

9

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

Panorama del capítulo En el capítulo anterior, usted aprendió la forma en que los especialistas en marketing administran y desarrollan sus productos y marcas. En este capítulo analizaremos dos temas adicionales acerca del producto: el desarrollo de nuevos productos y la administración de los productos a lo largo de sus ciclos de vida. Los nuevos productos son el elemento vital de una organización; sin embargo, desarrollarlos es riesgoso y muchos fracasan. Por eso, la primera parte de este capítulo describe un proceso útil para crear y desarrollar productos nuevos y exitosos. Una vez que los especialistas en marketing lanzan sus productos, desean que éstos tengan una vida larga y feliz. En la segunda parte del capítulo, verá que

cada producto pasa por varias etapas del ciclo de vida y que cada etapa plantea nuevos desafíos que requieren de distintas estrategias y tácticas de marketing. Por último, terminaremos nuestro análisis sobre productos al estudiar dos aspectos más: la responsabilidad social en las decisiones relacionadas con los productos y el marketing de productos y servicios internacionales.

Para comenzar, considere a Google, una de las compañías más innovadoras del mundo. Pareciera que a Google se le ocurre un flujo casi interminable de nuevas tecnologías y servicios sorprendentes. Cuando se requiere encontrar, refinar y utilizar información, es probable que exista una solución innovadora de Google al respecto. En Google la innovación no sólo es un proceso: es el verdadero espíritu de la empresa.

GOOGLE: La fábrica de productos innovadores y ambiciosos

Google es sorprendentemente innovadora. En la década pasada, se encontró invariablemente en la lista de las cinco principales compañías más innovadoras. Google siempre se niega a sentirse cómoda con el estado actual de las cosas. En vez de ello, innova de manera constante ingresando en nuevos mercados y aceptando el desafío de nuevos competidores.

Como resultado, Google también tiene un éxito espectacular. A pesar de la formidable competencia de gigantes como Microsoft y Yahoo!, la participación de Google en su negocio fundamental —las búsquedas en línea— alcanza un decisivo 86 por ciento a nivel global, más de cinco veces las participaciones de mercado combinadas de todos los demás competidores. También domina en términos de ganancias publicitarias relacionadas con búsquedas mediante dispositivos móviles y por pagos en línea. Las búsquedas representaron la mayor parte de sus ingresos en 2014, los cuales ascendieron a \$60000 millones; el 20 por ciento de esa cifra se reflejó como utilidades. Google crece a una tasa impresionante —sus ingresos aumentaron más del doble en los últimos tres años.

Sin embargo, Google ha crecido hasta convertirse en mucho más que sólo en una compañía de publicidad y búsqueda en internet. Su misión consiste en “organizar la información del mundo y lograr que sea accesible y útil universalmente”. Desde la perspectiva de Google, la información es un tipo de recurso natural que debe explorarse, refinarse y distribuirse en todo el mundo. Esta idea unifica lo que, de otra manera,

parecería un conjunto sumamente diverso de proyectos de Google, como trazar mapas del mundo, crear tecnología para computadoras portátiles, conformar la videoteca más grande del mundo, incluso brindar información para la detección temprana de una epidemia de influenza. Si algo tiene que ver con el uso y aprovechamiento de la información, Google lo tiene cubierto de alguna forma innovadora.

Google sabe cómo innovar. En muchas empresas, el desarrollo de nuevos productos es un asunto que demanda cautela, que se realiza paso a paso y que podría tomar hasta uno o dos años. En contraste, el proceso abierto de Google para el desarrollo de nuevos productos se mueve a la velocidad de la luz. Este ágil innovador aplica nuevos servicios importantes en menos tiempo del que tardan los competidores en perfeccionar y aprobar una idea inicial. Como explica un ejecutivo de Google: “La parte más difícil de adoctrinar a las personas en nuestra cultura es cuando los ingenieros me enseñan un prototipo y yo les digo ‘¡Magnífico, continuemos!’, y ellos responden ‘Oh, no, no está listo’. Entonces yo replico: ‘Hay que lanzarlo con rapidez [como producto beta] y luego repetirlo para aprender lo que el mercado desea —y hacerlo grandioso’”.

El ya famoso caótico proceso de innovación de Google ha desatado un flujo aparentemente interminable de diversos productos novedosos. No obstante, en Google la innovación es más que un proceso, forma parte del ADN de la empresa. “¿Dónde ocurre la innovación dentro de Google? Ocurre en todas partes”.

Cuando se trata de desarrollar nuevos productos en Google, no hay planes de dos años. La planeación de nuevos productos de la compañía sólo abarca de cuatro a cinco meses. Google prefiere ver que un proyecto fracasa con rapidez, que ver fracasar a uno planeado en forma cuidadosa durante mucho tiempo. Mientras que compañías sumamente innovadoras, como Apple, prefieren la seguridad de un método consistente en “perfeccionar antes de vender”, en Google se trata de “lanzar y luego repetir”. Cuando los desarrolladores de Google enfrentan dos caminos y no están seguros de cuál tomar, invariablemente se inclinan por el más rápido.

El ya famoso caótico proceso de innovación de Google ha desatado un flujo aparentemente interminable de productos novedosos, muchos de los cuales son líderes de mercado en sus respectivas categorías. Tales productos incluyen un servicio de correo electrónico (Gmail), una tienda de medios digitales (Google Play), un servicio de pagos en línea (Google Wallet), un servicio para compartir fotografías (Google Picasa), un sistema operativo para dispositivos móviles (Google Android), una red residencial de banda ancha de alta velocidad (Google Fiber), un navegador web sencillo de usar vinculado a la nube (Chrome), proyectos para crear mapas y explorar el mundo (Google Maps y Google Earth) e incluso un sistema preventivo que avisa al usuario sobre epidemias que tengan influencia en su área (Google Flu Trends).

Las innovaciones más recientes de Google van más allá de simplemente organizar y buscar información. En la actualidad, la compañía es líder en el aprovechamiento del potencial de internet para conectarse prácticamente con todos los asuntos relacionados con la vida de las personas. Por ejemplo, recientemente pagó la estratosférica suma de \$3200 millones —el doble de lo que pagó por YouTube— para adquirir Nest Labs, un fabricante de termostatos inteligentes y de detectores de humo. Nest reinventó esos modestos aparatos domésticos para convertirlos en dispositivos digitales —con capacidad de conexión y compatibles con la era de los teléfonos inteligentes—, divertidos, eficientes y fáciles de usar. Aunque pareciera que Google pagó demasiado por Nest, con los sustanciales recursos y la proeza innovadora de Google, pronto Nest estará ayudando a los usuarios a administrar todo su hogar, lo que representa un enorme mercado potencial. Como explica un analista: “Se trata de ver cuál servicio —entre Google, Amazon, Apple, Microsoft y otros— va a coordinar el hogar inteligente de usted”.

Si el concepto de hogares inteligentes conectados a internet parece aún lejano para Google, pronto será dominado por alguna de las otras grandes ideas de la compañía. La máquina de innovación de Google es ampliamente conocida por sus “moonshots” —proyectos futuristas de largo alcance que si tienen éxito cambiarían profundamente la forma de vida de las personas—. De acuerdo con un ingeniero de Google, los cofundadores de la compañía, Larry Page y Sergey Brin, “tienen la idea de que las mejoras incrementales no son suficientemente buenas. El estándar para el éxito consiste en ver si podemos lograr que esos [moonshots] se concreten en el mundo para hacer cosas audaces”.

Para alentar los moonshots, Google creó Google X —un laboratorio secreto de búsqueda y especie de paraíso para



La máquina de innovación de Google es famosa por sus proyectos innovadores y ambiciosos “moonshots”, como Google Glass, el dispositivo inteligente y portátil que ha despertado gran interés.

Bloomberg por Getty Images

sus abstraídos investigadores repleto de objetos en desarrollo que parecen audaces incluso para Google—. “Cualquier cosa que sea un enorme problema para la sociedad nos interesa”, afirma el director de la unidad de innovación. La innovación más notable de Google X hasta el momento es Google Glass —el dispositivo inteligente y portátil que ha despertado gran interés—. Sin embargo, detrás de la cortina hay numerosos proyectos futuristas, como el automóvil de Google que no necesita conductor —un proyecto que alguna vez se pensó era pura ciencia ficción, pero que ahora está cerca de convertirse en realidad—. Imagine comprar algo en línea, luego ver que un automóvil Google automatizado se detiene frente a su casa y un humanoide de Google desciende para entregarle el paquete a la puerta de su hogar. ¿Parece algo muy lejano? Tal vez no. Google es ahora líder en el desarrollo de robots.

Google está abierta a nuevas ideas de productos que vengan casi de cualquier fuente. También confiere responsabilidad por la innovación a cada empleado. Google es famosa por su programa Innovation Time-Off que alienta a sus ingenieros a dedicar el 20 por ciento de su tiempo —un día a la semana— a desarrollar sus propias ideas extravagantes de nuevos productos. Al final, en Google la innovación es más que un proceso, forma parte del ADN de la empresa. “¿Dónde ocurre la innovación dentro de Google? Ocurre en todas partes”, afirma un científico investigador de Google.

Hable con empleados de Google de varios niveles y departamentos y surgirá un tema poderoso: ellos piensan que su trabajo puede cambiar al mundo. Lo maravilloso de Google es su capacidad para continuar inculcando un sentido de temeridad y ambición creativas en sus empleados. Con frecuencia se pregunta a los aspirantes a un empleo: “Si usted pudiera cambiar al mundo utilizando los recursos de Google, ¿qué haría?”. Pero ésta no es una pregunta ridícula ni teórica: Google desea saber, porque pensar (y construir) a ese nivel es lo que hace Google. Cuando se trata de innovación, Google es diferente. Pero la diferencia no es tangible; está en el aire —en el espíritu del lugar.¹

Descripción de objetivos

OBJETIVO 1	<p>Explicar cómo las compañías encuentran y desarrollan ideas para nuevos productos. Estrategia de desarrollo de nuevos productos (pp. 270-271)</p>
OBJETIVO 2	<p>Listar y definir los pasos del proceso de desarrollo de nuevos productos, así como las consideraciones principales para administrar dicho proceso. Proceso de desarrollo de nuevos productos (pp. 271-279) Administración del desarrollo de nuevos productos (pp. 280-282)</p>
OBJETIVO 3	<p>Describir las etapas del ciclo de vida de los productos y cómo cambian las estrategias de marketing durante ese ciclo. Estrategias del ciclo de vida del producto (pp. 282-288)</p>
OBJETIVO 4	<p>Analizar dos temas adicionales sobre los productos: las decisiones socialmente responsables relacionadas con el producto y el marketing internacional de productos y servicios. Consideraciones adicionales acerca de los productos y servicios (pp. 288-291)</p>

Desarrollo de nuevos productos

Desarrollo de productos originales, o bien, de mejoras o modificaciones de productos existentes, así como de nuevas marcas, mediante los propios esfuerzos de desarrollo de una compañía.

Comentario del autor | Los nuevos productos son el elemento vital de una compañía. A medida que los productos viejos maduran y desaparecen, las compañías deben desarrollar nuevos productos que los sustituyan. Por ejemplo, el iPhone y la iPad han estado en el mercado por poco menos de ocho años, pero ahora son los dos productos de mayor venta de Apple.

Como sugiere

la historia de Google, las compañías que sobresalen en el desarrollo y la administración de nuevos productos obtienen grandes recompensas. Parece que cada producto atraviesa un ciclo de vida: nace, pasa por varias etapas y, al final, muere conforme aparecen productos más novedosos que crean mayor valor para los clientes.

Este ciclo de vida del producto plantea dos grandes desafíos: primero, debido a que a la larga todos los productos decaen, toda empresa debe ser capaz de desarrollar nuevos productos que reemplacen los obsoletos (el desafío de *desarrollar nuevos productos*). Segundo, la empresa debe ser capaz de adaptar sus estrategias de marketing ante los cambios en los gustos, las tecnologías y los competidores, conforme los productos atraviesan esas etapas (el desafío de *estrategias para el ciclo de vida del producto*). Primero abordaremos el problema de encontrar y desarrollar nuevos productos y luego el problema de administrarlos con éxito a lo largo de sus ciclos de vida.

→ Estrategia de desarrollo de nuevos productos

Una compañía obtiene nuevos productos de dos maneras. Una es mediante la *adquisición* —es decir, al comprar una empresa, una patente o una licencia para comercializar el producto de alguien más—. La otra manera es mediante sus propias actividades de **desarrollo de nuevos productos**. Con el término *nuevos productos* nos referimos a productos originales, mejoras o modificaciones de productos existentes y marcas nuevas que desarrolle la compañía gracias a sus propios esfuerzos de investigación y desarrollo. En este capítulo nos concentraremos en el desarrollo de nuevos productos.

Los nuevos productos son importantes tanto para los clientes y consumidores como para los comerciantes que los ofrecen. Traen consigo soluciones nuevas y variedad a la vida de los clientes. En el caso de las compañías, los nuevos productos son una fuente fundamental de crecimiento. Por ejemplo, los nuevos productos han transformado casi por completo a Apple en años recientes. El iPhone y la iPad —ninguno de los cuales estaba disponible hace tan sólo ocho años— ahora son los dos productos de mayor venta de la compañía; el iPhone representa más de la mitad de los ingresos totales de Apple.²

No obstante, la innovación puede ser muy costosa y riesgosa. Los nuevos productos tienen bajas probabilidades de éxito. Según una estimación, el 66 por ciento de todos los nuevos productos lanzados por compañías establecidas fracasan en un plazo menor de dos años. De acuerdo con otra estimación, el 96 por ciento de todas las innovaciones no logran siquiera recuperar sus costos de desarrollo.³ ¿Por qué fracasan tantos productos nuevos? Hay varias razones. Aunque una idea sea buena, tal vez la compañía sobreestimó las dimensiones del mercado. Quizás el producto real no se diseñó tan bien como debería haberse hecho; también es posible que

no se haya posicionado de manera correcta en el mercado, que se haya lanzado en el momento inadecuado, que su precio fuera demasiado alto o que la publicidad resultara deficiente. Un alto ejecutivo podría impulsar una idea favorita a pesar de los hallazgos desfavorables de la investigación de mercados. En algunas ocasiones los costos del desarrollo de productos son más altos de lo estimado y en otras los competidores contraatacan con mayor fuerza de la esperada.

De esta forma, las compañías enfrentan un problema: deben desarrollar nuevos productos aunque las probabilidades de éxito sean escasas. Para crear productos exitosos, una compañía debe entender a sus consumidores, sus mercados y sus competidores y desarrollar productos que entreguen un valor superior a los clientes.

Comentario del autor | Las compañías no pueden sólo esperar a tropezarse con nuevos productos buenos. En vez de ello, deben establecer un proceso sistemático de desarrollo de nuevos productos.

Proceso de desarrollo de nuevos productos

En vez de dejar la creación de nuevos productos al azar, una compañía debe realizar una sólida planeación de los nuevos productos y establecer un sistemático *proceso de desarrollo de nuevos productos* centrado en el cliente para encontrar y cultivar innovaciones. La **figura 9.1** muestra los ocho pasos principales de este proceso.

Generación de ideas

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 genera cientos, o incluso miles, de ideas para encontrar unas cuantas que sean buenas. Entre las principales fuentes de ideas para nuevos productos están las internas y las externas, como clientes, competidores, distribuidores y proveedores, entre otras.

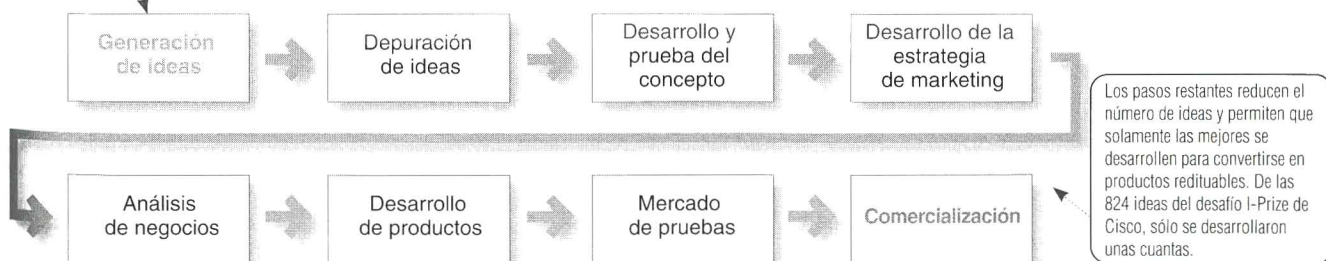
Fuentes internas de ideas

Al utilizar *fuentes internas*, la compañía podría encontrar nuevas ideas mediante la investigación y el desarrollo formales. Sin embargo, de acuerdo con un estudio, sólo el 33 por ciento de las compañías encuestadas identificaron las actividades tradicionales de investigación y desarrollo como una fuente principal de ideas innovadoras. En cambio, el 41 por ciento de las compañías identificaron a los clientes como una fuente principal, seguidos por los jefes de unidades de negocio (35 por ciento), los empleados (33 por ciento) y la fuerza de ventas (17 por ciento).⁴

De esta manera, más allá de sus procesos de investigación y desarrollo internos, las compañías pueden aprovechar la inteligencia de sus empleados —desde los ejecutivos, vendedores, científicos e ingenieros hasta el personal de manufactura—. Muchas empresas han desarrollado con éxito redes sociales internas y programas *intraempresariales* que animan a los empleados a desarrollar ideas para nuevos productos. Por ejemplo, el programa Innovation Time-Off de Google ha resultado en ideas de productos de gran éxito, las cuales van desde Gmail y Ad Sense hasta Google News. Un programa similar implementado en 3M, llamado Dream Days, ha alentado durante mucho tiempo a los empleados a dedicar el 15 por ciento de su jornada laboral a sus propios proyectos, lo que dio por resultado las Post-it Notes y muchos otros productos exitosos.⁵

Compañías tecnológicas como Facebook y Twitter patrocinan periódicamente los llamados “hackathons”, en los cuales los empleados toman un día o una semana lejos de sus actividades laborales diarias para desarrollar nuevas ideas. LinkedIn, la red profesional de social media con 250 millones de miembros, realiza “hackdays”, un viernes de cada mes, alentando a los empleados a trabajar en cualquier actividad que deseen pero que beneficie a la compañía. LinkedIn lleva el proceso un paso más allá con su programa InCubator, en el cual los empleados pueden formar equipos cada trimestre para presentar ideas innovadoras a los ejecutivos de la empresa. Cuando una idea se aprueba, el equipo que la concibió se aparta de sus actividades laborales regulares durante 90 días para convertirla en realidad. Hasta ahora, el programa ha generado

El desarrollo de un nuevo producto inicia con buenas ideas de productos, muchas ideas. Por ejemplo, el reciente desafío de creación colectiva I-Prize, de Cisco, atrajo 824 ideas de 2900 innovadores ubicados en más de 156 países.



● **FIGURA | 9.1**
Principales etapas del desarrollo de nuevos productos.

propuestas para nuevos productos y líneas de negocio, herramientas internas y programas de recursos humanos desarrollados por empleados de distintos niveles de la compañía.⁶

Fuentes externas de ideas

Las compañías también pueden obtener buenas ideas para productos nuevos a partir de varias fuentes externas. Por ejemplo, los *distribuidores y proveedores* también podrían contribuir con muchas ideas. Los distribuidores están cerca del mercado y cuentan con información sobre los problemas de los consumidores y las posibilidades de introducir nuevos productos. Los proveedores pueden informar a la empresa acerca de nuevos conceptos, técnicas y materiales susceptibles de utilizarse en el desarrollo de nuevos productos. Walmart invita a sus miles de posibles proveedores a enviar ideas de productos y videos de apoyo a través de su programa “Get on the Shelf”. Este minorista invita después a sus millones de clientes estadounidenses a votar en línea por los productos que más les gustaría ver en los anaqueles de Walmart. Recientes productos ganadores incluyen ropa de cama Elvis Presley Home Bedding Collection y SKRIBS, los brazaletes para hacer anotaciones personales.⁷

Otra buena fuente de 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. Entre otras fuentes de ideas se incluyen revistas de comercio, exposiciones, sitios web y seminarios; también organismos gubernamentales, agencias de publicidad, empresas de investigación de mercados, laboratorios industriales y universitarios y los inventores.

Tal vez la fuente más importante de ideas para nuevos productos sean los propios *clientes y consumidores*. La compañía podría analizar preguntas y quejas de los clientes para encontrar nuevos productos que resuelvan mejor los problemas de los consumidores. O bien, podría invitar a sus clientes a compartir sugerencias e ideas. Por ejemplo, el producto Negrito, de Grupo Bimbo, empresa panera mexicana, llamó la atención de clientes y consumidores para solicitarles ideas para un nuevo nombre:



● Ideas de nuevos productos generadas por el cliente: Bimbo invita a los clientes a enviar ideas para un nuevo nombre a su producto “Negrito” de Bimbo. La marca consiguió en tan sólo 15 días 107 794 fans más.

© Alamy

Crowdsourcing

Práctica que consiste en invitar a grandes comunidades de personas —clientes, empleados, científicos e investigadores independientes, además del público en general— a participar en el proceso de innovación de productos.

Uno de los hijos más legendarios de Grupo Bimbo fue rebautizado el pasado 18 de noviembre de 2013. A partir de ese día, los 2.2 millones de puntos de venta donde se distribuyen sus productos en todo el mundo empezaron a llenar sus estantes de un pastelillo de nombre ‘Nito’. Sí, aquel Negrito Bimbo, en una especie de mutación, ha cambiado de nombre. La firma mexicana que en 2012 obtuvo ventas netas por 13 149 millones de dólares con la elaboración de más de 10 mil productos, lanzó una campaña en redes sociales de lo más peculiar. En su cuenta de Facebook la empresa del “osito” invitaba a los fans del Negrito Bimbo a escoger el nuevo nombre que le pondrían a aquel pan bañado de chocolate con suspiros de mouse en su interior. Cinco fueron las propuestas: Afro, Funky, Choko, Rulos, y ‘Nito’, la ganadora. “Los nombres cortos tienen más onda”, fue el pequeño discurso que compartieron los encargados de la cuenta de Facebook para Grupo Bimbo, y así, invitar a sus 434 897 usuarios a escoger el nuevo nombre del producto. A partir de noviembre de ese año, la empresa panadera que trabaja en 19 países, publicó en su página oficial la nueva imagen de Nito. Aquel Negrito Bimbo ya no es tan ‘negrito’. Al inicio esta decisión no fue bien recibida por los consumidores, ya que desde que la marca lanzó la convocatoria para que fueran los fans los que seleccionaran el nombre, la gente rechazó el cambio; sin embargo, esta estrategia generó *engagement* y *awareness* en los medios digitales en los que la marca tiene presencia. La identificación que pueda tener el consumidor por un producto, una imagen o una marca, es fundamental para su venta y producción. Es arriesgado hacer un cambio de marca en un producto cuando ya está posicionado, puede confundir al consumidor y llevarlo a pensar que se trata de un producto diferente al que está acostumbrado; pero en el caso del Negrito Bimbo los equipos de mercadotecnia y publicidad de la firma, decidieron hacer partícipe a su público consumidor. Tanto en redes sociales como en algunos medios se especuló que el cambio de nombre tenía que ver con que el anterior podría ser considerado ofensivo para personas de raza negra.

Sin embargo, la imagen de Nito continúa utilizando estereotipos, especialmente la palabra “funk” y el cabello afro. Tal vez, queriendo evitar una polémica, como la de los Pielés Rojas de Washington, Bimbo decidió adelantarse a los hechos y cambiar el nombre de su producto; o simplemente decidió que era momento de un cambio. ● La gente que se indignó por el cambio y lo comentó en las redes sociales de la marca y en las propias, generó que muchas personas que no estaban enteradas del cambio de nombre se sumaran a la conversación social y en tan sólo 15 días la marca consiguió 107 794 fans más. Esta estrategia además de ganar más fans, generó gran *engagement*, ya que el anuncio del nuevo nombre tuvo gran impacto. Seguramente el hecho de que hagan campaña donde involucran a consumidores meta hacen esperar al producto con más entusiasmo.

Crowdsourcing

De manera más general, muchas compañías ahora están desarrollando programas de crowdsourcing o de innovación abierta para nuevos productos. Mediante el **crowdsourcing**, una

Marketing real 9.1

Crowdsourcing: Hay que dejar las puertas abiertas a la innovación

En la actualidad, el crowdsourcing es un gran negocio. Tal vez usted esté más familiarizado con actividades de marketing en las que las compañías invitan a los clientes a ayudarles a crear nuevos anuncios publicitarios o ideas de productos. La división Frito-Lay de PepsiCo es bien conocida por proceder de esa forma. Por ejemplo, el concurso de anuncios Doritos Crash para el Super Bowl genera anuncios ideados por consumidores y los que ganan se transmiten durante ese evento deportivo cada año. El concurso “Do Us a Flavor” de Frito-Lay invita a los consumidores a enviar sugerencias de nuevos sabores para las papas fritas Lay y a votar por sus favoritos. Estas campañas de crowdsourcing son sumamente exitosas y generan una considerable participación y gran cantidad de comentarios por parte de los clientes. El año pasado, el concurso “Do Us a Flavor” produjo más de cuatro millones de ideas para nuevos sabores.

Sin embargo, en la actualidad, el crowdsourcing implica mucho más que organizar concursos de consumidores ingeniosos que suscitan comentarios. Compañías que van desde gigantes como P&G, McDonald's y Samsung, hasta empresas incipientes como Quirky, están dejando las puertas bien abiertas a la innovación al invitar a vastas comunidades de personas —clientes, empleados, científicos e investigadores independientes, además del público en general— a participar en el proceso de innovación de productos. Considere los siguientes ejemplos.

Procter & Gamble

Desde hace mucho, P&G ha establecido los estándares de oro para los grandes avances en la innovación y para el desarrollo de nuevos productos en su industria. El detergente Tide de P&G fue el primer detergente sintético formulado para usarse en lavadoras; Pampers fue la primera marca exitosa de pañales desechables y Febreze de P&G fue el primer refrescante ambiental que elimina olores en lugar de sólo encubrirlos. Esas notables innovaciones han sido el pivote fundamental para el crecimiento y el éxito increíbles de P&G.

Hasta hace poco, la mayoría de las innovaciones de P&G provenían de sus propios laboratorios de investigación y desarrollo. P&G emplea más de ocho mil investigadores en 26 instalaciones ubicadas en todo el mundo, algunos de los cuales se encuentran

entre los investigadores más talentosos a nivel internacional. Sin embargo, los laboratorios de investigación de P&G, por sí solos, serían incapaces de proveer la cantidad de innovación requerida para satisfacer las necesidades de crecimiento de una compañía de \$84 000 millones.

Así, durante unos 12 años, P&G comenzó a invitar a socios externos a ayudarle a desarrollar nuevos productos y tecnologías. De esa forma, lanzó P&G Connect + Develop, un programa de crowdsourcing que invita a los emprendedores, científicos, ingenieros y otros investigadores —incluyendo a los propios consumidores— a enviarle ideas sobre nuevas tecnologías, diseños de productos, empaques, modelos de marketing, métodos de investigación, ingeniería o promoción, en fin, sobre todo aquello que tenga potencial para crear mejores productos que ayuden a P&G a alcanzar su meta de “mejorar más la vida de los consumidores”.

P&G de ningún modo intenta reemplazar a sus ocho mil investigadores; en vez de eso, desea apoyarlos mejor. Por medio de una labor cuidadosa de crowdsourcing tiene la posibilidad de extender el potencial de su personal enriqueciéndolo con millones de mentes brillantes de gente externa. A través de Connect + Develop, la compañía declara: “Juntos podemos hacer más de lo que cualquiera de nosotros podría lograr por sí solo”.

En la actualidad, gracias a Connect + Develop, P&G cuenta con una red verdaderamente global abierta a la innovación. Más del 50 por ciento de sus innovaciones implican algún tipo de socio externo. Hasta ahora, el programa ha resultado en más de dos mil acuerdos productivos. La larga lista de productos derivados del exitoso programa Connect + Develop incluye, entre otros, Tide Pods, Tide Total Care, Olay Regenerist, Swiffer Dusters, Glad ForceFlex Bags, CoverGirl Eyewear, el cepillo dental Oral B Pulsonic y Mr. Clean Magic Eraser. El programa Connect + Develop se encuentra en “el corazón de las innovaciones de P&G”.

McDonald's—My Burger

La marca más popular de hamburguesas en el planeta llevó a cabo una actividad, “My Burger”, por medio de la cual pedía a sus fans en Reino Unido crear una nueva línea de productos para la compañía. Miles de propuestas fueron hechas gracias a un “armador virtual de hamburguesas” en el que las personas

podían hacer sus propuestas. Desde los seis ingredientes hasta el nombre de las nuevas hamburguesas, las personas son las responsables de crear un nuevo producto para McDonald's. El restaurante de comida rápida dio a conocer cinco hamburguesas ganadoras, diseñadas por el público, y puso en marcha la campaña con un anuncio en televisión por Leo Burnett, junto con la publicidad digital y radio. La publicidad gráfica se ejecutó a través de Facebook, Yahoo, Skype, YouTube, WeTransfer y MSN. Las hamburguesas salieron a la venta en 1200 tiendas de McDonald's después de un concurso que dio a la gente la oportunidad de diseñar su “hamburguesa de carne de ensueño”. La cadena de comida rápida recibió 98 000 propuestas, de las cuales 11 fueron votadas por el público y cinco fueron escogidas por un panel de jueces que incluyó a Phil Vickery y Mark Hawthorne, director general de McDonald's en Reino Unido. Las recetas ganadoras fueron ‘The Big Uno’, ‘The Sweet Chilli Fiesta’, ‘The Ultimate Supremo’, ‘El tocino picante grande’ y ‘El McPizza salchichones hamburguesa’. “Ésta es la primera vez que hemos dado a nuestros clientes de Reino Unido la oportunidad única de diseñar su propia hamburguesa de ternera y tener la oportunidad de aparecer en nuestro menú de fama mundial”, mencionó Alistair Macrow, vicepresidente de McDonald's Reino Unido, “Nos hemos visto sorprendidos por la respuesta del público. Las nuevas cinco hamburguesas que hemos incorporado en nuestros menús son de aspecto y sabor fantástico y espero que nuestros clientes puedan disfrutar de ponerlas en práctica también”. Terminó.

Quirky

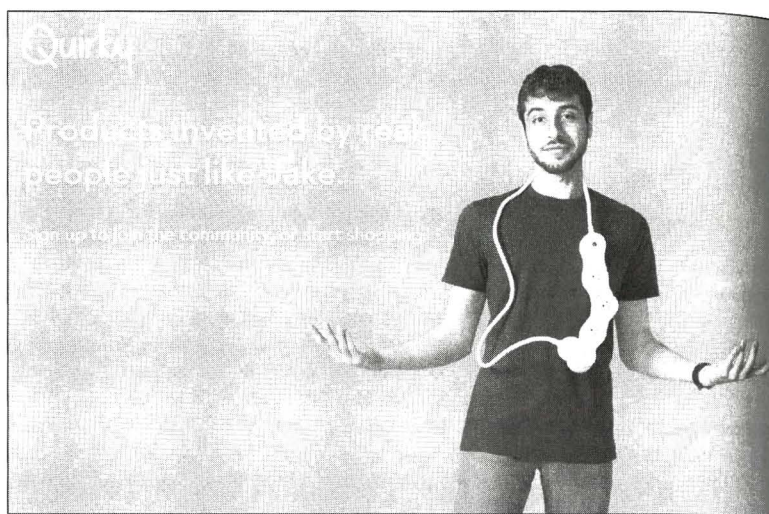
No solamente las grandes compañías como P&G y McDonald's utilizan crowdsourcing. Quirky es una firma promisoría de \$50 millones construida exclusivamente en torno al crowdsourcing. Con base en la noción de que la gente ordinaria tiene ideas extraordinarias, Quirky fabrica productos ideados por inventores cotidianos. Recurre a una comunidad en línea de 500 mil miembros que envían sus ingeniosas ideas de nuevos productos, en la forma de “un bosquejo en una servilleta, un enunciado o, incluso, como bienes totalmente terminados”. La compañía recibe más de dos mil ideas a la semana. Luego, la comunidad vota por sus favoritas: cada semana, en una transmisión vía internet desde las oficinas centrales de Quirky, en Nueva

York, ejecutivos de la compañía, expertos de la industria y miembros de la comunidad debaten los méritos de las ideas enviadas y seleccionan tres o cuatro para desarrollarlas como productos.

Después, Quirky se encarga de resolver todos los detalles difíciles en materia legal, de diseño, producción y marketing para convertir las ideas elegidas en productos comercializables. El crowdsourcing desempeña un papel importante en todo el proceso, ya que la comunidad de Quirky provee información sobre cuestiones que abarcan no sólo el diseño del producto, sino también el nombre, el empaque, la etiqueta y el precio. Los productos que logran concluir el proceso de desarrollo se envían a uno de los cinco centros de distribución global y luego a cualquiera de 35 mil establecimientos minoristas, incluyendo Target, Bed Bath & Beyond, Best Buy, Amazon.com e incluso QVC.

Los inventores cuyas ideas se convierten en productos, junto con la gente que contribuye a mejorar esos productos, reciben regalías con base en las ventas. De los más de 100 productos que Quirky ha colocado en los anaqueles de las tiendas en su breve historia, ninguno ha perdido dinero. Hasta ahora, el mayor vendedor de la compañía es el Pivot Power, un contacto múltiple inteligente. Las ventas del Pivot Power se aproximan a un millón de unidades y el producto promete reeditar a su novel inventor de 24 años la suma de \$2 millones hacia el final del año.

Las grandes empresas del mundo, como P&G, PepsiCo y McDonald's, operan a una escala que opaca a Quirky. Sin embargo, la pequeña Quirky tal vez sea el mejor ejemplo para ilustrar el poder en bruto del crowdsourcing y la democratización del desarrollo de productos en su forma más pura. Un representante de Target concluye: "Nadie innova al ritmo que Quirky lo está haciendo".



Crowdsourcing: La incipiente Quirky, al lanzar nuevos productos, es el mejor ejemplo para ilustrar el poder del crowdsourcing en su forma más pura. "Nadie innova al ritmo que Quirky lo está haciendo".

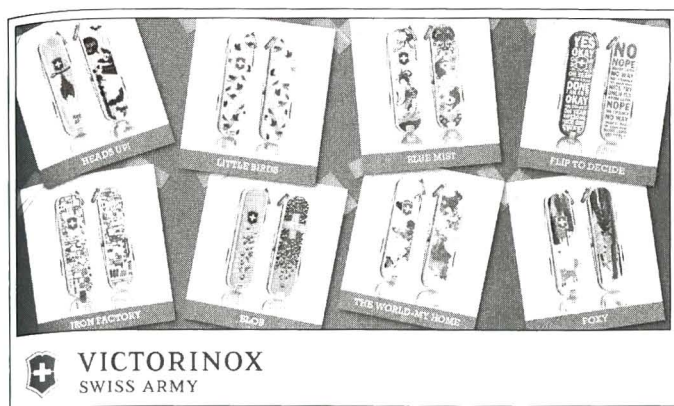
Quirky

Fuentes: Con base en información de Kurt Wagner, "Five Brands That Got Fans to Lend a Hand", *Fortune*, 24 de junio de 2013, www.money.cnn.com/gallery/leadership/2013/06/24/crowdsourcing-brands.fortune/; Dale Buss, "P&G Enhances Connect + Develop Innovation Pipeline", *BrandChannel*, 13 de febrero de 2013, www.brandchannel.com/home/post/2013/02/13/PG-Connect-Develop-Website-021313.aspx; Larry Huston y Nabil Sakkab, "Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation", *Harvard Business Review*, marzo de 2006, pp. 2-9; Josh Dean, "Is This the World's Most Creative Manufacturer?", *Inc.*, octubre de 2013, pp. 95-114; y www.pgconnectdevelop.com y www.quirky.com, consultados en septiembre de 2014.

compañía invita a grandes comunidades de personas —clientes, empleados, científicos e investigadores independientes, además del público en general— a participar en el proceso de innovación de productos. Recurrir a una amplia diversidad de fuentes, tanto dentro como fuera de la compañía, ayuda a generar nuevas ideas poderosas e inesperadas (vea Marketing real 9.1).

Compañías grandes y pequeñas, en todas las industrias, están recurriendo al crowdsourcing en vez de depender solamente de sus propios laboratorios de investigación y desarrollo para producir todas las innovaciones de productos que requieren. Por ejemplo, Samsung lanzó recientemente su programa Open Innovation, por medio del cual se pone en contacto con un vasto número de colaboradores y emprendedores externos para desarrollar nuevos productos, nuevas ideas y tecnologías. La misión del programa es derrumbar los muros que rodean su propio proceso de innovación y abrir las puertas a ideas nuevas y frescas provenientes del exterior. Por medio de ese programa, Samsung forma alianzas con los mejores investigadores de la industria y la academia alrededor del mundo, participa activamente en foros industriales, trabaja con proveedores para innovar y trata de identificar empresas recién constituidas que sean prometedoras para invertir en ellas. "En el siglo XXI ninguna compañía puede realizar toda la labor de investigación por sí sola", comenta un ejecutivo de Samsung, "y consideramos que asociarse con [otros] alrededor del mundo tiene una importancia crucial para conformar y fortalecer una comunidad de investigación vibrante".⁸

Más que crear y administrar sus propias plataformas de crowdsourcing, las compañías pueden recurrir a terceras partes, es decir, a redes de crowdsourcing, como InnoCentive, TopCoder, CloudSpokes y Jovoto. Por ejemplo, organizaciones que van desde Audi, Microsoft y Nestlé, hasta Victorinox, el fabricante de navajas suizas (Swiss Army Knife), recurrieron a la red Jovoto, integrada por 50 mil profesionales creativos en busca de ideas y soluciones, y ofrecieron premios desde \$100 hasta \$100 000. ● En los últimos tres años, Victorinox utilizó los servicios de Jovoto con la finalidad de obtener nuevos diseños de moda para una edición limitada de su Swiss Army Knife. El objetivo de los diseños de moda era atraer a compradores más jóvenes hacia este venerable y antiguo



● Victorinox utilizó los servicios de Jovoto con la finalidad de obtener nuevos diseños de moda para una edición limitada de su Swiss Army Knife. Los modelos diseñados mediante crowdsourcing tuvieron un éxito de ventas superior en 20 por ciento al de cualquier otra edición limitada de modelos creada internamente con anterioridad.

Victorinox AG

Depuración de ideas

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

Concepto de producto

Versión detallada de la idea de un nuevo producto planteada en términos significativos para los clientes.

producto. El primer año, más de mil artistas enviaron diseños a través de Jovoto. La edición limitada consta de 10 diseños seleccionados después de que los miembros de la comunidad de Jovoto revisaron todas las aportaciones y de que los seguidores de la marca Victorinox votaron por sus diseños favoritos en Facebook. La edición resultante obtuvo un éxito de ventas superior en 20 por ciento al de cualquier otra edición limitada de modelos creada internamente con anterioridad.⁹

El crowdsourcing puede generar una avalancha de ideas innovadoras. De hecho, abrir las compuertas podría significar que la empresa se vea abrumada con ideas —algunas buenas y otras malas—. Por ejemplo, cuando Cisco Systems patrocinó una actividad de innovación abierta llamada I-Prize, solicitando ideas de fuentes externas, recibió más de 820 ideas diferentes provenientes de más de 2900 innovadores de 156 países. “El proceso de evaluación fue mucho más complicado de lo que pensamos”, afirma el director de tecnología de Cisco. La tarea requirió “inversiones significativas de tiempo, energía, paciencia e imaginación... para descubrir las gemas ocultas entre las piedras”. Al final, un equipo de seis personas de la compañía trabajó a tiempo completo durante tres meses para elegir 32 ideas semifinalistas, así como a nueve equipos que

representaban a 14 países ubicados en seis continentes, para la última fase de la competencia.¹⁰

Las compañías verdaderamente innovadoras no se basan sólo en una fuente o en otra para obtener ideas de nuevos productos. En vez de ello, desarrollan amplias redes para obtener ideas y capturar la inspiración de cualquier fuente posible, desde los empleados de cualquier nivel y los clientes hasta otros innovadores y múltiples fuentes externas.

Depuración de ideas

El propósito de la generación de ideas es obtenerlas en un gran número. El objetivo de las siguientes etapas es *reducir* tal número. La primera etapa de reducción es la **depuración de ideas**, un proceso consistente en examinar aquellas que son buenas y desechar las malas lo más pronto posible. Los costos de desarrollo de productos se incrementan mucho en las etapas posteriores, por lo que la compañía sólo desea seguir adelante con las ideas de productos que tienen la posibilidad de convertirse en productos redituables.

Muchas empresas exigen a sus ejecutivos que escriban las ideas de nuevos productos o servicios en un formato estándar para que sea revisado por un comité de análisis de nuevos productos. En dicho formato se describe el producto o servicio, la propuesta de valor para el cliente, el mercado meta y los competidores. También incluye estimaciones generales de las dimensiones del mercado, del precio del producto, del tiempo y de los costos de desarrollo, fabricación y de la tasa de rendimiento. Después, el comité evalúa la idea de acuerdo con un conjunto de criterios generales.

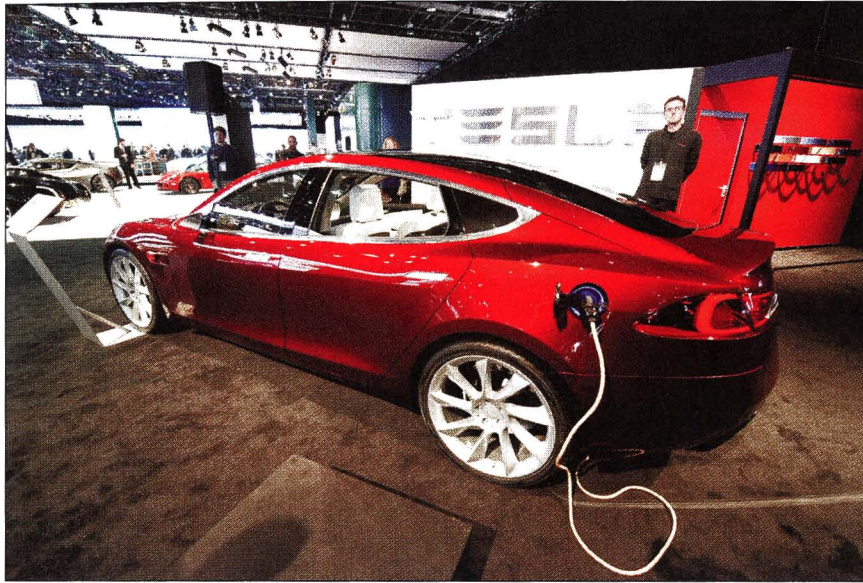
Un experto en marketing propone un esquema de depuración de ideas de nuevos productos R-W-W (por las siglas en inglés de “real-ganador-vale la pena hacerlo”) que plantea tres preguntas. Primero, *¿es real?* ¿Existen una necesidad y un deseo verdaderos por el producto y los clientes lo comprarán? ¿Existe un concepto claro del producto y éste satisfará el mercado? Segundo, *¿podemos ganar?* ¿El producto ofrece una ventaja competitiva sustentable? ¿La compañía cuenta con los recursos necesarios para lograr que el producto sea un éxito? Por último, *¿vale la pena hacerlo?* ¿El producto se ajusta a la estrategia general de crecimiento de la empresa? ¿Ofrece un potencial suficiente de utilidades? La empresa debe ser capaz de responder de manera afirmativa a las tres preguntas R-W-W antes de continuar desarrollando la idea de un nuevo producto.¹¹

Desarrollo y prueba del concepto

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

Desarrollo de conceptos

Suponga que un fabricante de automóviles desarrolló un vehículo práctico completamente eléctrico impulsado por baterías. Su prototipo inicial es un convertible deportivo y elegante de dos plazas que se vende por más de \$100 000.¹² ● Sin embargo, en el futuro cercano planea introducir en el mercado masivo versiones a precios más accesibles que competirán con los automóviles híbridos o totalmente



● Tesla está introduciendo al mercado masivo sus modelos con precios más accesibles, capaces de viajar más de 300 millas con una sola carga, que se recargan en 45 minutos en un tomacorriente eléctrico normal de 120 volts y cuyo costo de desplazamiento es aproximadamente de un centavo de dólar por milla.

AFP/Getty Images

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.

Desarrollo de la estrategia de marketing

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

eléctricos, como Leaf de Nissan, el Chevy Volt y el Ford Focus Electric. El automóvil 100 por ciento eléctrico será capaz de acelerar de cero a 60 millas por hora en cuatro segundos, viajará hasta 300 millas con una sola carga, se recargará en 45 minutos en un tomacorriente eléctrico normal de 120 volts y desplazarlo tendrá un costo de alrededor de un centavo de dólar por milla.

Viendo hacia el futuro, la tarea del especialista en marketing consiste en convertir este nuevo producto en conceptos de productos alternativos, descubrir qué tan atractivo es cada concepto para los clientes y elegir el mejor. Por ejemplo, podría crear los siguientes conceptos de producto para el automóvil eléctrico:

- *Concepto 1.* Un automóvil de tamaño mediano y precio accesible diseñado como el segundo automóvil de la familia para usarse dentro de la ciudad, hacer viajes cortos y visitar a los amigos.
- *Concepto 2.* Un compacto deportivo de mediano costo, atractivo para parejas y solteros jóvenes.
- *Concepto 3.* Un automóvil “ecológico” atractivo para la gente con conciencia ecológica que desea un transporte práctico y con bajas emisiones contaminantes.
- *Concepto 4.* Un vehículo utilitario mediano, de precio alto, que resulte atractivo para quienes buscan la amplitud de una SUV, pero quieren un mejor rendimiento de combustible.

Prueba del concepto

La **prueba del concepto** requiere someter a prueba conceptos de nuevos productos en grupos de consumidores meta. Los conceptos podrían presentarse a los consumidores en forma simbólica o física. He aquí el concepto 3, con mayor detalle, del automóvil eléctrico:

Un automóvil compacto eléctrico, impulsado por baterías, eficiente, divertido de manejar, para cuatro pasajeros. Esta maravilla cien por ciento eléctrica ofrece un transporte práctico y confiable sin contaminar. Recorre hasta 300 millas con una sola carga y el costo de operación por milla es de algunos centavos de dólar. Se trata de una alternativa razonable y responsable a los vehículos actuales que consumen mucha gasolina y contaminan. El precio base del modelo totalmente equipado es de \$28 800.

Muchas empresas, por rutina, prueban conceptos de nuevos productos y servicios con los consumidores antes de intentar convertirlos en productos reales. Para probar algunos conceptos, una descripción verbal o una imagen podrían ser suficientes. Sin embargo, una presentación más concreta y física del concepto aumentará la confiabilidad de su prueba. Después de presentar el concepto a los consumidores, se podrían indagar sus impresiones pidiéndoles que contesten 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 2 por ciento de los consumidores indican que “definitivamente” comprarían el producto, en tanto que 5 por ciento señala que “probablemente” lo haría. La empresa proyectaría estas cifras a la población total de ese grupo meta para estimar el volumen de ventas. Aun así, la estimación sería incierta porque la gente no siempre procede de acuerdo con las intenciones que manifiesta.

Desarrollo de la estrategia de marketing

Suponga que el fabricante de automóviles descubre que el concepto 3 del vehículo eléctrico es el mejor calificado en las pruebas. 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; la propuesta de valor planeada y las metas de ventas, participación de mercado y utilidades para los primeros años. De este modo:

El mercado meta está constituido por individuos, parejas o familias pequeñas jóvenes, con buen nivel educativo e ingresos de moderados a altos, quienes buscan un transporte práctico y ecológicamente

● Tabla 9.1 | Preguntas para la prueba del concepto del automóvil eléctrico.

1. ¿Entiende usted el concepto del automóvil eléctrico impulsado por baterías?
2. ¿Cree lo que se dice acerca del desempeño del automóvil?
3. ¿Cuáles son los principales beneficios de un automóvil eléctrico en comparación con un automóvil convencional?
4. ¿Cuáles son sus ventajas en comparación con un automóvil híbrido impulsado por gasolina y energía eléctrica?
5. ¿Qué mejoras sugeriría a las características del automóvil?
6. ¿Para qué usos preferiría un automóvil eléctrico a diferencia de uno convencional?
7. ¿Qué precio sería razonable para este automóvil?
8. ¿Quién participaría en su decisión de compra de un vehículo como éste? ¿Quién lo conduciría?
9. ¿Compraría usted un automóvil como éste? (Definitivamente sí, probablemente sí, probablemente no, definitivamente no).

responsable. El vehículo se posicionará como un automóvil más divertido de conducir y menos contaminante que los automóviles con motor de combustión interna o híbridos actuales. La compañía buscará vender 50 mil unidades durante el primer año con una pérdida de no más de \$15 millones. En el segundo año, intentará vender 90 mil 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 mecanismo de distribución y el presupuesto marketing para el primer año:

El automóvil eléctrico impulsado por baterías se ofrecerá en tres colores —rojo, blanco y azul— y todo un conjunto de accesorios conformarán sus características estándar. Se venderá a un precio base minorista de \$28 800, con el 15 por ciento de descuento para los concesionarios sobre el precio de lista. 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 marketing de \$50 millones se dividirá en tres partes: 40 por ciento para la campaña nacional en los medios de comunicación, 30 por ciento para el marketing en línea y en social media y el 30 por ciento restante para los eventos locales de marketing. El contenido de la publicidad, de los sitios web y móviles y de los social media resaltarán el espíritu divertido del automóvil y sus bajas emisiones contaminantes. Durante el primer año, se gastarán \$100 000 en investigación de mercados para averiguar quiénes están 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, la meta de utilidades y la estrategia de la mezcla de marketing:

A largo plazo pensamos 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 año y en el tercero si la competencia y la economía lo permiten. El presupuesto total de marketing aumentará cada año en aproximadamente 10 por ciento. La investigación de mercados se reducirá para quedar en \$60 000 anuales a partir del segundo año.

Análisis de negocios

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

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

Desarrollo del producto

Para muchos conceptos de nuevos productos, es probable que el producto sólo haya existido como una descripción verbal, un bosquejo o quizás un prototipo básico. Si el concepto de producto supera la prueba de negocios, se sitúa en el **desarrollo del producto**. Aquí, las áreas de

Análisis de negocios

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

Desarrollo del producto

Convertir el concepto del producto en un bien físico para garantizar que la idea del producto sea una oferta viable de mercado.



● **Pruebas de producto:** Patagonia recurre a clientes reales, a quienes llama embajadores de la marca, para probar sus productos en condiciones severas y ayudar a los diseñadores a perfeccionarlos.

Patagonia Inc.

nuevos productos y prueban los que ellos ayudaron a crear.¹³

Un nuevo producto debe contar con las características funcionales requeridas y transmitir además los rasgos psicológicos deseados. Por ejemplo, el automóvil eléctrico debería impresionar a los consumidores por su buena fabricación, comodidad y seguridad. La gerencia debe saber qué 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.

Marketing de prueba

Si el producto supera la prueba del concepto y la prueba del producto, el siguiente paso es el **marketing de prueba**, es decir, la fase en la cual el producto y el programa de marketing propuestos se introducen en situaciones de mercado realistas. El marketing de prueba da a la compañía la experiencia de comercializar el producto antes de realizar el importante gasto del lanzamiento completo; permite que la empresa someta a prueba el producto y todo su programa de marketing —la estrategia de selección del mercado meta y de posicionamiento, la publicidad, la distribución, la fijación del precio, la asignación de marca y el empaque, así como los niveles de presupuesto.

La cantidad necesaria de marketing de prueba varía con cada nuevo producto. Cuando el lanzamiento de un producto requiere de una gran inversión, cuando los riesgos son altos, o cuando la gerencia no está segura del producto o del programa de marketing, la compañía debería realizar una cantidad significativa de marketing de prueba. Por ejemplo, Taco Bell dedicó tres años de trabajo y elaboró 45 prototipos antes de lanzar al mercado los Doritos Locos Tacos, que son ahora el producto más exitoso desarrollado a lo largo de su historia. Por su parte, Starbucks dedicó 20 años a desarrollar su café instantáneo VIA —el lanzamiento más riesgoso que ha realizado hasta el momento— y varios meses a probarlo en sus cafeterías de Chicago y Seattle antes de lanzarlo al mercado nacional. Las pruebas rindieron fruto. La línea VIA de Starbucks ahora representa más de \$300 millones en ventas cada año.¹⁴

Sin embargo, los costos del marketing de prueba suelen ser elevados y las pruebas requieren de tiempo, lo que podría hacer que las oportunidades de mercado se escapen de las manos o que los competidores obtengan ventajas. Es factible que una compañía realice pocas actividades de marketing de prueba, o incluso ninguna, cuando los costos de desarrollar y lanzar un nuevo producto son bajos o cuando la administración confía en el nuevo producto. Por ejemplo, las compañías, por lo regular, no realizan pruebas de extensiones de línea sencillas ni de copias de productos exitosos de los competidores. Además, podrían acortar la fase de pruebas, o incluso omitirla, para obtener ventaja de un mercado que cambia con rapidez. ● Así procedió Chocolates Picard al lanzar al mercado su barra de amaranto con chocolate sin azúcar, Picard Mini Snack:

investigación y desarrollo o de ingeniería desarrollan el concepto del producto para convertirlo en un bien tangible. Sin embargo, la fase de desarrollo del producto exige un gran salto en la inversión y demostrará si la idea del producto podría convertirse en un producto factible.

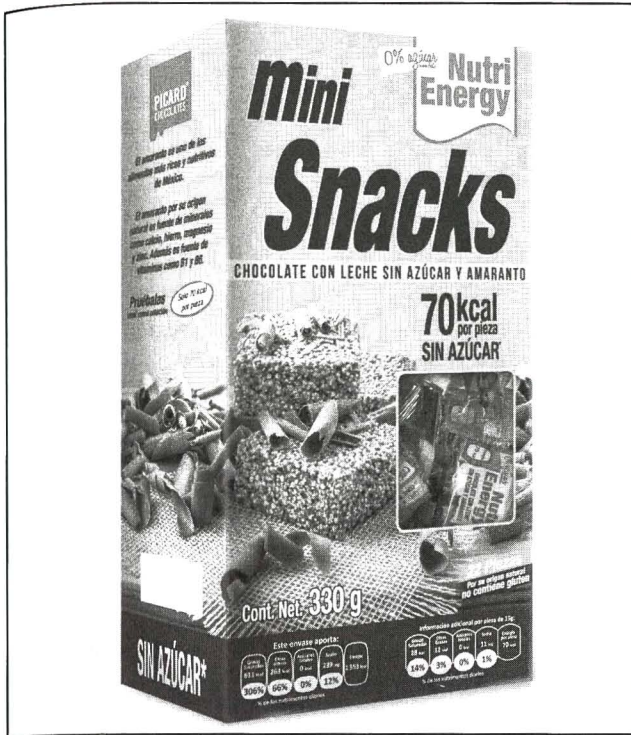
El departamento de investigación y desarrollo creará y probará una o más versiones físicas del concepto del producto. Este departamento espera diseñar un prototipo que satisfaga e interese a los clientes y consumidores y se produzca con rapidez dentro de los costos presupuestados. El desarrollo de un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

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. Las compañías pueden hacer sus propias pruebas del producto o subcontratar a otras empresas que se especializan en esas tareas.

Con frecuencia los especialistas en marketing involucran a clientes reales en el desarrollo y las pruebas de productos. ● Por ejemplo, Patagonia selecciona a clientes reales —a quienes llama embajadores de la marca— para trabajar en estrecha relación con su departamento de diseño y probar y perfeccionar sus productos en condiciones severas. De manera similar, Carhartt, fabricante de ropa de trabajo y abrigos, ha reclutado una legión de *groundbreakers* (innovadores), “hombres y mujeres que realizan trabajos arduos para ayudarnos a crear nuestra siguiente generación de productos”. Estos voluntarios toman parte en chats en vivo con los diseñadores de Carhartt, revisan los conceptos de

Marketing de prueba

Etapa del desarrollo de un nuevo producto en la cual el producto y el programa de marketing propuestos se someten a prueba en ambientes de mercado realistas.



● En ocasiones las compañías podrían acortar la fase de marketing de prueba, o incluso omitirla, para obtener ventaja de un mercado que cambia con rapidez. Así procedió Chocolates Picard al lanzar al Mercado su barra de amaranto con chocolate sin azúcar Picard Mini Snack.

Comercialización

Lanzamiento de un nuevo producto al mercado.

Comercialización

El marketing 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, con el lanzamiento del nuevo producto al mercado—, enfrentará costos elevados. Tal vez tendrá que construir o alquilar instalaciones de manufactura y, en el caso de un nuevo artículo de consumo importante, quizá tendrá que gastar cientos de millones en publicidad, promoción de ventas y otras actividades de marketing durante el primer año. Por ejemplo, para lanzar al mercado su tableta Surface, Microsoft gastó casi \$400 millones en una campaña publicitaria que abarcó televisión, medios impresos, radio, publicidad exterior, internet, eventos, relaciones públicas y demostraciones. De manera similar, Tide gastó \$150 millones en una campaña para lanzar los Tide Pods en un mercado de detergentes para ropa altamente competitivo en Estados Unidos.¹⁶

La compañía que quiere comercializar un nuevo producto, primero debe decidir el *momento* del lanzamiento. Si el nuevo producto robará ventas de otros productos de la compañía, el lanzamiento debería posponerse. Si es posible mejorar el producto más adelante, o si el entorno económico es adverso, la compañía debería esperar hasta el siguiente año para lanzarlo. Sin embargo, si la competencia está lista para lanzar sus propios productos competidores, es conveniente que la compañía lance al mercado su producto más pronto.

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—. Algunas compañías quizás introduzcan con rapidez sus nuevos modelos en todo el mercado nacional. Las empresas con sistemas de distribución internacional podrían introducir nuevos productos mediante presentaciones globales rápidas. Por ejemplo, Microsoft lanzó su sistema operativo Windows 8 con una campaña de marketing global masiva de \$1000 millones que abarcó 42 países. El lanzamiento inicial incluyó una serie de eventos que comenzaron con fiestas de presentación en Shanghai y Nueva York y con la apertura de 31 tiendas efímeras alrededor del mundo.¹⁷

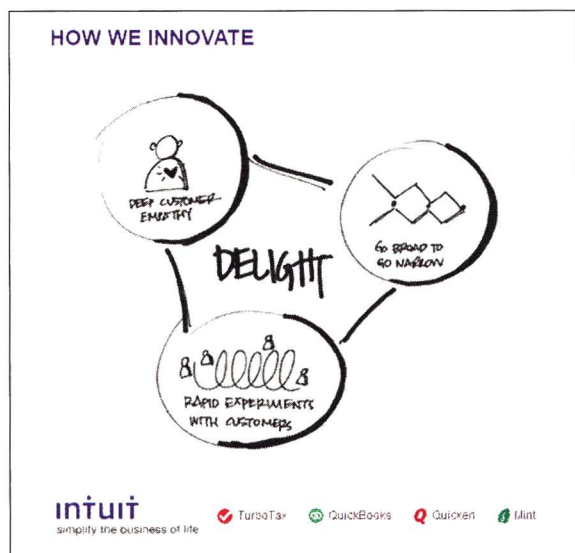
La batalla de los compradores es única en México, sobre todo cuando se habla de los clubes de precios (como Sam's Club y Costco); en la mayoría de los casos y tratándose de empresas relativamente pequeñas o nuevas, los ejecutivos encargados de las compras en estos clubes son los que deciden casi todos los aspectos del producto; a veces incluso cuestiones de diseño y color. En el caso particular de la empresa "Chocolates Picard" con el producto "Barras de amaranto con chocolate sin azúcar", ya con una estrategia bien definida y desarrollada, la compradora quiso que se cambiara color y nombre del producto, ya que a su parecer no era competitivo. En un lapso de dos semanas, para el desarrollo y sin oportunidad de realizar un test que fortaleciera las decisiones, nació "Picard Mini Snack", actualmente uno de los productos con mayor venta. Las decisiones y riesgos tomados, tanto financieros como de imagen, pueden soportarlo pocas empresas manteniendo el objetivo de seguir innovando en un mercado con tantas variaciones, lo que se vuelve un reto día a día.

Como alternativa al extenso y costoso marketing de prueba, las compañías podrían utilizar mercados de prueba controlados o simulados. En los *mercados de prueba controlados*, como BehaviorScan de Symphony IRI, se prueban nuevos productos y nuevas prácticas entre grupos controlados de clientes y tiendas.¹⁵ Al combinar la información de las compras de cada cliente y cada consumidor con información demográfica y la obtenida del consumo de televisión, BehaviorScan puede proporcionar reportes tienda por tienda, y semana por semana, de las ventas de los nuevos productos que está probando y del impacto de la actividad de marketing dentro de la tienda y en el hogar. En los *mercados de prueba simulados*, los investigadores miden las respuestas de los clientes y consumidores ante productos nuevos y tácticas de marketing en tiendas que funcionan como laboratorios o en entornos de compras simuladas en línea. Tanto los mercados de prueba controlados como los simulados reducen los costos del marketing de prueba y aceleran el proceso.

Comentario del autor | Por encima de todo, el desarrollo de nuevos productos debe enfocarse en crear valor para el cliente. Un alto ejecutivo de Samsung comenta: "Tomamos nuestras ideas del mercado. El mercado es el conductor".

Desarrollo de nuevos productos centrados en el cliente

Desarrollo de nuevos productos que se enfoca en encontrar formas novedosas de resolver los problemas de los clientes y crear experiencias más satisfactorias para éstos.



● Desarrollo de nuevos productos centrados en el cliente: Intuit, el fabricante de software financiero, sigue una filosofía llamada "Design for Delight", la cual considera que los productos deben deleitar a los clientes al brindarles experiencias que superen sus expectativas.

Reimpreso con permiso. ©Intuit Inc. Todos los derechos reservados.

Administración del desarrollo de nuevos productos

El proceso del desarrollo de nuevos productos que se muestra en la figura 9.1 resalta las actividades importantes que son necesarias para encontrar, desarrollar e introducir al mercado nuevos productos. Sin embargo, el desarrollo de nuevos productos implica mucho más que seguir una serie de pasos. Las compañías deben adoptar un método integral para administrar este proceso. El desarrollo exitoso de nuevos productos requiere de un esfuerzo sistemático realizado en equipo y centrado en el cliente.

Desarrollo de nuevos productos centrados en el cliente

Por encima de todo, el desarrollo de nuevos productos debe centrarse en el cliente. Al buscar y desarrollar productos nuevos, las compañías a menudo dependen fuertemente de la investigación técnica que se realiza en sus laboratorios de investigación y desarrollo. Sin embargo, como todas las otras actividades de marketing, el desarrollo exitoso de un nuevo producto inicia con una comprensión profunda de lo que los consumidores necesitan y valoran. El **desarrollo de nuevos productos centrados en el cliente** se enfoca en encontrar formas novedosas de resolver los problemas de los consumidores y crear experiencias más satisfactorias para éstos.

Un estudio encontró que los nuevos productos de mayor éxito son aquellos que están diferenciados, que resuelven problemas importantes de los clientes y que ofrecen una convincente propuesta de valor al consumidor. Otro estudio reveló que las compañías que involucran en forma directa a sus clientes en el proceso de innovación de productos obtienen un doble rendimiento sobre los activos y un crecimiento tres veces mayor en el ingreso de operación en comparación con las empresas que no lo hacen. Así, la participación del cliente tiene un efecto positivo en el proceso de desarrollo de nuevos productos y en su éxito.¹⁸

Intuit—fabricante de software financiero como TurboTax, QuickBooks y Quicken— es un fuerte defensor del desarrollo de nuevos productos impulsados por el cliente.¹⁹

Intuit sigue una filosofía de desarrollo denominada "Design for Delight (D4D)", la cual sostiene que los productos deben deleitar a los clientes al brindarles experiencias que superen sus expectativas. ● Design for Delight comienza por establecer empatía con los clientes—conocerlos mejor de lo que se conocen a sí mismos—. Para ello, cada año, Intuit dedica 10 mil horas a lo que llama "seguimiento en los hogares", un programa mediante el cual empleados del área de diseño observan directamente la forma en que los clientes utilizan sus productos en casa y en el trabajo. Observan para comprender problemas y necesidades que a veces ni siquiera los clientes mismos logran reconocer. Con base en tales observaciones de los clientes, el siguiente paso en el marco del D4D es ir de una "visión amplia a una visión estrecha"—es decir, desarrollar muchas ideas de productos impulsadas por el cliente para luego reducirlas a una o unas cuantas ideas de productos que resolverán problemas de los consumidores—. El último paso del D4D implica convertir las grandes ideas en productos y servicios reales que deleiten al cliente y obtener su retroalimentación de manera constante a lo largo del proceso de desarrollo.

Intuit trabaja sin descanso para incorporar la filosofía "Design for Delight" profundamente en su cultura. "Hay que sentirla", explica el vicepresidente de innovación de diseño de la compañía. "No puede estar en la cabeza. Tiene que estar en el corazón, ser visceral. Y queremos ponerla en nuestros productos". Gracias al desarrollo de nuevos productos centrados en el cliente, los ingresos de Intuit han alcanzado los \$4200 millones anuales, un incremento del 40 por ciento en solamente los últimos cuatro años.

De esta forma, las compañías innovadoras actuales salen del laboratorio de investigación para conectarse con los clientes en búsqueda de nuevas formas de satisfacer sus necesidades. El desarrollo de nuevos productos centrados en el cliente comienza y termina con una comprensión de los consumidores e involucrándolos en el proceso.

Desarrollo de nuevos productos basado en equipos

Para lograr un buen desarrollo de nuevos productos, también se requiere de un esfuerzo multifuncional de toda la empresa. Algunas compañías organizan su proceso de desarrollo de nuevos productos en la secuencia de pasos ordenados que se muestra en la figura 9.1, comenzando con la generación de ideas y terminando con la comercialización. Con este método de *desarrollo secuencial de productos*, un departamento de la empresa trabaja individualmente hasta completar su fase del proceso, antes de transferir el nuevo producto al siguiente departamento y a la siguiente fase. Este proceso ordenado paso a paso ayudaría a controlar proyectos complejos y riesgosos. Sin embargo, también podría volverse peligrosamente lento. En mercados altamente competitivos y cambiantes, esta clase

Desarrollo de nuevos productos basado en equipos

Estrategia de desarrollo de nuevos productos en la cual diversos departamentos de la compañía trabajan en estrecha colaboración, traslapando las fases del proceso de desarrollo para ahorrar tiempo e incrementar la eficacia.

de desarrollo de productos lento pero seguro, quizá dé como resultado productos fallidos, pérdidas de ventas y utilidades y el derrumbe del posicionamiento de mercado.

Para lanzar sus nuevos productos al mercado con mayor rapidez, muchas compañías adoptan un método llamado **desarrollo de nuevos productos basado en equipos**. Con ello, los departamentos de la empresa trabajan en estrecha colaboración mediante equipos interfuncionales, traslapando las fases del proceso de desarrollo del producto para ahorrar tiempo y aumentar la eficacia. En vez de transferir el nuevo producto de un departamento a otro, la compañía organiza un equipo de personas de diversos departamentos que trabajan con el nuevo producto de principio a fin. Esta clase de equipos suelen incluir personal de las áreas legal, de marketing, finanzas, diseño, manufactura, e incluso de compañías de proveedores y clientes. En el proceso secuencial, un cuello de botella en una fase frenaría en forma considerable todo el proyecto. Con el método basado en el trabajo de equipo, si un área funcional tiene un tropiezo, se dedica a resolverlo mientras el equipo sigue adelante.

Sin embargo, el método basado en equipos tiene algunas limitaciones. Por ejemplo, suele crear mayor tensión y confusión organizacionales que el método secuencial más ordenado. No obstante, en las industrias que cambian con rapidez y enfrentan ciclos de vida cada vez más cortos de los productos, las recompensas de un desarrollo rápido y flexible exceden por mucho los riesgos. Las compañías que combinan un método centrado en el cliente con un desarrollo de productos basado en equipos logran una importante ventaja competitiva al lanzar al mercado los nuevos productos correctos con mayor rapidez.

Desarrollo sistemático de nuevos productos

Por último, el proceso del desarrollo de nuevos productos debe ser integral y sistemático, en lugar de fragmentado e incierto. De otro modo, surgirán muy pocas ideas nuevas y muchas ideas buenas se desvanecerán hasta extinguirse. Para evitar esos problemas, la compañía podría establecer un *sistema de administración de la innovación* para reunir, revisar, evaluar y administrar las ideas de nuevos productos.

La compañía deberá nombrar a una persona conocedora y respetada para que funja como gerente de innovación. Podría instalar software para administrar las ideas por internet y animar a todos los participantes de la empresa —empleados, proveedores, distribuidores, concesionarios— para que participen en las tareas de encontrar y desarrollar nuevos productos. Podría crear un comité interfuncional de administración de la innovación para evaluar las nuevas propuestas de ideas de productos y lograr que las mejores lleguen al mercado. También podría crear programas de reconocimiento para recompensar a quienes contribuyan con las mejores ideas.

El método del sistema de administración de la innovación producirá dos resultados favorables. Primero, ayudará a fomentar una cultura de innovación en la compañía y demostrará que la alta dirección apoya, alienta y recompensa las innovaciones. Segundo, generará un mayor número de ideas entre las cuales puedan encontrarse algunas especialmente buenas. Las buenas ideas se desarrollarán de manera más sistemática, lo que derivará en la elaboración de nuevos artículos más exitosos. De esta manera, las buenas ideas ya no desaparecerán por falta de un comité sólido o de un defensor activo de los productos.

De esta manera, el éxito de los nuevos productos requiere más que el simple hecho de pensar en unas cuantas buenas ideas, convertirlas en productos y encontrar clientes para éstos. Requiere de un método integral para encontrar nuevas formas de crear experiencias valiosas para los clientes, desde generar y depurar las nuevas ideas hasta crear y lanzar productos que satisfagan los deseos de los clientes.



● Toda la cultura de Samsung alienta y apoya la innovación. Todo producto debe pasar la prueba "Wow!" del cliente; de lo contrario, se le da marcha atrás.

ASSOCIATED PRESS

Más que esto, un desarrollo exitoso de nuevos productos necesita el compromiso de toda la empresa. En compañías conocidas por sus grandes habilidades para crear nuevos productos, como Google, Samsung, Apple, 3M, P&G y GE, toda su cultura alienta, apoya y recompensa la innovación. ● Una vez más, considere el caso de Samsung:²⁰

No hace muchos años, Samsung era una marca dedicada a copiar productos electrónicos de consumo; alguien compraba un producto Samsung cuando no podía adquirir uno de Sony, que entonces era la marca más codiciada de productos electrónicos de consumo. Sin embargo, a mediados de la década de 1990, Samsung tomó una decisión inspirada. Dio la espalda a los productos de imitación de bajo costo y se dispuso a superar a su rival Sony. No obstante, para destronar al gigante de los electrónicos de consumo, primero tenía que cambiar toda su cultura, dejar de ser una imitadora para colocarse a la vanguardia. Si quería superar en *ventas* a Sony, Samsung tenía que superarla primero en *innovación*.

Para que eso sucediera, Samsung contrató a diseñadores y gerentes jóvenes, con ideas frescas, para que dieran rienda

suelta a un torrente de nuevos productos —que no fueran aburridos ni de imitación, sino elegantes, audaces y atractivos— dirigidos a usuarios de alto nivel. Samsung los llamó “obras de arte de estilo de vida”. Todo nuevo producto tenía que pasar una prueba “Wow!”; si no generaba una reacción de admiración durante las pruebas de mercado, se daba marcha atrás a su desarrollo. Más allá de la tecnología innovadora y de los diseños con estilo, Samsung colocó al cliente en el centro de su movimiento innovador. Su meta primordial era mejorar la experiencia del cliente y provocar un genuino cambio en la vida de las personas.

Ahora, gracias a que la cultura de la innovación está arraigada en toda la compañía, la marca Samsung posee un aura que la identifica como fabricante de productos de vanguardia y de calidad superior que rivaliza y hasta supera a Apple, considerada durante mucho tiempo como la más innovadora. Samsung es ahora, por mucho, la compañía de productos electrónicos de consumo más grande del mundo, tiene ventas que son dos veces y medio superiores a las de Sony y 25 por ciento mayores que las de Apple.

Desarrollo de nuevos productos en épocas turbulentas

Cuando se viven tiempos económicos difíciles, o cuando una compañía enfrenta dificultades financieras, la gerencia podría sentirse tentada a reducir los gastos en el desarrollo de nuevos productos. Sin embargo, este pensamiento suele ser incorrecto. Al dejar de buscar nuevos productos, la empresa podría volverse menos competitiva durante la crisis o después de ésta. De hecho, los tiempos difíciles podrían requerir de un desarrollo aún mayor de productos conforme la compañía lucha por ajustar mejor su oferta de mercado con las necesidades y los gustos cambiantes de los consumidores. En épocas difíciles, la innovación es más benéfica que dañina al permitir que la compañía sea más competitiva y esté mejor posicionada para el futuro.

Compañías como Apple, Google, Samsung y Amazon mantienen el flujo de innovaciones durante los tiempos económicos difíciles. Por ejemplo, Apple creó sus exitosas innovaciones de iPod, iPhone y iTunes en medio de épocas muy difíciles que enfrentó hace más de una década. Esas innovaciones no sólo salvaron a la compañía, sino que la proyectaron como la fuerza innovadora que es actualmente. Por lo tanto, ya sea que llueva o salga el sol, en medio de la bonanza o la adversidad, una compañía debe continuar innovando y desarrollando nuevos productos si desea crecer y prosperar.

Comentario del autor | Los productos de una compañía nacen, crecen, maduran y luego declinan, igual que los seres vivos. Para permanecer viva, la empresa debe desarrollar nuevos productos de manera continua y administrarlos con eficacia a lo largo de su ciclo de vida.

→ Estrategias del ciclo de vida del producto

Después de lanzar el nuevo producto, la dirección 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 compensen todos los esfuerzos realizados y los riesgos asumidos para lanzarlo. La dirección está consciente de que cada producto tiene un ciclo de vida, aunque no se conozcan de antemano su forma o su 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 su existencia. El PLC tiene cinco etapas bien definidas:

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

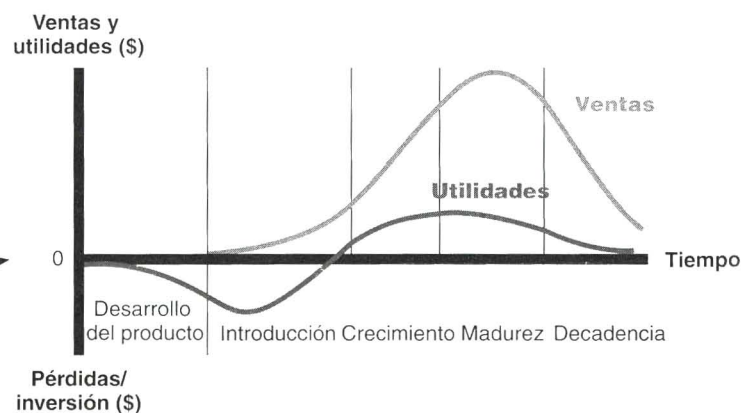
Ciclo de vida del producto (PLC)

Curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia.

● FIGURA | 9.2

Ventas y utilidades durante la vida del producto o servicio, desde su concepción hasta su decadencia.

Algunos productos mueren con rapidez, mientras que otros permanecen en la etapa de madurez durante mucho, mucho tiempo. Por ejemplo, la salsa TABASCO tiene más de 140 años de existencia. Aún así, para mantener joven al producto, la compañía añadió una línea completa de sabores (como Sweet & Spicy y Chipotle) y todo un gabinete de cocina lleno de nuevos productos TABASCO (como frijoles picantes, una mezcla de chiles y nachos con chile jalapeño).



4. Durante la *madurez* disminuye el crecimiento de las ventas porque el producto o servicio ya ganó la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. El nivel de utilidades se estabiliza 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.



● **Ciclo de vida del producto:** Algunos productos mueren con rapidez, otros permanecen en la etapa de madurez durante mucho, mucho tiempo. Gansito de Marinela lleva más de “50 años en el mercado mexicano y es un icono de la marca.

© Alamy

No todos los productos pasan por las cinco etapas del ciclo de vida del producto. 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 toman un nuevo impulso hacia una etapa de crecimiento gracias a una promoción intensa o a un reposicionamiento. Pareciera que una marca bien administrada podría vivir para siempre. Marcas respetadas como Coca-Cola, Gillette, Budweiser, Guinness, American Express, Wells Fargo, Kikkoman y salsa TABASCO, por ejemplo, aún son fuertes después de más de 100 años. La cerveza Guinness ha existido durante más de 250 años; ● Gansito de Marinela lleva más de “50 años en el mercado mexicano y es todo un icono” y la salsa TABASCO presume de tener “¡más de 140 años y aún ser capaz de golpearle el trasero!”.

El concepto del ciclo de vida del producto describe una *clase de producto* (automóviles impulsados por gasolina), una *forma de producto* (vehículos SUV) o una *marca* (Ford Escape) y se aplica en forma diferente en cada uno de estos casos. 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 suelen tener un PLC estándar. Formas de productos como los “teléfonos de disco”, las “cintas VHS” y las “cámaras de rollo fotográfico” 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 por causa de continuos ataques y respuestas 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 Gain; las marcas más destacadas hace 100 años eran Fels-Naptha, Octagon y Kirkman.

El concepto de ciclo de vida del producto se aplica también a lo que conocemos como estilos, modas y modas pasajeras. En la ● **figura 9.3** se ilustran 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, transicional), la ropa (formal, casual) y el arte (realista, surrealista, abstracto). Una vez que se inventa un estilo, puede perdurar durante generaciones, estar de moda y fuera de moda. Un estilo tiene un ciclo que presenta varios periodos de interés renovado.

Una **moda** es un estilo de actualidad popular o aceptado en un campo específico. Por ejemplo, la apariencia más formal de la “indumentaria de negocios” propia del ambiente corporativo de las décadas de 1980 y 1990 dio paso a la moda “casual de negocios” de las décadas de 2000 y 2010. Las modas tienden a mostrar un crecimiento lento, a permanecer en la popularidad durante un tiempo y a declinar con lentitud.

La **moda pasajera** se caracteriza por una temporada de ventas inusualmente elevadas causada por el entusiasmo del consumidor y la popularidad inmediata del producto o de la marca.²¹ Una moda pasajera puede formar parte de un ciclo de vida normal, como en el caso de la reciente oleada de ventas de fichas y accesorios para pókar, o puede abarcar todo el ciclo de vida de una marca o un 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 bromeó acerca de su piedra

Estilo

Modo de expresión básico y distintivo.

Moda

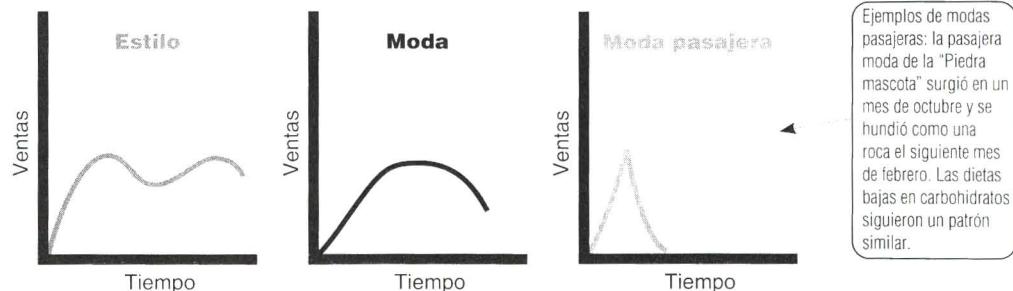
Estilo de actualidad popular o aceptado en un campo específico.

Moda pasajera

Temporada de ventas inusualmente altas causada por el entusiasmo del consumidor y la popularidad inmediata del producto o de la marca.

● **FIGURA | 9.3**

Estilos, modas y modas pasajeras.



mascota. Al poco tiempo escribió una parodia de un manual de entrenamiento para la piedra, titulado *The Care and Training of Your Pet Rock*. En poco tiempo, Dahl estuvo vendiendo alrededor de 1.5 millones de piedritas de playa ordinarias a \$4 la pieza. Esta moda pasajera, habiendo surgido en un mes de octubre, acabó hundida como una roca el siguiente mes de febrero. Dahl aconseja a quienes desean tener éxito con una moda pasajera: “Disfrútenla mientras dure”. Otros ejemplos de modas pasajeras son las pulseras Silly Bandz, los Furbies, los Crocs (zapatos de goma) y los Tazos (Pogs).²²

Los especialistas en marketing también aplican el concepto del ciclo de vida del producto como un esquema útil para describir el funcionamiento de los productos y los mercados; y, cuando se utiliza de manera cuidadosa, este concepto puede ayudar a desarrollar buenas estrategias de marketing para sus diferentes etapas. Sin embargo, usar el concepto del PLC para pronosticar el desempeño del producto o para desarrollar estrategias de marketing plantea algunas dificultades prácticas. Por ejemplo, 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. Aplicarlo para desarrollar estrategias de marketing también puede ser difícil porque la estrategia es tanto una causa como un resultado de la etapa del ciclo de vida. La posición que presente el producto en su ciclo de vida sugerirá las mejores estrategias de marketing y las que resulten afectarán el desempeño del producto en fases posteriores de su ciclo de vida.

Asimismo, los especialistas en marketing no deberían lanzar a ciegas productos mediante las etapas tradicionales del PLC, sino que a menudo deben desafiar sus “reglas” y posicionar o reposicionar sus productos en formas inesperadas. Al hacer esto, podrían rescatar productos maduros o en decadencia y regresarlos a la fase de crecimiento del ciclo de vida. O bien, podrían superar los obstáculos de una lenta aceptación por parte de los consumidores e impulsar nuevos productos hacia la fase de crecimiento.

La moraleja del ciclo de vida del producto es que las compañías deben innovar de manera continua o, de lo contrario, se arriesgan a extinguirse. Sin importar qué tan exitosa sea su línea actual de productos, una empresa debe administrar con habilidad los ciclos de vida de los productos existentes para su éxito futuro. Y, para crecer, debe desarrollar un flujo continuo de nuevos productos que proporcionen un valor novedoso para los clientes.

En la primera parte de este capítulo revisamos la etapa de desarrollo del ciclo de vida del producto. Ahora estudiaremos las estrategias aplicables a 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 cual el nuevo producto se distribuye inicialmente y está disponible para 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 los alimentos congelados y los televisores de alta definición esperaron muchos años antes de entrar en una etapa de crecimiento más rápido.

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

Una compañía, en especial una *pionera del mercado*, debe elegir una estrategia de lanzamiento que sea congruente con el posicionamiento buscado para el producto. La empresa deberá tomar conciencia 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 para “extinguir”, estaría sacrificando utilidades a largo plazo por obtener una ganancia a corto plazo. 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 un producto donde las ventas de éste comienzan a aumentar con rapidez.

Si el nuevo producto satisface al mercado, entrará en una **etapa de crecimiento** donde las ventas comenzarán a aumentar con rapidez. Los adoptadores tempranos seguirán comprando y los compradores tardíos seguirán su ejemplo, sobre todo si escuchan comentarios favorables acerca del producto. Atraídos por las oportunidades de obtener ganancias, los 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. Educar al mercado continúa siendo una meta, pero en esta etapa 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 el mayor tiempo posible; mejora la calidad del producto y agrega nuevas características y modelos

de productos; ingresa a nuevos segmentos del mercado y utiliza nuevos canales de distribución; modifica parte de su publicidad para dejar de enfocarla en crear conciencia del producto y dedicarla a convencer 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 ganar una alta participación de mercado y obtener utilidades elevadas de inmediato. Al gastar mucho dinero en la mejora del producto, su promoción y distribución, la empresa lograría una posición dominante. Sin embargo, al hacer esto renunciaría a obtener de inmediato utilidades máximas, las cuales esperará alcanzar en la siguiente fase.

Etapa de madurez

En cierto momento, el crecimiento de las ventas del producto se frenará y éste entrará en la **etapa de madurez**, la cual normalmente dura más tiempo que las fases anteriores y plantea grandes desafíos a la dirección de marketing. Actualmente, 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 ocupan de los 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 mayor competencia. Los competidores comienzan a bajar los precios, a incrementar su publicidad y promociones de ventas y a elevar sus presupuestos para investigación y desarrollo con la finalidad de crear mejores versiones del producto. Estos pasos conducen a una disminución en las 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, en la etapa de madurez, muchos productos permanecen sin cambios durante mucho tiempo, realmente la mayoría de los productos exitosos evolucionan para cubrir las necesidades cambiantes de los consumidores. Los gerentes de producto deberían hacer más que sólo caminar junto a sus productos maduros o defenderlos —un buen ataque es la mejor defensa—. Tienen que considerar la posibilidad de modificar el mercado, el producto y la mezcla de marketing.

Al *modificar el mercado*, la compañía intenta incrementar el consumo buscando nuevos usuarios y segmentos de mercado para sus marcas. Por ejemplo, marcas como Harley-Davidson y fragancias Axe, que normalmente se dirigen a compradores varones, están lanzando productos y programas de marketing dirigidos a las mujeres. A la inversa, Weight Watchers y Bath & Body Works, que por lo regular se dirigen al público femenino, han creado productos y programas dirigidos a los hombres.

La compañía también podría buscar formas para incrementar el consumo entre los clientes actuales. Por ejemplo, 3M inició recientemente una campaña de marketing para alentar un mayor consumo de sus productos Post-it.²³

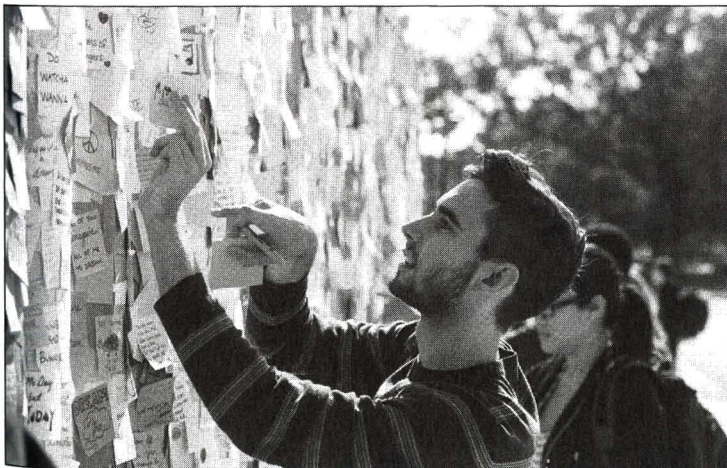
La campaña “Go Ahead” (“Sigue adelante”) de la marca Post-it espera convencer a los clientes de que los trozos de papel adherible resultan útiles no sólo para tomar notas temporales y escribir recordatorios. En vez de ello, posiciona las Post-it Notes como un medio de autoexpresión al mostrar formas creativas y poco convencionales en que las utilizan los consumidores alrededor del mundo. En el pasado, 3M promovió los usos funcionales de sus productos Post-it; sin embargo, la investigación reveló, sorprendentemente, que los consumidores tienen una fuerte relación emocional con la marca. “La utilizan para comunicar, colaborar y organizarse”, afirma un ejecutivo de marketing de 3M. La campaña “Go Ahead” estuvo motivada por los “usos extravagantes e inspirados de nuestro producto” por parte de los clientes.

● Un anuncio inicial muestra a jóvenes estudiantes que cubren un muro exterior en su universidad con Post-it Notes respondiendo la pregunta: “¿Qué te inspira?”. “Comparte un muro real”, sugiere el locutor. Otras escenas muestran a un joven cubriendo un muro con una obra artística creada con Post-it Notes de múltiples colores, como si fueran mosaicos; a profesores que utilizan Post-it Notes para animar sus salones de clase; a un hombre que coloca en el espejo del baño una nota que dice “Buenos días, hermosa” y que su esposa ve cuando se está lavando los dientes. “Sigue adelante”, dice el locutor, “continúa la luna de miel”. El anuncio termina con una imagen de una mano que desprende Post-it Notes de un bloc, una por una, para revelar usos nuevos e inesperados: “Sigue adelante, conéctate”, “Sigue adelante, inspira” y “Sigue adelante, explora”.

La compañía también podría tratar de *modificar el producto* —es decir, cambiar características como calidad, rasgos, estilo, empaque o plataformas tecnológicas— con la intención de conservar a los usuarios

Etapa de madurez

Fase del ciclo de vida de los productos en la cual el crecimiento de las ventas se reduce o se estabiliza.



● Inspirar más usos: La campaña “Go Ahead” de la marca Post-it de 3M ilustra cómo las Post-it Notes resultan útiles no sólo para tomar notas temporales y escribir recordatorios, ya que también son un medio de autoexpresión.

Cortesía de 3M Company. Post-it® es una marca registrada de 3M Company.

actuales y atraer nuevos. Así, para refrescar sus productos y adaptarse a los niños de hoy que están obsesionados con la tecnología, muchos fabricantes de juguetes clásicos están creando nuevas versiones digitales o agregando características a los viejos juguetes favoritos. Más del 75 por ciento de los niños de ocho años y menores utilizan ahora dispositivos móviles, como tabletas y teléfonos inteligentes. Por eso, muchos fabricantes están modificando sus productos para satisfacer los gustos de la nueva generación. Por ejemplo, la edición electrónica del juego Monopolio utiliza tarjetas bancarias en vez de billetes de papel. Los automóviles Hot Wheels pueden correr sobre una iPad mediante la aplicación Hot Wheels Apptivity, mientras que la muñeca Barbie Photo Fashion tiene incorporada una cámara digital.²⁴

Por último, la compañía podría tratar de *modificar la mezcla de marketing* —mejorar las ventas al modificar uno o más elementos de la mezcla de marketing—. También podría ofrecer mejores o nuevos servicios a los compradores; bajar los precios para atraer a nuevos usuarios y a clientes de la competencia; lanzar una mejor campaña publicitaria o utilizar atractivas promociones de ventas —como realizar intercambios, ofrecer descuentos y bonificaciones u organizar concursos—. Además de modificar la fijación de precios y la promoción, la compañía también podría ingresar a otros canales de marketing para atender a nuevos usuarios.

Kellogg utilizó todos los recursos anteriores para modificar el mercado, el producto y la mezcla de marketing con la finalidad de evitar que su marca Special K, con más de 50 años de antigüedad, se precipitara hacia la etapa de decadencia. Lanzado en 1957 como un cereal saludable y alto en proteína, Special K había madurado en la década de 1990 —las ventas eran estables y la marca había perdido su brillo—. Para infundirle nuevos bríos, Kellogg primero extendió la línea de cereales para incluir una variedad de sabores, como Red Berries, Vanilla Almond y Chocolatey Delight. Luego, extendió la línea Special K más allá de los cereales para convertirla en una marca para adelgazar y propia de un estilo de vida saludable. La línea expandida ahora incluye barras de cereal, aguas y batidos con proteína y galletas con hojuelas y fruta crujiente. Para atraer a nuevos usuarios y alentar un mayor consumo, Kellogg promueve los planes de alimentación para perder peso My Special K en línea y mediante aplicaciones móviles, los cuales se estructuran en torno a los productos Special K. “Ya sea que su meta sea caber finalmente en esos *jeans* ajustados o que sólo trate de verse un poco más delgada y fabulosa, ¡el desafío Special K es una gran forma de iniciar un camino para ser mejor!”. Los esfuerzos de rejuvenecimiento de la marca Special K rindieron frutos. La línea Special K ha crecido de manera constante en los últimos 15 años y ahora representa ventas anuales que rebasan los \$2000 millones.²⁵

Etapa de decadencia

Las ventas de la mayoría de las formas y marcas de productos descienden tarde o temprano. La declinación podría ser lenta, como en el caso de los timbres postales y el cereal de avena, o rápida, como en el caso de las cintas VHS. Quizá las ventas lleguen a cero o caigan a un nivel bajo en el que se mantendrán durante muchos años. Ésta es la **etapa de decadencia**.

Las ventas disminuyen por muchas razones, incluyendo los avances tecnológicos, cambios en los gustos de los consumidores e 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 dirección, requiera frecuentes ajustes de precio e inventario, o necesite 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 podría generar desconfianza en los clientes acerca de la compañía y 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 presentes y debilita la posición estable de la compañía para el futuro.

Por estas razones, las empresas deben identificar los productos que estén en la etapa de decadencia y decidir si es conveniente mantenerlos, cosecharlos o eliminarlos. Quizá la dirección decida *mantener* su marca, reposicionarla o revitalizarla con la esperanza de colocarla de nuevo en la etapa de crecimiento de su ciclo de vida. P&G ha hecho esto con varias marcas, incluyendo Mr. Clean y Old Spice. Y Converse encontró novedosas estrategias para infundir nueva vida a su venerable y antigua marca Converse All Stars (vea el Marketing real 9.2).

La dirección podría decidir *cosechar* el producto, lo cual significa reducir varios costos (planta y equipo, mantenimiento, investigación y desarrollo, publicidad, fuerza de ventas) con la esperanza de que las ventas no declinen. Si tiene éxito, la cosecha aumentará las utilidades de la compañía a corto plazo. Por último, la dirección podría decidir *eliminar* el producto de la línea vendiéndolo a otra empresa o simplemente liquidándolo a su valor de recuperación. En años recientes, P&G vendió varias marcas menores o en decadencia, como el café Folgers, el aceite Crisco, el limpiador Comet, el desodorante Sure, las harinas para hornear Duncan Hines y la crema de maní Jif. Si la compañía planea encontrar un comprador, no deseará desgastar el producto cosechándolo.

Etapa de decadencia

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

Marketing real 9.2

Converse: Historia de una antigua marca con un nuevo comienzo

La marca Converse ha tenido un ciclo de vida de producto largo y lleno de acontecimientos. La compañía inventó los zapatos de básquetbol y en 1923 lanzó al mercado el primer par de los Chuck Taylor All Stars, conocidos alrededor del mundo como Cons, Connies, Convics, Verses o, simplemente, Chucks. Desde la década de 1930 hasta la de 1960, los Chucks fueron los zapatos que había que tener. El primer equipo olímpico de básquetbol los usó y ese calzado dominó las canchas de básquetbol —tanto a nivel amateur como profesional— durante más de 50 años. Hacia mediados de la década de 1970, entre el 70 y el 80 por ciento de los jugadores de básquetbol aún usaban Converse.

Sin embargo, toda historia tiene un principio, un clímax y un final, y eso se cumple también en el caso de las historias de las marcas. Para Converse, la historia casi llegó a su fin hace poco más de una década. Conforme el mercado del calzado deportivo hizo explosión en las décadas de 1980 y 1990, Converse no logró mantenerse al ritmo de los tiempos. Nuevos competidores agresivos, como Nike, Adidas y Reebok, avasallaron el mercado con nuevo calzado de alto desempeño e incluso con esquemas de marketing de aún más alto desempeño. En 2001, la participación de mercado de Converse se redujo al 1 por ciento y la marca —alguna vez dominante— presentó una solicitud de protección de bancarrota en el marco del Capítulo 11 de la legislación estadounidense en la materia.

Probablemente la historia de Converse habría terminado ahí de no haber sido por la visión de un fabuloso postor. En 2003 Nike, el líder del mercado, se introdujo en la escena y, calladamente, compró Converse a muy bajo precio. Nike aún consideraba promisorio, aunque desgastada, la antigua y respetable marca. Sin embargo, enfrentó una pregunta referente al ciclo de vida del producto que la dejó perpleja: ¿Cómo podrá una megamarca como Nike revivir una marca icónica como Converse? Para encontrar respuestas, Nike asignó un nuevo equipo gerencial a Converse, le inyectó fondos frescos y dejó sola a la marca para que diera forma a su propia estrategia sin hacerle sombra.

El nuevo equipo descubrió que, a pesar de la reducción en la participación de mercado, la marca Converse había conquistado un segmento de seguidores pequeño pero ferozmente leal. Durante la década de 1990, los “chicos de la calle” habían comenzado a usar los zapatos Converse, por sus precios accesibles, como una expresión de su individualidad. Pronto le siguieron artistas,

diseñadores y músicos en potencia, quienes usaban Chucks por su sencillez y apariencia clásica. Los Converse se convirtieron en los favoritos de una multitud de grupos con ideas en contra de las corporaciones y del sistema establecido, quienes estaban cansados de las modas. Los individualistas seguidores de Converse podían tomar un par de All Stars de bajo precio y cómodos, maltratarlos, garabatear en ellos y personalizarlos como si se tratara de un lienzo para expresión personal.

Este pequeño segmento de seguidores leales proporcionó un recurso para rejuvenecer a la envejecida marca. Apoyándose en ese nicho, en los siguientes años, Converse transformaría la marca clásica de otra época en una marca fresca y expresiva de un estilo de vida, poniéndola en sintonía con los nuevos tiempos. Los jóvenes consumidores de hoy no desean que se les entregue una marca empacada cuidadosamente; quieren experimentar una marca y contribuir a modelarla. Así, en vez de determinar la historia de una nueva marca en el mercado, Converse decidió entregarla a los consumidores para que ellos mismos escribieran el siguiente capítulo.

Para asegurarse de ello, Converse ha sido muy estratégica en su enfoque de

“mantenerse detrás de escena”. Por ejemplo, tomó el calzado original Chuck Taylor All Star y lo diversificó mediante diseños y canales nuevos. La variante One Star es una línea de bajo precio disponible en Target. Miles de versiones de precio alto de los All Star, creadas por diseñadores de moda, ahora se venden en tiendas minoristas de lujo, como Saks y Bloomingdales. Y la marca se ha extendido para ofrecer desde zapatos para niños, calzado adecuado para el trabajo, sandalias y botas, hasta anteojos y relojes Converse.

Sin embargo, Converse considera que su papel consiste simplemente en fabricar grandes productos que los clientes desean usar. Más allá de eso, participa en la historia de la marca, más que definir su curso. En el corazón de la revitalización de la marca Converse se encuentra la filosofía de que en la actualidad son los clientes y consumidores, no las compañías, quienes controlan las marcas. A los ojos de los consumidores, ahora la marca se refiere menos al calzado y más a la autoexpresión y a la experiencia Converse. De acuerdo con el director de marketing de Converse, Geoff Cottrill, los consumidores, sobre todo por iniciativa propia, definen la marca Converse en torno a cinco ideas: “estadounidense, tenis, juventud, rebelde y lienzo en blanco”.



Ciclo de vida del producto: La antigua y respetable marca Converse ha comenzado una nueva vida como una marca pequeña pero próspera que refleja un estilo de vida. Los propios consumidores están contribuyendo a escribir la historia de la nueva Converse.

De acuerdo con lo anterior, el sitio web de Converse se concentra en el diseño del calzado por parte de los clientes, quienes consideran a los Chucks como su lienzo personal. Además, en años recientes, Converse ha enfocado su identidad de marca en una de las principales formas de autoexpresión de la juventud: la música de *rock and roll*. Por ejemplo, ha lanzado varias líneas populares de All Stars diseñadas por legendarios artistas del rock. Incluso construyó su propio estudio de música —llamado Converse Rubber Tracks—, donde artistas desconocidos tienen libre acceso a equipo de primer nivel para grabar sus canciones y, así, ayudarlos a cerrar un trato con alguna compañía discquera. Más de 300 artistas, algunos ya contratados por alguna discquera y otros independientes, utilizaron el estudio en los primeros 12 meses. El enfoque de Converse en la autoexpresión y la música le ha ayudado a generar conversaciones reales y relevantes en torno a la marca entre gente que podría usar sus tenis.

Converse también acepta los social media, un foro ideal para atraer a consumidores jóvenes y dejarlos ayudar a definir la marca. La empresa gasta actualmente más del 90 por ciento de su presupuesto de marketing en medios emergentes. Considere esto: Converse ha llegado a ser la marca de calzado deportivo más popular de Facebook con más de 37 millones de seguidores en su

página, más del doble de los que tiene tanto su compañía matriz y líder del mercado, Nike, como la que ocupa el segundo lugar, Adidas. Converse también tiene 425 mil seguidores de Twitter. Eso es sorprendente para una marca de nicho que aún capta sólo el 3 por ciento del mercado estadounidense.

Sin embargo, al usar los social media, Converse es cautelosa, permanece “detrás del escenario” y deja que los clientes den voz a la marca. Su enfoque se basa en crear experiencias e interacciones de marca positivas y luego hacerse a un lado para dejar que los propios clientes hablen de la marca y compartan su simpatía por ésta con sus amigos. Como resultado, Converse ahora se ha convertido en una de las marcas más democráticas de todos los tiempos: una marca de la gente, por la gente y para la gente. “Esta marca es única en que los consumidores realmente la poseen, dirigen y llevan a lugares

interesantes”, dice Cottrill. “Ha sido inspirador ver que la marca se dirige a todos los lugares que ha ido simplemente porque los consumidores la han llevado ahí”.

En resumen, Converse parece haber comenzado un nuevo ciclo de vida como una marca pequeña, pero próspera, que refleja un estilo de vida. En la década posterior a su adquisición por parte de Nike, los ingresos de Converse se han incrementado más de cuatro veces para alcanzar los \$1450 millones. En su sitio web, Converse presenta un resumen de su historia de ciclo de vida del producto, cuyo final aún está por escribirse. “Las mejores historias son aquellas que no terminan —aquellas a las que se agrega más y más texto—, siempre maravillándonos de cómo las cosas evolucionan en formas creativas, perturbadoras, optimistas y valientes, dejando de ser lo que fueron para convertirse en lo que son y en lo que serán”.

Fuentes: Con base en información de Jeffrey Summers, “Why Converse Has 42 Million Facebook Fans”, *Forbes*, entrevista en video, 22 de febrero de 2012, www.youtube.com/watch?v=BV1llKkoy1o; Todd Wasserman, “How Converse Became the Biggest Little Sneaker Brand on Facebook”, *Mashable*, 4 de mayo de 2011; Doug Schumacher, “Top-Ten: On Converse’s Facebook Page, the Fans Do the Selling”, *iMedia Connection*, 13 de marzo de 2012, <http://blogs.imediainconnection.com/blog/2012/03/13/topten-on-converses-facebook-page-the-fans-do-the-selling/>; Robert Klara, “Chuck’s Big Comeback”, *Adweek*, 4 de octubre de 2012, www.adweek.com/print/144059/; “Local Acts Make Tracks to Converse’s Free Pop-Up Studio”, *Boston Herald*, 9 de diciembre de 2013; y www.converse.com, www.converse.com/about/about-us.html#/investors.nikeinc.com/, consultados en septiembre de 2014.

La **tabla 9.2** presenta las características fundamentales de cada etapa del ciclo de vida del producto. También describe los objetivos y las estrategias de marketing útiles para cada etapa.²⁶

Comentario del autor

Revisemos algunos otros temas sobre los productos, incluyendo los de responsabilidad social y regulación, así como los desafíos especiales del marketing internacional de productos.

Consideraciones adicionales acerca de los productos y servicios

Terminaremos nuestro análisis de productos y servicios con dos consideraciones adicionales: la responsabilidad social en las decisiones relacionadas con el producto y los asuntos de marketing internacional de bienes y servicios.

Decisiones relacionadas con el producto y responsabilidad social

Los especialistas en marketing deben considerar con detalle los temas de políticas públicas y regulaciones referentes a la adquisición o eliminación de productos, la protección de patentes, la calidad y seguridad del producto y sus garantías.

En lo que respecta a los nuevos productos, el gobierno estadounidense busca evitar que las compañías agreguen productos a través de adquisiciones cuando los efectos de ello amenazan con reducir la competencia. Las compañías que eliminan productos deben estar conscientes de que tienen obligaciones legales, ya sean explícitas o tácitas, con los proveedores, distribuidores y clientes que tengan una participación en el producto discontinuado. Las compañías también deben obedecer las leyes de patentes cuando desarrollan nuevos productos. Una empresa no puede fabricar un producto que sea ilegalmente similar a otro producto existente de otra compañía.

Los fabricantes deben cumplir leyes específicas relacionadas con la calidad y seguridad del producto. En Estados Unidos, la Federal Food, Drug and Cosmetic Act protege a los consumidores de alimentos, medicamentos y cosméticos que sean inseguros o estén adulterados. Varias leyes obligan a realizar una inspección de las condiciones sanitarias en las industrias que procesan carne y productos avícolas. Se han aprobado leyes de seguridad que regulan las telas, sustancias químicas, los automóviles, juguetes, medicamentos y sustancias venenosas. La Consumer Product Safety Act de 1972 estableció la Consumer Product Safety Commission, la cual tiene la facultad de prohibir o decomisar productos potencialmente nocivos, así como de imponer sanciones severas por la violación de la ley.

● **Tabla 9.2 | Resumen de características, objetivos y estrategias del ciclo de vida del producto.**

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Decadencia
Características				
Ventas.	Ventas bajas.	Rápido aumento de las ventas.	Ventas máximas.	En descenso.
Costos.	Alto costo por cliente.	Costo promedio por cliente.	Bajo costo por cliente.	Bajo costo por cliente.
Utilidades.	Negativas.	En aumento.	Elevadas.	En descenso.
Clientes.	Innovadores.	Adoptadores tempranos.	Mayoría de adoptadores	Adoptadores rezagados
Competidores.	Pocos.	Número creciente.	Número estable que comienza a disminuir.	Número decreciente.
Objetivos de marketing	Crear conciencia del producto y alentar la prueba.	Incrementar al máximo la participación de mercado.	Incrementar al máximo las utilidades, pero defendiendo la participación de mercado.	Reducir gastos y sacar el mayor provecho de la marca.
Estrategias				
Producto.	Ofrecer un producto básico.	Ofrecer extensiones de producto, servicio y garantía.	Diversificar la marca y los modelos.	Descontinuar gradualmente los productos débiles.
Precio.	Costo más beneficio.	Precio para ingresar en el mercado.	Precio para igualar o mejorar el de los competidores.	Se reduce.
Distribución.	Crear una distribución selectiva.	Crear una distribución intensiva.	Crear una distribución más intensa.	Ser selectivos: eliminar puntos de venta no redituables.
Publicidad.	Crear conciencia del producto entre los adoptadores iniciales y los distribuidores.	Crear compromiso e interés en el mercado masivo.	Destacar las diferencias y los beneficios de la marca.	Reducir al nivel necesario para conservar los clientes más leales.
Promoción de ventas.	Usar intensa promoción de ventas para incitar a probar el producto.	Reducir para aprovechar la alta demanda del consumidor.	Incrementar para alentar el cambio de marca.	Reducir al nivel mínimo.

Fuente: Con base en Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012), p. 317. © 2012. Impresa y electrónicamente reproducida con permiso de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, Nueva Jersey.

Si los consumidores sufren daños por un producto diseñado en forma defectuosa, pueden demandar a los fabricantes o distribuidores. Una encuesta reciente de empresas manufactureras encontró que la responsabilidad por los productos es la segunda razón de que se realicen demandas, sólo después de los asuntos laborales y de empleo. En la actualidad se presentan, en las cortes de distrito estadounidenses, decenas de miles de demandas al año contra productos por responsabilidad legal. Si bien los fabricantes sólo resultan culpables en un pequeño porcentaje de los casos, cuando así sucede, la compensación obligatoria es de decenas o incluso cientos de millones de dólares. Las demandas colectivas pueden alcanzar los miles de millones de dólares. Por ejemplo, después de revisar 11 millones de vehículos debido a problemas con el pedal de aceleración, Toyota enfrentó más de 100 juicios (entre individuales y colectivos) y terminó por pagar \$1600 millones para compensar a los dueños por pérdidas financieras asociadas con el defecto.²⁷

Este fenómeno de las demandas ha originado incrementos sustanciales en las primas de los seguros por responsabilidad legal de los productos, ocasionando grandes problemas en algunas industrias. Ciertas compañías transfieren estos altos costos a los clientes y consumidores aumentando los precios, otras se ven obligadas a descontinuar líneas de productos muy riesgosos. Algunas compañías nombran ahora *representantes de productos*, cuyo trabajo consiste en proteger a los consumidores de daños y a la empresa de la responsabilidad legal mediante investigaciones preventivas sobre los riesgos potenciales de los productos.

Marketing de productos y servicios internacionales

Los especialistas en marketing de productos y servicios internacionales enfrentan desafíos especiales. Primero, deben determinar qué productos y servicios introducir y en qué países. Luego, tienen que decidir qué tanto estandarizar o adaptar los productos y servicios a los mercados internacionales.

Por un lado, a las compañías les gustaría estandarizar sus ofertas porque la estandarización ayuda a crear una imagen mundial consistente, además reduce los costos de diseño, fabricación y marketing cuando se ofrece una gran variedad de productos. Por otro lado, los mercados y los consumidores localizados alrededor del mundo difieren mucho y las empresas, por lo regular, deben responder a tales diferencias adaptando las ofertas de sus productos. Por ejemplo, PepsiCo, al diseñar con cuidado sus productos para los gustos locales en China, se ha convertido en la compañía de snacks y bebidas más grande presente en la segunda economía más grande del mundo:²⁸



● **Adaptación de productos globales:** En el mercado chino, los famosamente intensos sabores de las papas Lay's incluyen el de pepino (que se vende mucho), té de limón helado, "Numb & Spicy Hot Pot" y "Sha La Cui", una combinación diseñada para obtener un sabor parecido al de una ensalada cocida.

Frito-Lay

tra adaptación de los productos ha ayudado a PepsiCo a alcanzar un crecimiento de dos dígitos en ese importante mercado.

PepsiCo ha descubierto que, en los enormes mercados de snacks y bebidas de China, el éxito depende de adaptar con sumo cuidado sus diversas marcas —como Pepsi, Lay's, Gatorade y Quaker— a los gustos de los consumidores de ese país. Su gran centro de innovación de alimentos y bebidas ubicado en Shanghai cuenta con investigadores del consumidor y de alimentos, desarrolladores de productos, cocinas experimentales e incluso con una planta piloto de manufactura, ya que intenta conocer con precisión los paladares únicos de los consumidores chinos. Y antes de que los conceptos de nuevos productos lleguen al mercado, se someten a prueba de manera exhaustiva entre la población local —a menudo con amas de casa.

La línea de productos chinos de PepsiCo, la cual es improbable que se ubique como favorita en los mercados occidentales, incluye delicias como papas fritas con sabor a sopa picante de pescado, avena con hongos blancos y Gatorade de arándano. En el mercado chino, los sabores famosamente intensos de las papas Lay's incluyen el de pepino (que se vende mucho), té de limón helado, "Numb & Spicy Hot Pot" ● y "Sha La Cui", una combinación diseñada para obtener un sabor parecido al de una ensalada cocida. El mercado chino ofrece un enorme potencial a PepsiCo. Por ejemplo, el pueblo chino, constituido por 1350 millones de habitantes, ahora consume en promedio una pequeña bolsa de papas en un periodo de entre dos y cuatro semanas, en comparación con las 15 bolsas que consume cada estadounidense en ese mismo periodo. La di-

Los especialistas en marketing de servicios también enfrentan desafíos especiales al globalizarse. Algunas industrias de servicios tienen una larga historia de operaciones internacionales. Por ejemplo, la banca comercial fue uno de los primeros sectores que creció a nivel internacional. Los bancos necesitaban prestar servicios globales para satisfacer las necesidades de cambio de divisas y de crédito de sus clientes nacionales que deseaban hacer negocios en el exterior. En años recientes, muchos bancos se han convertido en verdaderas instituciones internacionales. Por ejemplo, el banco alemán Deutsche Bank atiende a más de 19 millones de clientes mediante 2984 sucursales en más de 70 países. Para sus clientes de todo el mundo que desean crecer de manera global, Deutsche Bank podría prestarles dinero no sólo en Frankfurt, sino también en Zurich, Londres, París, Tokio y Moscú.²⁹

Industrias de servicios profesionales y de negocios, como las de contabilidad, consultoría administrativa y publicidad, también se han globalizado. El crecimiento internacional de estas compañías se derivó de la globalización de las empresas que atienden. Por ejemplo, conforme sus clientes comenzaron a utilizar estrategias globales de marketing y publicidad, las agencias publicitarias respondieron globalizando sus propias operaciones. McCann Worldgroup, una importante agencia estadounidense de servicios de publicidad y marketing, opera en más de 110 países y brinda servicio a clientes internacionales como Coca-Cola, GM, ExxonMobil, Microsoft, MasterCard, Johnson & Johnson y Unilever en mercados que van desde Estados Unidos y Canadá, hasta Corea y Kazajistán. Asimismo, McCann Worldgroup es una empresa del Interpublic Group of Companies, una inmensa red mundial de compañías que ofrecen servicios de publicidad y marketing.³⁰

Los minoristas se cuentan entre los últimos negocios de servicio que han incursionado en el mercado global. A medida que sus mercados nacionales se saturan, minoristas estadounidenses como Walmart, Office Depot y Saks Fifth Avenue se están expandiendo hacia los mercados extranjeros de más rápido crecimiento. Por ejemplo, desde 1991, Walmart ha ingresado en 27 países fuera de Estados Unidos; su división de ventas internacionales representa el 29 por ciento de las ventas totales. Algunos minoristas extranjeros están haciendo algo similar. Los compradores asiáticos ahora adquieren productos Carrefour en las tiendas francesas Carrefour —el cuarto minorista más grande del mundo luego de Walmart, Costco y la cadena británica Tesco—.

Carrefour ya opera casi 10 mil tiendas en 33 países. Es el principal minorista en Europa, Brasil y Argentina y el minorista extranjero más grande en China.³¹

La tendencia de las empresas internacionales de servicios hacia el crecimiento continuará, sobre todo en las áreas de banca, líneas aéreas, telecomunicaciones y servicios profesionales. En la actualidad, las compañías de servicio ya no sólo siguen a sus clientes fabricantes, también están encabezando la expansión mundial.

9 Revisión de conceptos

REPASO DE OBJETIVOS Y TÉRMINOS CLAVE

Repaso de objetivos

Los productos que una compañía tiene en existencia enfrentan periodos de vida limitados y deben reemplazarse por productos más nuevos. Sin embargo, los nuevos productos pueden fracasar ya que los riesgos de la innovación son tan grandes como las recompensas. La clave para lograr una innovación exitosa reside en enfocarse en el cliente, en un esfuerzo conjunto de la empresa, en una planeación sólida y en un proceso sistemático de desarrollo de nuevos productos.

OBJETIVO 1

Explicar cómo las compañías encuentran y desarrollan ideas para nuevos productos. (pp. 270-271)

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 o utilizan la creatividad de sus empleados al pedirles que piensen y conciben ideas para nuevos productos. Otras ideas provienen de *fuentes externas*. Las compañías revisan las ofertas de los *competidores* y obtienen ideas a partir de los *distribuidores* y *proveedores* que, por estar cerca del mercado, a menudo ofrecen información útil sobre los problemas de los consumidores y las posibilidades de introducir nuevos productos.

Quizá la fuente más importante de ideas para nuevos productos sean los propios clientes. Las compañías observan a los consumidores, los invitan a compartir sus ideas y sugerencias o incluso los involucran en el proceso del desarrollo de nuevos productos. Muchas están desarrollando programas de *crowdsourcing* o de *innovación abierta* para nuevos productos e invitan a grandes comunidades de personas —clientes, empleados, científicos e investigadores independientes y hasta el público en general— a participar en el proceso de innovación de productos. Las compañías verdaderamente innovadoras no se basan en una sola fuente o en otra para obtener ideas de nuevos productos.

OBJETIVO 2

Listar y definir los pasos del proceso de desarrollo de nuevos productos, así como las consideraciones principales para administrar dicho proceso. (pp. 271-282)

El proceso de desarrollo de nuevos productos consta de ocho etapas 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. Las ideas que pasan la etapa de depuración continúan a través del *desarrollo del concepto del producto*, donde se establece una versión detallada de la idea del nuevo producto en términos significativos para los clientes. Esta etapa incluye la *prueba del concepto*, donde los conceptos de los nuevos productos se someten a prueba con un grupo de consumidores meta para determinar si tienen un gran 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 de éste. En la etapa de *análisis de negocios* se realiza una revisión de las estimaciones de ventas, costos y utilidades para el nuevo producto, también 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 de productos y del mercado de pruebas* para, finalmente, lanzar los productos al mercado durante la *comercialización*.

El desarrollo de nuevos productos implica mucho más que seguir esta serie de pasos. Las compañías deben adoptar un método sistemático e integral para administrar este proceso. Un desarrollo exitoso de nuevos productos requiere de un esfuerzo sistemático, centrado en el cliente y basado en equipos.

OBJETIVO 3

Describir las etapas del ciclo de vida de los productos y cómo cambian las estrategias de marketing durante ese ciclo. (pp. 282-288)

Cada producto tiene un *ciclo de vida* que se define mediante un conjunto cambiante de problemas y oportunidades. Las ventas de un producto típico siguen una curva con forma de S que consta de cinco etapas. El ciclo se 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 la *etapa de crecimiento*, en la cual las ventas y las utilidades aumentan rápidamente. Después sigue la *etapa de madurez*, donde las ventas dejan de crecer y las utilidades se estabilizan. Por último, el producto pasa a la *etapa de decadencia*, donde las ventas y las utilidades se reducen de manera significativa. La

tarea de la compañía durante esta etapa consiste en reconocer la decadencia y decidir si debe mantener, cosechar o desechar el producto. Las diferentes etapas del ciclo de vida del producto requieren estrategias y tácticas de marketing distintas.

OBJETIVO 4 **Analizar dos temas adicionales sobre los productos: las decisiones socialmente responsables relacionadas con el producto y el marketing internacional de productos y servicios.** (pp. 288-291)

Los especialistas en marketing deben tomar en cuenta dos aspectos más del producto. El primero es la *responsabilidad social*.

Ésta incluye asuntos de políticas públicas y regulación con respecto a la adquisición o eliminación de productos, la protección de patentes, la calidad y seguridad del producto y su garantía. El segundo aspecto implica los desafíos especiales que enfrentan los especialistas en marketing de productos y servicios internacionales, quienes deben decidir qué tanto estandarizar o adaptar sus ofertas a los mercados mundiales.

Términos clave

OBJETIVO 1

Desarrollo de nuevos productos (p. 270)

OBJETIVO 2

Generación de ideas (p. 271)
Crowdsourcing (p. 272)
Depuración de ideas (p. 275)
Concepto de producto (p. 275)
Prueba del concepto (p. 276)

Desarrollo de la estrategia de marketing (p. 276)

Análisis de negocios (p. 277)
Desarrollo del producto (p. 277)
Marketing de prueba (p. 278)
Comercialización (p. 279)
Desarrollo de nuevos productos centrados en el cliente (p. 280)
Desarrollo de nuevos productos basado en equipos (p. 281)

OBJETIVO 3

Ciclo de vida del producto (PLC) (p. 282)
Estilo (p. 283)
Moda (p. 283)
Moda pasajera (p. 283)
Etapa de introducción (p. 284)
Etapa de crecimiento (p. 284)
Etapa de madurez (p. 285)
Etapa de decadencia (p. 286)

ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

Preguntas para análisis

- 9-1** ¿Qué actividades se realizan en la etapa de desarrollo de la estrategia de marketing durante el proceso que se sigue para crear un nuevo producto? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).
- 9-2** ¿Qué decisiones se deben tomar una vez que una compañía decide seguir adelante con la comercialización para un nuevo producto? (AACSB: Comunicación).
- 9-3** ¿Cuáles son los beneficios de un *sistema de administración de la innovación* y cómo puede instalarlo una compañía? (AACSB: Comunicación).
- 9-4** Mencione y defina las etapas del ciclo de vida del producto. ¿Todos los productos siguen ese patrón? Explique su respuesta. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Ejercicios de pensamiento crítico

- 9-5** Parece que el cielo es el límite de las ideas para las aplicaciones de teléfonos inteligentes y tabletas. En pequeños grupos, generen una idea para una nueva aplicación relacionada con: (1) los negocios, (2) la salud, (3) la educación, (4) los deportes y (5) las compras. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).
- 9-6** Encuentre un ejemplo de una compañía que haya lanzado un nuevo producto de consumo en los últimos cinco años. Desarrolle una presentación donde muestre cómo implementó la compañía las cuatro *P* en el lanzamiento del producto e informe sobre el éxito del producto desde el lanzamiento. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).
- 9-7** El “Internet de las cosas” —un término que se refiere a objetos cotidianos que se conectan a internet— está creciendo. Termostatos, hornos, automóviles, cepillos dentales e incluso ropa de bebé ya se conectan a internet. Investigue este fenómeno y sugiera ideas innovadoras de productos conectados al “Internet de las cosas”. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

MINICASOS Y APLICACIONES

Marketing en línea, móvil y de social media La aplicación Reading Rainbow

Muchos estadounidenses crecieron viendo a LeVar Burton en el programa *Reading Rainbow* de PBS. Él fue anfitrión de este programa educativo para niños durante 26 años, del cual ahora hay una versión móvil. Burton compró los derechos del programa y lanzó una aplicación móvil, *Reading Rainbow*, haciendo de ella la aplicación más redituable de las tiendas en menos de un año. La aplicación se puede probar de manera gratuita, pero una suscripción de \$9.99 por un mes, o de \$29.99 por seis meses, permite a los niños tener acceso ilimitado a la biblioteca y a las aventuras recreadas en islas temáticas, como Animal Kingdom y otras tomadas del icónico programa de televisión, así como a nuevas aventuras en viajes de campo. Los niños han devorado más de 10 millones de libros. Las narraciones de historias en audio y video le dan vida a los libros para que los niños los disfruten y los elementos interactivos despiertan la curiosidad y motivan el aprendizaje. Las aventuras incorporan segmentos del programa de televisión y nuevos videos. Hasta cinco niños en un hogar pueden personalizar sus propias aventuras de lectura y las listas de lecturas se sugieren con base en sus habilidades e intereses. El tablero

para padres permite a éstos monitorear el progreso de sus hijos en la lectura. LeVar Burton, personalmente, comienza cada día con un tweet de “Buenos días a todos”, seguido por unos 15 o 20 tweets más por día dirigidos a sus seguidores. El servicio siempre está en expansión, ofreciendo nuevas aventuras que a menudo se basan en la retroalimentación de los usuarios a través de los social media.

9-8 ¿En qué etapa del ciclo de vida del producto se encuentra el programa de televisión *Reading Rainbow*? ¿La aplicación móvil ha modificado eso? Explique su respuesta. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

9-9 Analice otros productos existentes que han dado nueva vida a un producto al incorporar plataformas de internet, móviles o de social media. Sugiera una aplicación para otro producto o servicio tangible que actualmente no utilice medios en línea ni recursos móviles ni social media, junto con formas de alentar el compromiso del cliente y el intercambio social en torno a la marca. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

Ética de marketing Medicamentos huérfanos

Durante años, las enfermedades inusuales —aquellas que afectan a menos de 200 mil pacientes— fueron mercados poco atractivos para las compañías farmacéuticas. Eso cambió en 1983, cuando el Congreso de Estados Unidos creó la designación de “medicamentos huérfanos”. Ahora, la Food and Drug Administration (FDA) ofrece alicientes como aprobación rápida, incentivos fiscales y protecciones de patente durante más tiempo a las compañías que desarrollen medicamentos para enfermedades inusuales, en tanto que los grupos de pacientes recaudan millones de dólares para contribuir al desarrollo de los fármacos. En la actualidad, cada año, más de 200 medicamentos huérfanos inician su desarrollo y aproximadamente un tercio obtiene la aprobación de la FDA. Sin embargo, esos medicamentos son caros para los usuarios. Por ejemplo, el medicamento de Isis Pharmaceutical para reducir el colesterol relacionado con una rara condición cuesta entre \$235 000 y \$295 000 al año. NPS Pharmaceuticals tiene un medicamento, Gattex, para combatir una extraña enfermedad intestinal, el cual tiene un costo para los pacientes de \$295 000 anuales. En Europa, el medicamento de Sanofi que se prescribe como parte de la terapia de reemplazo de enzimas, Myozyme, cuesta €700 000 (más de \$900 000) por año. Estos elevados precios representan más de \$1 000 millones en ventas anuales para un tercio de los fabricantes de medicamentos huérfanos, y la categoría realiza ventas por más de \$50 000

millones en todo el mundo, las cuales crecen más de 20 por ciento anualmente. De acuerdo con los National Institutes of Health de Estados Unidos, existen unas siete mil enfermedades inusuales que afectan a 30 millones de estadounidenses, lo que hace de estos últimos un atractivo segmento de mercado para las compañías farmacéuticas. Esta situación cobra mayor importancia cuando se considera que las patentes de muchos medicamentos de gran éxito en ventas han llegado a su fin, por lo que las empresas farmacéuticas están en busca de nuevas fuentes de ingresos. Pero, ¿quién paga por estos medicamentos huérfanos de elevado precio? Actualmente, los planes de salud privados y los gobiernos pagan la cuenta.

9-10 Analice los conflictos éticos relacionados con los medicamentos huérfanos. ¿Debería permitirse a las compañías farmacéuticas cobrar esos elevados precios por sus medicamentos? (AACSB: Comunicación; razonamiento ético).

9-11 Analice el efecto de las medidas de austeridad en Europa y la implementación de la reforma del cuidado de la salud en Estados Unidos sobre el futuro de los medicamentos huérfanos. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Antimética de marketing Atención dental a domicilio

Puesto que la población está envejeciendo y muchos pacientes se sienten intimidados al tener que acudir a un consultorio dental, los odontólogos están encontrando una oportunidad de negocio en las consultas a domicilio. El Blende Dental Group realiza este tipo de servicio en San Francisco y Nueva

York, efectuando desde exámenes de rutina y limpieza dental hasta endodoncia. Algunos pacientes son acaudalados y prefieren el servicio personal, mientras que otros son ancianos que no pueden salir de casa para acudir al consultorio del odontólogo. Recrear un consultorio dental en un hogar requiere de equipo

adicional, como una máquina portátil de rayos X que tiene el aspecto de una pistola de rayos, tanques de agua esterilizada, taladro dental, luces y una computadora portátil. Una máquina portátil de rayos X tiene un costo de \$8000. Consulte el apéndice 2, Aritmética de marketing, para contestar las siguientes preguntas.

9-12 ¿Qué tipos de costos fijos están asociados con este servicio? Realice una estimación de los costos fijos totales para este servicio adicional y, suponiendo un

margen de contribución del 40 por ciento, determine el monto de las ventas que se requieren para alcanzar el punto de equilibrio en el incremento de los costos fijos que permita ofrecer este servicio adicional. (AACSB: Comunicación; pensamiento analítico).

9-13 ¿Qué otros factores debería considerar un dentista antes de ofrecer este servicio en forma paralela al que brinda en su consultorio? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Caso empresarial 3M: Donde la innovación es una forma de vida

En años recientes, las compañías que encabezan las listas de las “más innovadoras” del mundo han sido líderes de alta tecnología, como Google, Apple, Samsung y Amazon. Cuando pensamos en las compañías que causaron furor en el mundo con un producto revolucionario tras otro, la imagen de una compañía aburrida que se originó en la industria de la minería hace más de 100 años difícilmente parece representativa. Sin embargo, aunque 3M no es tan llamativa como los líderes de alta tecnología de la actualidad, dista mucho de ser aburrida.

3M —Minnesota Mining and Manufacturing Company— es una empresa multinacional con ventas anuales que rebasan los \$30000 millones. Año tras año, con precisión casi mecánica, el 20 por ciento de las ventas de 3M se reflejan en utilidades operativas, permitiendo a la compañía incrementar los dividendos para sus accionistas —algo que ha conseguido cada año durante los pasados 56 años.

3M vende más de 50 mil productos en casi 200 países en docenas de industrias, incluyendo productos para oficina y para diversas industrias como las de construcción, telecomunicaciones, electrónica, cuidado de la salud, aeroespacial y automotriz. Entre sus productos se encuentran algunas de las marcas más conocidas del mundo, como la cinta Scotch, los productos de primeros auxilios Nexcare, filtros para el hogar Filtrete y Post-it Notes. Sin embargo, la cartera de 3M también incluye cientos de marcas que la mayoría de la gente ni siquiera ha escuchado —como las bolsas Pruvén para recoger el excremento de los perros.

La amplitud poco usual de la cartera de productos de 3M es tanto una bendición como una maldición para la compañía. Tener participación en tantas industrias evita que la compañía dependa excesivamente de un mercado específico. Incluso cuando múltiples industrias pasan tiempos difíciles, muchas otras se desempeñan bastante bien. Eso explica la fortaleza financiera de 3M. Sin embargo, también explica que deba esforzarse mucho para emocionar a Wall Street. Aun cuando un producto resulte sumamente exitoso, no hace mucha diferencia en la estable pero poco espectacular tasa de crecimiento de 3M —ya que se mantiene consistentemente en cifras de un solo dígito.

Igual que 3M, el actual director general de la compañía, Inge Thulin, es metódico y discreto. Mantiene un enfoque de largo plazo y pone gran énfasis en mantener confiable la rentabilidad de 3M. Sin embargo, también está interesado en avivar el fuego un poco para activar el crecimiento de las ventas. Una de las primeras cosas que hizo al asumir el cargo de director fue reducir la meta de crecimiento de las ventas anuales de 7 u 8 por ciento —una meta que 3M cumplía en forma consistente— a un rango de entre 4 y 6 por ciento. Luego, mientras el mundo miraba, el crecimiento orgánico de las ventas de 3M —el que se genera con base en recursos propios— alcanzó el

5.8 por ciento. Y bajo el liderazgo de Thulin, 3M está ahora en la ruta de mantener esa tasa de crecimiento.

¿Cómo logró esto Inge Thulin? De la misma forma que lo ha hecho 3M durante décadas. En el corazón del éxito de 3M se encuentra su modelo de negocios —el crecimiento orgánico proviene de la innovación y la creación de productos que transforman el mercado—. En ocasiones algunos de esos productos han creado por entero nuevas industrias. 3M ha apoyado este tipo de innovación década tras década al fomentar una profunda cultura de innovación, alentar la colaboración y mantener una devoción por la investigación y el desarrollo.

Cultura de innovación

Desde sus inicios, 3M creó una cultura de innovación al permitir que los miembros de sus equipos asumieran riesgos en un entorno protegido. 3M sabe que debe probar miles de ideas de productos para encontrar el nuevo proyecto ganador. Una frase que se menciona con frecuencia en 3M es: “Hay que besar muchos sapos para encontrar al príncipe”. “Besar sapos” a menudo significa cometer errores, pero 3M acepta las equivocaciones y los callejones sin salida como una parte normal de la creatividad y la innovación. De hecho, su filosofía puede sintetizarse en la frase: “Si no estás cometiendo errores, probablemente no estás haciendo nada”.

Como se puede constatar, las “equivocaciones” se han convertido en algunos de los productos más exitosos de 3M. A los veteranos que trabajan en 3M les encanta contar la historia acerca del químico que, accidentalmente, derramó un nuevo producto químico sobre sus zapatos tenis. Algunos días después, notó que las partes sobre las cuales había caído la sustancia no se habían ensuciado —un atractivo beneficio—. Fue ese descubrimiento el que, finalmente, condujo a la creación del protector de telas Scotchgard. También cuentan la historia del científico de 3M que sentía un miedo mortal de afeitarse con navaja, así que inventó una lija a prueba de agua, muy fina, que utilizaba para retirar la barba incipiente de su rostro cada mañana. Aunque ese invento nunca se impuso como una solución de afeitado, se convirtió en uno de los productos de 3M con mayores ventas: una lija para superficies secas o húmedas que ahora se utiliza en una amplia variedad de aplicaciones comerciales e industriales.

También se narra la historia de un científico de 3M, Spencer Silver, quien intentaba desarrollar un adhesivo sumamente fuerte; en vez de ello, obtuvo uno que no pegaba muy bien. Envío la sustancia aparentemente inútil a otros investigadores de 3M para ver si podían hacer algo con ella. Nada sucedió durante varios años. Luego, otro científico de 3M, Arthur Fry, tuvo una idea. Como miembro del coro de una iglesia local, Fry tenía problemas para dejar indicadas las páginas de su libro de cantos, ya que los trozos de papel que utilizaba para tal efecto se caían. Entonces, aplicó un poco del débil pegamento

de Silver en las tiras de papel, descubriendo que se adherían muy bien y que después se podían desprender fácilmente, sin dañar el libro. Así fue como nacieron las Post-it Notes de 3M, un producto que ahora es uno de los artículos de oficina que más se venden en el mundo.

Una de las formas en que 3M fomenta la cultura de innovación es alentando a todos a buscar nuevos productos. La famosa “regla del 15 por ciento” de 3M permite que todos los empleados dediquen hasta el 15 por ciento de su tiempo a trabajar en proyectos de interés personal —ya sea que éstos beneficien directamente a la compañía o no—. Y se genera un ambiente positivo en la compañía en relación con esas preciosas seis horas a la semana. ¿Quién sabe de dónde provendrá la siguiente Post-it Note? “Es una de las cosas que distinguen a 3M como una compañía innovadora... dar a cada uno de nuestros empleados la capacidad de seguir sus instintos para sacar ventaja de las oportunidades que se presenten para la compañía”, afirma Kurt Beulich, un director técnico que supervisa un equipo de laboratorio de 70 personas. Esa práctica “realmente ha definido qué es y quién es 3M”.

Alentar la colaboración

Mientras que el programa del 15 por ciento de 3M ha inspirado a otras compañías a emularla (tanto Google como HP aplican sus propias versiones), en el mundo corporativo es una extraña ventaja. No sólo implica un gasto sino que, para resultar exitoso, requiere mucho más que conceder tiempo al personal. Algunos expertos sugieren que este tipo de programas funciona mejor en compañías donde hay un alto nivel de colaboración entre empleados y departamentos.

Definitivamente, 3M tiene ese espíritu de colaboración. Un ejemplo es un evento anual sencillo pero de gran impacto. El evento parece una feria científica de secundaria, ya que empleados de docenas de divisiones de 3M elaboran simples carteles describiendo el proyecto que desarrollaron en el 15 por ciento de su tiempo. Los empleados se colocan junto a sus carteles, esperan retroalimentación y buscan potenciales colaboradores. Wayne Maurer, gerente de investigación y desarrollo en la división de abrasivos de 3M, se refiere al evento como una oportunidad para que las personas liberen a su “genio interno”. “Para el personal técnico, es el evento más apasionante y atractivo que tenemos en 3M”.

El evento no sólo es una oportunidad para mostrarse, realmente ha conseguido que proyectos estancados en la fase de desarrollo avancen hacia la comercialización. Proyectos pasados que han llegado al mercado incluyen banditas transparentes para curar heridas, películas ópticas que reflejan la luz y cinta adherible a los muros que permite pintarlos de manera impecable. El evento ha dado también nueva vida a proyectos que se habían dejado olvidados por años.

Un empleado tuvo la idea de crear una lija con partículas abrasivas que no se desgastaran muy rápido. Sin embargo, después de darle vueltas a la idea por un tiempo, la abandonó para concentrarse en otros asuntos. Quince años después, el empleado revivió el proyecto durante su 15 por ciento de tiempo y elaboró un cartel con la esperanza de obtener algunas ideas que ayudaran a concretarlo. Con la ayuda de nuevos empleados y de moderna tecnología, 3M descubrió que una partícula afilada y en forma de pirámide era más durable si se modificaba el orden de los ingredientes con los que se fabricaba. El descubrimiento condujo al lanzamiento de Cubitron II,

una lija que actúa más bien como herramienta de corte. El producto se lanzó al mercado en 2009 y aún deja pasmadas a otras compañías que intentan crear un producto similar.

Énfasis en investigación y desarrollo

Hay pocas compañías que brinden más apoyo al área de investigación y desarrollo que 3M. Durante años, 3M invirtió el 6 por ciento de sus ventas anuales en investigación y desarrollo. No obstante, en años recientes, ese gasto se redujo a 5.5 por ciento, una pequeña diferencia en el papel pero que, de acuerdo con Thulin, es una cantidad significativa. “Esas inversiones de largo plazo se necesitan para alimentar el motor de crecimiento de manera que funcione adecuadamente”. Si tales inversiones se reducen, en opinión de Thulin, “se aniquilará el negocio”. Por eso, los gastos en investigación y desarrollo de 3M se elevaron una vez más al 6 por ciento. Thulin considera que esta actividad “es el latido cardíaco de la compañía y le representa una ventaja competitiva”. En comparación, el promedio de gastos en investigación y desarrollo entre las corporaciones es de alrededor de 3 por ciento. En 2014, Apple gastó \$4500 millones en este rubro, cifra récord para la compañía que apenas representa el 2.6 por ciento de las ventas.

Sin embargo, el monto de dinero no es lo que más importa para el éxito de un programa de investigación y desarrollo, sino la forma en que se utilice. Además de una asignación creciente de recursos para este rubro, Thulin está otorgando prioridad a las tecnologías de 3M que tienen el mayor potencial de crecimiento. Entre éstas se encuentran las películas diseñadas para proteger una diversidad de objetos, desde teléfonos celulares hasta enseres de cocina, y un material de recubrimiento para las construcciones que tendrá un mejor desempeño que Tyvek de DuPont como una resistente barrera ante los cambios de clima para hogares y edificios.

El plan de Thulin para asignar fondos a investigación y desarrollo también incluye la eliminación de unidades de 3M con bajo desempeño financiero, o aquellas que no se ajustan bien a las fortalezas principales de la compañía. Para Thulin, no se trata de una decisión de carácter personal, sino estrictamente de negocios. El año pasado, 3M vendió Scientific Anglers, la cual elabora cañas de pescar y otros artículos relacionados. Thulin consideró que había poca simbiosis entre esa línea de productos y otras tecnologías de 3M.

Aunque el plan de Thulin se enfoca también en áreas de alta tecnología, reconoce la importancia de poseer una amplia cartera que incluye artículos que requieren un bajo nivel de tecnología, como bolsas para recoger el excremento de los perros. De hecho, 3M participa en un amplio rango de productos para el cuidado de las mascotas. “No es posible tener sólo alta tecnología en cada categoría porque entonces la empresa no tendrá espacio en las tiendas”, comenta Thulin, reconociendo que los grandes minoristas desean comprar líneas completas de productos de diversas categorías a los fabricantes.

Es probable que 3M nunca alcance las tasas de crecimiento de Apple, Facebook o Microsoft en su apogeo. Sin embargo, también es probable que nunca experimente las crisis que enfrentan incluso las compañías más grandes en algún momento. La dedicación de largo plazo de 3M para innovar productos y tecnologías ha sostenido a la compañía durante décadas y no hay razón para esperar que eso cambie. Y quién sabe, tal vez la próxima gran novedad tenga inscrita la marca “3M” en vez de la de “Apple”.

Preguntas para análisis del caso

- 9-14** Con base en los conceptos analizados en este capítulo, describa los factores que han contribuido al éxito de nuevos productos de 3M.
- 9-15** ¿El proceso de desarrollo de productos de 3M está centrado en el cliente? ¿Por qué sí y por qué no?
- 9-16** Considerando el ciclo de vida del producto, ¿qué desafíos enfrenta 3M al administrar su cartera de productos?
- 9-17** ¿Hay límites para el crecimiento de la amplia cartera de productos de 3M? Explique su respuesta.
- 9-18** ¿Para 3M será posible mantener estables el crecimiento y la rentabilidad y, al mismo tiempo, conseguir que ese crecimiento se ubique en niveles mucho más altos?

Referencias

- Con base en información de Brad Stone, "Inside the Moonshot Factory", *Bloomberg Businessweek*, 22 de mayo de 2013, pp. 56-61; Chuck Salter, "Google: The Faces and Voices of the World's Most Innovative Company", *Fast Company*, marzo de 2008, pp. 74-88; John Markoff, "Google Puts Money on Robots, Using the Man Behind Android", *New York Times*, 4 de diciembre de 2013, p. 1; Larry Popelka, "Google Is Winning the Innovation War Against Apple", *Bloomberg Businessweek*, 20 de mayo de 2013, www.businessweek.com/articles/2013-05-20/google-is-winning-the-innovation-war-against-apple; Ben Paynter, "Google: For Adding Fiber to Our Internet Diet", *Fast Company*, 11 de febrero de 2013, www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2013/google; Rolfe Winkler y Daisuke Wakabayashi, "Google to Buy Nest Labs for \$3.2 Billion", *Wall Street Journal*, 13 de febrero de 2014; y www.google.com y http://investor.google.com/financial/tables.html, consultados en septiembre de 2014.
- Austino Fontevecchia, "Apple's Strong iPhone Sales Mask Falling Revenue per Unit as Gross Margins Contract", *Forbes*, 22 de julio de 2013, www.forbes.com/sites/afontevecchia/2013/07/23/apples-strong-iphone-sales-mask-falling-revenue-per-unit-as-gross-margins-contract/.
- Marsha Lindsey, "8 Ways to Ensure Your New-Product Launch Succeeds", *Fast Company*, 3 de abril de 2012, www.fastcompany.com/1829483/8-ways-ensure-your-new-product-launch-succeeds; y Vijaya Kumar, "Improving the Success Rate of New Product Introduction through Digital Social Media", *PDMA*, 27 de agosto de 2013, www.pdma.org/p/bl/et/blogid=2&blogaid=115.
- Vea Paul Sloane, "Source of Innovative Ideas", *Yahoo! Voices*, 16 de junio de 2010, http://voices.yahoo.com/sources-innovative-ideas-6185898.html; y "R&D Spending Returns to Pre-Recession Levels, Finds Booz & Company Global Innovation 1000 Study", 10 de octubre de 2012, www.booz.com/global/home/press/display/51296501.
- Para éstos y otros ejemplos, vea Dan Schawbel, "Why Companies What You to Become an Intrapreneur", *Forbes*, 9 de septiembre de 2013, www.forbes.com/sites/danschawbel/2013/09/09/why-companies-want-you-to-become-an-intrapreneur/; y "Time to Think", http://solutions.3m.com/innovation/en_US/stories/time-to-think, consultado en septiembre de 2014.
- Kevin Scott, "The LinkedIn [in]cubator", 7 de diciembre de 2012, http://blog.linkedin.com/2012/12/07/linkedin-incubator/; y www.linkedin.com/static?key=what_is_linkedin, consultado en septiembre de 2014.
- "Walmart Crowdsources New Product Ideas", *Brand Channel*, 23 de enero de 2012, www.brandchannel.com/home/post/2012/01/23/walmart-get-on-the-shelf-012312.aspx; "Walmart's Get on the Shelf Winners", *YouTube*, 3 de enero de 2014, www.youtube.com/watch?v=-6yf37rm74.
- "Samsung Is Fueling Its Future with Open Innovation", *InnoCentive*, 23 de octubre de 2013, www.innocentive.com/blog/2013/10/23/samsung-is-fueling-its-future-with-open-innovation/.
- Vea "Victorinox Success!", septiembre de 2012, www.jovoto.com/blog/2012/09/success-story-victorinox/; Bastian Unterberg et al., *Crowdstorm: The Future of Ideas, Innovation, and Problem Solving Is Collaboration* (Somerset, NJ: Wiley, 2013), pp. 175-177; y http://victorinox.jovoto.com y www.jovoto.com/clients, consultado en septiembre de 2014.
- Guido Jouret, "Inside Cisco's Search for the Next Big Idea", *Harvard Business Review*, septiembre de 2009, pp. 43-45; Geoff Livingston, "Real Challenges to Crowdsourcing for Social Good", *Mashable*, 12 de octubre de 2010, http://mashable.com/2010/10/12/social-good-crowdsourcing; y www.cisco.com/web/solutions/iprize/index.html, consultado en junio de 2014.
- Vea George S. Day, "Is It Real? Can We Win? Is It Worth Doing?", *Harvard Business Review*, diciembre de 2007, pp. 110-120.
- Este ejemplo se basa en Tesla Motors e información obtenida de www.teslamotors.com, consultado en abril de 2014. Vea también Ryan Bradley, "Full Charge Ahead", *Fortune*, 4 de febrero de 2013, pp. 10-13; Leah Hunter, "How Tesla Protects the Romance of Driving while Disrupting the Industry", *Co.Design*, 7 de noviembre de 2013, www.fastcodesign.com/3021312; y "Electric Car", *Wikipedia*, http://en.wikipedia.org/wiki/Electric_car, consultado en septiembre de 2014.
- Información de www.patagonia.com/us/ambassadors y www.carhartt.com/webapp/wcs/stores/servlet/FieldTesting_View?langId=-1&storeId=10051&catalogId=10101, consultados en septiembre de 2014.
- Vea Maureen Morrison, "Marketer of the Year: Taco Bell", *Advertising Age*, 2 de septiembre de 2013, pp. 15-16; Susan Berfield, "Baristas, Patrons Steaming over Starbucks VIA", *Bloomberg BusinessWeek*, 13 de noviembre de 2009; y Tamara Walsh, "Starbucks Makes a Big Bet on New Product Mix in 2014", *The Motley Fool*, 8 de enero de 2014, www.fool.com/investing/general/2014/01/08/starbucks-makes-a-big-bet-on-new-product-mix-in-20.aspx.
- Para consultar información sobre BehaviorScan Rx, vea www.symphoniyiri.com/?TabId=159&productId=75, consultado en junio de 2014.
- Vea Jack Neff, "P&G Reinvents Laundry with \$150 Million Tide Pods Launch", *Advertising Age*, 26 de abril de 2011, www.adage.com/print/227208/; y Sheila Shayon, "Microsoft Unleashes Global Marketing Blitz for Windows 8, New Devices", *BrandChannel*, 25 de octubre de 2012, www.brandchannel.com/home/post/2012/10/25/Microsoft-Global-Windows-8-Launch-102512.aspx.

17. Beth Snyder Bulik, "Microsoft Spends \$1B on Operating System Launch, But Are Ads Windows-Washing?", *Advertising Age*, 29 de octubre de 2012, p. 10; y May Jo Foley, "Microsoft to Open Its Holiday Pop-Up Retail Stores on October 26", *ZDNet*, 2 de octubre de 2012, www.zdnet.com/microsoft-to-open-its-holiday-pop-up-retail-stores-on-october-26-7000005113/.
18. Veá Robert G. Cooper, "Formula for Success", *Marketing Management*, marzo-abril de 2006, pp. 19-23; Christoph Fuchs y Martin Schreier, "Customer Empowerment in New Product Development", *Product Innovation Management*, enero de 2011, pp. 17-32; y Robert Safien, "The Lessons of Innovation", *Fast Company*, marzo de 2012, p. 18.
19. Veá Chris O'Brien, "How Intuit became a Pioneer of 'Delight'". *Los Angeles Times*, 10 de mayo de 2013; Bob Thompson, "Delight, by Design, Innovation Sets Intuit Apart as a Customer-Centric Leader", *Customer Think*, 6 de junio de 2013, http://customerthink.com/delight_by_design-innovation-sets_intuit_apart_as_customer_centric_leader/; Michele Marut y Duncan Wannamaker, "Intuit: Immersive Customer Experience", *Design for Experience Awards*, <http://awards.designforexperience.com/gallery/2913/promoting-empathy-for-users/intuit>, consultado en junio de 2014; y <http://investors.intuit.com/financial-information/annual-reports/default.aspx> e intuitlabs.com/innovation.html, consultado en septiembre de 2014.
20. Con base en información de Min-Jeong Lee, "Samsung Chases 'Wow' Moment", *Wall Street Journal*, 12 de marzo de 2013, <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887324096404578355781939805000>; Max Chafkin, "Samsung: For Elevating Imitation to an Art Form", *Fast Company*, marzo de 2013, p. 108; e información de www.sony.com, www.Apple.com y www.samsung.com, consultados en septiembre de 2014.
21. Esta definición se basa en la de Bryan Lilly y Tammy R. Nelson, "Fads: Segmenting the Fad-Buyer Market", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 20, núm. 3, 2003, pp. 252-265.
22. Veá Katya Kazakina y Robert Johnson, "A Fad's Father Seeks a Sequel", *New York Times*, 30 de mayo de 2004, www.nytimes.com; John Schwartz, "The Joy of Silly", *New York Times*, 20 de enero de 2008, p. 5; Drew Guarini, "11 Surprising Product Fads", *Huffington Post*, 8 de agosto de 2012, www.huffingtonpost.com/2012/08/22/product-fads_n_1819710.html#slide=1410262; y www.crazyfads.com, consultado en septiembre de 2014.
23. Con base en información de Stuart Elliott, "3M Says, 'Go Ahead, Make Something of It'", *New York Times*, 28 de enero de 2013, www.nytimes.com/2013/01/28/business/mutfund/3m-says-go-ahead-make-something-of-it.html?pagewanted=2&intemail0=y&r=3&emc=tnt; y "Post-it Brand, Go Ahead", www.youtube.com/watch?v=f1zOJTonK5s, consultado en septiembre de 2014.
24. Stephanie Clifford, "Go Digitally, Directly to Jail? Classic Toys Learn New Clicks", *New York Times*, 25 de febrero de 2012; Anya Kamenetz, "Study: 75% of Kids Under Age 8 Use Mobile Devices", *Fast Company*, 28 de octubre de 2013, www.fastcompany.com/3020755/fast-feed/study-75-of-kids-under-age-8-use-mobile-devices; y <http://mattelappitivity.com/app-toys-games/hot-wheels/>, consultado en septiembre de 2014.
25. Elaine Wong, "Kellogg Makes Special K a Way of Life", *Adweek*, 7 de junio de 2010, p. 18; y www.kelloggs.com www.specialk.com y www.specialk.com/en_us/plans.html, consultados en septiembre de 2014.
26. Para un análisis más profundo de las estrategias de marketing durante el curso del ciclo de vida del producto, veá Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14a. ed. (Upper Saddle River, NJ; Prentice Hall, 2012), pp. 310-317.
27. Jaclyn Trop, "Toyota Will Pay \$1.6 Billion Over Saulty Accelerator Suit", *New York Times*, 20 de julio de 2013, p. 3B.
28. Con base en información de "How PepsiCo Dreams Up New Products in China", *Advertising Age*, 9 de diciembre de 2013, <http://adage.com/print/245558>; Louise Ho, "PepsiCo's Strategy Wins Market Share", *Global Times*, 4 de diciembre de 2013, www.globaltimes.cn/content/829870.shtml#.Uu_5Q_IdV8F; Laurie Burkett, "PepsiCo Chips Away at China", *Wall Street Journal*, 11 de julio de 2012, p. B3; y "PepsiCo's Greater China Region: Driving Growth and Innovation", PepsiCo, 24 de octubre de 2013, www.pepsico.com/Story/PepsiCos-Greater-China-Region-Driving-Growth-and-Innovation102420131193.html.
29. Información de www.db.com, consultada en septiembre de 2014.
30. Información de www.interpublic.com y www.mccann.com, consultada en septiembre de 2014.
31. Veá "Global Powers of Retailing 2014", http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/dttl_CB_Global-Powers-of-Retailing-2014.pdf; "Walmart Corporate International", <http://corporate.walmart.com/our-story/locations>, consultado en septiembre de 2014; e información de www.carrefour.com, consultado en septiembre de 2014.