

TÉCNICAS UNICISTAS DE MERCADEO

e-book

# Mercadeo Unicista de la Innovación

El libro de las preguntas

Martín Alvaro

Sobre la base de las Investigaciones  
de PETER BELOHLAVEK

Ediciones Blue Eagle Group

# ***MERCADEO UNICISTA DE LA INNOVACIÓN***

***El libro de las preguntas***

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723

© Martín Alvaro / The Unicist Research Institute

ISBN: 987-96409-4-2

© Peter Belohlavek

Prohibida la reproducción parcial o total de este libro, su tratamiento informático y la transmisión por cualquier forma o medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro, por copia, u otros métodos sin el permiso previo y por escrito de los titulares del copyright.

La utilización de los conceptos contenidos en este libro obliga a citar la fuente.

*“Innovación, el cambio  
a partir del no cambio.”*

*Peter Belohlavek*

Este libro fue escrito por Martín Alvaro sobre la base de las investigaciones que hiciera Peter Belohlavek.

**En eterno agradecimiento a mi padre y a mi madre.**

## *Prólogo*

Este es un libro para quienes están ligados al mundo de la innovación. Es un mundo muy complejo porque “lo nuevo” no vende. Sólo vende lo que el individuo puede aprehender. Lo nuevo solo puede ser aprehendido en la medida que tenga elementos que lo hacen identificable.

Pero lo viejo vende mucho menos. Solo se compra si es necesario y cada día se hace más commodity. El negocio está en algún punto medio. Por otro lado cuando un objeto tiene elementos nuevos y viejos, entonces se produce el efecto de multiplicación en la medida que el valor agregado en relación a su costo agregado sea notoriamente superior.

Cuando estamos ante elementos que son notoriamente nuevos, por cuestiones objetivas, como alguna vez fue el automóvil, se hace necesario presentarlo como un “carro con motor”. Todavía hoy muchos modelos de automóvil utilizan los mismos nombres que utilizaban los carros y carruajes.

Este libro lo va a conducir por el “apasionante” mundo de las innovaciones. Cada fascículo es un campo definido que permite su aplicación inmediata.

Pero lo más importante del libro es su participación. Bienvenido.

## **Índice Temático**

### **► Fascículo I**

Innovación & Ciclo de Vida

### **Fascículo II**

Management del Vínculo & la Negociación

### **Fascículo III**

El Motor de la Venta de Innovación

### **Fascículo IV**

El Contexto Subjetivo de la Innovación.

### **Fascículo V**

Organización para Estimular la Compra

### **Acerca del Autor**

# **Fascículo I**

## **Innovación & Ciclo de Vida**

## Índice Analítico

### Fascículo I

### Innovación & Ciclo de Vida

<b>Capítulo I: La Innovación .....</b>	<b>10</b>
<b>¿Innovación? .....</b>	<b>10</b>
El problema .....	10
El contexto .....	10
La solución .....	10
La influencia .....	10
Venda donde tiene influencia .....	11
Cuando la influencia no alcanza .....	11
Cómo vestir la innovación .....	11
La necesidad .....	12
La ética .....	12
Síntesis .....	12
<b>Las preguntas aplicadas a la innovación .....</b>	<b>13</b>
<b>Síntesis de la investigación conceptual</b>	
<b>sobre “Innovación” de Peter Belohlavek .....</b>	<b>14</b>
¿Qué es una innovación? .....	14
La adaptación .....	15
Los nuevos productos .....	16
La marca .....	16
La innovación.....	17
El análisis de la innovación .....	17
Concepto operativo .....	18
<b>Capítulo II: Lifecycle Management .....</b>	<b>19</b>
<b>¿Manejo del Ciclo de Vida? .....</b>	<b>19</b>
Quienes ganan y quienes pierden con su innovación .....	19
Usted en esta etapa está solo .....	19
“Los traidores” .....	19
Átese a estrategias de mínima mientras busca la de máxima .....	20
Construya credibilidad y sosténgase en ella .....	20
Entreteja una estrategia cliente sobre cliente .....	20
Todo son pruebas piloto .....	21
Síntesis .....	21
<b>Las preguntas aplicadas al ciclo de vida .....</b>	<b>22</b>



<b>Síntesis de la investigación conceptual sobre “Ciclo de Vida” de Peter Belohlavek .....</b>	<b>23</b>
Cuadro de Ciclo de Vida .....	23
Desarrollo .....	24
Velocidad .....	24
Amenaza .....	24
Apoyo .....	24
Sucesos .....	25
Acciones .....	25
Expansión .....	26
Velocidad .....	26
Amenaza .....	26
Apoyo .....	26
Sucesos .....	27
Acciones .....	27
Madurez .....	28
Velocidad .....	28
Amenaza .....	28
Apoyo .....	28
Sucesos .....	28
Acciones .....	29
Declinación .....	29
Velocidad .....	29
Amenaza .....	29
Apoyo .....	30
Sucesos .....	30
Acciones .....	30

## Capítulo I: La Innovación

### ¿Innovación?

Desde que la humanidad es humanidad se han venido produciendo e introduciendo innovaciones, una detrás de otra y seguirá sucediendo en el futuro.

Comprender la innovación desde su concepto, desde sus esencias, le va a permitir conocer y administrar cuando es posible introducir una innovación, cuando no, y de qué manera hacerlo

### El problema

Vender innovación es una de las cosas más delicadas que existen. El problema central es vencer la incredulidad. Cuando se vende innovación el problema es que a uno no le creen y a la vez le temen mientras le descalifican.

### El contexto

El miedo al ridículo y a la estafa que tiene quien se aproxima a una innovación es muy alto. Pongámonos por un momento en su lugar, es una persona que tiene una necesidad sentida, que al momento no tiene solución para la misma y se encuentra vulnerable porque es evidente su carencia. Y usted llega, se sienta en su escritorio y le está planteando que tiene una solución a ello que obviamente él no tiene y no consigue en ningún lugar del mundo. En ese contexto estamos operando.



*¿Qué innovación cree Ud. que compararía un astronauta?*



*¿Para qué sirve tener elementos antiguos en la venta de productos innovadores?*

### La solución

Por ello necesita de un marco de credibilidad muy fuerte dentro del cual desarrollar la venta de una innovación.

### La influencia

Para vender innovación se necesita tener influencia, ser influyente. Los valores más subjetivos depositados en la imagen son el paraguas dentro del cual se desarrolla todo. Cuanto más alta sea la innovación mayor será la influencia que tiene que tener para poder introducirla. Dado que si no tiene la suficiente influencia, le van a probar el producto, van a decirle “qué bárbaro!!!” y van a volver a lo de siempre.

Lo prueban, lo usan, les sirve y les gusta, pero no tienen el permiso interno para montarse en esa nueva solución. Con lo cual se vuelven atrás.

Salvo que logre introducir en el cliente un “Caballo de Troya” que siente las bases sobre las cuales hacer pie en el camino hacia la compra de la innovación.



*Los microchips son a la electrónica lo que una microsegmentación es a lo comercial. ¿Los utilizaría siempre?*

## Venda donde tiene influencia

Lo que diferencia a un ser vivo de uno muerto es su capacidad de influencia en el medio. Los muertos no influyen, los muertos no agregan valor. Venda donde está vivo. Venda donde a priori le depositan valor agregado.

La influencia está o no está. Si la influencia no está, váyase, cuanto más explique menos le van a creer.

## Cuando la influencia no alcanza

Sólo podrá vender una innovación con una influencia no óptima si tiene la capacidad de hacer palanca sobre la necesidad con una precisión quirúrgica. En ese caso estamos hablando entonces de una venta hiper-segmentada.

## Como vestir la innovación

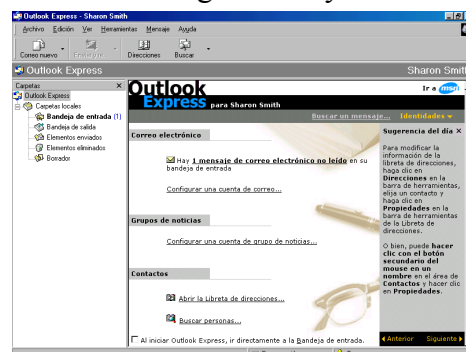
Al momento de vender la innovación la tiene que vestir de antigua. Cuanto más avanzada sea la innovación mayores son los "enclaves del pasado" que tiene que poner para hacerla reconocible. Algo nuevo, nuevo, nuevo, no lo compra nadie, produce caos, en la medida que no tenga elementos reconocibles preexistentes.

Ahora, cuidado con no pasarse de la raya. Si usted la hace reconocible sin dejar entrever el diferencial se la van a categorizar como más de lo mismo y encima nuevo. Nadie compra algo nuevo para obtener más de lo mismo. Tiene los costos de entrar en algo nuevo y los beneficios de lo que ya tiene.

***“Un vaso vale por lo hueco y cuesta por lo sólido.  
Lo que vale no cuesta nada.  
Lo que cuesta no vale nada.  
Juntos conforman el vaso.”***

**Peter Belohlavek**

Para venderla, bájele el grado percibido de innovación aparente. Presente inicialmente la innovación como baja, como un plus y hable desde la solución, desde los resultados, desde el beneficio, desde el valor agregado.



*¿Cree Ud. poder introducir innovaciones sin hacer pie sobre elementos reconocibles preexistentes?*

Preséntela desde “lo hueco”.

Si la presenta desde el producto, desde “lo sólido” producirá altas barreras de costo subjetivo iniciales que desalentarán el interés por la misma y bloqueará el proceso de compra. Porque lo nuevo en principio es distinto, difícil y complejo, por ello en ese momento piense si usted está buscando agregar valor o está buscando diferenciarse y provocando el no.

## La necesidad

Tenga en cuenta que las innovaciones entran donde hay necesidad. Diríjase a los nichos en donde la misma es imprescindible, en donde no se puede operar sin ella. Necesidad, como se verá más adelante, es una profunda carencia, evidente y notoria. Si no hay una profunda necesidad manifiesta e insatisfecha no se esfuerce porque se convertirá en un “tirabombas” que nadie quiere, y que busca ocupar un espacio que no existe.

## La ética

Se necesita de mucha ética para vender innovación. Tal vez sea el tipo de venta más exigente en este aspecto. Usted está entrando a operar dentro de necesidades no resueltas del cliente, en donde él está compartiendo con usted su carencia, está desnudo frente a usted. Y en gran medida se está poniendo en sus manos y entregando a usted. Ello sólo se produce si previamente ha depositado en usted una altísima autoridad en la materia a nivel institucional y personal.

Por eso, y más que en ninguna otra categoría de negocio, si se está en innovación hay que ser totalmente previsible y consistente en los actos de la institución y sus miembros. Si digo blanco es blanco, si digo verde es verde, si digo azul es azul. Porque un atisbo de inconsistencia, dado por lo que fuera, bloquea y tira para atrás todo el proceso de compra, esté en el momento en que esté. Y no se vuelve nunca al mismo lugar, porque la simple sospecha destruye el camino.



*¿Cómo cree que se construye la influencia para generar el soporte para la innovación?*

## Síntesis

En síntesis, para vender innovación:

- Venda donde tiene influencia
- Si la influencia no alcanza hiper-segmente la venta
- Sólo venda donde la innovación es imprescindible
- Bájele el grado percibido de innovación
- Sea consistente, previsible y buena gente

Recuerde, el éxito lleva al éxito y el fracaso lleva al fracaso. Venda a quienes le compran. La estrategia del “100 % Sí”.

## Las preguntas aplicadas a la innovación

*Le proponemos entrar en el análisis conceptual teniendo en cuenta preguntas operativas que necesite contestar. Le invitamos a formularlas a continuación.*

- 1).....  
.....
- 2).....  
.....
- 3).....  
.....

*En caso de no tener preguntas en este momento le proponemos utilizar algunas de las siguientes:*

- 4) ¿El sistema de inyección sustituyendo la carburación en los autos fue una innovación o una mejora de producto?
- 5) ¿Por qué el Outlook Express de Microsoft se montó sobre la semiótica del correo postal?
- 6) ¿Por qué las empresas automotrices, para lanzar sus nuevos modelos de automóviles al mercado, utilizan el paraguas de marca y no hacen simplemente un nuevo lanzamiento?
- 7) En el mundo del cine: ¿por qué en el lanzamiento local de un estreno, la campaña comercial de difusión de la película se apoya en la recaudación o cantidad de espectadores producidos en la primera semana?
- 8) Mc Donald's, en su crecimiento mundial, se expandió sobre aquellos mercados en donde se estaba produciendo un cambio sustancial en el valor del tiempo. ¿Por qué eligió ese momento?
- 9) ¿El cambio hacia una Comunidad Económica Europea se terminó de producir por una necesidad de generar un bloque ante la amenaza de los bloques económicos existentes o por una iniciativa natural de integración?
- 10) ¿La escasez dada por la limitación de los recursos naturales en el campo agrícola en el Japón, no fue la causa fundamental de la irrupción del sistema de cultivo hidropónico empleado en este país?

## **Síntesis de la investigación conceptual sobre “Innovación” de Peter Belohlavek**

*Un vendedor de zapatos va a visitar una tribu de aborígenes en el medio de la selva. Vuelve a la ciudad y manda un fax. "No hay negocio, los aborígenes no usan zapatos"*

*Otro vendedor de zapatos va a visitar una tribu de aborígenes en el medio de la selva. Vuelve a la ciudad y manda un fax. "Gran Negocio, los aborígenes no usan zapatos"*

*¿Quién tiene razón? (vea el resultado al final del capítulo\*)*

Introducir nuevas tecnologías, nuevos productos, nuevos servicios al mercado es y será cada día más frecuente. El hecho de que la tecnología ha entrado en un espiral de desarrollo mucho más veloz cada día, hace que la oferta de productos esté cambiando todos los años. El ciclo de vida es cada día más corto, y en esa velocidad es fundamental comprender las variables que definen el éxito de la innovación, para determinar cuándo utilizarla, y cuándo no. La innovación es un elemento paradójico, todos la piden y pocos la quieren.

### **¿Qué es una innovación?**

Innovación hay cuando la misma produce cambios en las creencias, costumbres o hábitos imperantes hasta ese momento. Un cambio tecnológico funcional que no modifica creencias, costumbres o hábitos no es una innovación. Las innovaciones implican cambios culturales específicos en algún ámbito. La cultura evoluciona por las innovaciones. Para que haya una innovación se hace necesario, por lo tanto, que exista una base de necesidad que la requiera. Si no hay necesidad no hay innovación.

Para comprender el funcionamiento de la innovación desde un punto de vista mercadológico basta recordar que quien introduce las innovaciones corre el riesgo de quedarse con el bronce y el que le sigue se queda con el oro. Son muy pocos los casos donde el bronce y el oro han ido de la mano. Se trata de aquellos donde la innovación permitió crear una institución por lo que la misma se “institucionalizó” y con ello generó un establishment que permitió integrar bronce con oro.

La lógica de la innovación es la misma que la del cambio. Por ello se hace necesario comprender la misma a partir de tomar las leyes naturales de la adaptación al medio que pasamos a sintetizar a continuación.

## La adaptación

- **Todo cambio de la realidad se produce solamente por necesidad.**
- **Todo cambio implica la existencia de un fin del viejo modelo y un principio de algo nuevo.**
- **Cuando se hace un cambio se sabe qué termina pero no se tiene certeza sobre lo que empieza.**
- **Cuando hay mucha duda sobre la estructura del nuevo estado de cosas, no debe abandonarse el estado anterior.**
- **No se puede generar cambios sino a través de influir sobre las necesidades.**
- **Las estrategias de cambio requieren un profundo conocimiento del contexto y del objeto para poder aceptar el riesgo de una nueva situación.**
- **El hombre no puede decidir en situación de incertidumbre, sólo puede hacerlo bajo situación de riesgo.**
- **Las culturas que temen mucho a la muerte tienen tendencia a no aceptar la terminación de las cosas; por ende, suelen ser muy conservadoras.**
- **No aceptar el fin significa no aceptar el principio y el cambio.**

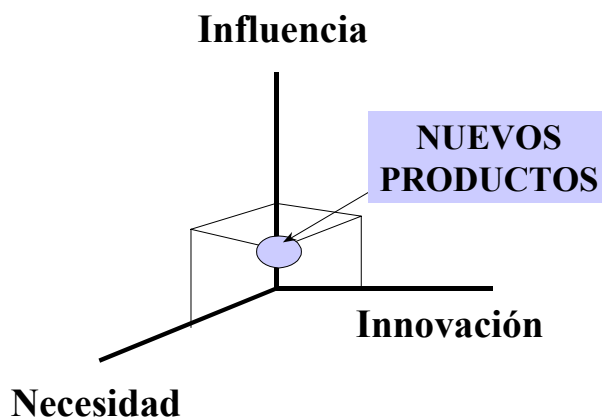
De las leyes antes descriptas se verá que introducir una innovación en un mercado no es cosa fácil. Si uno mira los personajes futuristas de las series para niños, verá que a la par de utilizar fantásticas tecnologías, utilizan elementos del pasado ancestral. Sólo así lo nuevo es creíble.

Desarrollar innovación significa vestirla de ropaje conocido. Las innovaciones que se visten de nuevas requieren de una gran influencia y dominación por parte del que las propone para poder imponerse. Fondo nuevo con forma nueva es difícil de introducir a un mercado. Pero aclaremos que “nuevo” es sólo aquello que no puede ser reconocido por el mercado.

## La lógica de los productos nuevos

Para introducir un producto nuevo hace falta que las variables influencia, innovación y necesidad confluyan en un punto donde la introducción se haga posible.

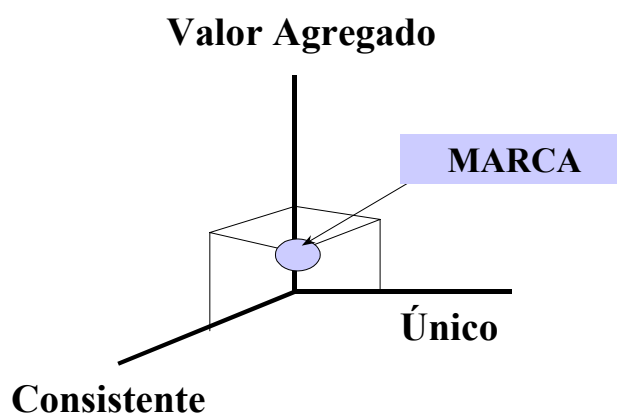
## Los nuevos productos



Copyright© Peter Belohlavek/ The Unicist Research Institute

La influencia desde un punto de vista del consumidor toma la forma de la marca. Por lo tanto tiene los elementos descriptos y analizados en el capítulo Marcas que sintetizamos aquí en sus tres variables.

## La marca



Copyright© Peter Belohlavek/ The Unicist Research Institute

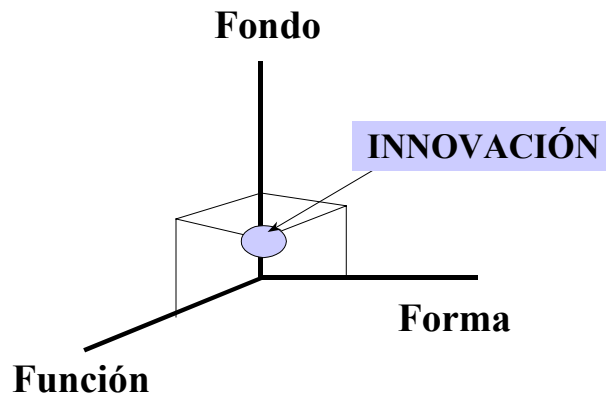
La necesidad desde un punto de vista de la innovación la tratamos como una primitiva semántica y la definimos como una carencia evidente, notoria y funcional donde el producto nuevo es el camino de otro tipo de satisfacciones. Si para el lector no es obvio el concepto necesidad, entonces le recomendamos abrir la variable en los elementos antes descriptos.

La influencia es alta cuando los atributos de la marca hacen creíble, como necesaria, útil y posible la novedad que se presenta. Cuando la marca no tiene los atributos necesarios para dar credibilidad a la novedad el producto fracasa.



La innovación, por otro lado, puede describirse como un cambio en el fondo, la función y la forma de un producto.

## La innovación



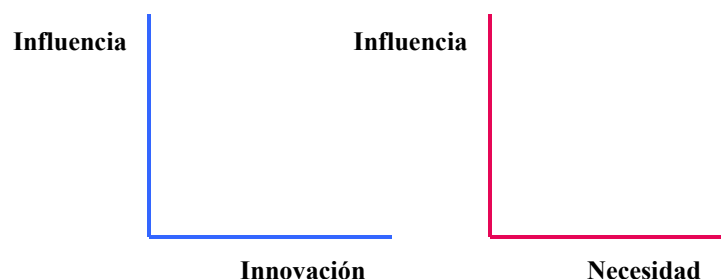
Copyright© Peter Belohlavek/ The Unicist Research Institute

Un producto es totalmente innovador cuando la esencia del producto, su forma y su función no son reconocibles en el mercado. Si ello fuera así el producto no existiría más que para su inventor. Así son muchos de los “inventos” de Leonardo Da Vinci que en su momento no fueron siquiera reconocidos por sus coetáneos.

Hay que recordar que el primer automóvil fue un carro con ruedas. El hecho que fuera reconocible como carro hizo que fuera tomable el motor que lo impulsaba.

De este análisis surge claramente que para introducir un nuevo producto se necesita tener una marca que lo haga creíble como valor central. Así podemos analizar la lógica de la introducción en sus dos relaciones lógicas que, integradas, permiten manejar el cambio del mercado.

## EL ANÁLISIS DE LA INNOVACIÓN



Copyright© Peter Belohlavek/ The Unicist Research Institute

Cuando se da una alta influencia en relación al nivel de innovación propuesta, el producto se hace creíble, pero recién pasa a ser comprable cuando la influencia o marca está relacionada en sus atributos a la necesidad que satisface. Grandes marcas de computación no tienen influencia para satisfacer necesidades en el campo del “fast-food”.

De la relación resultante, no causal, podemos derivar los cuatro tipos de productos innovadores en función de sus posibilidades de desarrollo en el mercado.



Copyright© Peter Belohlavek/ The Unicist Research Institute

El producto estrella será el de baja innovación y alta necesidad en mercados de evolución normal. Cuando se dan saltos cualitativos en el mercado, arrastrados por cambios en el contexto o de tecnologías adyacentes entonces el producto de alta innovación con alta necesidad tiene grandes posibilidades de introducirse. El tiempo de introducción de una innovación alta se mide en largo plazo mientras que el de baja innovación produce efectos instantáneos. Cabe acotar que bajar la innovación aparente de los productos es un gran negocio, salvo en situaciones de borde (ruptura). Jugarse a una estrategia de ruptura es una apuesta que si sale bien, una marca se queda con el mercado.

*\* No hay negocio, los aborígenes no usan zapatos. Para cambiar los hábitos primero hay que “sembrar tachuelas”. Después tal vez se vendan zapatos.*

## Capítulo II: Lifecycle Management

La etapa de introducción de una innovación en el mercado es una de las más difíciles situaciones a las que puede estar expuesto un individuo, una organización.

### Quiénes ganan y quiénes pierden con su innovación

Introducir una innovación es producir un cambio. En ese contexto hay quienes se benefician con ello y a quienes el cambio les causa perjuicio.

Se produce una división de aguas entre los que buscan obtener los beneficios de la innovación y quienes buscarán frenar el nuevo estado de cosas para mantener su lugar.

Hay intereses en juego que la sola existencia de la innovación ataca; hay juegos que la propia innovación corta. Y esta situación se le presentará tanto con la competencia como entre los propios clientes.

Le conviene tenerlo claro desde un principio porque las hostilidades que va a recibir no son contra usted, no son contra su organización, sino contra lo que usted representa. Y si no lo soslaya adecuadamente va a perder muchas ventas.



*¿Por qué cree que los aviones utilizan doble instrumental en sus tableros de comando?*

### Usted en esta etapa esta solo

Cuando usted está introduciendo una innovación en el mercado usted está solo, como individuo, como organización. No tiene a quién seguir.

En esta etapa lo único cierto son los costos.

### “Los traidores”

Es una etapa muy delicada, en donde por un tiempo estará rodeado de “traidores” y “aventureros” que sólo buscarán el beneficio individual. Buscarán diferenciarse con su innovación para abrirse puertas donde las tenían cerradas y seguir vendiendo lo de siempre. Y también habrá quienes buscarán llevarlo todo el tiempo a acciones de máxima, a partir de ideas que nunca hicieron, bajo el lema “a ver si sale”, total el costo no es de ellos ya que por principio no les ponen las fichas a nada y sólo buscan hacer lo que en términos golfísticos llaman “hoyo en uno”.

Resultando todo esto en una paradoja en la cual usted, que buscaba integrarse para generar clientes, para abrir mercado, se convirtió en el utilizado por ellos como medio para eso.

Por favor cuídese, sólo mire los hechos objetivamente y fíjese quién está de qué lado. Y por cada uno que agrega a los “suyos” levante una copa.

Sepa que cada vez que trance en la ética de su organización para asegurar la supervivencia está licuando su estructura y minando el desarrollo de la institución.



*¿Cual es la estrategia de mínima de un soldado en la guerra?*

Sólo téngalo claro para poder administrarlo hasta el momento de cerrar el ciclo, si llega. El respirador artificial que hoy le da aire y le permite respirar lo condena mañana a un estado de coma terminal.

### **Átese a estrategias de mínima mientras busca la de máxima**

No siga el canto de las sirenas, átese a una estrategia de mínima mientras busca la máxima. Los clientes son uno a uno y uno sobre uno. Hipersegmente la venta y uno a uno acumule clientes. Estos clientes le van a permitir abrir nuevos clientes.

Apueste a la distribución, al partnership, pero no se deje en manos de ellos, perderá la estrategia de mínima y correrá serios riesgos de aborto del proyecto.

Tenga claro que esta etapa es de caza. Rodéese de cazadores y organice la distribución de los beneficios según las reglas de juego de la misma.

### **Construya credibilidad y sosténgase en ella**

Para introducir la innovación, móntese sobre la imagen de su institución y la credibilidad preexistente. Para comprarle, le van a mirar el posicionamiento y dónde lo hizo antes. Por ello salga corriendo a hacer clientes.

### **Entreteja una estrategia cliente sobre cliente**

En esta etapa el foco son los clientes. Nadie quiere ser el primero cuando se compra una innovación. Por ello venda donde le sea posible y luego ilumine la escena según lo conveniente a los objetivos de credibilidad que le vayan permitiendo construir una estrategia cliente sobre cliente.

Ponga en marcha varios proyectos en paralelo.

La canasta ya está llena, posicione desde esta óptica.

Cuando salga a vender arme su estrategia de mínima en donde usted no necesite del cliente. Si el cliente no lo ve así, no le va a comprar.



*¿Ud. cree que puede asegurar con tecnología la evolución de un producto o servicio? ¿Por qué?*

## Todo son pruebas piloto

En esta etapa más que en ninguna otra todo es prueba piloto. Haga pruebas piloto de todo antes de iniciar una acción sistemática, un error lo dejará fuera. No hay margen en esta etapa para ello.



## Síntesis

*¿Para qué cree que se hacen las "Salas de Situación"?*

En síntesis, en la etapa de introducción de una innovación:

- Tenga claro a priori quién gana y quién pierde con ella para poder soslayarlo y evitar que lo anulen.
- Tenga claro con quiénes cuenta.
- Átese a estrategias de mínima mientras va por la máxima.
- Construya credibilidad y sosténgase en ella.
- Entreteja una estrategia cliente sobre cliente.
- Haga pruebas piloto de todo.

## Las preguntas aplicadas al Ciclo de Vida

*Le proponemos entrar en el análisis conceptual teniendo en cuenta preguntas operativas que necesite contestar. Le invitamos a formularlas a continuación.*

- 1).....  
.....
- 2).....  
.....
- 3).....  
.....

*En caso de no tener preguntas en este momento le proponemos utilizar algunas de las siguientes:*

- 4) ¿Por qué Microsoft al introducir el D.O.S como sistema operativo dentro de los computadores de IBM, se convirtió rápidamente en el estándar de mercado?
- 5) ¿En la NASA el sistema de experimentación para el desarrollo de tecnologías aeroespaciales montado en centros privados y descentralizados de investigación es una manera de reducir los riesgos de catástrofes de los proyectos? ¿Por qué?
- 6) ¿En el lanzamiento de un nuevo libro en el mundo, el mercadeo se monta sobre la base de la influencia del autor, o la escuela que representa, o es el título del libro en el que se sostiene el mercadeo?
- 8) En el desarrollo del mercado internacional Mc Donald's utilizó el sistema de franquicias. ¿Quedó sujeto a ellas en la primera etapa o aseguró su crecimiento sobre la base franquicias propias?
- 9) Apple en sus comienzos desarrolló una estrategia de nicho focalizándose en quienes utilizan naturalmente el hemisferio derecho del cerebro. ¿Cómo hizo para expandirse hacia otros segmentos?

## Síntesis de la investigación conceptual sobre “Lifecycle Management” de Peter Belohlavek

Para influir en el ciclo de vida de un producto o servicio lo primero que se requiere es comprender las etapas de evolución de los productos para después ver cuales son los problemas que hay en cada una de las etapas.

De acuerdo al tipo e producto de que se trata, el ciclo de vida es más corto o más largo. Cuando se trata de productos altamente influenciados por la moda, podemos hablar de ciclos muy cortos. Cuando hablamos de productos que se utilizan para desarrollar los hábitos de la cultura podemos hablar de ciclos más largos. Cuanto más valores éticos tienen los productos más estables son sus ciclos de vida.

Los cambios tecnológicos producen rupturas violentas en los ciclos de vida por obsolescencia funcional de los mismos.

Vamos a comenzar a describir el ciclo de vida de los productos con sus cuatro etapas.

	<b>DESARROLLO</b>	<b>EXPANSIÓN</b>	<b>MADUREZ</b>	<b>DECLINACIÓN</b>
<b>Velocidad</b>	Oportunidad	Valor	Equilibrio (entre valor de oportunidad y precio)	Precio
<b>Amenaza</b>	Aborto	Lentitud y dimensión	Aparición de sustitutos	Sustitución más eficiente o eliminación de la necesidad
<b>Apoyo</b>	- Imagen de la empresa - Credibilidad preexistente	Competencia: - virtual - real	Funcionalidad del producto	Precio
<b>Sucesos</b>	Clientes	Segmentos de mercado incipientes	Consolidación de segmentos de mercado	Commodity o desaparición del segmento
<b>Acciones</b>	Generar clientes basados en la credibilidad y fortalecer la credibilidad	Segmentar el mercado e incentivar competencia virtual (marketing)	Ampliar funcionalidad del producto	Reducir costo e incentivar sustitución

## DESARROLLO

### Velocidad

Es la etapa donde el producto comienza a introducirse en el mercado.

Es la etapa de la innovación donde lo que hace posible entrar en el mercado es la necesidad perentoria que denominamos oportunidad para introducirlo. Cuando esta necesidad no está, la posibilidad de hacer pie en el mercado se torna remota y sólo una estrategia de precio, que marque un diferencial competitivo, permite influir para su introducción.

### Amenaza

La mayor amenaza de esta etapa es que el proyecto aborta, es decir no alcance una masa crítica que le permita continuar y por ello se haga económicamente inviable. El desarrollo requiere de una velocidad y un volumen mínimo que lo haga viable. Para ello. Para ello es fundamental tener claro los nichos funcionales donde el valor agregado sea máximo.

### Apoyo

El pivote de apoyo de esta etapa está dado por la imagen de la empresa que lo lanza. Para lanzar un producto nuevo se requiere que los atributos de la imagen de la empresa sean sustento de credibilidad del producto. Cuando ello es así el producto nace con atributos de la marca que lo lanza. Cuando no, el producto carece de sustento institucional y necesita generar su propia credibilidad.

Otro aspecto para apoyar un producto en esta etapa es la credibilidad de productos de la empresa que sean considerados en una categoría análoga. Cuando ello existe hay que tener cuidado con la canibalización de productos entre sí. Para evitar una canibalización no deseada se requiere diferenciar claramente los nichos a los cuales se dirige el nuevo producto.

Cuando estos nichos son diferenciados entonces podemos asegurar la no canibalización. Cuando, en cambio, los nichos son los mismos o actúan en un mismo segmento o en todo el mercado, entonces se tendrá un efecto parcial o total de canibalización. Este efecto puede ser negocio o no, dependiendo de la porción de mercado de la competencia que toma a la vez de absorber el anterior producto o servicio.

Estimular la canibalización es una forma de lanzar un nuevo producto. Cuando las ventajas competitivas con la competencia del nuevo producto son notorias, entonces la canibalización de un producto anterior es la forma más efectiva de introducción. Cuando las ventajas competitivas con la competencia no se perciben, el apoyo sobre un producto de la misma categoría puede resultar en un crecimiento suma cero.



## Sucesos

En la primer etapa de un producto uno sólo tiene clientes. Salvo que sustituya otro producto, lo único que existen son clientes que parcial o totalmente miran con recelo la nueva propuesta.

El recelo tiene dos fuentes lógicas:

- El desconocimiento de su existencia, lo que obliga a un proceso de dar a conocer características y beneficios.
- La duda sobre el valor agregado, lo que obliga a demostrar la utilidad de la nueva propuesta.

Cuando el producto no se sostiene en una marca reconocida, entonces se agrega a las dos fuentes lógicas, la sospecha sobre la seriedad de la oferta.

La etapa de desarrollo es cliente por cliente. Comenzando, naturalmente, por aquellos que mayores ventajas obtienen de esta oferta y en lo posible que sean referentes para otros clientes. Cuando ello se logra podemos decir que la acumulación de clientes permite hacer una estrategia de nichos con lo que se comienza con un nivel de estabilidad importante para continuar el crecimiento del mercado.

## Acciones

Las acciones a generar en esta etapa son las siguientes:

Actuar en forma directa sobre el mercado para generar clientes. Para lo cual hay que saber si se cuenta con una red de distribución que esté dispuesta a desarrollar una estrategia de innovación dentro del mercado, o si por el contrario, sólo se cuenta con la fuerza propia.

La distribución en general es reacia a invertir esfuerzos en nuevos productos y prefiere tomarlos cuando ya están posicionados en el mercado, ya que allí la rentabilidad por cliente o por producto es mayor.

A la par de actuar sobre el mercado toda acción de fortalecimiento de la credibilidad de marca que se haga en paralelo, redundará sobre las ventas en forma inmediata.

No hay posibilidad de desarrollar estas acciones si uno no tiene información sobre cómo está posicionada la empresa en el mercado. Se requiere por lo tanto de una muy buena información cualitativa sobre los valores atribuidos y cuáles son los segmentos o nichos de mercado donde estos valores son percibidos.

## EXPANSIÓN

La etapa de expansión de un producto comienza cuando su etapa de credibilidad en el mercado está superada y comienza la competencia con otros sustitutos o sucedáneos. La expansión es tanto mayor cuanto más competencia haya.

### Velocidad

La velocidad de la expansión guarda relación con la percepción de valor del mismo. El valor percibido es tanto el subjetivo como el objetivo y por ende cuanto más equilibrados estén entre sí los valores subjetivos y los objetivos de un producto mayor es la credibilidad del mismo.

Por lo tanto la velocidad de expansión de esta etapa se incrementa haciendo valioso el producto, ya sea por la acción comercial y de uso de los productos o servicios, como por la difusión que hagan los propios usuarios de los servicios.

Encontrar diferencias entre segmentos o nichos permite establecer una comunicación diferencial y estrategias complementarias de manera de aumentar la velocidad de percepción del valor.

### Amenaza

Cuando un mercado entró en su etapa de desarrollo tiene dos grandes amenazas:

La lentitud de crecimiento del mercado y con ello el costo comercial relativo que se hace muy alto.

La dimensión del mercado. Es decir que el mercado no expanda a todos los nichos y segmentos donde el producto es funcional

La velocidad se contrapesa con una acción basado en el valor del producto. Cuando el valor es insuficiente no hay ni habrá velocidad.

La dimensión del mercado aumenta en la medida que se desarrollen variantes de utilización funcional del mismo de manera de poder ser percibido como un producto multifuncional.

Cuanto más desarrollado sea un mercado, mayor es la velocidad de expansión de un producto con atributos funcionales adecuados.

Cuanto más subdesarrollado es un mercado, más conservador es y mayor es la dificultad de introducir innovaciones.

### Apoyo

El elemento central de apoyo para la etapa de expansión es la competencia, que puede tomar dos formas:

- . Real
- . Virtual

Hay competencia real cuando una institución ajena a la empresa participa del mercado a través de sustitutos o sucedáneos. La competencia en estos casos actúa como un estimulador de la credibilidad de la categoría de productos y un incitador de su utilización. Cuando ello ocurre, entonces el mercado tiende a comprar estos productos y se produce una sustitución de estos productos por el que está en desarrollo.

La guerra de competencia en mercados como el masivo, hacen crecer la participación de la categoría de productos en el total del consumo. De esta forma se desarrolla y crece más fácilmente un mercado.

Cuando en cambio existe un monopolio tecnológico, funcional o de otro tipo y no hay competencia posible, una forma de lograr un apoyo a la expansión de mercado es la generación de alternativas que permitan una competencia virtual entre ellas.

Alternativas de la propia empresa a una oferta nueva producen un efecto competitivo importante y un desarrollo significativo del mercado. La competencia es el apoyo al crecimiento económico y si no existe, la tendencia es a un crecimiento más lento.

## **Sucesos**

En la primer etapa de desarrollo se logran clientes que, si se administran bien, permiten establecerse en nichos de mercado. La etapa de expansión busca que estos nichos de mercado se transformen en segmentos en los cuales el producto se establece. Puede ser líder o no, según el posicionamiento que busque o pueda alcanzar.

Hay segmento cuando existen atributos de los productos o servicios diferentes o de valoración distinta a los de otros grupos de compradores.

Cuando se tienen ya identificados los segmentos es que comienza la acción de posicionamiento cualitativo en cada uno de ellos y con ello se alcanza una velocidad de expansión importante. Estrategia segmentada y segmentadora es lo que se requiere en la etapa de expansión.

## **Acciones**

Segmentar el mercado es la principal tarea de mercadeo en esta etapa. Se requiere de una clara estrategia por segmentos, diferenciada y específica para lograr que el mercado crezca en forma rápida. La competencia virtual es el otro motor para lograr una acción veloz. Ella hace que un producto o servicio alternativo sea competidor de el producto que se busca lanzar. El desarrollo de alternativas de apariencia competitiva es la base para aumentar la velocidad más allá de lo que permite una buena segmentación.

## **MADUREZ**

La madurez la alcanza un producto cuando el mismo se ha establecido en los segmentos de mercados a los cuales es funcional y ha alcanzado un volumen adecuado al desarrollo de la funcionalidad que le es intrínseca.

### **Velocidad**

En la madurez se busca frenar la velocidad de desarrollo para evitar la caída al ciclo de declinación. Para frenar esta velocidad existen diferentes alternativas:

- El manejo de valores diferenciales por nichos funcionales. Vale decir que se establecen variantes dentro del mismo producto que equilibran el valor.
- El manejo de precios diferentes en función de oportunidades disímiles. Cuando una estrategia de precios defiende el producto se produce un bloqueo a la entrada de competidores y sucedáneos produciendo una prolongación de su vida útil.

### **Amenaza**

La aparición de sustitutos es la mayor amenaza en esta etapa. Salvo que haya monopolio por patentes, el producto en esta etapa es tan conocido por el cliente como por los competidores por lo cual la clonación del mismo, así como el desarrollo de sustitutos de apariencia más funcional aparece como una amenaza natural.

La defensa a esta amenaza es mejorar constantemente el producto con un lifting y una estrategia de precio que haga al mercado poco atractivo para los competidores.

### **Apoyo**

La funcionalidad del producto es el elemento de apoyo para mantener el producto vigente en el mercado. Desarrollar la ingeniería de aplicación en todas sus formas, en la cocina del ama de casa así como en el laboratorio industrial, es la forma de mantener viva la utilidad del mismo.

La funcionalidad del producto obliga a un desarrollo de nuevos usos del mismo para que se vaya renovando. El lifting del packaging, del diseño y la aparición de nuevas aplicaciones son los caminos alternativos para mantenerlo vivo.

### **Sucesos**

En esta etapa se consolidan los segmentos del mercado a punto tal que tienden a desaparecer. La desaparición marca la entrada a la declinación del producto. Por lo tanto, reforzar la existencia de segmentos es una forma de estrategia para mantener vivo el producto.

Generar figuras de identificación que eviten la commoditización es clave para prolongar la vida útil.

## **Acciones**

Ingeniería de aplicación en todas sus formas es el camino para mantener vivo el producto.

Encontrar nuevas funcionalidades y encontrar en el mundo nichos o segmentos de mercado inexplorados es el camino de esta etapa. Comunicar al medio permanentemente las nuevas funcionalidades permite mantener viva la percepción de un producto diferenciado con valor agregado. Cuando los productos son esencialmente commodities, entonces la estrategia de precio es el único camino que termina por bajar el nivel de precios hasta los costos marginales.

En la madurez los productos dejan de estar en el sube y baja. Son estables y la relación con los competidores tiende a una batalla de precios o al funcionamiento como cartel. La clave en esta etapa es evitar la commoditización.

## **DECLINACIÓN**

Se produce la declinación de un producto cuando el mercado lo reemplaza por un sustituto más funcional o un sucedáneo más completo para las necesidades que existen. También hay declinación cuando la necesidad del producto en el mercado deja de existir.

## **Velocidad**

La velocidad de la declinación se frena, medido en volumen físico de entregas, con una estrategia de precios que va a expensas de la rentabilidad.

## **Amenaza**

La amenaza mayor es la sustitución más eficiente o la desaparición de la necesidad. La sustitución más eficiente se combate con un lifting del producto.

## **Apoyo**

Cuando el lifting no es posible porque la tecnología es obsoleta, entonces queda por un tiempo la alternativa de una estrategia de precio que equipare el precio al menor valor percibido.

## **Sucesos**

El producto se commoditiza y desaparecen los segmentos quedando usuarios dispersos del producto, tal cual la primer etapa de desarrollo del mercado. En esta etapa aparecen todos aquellos sectores que también quedaron obsoletos en el mercado, como clientes naturales. La tradición del producto y su marca aparecen como elementos de sostenimientos del producto.

## **Acciones**

Para mantener el producto en su declinación es fundamental reducir costos para sostener la estrategia de precios. Si uno puede incentivar la sustitución por un producto propio de mayor desarrollo, habrá aprovechado la vida del producto anterior para lanzar una nueva vida. La declinación de un producto es muchas veces el costo del lanzamiento de uno nuevo. Mantenerse en punta de desarrollo es la condición para que ello sea posible.

## **Conclusión**

Administrar el ciclo de vida de los productos es una de las tareas más sutiles del mercadeo. Los errores se miden en participación en el mercado y rentabilidad. Anticipar la muerte de un producto cuesta mucha rentabilidad. Dilatarla más allá de lo posible es una traición al consumidor y cuesta imagen de marca. Matar el producto en el momento justo es la misión del mercadeo.