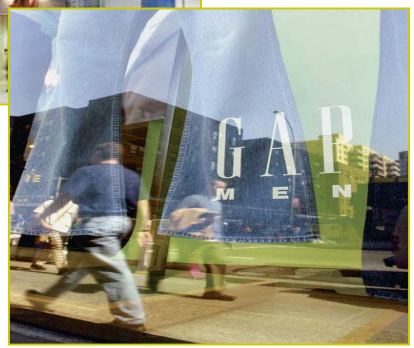
DIRECCIÓN DE MARKETING

12ª edición

TEMA 2
GESTIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS



Kotler *Keller*

Preguntas del capítulo

- 2.1 Nuevos productos: concepto, tipología y reto (673-680).
- 2.2 El proceso de planificación de nuevos productos (680-700).
- 2.3 El ciclo de vida del producto: concepto y estrategias (335-345).
- 2.4 El proceso de adopción del nuevo producto (700-703).

3M destaca por el desarrollo de un nuevo producto

- 3M fabrica más de 50.000 productos
- Invierte cada año más de 1.000 millones de euros en investigación y desarrollo.
- Emplea a más de 6.000 científicos en todo el mundo.
- Realiza un seguimiento del potencial de comercialización de los productos candidatos.
- Asigna los recursos necesarios a las ideas con mayor potencial.

Posibles alternativas para realizar el desarrollo de un nuevo producto

1.- Adquisición de un producto o idea existente:

- Adquirir el producto a otras empresas.
- Comprar la patente.
- Adquirir una licencia o una franquicia.

2.- Desarrollar el producto o idea:

- En la propia empresa.
- Contratación externa a empresas de desarrollo y laboratorios.

Categorías de nuevos productos

- Productos sin precedentes
- Nuevas líneas de productos
- Incorporaciones
- Mejoras
- Reposicionamiento
- Reducciones de coste

Categorías de nuevos productos

- Productos sin precedentes: productos nuevos que crean un mercado totalmente nuevo.
- Nuevas líneas de productos: productos nuevos para la empresa, que le permiten entrar por primera vez en un mercado ya existente.
- Incorporación de productos a líneas existentes: productos nuevos que completan las líneas de productos consolidados.
- Mejora y revisión de productos existentes: productos nuevos que ofrecen unos resultados mejores o un mayor valor percibido, y que sustituyen a otros.
- Reposicionamiento: productos existentes dirigidos a nuevos mercados o a nuevos segmentos.
- Reducciones de coste: productos nuevos que ofrecen las mismas prestaciones con menos costes.

(menos de un 10 % de los productos nuevos son realmente innovadores)

Innovaciones

Factores que limitan el desarrollo de nuevos productos

- Escasez de buenas ideas: es difícil mejorar algunos productos.
- Fragmentación de los mercados: se dirigen las ventas a segmentos cada vez más pequeños
- Limitaciones sociales o legales: los nuevos productos deben cumplir los requisitos legales, lo que resta capacidad para innovar.
- Costes de desarrollo
- Escasez de capital
- Períodos de desarrollo más cortos: hay que realizar el desarrollo más rápido.
- Reducción del ciclo de vida de los productos: menos tiempo para amortizar la inversión realizada.

El presupuesto de desarrollo de productos nuevos

Fase	Número de ideas	Ratio de aprobados	Coste por idea de producto	Costes totales
1.- Búsqueda de ideas	64	1:4	1.000 €	64.000 €
2.- Prueba de conceptos	16	1:2	20.000 €	320.000 €
3.- Desarrollo de producto	8	1:2	200.000 €	1.600.000 €
4.- Prueba de comercializac	4	1:2	500.000 €	2.000.000 €
5.- Lanzamiento nacional	2	1:2	5.000.000 €	10.000.000 €
		total	5.721.000 €	13.984.000 €

Organización del desarrollo de nuevos productos

Equipo de proyectos de riesgo:

Grupo formado por empleados de diferentes departamentos que se encargan de desarrollar productos o negocios específicos: a estos "empleadores a sueldo" se les libera de otras responsabilidades y se les asigna un presupuesto y una "madriguera".

Existen otras posibilidades: directores de producto, directores de productos nuevos, comités de dirección

Criterios para formar un equipo de proyectos de riesgo

- Estilo de liderazgo y experiencia acumulada
- Conocimiento y habilidades de los miembros del equipo
- Interés en el concepto de producto
- Potencial de recompensa personal
- Diversidad de los miembros del equipo

Criterios para formar un equipo de proyectos de riesgo

- Estilo de liderazgo y experiencia acumulada: cuanto más complejo sea el grupo, mayor deberá ser la experiencia.
- Conocimiento y habilidades de los miembros del equipo: cuanto debe reunir personas con diferentes habilidades para sumar conocimientos.
- Interés en el concepto de producto: deben tener alto nivel de compromiso y vinculación afectiva hacia el producto.
- Potencial de recompensa personal: deben tener motivación para participar en el proceso.
- Diversidad de los miembros del equipo: diferentes características personales como, nacionalidad, etc.
- (No todas las características son aplicables a todas las empresas, pymes,)

El proceso de planificación de nuevos productos

Proceso largo. En muchos casos se pueden distinguir las siguientes etapas:

1.- Generación de ideas.

2.- Tamizado de ideas.

3.- Desarrollo y prueba del concepto de producto.

4.- Estrategia de marketing.

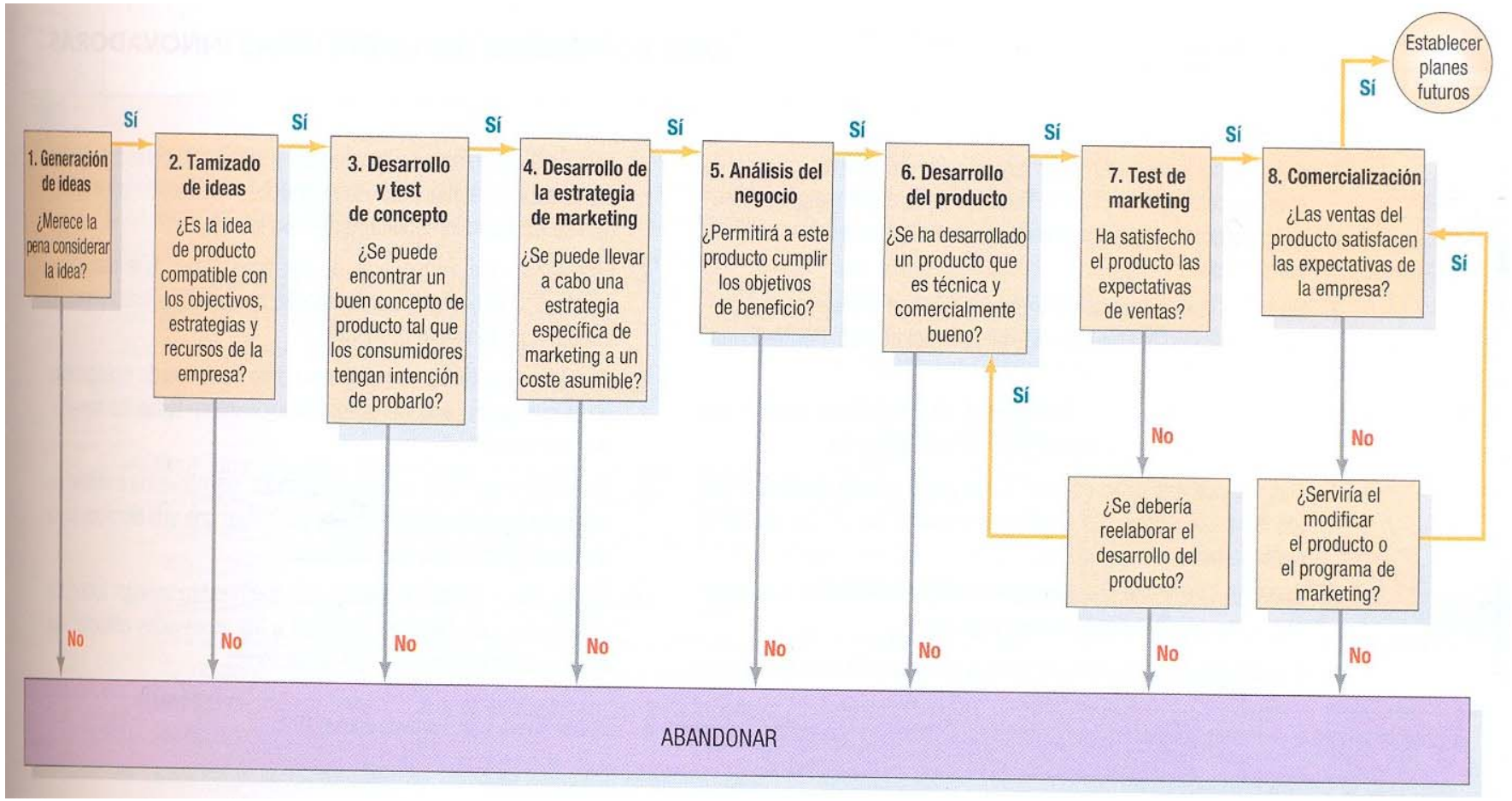
5.- Análisis de negocio.

6.- Desarrollo del producto.

7.- Test de marketing (o pruebas de mercado).

8.- Comercialización

Figura 20.1 Proceso de decisión del desarrollo de nuevos productos



Generación de una idea: Técnicas creativas

- Enumeración de atributos
- Asociaciones
- Análisis morfológico
- Análisis invertido de supuestos
- Nuevos contextos
- Mapa mental

Generación de una idea: Técnicas creativas

- Enumeración de atributos: hacer un listado de cada uno de los atributos más importantes de un producto, y modificar cada uno de ellos buscando una mejora.
- Asociaciones: se listan varios objetos, y cada proyecto se considera en relación con los objetos citados.
- Análisis morfológico: de identificar las dimensiones estructurales de un problema, y examinar las relaciones entre ellas.
- Análisis invertido de supuestos: Nuevos contextos: Mapa mental:

Marketing lateral

- Gasolineras + comidas
- Cafetería + Internet
- Cereales + tentempié
- Golosina + juguete
- Música + portabilidad

Variaciones de error

- Error absoluto de producto
- Error parcial de producto
- Error relativo de producto

Tamizado de ideas:

- El propósito de la fase de generación de ideas es crear el mayor número posible de ideas, y el de las fases siguientes es reducir su número.
- Hay dos posibles errores:
  - Abandonar ideas rentables.
  - Hacer avanzar ideas no rentables.

- Para poder valorar muchas ideas diferentes, deben valorarse de forma homogénea. En muchos casos se suele realizar una media ponderada.

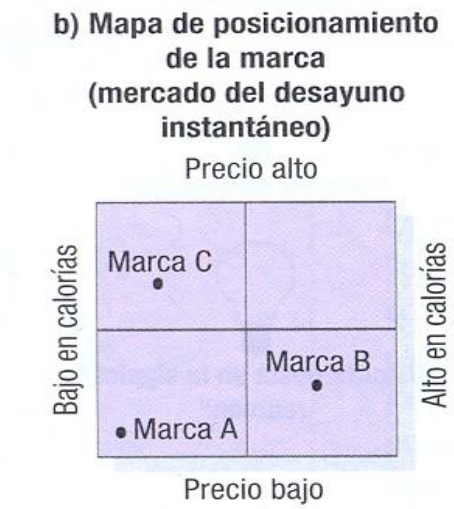
Tabla 20.2 Instrumento de valoración de las ideas de producto

Requisitos para el éxito del producto exitoso	Importancia relativa (a)	Puntuación del producto (b)	Puntuación general (c = a × b)
Exclusividad o mayor calidad	0,40	0,8	0,32
Mejor relación calidad-precio	0,30	0,6	0,18
Más apoyo de marketing	0,20	0,7	0,14
Falta de competidores fuertes	0,10	0,5	0,05
Total	1,00		0,69*

*Puntuaciones: 0,00-0,30 insuficiente; 0,31-0,60 suficiente; 0,61-0,80 bueno. Mínimo aceptable: 0,61

Desarrollo y prueba del concepto o producto

- Idea de producto
- Concepto de producto
- Categoría de concepto
- Concepto de marca
- Concepto de prueba



Idea, concepto e imagen de producto:

- Idea de producto: posible producto que la empresa podría ofrecer al mercado.
- Concepto de producto: versión elaborada de la idea de producto, expresada en términos que tengan sentido para los consumidores.
- Imagen de producto: la idea concreta que los consumidores adquieren de un producto actual o potencial.

Idea, concepto e imagen de producto (ejemplo desayuno):

- Idea de producto: añadir a la leche cualquier sustancia que incremente su valor nutritivo y su gusto.
- Conceptos de producto:
  - Concepto 1: desayuno instantáneo líquido para adultos que quieran algo rápido, nutritivo y sin necesidad de preparación.
  - Concepto 2: bebida sabrosa para que los niños lo tomen como un refresco.
  - Concepto 3: suplemento saludable para personas mayores, a beber a última hora de la noche antes de dormir.

Idea, concepto e imagen de producto (ejemplo desayuno):

- Cada uno de los conceptos posicionan la idea en una categoría diferente.
- Una vez escogido el concepto, hay que posicionarlo respecto a su competencia.
- Posteriormente se traduce el concepto de producto en concepto de marca, posicionándola respecto a la competencia.

Prueba del concepto

- Capacidad de comunicación y credibilidad:

¿Los beneficios obtenidos por el producto son claros y creíbles?

- Nivel de necesidad:

¿El producto soluciona algún producto o cubre alguna necesidad insatisfecha?

- Diferencia con productos existentes:

¿Existen otros productos que cubran las necesidades satisfactoriamente?

- Valor percibido:

¿El precio del producto es razonable respecto a su valor?

Prueba del concepto

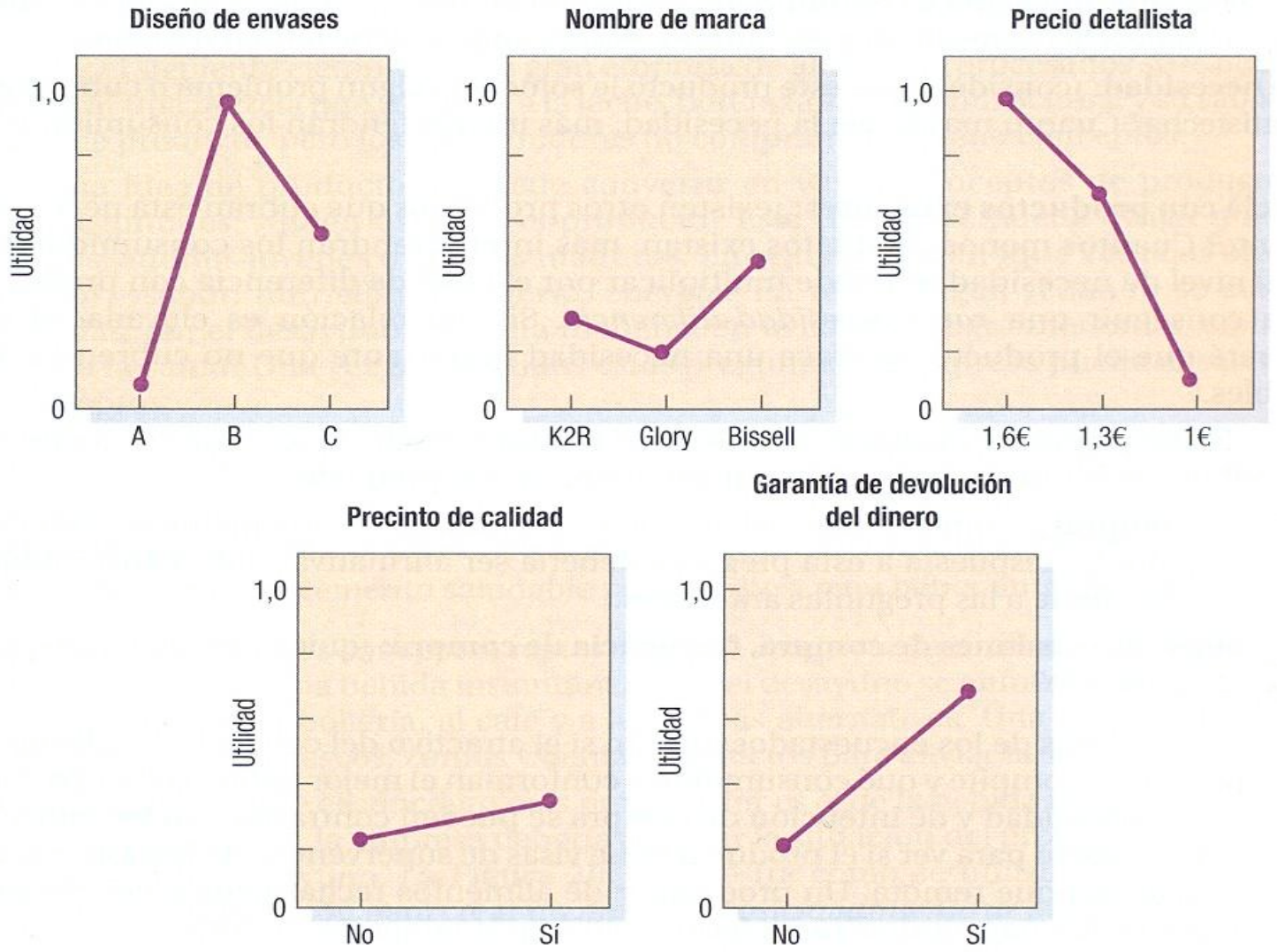
- Intención de compra:

¿Compraría usted el producto?

- Usuarios objetivo, ocasiones de compra, frecuencia de compra:

¿Quién, dónde y con qué frecuencia utilizaría el producto?

Figura 20.5 Funciones de utilidad basadas en el análisis conjunto



Las empresas pueden analizar las preferencias de los consumidores por conceptos de productos alternativos mediante ANÁLISIS CONJUNTO

Estrategia de marketing

Una vez superadas las pruebas de concepto, se desarrolla un plan estratégico preliminar para lanzar un producto al mercado. El plan tiene tres partes:

1.- Tamaño del mercado objetivo, la estructura y la conducta del público objetivo

2.- Precio establecido, distribución, y promoción durante un año

3.- Ventas a largo plazo y objetivos de beneficios y estrategias de marketing mix con el transcurso del tiempo

Análisis de negocio

Una vez desarrollado el concepto de producto y la estrategia preliminar de marketing, se puede evaluar el atractivo de la propuesta de negocio. Esto incluye:

1.- Cálculo total de las ventas.

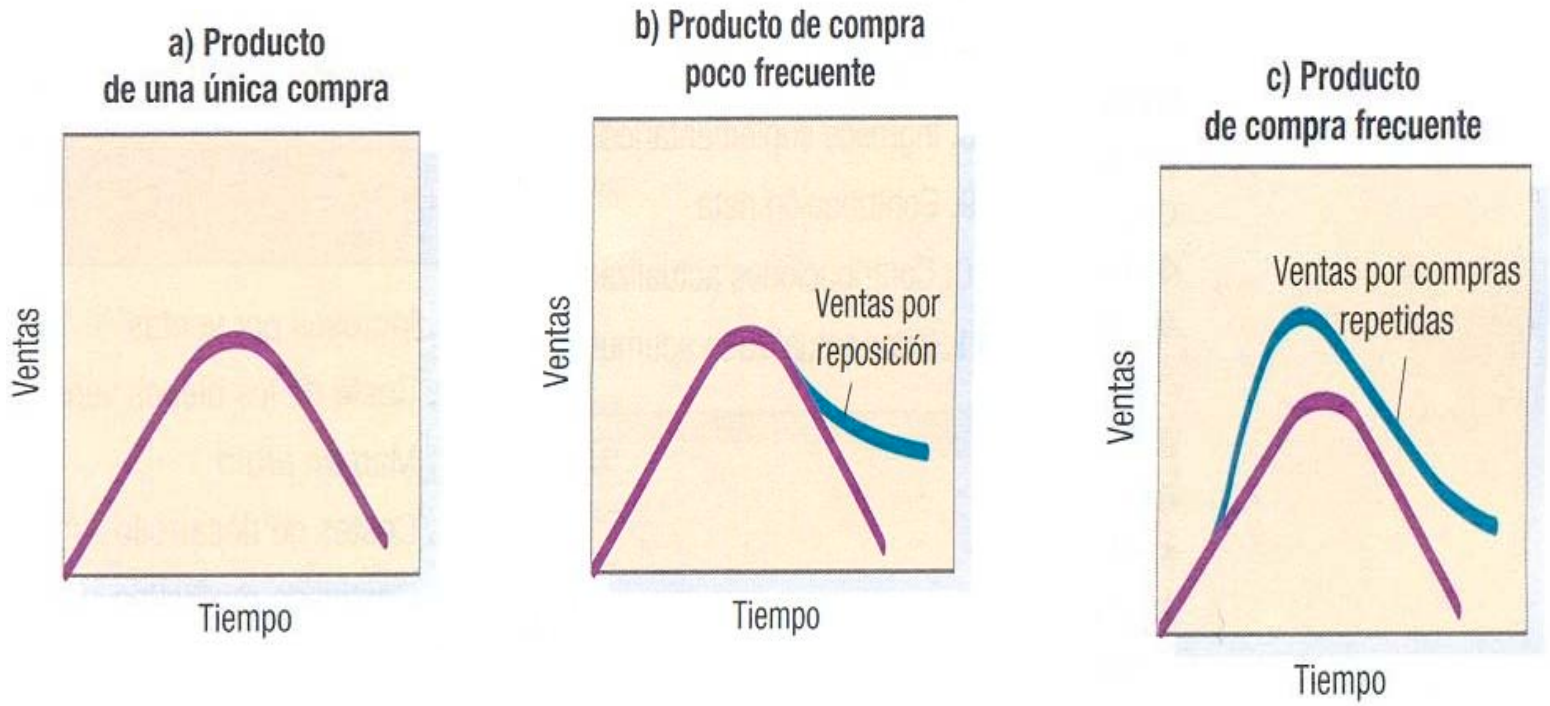


Tabla 20.3 Cash - Flow proyectado en cinco años en miles de euros

2.- Cálculo de costes y beneficios. Se puede realizar una proyección

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Ingresos por ventas	0	11.889	15.381	19.654	28.253	32.491
2. Costes de los bienes vendidos	0	3.981	5.150	6.581	9.461	10.880
3. Margen bruto	0	7.908	10.231	13.073	18.792	21.611
4. Costes de desarrollo	- 3.500	0	0	0	0	0
5. Costes de marketing	0	8.000	6.460	8.255	11.866	13.646
6. Gastos generales	0	1.189	1.538	1.965	2.825	3.249
7. Contribución bruta	- 3.500	- 1.281	2.233	2.853	4.101	4.716
8. Ingresos suplementarios	0	0	0	0	0	0
9. Contribución neta	- 3.500	- 1.281	2.233	2.853	4.101	4.716
10. Contirbuciones actualizadas (15%)	- 3.500	- 1.113	1.691	1.877	2.343	2.346
11. Valor actualizado actualizado	- 3.500	- 4.613	- 2.922	- 1.045	1.298	3.644

Desarrollo del producto

En esta fase, la empresa debe determinar si la idea de producto se puede traducir en un producto factible desde el punto de vista técnico y comercial. Los costes de esta fase mayores que los de fases anteriores.

- Despliegue de funciones de calidad
  - Atributos deseados por el consumidor
  - Atributos de ingeniería

Despliegue de la función de calidad consiste en pasar de unos a otros.

Prototipos de pruebas

Los prototipos deben fabricarse asegurándose que reúne los atributos clave, es seguro en una utilización normal, se puede fabricar en serie a costes razonables.

- Test alfa:

Prueba a consumidores realizada dentro del laboratorio de la empresa.

- Test beta

Los consumidores usan el producto e informan a la empresa.

  - Método de clasificación simple:

    A > B > C

  - Método de comparación por parejas:

A > B; A > C; B > C

Prototipos de pruebas

– Método de clasificación por puntuaciones:

A= 6; B=5; C=3

- Pruebas de mercado

Pruebas de mercado para bienes de consumo

- Investigación de ventas por oleadas:

Se realiza tras haber probado los consumidores de forma gratuita el producto. Se hace entre tres y cinco veces (oleadas)

- Prueba de comercialización simulada:

Preguntarle a 30 ó 40 compradores sobre la marca. Se les expone a anuncios nuevos mezclados con existentes. Se les da una cantidad de dinero para gastarlo en una tienda. Se ve si compran el producto.

- Prueba de comercialización controlada: unas cuantas tiendas aceptan vender el producto a cambio de dinero.
- Prueba de mercado real

Decisiones de prueba de mercado

- ¿En cuántas ciudades realizar la prueba?:

Entre 2 y 6

- ¿En qué ciudades?
- Duración de la prueba:

Entre unos meses y un año

- ¿Qué información?
- ¿Qué medidas tomar?:

Si hay niveles de compra y recompra adecuados, lanzar nivel nacional.

Calcular el momento de lanzamiento

Si un consumidor también va a lanzar un producto similar:

- Lanzar el producto en primer lugar:

Ventajas por ser el primero pero problemas si el producto no está pulido.

- Lanzar el producto simultáneamente:

El mercado prestará más atención.

- Lanzar el producto en segundo lugar:

El competidor acarrea el coste de educar al mercado.

Criterios para escoger los mercados de lanzamiento

- Potencial de mercado
- Reputación local de la empresa
- Coste de llevar el producto hasta el mercado
- Coste de los medios de comunicación

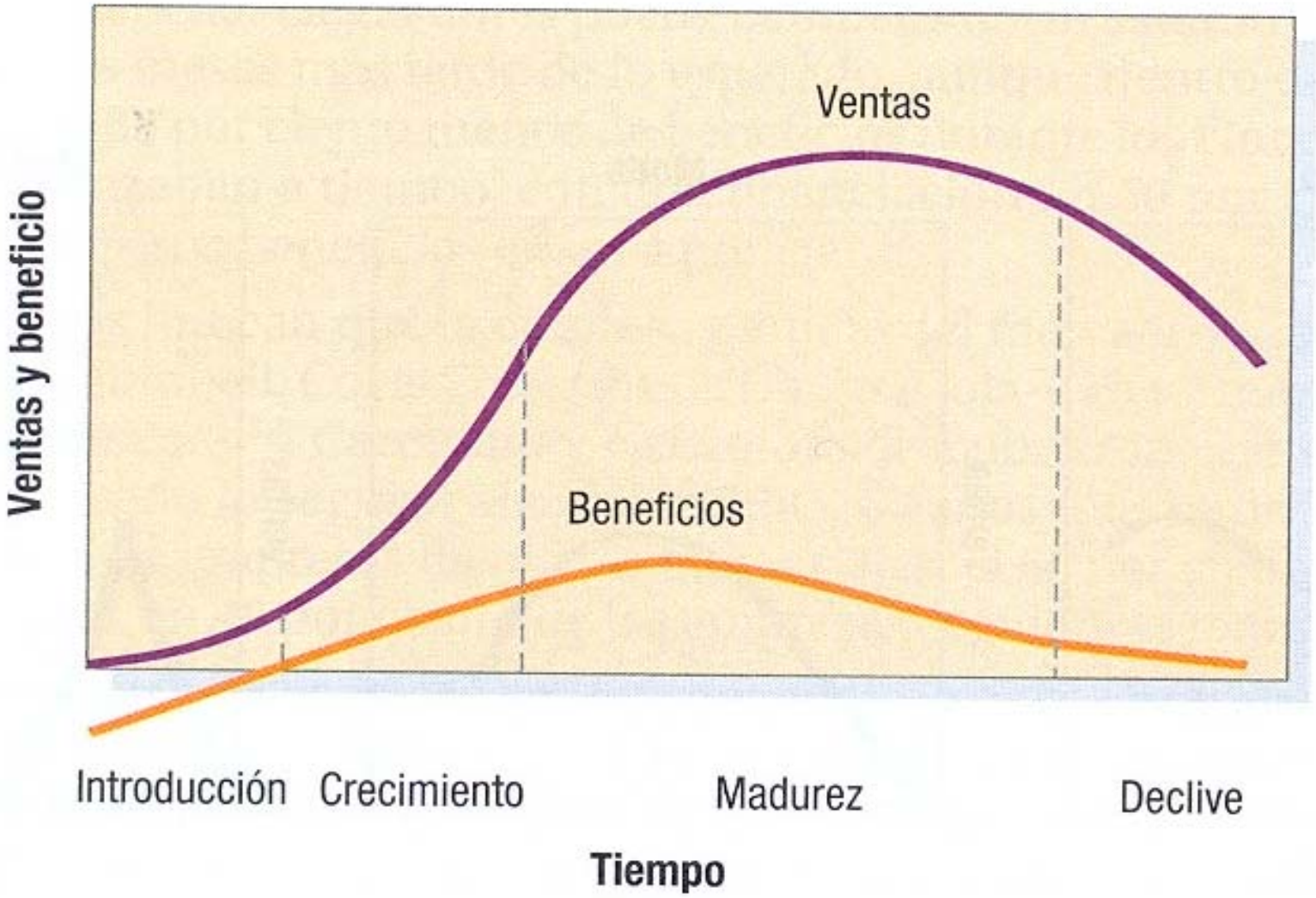
2.3 El ciclo de vida del producto: concepto y estrategias.

- Las estrategias de diferenciación y posicionamiento deben cambiar a medida que el producto, el mercado y los competidores cambian a lo largo del ciclo de vida del producto.
- El concepto de ciclo de vida de producto puede utilizarse para analizar tanto categorías de productos, formas de productos, productos o marcas.

El ciclo de vida implica:

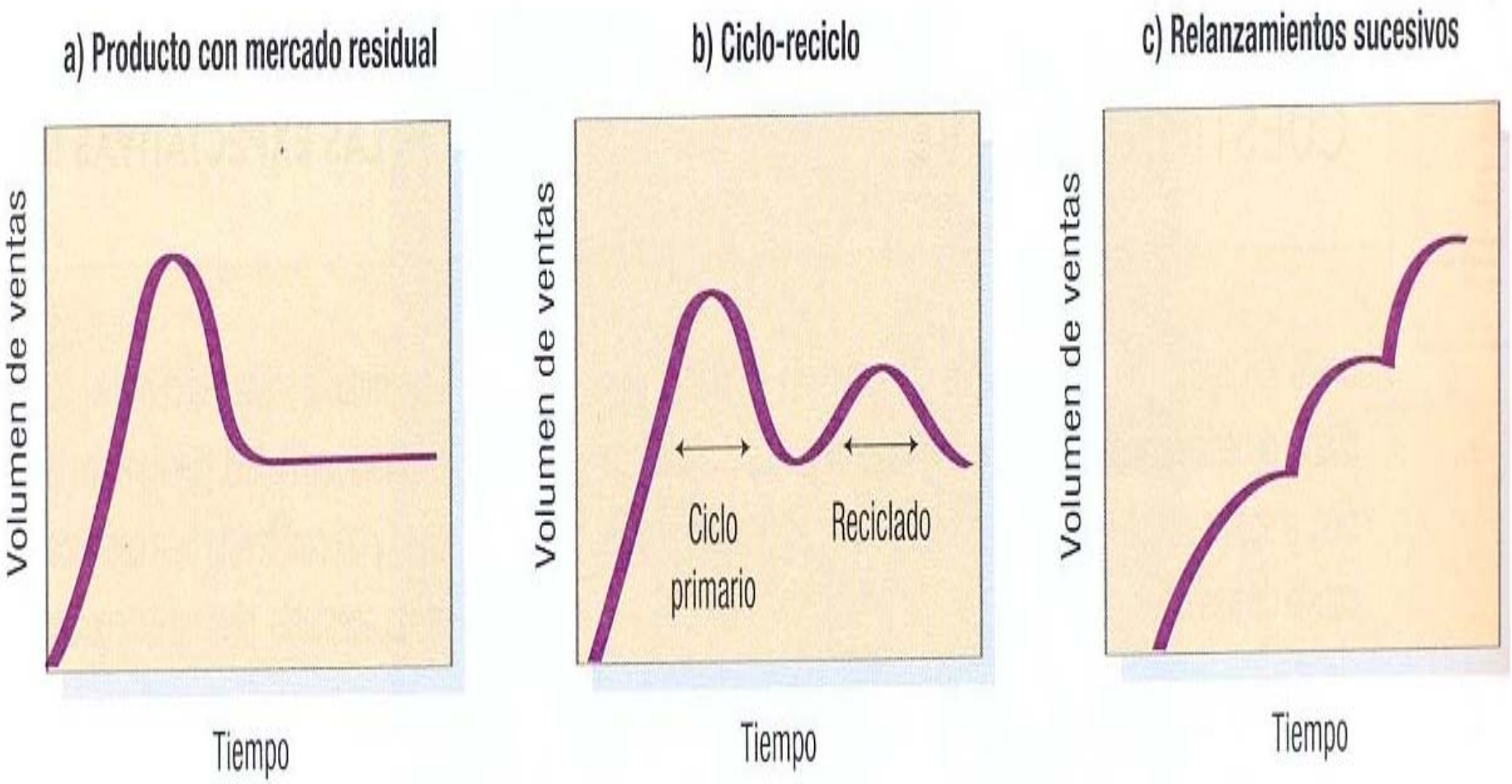
- Los productos tienen una vida limitada.
- Las ventas de productos pasan por distintas fases.
- Los beneficios suben y bajan en diferentes fases.
- Los productos exigen diferentes estrategias de marketing, financieras, de manufacturas, de compra y de recursos humanos en cada fase.

Forma típica del ciclo del producto.



Modelos comunes de ciclo de vida del producto

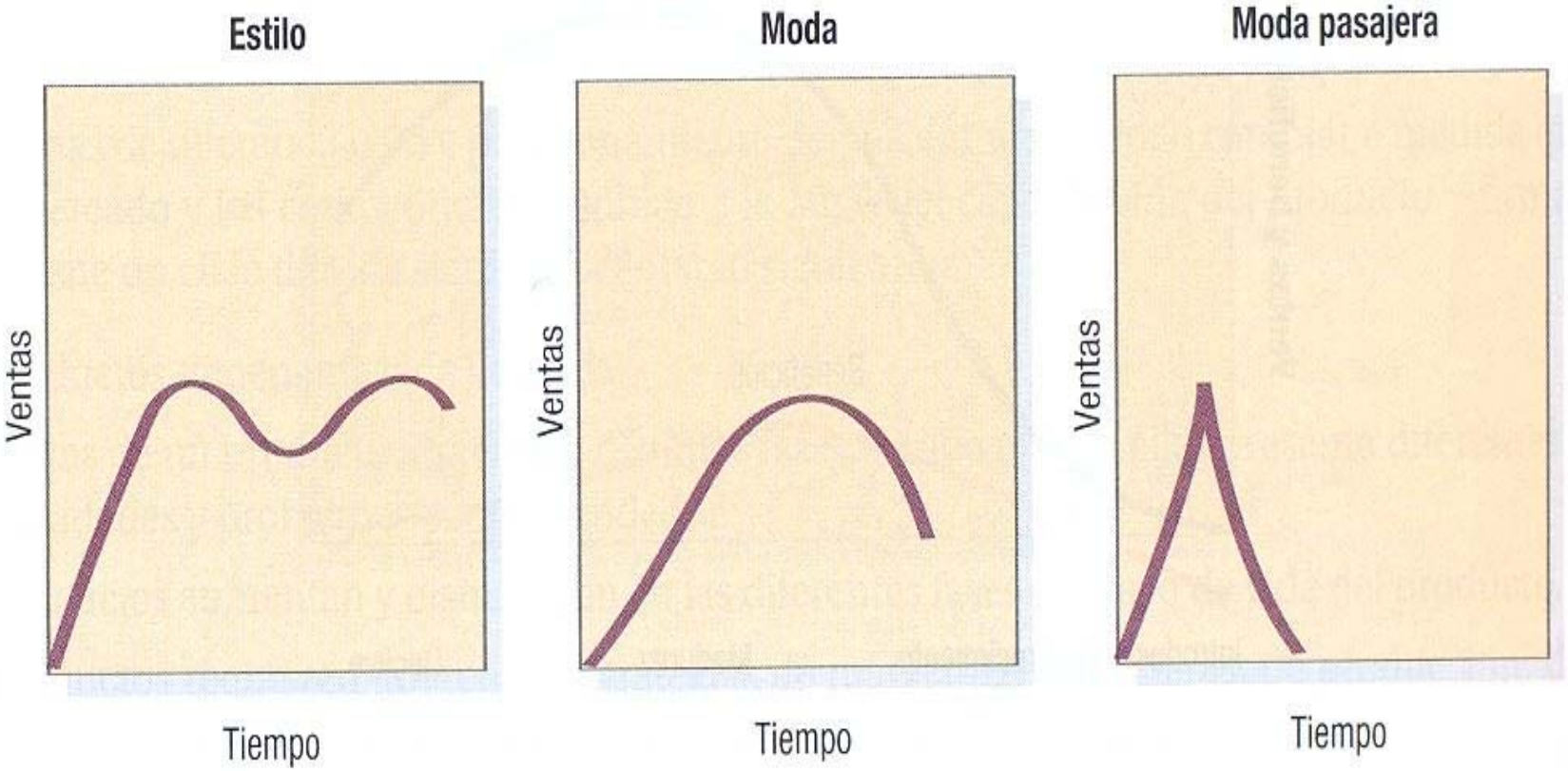
No todas las curvas de ciclo de vida del producto tienen la misma forma



Modelos comunes de ciclo de vida del producto

- Producto con mercado residual: crecimiento seguido de ralentización y madurez estable. El nivel estable se mantiene gracias los usuarios primerizos que entran en contacto con el producto más tarde y a los que repiten compras.
- Ciclo-reciclo: Un tiempo después de la campaña de lanzamiento, se realiza una nueva campaña que relanza las ventas.
- Relanzamientos sucesivos: Los relanzamientos se producen al descubrirse nuevas características del producto, usos y usuarios.

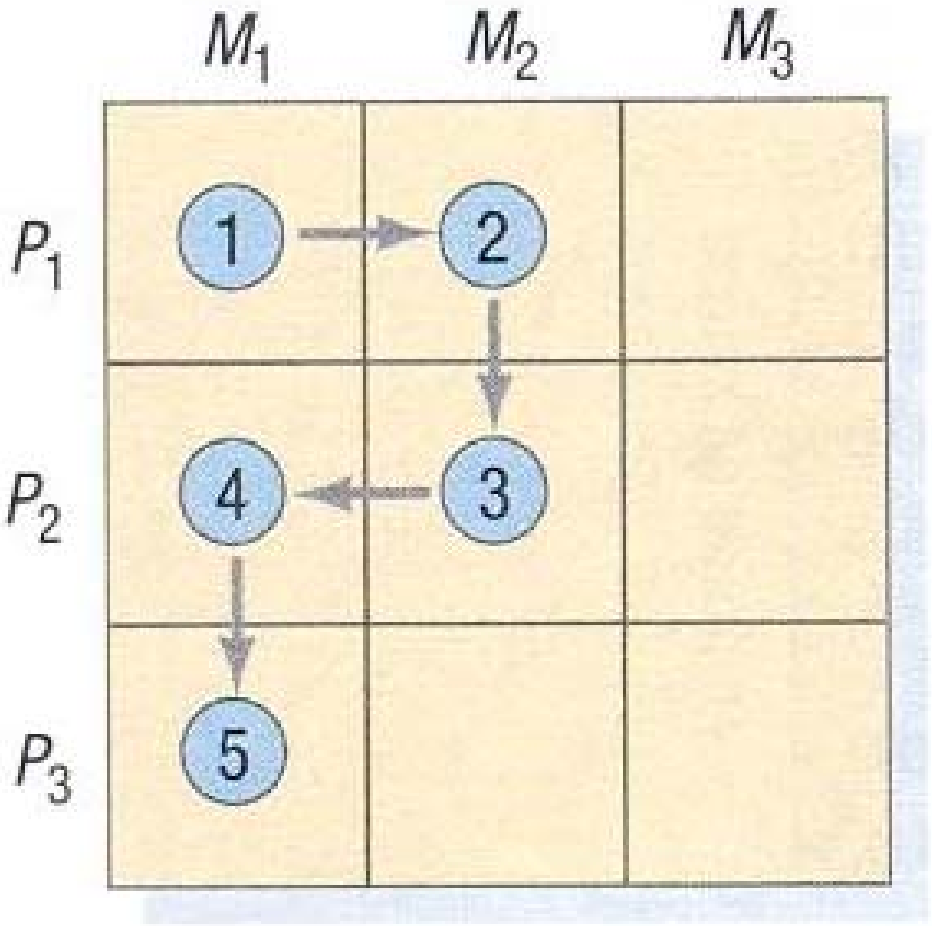
Ciclos de estilos, modas y modas pasajeras



Categorías especiales de ciclos de vida

- Estilo: un estilo es una forma de expresión básica y distinta en algún campo de la actividad humana. Un estilo se mantiene durante generaciones, pudiendo estar unas veces de moda y otras no..
- Moda: Una moda es la aceptación popular de un estilo en un campo determinado. Pasa por cuatro etapas: distinción, imitación, popularización y declive.
- Modas pasajeras: Son modas que llegan rápidamente, se adoptan con gran interés, repuntan con rapidez y caen apresuradamente. No sobreviven porque no satisfacen una necesidad imperiosa.

Estrategia de expansión del producto/mercado a largo plazo



Estrategias de marketing en la fase de introducción y ventaja del pionero.

- Características de la fase de introducción:
  - Beneficios muy bajos o negativos.
  - Alto ratio gatos de promoción/ ventas.
  - Precios altos.
- Ventajas de ser el primero
  - Con los ciclos de vida del producto cada vez más cortos, es fundamental ser el primero.
  - Las empresas pioneras tienen más subsistencia a largo plazo.
  - Los primeros usuarios memorizarán la marca si el producto les satisface.
  - La marca del pionero determinará los atributos que deberá poseer la categoría de ese producto.

Estrategias de marketing en la fase de introducción y ventaja del pionero.

- La marca del pionero se dirige normalmente al mercado medio, por lo que capta un mayor número de usuarios.
- Inercia de los clientes.
- Economías de escala.
- Liderazgo tecnológico.
- Patentes.
- Propiedad de activos escasos.
- Posibilidad de realizar operaciones de marketing más eficaces.

Circunstancias que favorecen a los no pioneros.

- Cuando la empresa dispone de tecnología, calidad, o fuerza de marca superiores a la competencia.
- Cuando pueden ofrecer precios más bajos.
- Cuando pueden ofrecerse mejoras continuas en los productos.
- Cuando el pionero lanza un producto nuevo, pero demasiado rudimentario.
- Cuando el pionero lanza un producto antes de que el mercado lo demande.
- Cuando el pionero posiciona mal el producto lanzado.
- Cuando el pionero no tiene recursos para competir con empresas más grandes.

Estrategias de marketing en fase de crecimiento

Características de la fase de crecimiento:

- Rápido incremento de las ventas.
- Aparición de los competidores.
- Mejora del ratio ventas/gastos de promoción.

Estrategias para mantener el mercado en la fase de crecimiento

- Mejorar la calidad, prestaciones y estilo del producto.
- Fabricar productos nuevos y producto de flanqueo para defender de la competencia al producto principal.
- Penetrar en nuevos segmentos de mercado.
- Aumentar la cobertura de distribución y buscar nuevos canales.
- Cambiar la estrategia publicitaria. En lugar de dar a conocer el producto, buscamos que elijan nuestro producto.
- Reducir el precio para atraer a los compradores sensibles al precio.

Estrategias de marketing en fase de madurez

La mayoría de los productos se encuentra en la fase de madurez, y por lo tanto la mayoría de las decisiones de la dirección de marketing suelen estar relacionadas con producto maduros.

La fase de madurez se divide en:

- Crecimiento
- Estabilidad
- Declive de la madurez

Características de la fase de madurez

- La progresiva disminución de las ventas intensifica la competencia.
- Los competidores intentan penetrar en nuevos mercados.
- Política de fuertes descuentos.
- Incremento de gastos publicitarios, de distribución y de promoción.
- Incremento de gastos en I+D para mejorar los productos y extender las líneas.

Estrategias en la fase de madurez.

- Modificación de mercado.
- Modificación de producto
- Modificación de marketing mix

Modificación de mercado.

- Atraer nuevos clientes.
- Entrar en nuevos segmentos de mercado.
- Arrebatar clientes a los competidores
- Hacer que los clientes actuales consuman más producto
  - Utilizar el producto en más ocasiones.
  - Utilizar más cantidad de producto en cada ocasión.
  - Utilizar el producto de nuevas maneras.

Modificación de producto

- Mejora de la calidad

  Se suele promocionar el producto como “más fuerte”, “más grande”, “mejor”.

  Los clientes deben estar dispuestos a pagar más por más calidad

- Mejora en las características del producto.

  - Mejora de estilo

    Resulta difícil predecir si un nuevo estilo gustará.

    Un cambio de estilo supone interrumpir el estilo anterior, por lo que la empresa se arriesga a perder clientes.

Modificaciones del marketing mix

- Precios
- Distribución
- Publicidad
- Promoción de ventas
- Servicios

Fase de declive.

- Disminuyen las ventas.
- Exceso de capacidad.
- Bajada de precios y beneficios

Estrategias de marketing en la fase de declive

- Incrementar la inversión de la empresa para fortalecer su posición y dominar el mercado.
- Mantener el nivel de inversión de la empresa, hasta que se disipe la incertidumbre del sector.
- Disminuir el nivel de inversión de la empresa de forma selectiva, abandonando a los grupos de clientes no rentables y reforzando la in versión en nichos lucrativos.
- Cosechar ("exprimir") la inversión de la empresa lo más rápidamente posible, para obtener dinero en efectivo.

Estrategias de marketing en la fase de declive

- Desinvertir en el negocio rápidamente y disponer de sus activos de la manera más ventajosa posible.
- La estrategia más adecuada dependerá del atractivo relativo del sector y de la fuerza competitiva de la empresa dentro del mismo.

Crítica del concepto de ciclo de vida del producto

- Los modelos de ciclo de vida son demasiado diferentes en lo relativo a la forma y la duración.
- El ciclo de vida de los productores es más bien el resultado de la estrategias de marketing que el curso inevitable que siguen las ventas.

Producto en declive

2.4 el proceso de adopción de un nuevo producto

La adopción es el proceso individual de convertirse en usuario frecuente de un producto.

Etapas en el proceso de adopción

Conocimiento

Interés

Evaluación

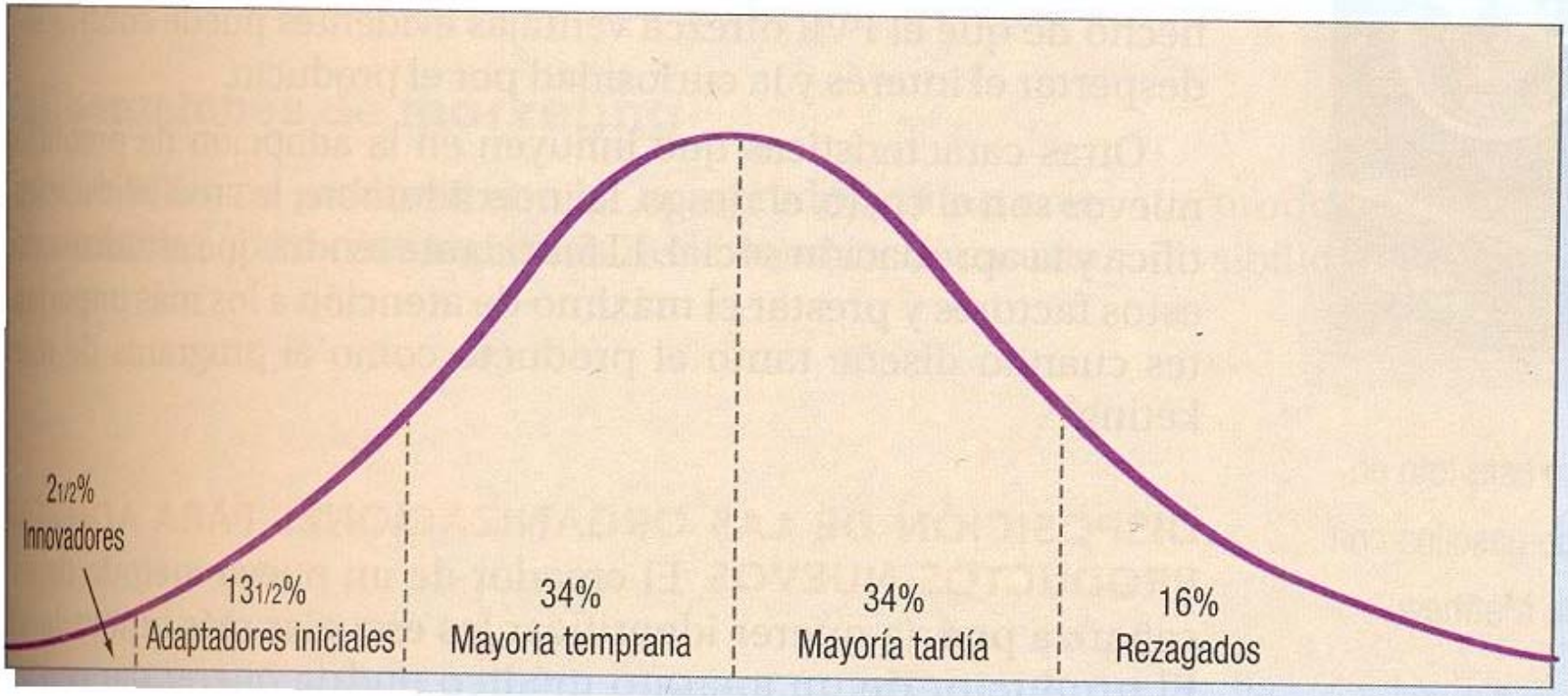
Prueba

Adopción

Etapas en el proceso de adopción

- El consumidor sabe que existe la innovación pero le falta información.
- El consumidor siente interés por buscar información.
- El consumidor considera si conviene o no consumir.
- Prueba
- El consumidor decide hacer uso pleno y regular de la innovación.

Figura 20.7 Clasificación de los adoptadores



Tiempo de adopción de las innovaciones

Características de la innovación

- Ventaja relativa
- Compatibilidad
- Complejidad
- Divisibilidad
- Comunicabilidad

Características de la innovación

- La innovación se percibe como superior a la productos existentes.
- Se ajusta a los consumidores
- Dificultad de uso
- Posibilidad de probar el producto de manera limitada
- Si los resultados favorables son observables o describibles.