

CAPÍTULO

9



Desarrollo de nuevos productos y estrategias del ciclo de vida de los productos

Presentación preliminar de los conceptos

En el capítulo anterior, usted aprendió la forma en que los mercadólogos administran marcas individuales y mezclas completas de productos. En este capítulo analizaremos dos temas adicionales acerca del producto: el desarrollo de nuevos productos y la administración de los productos a través de sus ciclos de vida. Los productos nuevos son el alma de una organización; sin embargo, desarrollarlos es riesgoso, y muchos de ellos fracasan. De esta manera, la primera parte de este capítulo presenta un proceso para crear y desarrollar productos nuevos exitosos. Una vez que los mercadólogos lanzan sus productos, desean que éstos tengan una larga y feliz vida. En la segunda parte del capítulo, usted verá que cada producto pasa por varias etapas del ciclo de vida, y que cada una de ellas plantea nuevos desafíos que requieren de distintas estrategias y tácticas de marketing.

Para empezar, considere a Nokia, cuyo fructífero proceso de desarrollo de un nuevo producto le ha ayudado a dominar la altamente competitiva industria de las comunicaciones móviles. En Nokia, el desarrollo de un nuevo producto no se realiza únicamente en los laboratorios de investigación y desarrollo de la empresa. Como veremos, la innovación forma parte de la propia cultura de Nokia; es a lo que Nokia denomina “renovación”.



Mientras los trabajadores comen silenciosamente en la cafetería de Nokia House, un proyector pasa de imágenes de cabañas veraniegas en Rauhalampi a fotografías del perro de caza finlandés favorito de alguien. Tomadas con los teléfonos con cámara de algunos de los 1,500 empleados que trabajan en las oficinas centrales de Nokia en Finlandia, las fotografías forman parte de una competencia corporativa interna que recompensa la creatividad del personal.

Esas imágenes no aparecerán en la portada de National Geographic, pero ilustran bien uno de los grandes conocimientos de Nokia: que los nuevos productos creativos e innovadores no siempre empiezan y terminan en el banco de un laboratorio de investigación y desarrollo. Una larga lista de innovaciones de Nokia proviene de los lugares más insólitos. Por ejemplo, ¿la primera cubierta intercambiable? El ingeniero de Nokia, Aulis Perttula, la inventó después de observar que algunos de sus colegas personalizaron sus teléfonos con pintura automotiva. ¿El texto predictivo? Step-

hen Williams, diseñador novato de aplicaciones de Nokia, lo sugirió después de observar que gente discapacitada hacía buen uso de él en sus computadoras personales.

Esta clase de iniciativas explican por qué el gigante escandinavo de 137 años de edad, con ventas anuales de \$36 mil millones en 130 países, ha permanecido al frente durante la mayor parte de la breve historia de la telefonía móvil. Nokia vende cinco teléfonos cada segundo. Su participación en el mercado internacional, del 38 por ciento, es mayor que la de sus tres rivales más cercanos en conjunto. Sin embargo, Nokia no es sólo la empresa de teléfonos móviles *más grande* del mundo, sino que también es la *más innovadora*. En una industria con productos nuevos y excitantes, Nokia creó una cultura donde la innovación forma parte de la operación de la empresa. Incluso Nokia tiene una palabra clave para su cultura de innovación continua: renovación.

Cuando se trata de nuevos productos, Nokia tiene el pie en el acelerador. Casi ha triplicado el lanzamiento de

productos nuevos en los últimos cuatro años. ¿Por qué? Porque vender los mismos viejos artículos a los mismos viejos clientes simplemente no funciona en este negocio tan competitivo y cambiante. Nokia necesita estar creando una serie constante de buenos productos nuevos, lo cual significa que el verdadero negocio de la compañía no son los teléfonos, sino la innovación.

En Nokia la innovación no es fortuita: es el corazón mismo de la empresa. Nokia es una compañía que se rehúsa a ser demasiado grande, a envejecer o a rezagarse. Su filosofía del desarrollo de nuevos productos es sencilla: las unidades pequeñas, ágiles y creativas son más susceptibles de crear nuevas ideas. Por ello, Nokia se ha organizado en unidades autónomas respaldadas por los servicios centrales que saben manejar los costos. En otras palabras, la compañía logró incorporar la innovación a su organización.

Por ejemplo, el año pasado su división de Teléfonos Móviles se fragmentó en nueve unidades de negocios más pequeñas e independientes, incrementando así su capacidad para explorar de forma completa nuevas áreas como las de entretenimiento e imágenes. Cada unidad utiliza los recursos de tecnología básica y el apoyo para diseño de producto del laboratorio central de investigación de Nokia, y transfiere los productos a un grupo compartido de operaciones y logística. Sin embargo, cada equipo independiente es un centro de ganancias y de pérdidas, con la autonomía para crear su propio modelo de negocios, llevar a cabo su propia investigación, desarrollo y marketing avanzados, y para elaborar sus propios mapas de ruta de los productos. “Las grandes compañías pierden la sensibilidad”, afirma un alto ejecutivo de Nokia. “La gente necesita sentir que es capaz de marcar la diferencia, y necesita tener el poder para hacer realidad sus ideas. [Dando a los equipos el espacio que necesitan para profundizar en su área de interés], hemos creado una alma de empresa pequeña dentro del cuerpo de una gran compañía.”

El objetivo final es la innovación, y Nokia crea nuevos productos al ritmo de la creatividad de los individuos. En

parte, es el resultado de los extraordinarios recursos intelectuales y técnicos que la compañía invierte en el desarrollo de nuevos productos. Nokia se ufana de manejar un presupuesto anual para investigación y desarrollo de \$3 mil millones, en tanto que el 40 por ciento de sus 52,000 empleados intervienen en tales actividades. La mayoría de las unidades de negocios de Nokia cuentan con al menos tres emplazamientos de investigación y desarrollo.

Sin embargo, también es importante el énfasis que da al desarrollo continuo. “Es una combinación de asignar al personal al ambiente correcto para generar ideas y otorgarles el poder de hacerlas realidad”, afirma el ejecutivo. Nokia tiene el sano hábito de colocar a su personal frente a nuevos desafíos en áreas totalmente nuevas. La rotación de puestos de trabajo es una rutina, incluso para los altos gerentes. Los abogados se han convertido en los administradores del país; los ingenieros de redes se enfocan en el diseño de teléfonos. La meta es dar nuevas formas de pensamiento a problemas familiares.

Además de su fructífera actividad interna en el desarrollo de nuevos productos, Nokia también los busca en fuentes externas. Por ejemplo, para encontrar ideas externas frescas, estableció equipos Insight & Foresight que buscan nuevas tecnologías, nuevos modelos de negocios y empresas prometedoras fuera de las instalaciones de Nokia. Su innovador equipo estadounidense va un paso adelante. Identifica empresas en sus primeras etapas, compra opciones de su trabajo y las muestra al personal que labora en las oficinas centrales de Nokia.

Para permanecer a la vanguardia de la saturada industria de las comunicaciones móviles, Nokia necesita un flujo constante de nuevos productos innovadores que cubran las necesidades, las preferencias y los estilos de vida de sus clientes. Sin embargo, la compañía finlandesa ha practicado la renovación toda la vida: en su historia, pasó de fabricar papel a fabricar botas de hule, luego impermeables y rifles de cacería, y después artículos electrónicos, hasta llegar al campo de los teléfonos móviles. Todo esto forma parte de un interés continuo en la renovación.¹

A partir de 2000, Nokia cuenta con una fábrica en América Latina, ubicada en la Zona Franca de Manaus, en el corazón de la Amazonia. Actualmente la filial de la finlandesa es la estrella exportadora del polo industrial de Manaus, donde facturó \$1,730 millones en 2004. Con tres aviones que la compañía Exel tiene a disposición exclusiva de Nokia en la zona, la compañía está en el puesto número 24 de las mayores exportadoras de Brasil, lo cual, además, impulsa a sus 23 firmas proveedoras y sus 6,000 empleados directos e indirectos.²

Las compañías deben ser buenas para desarrollar y administrar productos nuevos. Cada producto pasa por un ciclo de vida: nace, atraviesa diversas fases, y finalmente muere cuando surgen productos más nuevos que cubren mejor las necesidades de los consumidores. Este ciclo de vida del producto presenta dos desafíos fundamentales: Primero, como todos los productos tarde o temprano decaerán, la empresa debe ser capaz de desarrollar nuevos productos

que reemplacen los que envejecen (el desafío del *desarrollo de nuevos productos*). Segundo, la compañía debe ser eficaz para adaptar sus estrategias de marketing al enfrentar gustos, tecnologías y competencias cambiantes, conforme los productos pasan por las etapas de su ciclo de vida (el desafío de las *estrategias del ciclo de vida del producto*). Ahora analizaremos el problema de encontrar y desarrollar los productos, y luego nos abocaremos al problema de administrarlos de forma exitosa durante su ciclo de vida.

Estrategia de desarrollo de nuevos productos

Desarrollo de nuevos productos

Desarrollo de productos originales, mejoras a productos, modificaciones de productos y marcas nuevas mediante las labores de investigación y desarrollo de la compañía.

Ante los rápidos cambios en los gustos de los consumidores, en la tecnología y en la competencia, las empresas deben desarrollar un flujo continuo de productos y servicios nuevos. Una compañía obtiene nuevos productos de dos maneras. Una es mediante la *adquisición*, es decir, al comprar una empresa entera, una patente o una licencia para comercializar el producto de alguien más. La otra es gracias al **desarrollo de nuevos productos** en el propio departamento de investigación y desarrollo de la empresa. Con el término *nuevos productos* nos referimos a productos originales, mejoras de los productos, modificaciones de los productos y marcas nuevas que la compañía desarrolla a través de sus propias actividades de investigación y desarrollo. En este capítulo nos concentraremos en el desarrollo de nuevos productos.

No obstante, quizá la innovación sea muy riesgosa. RCA perdió \$580 millones con su reproductor de videodiscos SelectaVision; Texas Instruments perdió la increíble suma de \$660 millones antes de retirarse del negocio de las computadoras para el hogar; y WebTV perdió \$725 millones antes de desconectarse. Incluso estas cantidades parecerían insignificantes en comparación del fracaso del sistema de telefonía inalámbrica satelital mundial de Iridium que costó \$5 mil millones. Otros fracasos costosos de productos de grandes compañías incluyen New Coke (Coca-Cola Company), Eagle Snacks (Anheuser-Busch), el correo electrónico Zap Mail (FedEx), las películas instantáneas Polavision (Polaroid), los cigarrillos “sin humo” Premier (R. J. Reynolds) y los emparedados Arcg Deluxe (McDonald’s).²

Los nuevos productos continúan fracasando con una frecuencia sorprendente. Un estudio estimó que más del 90 por ciento de todos los productos nuevos fracasan durante los primeros dos años. Otra investigación demostró que de los 25,000 nuevos productos de alimentos, bebidas, belleza y para el cuidado de la salud que se lanzan al mercado cada año, sólo el 40 por ciento estará presente después de cinco años. Además, la tasa de fracaso de los nuevos productos industriales podría llegar hasta el 30 por ciento.³

¿Por qué fracasan tantos productos nuevos? Existen varias razones. Aunque una idea sea buena, tal vez se sobreestimó el tamaño del mercado. Quizás el producto real no se diseñó tan bien como debería haberse hecho. O es posible que no se haya posicionado de manera correcta en el mercado, que su precio fuera demasiado alto o que la publicidad resultara deficiente. Un ejecutivo de alto nivel podría impulsar una idea favorita a pesar de los hallazgos desfavorables de la investigación de mercados. En algunas ocasiones los costos del desarrollo de pro-

■ Visitar el Centro de Exhibición y Aprendizaje de Nuevos Productos de Robert McMath es como estar en un supermercado de pesadilla. Cada producto representa dólares y esperanzas malgastadas.



ductos son más altos de lo estimado, y en otras los competidores contraatacan con mayor fuerza de la esperada. Sin embargo, las razones del fracaso de algunos productos nuevos parecen demasiado obvias. Considere el siguiente ejemplo del tamaño:⁴

Caminar por los pasillos del Centro de Exhibición y Aprendizaje de Nuevos Productos de Robert McMath es como estar en un supermercado de pesadilla. Hay alimentos Gerber para adultos (puré agrídulce de puerco y pollo Madeira), helados para horno de microondas Hot Scoop, cigarrillos sin humo Premier y cerveza clara Miller. ¿Y qué decir de los pañuelos desechables antivirales Avert o el aerosol de vinagreta para ensaladas Richard Simmons Dijon? La mayoría de los 80,000 productos en exhibición resultaron verdaderos fracasos. Detrás de cada uno de ellos se fueron dólares y esperanzas malgastadas.

McMath, el genial curador de este museo smithsoniano del consumidorismo, se ríe a carcajadas cuando plantea su pregunta favorita: “¿Qué estaban pensando?” Algunas compañías fracasaron porque asignaron nombres de marcas confiables a cosas sin gusto alguno. Por ejemplo, cuando usted escucha el nombre Ben-Gay, de inmediato piensa en la forma en que la crema Ben-Gay cubre y estimula su piel. ¿Puede imaginarse tomando una aspirina Ben-Gay? ¿O qué sentiría si bebiera una lata de jugo de frutas Exxon o una bebida refrescante Kodak? Otros intentos espurios por estirar un buen nombre de marca incluyen el cereal Cracker Jack, la catsup premium Smucker's, y el detergente para ropa Fruit of the Loom. Mirando hacia atrás, ¿qué *estaban* pensando? Usted podría intuir que algunos productos innovadores estaban condenados a la ruina en cuanto se escuchara su nombre: Huevos Toaster, desodorante en aerosol Cucumber, salsa marina Health Sea, champú Buttermilk, dentífrico en aerosol Dr. Care (¡muchos padres se cuestionaron la cordura de proteger a sus hijos con algo como esto!). Realmente, ¿en qué estaban pensando?

Por lo tanto, las compañías enfrentan problemas —deben desarrollar los productos, aunque las probabilidades de éxito son escasas. En general, para crear nuevos productos exitosos, una empresa tiene que entender a sus consumidores, mercados y competidores, y elaborar productos que entreguen un valor superior a los clientes; deben realizar una sólida planeación de los nuevos productos y establecer un *proceso sistemático de desarrollo de nuevos productos* para encontrar y cultivar nuevos productos. La figura 9.1 muestra los ocho pasos principales de este proceso.

Generación de ideas

Generación de ideas

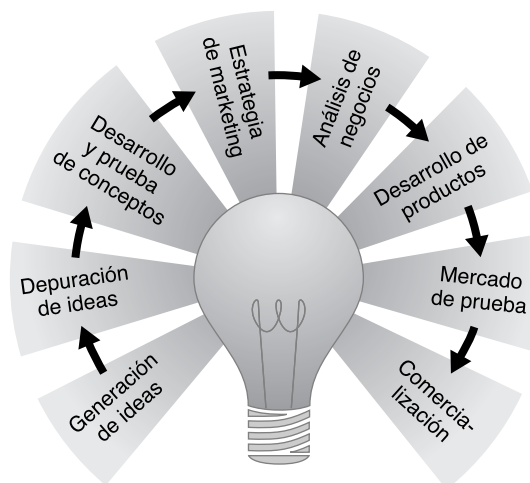
Búsqueda sistemática de ideas para nuevos productos.

El desarrollo de nuevos productos se inicia con la **generación de ideas**, es decir, la búsqueda sistemática de ideas para nuevos productos. Por lo general una empresa debe generar muchas ideas para encontrar unas cuantas que sean buenas. Según un reconocido consultor administrativo, “de cada 1,000 ideas, sólo 100 tendrán el potencial comercial suficiente para ameritar la realización de un experimento a pequeña escala, y sólo 10 de ellas garantizarán un compromiso financiero sustancial, y de éstas, sólo dos se convertirán en éxitos innegables”. ¿Su conclusión? “Si usted desea encontrar algunas ideas que tengan el poder de cautivar a los clientes, vencer a los competidores y emocionar a los inversionistas, primero debería generar cientos y, potencialmente, miles de ideas estratégicas poco convencionales”.⁵

Entre las principales fuentes de ideas para nuevos productos están las fuentes internas y las externas, como clientes, competidores, distribuidores y proveedores, entre otras.

FIGURA 9.1

Etapas principales del desarrollo de nuevos productos.



Fuentes internas de ideas

Al utilizar *fuentes internas*, la compañía podría encontrar nuevas ideas mediante la investigación y el desarrollo formales; quizá consulte con sus ejecutivos, científicos, ingenieros, personal de fábrica y vendedores. Algunas empresas han desarrollado programas “intraempresariales” exitosos que alientan a los empleados a pensar y a desarrollar ideas para nuevos productos. Por ejemplo, la conocida “regla del 15 por ciento” de 3M permite a los individuos pasar el 15 por ciento de su tiempo laboral “contrabandeando”, es decir, trabajando en proyectos de interés personal, ya sea que éstos beneficien o no directamente a la empresa.

En ocasiones, las compañías buscan métodos de innovación creativa que venzan los obstáculos frente al libre flujo de ideas para nuevos productos. Por ejemplo, empresas como Eureka! Ranch —un reconocido “semillero de nuevos productos”—utiliza tanto “métodos” como “locura” para ayudar a las empresas a acelerar su proceso de generación de ideas para nuevos productos (véase “Marketing real 9.1”).

Fuentes externas de ideas

Las buenas ideas para nuevos productos también surgen al observar y escuchar a los *clientes*. Quizá la compañía analice preguntas y quejas de los clientes, para encontrar nuevos productos que resuelvan mejor los problemas de los consumidores. Los ingenieros o vendedores de la empresa podrían reunirse y trabajar junto con los clientes para obtener sugerencias e ideas. La empresa puede realizar encuestas o grupos de enfoque para conocer las necesidades y los deseos de los consumidores.

Heinz hizo esto cuando sus investigadores se acercaron a los niños, quienes son los consumidores de más de la mitad de la catsup que se vende, para descubrir qué haría que la catsup fuera más atractiva para ellos. La respuesta: cambiar el color. De esta manera, Heinz desarrolló y lanzó EZ Squirt, catsup verde en una botella de plástico suave (para apretarse), dirigida a los niños. La catsup verde fue un gran éxito, y Heinz continuó con el arco iris completo de EZ Squirt de colores, incluyendo Morado Vibrante, Rosa Pasión, Naranja Impresionante, Verde Azulado Total y el Azul Estelar. La boca de la botella de EZ Squirt también lanza un pequeño chorro de catsup “para que los niños traviesos autografíen sus hamburguesas (o para lanzarlo a quien esté del otro lado de la mesa, aunque Heinz se niega a mencionarlo)”. En total, la nueva línea le dio a la empresa un incremento del 5 por ciento en ventas durante el primer año, después de llegar a los anaqueles de las tiendas.⁶

A menudo los consumidores crean productos o usos nuevos por su cuenta, y las compañías podrían beneficiarse si los colocan en el mercado. Por ejemplo, durante años los clientes corrieron la voz de que el aceite para baño y la crema hidratante Skin-So-Soft constituían un excelente repelente de insectos. En tanto que algunos consumidores se sentían satisfechos con el simple hecho de bañarse con agua aromatizada con el aceite de fragancia, otros lo llevaban en sus mochilas a los campamentos infestados de mosquitos o guardaban uno en sus casas de playa. Avon convirtió la idea en una línea completa de productos repelentes de insectos PLUS IR3535® de

■ Ideas para nuevos productos por parte de los consumidores: Durante años los clientes utilizaron el aceite para baño y crema humectante Skin-So-Soft como repelente de insectos. Avon convirtió la idea en una línea completa de productos repelentes de insectos: PLUS IR3535® de Skin-So-Soft.



Marketing Real 9.1

Invasión musical del MP3

Con el inicio de un nuevo milenio, poco a poco la industria discográfica le dice adiós a su hijo predilecto y busca la manera de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, donde la música virtual está arrasando gracias a su estrella favorita: el formato MP3.

Al igual que siempre, la música acompaña en la calle, la casa, la escuela, los restaurantes y el automóvil. Pero detrás de todo el placer y sentimiento que generan los acordes que motivan tus sentidos, hay una industria musical que se transforma lentamente. Aquella iniciada a principios del siglo xx con los rudos discos de pizarra, que a lo largo de los años fue creciendo y evolucionando de manera descomunal, está ingresando a una nueva etapa.

Contratos multimillonarios, campañas, montajes de héroes generacionales y monstruos mediáticos son parte de una industria de disqueras gigantes que atraviesan, desde hace algunos años, por el pasaje más oscuro de toda su historia. Dos hechos irrefutables la marcan: el primero, la piratería, y el segundo, Internet.

Tras el *boom* de las punto-com al final del milenio, empresas como Napster abrieron vereda para un nuevo formato de consumo. Se replanteó el hecho de pagar por la música en un formato físico, si se dispone de un catálogo virtual con miles de títulos. Los años siguientes fueron (y lo siguen siendo) decisivos: reducciones de plantilla, creación de mesas antipiratería y procesos judiciales. En resumen, un maremágnum de cambios y mutaciones que inevitablemente desembocarían en el surgimiento de la era moderna en la industria musical.

DEL FONÓGRAFO AL CD En 1877, mientras buscaba perfeccionar un grabador de señales para el telégrafo, Thomas Alva Edison inventó el fonógrafo, con el cual por primera vez fue posible reproducir un audio grabado con anterioridad. Para 1915, los discos de 78 revoluciones por minuto (RPM) salieron al mercado y provocaron el primer revuelo en la mercadotecnia musical. Hacia 1949 salieron los legendarios discos LP de 33 RPM y los pequeños sencillos de 45 RPM. Entre 1960 y 1970, la industria de la música vio nuevos adelantos tecnológicos como los cartuchos de ocho tracks y los casetes de cinta magnética.

De repente, como suelen suceder con los cambios, la industria musical que tenía dos décadas de crecimiento lento pero sostenido, vio llegar un nuevo elemento: el disco compacto (CD), que empezó a circular en 1983, y en tan sólo 15 años triplicó las ventas del mercado musical. Actualmente, con el inicio de un nuevo milenio, la industria discográfica poco a poco le dice adiós a su hijo predilecto y busca la manera de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado: la música virtual.

Programas como Kazza o Gnutella permiten intercambiar archivos de música directamente entre los discos duros de los usuarios, sin intervención de sitio alguno durante el proceso. Así fue que de septiembre de 2000 a la fecha, y a raíz del escándalo generado por Napster, el intercambio de archivos en MP3 se ha incrementado un 300 por ciento. Algunos de los sitios que han marcado precedente para este inevitable intercambio de música son: Imesh, Gnutella, Winamp, The Musiclover, Audiofind, Mp3.com, The Scour Net y Live 365.

SÚPER DIGITALES Ahora que el fenómeno Napster ha tocado fondo y ha mutado de un sitio controversial a una tienda virtual cumpliendo con la legislación, la industria discográfica sigue apostando a Internet como canal de distribución musical y deja incierto el futuro para el disco compacto. Justamente, para analizar el porvenir de la industria, se lleva a cabo Midimnet, escaparate que congrega a los actores más importantes del sector. Así, en la próxima edición a celebrarse en Cannes, Francia, se dictará la línea mundial a trabajar, con base en los sucesos, los números y las tendencias que vaya arrojando la industria en este año. Por lo pronto, en la última reu-

nión, se abordaron los desafíos en el desarrollo de la música *on line*. “De lo que se trata es de reconducir un modelo de negocio que no ha evolucionado correctamente. Para ello, hay que transformar a los napsters [consumidores de música gratis] en clientes”, señaló el responsable de Nuevos Medios de EMI, Ted Cohen.

El reto no es sencillo, ya que tan sólo en 2003 el 74 por ciento de los usuarios de Internet se declaraban poco dispuestos a pagar por escuchar o descargar música de la Web. Esta cifra no será fácil de corregir, pues la modalidad de comprar música *on line* todavía está a unos años de popularizarse, globalizarse y, sobre todo, de dar buenos resultados económicos. Aunque los primeros frutos ya se están viendo.

Apple comprueba día con día, a través de su tienda virtual iTunes, que hacer negocio vendiendo música es posible, ya que en el tercer trimestre de 2004 generó ventas por más de \$60 millones de dólares. Por cierto, hace poco el gurú de la compañía, Steve Jobs, otorgo un reconocimiento al melómano que adquirió *on line* la canción número 100 millones. Mientras tanto, la tienda de Napster (que comenzó a operar a finales de 2004) espera cerrar el año con ventas de hasta \$40 millones.

De igual forma, EMI y AOL participan, junto con BMG, en la plataforma Musicnet, la cual, por algo más de \$9.00 al mes, ofrece un paquete de 100 canciones para descargar (*downloading*) al disco duro y otras 100 para escuchar (*streaming*). La otra plataforma que está dando de qué hablar en Estados Unidos es Pressplay, que nació de un acuerdo entre Vivendi-Universal y Sony. Ofrece varios paquetes, entre los cuales el más barato es de \$9.00 (300 escuchas y 30 descargas al mes).

Hasta el 2005, en México sólo se podía comprar música vía Internet usando una tarjeta de crédito domiciliada en Estados Unidos, pero el conteo regresivo ha comenzado. No pasará mucho tiempo para que América Latina se abra al mercado musical *on line*, debido a que por su situación geográfica y perfil comercial, México es la punta de lanza de los nuevos talentos musicales hacia el mercado latinoamericano. Así, se anuncia la inminente muerte del cd que, más allá de poner de luto a la industria musical, dará paso a la nueva era virtual, donde indiscutiblemente la estrella se llama MP3.

REVOLUCIÓN MUSICAL El mundo de la música se encuentra en mutación gracias a Internet y a las nuevas tecnologías para manejo de audio digitalizado, cuyo motor principal es MP3, la nueva forma de almacenar música en archivos binarios comprimidos.

Esta nueva modalidad tiene muchas ventajas sobre las maneras tradicionales de distribuir audio. Para empezar, los usuarios pueden escuchar horas y horas de música ininterrumpida, mucho más allá del límite cercano a los 60 minutos impuesto a los CD y casetes de la actualidad. Además, al comprar música distribuida digitalmente es posible elegir “sólo la que usted quiera.”

¿Será ésta una nueva oportunidad para distribuir música en pequeñas dosis? En 1962 un productor inglés convenció a una disquera de grabar dos canciones de un grupo desconocido: *Love Me Do* de un lado y *Please, Please Me* del otro, es decir, los primeros sencillos de The Beatles.

LA HERENCIA DEL NAPSTER En los últimos años, han proliferado en Internet sitios de Internet donde se puede conseguir casi cualquier canción; éstos son totalmente ilegales y constantemente cambian sus direcciones con la finalidad de eludir la acción de las autoridades. Las canciones descargan gratis, aunque los portales se financian mediante la publicidad de banners financiados por otros sitios de Internet, que por lo general también son ilícitos.

Fuente: Revista *Mundo Ejecutivo*, por Jean Carlo Aldana.

Skin-So-Soft, incluyendo la loción repelente bloqueadora y humectante Gentle Breeze SPF 30, que es una combinación de crema hidratante, repelente y bloqueador del sol.⁷

Por último, algunas compañías incluso les dan a los clientes las herramientas y los recursos para diseñar su propia mercancía. Por ejemplo, Bush Boake Allen (BBA), un proveedor mundial de sabores de especialidad para empresas como Nestle, ofrece un conjunto de herramientas para que los clientes desarrollen sus propios sabores, los cuales BBA comercializa después. Asimismo, LSI Logic brinda a los clientes herramientas del tipo “hágalo usted mismo”, para que diseñen sus propios chips especializados y circuitos integrados a la medida. El hecho de permitir que los clientes hagan las innovaciones se ha convertido en una estupenda nueva forma de crear valor.⁸

Las compañías deben cuidarse de no confiar demasiado en la información de los clientes cuando desarrollan nuevos productos. En algunos casos, en especial en productos muy técnicos, quizá ellos no sepan qué es lo que necesitan. “El simple hecho de darle a la gente lo que quiere no siempre es suficiente”, señala un consultor en administración de innovaciones. “A las personas les gusta que las sorprendan: desean algo que sea mejor de lo que imaginaron, algo que aumente lo que les gusta”.⁹

Otra buena fuente de nuevas ideas para productos son los *competidores*. Las compañías observan los anuncios de la competencia para obtener indicios acerca de sus nuevos productos. Compran los nuevos productos de sus competidores, los desarmen para ver cómo funcionan, analizan sus ventas y deciden si deberían lanzar su propio producto. Los *distribuidores* y los *proveedores* también podrían contribuir con muchas nuevas ideas para productos. Los distribuidores están cerca del mercado y cuentan con información acerca de los problemas de los consumidores y las posibilidades de nuevos productos. Los proveedores saben bastante acerca de nuevos conceptos, técnicas y materiales susceptibles de utilizarse en el desarrollo de nuevos productos. Entre otras fuentes de ideas se incluyen las revistas de comercio, las exposiciones y seminarios; los organismos gubernamentales; los consultores de nuevos productos; las agencias de publicidad; las empresas de investigación de mercados; los laboratorios industriales y universitarios; y los inventores.

La búsqueda de ideas para nuevos productos debería ser sistemática y no al azar, pues de otro modo surgirán pocas ideas nuevas y muchas ideas buenas se esfumarían. La alta gerencia puede evitar estos problemas si establece un *sistema de administración de ideas* que dirija el flujo de las nuevas ideas hacia un punto central donde éstas se reúnan, revisen y evalúen. Para instaurar un sistema como éste, la compañía podría hacer todo o parte de lo siguiente:¹⁰

- Nombrar a una persona conocedora y respetada para que funja como administrador de las ideas de la empresa.
- Crear un comité multifuncional de administración de ideas que conste de personal de investigación y desarrollo, ingeniería, compras, operaciones, finanzas, ventas y marketing, que se reúna con regularidad para evaluar las nuevas propuestas de ideas sobre productos y servicios.
- Establecer un número telefónico gratuito o un sitio de Internet accesible para cualquier persona que desee comentar una idea nueva al administrador de ideas.
- Motivar a todos los colaboradores de la compañía (empleados, proveedores, distribuidores, concesionarios) para que envíen sus ideas al administrador de ideas.
- Organizar programas formales de reconocimiento para recompensar a quienes contribuyan con las mejores nuevas ideas.

El método del administrador de las ideas producirá dos resultados favorables. Primero, ayudará a fomentar una cultura de innovación en la compañía; y demostrará que la alta gerencia apoya, alienta y recompensa las innovaciones. Segundo, generará un mayor número de ideas, entre las que se pueden encontrar algunas especialmente buenas. Conforme el sistema madure, las ideas fluirán con mayor libertad. De manera que las buenas ideas ya no se desvanezcan por la falta de una junta sólida o de un defensor activo de los productos.

Depuración de ideas

El propósito de la generación de ideas es crear un gran número de ellas. El propósito de las siguientes etapas es *reducir* tal número. La primera etapa de su reducción es la **depuración de ideas**, que ayuda a localizar aquellas que son buenas y a eliminar las que no lo son, lo más pronto posible. Los costos de desarrollo de productos se incrementan mucho en etapas posteriores, por lo que la compañía sólo busca continuar con las ideas de productos susceptibles de convertirse en productos redituables.

Muchas empresas exigen a sus ejecutivos que describan las ideas de nuevos productos en un formato estándar para que sea revisado por un comité de nuevos productos. El informe describe el producto, el mercado meta y los competidores. También incluye estimaciones generales del tamaño del mercado, el precio del producto, el tiempo y los costos de desarrollo, los costos de fabricación y la tasa de rendimiento. Después, el comité evalúa la idea en términos de un conjunto de criterios generales. Por ejemplo, en Kao Company, una gran empresa japonesa de productos

Depuración de ideas

Examinar ideas de nuevos productos para encontrar las buenas y desechar las malas lo antes posible.

de consumo, el comité formula preguntas como las siguientes: ¿El producto es verdaderamente útil para los consumidores y la sociedad? ¿Es bueno para nuestra compañía en particular? ¿Es compatible con los objetivos y las estrategias de la empresa? ¿Contamos con el personal, las habilidades y los recursos para lograr que tenga éxito? ¿Ofrece más valor a los clientes que los productos de la competencia? ¿Es fácil de anunciar y distribuir? Muchas compañías cuentan con sistemas bien diseñados para calificar y depurar las ideas sobre nuevos productos.

Desarrollo y prueba del concepto

Concepto del producto

Versión detallada de la idea del producto nuevo expresada en términos que el consumidor entiende.

Una idea atractiva debe desarrollarse para convertirse en un **concepto del producto**. Es importante distinguir entre una idea del producto, un concepto del producto y una imagen del producto. Una *idea del producto* es una idea acerca de un posible producto que la empresa se imagina ofreciendo al mercado. Un *concepto del producto* es la versión detallada de la idea expresada en términos significativos para el consumidor. Una *imagen del producto* es la forma en que los consumidores perciben un producto real o potencial.

Desarrollo de conceptos

Después de diez años de desarrollo, DaimlerChrysler se está preparando para comercializar su automóvil experimental eléctrico impulsado por pilas de combustible. Este sistema de pilas de combustible no contaminante para automóviles funciona a partir de metanol, el cual envía hidrógeno a la pila de combustible y produce sólo agua como residuo. Se trata de un sistema de combustible muy eficiente (75 por ciento más eficiente que los motores de gasolina), que proporciona al nuevo automóvil una ventaja ambiental sobre los automóviles con motor de combustión interna, o incluso sobre los muy eficientes automóviles híbridos que actualmente funcionan con gasolina y electricidad.

El año pasado, DaimlerChrysler puso en funcionamiento 60 automóviles “F-Cell” en Japón, Alemania y Estados Unidos, para probar su valor en la operación cotidiana. Basado en el pequeño Mercedes Clase A, el automóvil acelera con rapidez, alcanza velocidades de hasta 150 kilómetros por hora, y cuenta con un rango de conducción de 475 kilómetros, lo cual le confiere una enorme ventaja sobre los automóviles eléctricos impulsados por baterías que recorren sólo alrededor de 132 kilómetros, antes de requerir entre 3 y 12 horas de recarga. Los sistemas de pilas de combustible también se están probando en autobuses, camiones y otras clases de vehículos.¹¹

La tarea actual de DaimlerChrysler consiste en desarrollar este nuevo producto dentro del concepto del producto alternativo, descubrir qué tan atractivo es cada concepto para los clientes y elegir el mejor. La compañía podría crear los siguientes conceptos del producto para el automóvil eléctrico con pilas de combustible:

- Concepto 1* Un subcompacto de precio moderado, diseñado como el segundo automóvil de la familia para usarse dentro de la ciudad. El automóvil es ideal para hacer viajes cortos y visitar amigos.
- Concepto 2* Un compacto deportivo de costo mediano, atractivo para los jóvenes.

■ La tarea de DaimlerChrysler consiste en desarrollar su automóvil F-Cell, impulsado por pilas de combustible, dentro del concepto de productos alternativos, descubrir qué tan atractivo es cada concepto para los consumidores y elegir el mejor.



Concepto 3 Un automóvil subcompacto “ecológico” de bajo costo, atractivo para la gente con conciencia ecológica que desea un transporte práctico y con bajas emisiones contaminantes.

Concepto 4 Una camioneta SUV de precio alto que sea atractiva para quienes buscan la amplitud de una SUV, pero quieren un mejor rendimiento de combustible.

Prueba del concepto

Prueba del concepto

Prueba de conceptos de un nuevo producto con un grupo de consumidores meta, para determinar si éstos sienten una fuerte atracción o no.

La **prueba del concepto** requiere probar conceptos acerca de nuevos productos con grupos de consumidores meta. Los conceptos podrían presentarse a los consumidores de forma simbólica o física. He aquí, en palabras, el concepto 3:

Un automóvil subcompacto eléctrico, impulsado por pilas de combustible, eficiente, divertido de manejar, para cuatro pasajeros. Esta maravilla de la alta tecnología funciona con metanol y ofrece un transporte práctico y confiable casi sin contaminación. Alcanza velocidades de 150 kilómetros por hora y, a diferencia de los automóviles eléctricos impulsados por baterías, no necesita recargarse. Su precio, totalmente equipado, es de \$20,000 dólares.

En algunas pruebas de conceptos, la descripción con una palabra o una imagen quizás sea suficiente. Sin embargo, una presentación más concreta y física del concepto aumentará la confiabilidad de la prueba del concepto. En la actualidad, algunos mercadólogos están descubriendo formas innovadoras para lograr que los conceptos de productos sean más reales para los consumidores. Por ejemplo, algunos utilizan la realidad virtual para probar conceptos de productos. Los programas de realidad virtual utilizan computadoras y dispositivos con sensores (como guantes o lentes) para simular la realidad. Un diseñador de gabinetes de cocina podría usar un programa de realidad virtual para que un cliente “vea” cuáles serían la apariencia y el funcionamiento de su cocina, si se remodelara con los productos de la empresa.

Después de exponer a los consumidores al concepto, se les podría solicitar que reaccionen ante éste contestando preguntas como las que se muestran en la Tabla 9.1. Las respuestas ayudarían a la compañía a decidir qué concepto es más atractivo. Por ejemplo, la última pregunta se refiere a la intención de compra del consumidor. Suponga que el 10 por ciento de los consumidores indicó que “definitivamente” compraría, en tanto que otro cinco por ciento señaló que “probablemente” lo haría. La empresa proyectaría estas cifras a la población total de este grupo meta para estimar el volumen de ventas. Aún así, la estimación sería incierta porque la gente no siempre hace lo que manifestó que haría.

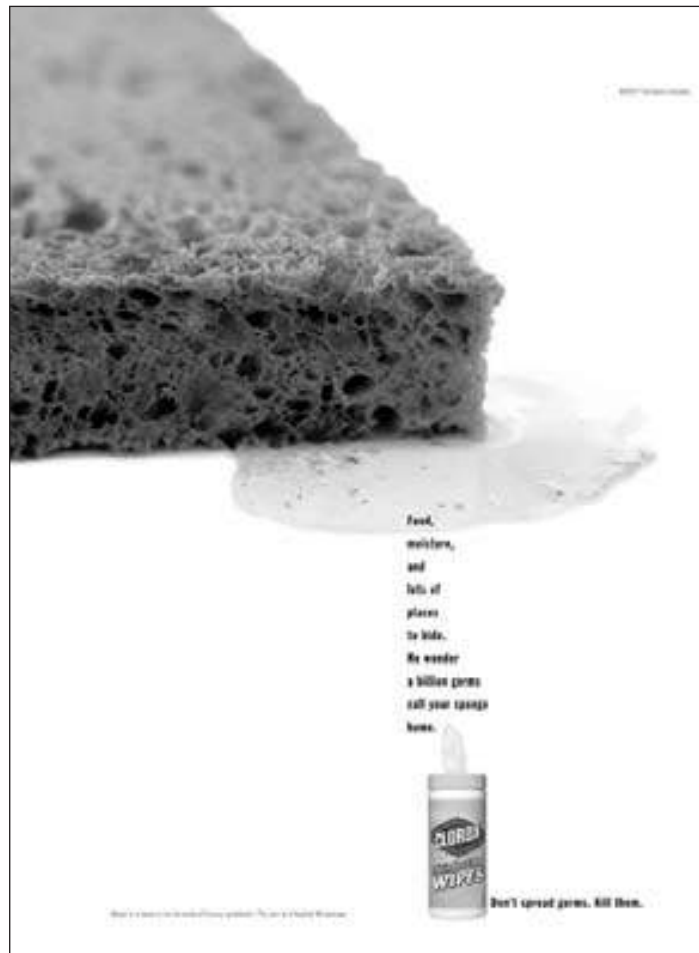
Muchas empresas prueban de forma rutinaria conceptos de nuevos productos con los consumidores, antes de intentar convertirlos en nuevos productos reales. Por ejemplo, AcuPOLL, una compañía internacional que investiga la construcción de marcas, cada año prueba miles de conceptos sobre nuevos productos. En encuestas anteriores, los Mini de M&M, los M&M “minúsculos” que se venden en un envase cilíndrico, recibieron una calificación de concepto excepcional de 10, lo cual implicaba que los consumidores los consideraban un concepto sobresaliente, y que estaban dispuestos a probarlo y a comprarlo. Otros productos como Glad Stand & Zip Bags, CLOROX® Wipes, el sistema de aprendizaje Mead Intelli-Gear y 3D Paint Pens de Elmer también fueron grandes éxitos.

En cambio, a otros conceptos de productos no les fue tan bien. Por ejemplo, las toallitas de baño húmedas desechables de Procter & Gamble y Kimberly-Clark, probadas después de su lanzamiento, recibieron una calificación reprobatoria en AcuPOLL. Ambas compañías gastaron millones de dólares para lanzar estos productos, que después retiraron del mercado. Los consumidores opinaron que el concepto era original, aunque no encontraron que el beneficio fue-

TABLA 9.1 Preguntas para la prueba de concepto del automóvil eléctrico impulsado por pilas de combustible.

<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Entiende el concepto del automóvil eléctrico impulsado por pilas de combustible? 2. ¿Cree lo que se dice acerca del desempeño del automóvil? 3. ¿Cuáles son los principales beneficios del automóvil eléctrico impulsado por pilas de combustible, en comparación con un automóvil convencional? 4. ¿Cuáles son sus ventajas en comparación con un automóvil eléctrico impulsado por baterías? 5. ¿Qué mejoras sugeriría a las características del automóvil? 6. ¿Para qué usos preferiría un automóvil eléctrico impulsado por pilas de combustible, a diferencia de un automóvil convencional? 7. ¿Qué precio sería razonable para este automóvil? 8. ¿Quién participaría en su decisión de compra de un vehículo como éste? ¿Quien lo conduciría? 9. ¿Compraría un automóvil como éste? (Definitivamente, probablemente, probablemente no, definitivamente no.)
--

■ ACUPOLL prueba miles de conceptos sobre nuevos productos cada año. Sus encuestas vaticinaron de manera correcta que CLOROX® Wipes tendrían un gran aceptación por parte de los consumidores.



ra tan convincente. AcuPOLL descubrió que el sólo hecho de ser diferente no garantiza el éxito en el mercado.

El desinfectante en aerosol Nubrbrush Anti-Bacterial Toothbrush, de Applied Microdentics, también recibió una calificación decepcionante. A los consumidores les pareció demasiado caro y la mayoría consideró que no tenían problemas con cepillos de dientes “infectados”. Otros conceptos de producto sin éxito fueron las almohadillas enfriadoras Excedrin Tension Headache y Chef Williams 5 Minute Marinade, que incluye una jeringa para que los clientes inyecten la marinada a los alimentos. Un ejecutivo de AcuPOLL comenta que “no los imagino en los anaqueles de las tiendas”. Para algunos individuos la idea de inyectar algo a los alimentos podría resultar un poco repulsiva y “tener la jeringa ahí es políticamente incorrecto”.¹²

Hershey realiza sus pruebas del concepto de productos en la Internet. Utiliza sujetos de prueba *on line* para conocer todos los aspectos de sus conceptos del producto. Les muestra a los consumidores imágenes de propuestas de barras de dulce o de preparados para hornear, y les pregunta acerca de sabores y de nombres potenciales para los productos. Un investigador de Hershey comenta que “es necesario probar tal vez 100 conceptos para obtener un buen producto que tenga éxito en el mercado”. La realización de las pruebas de conceptos *on line* ha disminuido el tiempo que Hershey dedica al desarrollo de nuevos productos en dos terceras partes.¹³

Desarrollo de la estrategia de marketing

Suponga que DaimlerChrysler descubre que el concepto 3 es el mejor para la prueba del automóvil eléctrico impulsado por pilas de combustible. El siguiente paso sería el **desarrollo de la estrategia de marketing**, es decir, el diseño de una estrategia inicial de marketing para lanzar el automóvil al mercado.

La *declaración de estrategia de marketing* consta de tres partes. La primera parte describe el mercado meta; el posicionamiento planeado del producto; y las metas de ventas, participación en el mercado y utilidades para los primeros años. De este modo:

El mercado meta está constituido por individuos, parejas o familias pequeñas jóvenes, bien educados, con ingresos de moderados a altos, quienes buscan un transpor-

Desarrollo de la estrategia de marketing

Diseño de una estrategia de marketing inicial para un nuevo producto, con base en el concepto del producto.

te práctico y ecológicamente responsable. Se posicionará como el automóvil más económico de operar, más divertido de conducir y menos contaminante que los automóviles actuales con motor de combustión interna o híbridos actuales. También es menos restrictivo que los automóviles eléctricos impulsados por baterías que deben recargarse con regularidad. La compañía buscará vender 100,000 unidades durante el primer año, con una pérdida de no más de \$15 millones de dólares. En el segundo año, la empresa intentará vender 120,000 automóviles con utilidades de \$25 millones.

La segunda parte de la declaración de la estrategia de marketing describe el precio planeado del producto, así como el presupuesto de distribución y marketing para el primer año:

El automóvil eléctrico impulsado por pilas de combustible se ofrecerá en tres colores (rojo, blanco y azul), con la opción de aire acondicionado y transmisión automática. Se venderá a un precio al detalle de \$20,000, con un 15 por ciento de descuento sobre el precio de lista para los concesionarios. Los distribuidores que vendan más de 10 unidades al mes recibirán un descuento adicional del 5 por ciento por cada automóvil vendido durante ese mes. Un presupuesto de publicidad de \$50 millones se dividirá en dos partes iguales: una para la campaña nacional en los medios de comunicación y otra para la publicidad local. La difusión resaltará el espíritu divertido del automóvil y sus bajas emisiones contaminantes. Durante el primer año se gastarán \$100,000 en investigación de marketing para averiguar quienes estarán comprando el automóvil y cuál es su grado de satisfacción.

La tercera parte de la declaración de la estrategia de marketing describe las ventas estimadas a largo plazo, las utilidades meta y la estrategia en cuanto a mezcla de marketing:

A largo plazo DaimlerChrysler piensa lograr una participación del 3 por ciento del mercado total de automóviles, y obtener un rendimiento sobre la inversión, después de impuestos, del 15 por ciento. Para alcanzar esto, la calidad del producto será alta desde el principio y se mejorará con el tiempo. El precio se incrementará en el segundo y el tercer años si la competencia lo permite. El presupuesto total de publicidad aumentará cada año en alrededor de un 10 por ciento. La investigación de marketing se reducirá en \$60,000 anualmente después del primer año.

Análisis de negocios

Una vez que la gerencia tomó las decisiones sobre su concepto del producto y su estrategia de marketing, podrá evaluar el atractivo de la propuesta como negocio. El **análisis de negocios** implica una revisión de los estimados de ventas, costos y utilidades de un nuevo producto para determinar si se satisfacen los objetivos de la compañía. Si es así, el producto pasará a la fase de desarrollo.

Para calcular las ventas, la compañía podrá examinar el historial de ventas de productos similares y realizar encuestas de opinión en el mercado. Luego, estimaría las ventas mínimas y máximas para evaluar el nivel de riesgo. Después de preparar el pronóstico de ventas, la gerencia evalúa los costos y las utilidades esperados para el producto, incluyendo los costos de marketing, investigación y desarrollo, operaciones, contabilidad y finanzas. Luego, la compañía utiliza las cifras de ventas y costos para analizar el atractivo financiero del nuevo producto.

Desarrollo del producto

Hasta aquí, para muchos conceptos de nuevos productos, es probable que el producto sólo haya existido como una descripción verbal, un bosquejo, o quizás un prototipo burdo. Si el concepto de producto supera la prueba de negocios, llega al **desarrollo del producto**. Aquí, las áreas de investigación y desarrollo o ingeniería desarrollan el concepto del producto para convertirlo en un bien tangible. Sin embargo, la fase de desarrollo del producto exige un gran salto de inversión, que demostrará si la idea del producto podría convertirse en un producto factible.

El área de investigación y desarrollo creará y probará una o más versiones físicas del concepto del producto. Este departamento espera diseñar un prototipo que satisfaga e interese a los consumidores, y que se produzca con rapidez y dentro de los costos del presupuesto. El desarrollo de un prototipo exitoso quizá tome días, semanas, meses o incluso años.

A menudo los productos se someten a pruebas rigurosas para asegurarse de que su desempeño sea seguro y eficaz, o que los consumidores encontrarán valor en ellos. Veamos algunos ejemplos de dichas pruebas de productos:¹⁴

Procter & Gamble (P&G) gasta \$150 millones en la realización de 4,000 a 5,000 estudios anuales para probar todo tipo de cuestiones, desde la ergonomía al tomar un en-

Análisis de negocios

Reseña de las proyecciones de ventas, costos y utilidades de un nuevo producto, para determinar si estos factores satisfacen los objetivos de la compañía.

Desarrollo del producto

Desarrollar el concepto del producto en un producto físico para asegurar que la idea del producto se convierta en un producto factible.

vase de champú, hasta el tiempo que las mujeres podrían tener sus manos sumergidas en agua jabonosa. En un día establecido, los sujetos se reúnen en grupos de enfoque, venden su ropa sucia a los investigadores, colocan pañales prototipo a sus bebés y aplican cremas desconocidas en sus rostros. El año pasado, una escuela primaria recolectó \$17,000 al solicitar a los estudiantes y a sus padres que participaran en la prueba de artículos P&G. Los estudiantes probaron dentífricos y champú, y comieron galletas de chocolate, mientras sus madres observaban anuncios de los pañuelos desechables Tempo, toallitas húmedas P&G con un empaque adecuado para el automóvil.

En Gillette casi todas las personas intervienen en la prueba de nuevos productos. Cada día laboral 200 voluntarios de diversas áreas llegan al trabajo sin rasurarse, suben en grupos al segundo piso de la planta de la empresa al sur de Boston y entran en pequeñas cabinas que tienen un lavabo y un espejo. Ahí, siguen las instrucciones de técnicos ubicados al otro lado de una pequeña ventana, respecto de cuáles rastrillo, crema de afeitar y loción para después de afeitarse deben utilizar. Los voluntarios evalúan el filo de las hojas, la suavidad de deslizamiento y la facilidad de manejo de los rastrillos. En un baño cercano, las mujeres realizan el mismo ritual en sus piernas, axilas y en lo que la compañía llama sutilmente el “área del bikini”. “Nosotros sufrimos un poco para que usted tenga un buen afeitado en casa”, afirma un empleado de Gillette.

Pum, pum, pum. Detrás de una puerta cerrada con llave, en el sótano de las elegantes oficinas centrales parisinas de Luis Vuitton, un brazo mecánico eleva una bolsa de mano café y marrón medio metro sobre el piso y luego la suelta. La bolsa, con una carga de 3.6 kilogramos de peso, se elevará y caerá una y otra vez durante 4 días. Éste es el laboratorio de pruebas de Vuitton, una especie de cámara de tortura de alta tecnología para sus legendarios artículos de lujo. Otra pieza de equipo de laboratorio bombardea las bolsas con rayos ultravioleta para probar la resistencia a la decoloración. Otra máquina prueba los cierres jalándolos para que abran y cierren 5,000 veces. Incluso hay una mano de maniquí mecánica con un brazalete Vuitton con pedrería en su muñeca, la cual se agita vigorosamente para asegurarse de que ninguna de sus piedras se desprenda.

Un producto nuevo debe contar con las características funcionales requeridas y transmitir además los rasgos psicológicos deseados. Por ejemplo, el automóvil eléctrico con pilas de combustible debería impresionar a los consumidores por su buena fabricación, comodidad y seguridad. La gerencia debe saber qué es lo que hace que los consumidores decidan que un automóvil está bien construido. Para algunos clientes, ello significa que el automóvil tiene puertas “que suenan sólidas”; y para otros, que el automóvil es capaz de soportar fuertes impactos en pruebas de choque. Las pruebas de los consumidores implican pruebas de manejo donde éstos evalúan los atributos.

Mercado de prueba

Es la fase del desarrollo del nuevo producto en la cual el producto y el programa de marketing se ponen a prueba en ambientes de mercado más realistas.

Mercado de prueba

Si el producto supera las pruebas de funcionamiento y de los consumidores, el siguiente paso es un **mercado de prueba**, es decir, la fase en la cual el producto y el programa de marketing

- Prueba de productos: Gillette utiliza empleados voluntarios para probar sus nuevos productos para afeitar: “Nosotros sufrimos un poco para que usted tenga un buen afeitado en casa”, comenta un empleado de Gillette.



se introducen en situaciones de mercado más realistas. El mercado de prueba da a la compañía la experiencia en el marketing del producto antes de realizar el importante gasto del lanzamiento completo; permite que la empresa pruebe el producto y todo su programa de marketing: estrategia de posicionamiento, publicidad, distribución, asignación de precio, marca de presentación, empaque y niveles de presupuesto.

La cantidad necesaria de mercado de prueba varía con cada nuevo producto. Los costos del mercado de prueba quizá sean elevados y tomen tiempo que permitiría a los competidores lograr ventajas. Cuando los costos de desarrollo e introducción de productos son bajos, o cuando la gerencia siente confianza hacia el nuevo producto, la compañía puede hacer poco mercado de prueba o ninguno. De hecho, las compañías de bienes de consumo empacados realizan cada vez menos mercados de prueba durante los últimos años. Con frecuencia las compañías no hacen mercado de prueba en simples extensiones de línea o copias de productos exitosos de la competencia. Por ejemplo, P&G introdujo sus cristales de café descafeinado Folger's sin realizar mercado de prueba, mientras que Pillsbury lanzó sus barras de granola Chewy y Granola Dipps cubiertas de chocolate sin un mercado estandarizado de prueba.

Sin embargo, cuando la introducción de un producto requiere de una gran inversión, o cuando la gerencia no está segura del producto o del programa de marketing, la compañía debería realizar una cantidad significativa de mercado de prueba. Por ejemplo, Lever USA pasó 2 años probando su muy exitosa pastilla de jabón Lever 2000 en Atlanta, antes de lanzarla a nivel internacional. Frito-Lay realizó pruebas de al menos cinco fórmulas durante 18 meses en tres mercados, antes de introducir su línea Baked Lays de bocadillos reducidos en grasa. Nokia llevó a cabo un extenso mercado de prueba para su juego de teléfono celular N-Gage en Londres, antes de comercializarlo en todo el mundo.¹⁵

A pesar de que los costos del mercado de prueba podrían resultar elevados, suelen ser mínimos en comparación con los costos de cometer errores importantes. Por ejemplo, el lanzamiento de Nabisco de un nuevo producto sin prueba alguna tuvo consecuencias desastrosas (y muy aguadas):¹⁶

Nabisco marcó un *home run* con sus Teddy Grahams, galletas Graham en forma de osito en varios sabores. Por ello, la compañía decidió extender las Teddy Grahams en una nueva área; lanzó versiones de chocolate, de canela y de miel del cereal Breakfast Bear Graham. Sin embargo, cuando el producto salió a la venta, a los consumidores no les gustó mucho el sabor, y los creadores del producto regresaron a la cocina y modificaron la fórmula, pero sin probarla. El resultado fue un desastre. Aun cuando el cereal sabía mejor, no permanecía crujiente mezclado con leche, tal como lo prometía el anuncio de la caja. En cambio, dejaba una mezcla viscosa de masa en el fondo de los tazones para cereal. Los gerentes de los supermercados pronto se rehusaron a surtirse del cereal, en tanto que los ejecutivos de Nabisco decidieron que era demasiado tarde para reformular el producto nuevamente. De manera que un nuevo producto prometedor fue asesinado por la urgencia de tenerlo en el mercado.

■ Mercado de prueba:
Nokia llevó a cabo un extenso mercado de prueba para su juego de teléfono celular N-Gage antes de comercializarlo en todo el mundo.



Aún así, el mercado de prueba no garantiza el éxito. Por ejemplo, Procter & Gamble probó intensivamente su nuevo enjuague Fit durante cinco años y los cosméticos Olay durante tres años. A pesar de que las pruebas de mercado sugirieron que los productos tendrían éxito, P&G tuvo que retirarlos poco tiempo después de su lanzamiento.¹⁷

Al utilizar el mercado de prueba, las compañías de productos de consumo por lo general eligen uno de tres enfoques —mercados de prueba estándar, mercados de prueba controlados o mercados de prueba simulados.

Mercados de prueba estándar

Usando mercados de prueba estándar, la compañía encuentra un número reducido de ciudades de prueba representativas, lleva a cabo una campaña de marketing completa en esas ciudades, y utiliza auditorías a tiendas, encuestas a consumidores y a distribuidores, y toma otras mediciones, para evaluar el desempeño del producto. Los resultados se utilizan para pronosticar ventas y utilidades a nivel nacional, descubrir potenciales problemas con el producto y afinar el programa de marketing.

Los mercados de prueba estándar tienen algunas desventajas. Podrían ser muy costosos y tomar mucho tiempo, de tres a cinco años. Además, quizá los competidores verifiquen los resultados de los mercados de prueba o incluso interfieran en ellos bajando sus precios en las ciudades de prueba, intensificando su promoción o incluso comprando grandes volúmenes del producto que se esté probando. Finalmente, los mercados de prueba ofrecen a los competidores un vistazo del nuevo producto de la compañía mucho antes de que se introduzca a nivel nacional. De esta manera, los competidores tendrían tiempo para desarrollar estrategias de defensa, o tal vez atacarían el producto de la compañía en el mercado. Por ejemplo, mientras CLOROX® estaba aún sometiendo a prueba su nuevo detergente con blanqueador en mercados seleccionados, P&G lanzó Tide con blanqueador a nivel nacional, el cual pronto se convirtió en el líder del segmento; CLOROX® posteriormente retiraría su detergente.

A pesar de estas desventajas, los mercados de prueba estándar siguen siendo el enfoque más utilizado en los principales mercados de prueba. Sin embargo, muchas empresas están cambiando hacia métodos de mercado de prueba controlados y simulados, más rápidos y menos costosos.

Mercados de prueba controlados

Varias compañías de investigación tienen paneles controlados de tiendas que han aceptado trabajar nuevos productos a cambio de una cuota. Los sistemas de mercado de prueba controlados como Scantrack de ACNielsen y BehaviorScan de Information Resources, Inc. (IRI) estudian el comportamiento individual de los consumidores ante nuevos productos, desde el televisor hasta la caja registradora.

En cada mercado de BehaviorScan, IRI mantiene un panel de compradores que informan de todas sus compras mostrando una tarjeta de identificación al pagar en las tiendas participantes, y utilizando un escáner manual en su hogar para registrar las compras realizadas en tiendas no participantes.¹⁸ Dentro de las tiendas de prueba, IRI controla factores como la localización en los anaqueles, el precio y las promociones de la tienda, para los productos que está probando. IRI también mide los hábitos al ver el televisor en cada hogar de los miembros del panel y les envía comerciales especiales a sus televisores. También se prueban promociones por correo directo.



■ Mercados de prueba controlados: El sistema BehaviorScan de IRI estudia el comportamiento individual de los consumidores frente a nuevos productos, que van desde el televisor hasta la caja registradora.

La información electrónica detallada de las compras de cada consumidor alimenta a una computadora central, donde se combina con información demográfica y la obtenida del televisor, para generar informes diarios. Así, BehaviorScan brinda reportes tienda por tienda, y semana por semana, de las ventas de los nuevos productos que está probando. Esta clase de datos del panel sobre compras permite que se realicen diagnósticos del producto más profundos que no serían posibles únicamente con los datos del punto de venta al detalle, incluyendo el análisis de compras repetidas, datos demográficos del comprador y pronósticos de ventas más precisos y más oportunos, después de estar sólo de 12 a 24 semanas en el mercado. Y, más importante aún, el sistema permite a las compañías evaluar sus campañas específicas de marketing.

Los mercados de prueba controlados, como BehaviorScan, suelen costar menos que los mercados de prueba estándar. Asimismo, como la distribución al detalle se “fuerza” durante la primera semana de la prueba, los mercados de prueba controlados pueden completarse mucho más rápido que los mercados de prueba estándar. Al igual que éstos, los mercados de prueba controlados permiten que los compradores observen el nuevo producto de la empresa. A algunas compañías les preocupa que el número limitado de mercados de prueba controlados que utilizan los servicios de investigación no sean representativos de sus mercados de productos o consumidores meta. Sin embargo, las empresas de investigación tienen experiencia en la proyección de resultados de los mercados de prueba a mercados más amplios, y generalmente consideran el sesgo de los mercados de prueba utilizados.

Mercados de prueba simulados

Las compañías también prueban los nuevos productos en un entorno de compras simulado. La compañía o la empresa de investigación muestran anuncios y promociones de diversos productos, incluyendo el nuevo producto que se está probando, a una muestra de consumidores. Les entregan una pequeña cantidad de dinero y los invitan a una tienda real o de laboratorio, donde tienen la opción de quedarse con el dinero o de usarlo para comprar artículos. Los investigadores registran cuántos consumidores adquieren el nuevo producto y las marcas de la competencia.

Esta simulación brinda una medida de ensayo y de la eficacia de los comerciales en comparación con los anuncios de la competencia. Luego, los investigadores preguntan a los consumidores por qué compraron o no compraron el producto. Unas semanas después, entrevistan a los consumidores vía telefónica para determinar las actitudes hacia el producto, su uso, la satisfacción y la intención de volver a comprarlo. Utilizando avanzados modelos de computadora, los investigadores después estiman las ventas nacionales a partir de los resultados del mercado de prueba simulado. Recientemente, algunos mercadólogos han empezado a utilizar interesantes métodos de alta tecnología para simular investigaciones en mercado de prueba, como la realidad virtual e Internet.

Los mercados de prueba simulados superan algunas de las desventajas de los mercados de prueba estándar y controlado. Por lo general cuestan mucho menos, pueden realizarse en ocho semanas y mantienen al nuevo producto fuera de la visión de los competidores. No obstante, a causa de sus muestras pequeñas y entornos de compras simulados, muchos mercadólogos no creen que los mercados de prueba simulados serán tan precisos o confiables como las pruebas más grandes en el mundo real. Sin embargo, los mercados de prueba simulados se usan ampliamente, a menudo como mercados de “preprueba”. Como son rápidos y poco costosos, se recomiendan para evaluar con rapidez un nuevo producto o su programa de marketing. Si los resultados de la preprueba son muy positivos, el producto podría introducirse sin mayores pruebas. Si los resultados son muy negativos, el producto se desecha o se rediseña y vuelve a probarse. Si los resultados son promisorios aunque indefinidos, el producto y el programa de marketing se deberían probar más en mercados de prueba controlados o estándar.

Comercialización

El mercado de prueba brinda a la gerencia la información necesaria para tomar una decisión final sobre el lanzamiento del nuevo producto. Si la compañía procede con la **comercialización**, es decir, el lanzamiento del nuevo producto al mercado, enfrentará costos elevados. Tal vez tendrá que construir o alquilar instalaciones de manufactura; y quizá tendrá que gastar, en el caso de un nuevo artículo empacado para el consumidor, entre \$10 millones y \$200 millones en publicidad, promoción de ventas y otras actividades de marketing durante el primer año.

La compañía que lanza un nuevo producto, primero debe decidir los *tiempos* de la introducción. Si el nuevo automóvil eléctrico de pilas de combustible de DaimlerChrysler reducirá las ventas de los otros automóviles de la empresa, se podría retrasar su lanzamiento. Si es posible mejorar más el automóvil, o si la economía está deprimida, quizá le convenga a la compañía esperar hasta el año siguiente para su introducción.

Después, la compañía debe decidir *dónde* lanzará el nuevo producto —en un solo lugar, en una región, en el mercado nacional o en el mercado internacional. Pocas empresas tienen la confianza, el capital y la capacidad para lanzar nuevos productos con una distribución nacional e internacional completa. Más bien desarrollan una *entrada gradual al mercado* bien

Comercialización

Lanzamiento de un nuevo producto al mercado.

■ Colgate lanza nuevos productos, como el cepillo dental Actibrush, con rápidos asaltos globales, consolidando así la posición de la marca en el mercado antes de que sus competidores puedan reaccionar.



planeada. Específicamente las compañías pequeñas podrían ingresar en ciudades o regiones atractivas una por una. Sin embargo, las compañías más grandes quizá introduzcan con rapidez sus nuevos modelos en varias regiones o incluso en todo el mercado nacional.

Las empresas con sistemas de distribución internacional podrían introducir nuevos productos mediante presentaciones globales. Colgate-Palmolive solía utilizar una estrategia de “país-guía”. Por ejemplo, lanzó primero su champú y acondicionador Palmolive Optima en Australia, Filipinas, Hong Kong y México, y luego lo presentó rápidamente en Europa, Asia, América Latina y África. Sin embargo, la mayoría de las empresas internacionales ahora introducen sus nuevos productos en rápidos asaltos globales. Más recientemente, Colgate hizo el lanzamiento más rápido de su historia con un nuevo producto, su cepillo dental eléctrico Actibrush en 50 países en un solo año, generando \$115 millones en ventas. Esta rápida expansión mundial consolidó la posición de la marca en el mercado antes que los competidores extranjeros pudieran reaccionar.¹⁹

Organización del desarrollo de nuevos productos

Desarrollo secuencial de productos

Estrategia de desarrollo de nuevos productos en la cual un departamento de la compañía termina su etapa del proceso antes de pasar el nuevo producto al siguiente departamento y etapa.

Desarrollo simultáneo de productos (o basado en equipos)

Estrategia de desarrollo de nuevos productos en la cual diversos departamentos de la compañía trabajan en estrecha colaboración, superponiendo los pasos del proceso del desarrollo del producto, con la finalidad de ahorrar tiempo y aumentar la eficacia.

Muchas compañías organizan su proceso de desarrollo de nuevos productos en la sucesión ordenada de pasos que se muestra en la figura 9.1, iniciando con la generación de ideas y terminando con la comercialización. Con este método de **desarrollo secuencial de productos**, un departamento de la empresa trabaja de forma individual para completar su fase del proceso, antes de pasar el nuevo producto al siguiente departamento y fase. Este proceso ordenado paso a paso ayudaría al control de los proyectos complejos y riesgosos. Sin embargo, también podría volverse peligrosamente lento. En los mercados altamente competitivos y cambiantes, esta clase de desarrollo de productos lento pero seguro quizá dé como resultado productos equivocados, pérdidas en ventas y utilidades, y la reducción del posicionamiento en el mercado. La “rapidez de comercialización” y la reducción del tiempo del ciclo de desarrollo de nuevos productos se han convertido en asuntos cruciales para las compañías en todas las industrias.

Para lanzar sus nuevos productos al mercado con mayor rapidez, muchas compañías adoptan un método más rápido y orientado a los equipos, llamado **desarrollo simultáneo de productos (o basado en equipos o desarrollo de productos en colaboración)**. Con tal método, los departamentos de la empresa trabajan en conjunto mediante equipos interfuncionales, traslapando los pasos del proceso de desarrollo del producto, con la finalidad de ahorrar tiempo y aumentar la eficacia. En vez de pasar el nuevo producto de un departamento a otro, la compañía organiza un equipo de individuos de diversos departamentos, que trabajan con el nuevo producto de principio a fin. Esta clase de equipos suelen incluir personal de las áreas de marketing, legal, finanzas, diseño y manufactura, e incluso compañías de proveedores y clientes.

La alta gerencia brinda al equipo de desarrollo del producto la dirección estratégica general, aunque ninguna idea de producto ni plan de trabajo bien definidos; más bien, desafía al equipo con metas firmes y aparentemente contradictorias (“crear nuevos productos excelentes y cuidadosamente planeados, pero con rapidez”) y después da al equipo la libertad y los recursos necesarios para enfrentar el reto. En el proceso secuencial, un cuello de botella en una fase frenaría considerablemente todo el proyecto. Con el método simultáneo, si una área funcional tiene un tropiezo, se dedica a resolverlo mientras el equipo sigue adelante.

La Allen-Bradley Company, fabricante de controles industriales, obtuvo grandes beneficios utilizando el desarrollo simultáneo. Con su antiguo método secuencial, el departamento de marketing de la compañía daba la idea acerca de un nuevo producto a los diseñadores, quienes trabajaban de forma aislada los conceptos que después pasaban a los ingenieros de producto. Éstos también trabajaban por su cuenta, desarrollaban prototipos costosos y los entregaban al área de manufactura, la cual intentaba encontrar la forma de fabricar el nuevo producto. Finalmente, después de muchos años y docenas de compromisos y retrasos de diseño costosos, se le solicitaba al departamento de marketing que comercializara el nuevo producto, el cual a menudo tenía un precio demasiado elevado o era obsoleto. Ahora, todos los departamentos de Allen-Bradley trabajan en conjunto para desarrollar nuevos productos y los resultados han sido sorprendentes. Por ejemplo, hace poco tiempo la compañía desarrolló un nuevo control eléctrico en tan sólo dos años, el cual, con el sistema antiguo, les hubiera tomado seis años.

El método simultáneo en equipo tiene algunas limitaciones. El desarrollo demasiado rápido de un producto sería más riesgoso y más costoso, que con el antiguo método secuencial más lento. Además, suele crear mayores tensión y confusión organizacionales, en tanto que la compañía debe tener cuidado de que el rápido lanzamiento de un producto al mercado no afecte su calidad —el objetivo no es sólo crear productos con mayor rapidez, sino también hacerlos *mejores* y más rápido.

A pesar de estas desventajas, en las industrias que cambian rápidamente y que enfrentan ciclos de vida cada vez más cortos de los productos, las recompensas de un desarrollo de producto rápido y flexible exceden por mucho a los riesgos. Las compañías que lanzan al mercado productos nuevos y mejorados con mayor rapidez que los competidores, suelen tener una gran ventaja competitiva. Responderían con mayor rapidez a los gustos emergentes de los consumidores y fijar precios más altos para sus diseños más avanzados. Como señala un ejecutivo de la industria automotriz, “lo que queremos es lograr que el nuevo automóvil se apruebe, se construya y llegue a las manos de los consumidores en el menor tiempo posible [...] Quien tira primero se lleva la mayoría de las canicas”.²⁰

De esta manera, el éxito de los nuevos productos requiere más que el simple hecho de crear algunas nuevas ideas, convertirlas en productos y encontrar clientes que las compren. Necesita un enfoque sistemático para encontrar nuevas formas de crear experiencias de valor para los clientes, desde la generación y depuración de las ideas para nuevos productos, hasta la creación y el lanzamiento de productos deseables y satisfactorios para los consumidores. Además, el desarrollo exitoso de nuevos productos requiere de un compromiso de toda la em-

- Innovación: En 3M los nuevos productos no sólo suceden. La cultura de toda la empresa motiva, apoya y recompensa la innovación.



presa. En las compañías famosas por sus hazañas en cuanto a nuevos productos (como 3M, Gillette, Intel y Nokia) la cultura completa motiva, apoya y recompensa la innovación:

Usted podría ver los encabezados en cada anuncio de 3M: “La innovación trabaja para usted.” Sin embargo, para 3M la innovación no es sólo un asunto publicitario. A lo largo de su historia, 3M ha sido una de las compañías estadounidenses más innovadoras. Esta empresa vende más de 50,000 productos que van desde papel-lijas, adhesivos y cientos de cintas adhesivas, hasta lentes de contacto, máquinas para corazón y pulmón, y ligamentos sintéticos futuristas. Cada año, 3M lanza más de 200 nuevos productos, los cuales no sólo suceden, sino que 3M trabaja duro para crear una cultura empresarial que fomente la innovación. Durante más de un siglo, la cultura de 3M ha motivado a sus empleados a tomar riesgos y a probar nuevas ideas. 3M sabe que debe probar miles de ideas sobre nuevos productos para darle al premio gordo. Probar muchas ideas nuevas a menudo implica cometer errores, aunque 3M acepta las equivocaciones y los callejones sin salida como consecuencia normal por la creatividad y la innovación.

De hecho, los “disparates” se han convertido en algunos de los productos más exitosos de 3M. A los veteranos de esta empresa les agrada contar la historia del científico de 3M Spencer Silver, quien, al intentar desarrollar un adhesivo sumamente fuerte, creó un pegamento que no funcionaba muy bien. Envío la aparentemente inútil sustancia a otros investigadores de 3M para saber si éstos podrían encontrar algo que hacer con ella. Durante varios años no sucedió nada al respecto. Luego, Arthur Fry, otro científico de 3M, tuvo un problema, y una idea. Siendo miembro del coro de una iglesia local, el señor Fry tenía dificultades para marcar partes en su libro de cantos: los pequeños trozos de papel que utilizaba se seguían cayendo. Probó untando un poco del débil pegamento del señor Silver en uno de sus trozos de papel, el cual se adhirió muy bien y luego lo desprendió con facilidad sin dañar el libro de cantos. Así nacieron las hojas para notas Post-It de 3M, que en la actualidad es uno de los artículos de oficina más vendidos en el mundo.²¹

Estrategias del ciclo de vida de los productos

Después de lanzar el nuevo producto, la gerencia desea que éste disfrute de una existencia larga y feliz. Aun cuando nadie espera que un producto se venda por siempre, la compañía busca obtener utilidades atractivas que cubran todos los esfuerzos y los riesgos que se realizaron para lanzarlo. La gerencia está consciente de que cada producto tiene un ciclo de vida, aunque no se conozcan de antemano su forma y duración exactas.

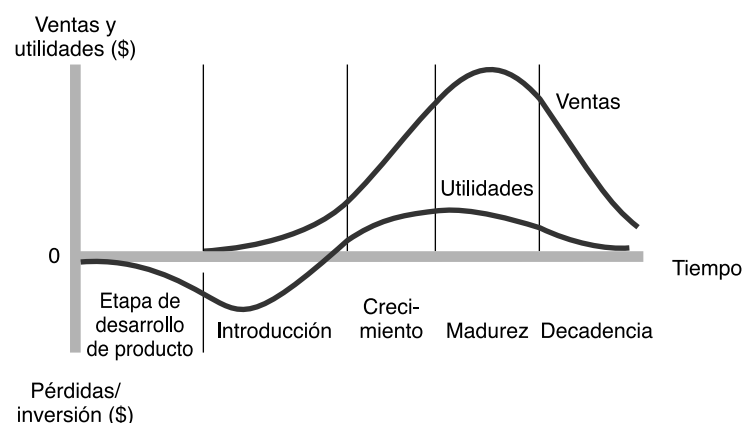
La figura 9.2 muestra un **ciclo de vida del producto (PLC)** típico, es decir, el curso que siguen las ventas y utilidades de un producto durante toda su existencia. El PLC tiene cinco etapas bien definidas:

1. El *desarrollo del producto* inicia cuando la compañía encuentra y desarrolla una idea para el nuevo producto. Durante el desarrollo del producto las ventas son de cero mientras los costos de inversión de la compañía se incrementan.
2. La *introducción* es un periodo de crecimiento lento de las ventas conforme el producto se lanza al mercado. Las utilidades son nulas en esta fase a causa de los grandes gastos de la introducción del producto.
3. El *crecimiento* es un periodo de aceptación rápida en el mercado y de incremento en las utilidades.

Ciclo de vida del producto (PLC)

Es el curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia. Consta de cinco etapas bien definidas —desarrollo del producto, introducción, crecimiento, madurez y decadencia.

FIGURA 9.2
Ventas y utilidades a lo largo de la vida del producto, desde su concepción hasta su desaparición.



■ Ciclo de vida del producto: Algunos productos mueren con rapidez, mientras que otros permanecen en la etapa de madurez durante mucho, mucho tiempo. Durante más de 300 años, la salsa TABASCO® “ha permanecido como la prueba definitiva de la tenacidad”.



4. La *madurez* es un periodo donde disminuye el crecimiento de las ventas, porque el producto ya ganó la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. El nivel de utilidades se estanca o incluso disminuye a causa de los crecientes gastos de marketing para defender el producto frente a la competencia.
5. La *decadencia* es el periodo en el que tanto las ventas como las utilidades disminuyen.

No todos los productos siguen este ciclo de vida. Algunos se lanzan y mueren con rapidez; mientras que otros permanecen en la etapa de madurez durante mucho, mucho tiempo. Otros más llegan a la etapa de decadencia y luego se impulsan nuevamente hacia una etapa de crecimiento gracias a una promoción intensa o un reposicionamiento. Tal como señala un analista, “si se administra bien, una marca podría vivir para siempre. Por ejemplo, American Express, Budweiser, Camel, Coca-Cola, Gillette, Western Union y Wells-Fargo, aún son fuertes en sus respectivas categorías, después de más de 100 años. Aun si una marca muere, podría resurgir nuevamente, aunque tal vez con una distribución más limitada. Considere Pabst Blue Ribbon y PanAm Airlines”.²²

El concepto del PLC describe una *clase de producto* (automóviles impulsados por gasolina), una *forma de producto* (SUV) o una *marca* (la Ford Explorer). El concepto de PLC se aplica de forma diferente en cada caso. Las clases de productos tienen los ciclos de vida más largos; las ventas de muchas clases de productos permanecen en la etapa de madurez durante mucho tiempo. En cambio, las formas de productos tienden a un PLC estándar. Las formas de productos como los “teléfonos de disco” y el “audiocassette” pasaron a través de una historia regular de introducción, crecimiento rápido, madurez y decadencia.

El ciclo de vida de una marca específica podría modificarse con rapidez a causa de los cambiantes ataques y respuestas por parte de los competidores. Por ejemplo, aunque los jabones para ropa (clase de producto) y los detergentes en polvo (forma de producto) han disfrutado de ciclos de vida bastante largos, los ciclos de vida de marcas específicas tienden a ser mucho más cortos. Las marcas líderes actuales de jabón en polvo para ropa son Tide y Cheer; las marcas principales hace 75 años eran Fels Naphta, Octagon y Kirkman.²³

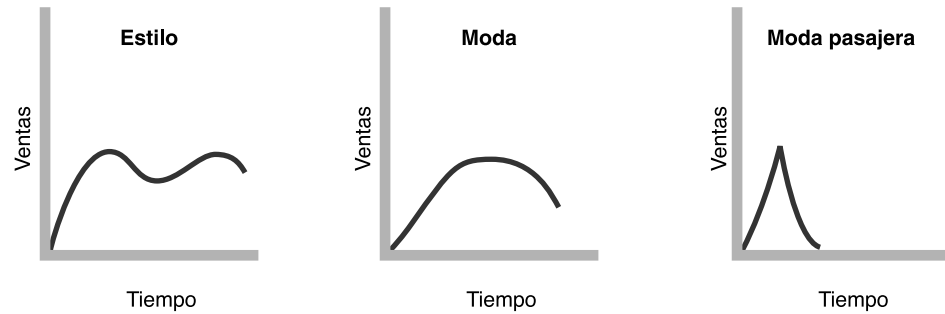
El concepto de PLC también se aplica a lo que conocemos como estilos, modas y modas pasajeras. En la figura 9.3 se muestran sus ciclos de vida especiales. Un **estilo** es un modo de expresión básico y distintivo. Por ejemplo, los estilos aparecen en las casas (colonial, rústico,

Estilo

Modo de expresión básico y distintivo.

FIGURA 9.3

Estilos, modas y modas pasajeras.

**Moda**

Estilo popular o aceptado actualmente en un campo determinado.

Modas pasajeras

Periodo temporal de ventas inusualmente altas, generadas por el entusiasmo del consumidor y la popularidad inmediata del producto o marca.

transicional), la ropa (formal, casual) y el arte (realista, surrealista, abstracto). Cuando se inventa un estilo, quizá perdure durante generaciones y estar o no en boga. Un estilo tiene un ciclo que presenta varios periodos de interés renovado. Una **moda** es un estilo popular o aceptado actualmente en un campo específico. Por ejemplo, la apariencia más formal de la “indumentaria de negocios” del vestido corporativo de la década de 1980 y principios de la de 1990, dio paso a la moda “casual de negocios” en la actualidad. Las modas suelen crecer lentamente, a permanecer en la popularidad durante un tiempo y a declinar con lentitud.

Las **modas pasajeras** son periodos temporales de ventas inusualmente elevadas generadas por el entusiasmo de los consumidores y la popularidad inmediata del producto o la marca.²⁴ Una moda pasajera puede formar parte de un ciclo de vida normal, como en el caso de la reciente oleada de ventas de motonetas y yo-yos; o la moda pasajera quizá abarque el ciclo de vida completo de una marca o producto. Las “piedras mascota” son un ejemplo clásico. Al escuchar a sus amigos quejarse por el costoso cuidado de sus perros, el publicista Gary Dahl hizo una broma acerca de su piedra mascota. Al poco tiempo escribió una parodia de un manual de entrenamiento para la piedra, titulado “El cuidado y el entrenamiento de su piedra mascota.” En poco tiempo Dahl estaba vendiendo alrededor de 1.5 millones de guijarros de playa ordinarios a \$4 la pieza. La moda pasajera, que surgió en un mes de octubre, se había hundido como una roca en el océano para el febrero siguiente. Dahl aconseja a quienes desean tener

- Modas pasajeras: Las piedras mascotas, introducidas en un mes de octubre, se habían hundido como una roca en el océano para el febrero siguiente.



éxito con una moda pasajera: “disfrútenla mientras dure”. Otros ejemplos de modas pasajeras son los cubos de Rubik, las lámparas de lava y ciertas dietas o estilos de peinado.²⁵

Los mercadólogos también aplican el concepto del PLC como un esquema útil para describir el funcionamiento de los productos y de los mercados. Sin embargo, el uso del concepto del PLC para estimar el desempeño del producto o para desarrollar estrategias de marketing presenta algunas dificultades prácticas. Por ejemplo, quizá los gerentes tengan problemas para identificar en qué etapa del PLC se encuentra el producto o para determinar el momento en que éste pasará a la siguiente fase. También podría resultar difícil determinar los factores que influyen en el paso del producto a través de las diferentes etapas. En la práctica, es difícil pronosticar el nivel de ventas en cada etapa del ciclo de vida, la duración de cada etapa y la forma de la curva del PLC.

También podría resultar difícil el uso del concepto de PLC para desarrollar estrategias de marketing, ya que la estrategia es tanto una causa como un resultado del ciclo de vida del producto. La posición actual del producto en su ciclo de vida sugiere las mejores estrategias de marketing, y las estrategias de marketing resultantes afectan el desempeño del producto en fases posteriores de su ciclo de vida. Sin embargo, cuando se utiliza con cuidado, el concepto del ciclo de vida del producto ayudaría a desarrollar buenas estrategias de marketing para distintas etapas del PLC.

En la primera parte de este capítulo revisamos la etapa de desarrollo del ciclo de vida del producto. Ahora estudiaremos las estrategias para cada una de las demás etapas del ciclo de vida.

Etapa de introducción

Etapa de introducción

Etapa del ciclo de vida de un producto en la que el nuevo producto se distribuye inicialmente y ya puede comprarse.

La **etapa de introducción** inicia cuando se lanza el nuevo producto por primera vez. La introducción requiere de tiempo y el crecimiento de las ventas suele ser lento. Productos reconocidos como el café instantáneo y el jugo de naranja congelado tardaron muchos años antes de entrar en una etapa de crecimiento rápido.

En esta etapa, en comparación con las demás, las utilidades son negativas o mínimas debido a las ventas bajas y a los altos gastos de distribución y promoción. Se necesita mucho dinero para atraer distribuidores y crear sus inventarios. Los gastos de promoción para informar a los consumidores del nuevo producto y hacer que lo prueben son relativamente elevados. Como el mercado no suele estar preparado para refinaciones del producto en esta fase, la compañía y sus escasos competidores producen versiones básicas del producto. Estas empresas enfocan sus ventas en los compradores que están más preparados para comprar.

Una compañía, en especial un *pionero del mercado*, debe elegir una estrategia de lanzamiento que sea consistente con el posicionamiento que se busca para el producto. La empresa debería darse cuenta de que la estrategia inicial es sólo el primer paso de un gran plan de marketing para todo el ciclo de vida del producto. Si el pionero elige una estrategia de lanzamiento encaminada a sacarle el máximo provecho posible al mercado, estaría sacrificando utilidades a largo plazo en aras de una ganancia a corto plazo. A medida que el pionero avanza por las etapas posteriores del ciclo de vida, tendrá que formular continuamente nuevas estrategias de fijación de precios, promoción, y otras campañas de marketing. La mejor posibilidad de forjar y conservar el liderazgo en el mercado implica jugar las cartas correctamente desde el principio.

Etapa de crecimiento

Etapa de crecimiento

Etapa del ciclo de vida de los productos, en que las ventas del producto comienzan a aumentar rápidamente.

Si el nuevo producto satisface al mercado, entrará en una **etapa de crecimiento**, en la cual las ventas empezarán a crecer con rapidez. Los adoptadores tempranos seguirán comprando, y los compradores posteriores seguirán su ejemplo, sobre todo si escuchan comentarios favorables acerca del producto. Atraídos por las oportunidades de lucro, nuevos competidores entrarán al mercado e introducirán nuevas características al producto, con lo cual se expandirá el mercado. El aumento en el número de competidores origina un incremento en el número de puntos de distribución; las ventas aumentarán sólo para abastecer los inventarios de los distribuidores. Los precios permanecerán estables o disminuirán ligeramente. Las compañías mantendrán sus gastos de promoción al mismo nivel o a un nivel un poco más alto. La educación del mercado continúa siendo una meta, pero ahora la compañía también debe enfrentar a la competencia.

Las utilidades aumentan durante la etapa de crecimiento, a medida que los costos de promoción se distribuyen en un volumen más grande y los costos unitarios de manufactura disminuyen. La compañía utiliza varias estrategias para mantener un crecimiento rápido del mercado durante el mayor tiempo posible; mejora la calidad del producto y agrega nuevas características y modelos de productos; ingresa a nuevos segmentos de mercado y a nuevos canales de distribución; modifica parte de su publicidad, de crear conciencia acerca del producto a crear convicción de que el producto es bueno y hay que comprarlo; y baja los precios en el momento correcto para atraer a más compradores.

En la etapa de crecimiento, la compañía tiene que decidir entre una alta participación de mercado y utilidades elevadas en el momento. Al gastar mucho dinero en la mejoría del producto, su promoción y distribución, la empresa lograría una posición dominante. Sin embargo, al hacerlo renunciaría a las utilidades máximas actuales, que esperará alcanzar en la siguiente fase.

Marketing real 9.2

¿Productos que desafían la edad o tan sólo se trata de un buen manejo del ciclo de vida del producto?

Algunos productos nacen y mueren rápidamente. Sin embargo, otros parecen desafiar su ciclo de vida del producto, ya que perduran durante décadas o incluso generaciones. Una administración eficaz del ciclo de vida los mantiene frescos, útiles y atractivos para los clientes. Veamos dos ejemplos de ganadores del mercado a largo plazo, con un gran poder de permanencia.

Beetle de Volkswagen

El Beetle original de Volkswagen surgió por primera vez en Estados Unidos en 1949. Con su diseño simple y parecido a un escarabajo, sin adornos innecesarios y una operación económica, el Beetle era la antítesis de los automóviles excesivamente cromados y consumidores de gasolina de Detroit. Durante la década de 1960, mientras miles de *baby boomers* jóvenes adquirían su primer automóvil, explotó la demanda y floreció el poco llamativo Beetle. Lleno de personalidad, el subestimado escarabajo llegó a personificar una etapa de rebelión en contra de lo convencional. Se convirtió en el automóvil más popular en la historia de Estados Unidos, con ventas que llegaron a las 423,000 unidades en 1968. Sin embargo, a finales de los años 1970, los *baby boomers* ya habían cambiado. El fervor por el escarabajo se desvaneció y Volkswagen disminuyó la producción del Beetle para Estados Unidos.

Sin embargo, décadas después, la simple mención de estos vehículos raros ocasionaba sonrisas y emociones fuertes. Por ello, en vez de dejar que el viejo Beetle muriera, Volkswagen decidió reavivar el ciclo de vida de este pequeño automóvil. En 1998 lanzó un Nuevo Beetle. Por fuera, el Beetle renacido se asemeja al original, y evoca las emociones fuertes y los recuerdos de los tiempos idos. Sin embargo, debajo de la piel el Beetle está lleno de características modernas. Según una analista industrial:

Con la conocida forma de burbuja que aún hace sonreír a la gente al pasar, el nuevo Beetle ofrece un empuje puramente emocional. El tablero tiene un portavasos ideal para una margarita típica de la década de 1960. Sin embargo [a pesar de su apariencia y toque cálidos y familiares, no se trata del mismo viejo Beetle]. Justo al lado [del portavasos] hay un estéreo de alta tecnología con múltiples bocinas, y opciones como vidrios eléctricos, control de crucero y un quemacocos eléctrico que lo hacen un automóvil muy diferente del viejo y ruidoso escarabajo. La nueva versión [...] incluye todas las características modernas que exigen los comprado-



■ Algunos productos parecen desafiar su ciclo de vida: En vez de actuar como alguien de 50 años de edad, el rejuvenecido Beetle de Volkswagen se comporta como un adolescente lleno de vida.

res de automóviles, como cuatro bolsas de aire y conexiones eléctricas para teléfonos celulares.

La publicidad inicial del nuevo Beetle se basó principalmente en la vida de su antecesor y, al mismo tiempo, refrescó la vieja herencia del Beetle. “Si usted vendió su alma durante la década de 1980”, sugería un anuncio, “le damos la oportunidad de recuperarla”. Otros anuncios decían: “Menos flores, pero más potencia” y “Viene con nuevas características maravillosas, como aire acondicionado.” Incluso otro declaraba “¿de 0 a 100? Claro”.

Volkswagen invirtió \$560 millones para revivir al Beetle. Sin embargo, la inversión pagó enormes dividendos pues la demanda rápidamente superó el abasto. En vez de actuar como alguien de 50 años de edad, la rejuvenecida marca se comportó más como un adolescente lleno de vida. Aún antes de que los primeros automóviles llegaran a las salas de exhibición de VW, los distribuidores de todo el país tenían ya largas listas de espera de clientes que ha-

Etapa de madurez

En cierto momento el crecimiento de las ventas del producto se frenará, y el producto entrará a una **etapa de madurez**. Esta etapa normalmente dura más tiempo que las fases anteriores, y plantea mayores desafíos a la gerencia de marketing. La mayoría de los productos se encuentran en la etapa de madurez de su ciclo de vida y, por lo tanto, casi todas las actividades de marketing se ocupa de productos maduros.

La disminución del crecimiento en las ventas da como resultado que haya muchos productores con muchos productos por vender. A la vez, este exceso de capacidad fomenta una mayor competencia. Los competidores empiezan a disminuir los precios, a incrementar su publicidad y promociones de ventas, y a aumentar sus presupuestos para investigación y desarrollo para crear mejores versiones del producto. Estos pasos causan una disminución de utilidades. Algunos de los competidores más débiles comienzan a retirarse, hasta que la industria finalmente se queda sólo con los competidores bien establecidos.

Aunque parece que muchos productos en la etapa de madurez permanecen sin cambios durante mucho tiempo, la mayoría de los productos exitosos evolucionan realmente para cubrir las necesidades cambiantes de los consumidores (véase “Marketing real 9.2”). Los gerentes de producto deberían hacer más que simplemente caminar junto a sus productos maduros

Etapa de madurez

Etapa del ciclo de vida de los productos en que el crecimiento de las ventas se reduce o llega a cero.

bían pagado el automóvil sin siquiera haberlo visto ni, mucho menos, manejado. Incluso quienes eran demasiado jóvenes para recordar el modelo original, amaban el nuevo escarabajo.

Después de sólo 9 meses, las ventas del nuevo Beetle excedieron los estimados de ventas del primer año en más del 25 por ciento. Las ventas aún son atractivas: el nuevo Beetle representa ahora más de una cuarta parte de las ventas de Volkswagen en Estados Unidos, y ayudó a que la empresa incrementara cinco veces sus ventas durante la década pasada. Un analista de las tendencias señala que el nuevo Beetle “es diferente pero intensamente familiar; un automóvil para cualquier época”.

Lápices de cera Crayola

Durante los últimos 100 años o más, los lápices de cera Crayola de Binney & Smith se han convertido en un artículo casero de primera necesidad en más de 80 países del mundo. Poca gente olvida su primer paquete de “64”: 64 bellezas ordenadas con esmero en la conocida caja verde y amarilla con tapa voladiza y un sacapuntas en la parte de atrás. El aroma de una caja de Crayola recién abierta sigue enloqueciendo a los niños y hace que los miembros de generaciones anteriores evoquen algunos de sus más preciados momentos de la niñez.

En cierta forma, los lápices de cera Crayola no han cambiado mucho desde 1903, cuando se vendían en un empaque de ocho piezas por cinco centavos de dólar. Sin embargo, un examen más detallado revela que Binney & Smith realizó muchos ajustes para mantener la marca lejos de la fase de decadencia. La compañía agregó nuevos colores, formas, tamaños y empaques. E incrementó en forma gradual el número de colores, de los ocho originales en 1903 (rojo, amarillo, azul, verde, anaranjado, negro, café y blanco) a 120 en 2004.

Binney & Smith también amplió la marca Crayola hacia nuevos mercados, con marcadores, tijeras, acuarelas, bolígrafos de gel, estampas y calcomanías adheribles temáticas y kits para actividades. La compañía concedió licencias para que la marca Crayola se utilice en muchas cosas, desde equipos para cámaras, mochilas y separadores de libros, hasta tazas con dibujos animados y tapetes para el mouse. Por último, la compañía aplica diversos programas y servicios para fortalecer sus relaciones con sus clientes. Su revista *Crayola Kids* y su sitio de Internet ofrecen actividades para niños, junto con sugerencias de arte interactivo y trabajos manuales

para que los padres y los educadores ayuden a desarrollar las habilidades de lectura y la creatividad.

Sin embargo, no todos los ajustes que ha realizado Binney & Smith en su ciclo de vida han sido recibidos con los brazos abiertos por los consumidores. Por ejemplo, en 1990, para ganar espacio para los colores más modernos, retiró ocho colores de la tradicional caja de 64 (ocre oscuro, amarillo limón, dorado, azul gris, amarillo naranja, rojo naranja, verde azulado y violeta) y los colocó en el Salón de la Fama de Crayola. La decisión originó una ola de protestas por parte de sus leales usuarios, quienes formaron organizaciones como los RUMPS, la Sociedad para la Conservación de los Colores Ocre Oscuro y el Dorado y el Comité Nacional para Salvar al Amarillo Limón. Los ejecutivos de la compañía se quedaron atónitos: “Estamos conscientes de la lealtad y la nostalgia en torno a los lápices de cera Crayola”, indicó un vocero “pero no sabíamos que desencadenaríamos una reacción tan fuerte”. La empresa regresó a los viejos estándares en un empaque de aluminio especial para coleccionistas: vendió los 2.5 millones de los empaques fabricados.

Así, Crayola continúa su largo y colorido ciclo de vida. Gracias a la administración inteligente del ciclo de vida del producto, Binney & Smith, ahora una subdivisión de Hallmark, ha dominado el mercado de los lápices de cera durante casi un siglo. La empresa fabrica ahora casi 3 mil millones de lápices al año, suficientes para dar la vuelta al mundo seis veces. A los diez años de edad, el niño estadounidense promedio ya ha utilizado 730 lápices de cera. El 65 por ciento de todos los niños estadounidenses de entre dos y siete años toman un lápiz de cera al menos una vez al día y colorean durante un promedio de 28 minutos. Casi el 80 por ciento de las veces, utilizan un lápiz de cera Crayola.

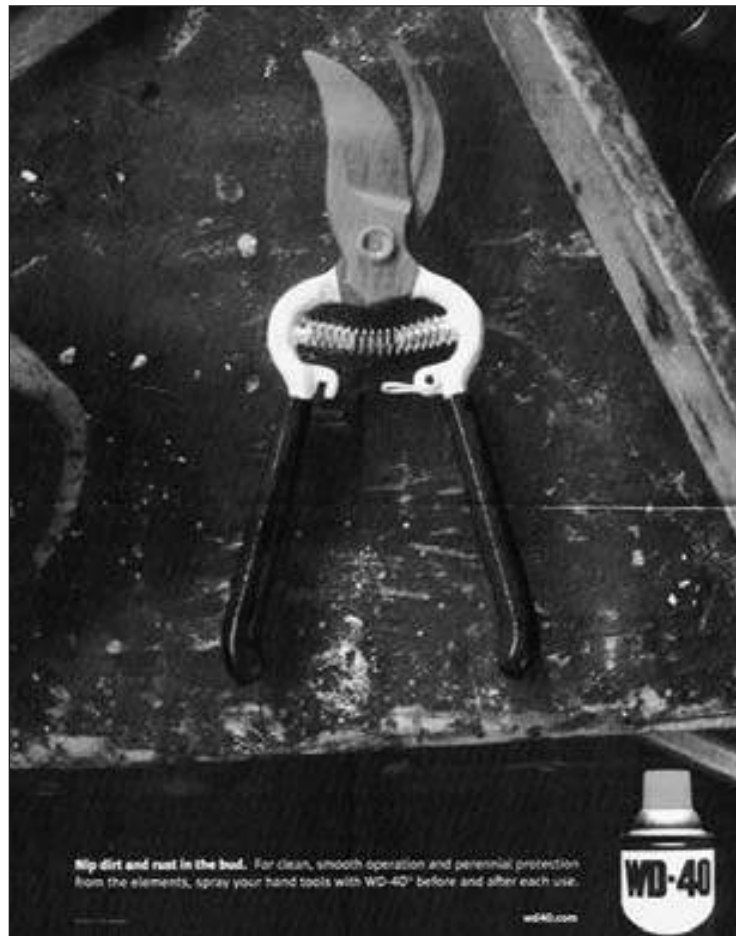
Fuentes: Las citas y la información son de Theresa Howard, “Nostalgia Helps Beetle Score”, *USA Today*, 23 de febrero de 2003, obtenido *on line* de www.usatoday.com; James R. Rosenfield, “Millennial Fever”, *American Demographics*, diciembre de 1997, pp. 47-51; “A Top-Popping Good Time”, *The Washington Post*, 24 de abril de 2003, p. G18; Margaret O. Kirk, “Coloring Our Children’s World Since ‘03”, *Chicago Tribune*, 29 de octubre de 1986, sección 5, p. 1; “Hue and Cry over Crayola May Revive Old Colors”, *Wall Street Journal*, 14 de junio de 1991, p. B1; Dennis Bruce y Philip Maynard, “Don’t Sell Your Brand’s Soul”, *Marketing*, 26 de abril de 2004, p. 17; y “Crayola Trivia”, obtenida de www.crayola.com, enero de 2005.

o defenderlos —la mejor defensa es el ataque. Tienen que considerar la posibilidad de modificar el mercado, el producto y la mezcla de marketing.

Al *modificar el mercado*, la compañía busca incrementar el consumo del producto actual; busca nuevos usuarios y segmentos de mercado, como sucedió cuando Johnson & Johnson dirigió su champú y talco para bebés al mercado adulto. O quizá la compañía intente reposicionar la marca para atraer un segmento más grande o de mayor crecimiento, como hizo Verizon cuando extendió su Internet de alta velocidad y sus servicios inalámbricos. El gerente también podría buscar formas para incrementar el consumo entre los clientes actuales. Amazon.com logra esto al enviar correos electrónicos con autorización a sus clientes regulares, informándoles cuándo sus autores o intérpretes favoritos lanzan nuevos libros o discos compactos. La WD-40 Company demostró su verdadero talento natural para expandir el mercado al encontrar nuevos usos para su conocida sustancia.

En el año 2000, la compañía inició una investigación para descubrir 2,000 usos únicos del WD-40. Después de recibir 300,000 propuestas individuales, redujo la lista a las 2,000 mejores y las publicó en el sitio de Internet de la empresa. Algunos consumidores sugieren usos sencillos y prácticos. Una maestra utiliza WD-40 para limpiar los viejos pizarrones de su salón de clases. Ella comenta que “de manera sor-

■ El talento natural de WD-40 Company para encontrar nuevos usos ha logrado que esta popular sustancia sea uno de los artículos verdaderamente esenciales de supervivencia en casi todos los hogares estadounidenses.



prende, los pizarrones empezaron a tomar vida nuevamente. No sólo se restauraron, sino que también se eliminaron residuos de cintas adhesivas acumulados por muchos años”. Sin embargo, otros dan cuenta de algunas aplicaciones bastante inusuales. Un hombre utiliza WD-40 para pulir su prótesis ocular de vidrio; otro la utiliza para quitarse la prótesis de una pierna. Además, ¿escuchó acerca del sospechoso de robo desnudo que se quedó atorado en un tubo de ventilación de un café en Denver? El departamento de bomberos lo rescató con una gran dosis de WD-40. ¿Y qué opinan del oficial naval de Mississippi que utilizó WD-40 para repeler a un oso enojado? Después, tenemos al estudiante universitario que escribió para decir que las actividades amorosas nocturnas de su compañero de la habitación impedían que los estudiantes de su dormitorio conciliaran el sueño, y resolvió el problema al untar con WD-40 los ruidosos resortes de la cama.²⁶

La compañía también intenta *modificar el producto*, es decir, cambiar características como calidad, rasgos o estilo para atraer a nuevos usuarios e inspirar una mayor cantidad de usos; podría mejorar la calidad y el desempeño del producto (su durabilidad, confiabilidad, rapidez, sabor); o mejorar el estilo y el atractivo del producto. De esta manera, los fabricantes de automóviles modifican el estilo de sus unidades para atraer a compradores que buscan una nueva apariencia. Los fabricantes de productos alimenticios y caseros introducen nuevos sabores, colores, ingredientes o presentaciones para revitalizar las compras de los consumidores. Heinz hizo esto cuando lanzó la catsup en el empaque EZ Squirt y los nuevos colores Verde Explosivo y Naranja Impresionante. O tal vez la compañía agregue nuevas características que intensifiquen la utilidad, seguridad o conveniencia del producto. Por ejemplo, Sony continúa añadiendo nuevos estilos y características a sus líneas Walkman y Discman, en tanto que Volvo incorpora nuevo equipo de seguridad a sus automóviles.

Finalmente, la compañía trata de *modificar la mezcla de marketing*; busca aumentar las ventas al modificar uno o más elementos de la mezcla de marketing. Podría bajar los precios para atraer a nuevos usuarios y a clientes de la competencia; o lanzar una mejor campaña publicitaria o utilizar atractivas promociones de ventas, como recibir productos viejos, dar descuentos y bonificaciones, u organizar concursos. Hormel, fabricante de Spam, recientemente lanzó una nueva campaña publicitaria y otras promociones para reposicionar y revitalizar su producto maduro, que ha estado en el mercado desde finales de la década de 1930.²⁷

■ Revitalización de una marca madura: Hormel, fabricante de Spam, recientemente lanzó la nueva campaña publicitaria y promocional “locamente sabroso”, que incluye al Spammobile, para reposicionar y revitalizar su producto maduro, que ha estado en el mercado desde finales de la década de 1930.



Joe Spam es un individuo que impresiona a las multitudes en las parrilladas, las reuniones en la playa y los desayunos, al ofrecer recetas de preparación básica con Spam. El argumento consiste en que el condimentado sabor ahumado de Spam mejora los huevos, la pizza y casi cualquier cosa. Y esto se hace con el increíble fervor de la afamada rutina “Monty Python’s Plying Circus” de Spam. En ella, la gente literalmente se come lo que sea, y cuando ya no queda nada, Joe Spam puede dar un chasquido, gritar “¡Más Spam!” y llamar a un Spammobile que anime la fiesta al entregar más de los productos “locamente sabrosos”. La multitud, desde luego, apenas nota la entrega inusual, ya que sólo tiene ojos para las pequeñas latas de amor. La campaña trata de captar la audacia estadounidense de la marca. El año pasado, los tres Spammobiles y su personal de SPAMBassadors distribuyeron más de 1.5 millones de Spamburgers en 675 eventos en todo el país.

Además del precio y la promoción, la compañía también busca ingresar en canales de marketing más grandes, utilizando comerciantes masivos si dichos canales están en crecimiento. Por último, la empresa podría ofrecer nuevos o mejores servicios a los compradores.

Etapa de decadencia

Las ventas de la mayoría de las formas y marcas de productos tarde o temprano descienden. La disminución podría ser lenta, como en el caso del cereal de avena; o rápida, como en el caso de los discos fonográficos. Quizá las ventas lleguen a cero o caigan a un nivel bajo en el que se mantengan durante muchos años. Ésta es la **etapa de decadencia**.

Las ventas disminuyen por muchas razones, incluyendo los avances tecnológicos, los cambios en los gustos de los consumidores y un incremento de la competencia. Conforme las ventas y las utilidades disminuyen, algunas empresas se retiran del mercado. Las que se quedan podrían recortar su oferta de productos, descartar segmentos pequeños del mercado y canales comerciales marginales, o recortar el presupuesto de promoción y reducir todavía más sus precios.

Mantener un producto débil podría ser muy costoso para una compañía, y no sólo en términos de utilidades. Hay muchos costos ocultos. Es probable que un producto débil consuma demasiado tiempo de la gerencia; suele requerir frecuentes ajustes de precios e inventario; necesita publicidad y atención de la fuerza de ventas que se podría utilizar mejor para lograr que productos “saludables” sean más redituables. La mala reputación de un producto provocaría desconfianza en los clientes acerca de la compañía y de sus otros productos. El costo mayor podría estar en el futuro: el mantenimiento de productos débiles retrasa la búsqueda de reemplazos, crea una mezcla de productos desequilibrada, daña las utilidades actuales y debilita el punto de apoyo de la compañía de cara al futuro.

Por estas razones, las empresas necesitan poner mayor atención a sus productos que estén envejeciendo. La primera tarea de la compañía consiste en identificar los productos que

Etapa de decadencia

Etapa del ciclo de vida de un producto en la que las ventas del producto comienzan a disminuir.

están en la etapa de decadencia revisando continuamente las tendencias en ventas, participación de mercado, costos y utilidades. Luego, la gerencia deberá decidir si mantendrá, cosechará o descartará cada uno de los productos en decadencia.

Quizá la gerencia decida *mantener* su marca sin cambios, con la esperanza de que los competidores salgan de la industria. Por ejemplo, Procter & Gamble logró buenas utilidades al permanecer en el negocio de los jabones líquidos, que estaba en decadencia, mientras otros se retiraron. O tal vez la gerencia decida reposicionar o reformular la marca con la esperanza de colocarla nuevamente en la etapa de crecimiento de su ciclo de vida. P&G hizo esto con su marca Mr. Clean:

La participación de Mr. Clean en el mercado de los limpiadores multiusos para el hogar se había desplomado más del 45 por ciento en tan sólo diez años. Sin embargo, en vez de abandonar la reconocida marca de 46 años de edad, P&G decidió modificarla y extenderla. Primero, reformuló el limpiador líquido multiusos Mr. Clean, enriqueciéndolo con propiedades antibacterianas y diversos nuevos aromas. Luego, extendió la marca para incluir dos nuevos productos revolucionarios. El primero era Mr. Clean Magic Eraser, una almohadilla desechable autolimpiadora que actúa como un borrador al quitar la mugre difícil, incluyendo ralladuras y marcas de lápices de cera. El segundo fue el sistema Mr. Clean AutoDry Carwash, que da a su automóvil una limpieza y brillo totales sin necesidad de secado. P&G respaldó el lanzamiento del nuevo producto con \$50 millones para apoyo en marketing. Ahora, después de una década de debilidad, P&G espera que un revitalizado Mr. Clean utilice su fuerza para alcanzar nuevamente su posición de líder en el mercado.²⁸

La gerencia podría decidir *cosechar* el producto, lo cual significa reducir varios costos (planta y equipo, mantenimiento, investigación y desarrollo, publicidad, fuerza de ventas) y esperar que las ventas no caigan. Si tiene éxito, la cosecha aumentará las utilidades de la compañía a corto plazo. O tal vez la gerencia decida *desechar* el producto de la línea, vendiéndolo a otra empresa o simplemente liquidándolo a su valor de salvamento. En años recientes, P&G vendió algunas marcas menores o en decadencia, como el detergente Oxydol y la crema de cacahuate Jif. Si la compañía planea encontrar un comprador, no desgasta el producto cosechándolo.

La tabla 9.2 resume las características fundamentales de cada etapa del ciclo de vida del producto. También describe los objetivos y las estrategias de marketing para cada etapa.²⁹

- Regreso a la etapa de crecimiento: P&G revitalizó la marca Mr. Clean con la esperanza de utilizar su fuerza para alcanzar nuevamente su posición de líder en el mercado.

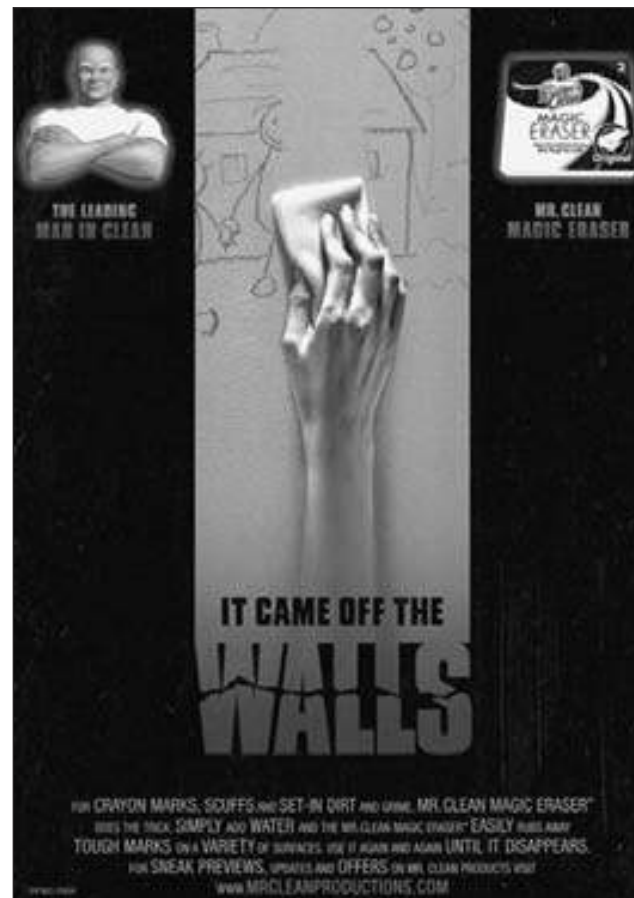


TABLA 9.2 Resumen de las características, objetivos y estrategias del ciclo de vida de los productos.

Características	Introducción	Crecimiento	Madurez	Decadencia
Ventas	Ventas bajas	Rápido aumento de las ventas	Ventas máximas	Ventas bajas
Costos	Alto costo por cliente	Costo promedio por cliente	Bajo costo por cliente	Bajo costo por cliente
Utilidades	Negativas	Aumento de utilidades	Altas utilidades	Bajas utilidades
Clientes	Innovadores	Adoptadores tempranos	Mayoría media	Rezagados
Competidores	Pocos	Número creciente	Número estable que empieza a disminuir	Número decreciente
Objetivos de marketing	Crear conciencia y prueba del producto	Maximizar la participación en el mercado	Maximizar utilidades pero defendiendo la participación en el mercado	Reducir gastos y lograr el mayor provecho posible de la marca
Estrategias				
Producto	Ofrecer un producto básico	Ofrecer extensiones de producto, servicio, garantía	Diversificar marca y modelos	Descontinuar artículos débiles
Precio	Usar costo más margen	Precios para ingresar en el mercado	Precios iguales o mejores que los de la competencia	Recortar precios
Distribución	Desarrollar distribución selectiva	Desarrollar distribución intensiva	Desarrollar distribución más intensiva	Volverse selectivo; descontinuar distribuidores no rentables
Publicidad	Crear conciencia del producto entre adoptadores tempranos y concesionarios	Crear conciencia e interés en el mercado masivo	Destacar diferencias y beneficios de la marca	Reducir al nivel necesario para retener a los clientes muy leales
Promoción de ventas	Usar promoción intensa de ventas para incitar al ensayo	Reducir para aprovechar la alta demanda del consumidor	Aumentar para fomentar el cambio a la marca	Reducir a nivel mínimo

Fuente: Philip Kotler, *Marketing Management*, 11a ed. (Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall, 2003), p. 340.

> Repaso de conceptos <

Los productos que tiene actualmente una compañía enfrentan periodos de vida limitados y deben reemplazarse con productos más nuevos. Sin embargo, los nuevos productos podrían fracasar, pues los riesgos de la innovación son tan grandes como las recompensas. La clave para una innovación exitosa reside en un esfuerzo conjunto de la empresa, una planeación sólida y un proceso sistemático de *desarrollo de nuevos productos*.

1. Explique cómo las compañías crean y desarrollan ideas para nuevos productos.

Las compañías encuentran y desarrollan ideas para nuevos productos a partir de diversas fuentes. Muchas de estas ideas provienen de *fuentes internas*. Las compañías realizan investigación y desarrollo formales, utilizan la creatividad de sus empleados y organizan lluvias de ideas durante las reuniones de ejecutivos. Otras ideas provienen de *fuentes externas*. Al aplicar encuestas, organizar grupos de enfoque, y analizar las preguntas y quejas de los *clientes*, las empresas generan ideas para nuevos productos que cubran necesidades específicas de los consumidores. Las compañías revisan las ofertas de los *competidores* e inspeccionan nuevos productos, los desarman, analizan su desempeño y deciden si lanzan o no un producto similar o mejorado. Los *distribuidores* y *proveedores* están cerca del mercado y llegan a ofrecer información útil acerca de los problemas de los consumidores y de las posibilidades de nuevos productos.

2. Liste y defina los pasos en el proceso de desarrollo de nuevos productos.

El proceso de desarrollo de nuevos productos consiste en ocho fases secuenciales. El proceso inicia con la *generación de ideas*. Después sigue la *depuración de ideas*, donde se reduce el número de éstas con base

en los criterios de la empresa misma. Las ideas que pasan la etapa de depuración continúan en el *desarrollo de concepto del producto*, donde se establece una versión detallada de la idea del nuevo producto en términos significativos para los clientes. En la siguiente etapa, la *prueba del concepto*, los conceptos de los nuevos productos se ponen a prueba con un grupo de consumidores meta, para determinar si tienen un fuerte atractivo para los clientes. Los conceptos sólidos pasan al *desarrollo de la estrategia de marketing*, donde se desarrolla una estrategia inicial de marketing para el nuevo producto, a partir del concepto del mismo. En la fase de *análisis de negocios*, se hace una revisión de los estimados de ventas, costos y utilidades para el nuevo producto, y se determina si éste podrá satisfacer los objetivos de la compañía. Si esta etapa arroja resultados positivos, las ideas se vuelven más concretas a través del *desarrollo del producto* y del *mercado de prueba*, y finalmente se lanzan durante la *comercialización*.

3. Describa las etapas del ciclo de vida del producto.

Cada producto tiene un *ciclo de vida*, definido por un conjunto cambiante de problemas y oportunidades. Las ventas de un producto típico siguen una curva con forma de "S" que consta de cinco fases. El ciclo inicia con la *etapa de desarrollo del producto*, cuando la compañía encuentra y desarrolla una idea para un nuevo producto. La *etapa de introducción* se caracteriza por un crecimiento lento y bajas utilidades, mientras el producto se distribuye en el mercado. Si el producto tiene éxito, entra a una *etapa de crecimiento*, en la cual las ventas y las utilidades aumentan con rapidez. Después sigue una *etapa de madurez*, donde las ventas dejan de crecer y las utilidades se estabilizan. Finalmente, el producto pasa a una *etapa de decadencia*, donde

las ventas y las utilidades se reducen significativamente. La tarea de la compañía durante esta etapa consiste en reconocer la decadencia y decidir si debe mantener, cosechar o desechar el producto.

4. Describa los cambios que sufren las estrategias de marketing durante el ciclo de vida del producto.

En la *etapa de introducción*, la compañía debe elegir una estrategia de lanzamiento que sea congruente con el posicionamiento que busca dar a su producto. Se requiere mucho dinero para atraer distribuidores y establecer sus inventarios, así como para informar a los consumidores del producto y convencerlos de que lo prueben. En la *etapa de crecimiento*, las compañías continúan educando a consumidores y a distribuidores potenciales. Además, trabajan para permanecer por delante de la competencia y sostener un crecimiento rápido del mercado al mejorar la calidad del producto, agregar nuevas características y modelos, ingresar a nuevos segmentos del mercado y canales de distribución, modificar la publicidad, no sólo para crear conciencia acerca del producto

sino para generar convicción y compras; también es posible que bajen los precios en el momento adecuado para atraer a nuevos compradores. En la *etapa de madurez*, las empresas continúan invirtiendo en los productos maduros y consideran la posibilidad de modificar el mercado, el producto y la mezcla de marketing. Cuando *modifica el mercado*, la compañía busca incrementar el consumo del producto actual. Cuando *modifica el producto*, cambia algunas de sus características, como la calidad, los rasgos o el estilo, para atraer a nuevos usuarios o fomentar un mayor consumo. Cuando *modifica la mezcla de marketing*, la compañía trabaja para aumentar las ventas cambiando uno o más de los elementos de la mezcla de marketing. Una vez que la empresa reconoce que un producto se encuentra en la *etapa de decadencia*, la gerencia deberá decidir si *mantendrá* la marca sin cambios, con la esperanza de que los competidores abandonen el mercado; si *cosechará* el producto, reduciendo costos y tratando de mantener las ventas; o si *desechará* el producto vendiéndolo a otra empresa o liquidándolo por su valor de salvamento.

> Términos clave <

Análisis de negocios 285
Ciclo de vida del producto (PLC) 292
Comercialización 289
Concepto del producto 282
Depuración de ideas 281

Desarrollo de la estrategia de marketing 284
Desarrollo de nuevos productos 277
Desarrollo del producto 285
Desarrollo secuencial de productos 290

Desarrollo simultáneo de productos (o basado en equipos) 290
Estilo 293
Etapa de crecimiento 295
Etapa de decadencia 299
Etapa de introducción 295

Etapa de madurez 296
Generación de ideas 278
Mercado de prueba 286
Moda 294
Modas pasajeras 294
Prueba del concepto 283

> Análisis de conceptos <

Cuenta Perfiles de Banamex tomó agradablemente por sorpresa al mercado financiero mexicano, cuando el paradigma del concepto de producto de una cuenta de débito parecía estar más firme y definido que nunca. La Cuenta Perfiles puede considerarse como un ejemplo exitoso de innovación de productos en mercados financieros turbulentos y competidos. Antes de su llegada al mercado de las cuentas de débito, los factores de diferenciación entre los productos ofrecidos por distintas instituciones financieras, en opinión de muchos, eran mínimos o prácticamente imperceptibles.

El Grupo Financiero Banamex surgió en México en agosto de 2001 como resultado de la venta del Grupo Financiero Banamex-Accival al Grupo Financiero Citigroup y conservó el nombre de la institución financiera más grande del país. Su integración a Citigroup le permite ofrecer una extensa gama de servicios financieros, como parte de la principal compañía de servicios financieros en el mundo con 200 millones de cuentahabientes en más de 100 países.

Las ventajas competitivas de la Cuenta Perfiles son varias. Se trata de un producto sofisticado que permite al cuentahabiente, realizar sus operaciones bancarias con mayor rapidez, sencillez y flexibilidad con un enfoque integral. El software diseñado para ello es una poderosa herramienta que sirve para identificar al cliente de muchas maneras. Y, al mismo tiempo, la flexibilidad del sistema permite al usuario personalizar las características del producto de acuerdo con sus necesidades específicas. De esta manera, el cliente pasa de ser un consumidor más pasivo a uno más activo.

El cuentahabiente de Perfiles Banamex puede elegir entre diferentes esquemas de pago de comisiones, además de que en el mismo producto y contrato se integran servicios como cheques, débito, vista, plazo, chequera protegida y domiciliación de pagos. El cuentahabiente puede definir su fecha de corte y el esquema de comisiones de su preferencia, ya sea por operación o fijo mensual, e incluso decidir que su cuenta funcio-

ne también como cuenta eje de créditos para una relación de negocio integral. Suena sencillo, pero antes de la Cuenta Perfiles, para acceder a todos estos servicios el cliente tenía que suscribir una mayor cantidad de contratos.

Los diferentes servicios que ofrece el producto Perfiles son: tarjeta de débito, talonario de cheques, inversión, inversiones a plazo, fondos de inversión Horizontes e inversión inteligente. Las inversiones a su vez ofrecen una excelente combinación de beneficios: rendimientos muy competitivos y disponibilidad diaria de efectivo, integración de saldos para dar una mayor tasa. Todos los depósitos y retiros de la inversión se realizan fácilmente por teléfono o Internet.*

1. ¿Cuál piensa que fue la mejor fuente de ideas para crear la Cuenta Perfiles, la fuerza de ventas de Banamex o las fuentes externas?
2. Redacte una declaración de la estrategia de marketing, con 100 palabras y tres partes, para la Cuenta Perfiles.
3. ¿En qué condiciones consideraría usted la posibilidad de no realizar un mercado de prueba para este producto? Describa los criterios que serían adecuados de manera que no se necesite realizar dicha prueba.
4. Compare los métodos secuencial y simultáneo para el desarrollo de productos. ¿Es mejor uno que el otro para este caso específico? Explique.
5. ¿Qué elementos importantes de un plan de comercialización debieron atender los mercadólogos antes de lanzar un nuevo producto?
6. En el capítulo se afirma que “en la etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto, la compañía tiene que decidir entre una alta participación de mercado y utilidades elevadas en el momento”. Explique esta aseveración en términos de la cuenta Perfiles.

> Aplicación de conceptos <

1. Usted es gerente de nuevos productos y se le solicita que diseñe el proceso de depuración de ideas para la Cuenta Perfiles Banamex. Establezca un proceso de cinco fases para depurar buenas ideas de conveniencia para los posibles usuarios de esta cuenta.
2. Visite www.banamex.com.mx. Haga clic en “Buscador” Y escriba la frase “Cuenta Perfiles”. Ahora elabore un cuestionario de prueba de concepto para este producto definiendo los supuestos necesarios sobre las características del posible grupo meta.
3. Usted es el gerente de producto de la Cuenta Perfiles. Suponga que la marca tiene ya una antigüedad de cinco años. En la siguiente tabla se indican las ventas y las utilidades anuales en dicho periodo.

Prepare una estrategia con un enunciado para cada una de las cuatro P, con base en la etapa del ciclo de vida de producto en que se encuentra actualmente la marca.

Periodo	Ventas	Utilidades
Año 1	\$ 3,000,000	(\$ 100,000)
Año 2	\$ 20,000,000	\$ 1,500,000
Año 3	\$ 50,000,000	\$10,000,000
Año 4	\$ 52,000,000	\$ 8,000,000
Año 5	\$ 31,000,000	\$ 1,000,000

> Enfoque en la tecnología <

Muchas compañías ofrecen programas de cómputo y servicios para ayudar a las empresas a administrar el ciclo de vida de los productos. Una de las compañías que brinda estos servicios con mayor éxito es Agile Software Corporation. Según esta empresa, “las soluciones de Agile Product Lifecycle Management (Agile™ PLM) ayudan a las empresas a incrementar los ingresos, a reducir costos, a mejorar la calidad, a asegurar el cumplimiento y a integrar la innovación al ciclo de vida del producto [...] Agile permite que las compañías obtengan el mayor provecho de sus productos”. Visite el sitio de

Internet de Agile, en www.agile.com/plm/plm_solutions.asp y revise la oferta de PLM. Después responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los servicios PLM que ofrece Agile?
2. ¿En qué fase del ciclo de vida del producto se enfoca Agile?
3. Basado en lo que leyó en el sitio de Agile, ¿considera que sería una buena o una mala inversión contratar los servicios PLM de Agile? ¿Por qué?

> Enfoque en la ética <

La prueba de conceptos es una fase invaluable en el proceso de desarrollo de nuevos productos. El tiempo dedicado a probar los conceptos de productos con los clientes, antes de desarrollarlos, disminuyen el número de salidas en falso y conserva uno de los recursos más importantes en el desarrollo de nuevos productos: el dinero. Muchas compañías reducen la etapa de prueba de conceptos y pasan directamente a evaluar la demanda. Realizan las llamadas “pruebas en seco”, las cuales se utilizan cuando se “prueba el terreno” del interés que hay hacia un nuevo producto, al colocar un anuncio de éste antes de que exista realmente.

1. ¿Considera que esta prueba en seco es ética?
2. ¿Qué opina la Direct Marketing Association (DMA) (Asociación de Marketing Directo) acerca de tal práctica? (Realice una búsqueda en Google sobre la “prueba en seco” (o “dry testing” [entre comillas] y la DMA). ¿Qué señala la Federal Trade Commission (FTC) (Comisión Federal de Comercio)?
3. ¿Haría usted una prueba en seco del concepto de un nuevo producto? ¿En qué condiciones?

Caso empresarial

¡Quiero mi VOIP!!!!

Un cálido día de mayo, Rita Ramírez encontró dos sobres en el correo matutino. Uno era la factura de la compañía telefónica por un monto de casi \$50 dólares. En el otro venía una oferta de lanzamiento de un teléfono digital. Cuando vio la factura se sintió indignada, pues no había hecho llamadas de larga distancia y estaba suscrita a un paquete telefónico básico, que no contaba con ningún tipo de servicio “adicional”. Su molestia por el monto de la factura del teléfono originó que pusiera mayor atención a la oferta del teléfono digital.

Rita recordó que hacía varios años alguien le había hablado acerca de la posibilidad de realizar llamadas telefónicas por Internet, pero le había dado la impresión de que tenía que pagar por cada llamada, que la calidad del sonido

sería deficiente y que las llamadas se interrumpirían con frecuencia. Sin embargo, la oferta de lanzamiento afirmaba que el teléfono digital era el resultado de un nuevo proceso, y que podría adquirirlo por sólo \$29.95 durante los primeros seis meses, y luego \$39.95 después de este periodo.

Así, Rita decidió conocer más acerca del teléfono digital. Descubrió que el aparato utilizaba el VOIP (Voice Over Internet Protocol [Protocolo de Internet para Transferencia de Voz]) basado en la tecnología de conversión por software. Esta tecnología utiliza una pequeña caja en la casa del suscriptor, llamada EMTA (Embedded Multimedia Terminal Adapter), que es parecida a un módem grande de cable. Recibe las llamadas telefónicas, las convierte en señales digita-

les y después las envía por el cable coaxial y los acopladores de fibra óptica hacia la cabecera de la red. Ahí, las llamadas se envían a un conmutador telefónico o a un servicio regional de datos. La conversión por software es una tecnología mucho menos costosa que la conversión por circuitos tradicionales que se utilizaba para enviar llamadas telefónicas por cable. Además, su mantenimiento cuesta mucho menos.

Debido a que VOIP convierte las llamadas telefónicas en datos, la integración del teléfono, el televisor y los datos es extensiva. Los usuarios de VOIP tienen un acceso completo a listas de llamadas en sus computadoras personales, envían imágenes desde teléfonos celulares directamente a decodificadores colocados sobre el televisor, y manejan con facilidad agendas telefónicas por computadora. Todos los servicios regulares que ofrecen las compañías telefónicas, como la identificación de llamadas y la llamada en espera, pueden disfrutarse con el teléfono digital.

Las ventajas no terminan ahí. Los teléfonos digitales no originan cargos por larga distancia, ya que todas las llamadas de larga distancia y locales en Estados Unidos y Canadá están cubiertas por la misma cuota básica mensual. Además, no importa dónde esté ubicado físicamente el equipo, siempre cuando esté conectado a un módem de banda ancha (DSL/cable). Esto significa que un consumidor ubicado en California, con una conexión de banda ancha y un servicio telefónico VOIP podría llevarse el módem de banda ancha a otro lado, conectarlo a un dispositivo similar en un hotel y realizar llamadas dentro de Estados Unidos sin tener que hacer pagos adicionales. Como los sistemas VOIP permiten que cada usuario tenga diversos números telefónicos, las familias con hijos universitarios asignarían a cada uno un número con un código de área local, y cada uno podría llamar a casa de manera gratuita. Lo importante es el número y el código del área, y no el lugar donde el módem se encuentre ubicado físicamente.

En el futuro habrá más funciones disponibles, las cuales estarán fuera del alcance de la compañía telefónica local: videotelefonos, correos electrónicos en video, e integración de mensajes telefónicos y los correos electrónicos en una página de Internet, a la cual se podrá acceder desde cualquier computadora que tenga una conexión de Internet. ¡Imagine poder verificar quién le llama mientras está viendo la televisión!

¿Cuáles son algunos de los inconvenientes del teléfono digital? El primero es la calidad de la voz. Según un suscriptor que acaba de cambiar al teléfono digital, todas las personas con quienes hablaba le decían que parecía que estaba hablando debajo del agua. La compañía envió a un grupo de técnicos a trabajar en el sistema y la calidad de la voz mejoró, aunque aún no es tan buena como la de los servicios de telefonía regular. Otro problema es que la pérdida de energía significa la pérdida del servicio telefónico, mientras que los sistemas de telefonía regular operan sin electricidad. Compañías como Cox están trabajando para desarrollar baterías que abastezcan energía temporal; sin embargo, toda-

vía no existe algo que brinde el servicio telefónico durante largos periodos sin electricidad.

La tecnología de los teléfonos digitales existe desde hace aproximadamente dos años; no obstante, los operadores de cable han introducido el servicio con lentitud. Se han enfocado en vender servicios de Internet de alta velocidad, aunque el crecimiento de los suscriptores de ese servicio está empezando a disminuir. Además, las compañías telefónicas están descartando muchos de sus negocios con los satélites y con DirectTV. Por último, el servicio telefónico residencial constituye un gran mercado de más de \$70 mil millones de dólares al año. Parece que para las compañías de cable será el siguiente mercado en crecimiento.

A pesar de todas las ventajas actuales y potenciales del teléfono digital, las compañías están compitiendo con base en sus costos y no sólo en sus servicios. Ofrecen un paquete básico con funciones estándar como la llamada en espera y la identificación de llamadas, por una cuota. Generalmente el precio es un 30 por ciento menor que el que cargan las compañías telefónicas. Los operadores de cable han descubierto que los clientes desean paquetes y no una lista de servicios con cuotas individuales, y que prefieren comprar su conexión de video, de Internet de alta velocidad y del servicio telefónico en una sola compañía; los clientes desean una sola empresa y una sola factura. Según el presidente de Cox, Jim Robbins, “los clientes de paquetes son clientes más satisfechos (tenemos muchas investigaciones que sustentan esto) y los clientes de paquetes se mueven (cambian de empresa) con menor frecuencia”. Cuando las compañías ofrecen el paquete triple de video, Internet y telefonía, la tasa normal del 20 por ciento de cambio de empresa se reduce más o menos a la mitad. Desde luego, las compañías podrían ofrecer paquetes con distintos conjuntos de servicios, como actualmente lo hacen para la televisión por cable. Luego, los consumidores podrían seleccionar el paquete de servicios que desean. Sin embargo, en este periodo de lanzamiento, la mayoría de las empresas se están adhiriendo a un paquete básico y ofreciendo la ventaja del precio.

Puesto que aún existen algunos inconvenientes con el sistema VOIP (calidad de la voz y otros), algunas empresas no lo ofrecerán sino hasta que sean capaces de brindar más servicios. Otras, sin embargo, están abriendo camino. La compañía Cablevision de Bethpage, N.Y., fue una de las primeras en ofrecer el servicio VOIP, conocido como Optimum Voice, el cual carecía de operadores y de números portátiles, y los suscriptores no podían transferir el número que tenían a Optimum Voice. El servicio se ofreció como parte de su paquete de “triple juego” que incluía video, datos a alta velocidad y servicio telefónico. Cada uno de los productos tenía un costo de \$30, con un total de \$90 mensuales, es decir, 32 por ciento menos de lo que estaban pagando los clientes de video de Cablevision.

Cox Communications, el cuarto operador de cable más importante, fue uno de los primeros en ofrecer la telefonía digital. Hace tres años, estableció un servicio “de conmutación por circuitos” que viaja por cables delgados revestidos

con cable coaxial, y logró suscribir al servicio a un millón de sus 4.7 millones de consumidores. En la actualidad está cambiando al sistema VOIP, que es mucho menos costoso. Inicialmente, Cox gastó de \$700 a \$900 de capital por cada uno de sus nuevos clientes de telefonía. Ahora, con VOIP, el costo es de sólo unos \$300. Aun cuando los precios de Cox son entre un 20 y 30 por ciento menores que los de las compañías telefónicas, el suscriptor promedio paga \$50 mensuales. Para 2006, el servicio telefónico representará cerca del 14 por ciento de las utilidades de Cox pero, aún más importante, constituirá aproximadamente el 27 por ciento del crecimiento de sus utilidades.

Time Warner también ha visto una gran oportunidad en la telefonía digital. A finales de 2003 lanzó el VOIP en Portland, Maine. En dos meses, el 25 por ciento de los suscriptores de cable de Time Warner habían contratado el servicio VOIP. Sorprendido y motivado por la magnitud de la respuesta, Time Warner cambió su itinerario de lanzamiento para ofrecer el sistema a los 18 millones de hogares que estaban suscritos a su sistema de cable a finales del 2004. Sin embargo, esta compañía no brinda sus servicios al precio tan reducido de Cablevision, ya que los ejecutivos de Time Warner consideran que una guerra de precios generalizaría al VOIP, lo que implicaría que todos ganaran poco o nada. Ellos prefieren competir con base en el servicio. Si Time Warner repite la experiencia que tuvo en Portland, en dos años habrá alcanzado el mismo nivel de penetración con el VOIP, que el que logró en cinco años con su servicio de Internet. Quizás el tiempo del ciclo de vida del producto se está reduciendo.

Comcast, la compañía estadounidense de cable más grande, se está moviendo con mucho mayor lentitud. En el 2004 ofrecía el sistema VOIP a mercados limitados, en 2005 lo ofrece a la mitad de sus suscriptores, y en 2006 a 40 millones de suscriptores. La empresa planea esperar hasta que sea capaz de brindar servicios más avanzados, como videoteléfonos y correo electrónico en video. Una vez que Comcast entre al mercado y la competencia aumente, deberá incrementar la conciencia de los consumidores y disminuir los costos del equipo VOIP, pues los proveedores estarán más motivados para desarrollar las nuevas ventajas del producto.

Los analistas esperan que dentro de cinco años, 16 millones de suscriptores contraten servicios de telefonía por cable, lo cual podría generar hasta \$5 mil millones de dólares anualmente. Más de 20 compañías ya ingresaron al mercado. Pioneros como Vontage pueden lanzar un servicio telefónico por Internet propio, que utilice sus líneas de cable sin pagar cuotas.

El servicio telefónico por Internet cambia la forma en que Estados Unidos se comunica, y algunas compañías, especialmente de servicios telefónicos, lo consideran "injusto". Por ahora, la Comisión Federal de Competencia ha propuesto sólo una reglamentación mínima, además de que algunos miembros del Congreso están considerando una moratoria de cinco años para reglamentar a los proveedores del VOIP. Los gobiernos estatales están divididos respecto de este

asunto. Por ahora, Vontage y empresas similares están clasificadas como proveedores de servicios de información, lo cual les permite eludir la legislación local e internacional sobre las telecomunicaciones. El North American Numbering Plan no se estableció para contemplar la posibilidad de utilizar un equipo en cualquier parte para llamar a números locales. Con el tiempo, quizá haya mayores gravámenes para la telefonía por Internet, lo cual aumentará su costo. Sin embargo, si los analistas tienen la razón acerca de la rápida disminución de los costos, los clientes nunca notarán los impuestos.

La oferta que recibió Rita provenía de Time Warner: la compañía que brinda el servicio de telefonía digital por Internet. La situación de Rita se asemeja al escenario del consumidor que las compañías de cable esperan. Estas empresas saben que consumidores como Rita no están buscando medios alternativos para hacer llamadas telefónicas. Después de todo, ella cuenta con un teléfono celular. En cambio, ella desea menores costos; busca valor y comodidad, pero se desanimaría con el lenguaje técnico; de ahí el nombre de telefonía digital. Éste comunica lo que el servicio es y deja en claro el bajo precio que tiene el paquete de lanzamiento.

Después de investigar acerca de la telefonía por Internet, Rita elaboró una lista con las ventajas y desventajas de aceptar la oferta de Time Warner. ¿Qué cree usted que hará?

Preguntas para el análisis

1. ¿Cuáles serían las ventajas y las desventajas para Rita si acepta la oferta de Time Warner? Piense cuidadosamente en el proceso que Rita debería seguir para cambiar su servicio telefónico. ¿Qué haría usted en su lugar?
2. Redacte la primera parte de una declaración de estrategia de marketing para la oferta de telefonía digital de Time Warner. Incluya el mercado meta y el plan de posicionamiento del servicio.
3. ¿En qué etapa del ciclo de vida del producto se encuentra la telefonía por Internet? ¿La respuesta a esta pregunta variaría para distintas compañías como Vontage, Comcast, Time Warner y Cox?
4. ¿Por qué los paquetes de servicios funcionan tan bien para las compañías de cable? ¿Cuáles son las ventajas tanto para el consumidor como para la compañía?
5. En su opinión, ¿la estrategia de Comcast implica un gran riesgo o se trata de un paso inteligente? ¿Es adecuado el entusiasmo de las otras compañías?

Fuentes: John Higgins, "A Different Kind of Price War", *Broadcasting & Cable*, 19 de julio del 2004, p. 14; "VOIP is Getting Very Real", *America's Network*, 15 de septiembre de 2003, p. 34; Peter Grant, "Cable Giants Vie to Improve Online Phoning", *Wall Street Journal*, 8 de enero de 2004, p. A.15; John M. Higgins, "Cox Cable Plays Defense and Offense", *Broadcasting & Cable*, 2 de febrero de 2004, p. 38; John M. Higgins, "Cable Will Eat the Phone Company's Lunch..." *Broadcasting & Cable*, 3 de mayo de 2004, p. 1.