Los cinco pasos para desarrollar con éxito un nuevo producto

Conseguir el éxito de un nuevo producto requiere una estrategia clara y acorde con la esencia de la empresa. En cinco pasos puedes conseguir reducir la tasa de fracaso de lanzamiento de nuevos productos, aumentar tu presencia de marca y otros atributos intangibles.

5 de abril de 2016

Considerando que la tasa de fracaso en el lanzamiento de nuevos productos puede alcanzar el 90% en algunos sectores, es inevitable cuestionarse qué falla en esas propuestas y cómo poner remedio. Según la nota técnica El proceso de desarrollo de nuevos productos, del profesor del IESE **Juan Manuel de Toro**, el secreto del éxito está en seguir cinco pasos.

1. Identificar la oportunidad y generar la idea

El punto de partida del proceso de desarrollo de un nuevo producto o servicio es identificar y analizar las necesidades existentes de los clientes actuales y potenciales, su grado de satisfacción hacia la oferta de la competencia, sus hábitos de consumo, las posibilidades tecnológicas para mejorar lo existente y las limitaciones u oportunidades que presenta el entorno para el desarrollo de novedades.

Una de las claves del éxito de esta etapa radica en la elección de las personas responsables, que deberían tener una dilatada experiencia y visión estratégica de la compañía, los competidores, los clientes y los proveedores.

El ejemplo de algunos pioneros de la innovación moderna puede ser ilustrativo. Por ejemplo, el método de Ferran Adrià, responsable de El Bulli, para generar nuevas ideas contemplaba la eliminación de barreras entre los diferentes grupos del equipo creativo; la implicación de

©IESE Business School

Adrià y el resto de directivos en el proceso; la definición de unos objetivos y unos plazos a cumplir; la asignación de recursos económicos, temporales y humanos necesarios; y la documentación y archivo de los datos obtenidos para su posterior análisis o consulta.

2. Dimensionar la oportunidad

Juan Manuel de Toro apunta que, una vez recopilada toda la información sobre las tendencias del mercado y planteados los objetivos, el siguiente paso es dar forma a la idea. Identificar el segmento o segmentos a los que irá destinado el producto y pronosticar a futuro los comportamientos de compra en la medida de lo posible.

Mediante herramientas de desarrollo de nuevos productos, como el modelo Kano, y técnicas para discriminar necesidades, como el análisis de diagramas de afinidad o la voz del consumidor de Glenn Mazur, se identifican y se agrupan las necesidades según los criterios estratégicos establecidos.

3. Desarrollar el concepto

En esta etapa del proceso se establecen las líneas o características que deberá cumplir el producto para satisfacer las necesidades del cliente y diferenciarse de la competencia. Para ello, se recomienda contar con las opiniones de usuarios líderes que puedan predecir las necesidades futuras del mercado. Y que el equipo que lo lleve a cabo sea multidisciplinar: personal de diseño y producción que conozca las exigencias técnicas; personal de marketing que defienda las necesidades de los clientes, y personal de finanzas y dirección que determine la disponibilidad de fondos para el diseño y la fabricación del nuevo producto.

Una vez que se han desarrollado todos los conceptos relacionados, el equipo debe centrarse en las características y conceptos que más satisfagan a los clientes, que más se diferencien de la competencia y que tengan un mayor potencial de rentabilidad.

4. Realizar el concepto y probarlo

El paso siguiente es crear un prototipo y evaluar si cumple los objetivos esenciales:

- Ofrecer una serie de beneficios que satisfagan las necesidades del cliente.
- Llegar al mercado en el momento oportuno, ni demasiado pronto ni demasiado tarde.
- Ser eficientes en los costes de desarrollo y fabricación.

©IESE Business School

- Mantener una relación equilibrada entre el coste de lanzamiento y la capacidad del producto de generar rentabilidad.

Y tener en cuenta que invertir en la reducción del coste puede redundar en un aumento de la rentabilidad. Reducir el precio puede hacer subir la cuota de mercado, lo cual redundaría en unos costes de distribución más ajustados que desincentiven a la competencia.

5. Posicionar y lanzarlo

Con el producto ya definido y estudiado en profundidad, el siguiente paso consiste en definir su posicionamiento estratégico. En definitiva, decidir cómo queremos que lo perciba el cliente potencial al compararlo con otras alternativas, teniendo en cuenta el factor económico, el funcional y el emocional. Tradicionalmente, advierte Juan Manuel de Toro, se resaltaban los aspectos funcionales de los productos. Sin embargo, hoy en día, constituye una fuente de diferenciación poco sostenible a largo plazo, dado que los avances tecnológicos permiten una rápida reacción de la competencia.

Cuando los precios y las prestaciones son muy similares, la diferenciación proviene fundamentalmente del tercer factor, el emocional, tal y como pone de manifiesto la relevancia que tiene hoy en día la imagen de marca, la comunicación y los denominados atributos intangibles.

Ya hace mucho tiempo que Coca-Cola, por ejemplo, dejó de focalizar la estrategia publicitaria en sus propiedades para autoproclamarse como la bebida de la felicidad.

+INFO

"El proceso de desarrollo de nuevos productos" está disponible en IESE Publishing.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School