

Departamento: Marketing

Director: Mario Oliva Ruiz-Constantino

Alumna colaboradora: Nathalie Pérez Campagne

Revista revisada: Revue Française du Marketing, números 181, 182, 183, 184, 185; enero–diciembre de 2001 y número especial de 2001

Marketing du produit nouveau: 95% des produits nouveaux échouent. Les managers sont en cause, les études de marché aussi

Revue Française du Marketing, número 182, 2001/2

Autor: Jean-Claude Andréani

El autor es profesor de Marketing del Grupo ESCP-EAP y Director del Instituto Insemma.

De cada 100 lanzamientos de productos nuevos, únicamente cinco tienen éxito. Un 95% de fracasos en nuevos lanzamientos es el veredicto anunciado por el último estudio publicado sobre la tasa de éxito de productos nuevos de gran consumo. Para ser exactos, en diez años, la tasa de fracaso en los lanzamientos de productos nuevos ha pasado de una media del 40% para los productos de gran consumo, los productos industriales y los servicios, al 95% en USA y 90% en Europa. Y, sin embargo, no es por falta de medios. Cada año se lanzan aproximadamente unos 20.000 nuevos productos, cuyo coste estimado de lanzamiento está entre 10 y 50 millones de euros.

Las razones del fracaso son muchas. Los autores americanos ponen en primer lugar a los directores y responsables de marketing que apoyan ideas incluso en el caso en que los estudios de mercado sean negativos. El error más frecuente de los responsables de marketing se basa en una estrategia de posicionamiento mal enfocada: sin diferenciación, mala comprensión de las necesidades del mercado, mala comprensión de los puntos fuertes de la competencia o falta de ventaja competitiva real de su marca. Pero hay otras causas del fracaso de los productos nuevos. Entre otras, podemos citar las siguientes: la sobreestimación del mercado, la sobreestimación de la rentabilidad, errores de comunicación y de marketing mix, el tiempo de llegada al mercado, la mala calidad del producto, la carencia del “saber hacer” o los acontecimientos del medio ambiente (legislaciones, fenómenos económicos, fenómenos de moda...).

En marketing podemos entender un producto nuevo como novedad para el mercado (marca nueva o nueva referencia), o como novedad para la empresa (producto nuevo o tecnología nueva). La clasificación tradicional de los productos nuevos es la que aparece en el siguiente cuadro:

Clasificación de nuevos productos	Naturaleza de nuevos productos
1. <i>Breakthroughs</i> (productos innovadores)	Innovaciones tecnológicas
2. Marcas nuevas	Innovaciones de mercado
3. Complementos de gama	Extensión de una marca existente
4. Mejoras de productos existentes	Fórmulas nuevas o series nuevas de productos existentes
5. Reposicionamientos de productos existentes	Nuevos objetivos, nuevos usos
6. Productos “primeros precios”	Imitaciones de productos existentes a precios de venta más asequibles

Sea cual sea la novedad, un nuevo producto puede ser un éxito o un fracaso. Las claves de éxito se apoyan en la construcción de una ventaja competitiva única, fuerte, duradera, fácilmente comprensible y comunicable. Esto implica que el responsable de marketing tiene que tener mejor comprensión que los competidores de las necesidades de los clientes. Además, tiene que ser capaz de ofrecer una ventaja superior a la que ofrecen sus competidores (posicionamiento), hacer una política de marketing más eficaz (informe calidad-precio, optimización del presupuesto publicitario, etc.) y vencer al director general del interés del nuevo lanzamiento.

Una ventaja es competitiva cuando es percibida por los clientes como única con respecto a aquellas que ofrecen sus competidores: “es eso que el producto hace mejor que el resto”. Esa diferencia única crea valor para el mercado. Las herramientas de diferenciación son numerosas y entre las ventajas competitivas tradicionales aparecen la política de producto, los servicios complementarios, el marketing-mix, la imagen y el personal. La diferenciación varía según el producto tenga diferencias reales y objetivas o no. En general, la ventaja es fuerte si aporta un beneficio al cliente y si responde a sus principa-

les motivaciones de elección. También es necesario que la ventaja no sea imitable por otros para que se mantenga a largo plazo. Por último, tiene que ser fácil de entender y de memorizar, así como lo suficientemente creíble para convencer de que es buena.

La ventaja competitiva más eficaz es aquella que se resume en una idea o una palabra, aquella que se impone como algo evidente. No tiene que decirlo todo, sino concentrarse en la ventaja clave. La hipersimplificación tiene la ventaja de ser más exitosa.

Para construir una ventaja competitiva, el nuevo producto debe seguir una serie de fases que van a llevar a la empresa desde la idea del producto hasta la puesta en marcha en el mercado. En cada fase la construcción de la ventaja competitiva crea necesidades de información importantes. Las fases principales del lanzamiento de nuevos productos, en general, son:

Fases	Necesidades de información	Proceso
1ª Fase: Idea del producto nuevo.	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos de la empresa. - Amenazas y oportunidades de desarrollo. - Percepción de la novedad por el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de ideas. - Selección de ideas.
2ª Fase: Desarrollo del concepto de producto.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de las necesidades actuales y latentes. - Estudio de los deseos o expectativas de los consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definición del concepto. - Test de concepto.
3ª Fase: Puesta en marcha de la estrategia de marketing.	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de oportunidades en el mercado. - Comprensión del perfil de los clientes. - Evaluación de las ventajas de los competidores. - Definición de los ejes de diferenciación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción de la ventaja competitiva. - Objetivos. - Posicionamiento. - Objetivos de cuota de mercado y de rentabilidad.
4ª Fase: Concepción y elaboración del plan de marketing.	<ul style="list-style-type: none"> - Preferencias de los consumidores. - Probabilidad de éxito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atributos del producto. - Envase y embalaje. - Precio. - Distribución. - Comunicación.
5ª Fase: Preparación del plan e lanzamiento.	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuándo? - ¿Dónde? - ¿A quién? - ¿Cómo? 	<ul style="list-style-type: none"> - Test de mercado.

Uno de los factores de éxito de los productos nuevos es, sin duda, el conocimiento detallado del cliente asociado a un espíritu creativo y empresarial. Cada vez más, los responsables de marketing encuentran decepcionantes y peligrosas las encuestas de marketing para los productos nuevos e innovadores. En efecto, los procesos de test y las herramientas cuantitativas no han evolucionado desde la década de los años ochenta. Incluso las técnicas cuantitativas más sofisticadas como las técnicas *trade-off* o los tests de mercados simulados han cambiado poco desde su descubrimiento. Hay bastantes métodos que no tienen en cuenta los consumidores poco fieles, los mercados saturados, los productos poco diferenciados y los lanzamientos en cascada.

Por ello, existe la necesidad de nuevas técnicas de investigación que dejen tiempo al entrevistado para imaginarse el producto nuevo, tomar conciencia de la innovación, dar a conocer en detalle sus reacciones y proyectarlas en el futuro. Los métodos híbridos (cualitativos, cuantitativos, Internet, etnología) responden a esta necesidad y son de gran interés. Las aproximaciones cualitativas están en plena mutación. Los responsables de marketing defienden un diálogo personalizado y continuado con los clientes, más que seguir una serie de pasos sistemáticos y formalizados.