

Desarrollo de nuevos productos

Un negocio arriesgado

El 95% de los negocios nuevos fracasa en los primeros cinco años.

Tasas de fracaso para nuevos bienes de consumo envasados:

1961	45,6%
1971	53,4%
1981	64,5%
1991	80,0%

¿Por qué introducir nuevos productos?

Grandes empresas

- Si uno no ataca a sus propias marcas, alguien lo hará (Barco).
- Alrededor del 30% de los beneficios de la empresa proceden de nuevos productos (5 años o menos).
- La innovación de las grandes empresas suele ser más incremental a pesar de:
 - Los recursos adicionales.
 - Un mayor riesgo de canibalización.
 - Un menor riesgo de aversión.

¿Por qué introducir nuevos productos? Empresas de nueva creación

No están al tanto de los riesgos:

- Nunca se habla de los fracasos.
- Sobrevaloran sus capacidades.

Esperan un rendimiento positivo a pesar de los riesgos:

- Gran potencial de beneficios.
- Se puede controlar el riesgo de pérdidas (nadie se tiraría a una piscina de agua fría).

Realice estudios antes de lanzarse

Fase	Ideas	Ratio de éxito	Coste por idea	Coste total
Evaluación de ideas	64	1/4	1.000 \$	64.000 \$
Test de concepto	16	1/2	20.000 \$	320.000 \$
Desarrollo del producto	8	1/2	200.000 \$	1.600.000 \$
Test de marketing	4	1/2	500.000 \$	2.000.000 \$
Lanzamiento nacional	2	1/2	5.000.000 \$	10.000.000 \$

Fases del proceso

1. Generación de ideas
2. Evaluación y tamizado
3. Test de concepto
4. Desarrollo de producto
5. Estudios de mercado
6. Lanzamiento

Plan de empresa

Generación de ideas: ejemplos

Sugerencias del canal: la aspirina previene los infartos.

Mercados exteriores: Cereales de desayuno *muesli*.

Consumidores: Cerveza *light*.

Estudios básicos: Nailon.

Competencia: Refrescos de cola *light*.

Empleados: El bicarbonato sódico es un desodorante.

Productos existentes: Computadoras personales.

Evaluación y tamizado de ideas

Evaluar y tamizar de forma conservadora las ideas que no sean factibles, prácticas o que no se puedan comercializar.

Criterios de decisión:

- El producto se puede introducir en un plazo de 5 años.
- Potencial de mercado de al menos 50 millones de dólares.
- El mercado tiene una tasa de crecimiento mínima del 15%.
- El producto reportará al menos un 30% de rendimiento sobre las ventas.
- El producto reportará al menos un 40% de rendimiento sobre inversiones.
- El producto alcanzará el liderazgo técnico o de mercado.

Sea flexible con los criterios.

Separe las funciones de patrocinio y evaluación de las ideas:

Los principiantes necesitan un mentor.

Los bancos no son buenos evaluando (distorsión definida por la SBA).

Test de concepto

Concepto de producto:

- Mercado objetivo.
- Necesidades.

Polvos que se disuelven en leche para incrementar su valor nutricional y mejorar su sabor:

- Bebida instantánea para los adultos que deseen un desayuno rápido y nutritivo que requiera poca preparación.
- Bebida deliciosa para que tomen los niños a media mañana.
- Complemento saludable para la dieta de las personas en edad de jubilación.

Test de concepto

Se trata de un producto en polvo que se añade a la leche para conseguir un desayuno instantáneo que proporcione cómodamente todos los nutrientes necesarios en una sabrosa bebida. Se presentará en tres sabores: chocolate, vainilla o fresa; en envases individuales, y se venderá en paquetes de seis a 79 centavos de dólar.

1. ¿Este producto satisface una necesidad suya?
2. ¿Existen ya otros productos que la satisfagan?
3. ¿Encuentra razonable la relación calidad-precio?
4. ¿Compraría usted este producto?
5. ¿Con qué frecuencia lo consumiría?

Test de concepto

Comience de modo informal (servicio de intercambio de CD).

Si la publicidad es importante, anuncie el producto antes de que salga al mercado.

No desprecie los resultados: “es que estaba usando la copia equivocada”.

Plan de empresa

1. Plan estratégico
2. Tácticas
3. Previsiones financieras
4. Calendario
5. Obstáculos

Plan de empresa: previsiones financieras

Costes estimados: aditivos.

Demanda estimada: multiplicativa.
 Realice análisis de sensibilidad.

Calcular la demanda es aún más difícil cuando:

- Los consumidores tienen necesidades múltiples.
- Las necesidades de los consumidores varían (segmentos).
- Las necesidades se miden mediante escalas no monetarias.
- El producto es muy nuevo o muy diferente.
- Es complicado evaluar los beneficios (necesidad de predecir la credibilidad).

Desarrollo del producto

Tema muy extenso en el que se investiga continuamente.

Ejemplos:

1. Implicar a los proveedores:
 - Incrementar los excedentes (coordinación).
 - Compartir los excedentes (competencia horizontal).

2. Resolver los problemas de lenguaje:
 - La casa de la calidad (HOQ, *House of Quality*).

Estudios de mercado

Suelen ser optimistas porque la atención está centrada sobre el producto.

Artículos de consumo:

- Test simulado.
- Test controlado.
- Mercado de prueba.

Productos industriales:

- Test alfa.
- Test beta.
- Mercado de prueba.

Subtest: riesgo percibido de lanzamientos competitivos.

Lanzamiento

Pocas empresas realizan lanzamientos nacionales o mundiales.

Una salida al mercado por fases es una extensión de los estudios previos.

¿Qué mercados?

Ejemplo

Gran fabricante de equipo industrial: EngTech.

Generación de ideas: Bain & Co.

Evaluación de ideas: fase 1 del estudio.

Test de conceptos: fase 2 del estudio.

Desarrollo del producto: sale adelante/ no sale adelante.





















Fase 1 del estudio

Evaluar y tamizar los servicios de formación que no necesitan los clientes.





















Procedimiento: entrevistas telefónicas con 20 clientes.

- ¿Lo necesita?
- ¿Qué hace actualmente?
- ¿Cuánto gasta?
- ¿EngTech es adecuada?

Disposición para pagar




NECESIDAD	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4	Segmento 5
Formación de operador					
Formación de técnico					
Formación de ingeniero					
Formación de directivo					

Número de clientes

POTENCIAL DE BENEFICIOS	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4	Segmento 5
Formación de operador					
Formación de técnico					
Formación de ingeniero					
Formación de directivo					

Factores: Disposición para pagar.
Número de clientes.
Coste de la entrega.

Atractivo de las opciones de formación en conjunto

Formación de operador	
Formación de técnico	
Formación de ingeniero	
Formación de directivo	

Fase 2 del estudio

Objetivos:

- Averiguar si se debe proseguir con el desarrollo del producto.
- Averiguar la reacción del cliente a las distintas características del producto.

Procedimiento:

- Entrevista por correo electrónico a veinte clientes.
- Se les pidió que escogieran entre diversas opciones de producto.
- Las formas de presentación, precios y la duración de los servicios de asesoría variaban.
- Centrada en conceptos que superaron la fase 1 del estudio.

Resultados de la fase 2

- Muchos prefieren estas alternativas a la solución actual.
- Marcada preferencia por la forma presencial frente a la interactiva.
- Insensibles al precio.
- Mayor profundidad es preferible a menor profundidad.
- Amplia variación en el número de trabajadores de cada planta que estarían dispuestos a recibir formación.