

TRES INVESTIGACIONES ACERCA DEL ÉXITO EN EL DESEMPEÑO DE NUEVOS PRODUCTOS

JORGE I. MARTÍNEZ L.

DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN
PUCP

Resumen

Se presentan tres investigaciones, publicadas con una diferencia de entre doce y trece años, que pretenden responder a la siguiente pregunta: ¿cuáles son los factores más importantes que propician el éxito de un nuevo producto? La primera investigación es del año 1987, la segunda del 2000 y la tercera del 2012. Las dos primeras son empíricas y realizadas por los mismos autores, y la tercera es un metaanálisis realizado por otro grupo de autores.

Cooper y Kleinschmidt (1987) concluyen que son dos los factores que influyen en el resultado del desempeño de un nuevo producto: el ambiente empresarial y el mercado del nuevo producto. Estos dos factores influyen en el proceso de desarrollo del nuevo producto (PDNP), en el lanzamiento del nuevo producto y en la correcta ejecución del plan. Cooper y Kleinschmidt (2000) amplían estos factores a cuatro, trece años después: la ventaja del producto, el ambiente empresarial, las oportunidades tecnológicas y del mercado, y la calidad en la ejecución del PDNP. Evanschitsky, Eisend, Calantone y Jiang (2012) publican, luego de anunciar que el ratio de éxito de un nuevo producto lanzado al mercado está por debajo del 25 %, que los factores más importantes son seis: organización, estrategia, producto, mercado y proceso de desarrollo de nuevos productos.

Las tres investigaciones apuntan a factores relacionados con el producto, con la empresa y específicamente con el proceso de desarrollo de nuevos productos.

Palabras clave: nuevos productos, éxito, proceso, factores, innovación.

1. Introducción y objetivos

La presente Nota Académica es complementaria con una anterior sobre el desarrollo de nuevos productos y el *design thinking*. Se trata de presentar tres momentos en los que se hace investigaciones acerca de los factores más importantes que contribuyen con el éxito de un nuevo producto en el mercado. Pero ¿es tan importante el lanzamiento de nuevos productos?

Para que las empresas sobrevivan, de acuerdo con Phelps, Adams y Bessant (2007) deben orientarse estratégicamente (manejar una estrategia), gestionar adecuadamente a las personas (manejar los temas de delegación y liderazgo entre otros), formalizar sus sistemas (para un mejor control y una buena coordinación), obtener el financiamiento necesario, mejorar operativamente (orientarse a las mejores prácticas) y adaptarse, lanzando

NOTAS ACADÉMICAS

nuevos productos o conquistando nuevos mercados.

No es novedad que se resalte la importancia, para una empresa, de lanzar nuevos productos con éxito. Ya desde el siglo pasado, Urban y Hauser (1993) anunciaban que los nuevos productos eran vitales para el crecimiento y la obtención de ganancias en una empresa, y mencionaban algunos ejemplos, como la introducción de los productos innovadores de Apple, que marcaron un hito en el mercado tecnológico. También en ese año, Dolan (1993) detallaba que eran varios los motivos por los que se debían lanzar nuevos productos al mercado: los clientes querían cambios en los productos, los productos competitivos mejoraban la imagen de las empresas, varios nuevos competidores aparecían y la tecnología permitía hacer mejoras insospechadas en los productos. Y algunos años después, Huang, Soutar y Brown (2002) explicaban que lanzar nuevos productos con éxito era tan importante para las pequeñas y medianas empresas como para las grandes debido, entre otras razones, a que los ciclos de vida de los productos se habían reducido.

Pero ¿cuáles son los determinantes para el éxito en el desempeño de nuevos productos? Se presentarán a continuación tres investigaciones con las que sus autores intentan responder esa crucial pregunta.

2. Evolución de los factores que explican el éxito en un nuevo producto

En un artículo clásico aparecido en la revista *Journal of Product Innovation Management*, Cooper y Kleinschmidt (1987) presentan un modelo conceptual de dos factores que influyen en el resultado de un nuevo producto: el ambiente empresarial y el mercado del nuevo producto. En el primero, se encuentran actividades que dependen de la solidez de las áreas de *marketing*, tecnología y producción. Estas áreas influyen en: la información que se maneja, la forma en que se toman las decisiones y las actividades del proceso de desarrollo de nuevos productos (PDNP). En el segundo factor, el mercado, toma importancia la estrategia planeada y ejecutada para el lanzamiento del nuevo producto, en función del potencial calculado y la competitividad del mercado.

Años después, los mismos Cooper y Kleinschmidt (2000) describen lo que distingue a los productos «estrella» de los que no lo son. Los autores hicieron una investigación de 110 nuevos productos lanzados por empresas australianas y separaron los productos «estrella» de los «perros» (los que

NOTAS ACADÉMICAS

serían productos «hueso» para nosotros). Luego de establecer trece diferenciadores, los investigadores los reúnen en cuatro grupos: la ventaja del producto, el ambiente de la empresa, las oportunidades que se presentan y la calidad en la ejecución del PDNP. A continuación, de manera esquemática, lo que comprende cada factor.

A. La ventaja en el producto comprende la percepción del valor por el que el cliente paga; la calidad relativa del producto; y los beneficios superiores a la competencia. Alrededor de esta ventaja del producto, giran los demás factores.

B. El ambiente de la empresa es probablemente el factor más complejo. Comprende i) las sinergias en fortalezas, recursos y capacidades entre los departamentos de marketing y técnico; ii) el soporte de la dirección, que aunque muchas veces sea soft, es importante; iii) el riesgo previsible desde el principio del proyecto, un indicador de incertidumbre en torno del lanzamiento, lo cual resalta la importancia de la «intuición» empresarial; iv) el dominio de la tecnología por parte de la empresa, que la haga actuar libremente sin depender de otros; y v) la importancia que se le dé a la opinión del cliente durante las pruebas.

C. En cuanto a las oportunidades que se presentan, estas incluyen las condiciones del mercado, como su tamaño, crecimiento y las necesidades insatisfechas que presenta; y las condiciones de la tecnología, que incluye la estabilidad de la tecnología empleada en el proyecto, la predictibilidad de la misma, y la complejidad del proyecto en cuanto a su aprovechamiento de la tecnología.

D. Finalmente, la calidad de la ejecución del PDNP abarca dos temas: i) la organización del proyecto, o cómo los que llevan a cabo el proyecto están organizados en torno de un líder, a la confianza que se tienen, etc., y ii) el mismo PDNP, que comprende, como principales variables, a) las actividades de predesarrollo del prototipo, b) las actividades de marketing, como las investigaciones del mercado, las pruebas con los clientes y el lanzamiento y c) las actividades técnicas, como la asesoría técnica, el desarrollo del prototipo, las pruebas, la producción piloto y la puesta en marcha de la producción.

A continuación veremos si Evanschitsky, Eisend, Calantone y Jiang (2012) encuentran factores muy diferentes a Cooper y Kleinshmidt. Después de

NOTAS ACADÉMICAS

afirmar que el porcentaje de éxito de un nuevo producto está por debajo del 25 %, Evanschitzky *et al.* revisan 233 estudios empíricos, publicados desde el año 1999 hasta el año 2011, y llegan a la conclusión de que la importancia de los factores varía en el tiempo y depende de la cultura del mercado del cual se trate. Pero lo que se quiere resaltar en esta Nota es que estos autores proponen cinco factores como los más importantes para explicar el éxito de un nuevo producto en el mercado: **organización, estrategia, producto, mercado, y proceso de desarrollo de nuevos productos**. Para hacer un paralelo a Cooper y Kleinschmidt, a continuación, de manera esquemática, lo que comprende cada factor.

A. En lo relativo a la organización, son subfactores i) el clima propicio para la innovación; ii) el tamaño apropiado de la empresa para que exista una buena comunicación y colaboración; iii) la maestría en el diseño de productos que tenga su personal; iv) las relaciones externas que puedan establecer y en las que se aprovechen las oportunidades de cooperación; y v) el grado de centralización y formalización necesarias para establecer un orden.

B. Con respecto a la estrategia, esta comprende i) las sinergias de las áreas de marketing y tecnología en la empresa al trabajar juntas para el desarrollo del proyecto, así como ii) el momento exacto de llegada al mercado, ni antes ni después de que los clientes y la competencia estén listos, y iii) los recursos humanos, materiales y financieros dedicados al proyecto.

C. En cuanto al producto mismo, la ventaja que tenga frente a los competidores es muy importante, al igual que su capacidad para satisfacer necesidades, su precio apropiado, y el grado de innovación y sofisticación tecnológica que concentre.

D. En lo concerniente al mercado, abarca la probabilidad de respuesta de la competencia, la intensidad de esa respuesta, el potencial que tenga, y la incertidumbre previa.

E. Finalmente, en relación con el PDNP, se deben tomar en cuenta i) la estructuración del proceso, ii) las actividades que comprende, iii) las tareas preprototipo, y iv) las competencias en el aprovechamiento de la tecnología y el marketing, sobre todo al momento de lanzar el producto. Asimismo, v) la rapidez en el lanzamiento para evitar la mejor respuesta de la competencia, vi) la orientación al mercado, vii) la atención al feedback del

NOTAS ACADÉMICAS

cliente durante el proceso de prueba, viii) la integración y comunicación al momento de desarrollar el producto, y ix) el soporte de la dirección.

Evanshitzky et al. (2012), luego de hacer una depuración, determinaron que, de los cinco factores, los más importantes eran la estrategia y el PDNP. Dentro de la estrategia, lo vital eran las sinergias entre marketing y tecnología y los recursos dedicados al proyecto. Pero lo interesante fue que, en el PDNP, todo era importante.

2. Reflexiones

No existen estadísticas en nuestro medio para determinar el porcentaje de nuevos productos que fracasan en el mercado, pero si se supone que el porcentaje no es muy lejano al alcanzado en los países en los que se ha investigado, uno se podría dar cuenta de la tremenda cantidad de recursos que se pierden en las empresas por fracasar en la intención de poner un producto en el mercado.

De lo que se ha expuesto en la presente Nota, los autores están más o menos de acuerdo en que ya están determinados los factores que inciden en el éxito de los nuevos productos. Si se tuviera la intención de apoyar a las empresas nacionales para que la tasa de fracaso sea menor, se tendría que investigar, primero, qué es lo que esas empresas hacen cuando desarrollan un nuevo producto, y segundo, dar a conocer qué factores, de los que se han mostrado, están dejando de atender.

Por último, si se tuviera que priorizar el objeto de la investigación, tal vez se podría escoger uno de los factores que inciden en el éxito del producto, que se repite siempre: el proceso de desarrollo de nuevos productos.

NOTAS ACADÉMICAS

Referencias

Cooper, R. y Kleinschmidt, E. (2000, June). New Product Performance. What distinguishes the star products, *Australian Journal of Management*, 25(1).

Cooper, R. y Kleinschmidt, E. (1987). New Products: What Separates Winners from Losers? *Journal of Product Innovation Management* 4, 169-184.

Dolan, R. (1993). *Managing the new product development process: cases and notes*. Harvard: Addison-Wesley.

Evanschitsky, H., Eisend, M., Calantone, R. y Jiang, Y. (2012). Success Factors of Product Innovation: An Updated Meta-Analysis. *Journal of Product Innovation Management* 2012; 29(S1) 21-37

Huang, X., Soutar, G. y Brown, A. (2002, January). New product development processes in small and medium-sized enterprises: Some Australian evidence. *Journal of Small Business Management* 40.1, 27-42.

Phelps, R. Adams, R. y Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews*. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2007.00200.x

Urban, G. y Hauser, J. (1993). *Design and Marketing of new products*. New Jersey: Prentice Hall.