enfatiza que los distribuidores llevan a cabo otra serie de servicios como son las garantías, las reparaciones, entregas, servicios financieros [adquieren los productos por lo que financian a los productores asumiendo los posibles riesgos comerciales].

Objetivos de la distribución

La política de distribución de una empresa establece unos objetivos generales a alcanzar con respecto a la misma. Los principales objetivos a determinar son los siguientes:

- *Asegurar la cobertura de mercado*, es decir, el suministro de los productos en los puntos de venta [mercado objetivo] seleccionados. Esta cobertura presentar tres niveles de intensidad o tipos de distribución:
 - *Distribución intensiva*: con ella se busca la presencia de los productos en el mayor número de mercados posible para maximizar el volumen de las ventas. En consecuencia, el número de intermediarios es elevado.
 - *Distribución selectiva*: el producto se halla en un número determinado de puntos de venta dentro de una misma área geográfica.
 - *Distribución exclusiva*: el producto solamente se encuentra disponible en un punto de venta dentro de un área geográfica concreta. Puede darse tanto al por mayor como al por menor.
- *Controlar* en la medida de lo posible las actividades de los intermediarios para lograr el cumplimiento del programa del Marketing Mix.
- *Seleccionar* el canal o canales más eficientes.

Tipos de intermediarios

Pero también han de tenerse en cuenta otro tipo de objetivos como pueden ser determinar la variedad de productos que se pondrán a la venta a través del canal, el tamaño del lote de compra, la facilidad de compra que ofrece el canal, etc.

Un canal de distribución supone tener en cuenta tanto la recorrido de los productos desde su fabricación hasta su consumo, como los intermediarios [conjunto de personas o compañías] responsables de llevar a cabo las tareas de distribución.

Estos intermediarios pueden ser clasificados en dos grupo principales:

- Los *comerciantes*: adquieren la propiedad del producto y pueden tratarse de:

- *Mayoristas*. Los mayoristas no se dirigen directamente al consumidor final, sino que compran grandes cantidades a productores para luego vender en cantidades más pequeñas a otros intermediarios o revendedores como detallistas, clientes institucionales o industriales, etc.
- *Minoristas o detallistas*. Comercializan los bienes y servicios de forma directa al usuario final, estando en un punto intermedio entre proveedores, bien sean fabricantes o mayoristas, y consumidores finales.
- *Agentes u otros intermediarios*: no adquieren la propiedad del producto y, en ciertos casos, tampoco la posesión. En esta categoría se encuentran:
 - *Representantes o Agentes Comerciales*: Son comisionistas sobre el precio de venta que tienen una relación contractual con fabricantes o mayoristas y su labor la desempeña mediante visitas con muestrarios a posibles compradores de un área concreta.
 - *Comisionistas*. Tiene la posesión de los productos y puede fijar el precio del mismo, pero actúa en nombre de un vendedor al que posteriormente entrega la cantidad obtenida previo descuento de su porcentaje o comisión.
 - *Brokers*. Actúa de intermediario entre comprador y vendedor, aconsejando de forma neutra en la negociación. Normalmente cobra un porcentaje por sus servicios calculado en base al precio de venta.

Además de estos miembros, existen otras empresas de servicios subcontratadas y facilitadoras de la labor de distribución, pero que son consideradas como proveedores externos, como pueden ser las compañías de almacenamiento, de transporte, aseguradoras, agencias de publicidad, etc.

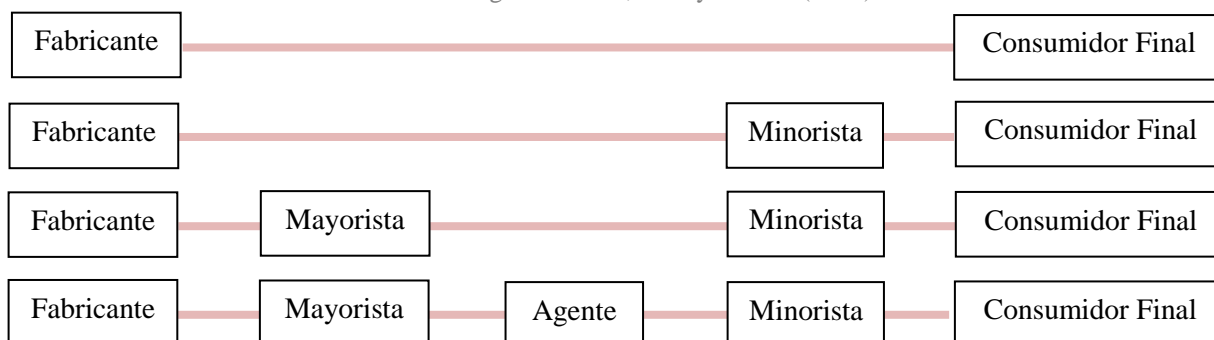
Dimensiones del canal de distribución

Los canales de distribución pueden diseñarse de diversas formas creando una configuración basada en niveles en función de la separación existente entre el fabricante y el consumidor final.

La primera gran división según el número de intermediarios establece dos dimensiones de los canales de distribución [Parreño, Ruiz y Conde (2003)]:

- La *dimensión vertical*. También denominada *longitud* y compuesta por el número de intermediarios de distintos niveles que conforman el canal [Figura IV.VI]. En función de la longitud se pueden existir canales directos o indirectos:
 - *Canal directo*: en los canales directos no existen intermediarios, es el fabricante el que vende directamente al consumidor final.
 - *Canal indirecto*: se produce cuando hay uno o varios intermediarios antes de llegar al consumidor final. Cuando se trata de un solo intermediario, se está empleando un *canal corto*. A partir de dos o más intermediarios, se trata entonces de un *canal largo*.

Figura IV.VI – Ejemplo de las diferentes combinaciones longitudinales de un canal de distribución según Parreño, Ruiz y Casado (2003).



Fuente: Parreño, Ruiz y Casado (2003).

- La *dimensión horizontal* o *anchura* hace referencia al número de intermediarios de igual nivel que intermedian en el canal.

El principal problema que se deriva de la existencia de intermediarios entre consumidor y fabricante es la pérdida de control de los productos por parte de este último, pero, a la vez, la especialización en el proceso de comercialización que ofrece dicho intermediario posibilita el desempeño de esta función de forma más eficiente que el productor.

Factores influyentes en composición del canal de distribución

Además de todas estas consideraciones, hay otra serie de elementos condicionantes a la hora de elegir el canal de distribución. Para Lambin (2013), son tres los factores influyentes:

- *Factores del mercado*: número de compradores, dispersión geográfica, volumen de compras y estacionalidad de la demanda.
- *Características del producto*: productos perecederos, complejidad del producto, novedad del producto, pesadez y dimensión, nivel de estandarización y valor unitario.
- *Variables empresariales*: capacidad financiera, variedad de surtido y controles.

Por su parte, Parreño, Ruiz y Casado (2003) consideran que son cuatro los condicionantes:

- *Características de los consumidores*: número, gustos y preferencias y concentración o dispersión geográfica.
- *Características del producto*: tipo de producto [bienes de consumo, bienes industriales o servicios], ciclo de vida, novedad, complejidad, necesidad de mantenimiento y prestigio.
- *Características de la competencia* en sus canales de distribución para seguir una misma tendencia o diferenciarse empleando otras vías.
- *Otras características del entorno*: factores económicos, legales y tecnológicos [especialmente en el caso del avance tecnológico se pueden observar grandes cambios, como por ejemplo, la aparición de nuevos canales].

De forma concluyente, la selección de un canal de distribución ha de estar basada en unos objetivos de distribución preestablecidos como variable del Marketing Mix, y guiarse por unos criterios económicos, de control y flexibilidad que le puedan aportar las diferentes opciones.

IV. Decisiones sobre comunicación o promoción

Para que el producto sea conocido o les resulte familiar a los consumidores, es preciso una labor promocional que estimule la demanda.

A la empresa ya no le basta con ofrecer un buen producto, a un precio competitivo y comercializado a través de un canal de distribución bien estructurado. Se hace imprescindible una adecuada promoción de la oferta de la empresa. [Parreño, Ruiz y Casado (2003)].

El objetivo general de la labor promocional o de comunicación es estimular la demanda mediante el logro de los siguientes objetivos específicos (Parreño, Ruiz y Casado, 2003):

- *Informar* sobre la oferta de la empresa.
- *Persuadir* al consumidor para que adquiera el producto.
- *Recordar* al consumidor los beneficios del producto.

Pero también es importante que la empresa fomente una comunicación inversa desde el mercado hacia la misma para poder ofrecerle aquello que demanda.

Son cinco los diferentes instrumentos del Mix-Promocional que pueden ser empleados a la hora de realizar una promoción:

- Venta Personal
- Promoción de Ventas
- Relaciones Públicas
- Publicidad
- Marketing Directo

La Venta Personal

La venta personal es una forma de comunicación interpersonal y bidireccional entre un vendedor, ya sea el fabricante o un intermediario, y un comprador real o potencial, que se produce por medio de una comunicación oral.

Este tipo de instrumento promocional permite a la empresa transmitir información de su oferta al mercado; persuadir gracias al conocimiento de las necesidades y preferencias de los consumidores y a la adaptación de la comunicación sobre las características del producto a dichas necesidades, y mantener relaciones duraderas con los clientes mediante una continua adaptación a sus requerimientos en búsqueda de una mayor satisfacción.

La venta personal ofrece las ventajas de que es flexible, completa, interactiva y selectiva, pero además, es una forma de comunicación bidireccional en donde tanto la empresa como el mercado reciben información de su interés; sirve de apoyo a otras herramientas promocionales, especialmente en el caso de la promoción de ventas, y tiene la capacidad de transmitir de forma directa la imagen de la empresa por medio del vendedor. Pero también presenta los inconvenientes de que es un instrumento costoso y lento.

Según recogen Parreño, Ruiz y Casado (2003), hay tres criterios de clasificación de la venta personal:

- Según el lugar de realización de la venta: en el propio establecimiento u oficina en donde se encuentra el vendedor, en casa del comprador, en exposiciones, ferias, etc.
- Según la actividad principal realizada por el vendedor: tomar o recibir pedidos, conseguir pedidos o acciones de asesoramiento.
- Según la forma de efectuar la comunicación: contacto telefónico, personal, vía correo electrónico, etc.

La dirección de ventas es la responsable del diseño y ejecución de la estrategia de ventas, en la que se incluyen las siguientes decisiones:

- Descripción de los objetivos a alcanzar

- Selección del sistema y equipo de ventas. Es decir, definir quién, cómo y dónde se va a vender teniendo en cuenta la influencia de:
 - La estrategia de distribución que se lleva a cabo
 - El tipo de producto
 - La forma de venta más común en el sector
 - La posición que se ocupa en el canal de distribución
- Diseño de la red y territorios de venta: se puede organizar la red de ventas por productos, por zonas geográficas, por clientes, o con una combinación de todos ellos.
- Delimitación del tamaño del equipo de ventas y asignación del territorio de actuación.
- Planificación de las visitas a cada territorio.

La Promoción de Ventas

Stanton, Etzel y Walker (2007) definen la promoción de ventas como *los medios para estimular la demanda, diseñados para complementar la publicidad y facilitar las ventas personales.*

La promoción de ventas busca principalmente aumentar el interés y la atención de los potenciales compradores.

Las características fundamentales que una promoción de ventas ha de reportarle a la ofertas son:

- *Eficacia* o valor añadido que sea conocido, comprendido, incentivante y posible de alcanzar por el público objetivo.
- *Rentabilidad*: ha de cambiar el comportamiento del target para que adquieran el producto en promoción y no el de la competencia. Las promociones suelen llevar parejas un aumento de las ventas en el corto plazo.
- *Temporalidad*: los incentivos a largo plazo pierden la capacidad de motivar a los compradores, por ello, la promoción de ventas es una herramienta cortoplacista. Según indican Parreño, Ruiz y Conde (2003),

su duración ha de estar relacionada con el tiempo que pasa entre dos acciones consecutivas de compra del producto [ritmo de compra].

Los objetivos genéricos y beneficios a perseguir con las promociones de ventas por parte de las empresas son los siguientes:

- Permite introducir productos o empresas en el mercado.
- Contribuye a informar sobre el producto o sobre la empresa.
- Crear o fortalecer la imagen del producto, de la empresa o de ambos.
- Incitar a la compra del producto, es decir, ayudar a las ventas del producto a corto plazo.

Pero las promociones de ventas no son un instrumento eficaz si se pretende crear fidelidad hacia la marca, modificar una tendencia descendiente de las ventas a largo plazo o el rechazo hacia un producto.

Existen diferentes tipos de promociones de ventas en función de quién las realiza [el fabricante o el distribuidor] y de a quién se dirigen, de tal forma que se pueden encontrar las siguientes combinaciones:

- Promociones de venta realizadas por fabricantes y dirigidas a vendedores, distribuidores y/o consumidores.
- Promociones de venta realizadas por distribuidores y dirigidas a vendedores y/o consumidores.

Para cada circunstancia promocional dirigida a un target, bien sea por parte del fabricante o del distribuidor, se establecen unos objetivos específicos y unas técnicas de promoción propicias para cada caso [Parreño, Ruiz y Conde (2003)], tal y como puede ver en la tabla que se presenta a continuación [Figura IV.VII]:

Figura IV.VII – Objetivos y técnicas de promociones de ventas.

Objetivos y técnicas de Promociones de Ventas		
Público Objetivo	Objetivos	Técnicas
Consumidores	<p>Del Fabricante</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Premiar la fidelidad de los clientes a la marca ▪ Estimular la prueba de un nuevo producto ▪ Incentivar a los consumidores de la competencia a que cambien de marca ▪ Incentivar a los consumidores a que incrementen el consumo de su marca <p>Del Distribuidor:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Premiar la lealtad de los clientes al establecimiento ▪ Atraer a clientes de establecimientos competidores ▪ Incrementar el consumo del producto genérico ▪ Incrementar la compra del resto de productos no promocionados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducciones en el precio de venta unitario ▪ Paquete económico ▪ Paquete múltiple ▪ Ventas conjuntas ▪ Muestras ▪ Cupones o vales-descuento ▪ Ofertas de devolución de dinero ▪ Premios ▪ Concursos, juegos y sorteos ▪ Regalos publicitarios ▪ Entrega de producto antiguo como parte del pago del nuevo
Vendedores	<p>Del Fabricante o del Distribuidor:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar la eficacia de la fuerza de ventas ▪ Incrementar la venta a determinados clientes ▪ Favorecer una mayor atención a determinados productos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Primas y gratificaciones por ventas ▪ Convenciones y reuniones ▪ Concursos de ventas
Distribuidores	<p>Del Fabricante o del Distribuidor:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar la preferencia por sus marcas ▪ Premiar la fidelidad ▪ Incrementar el espacio dedicado al producto en el lineal ▪ Incrementar el esfuerzo empleado en la venta de sus marcas ▪ Potenciar la ubicación de sus marcas en lugares estratégicos dentro del establecimiento ▪ Potenciar que recomienden sus marcas ▪ Incentivar que trasladen parte del incentivo a los consumidores finales o a sus clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofertas de pruebas de nuevos productos ▪ Ampliación del crédito ▪ Descuentos ▪ Bonificaciones ▪ Asesoramiento ▪ Muestras ▪ Visitas a fábrica ▪ Regalos ▪ Concursos

Fuente: Parreño, Ruiz y Conde (2003).

Las Relaciones Públicas

Las Relaciones Públicas constituyen una forma de administración de la comunicación que trata de influir en los sentimientos, opiniones o creencias de los clientes, posibles clientes, accionistas, proveedores, empleados y otros públicos acerca de una empresa y sus productos o servicios. [Kerin, Hartley y Rudelius (2009)].

Tal y como se desprende de esta definición, las relaciones públicas son un filosofía de gestión de la reputación e imagen a largo plazo de una organización basada en la importancia de las relaciones de comunicación bilaterales entre público y empresa.

El objeto principal de las relaciones es influir en la opinión pública para que ésta sea favorable para la empresa, y con ello establecer un ambiente de confianza y credibilidad en su target que ayude a la realización de la actividad y a la obtención de unos mejores resultados comerciales.

Las relaciones públicas se dirigen al público en general, tanto interno como externo a la compañía. El público interno son los propios trabajadores y otros colectivos de interés que tienen relación directa con la empresa, mientras que el público externo se corresponde con aquel que es ajeno a la empresa. En total, Parreño, Ruiz y Conde (2003) basándose en Rodríguez, De la Ballina y Santos (1997), distinguen entre nueve categorías de público tanto externo como interno:

- Empleados.
- Accionistas e inversiones.
- Distribuidores.
- Proveedores.
- Clientes.
- Gobierno.
- Clientes.
- Comunidad.
- Público en general.
- Medios de comunicación.

Alguna de las actividades que se llevan a cabo desde las relaciones públicas son las publicaciones de revistas, folletos, artículos, etc.; las conferencias; participación u organización de eventos; la asistencia a ferias; la redacción y publicación de noticias;

las visitas a empresas; labores de patrocinio o mecenazgo; la *publicity* o información promocional [noticias, entrevistas, reportajes...] sobre la empresa o sobre un producto difundida gratuitamente por los medios de comunicación, etc.

En definitiva, las relaciones públicas no muestran una propuesta directa de venta, pero indirectamente sí que buscan un incremento de las mismas; están dirigidas a públicos diversos, y las actividades y mensajes que transmiten gozan de alta credibilidad.

La Publicidad

La publicidad es toda transmisión de información impersonal y remunerada, efectuada a través de un medio de comunicación, dirigida a un público objetivo, en la que se identifica el emisor, con una finalidad determinada, que, de forma inmediata o no, trata de estimular la demanda de un producto de cambiar la opinión o el comportamiento del consumidor. [Santesmases, (2012)].

Los objetivos publicitarios pueden formularse en términos de ventas o de comunicación. Los objetivos de ventas persiguen una contribución al aumento de las mismas, teniendo en cuenta que no es la única variable afectante. Los objetivos de comunicación pueden ser informativos, persuasivos o de recuerdo. En el siguiente cuadro [Figura IV.VIII] se muestran los objetivos específicos de cada uno de ellos:

Figura IV.VIII – Objetivos específicos de comunicación según Parreño, Ruiz y Casado (2003).

Objetivos de Comunicación		
Objetivos Informativos	Objetivos Persuasivos	Objetivos de Recuerdo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aparición de nuevo producto ▪ Características del producto ▪ Usos y nuevos usos del producto ▪ Cambio de precios ▪ Apoyo a promociones de venta ▪ Crear imagen de empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atraer a nuevos compradores ▪ Incrementar la cantidad comprada ▪ Crear preferencia de marca ▪ Animar a cambiar de marca ▪ Persuadir al comprador que compre ahora 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener elevada la notoriedad del producto ▪ Recordar la existencia y las ventajas del producto ▪ Mantener el recuerdo del producto fuera de temporada ▪ Recordar dónde se puede adquirir el producto

Fuente: Parreño, Ruiz y Casado (2003).

La característica particular de esta herramienta promocional es que utiliza *espacios y/o tiempos contratados en medios de comunicación de masas* para transmitir sus *mensajes controlados, impersonales y unidireccionales* (de anunciante a target), dirigidos a un *público no conocido y masivo*, puesto que presumiblemente el impacto publicitario se produce en todo aquel que esté expuesto al anuncio.

Con respecto al mensaje publicitario, éste ha de responder al objetivo publicitario previamente determinado, y cumplir con una serie de requerimientos que garanticen su éxito:

- Atraer la atención del público objetivo con un mensaje adaptado a sus necesidades.
- Crear interés resaltando las características y beneficios principales del producto que estimulen su demanda.
- Ser comprensible.
- Ser creíble.
- Informar sobre el producto.
- Persuadir.
- Provocar una acción, una respuesta.
- Ser recordado el mayor tiempo posible.

Marketing Directo

Baena y Moreno (2010) recogiendo la definición de la *Direct Marketing Association* [Asociación de Marketing Directo] definen como Marketing Directo al conjunto de técnicas [telemarketing, buzoneo, mailing, etc.] que facilitan el contacto inmediato y directo con el comprador mediante la utilización de uno o más medios de comunicación o sistemas de contacto directo de los que se puede obtener una respuesta medible del target.

Las principales funciones del Marketing Directo son: facilitar la comunicación, eliminar a los intermediarios, maximizar la eficacia del contacto con el cliente y acrecentar las ventas.

Por otra parte, siguiendo a Parreño, Ruiz y Conde (2003), el Marketing Directo presenta las siguientes características:

- *Individualizado*. Se trata de un mensaje dirigido de forma individual a todos los conformantes del target.
- *Interactivo*. Es una comunicación bidireccional entre empresa y consumidor, lo que posibilita la adaptación del mensaje al público.
- *Empleo de uno o más medios publicitarios* para incrementar la eficacia resultante de su sinergia.
- *Respuesta medible*. Permite tener un control de la inversión y de los resultados obtenidos en cada campaña.
- *Transacción en un determinado lugar*. Las forma de contacto con el cliente puede producirse por vías muy diversas: contacto personal, correo, kioscos.



Anexo V

Datos previos y su utilización en el lanzamiento de un nuevo producto según Nepveu-Nivelle (1968)

Figura V.I – Datos previos y su utilización en el lanzamiento de un nuevo producto según Nepveu-Nivelle (1968).

Datos previos necesarios y su utilidad en el lanzamiento de un nuevo producto				
Necesidades, naturaleza extensión del producto	Clientelas electivas	Competencias	Influencia sobre los productos actuales	Protección del nuevo producto
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificación de los estudios realizados y de sus complementos eventuales ▪ Análisis cuantitativos: <ul style="list-style-type: none"> - Extensión y naturaleza del mercado - Importancia de la participación a tomar en él - Previsiones de ventas - Programa de fabricación ▪ Análisis cualitativos: <ul style="list-style-type: none"> - Necesidades a satisfacer - Necesidades presentadas o que hay que crear - Características del producto correspondientes a estas necesidades. - Dificultades que hay que remontar <p><i>Utilización para:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición del producto ▪ Objetivos y programa de lanzamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición por categorías: <ul style="list-style-type: none"> - Sociales y profesionales - Empresas, colectividades ▪ Número por categorías ▪ Localización geográfica ▪ Comportamiento, hábitos de compra y formas de vida ▪ Posibilidades de compra ▪ Lugares de compra ▪ Tipologías ▪ Influencias a las que están sometidas <p><i>Utilización para:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Métodos de venta y distribución ▪ Argumentación ▪ Definición de los prescriptores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación de la importancia de la compra directa: <ul style="list-style-type: none"> - Características de las empresas - Características de los productos - Potencia de su organización - Prestigio - Métodos de distribución - Importancia de su promoción y publicidad - Posibilidad de suministro - Retrasos probables de suministro - Empresas, colectividades. ▪ Delimitación de la competencia indirecta: <ul style="list-style-type: none"> - Coyuntura - Posibilidad de desplazamiento del poder adquisitivo <p><i>Utilización para:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación de las dificultades ▪ Importancia de los medios a emplear ▪ Orientación para adoptar el método y el estilo del lanzamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación de las repercusiones probables: <ul style="list-style-type: none"> - Disminución de las ventas - Estabilidad - Nueva vitalidad - Influencia sobre los precios y sobre los márgenes. <p><i>Utilización para:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modificación de la estrategia de los productos ▪ Readaptación de los productos y precios ▪ Supresión eventual 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Protección técnica: <ul style="list-style-type: none"> - Valor y validez de los procedimientos, patentes y licencias - Duración de la protección - Duración probable de ausencia de competencia ▪ Protección económica: <ul style="list-style-type: none"> - Situación y perspectiva de los tratados comerciales - Calendario de entrada en vigor de las disposiciones del tratado C.E.E. - Reglamentaciones aduaneras para otros países. <p><i>Utilización para:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Refuerzo eventual de la protección ▪ Duración de la ausencia de la competencia ▪ Influencia sobre los precios

Continuación Figura V.I – Datos previos y su utilización en el lanzamiento de un nuevo producto según Nepveu-Nivelle (1968.).

Datos previos necesarios y su utilidad en el lanzamiento de un nuevo producto				
Servicio a prestar	Precio de venta y rentabilidad	Stocks y entrega	Sistema de distribución	Red de representantes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valor e importancia del servicio previsto para el producto ▪ Servicios necesarios: <ul style="list-style-type: none"> - Antes de la venta - En el momento de la venta - Después de la venta ▪ Necesidad y posibilidad de asegurar estos servicios directa o indirectamente ▪ Remuneración de estos servicios ▪ Medios de ayuda necesarios <p><i>Utilización para:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Características y precios del producto ▪ Argumentación ▪ Forma de empleo ▪ Organización del servicio post-venta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudio de los factores del precio de venta: <ul style="list-style-type: none"> - Precio de costo comercial - Costo de distribución - Precio de venta de los productos competidores - Precio aceptable por parte de los clientes electivos - Rentabilidad y márgenes - Fijación de precio psicológicos <p><i>Utilización para:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinación de los precios, de los márgenes de distribución, de la rentabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posibilidad de constitución de stocks e importancia de estos stocks: <ul style="list-style-type: none"> - En la fábrica - En los depósitos y centros de entrega - En los distribuidores, mayoristas y agentes ▪ Posibilidad de reabastecimiento <ul style="list-style-type: none"> - Importancia - Plazos ▪ Métodos y medios de entrega de los competidores <p><i>Utilización para:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inversiones financieras y seguros ▪ Determinación de la fecha de lanzamiento ▪ Indicación de los plazos ▪ Método de precios “franco fábrica”. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fijación de los canales de distribución que conducen a las clientelas efectivas: <ul style="list-style-type: none"> - Identificación - Coordinación con los canales actuales - Posibilidades comerciales ▪ Márgenes de distribución necesarios ▪ Posibilidades de venta directa según los producto <p><i>Utilidades para:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Costo exacto de distribución ▪ Constitución de la red comercial ▪ Colocación del producto, stocks y fecha ▪ Esfuerzos de promoción a prever. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posible adaptación a la red de distribución o a las clientelas efectivas usuarias: <ul style="list-style-type: none"> - En número - En calidad <p><i>Utilización para:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Constitución de la red para el lanzamiento ▪ Refundición de las zonas y rentabilidad ▪ Reclutamiento ▪ Formación, perfeccionamiento

Fuente: Nepveu-Nivelle (1968).



Anexo VI

Métodos de lanzamiento de productos de consumo o uso estándar según Nepveu-Nivelle (1968)

Figura VI.I – Métodos de lanzamiento de productos de consumo o de uso estándar según Nepveu-Nivelle (1968).

Métodos de lanzamiento de productos de consumo o de uso estándar		
Método por zona de ensayo	Método global	Método por puntos de venta-piloto
<p><i>Indicado para:</i> producto totalmente nuevos, productos que cambian las costumbres, introducción de productos en el extranjero.</p> <p>1ª Fase</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selección de una zona [localidad o región limitada] condicionada a: <ul style="list-style-type: none"> - Una densidad suficiente de clientes y revendedores. - Una buena posibilidad de abarcarla publicitariamente. - Unas características que permitan la extrapolación posterior. ▪ Selección de puntos de ventas que sirvan a la clientela selectiva. ▪ Negociación con esos puntos de venta para una acción especial a favor del producto. ▪ Colocación del producto y de los elementos de promoción. <p>2ª Fase</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciación de una acción de publicidad local. ▪ Ayudas promocionales a los revendedores. <p>3ª Fase</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Control y estudio de ventas y de la penetración entre la clientela [después de un período de algunas semanas]. ▪ Estudio de las modificaciones a introducir [argumentación, acción, medios, temas]. <p>4ª Fase</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Extensión de la acción a otras zonas. ▪ Análisis de los resultados. <p>5ª Fase</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Extensible a toda la zona posible. <p>Para el caso de un producto que cambia las costumbres: mismo método con acción educativa a los revendedores, prescriptores eventuales y clientela final.</p>	<p><i>Indicado para:</i> producto conocido pero nuevo para empresa. Producto muy corriente.</p> <p>1ª Fase</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinación de la región en la cual se llevará a cabo el lanzamiento [región, varias regiones o nacional]. ▪ Elección de una fecha fija ▪ Colocación del producto entre revendedores. ▪ Colocación paralela de los elementos de promoción [ofertas de ensayo, publicidad en el lugar de venta, demostraciones]. <p>2ª Fase</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciación de la acción publicitaria nacional y regional ▪ Ayuda a los revendedores <p>3ª Fase</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vigilar la penetración [utilización de paneles de consumidores o encuestas entre la clientela]. ▪ Análisis de la eficacia publicitaria. ▪ Análisis de las ventas, de las dificultades, de las reacciones de la competencia. ▪ Modificaciones eventuales: <ul style="list-style-type: none"> - Argumentación <p>Acción comercial y publicitaria</p>	<p><i>Indicado para:</i> producto anormal, producto que cambia costumbres, producto vendido por medio de organizaciones comerciales colectivas.</p> <p>1ª Fase</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación de los puntos de venta-piloto posibles en las regiones del lanzamiento, según estos criterios: <ul style="list-style-type: none"> - Actividad profesional especializada - Categoría de tienda y de barrio o sector - Actividad promocional ▪ Selección y negociación, acuerdos, entrega del plan de campaña, manual y elementos de publicidad local. <p>3ª Fase</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Colocación del producto y de la publicidad en el lugar de venta. ▪ Acción de publicidad regional con indicación de los nombres y direcciones de los revendedores. ▪ Acción de ayuda a los revendedores. <p>4ª Fase</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Control de penetración y eficacia. <p>5ª Fase</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Extensión ulterior a otros revendedores.

Fuente: Nepveu-Nivelle (1968).



Anexo VII

Factores de éxito de un nuevo producto recopilados por Cooper (1993) según las conclusiones de otros investigadores

Entre los factores de éxito determinados por otros investigadores de los que Cooper (1993) se hace eco, se encuentra los siguientes:

1. *Un producto de calidad superior que ofrece beneficios únicos para el usuario.* Un producto con una calidad superior con ventajas únicas y reales tiene mayor probabilidad de éxito que aquellos indiferenciados. Estos productos ofrecen características únicas que no están disponibles en productos de la competencia; son innovadores, el primero de su tipo en el mercado; tienen una calidad relativa mayor; solucionan el problema que el consumidor tenía con otros productos; satisfacen mejor las necesidades de los consumidores, y reducen el coste total por cliente.

Los pasos fundamentales para crear un producto de estas características son: comenzar investigando a los consumidores en profundidad para detectar sus necesidades y preferencias y lo que consideran como un producto mejor; utilizar las capacidades técnicas y creativas de la empresa para transformar las necesidades de los consumidores en una solución técnica viable, y realizar pruebas extensas a los consumidores para asegurarse de que el producto final obtiene una elevada puntuación por parte de su target.

2. *Un producto bien definido antes de la fase de desarrollo.* Los productos de éxito tienen de inicio [antes de su desarrollo] una definición mucho más nítida en aspectos como el público objetivo, los deseos, necesidades y preferencias de los consumidores, y del concepto, especificaciones y requerimientos del producto.
3. *La calidad de ejecución de las actividades tecnológicas.* Lo bien que son llevadas a cabo estas tareas tecnológicas influye en el éxito de un nuevo producto, como por ejemplo, la evaluación técnica preliminar, las pruebas internas del producto y de producción, etc.
4. *Sinergia tecnológica.* Es necesario armonizar las necesidades del proyecto con los recursos y capacidades tecnológicos de la empresa [I+D, ingeniería, medios productivos, etc.]. La sinergia tecnológica es un criterio clave de evaluación, selección y priorización de proyectos.
5. *La calidad de ejecución de las actividades previas al desarrollo.* Las actividades primeras sobre las que hay que tomar decisiones son: la selección o el cribado inicial, el mercado preliminar, el asesoramiento técnico, el estudio detallado del mercado, y el análisis financiero y del negocio.

6. *Sinergias de Marketing*. Para la sinergia de Marketing es preciso que, al igual con la sinergia tecnológica, se ajusten las necesidades del proyecto con las capacidades y recursos de la empresa en materia de investigación de mercados, distribución, promoción y servicio al cliente.
7. *La calidad de ejecución de las actividades de marketing*. Es esencial que la empresa tenga una fuerte orientación al mercado junto con una elevada calidad en la ejecución de las actividades propias de este ámbito. Estas actividades son: asesoramiento preliminar del mercado, estudio detallado del mismo, test a los consumidores con prototipos del producto, pruebas de venta o tests de mercado, y el mercado en el que se lanzará.
8. *El atractivo del Mercado*. Los productos orientados a un mercado atractivo tienen mayor éxito. Se entiende por mercado atractivo aquel que presenta un alto índice de crecimiento o en el que los consumidores tienen una gran necesidad de un producto y estarían dispuestos a adquirirlo.
9. *La situación de la competencia y apoyo de la dirección*. La diferencia de Cooper con respecto a otros autores se produce en esta categoría, puesto que las investigaciones que recoge demuestran que estos dos factores influyen en el éxito pero no tanto como se consideraba en un inicio. Es decir, los productos pueden tener éxito independientemente del entorno competitivo si verdaderamente aportan calidad, son superiores, están bien definidos y ejecutados y se han creado aprovechando sinergias con la empresa.

Con respecto al apoyo de la alta dirección, se pudo demostrar que ésta está expuesta tanto a los éxitos como a los fracasos, de tal forma que en aquellos proyectos en los que la alta dirección está implicada gestionando el desarrollo, aportando instrucciones, así como guiando al equipo de trabajo, el producto fue tan solo ligeramente exitoso.



UNIVERSIDAD DE OVIEDO