

¿Cómo asegurar el éxito de un producto nuevo?

JULIAN BOND, HELEN WING,
ALEXANDRO HERRERA



RESEARCH INTERNATIONAL
INSIGHT. INSPIRATION. INNOVATION.

Es un hecho peculiar que a medida que la innovación se convierte en un factor más y más importante para los negocios, la tasa de éxito en el lanzamiento de nuevos productos se reduce. Cada día más compañías desarrollan y ponen en marcha procesos formales y sofisticados de innovación; sin embargo, éstos parecen no estar resultando en mejoran los porcentajes de éxito.

La experiencia que hemos acumulado en *Research International* a lo largo de los años nos ha dado un entendimiento profundo de las métricas clave para responder esta pregunta. Con base en nuestra experiencia y en una extensa base de datos de más de 40,000 pruebas, sabemos que para que un producto sea exitoso, debe calificar satisfactoriamente en tres pruebas:

Esta pregunta es el Santo Grial del marketing

La prueba del ¿QUÉ?

El producto tiene que tener un punto de diferenciación.



La prueba del ¿POR QUÉ?

Este punto de diferenciación tiene que ser percibido por el consumidor como un beneficio reconocible.



La prueba del ¡WOW!

El beneficio tiene que ser lo suficientemente fuerte para superar las barreras de prueba y uso.



Calificar satisfactoriamente en estas dimensiones no necesariamente garantiza el éxito, pero fallar en cualquiera de ellas reduce notablemente las probabilidades de que el producto genere volúmenes significativos.

Éste debería ser el elemento más obvio para el éxito de un producto nuevo; de hecho, podemos encontrar muchos artículos que hablan de este tema. Sin embargo, es sorprendente hallar en el mercado una gran cantidad de productos nuevos sin una clara diferenciación de su competencia.

En nuestra experiencia con innovación hemos encontrado algunas causas que pueden ocasionar esto. La más común es el sobre-optimismo de los mercadólogos al preguntarse: “¿Por qué el consumidor no habría de comprar mi producto?” cuando la pregunta correcta es: “¿Por qué debería comprar el consumidor mi producto?” Está claro con la segunda pregunta que el producto debe tener un claro diferenciador.

Por otro lado es crucial que la diferenciación sea reconocible. El hecho de que un producto nuevo tenga una característica o ingrediente en particular comparado con el estándar de la categoría, no cuenta como diferenciación si el consumidor no está consciente de estas nuevas características o ingredientes. La mayoría de los consumidores no están conscientes del funcionamiento interno de los productos que consumen y no pueden apreciar algo que para ellos no tiene una diferencia notoria. Ellos tienen que entender claramente lo que les estamos ofreciendo.

**La prueba del
¿Qué?**

La prueba del ¿Por qué?

Asumiendo que un producto nuevo tiene un claro punto de diferenciación, el siguiente paso crítico es que esa diferenciación produzca un beneficio. Visto de otra manera, no es suficiente que el producto sea diferente; el producto tiene que ser mejor. Un buen ejemplo de esto es el típico caso de fracaso cuando el producto viene directamente del laboratorio. Una persona con una bata blanca desarrolla un nuevo sabor o textura o aroma; el producto es rápidamente lanzado al mercado para asegurar una ventaja. Lamentablemente nadie se dio a la tarea de investigar si esa diferenciación era percibida como un beneficio para alguna persona.



Resulta cada vez más claro que la mercadotecnia moderna comienza con los beneficios y posteriormente determina qué elementos funcionales son necesarios para lograr entregar estos beneficios. Normalmente esto se logra con estudios que nos ayuden a entender las necesidades actuales del consumidor o descubriendo *insights* sobre las oportunidades que tienen los productos actuales en el mercado. Pero esto todavía no es perfecto; muchos nuevos productos fallan, ya que no logran cumplir la promesa del beneficio.

La prueba del ¡WOW!

Un producto con un claro punto de diferenciación y que es percibido por ofrecer un(os) beneficio(s), tiene una oportunidad de tener éxito en el mercado. Sin embargo, el último obstáculo por librar, es que el beneficio sea lo suficientemente fuerte para pasar la barrera de la **prueba**. El producto debe crear **emoción**.



Un consumidor puede tener muchas barreras para probar el producto. Factores como el precio, preocupación por la seguridad o simplemente una inercia o bajos deseos de experimentar, podrían ser grandes obstáculos por vencer. Muchos consumidores en diversas categorías no quieren correr el riesgo de cambiar; incluso podría parecer que va en contra de sus propios intereses.

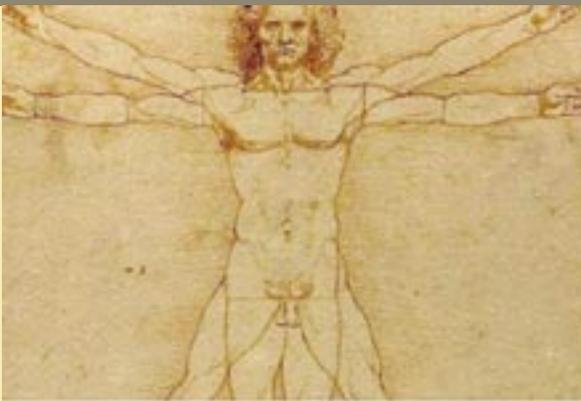
Hemos encontrado que cuando a un consumidor una idea le parece realmente emocionante, que genera un elemento de “¡Wow!”, le da sentido a la persona para romper sus barreras de prueba.

¿Innovación o Renovación?

En realidad sabemos que no todas las innovaciones son iguales. Nosotros pensamos en la innovación de dos maneras: **la renovación y la innovación real.**

Al entender que no toda la innovación es igual, debemos de tener muy claro el tipo de reacción que esperaremos del consumidor. Actualmente la mayoría de las innovaciones, inclusive aquellas que son exitosas en el mercado, no son innovaciones en su totalidad. Hay una gran diferencia entre hacer innovación real y renovación.

La innovación real satisface nuevas necesidades y produce nuevos comportamientos



La renovación modifica comportamientos al satisfacer mejor necesidades existentes

La renovación tiende a satisfacer mejor las necesidades existentes del consumidor, o en algunos casos, como las variantes de sabor, simplemente satisfacen las mismas necesidades pero de diferente manera.

La renovación puede mantener o construir visibilidad en el mercado. Al hacerla continuamente se mantienen las marcas frescas. Pero la velocidad de renovación en varios mercados es tan alta, que es necesario actualizarlas

constantemente. Ésta es una de las razones por las que la “innovación continua” es tan importante, pero en este caso podemos nombrarla “renovación continua”.

La **innovación real** considera satisfacer necesidades no resueltas. Un claro indicio de una innovación real genuina es cuando un producto genera un nuevo comportamiento en los consumidores. Por definición, es muy difícil para los competidores replicar este tipo de innovación; el primero en lanzar al mercado una innovación de este tipo generará una gran ventaja sobre la competencia.

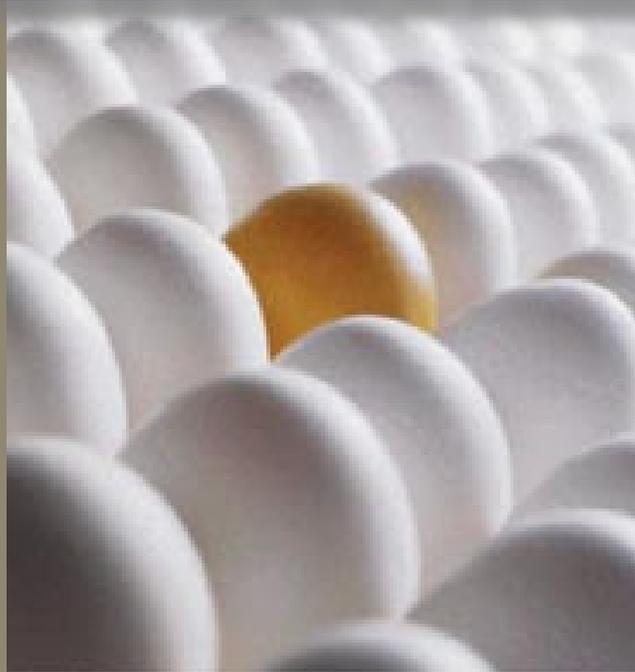
La renovación y la innovación real tienen algo en común: la “emoción”

Así como la prueba y la diferenciación, la **emoción** –que le genera una idea al consumidor– es la otra dimensión que determina el éxito. Al analizar nuestra base de datos de innovación hemos encontrado que la **emoción** se convierte en una “super-dimensión”, ya que destaca en todas las categorías el estatus de “concepto ganador”: **alta prueba y alta diferenciación.**

¿Pero de dónde viene esta “emoción”?

Podemos argumentar que un concepto genera **emoción** cuando éste apunta a satisfacer una necesidad del consumidor. Por eso, la fortaleza del *insight* detrás del concepto juega un rol clave ya que si conjuntamos una gran idea con un *insight* relevante es mucho más probable que genere **emoción.**

El producto tiene que tener una clara diferencia respecto a su competencia.



A esto le llamamos innovación basada en *insights*, que surge a partir de las necesidades insatisfechas de los consumidores, opuesta a la innovación tecnológica que surge de una serie de pensamientos inteligentes y avances tecnológicos que se esperan en que el consumidor encuentre una manera de usarlas.

Un buen ejemplo es la maleta con ruedas y “jaladora” extensible, la cual no cuenta con ninguna sofisticación tecnológica más allá que la rueda, pero identificó una necesidad insatisfecha del consumidor y cambió el diseño de las maletas para siempre.

Un concepto que genera **emoción** le da al consumidor algo de qué hablar con sus amigos. En otras palabras, esa **emoción** puede convertirse en publicidad de boca en boca, la cual es increíblemente poderosa. Una vez generada la compra o prueba, la **emoción** seguirá siendo determinante en la difusión del mensaje positivo y el consecuente éxito comercial del nuevo producto. Hemos encontrado que si una persona compra un producto que le genera **emoción**, tiene el doble de propensión a contárselo a un amigo *versus* una persona que conoce el producto, pero no lo ha comprado.

Entender el efecto de la difusión y del boca-en-boca es otro factor clave para identificar verdaderas innovaciones y el éxito de un producto.

RENOVACIÓN



Satisface mejor las necesidades

Mantiene frescas a las marcas y construye visibilidad

INNOVACIÓN REAL



Cambios en el comportamiento del consumidor

El cambio que genera mayor ventaja sobre la competencia

“El éxito representa el 1% del trabajo que resulta del 99% de nuestros fracasos.”

Soichiro Honda, Fundador de Honda

Julian Bond es presidente de Research International en el Reino Unido y líder global de desarrollo de metodologías. Comenzó su carrera en esta empresa en 1982 tras graduarse en matemáticas en la Universidad de Cambridge. Formó parte del área de desarrollo técnico y fue responsable del desarrollo del MicroTest, la herramienta de prueba de mercados simulada de RI.

Helen Wing es líder de innovación de RI. Tiene un postgrado en matemáticas, estadística e investigación operacional y más de 17 años de experiencia en la industria de investigación de mercados. Actualmente es responsable del desarrollo e implementación de la oferta de innovación en RI.

Alexandro Herrera funge como account director en Research International México. Mercadólogo por la Universidad Panamericana con 9 años de experiencia en mercadotecnia. Colabora con RI desde 2002 y ha estado a cargo de varias cuentas clave de la compañía en el sector de FMG y la industria farmacéutica.

