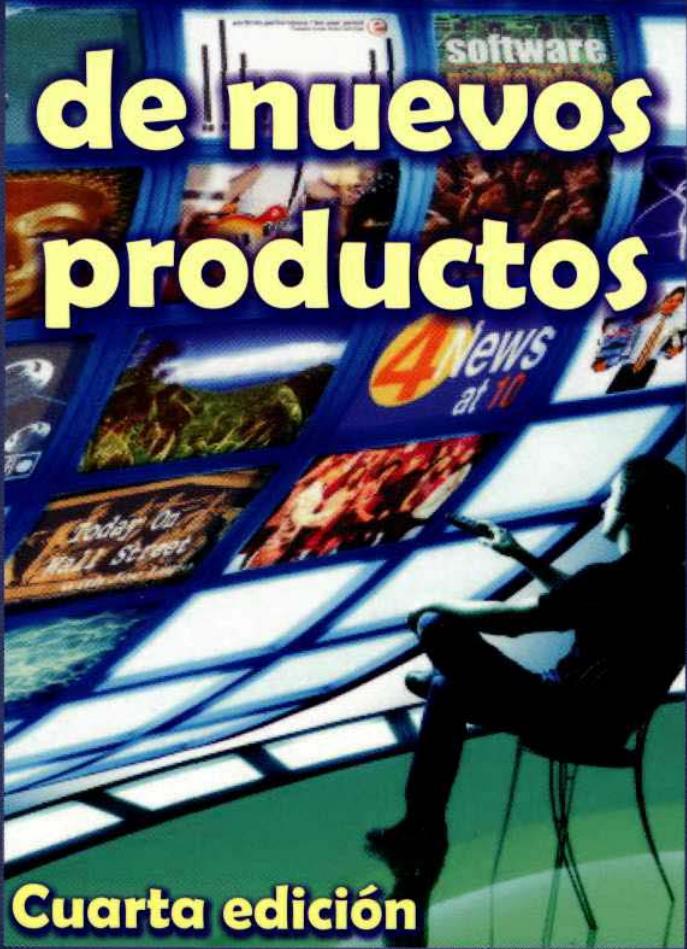


# Desarrollo de nuevos productos



Cuarta edición

Cómo crear y lanzar  
con éxito nuevos productos  
y servicios al mercado

**Mc  
Graw  
Hill**

Alejandro Schnarch Kirberg

# **DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS**

**Cómo crear y lanzar con éxito  
nuevos productos y servicios al mercado**  
**Cuarta edición**

**ALEJANDRO SCHNARCH KIRBERG**

*Consultor y Conferencista Internacional*

*Presidente de SCHNARCH & CÍA*

*Catedrático en varias Universidades Latinoamericanas*

*Revisión Técnica*

**Alfonso Jiménez Ardila, MBA**

*Decano de la Facultad de Mercadología*

*Universidad Central de Colombia*

*Conferencista y consultor internacional*



*Bogotá • Buenos Aires • Caracas • Guatemala • Lisboa • Madrid •  
México • Nueva York • San Juan • Santiago •  
Auckland • Londres • Milán • Montreal • Nueva Delhi  
San Francisco • Singapur • St. Louis • Toronto*

*Editor: Guillermo E. Mora G.*

*Jefe de Producción: Consuelo E. Ruiz M.*

*Director Editorial: Javier Neyra B.*

**Desarrollo de nuevos productos  
Cómo crear y lanzar con éxito  
nuevos productos y servicios al mercado**  
Cuarta edición



*Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,  
Por cualquier medio, sin autorización escrita del editor.*

*DERECHOS RESERVADOS. Copyright © 2005, 2001, 1996, 1991, por Alejandro Schnarch Kirberg  
DERECHOS RESERVADOS. Copyright © 2005, 2001, 1996, 1991, por McGraw-Hill Interamericana, S. A.  
Carrera 11 No. 93-46 piso 3, oficina 301. Bogotá, D. C., Colombia*

*ISBN-10: 958-41-0350-4*

*ISBN-13: 978-958-41-0350-5*

*(ISBN: edición anterior 958-41-0199-4)*

*Impreso en México  
Impreso por: Litográfica Ingramex*

*Printed in México  
Printed by: Litográfica Ingramex*

*3467890512*

*09876432105*

*Creatividad sin innovación, es como un sueño.  
Innovación sin creatividad, no puede existir.  
Innovación sin marketing, no tiene sentido.  
Creatividad, innovación y marketing en acción,  
pueden cambiar las organizaciones.*

El autor





# **Contenido**

---

|                     |             |
|---------------------|-------------|
| <b>Prólogo.....</b> | <b>XIII</b> |
|---------------------|-------------|

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| <b>Introducción.....</b> | <b>XIX</b> |
|--------------------------|------------|

## **1 MARCO DE REFERENCIA 1**

|  |           |
|--|-----------|
| <i>La nueva situación .....</i>                  | <i>1</i>  |
| <i>¿Qué vendemos realmente? .....</i>            | <i>3</i>  |
| <i>Planeación estratégica .....</i>              | <i>7</i>  |
| <i>Planeación estratégica de marketing .....</i> | <i>14</i> |
| <i>Conceptos de producto y mercado .....</i>     | <i>18</i> |
| <i>Estrategias producto-mercado.....</i>         | <i>24</i> |
| <i>Ciclo de vida.....</i>                        | <i>28</i> |
| <i>Reducción de los ciclos de vida .....</i>     | <i>33</i> |
| <i>Temas para analizar 1 .....</i>               | <i>36</i> |
| <i>Algunos desarrollos interesantes 1 .....</i>  | <i>38</i> |
| <i>Para reflexionar 1 .....</i>                  | <i>39</i> |

## **2**

## **POR QUÉ LOS NUEVOS PRODUCTOS 41**

|  |           |
|--|-----------|
| <i>Innovación tecnológica .....</i>                              | <i>41</i> |
| <i>Entrepreneurship .....</i>                                    | <i>48</i> |
| <i>Calidad total, reingeniería, innovación y marketing .....</i> | <i>50</i> |
| <i>Importancia de los nuevos productos .....</i>                 | <i>55</i> |

---

|   |    |
|---|----|
| <i>Pero, ¿qué es un nuevo producto?</i> .....   | 57 |
| <i>Riesgos y dificultades</i> .....             | 61 |
| <i>Factores de éxito</i> .....                  | 69 |
| <i>Temas para analizar 2</i> .....              | 71 |
| <i>Algunos desarrollos interesantes 2</i> ..... | 73 |
| <i>Para reflexionar 2</i> .....                 | 74 |

**3****EL MANAGEMENT DE LOS NUEVOS PRODUCTOS 76**

|  |     |
|--|-----|
| <i>Organización y estructuras</i> .....              | 76  |
| <i>El proceso de desarrollo: visión global</i> ..... | 81  |
| <i>Estructuración del diseño y desarrollo</i> .....  | 88  |
| <i>Objetivos y directrices</i> .....                 | 94  |
| <i>Fuentes de nuevos productos</i> .....             | 96  |
| <i>Temas para analizar 3</i> .....                   | 102 |
| <i>Algunos desarrollos interesantes 3</i> .....      | 103 |
| <i>Para reflexionar 3</i> .....                      | 104 |

**4 ACERCA DE LA CREATIVIDAD 106**

|   |     |
|---|-----|
| <i>La creatividad</i> .....                                 | 106 |
| <i>El proceso creativo</i> .....                            | 112 |
| <i>Solución de problemas</i> .....                          | 117 |
| <i>Los hemisferios cerebrales y otras teorías recientes</i> |     |
| <i>sobre tipos de inteligencia</i> .....                    | 125 |
| <i>La persona creativa</i> .....                            | 129 |
| <i>Estudios sobre creatividad</i> .....                     | 134 |
| <i>Temas para analizar 4</i> .....                          | 139 |
| <i>Algunos desarrollos interesantes 4</i> .....             | 140 |
| <i>Para reflexionar 4</i> .....                             | 141 |

**5****OBSTÁCULOS A LA CREATIVIDAD:  
IDENTIFICACIÓN Y SUPERACIÓN 143**

|   |     |
|---|-----|
| <i>Frenos y bloqueos a la creatividad</i> ..... | 143 |
| <i>Superación y desarrollo</i> .....            | 151 |
| <i>Algunos consejos prácticos</i> .....         | 163 |
| <i>Temas para analizar 5</i> .....              | 167 |

|   |     |
|---|-----|
| <i>Algunos desarrollos interesantes 5 .....</i> | 169 |
| <i>Para reflexionar 5 .....</i>                 | 170 |

**6****CÓMO BUSCAR Y ENCONTRAR IDEAS 172**

|   |     |
|---|-----|
| <i>Origen de ideas .....</i>                    | 172 |
| <i>Métodos de diagnóstico .....</i>             | 176 |
| <i>Métodos para buscar ideas .....</i>          | 182 |
| <i>Técnicas racionales .....</i>                | 183 |
| <i>Técnicas intuitivas .....</i>                | 190 |
| <i>Temas para analizar 6 .....</i>              | 206 |
| <i>Algunos desarrollos interesantes 6 .....</i> | 207 |
| <i>Para reflexionar 6 .....</i>                 | 209 |

**7****SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE CONCEPTOS 211**

|   |     |
|---|-----|
| <i>Directrices orientadoras .....</i>                 | 211 |
| <i>El tamizado de ideas .....</i>                     | 213 |
| <i>Selección de ideas para nuevos productos .....</i> | 214 |
| <i>Algunos métodos .....</i>                          | 217 |
| <i>El concepto del nuevo producto .....</i>           | 225 |
| <i>La prueba de concepto .....</i>                    | 228 |
| <i>Cómo investigar los nuevos conceptos .....</i>     | 231 |
| <i>Interpretación de resultados .....</i>             | 235 |
| <i>Información obtenida .....</i>                     | 238 |
| <i>Temas para analizar 7 .....</i>                    | 240 |
| <i>Algunos desarrollos interesantes 7 .....</i>       | 242 |
| <i>Para reflexionar 7 .....</i>                       | 243 |

**8****EL PROCESO DE DESARROLLO 246**

|   |     |
|---|-----|
| <i>Creatividad e innovación .....</i>           | 246 |
| <i>Proceso interactuante y simultáneo .....</i> | 248 |
| <i>Estudio del mercado .....</i>                | 251 |
| <i>Factibilidad técnica .....</i>               | 255 |
| <i>Ánálisis de rentabilidad .....</i>           | 257 |

|  |     |
|--|-----|
| <i>Desarrollo del producto .....</i>                                   | 260 |
| <i>Prueba del producto .....</i>                                       | 267 |
| <i>Prueba de mercado.....</i>  | 270 |
| <i>La investigación de mercados: ¿limitante a la innovación? .....</i> | 273 |
| <i>Temas para analizar 8 .....</i>                                     | 275 |
| <i>Algunos desarrollos interesantes 8.....</i>                         | 276 |
| <i>Para reflexionar 8 .....</i>  | 277 |

**9****CONOCIMIENTO DEL MERCADO: CLAVE DEL ÉXITO 279**

|  |     |
|--|-----|
| <i>El mercado, centro orientador .....</i>                 | 279 |
| <i>Elección del mercado meta.....</i>                      | 282 |
| <i>Más allá de la macro y la microsegmentación .....</i>   | 287 |
| <i>Conocimiento del mercado meta .....</i>                 | 289 |
| <i>Establecimiento de una posición en el mercado .....</i> | 293 |
| <i>Comportamiento del comprador .....</i>                  | 395 |
| <i>Difusión y adopción de innovaciones.....</i>            | 302 |
| <i>Bloqueos y riesgos .....</i>                            | 310 |
| <i>Temas para analizar 9 .....</i>                         | 312 |
| <i>Algunos desarrollos interesantes 9 .....</i>            | 313 |
| <i>Para reflexionar 9 .....</i>                            | 314 |

**10****MARKETING ESTRATÉGICO PARA NUEVOS PRODUCTOS 315**

|  |     |
|--|-----|
| <i>El marketing mix y alternativas .....</i>               | 315 |
| <i>La calidad en el nuevo producto.....</i>                | 317 |
| <i>El nuevo producto .....</i>                             | 320 |
| <i>La distribución del nuevo producto.....</i>             | 322 |
| <i>El precio del nuevo producto.....</i>                   | 326 |
| <i>Las comunicaciones para el nuevo producto .....</i>     | 330 |
| <i>El servicio como valor agregado .....</i>               | 339 |
| <i>Programas de marketing operativo: conclusiones.....</i> | 341 |
| <i>Estrategias para mercados internacionales.....</i>      | 344 |
| <i>Temas para analizar 10 .....</i>                        | 347 |
| <i>Algunos desarrollos interesantes 10 .....</i>           | 349 |
| <i>Para reflexionar 10 .....</i>                           | 350 |

**11****INTRODUCCIÓN Y LANZAMIENTO 352**

|   |     |
|---|-----|
| <i>Consideraciones estratégicas, operativas y tácticas .....</i>    | 352 |
| <i>Aspectos que se deben considerar antes del lanzamiento .....</i> | 354 |
| <i>La lista de chequeo .....</i>                                    | 355 |
| <i>Plan de marketing.....</i>                                       | 360 |
| <i>Métodos de lanzamiento.....</i>                                  | 366 |
| <i>Introducción del nuevo producto .....</i>                        | 370 |
| <i>Evaluación y control.....</i>                                    | 372 |
| <i>Un esquema guía integral .....</i>                               | 375 |
| <i>Consideraciones finales .....</i>                                | 377 |
| <i>Temas para analizar 11 .....</i>                                 | 379 |
| <i>Algunos desarrollos interesantes 11 .....</i>                    | 380 |
| <i>Para reflexionar 11 .....</i>                                    | 382 |

**12****SOBRE EL MÉTODO DE CASOS 384**

|   |     |
|---|-----|
| <i>Introducción .....</i>                                 | 384 |
| <i>Hacia una nueva concepción .....</i>                   | 386 |
| <i>El método de casos .....</i>                           | 387 |
| <i>El método de casos y la educación a distancia.....</i> | 390 |
| <i>Resolución de casos.....</i>                           | 392 |
| <i>Los e-cases .....</i>                                  | 394 |
| <i>Una última reflexión .....</i>                         | 396 |
| <i>Temas para analizar 12 .....</i>                       | 399 |
| <i>Algunos desarrollos interesante 12.....</i>            | 401 |
| <i>Para reflexionar 12 .....</i>                          | 403 |

**13****CASOS DE ESTUDIO 406**

|   |            |
|---|------------|
| <b>A. Short Cases .....</b>   | <b>406</b> |
| 1. <i>¿Pruebas de producto en cine? .....</i>                         | 406        |
| 2. <i>Lanzamiento de un libro .....</i>                               | 407        |
| 3. <i>Utilización de cupones de descuento en un lanzamiento .....</i> | 408        |
| 4. <i>Antibiótico inteligente .....</i>                               | 408        |
| 5. <i>Posicionamiento para una nueva cadena de pollos .....</i>       | 409        |

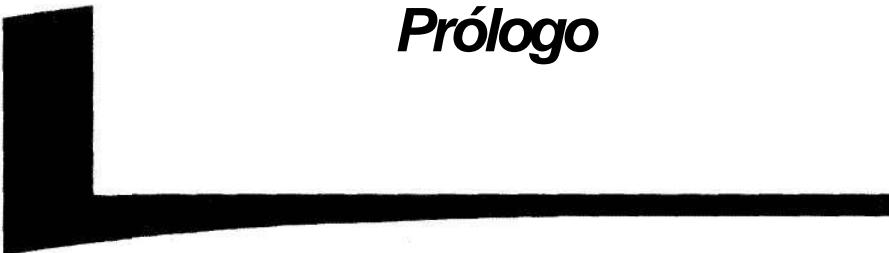
|   |            |
|---|------------|
| 6. <i>Sommer &amp; Asociados</i> .....                                  | 411        |
| 7. <i>Yogur instantáneo</i> .....                                       | 411        |
| 8. <i>Servicios de biblioteca</i> .....                                 | 412        |
| 9. <i>¿Mostaza en aerosol?</i> .....                                    | 413        |
| 10. <i>Determinación del nombre para un nuevo servicio</i> .....        | 413        |
| 11. <i>Personality</i> .....  | 414        |
| 12. <i>Servicios de asesoría y capacitación al sector público</i> ..... | 414        |
| 13. <i>Determinación de precios en Yamil S. A</i> .....                 | 415        |
| <b>B. e-Cases</b> .....   | <b>416</b> |
| 1. <i>Nivea for Men</i> .....   | 417        |
| 2. <i>Cerveza sin alcohol</i> .....                                     | 418        |
| 3. <i>Campbell Soup Co.</i> .....                                       | 419        |
| 4. <i>Gatorade</i> .....  | 420        |
| 5. <i>Apple: ¿innovación sin marketing?</i> .....                       | 421        |
| <b>C. Ejercicios de marketing</b> .....                                 | <b>423</b> |

**14****CASOS LATINOAMERICANOS 427**

|   |     |
|---|-----|
| <i>Ceper Systems (Colombia)</i> .....                     | 427 |
| <i>Polimuro (Costa Rica)</i> .....                        | 445 |
| <i>Justo a Tiempo (Panamá)</i> .....                      | 446 |
| <i>Maloka, la educación experimental (Colombia)</i> ..... | 449 |
| <i>Hamburguesas Mr. H (Guatemala)</i> .....               | 453 |

Para Lity y mis hijos,  
Carlos, Ary, David e Igal,  
con amor, cariño y deuda





# Prólogo

Ya han pasado algunos años desde que apareció por primera vez este libro; desde esa fecha han salido nuevas ediciones que han buscado renovar y actualizar su contenido. Esta cuarta edición tiene la misma finalidad: **incorporar cambios, experiencias, sugerencias y nuevas ideas que puedan mejorar el desarrollo del tema.**

En términos generales, la estructura se mantuvo, sin embargo esta nueva edición es **más amplia y completa** en el tratamiento de los conceptos, elementos, etapas y sistemas involucrados en **la gerencia de nuevos productos**, diferenciando los aspectos **estratégicos, operativos y tácticos** del proceso de introducción y lanzamiento. Además, se examina con más detalle la **cuestión de los servicios**, es decir nuevos productos intangibles, así como la problemática de la creación de empresas y el empresario emprendedor.

La teoría expuesta se completa con **numerosos ejemplos, cuadros y esquemas** que facilitan la lectura, comprensión y aplicación de lo estudiado. De igual forma se incluyen **casos latinoamericanos**, desarrollados por destacados profesores, que buscan integrar el conocimiento con la práctica. También se presentan **casos cortos** y los denominados por el autor como **e-cases**. Esta parte va precedida por una breve explicación conceptual sobre el método y su utilización, lo cual constituye un interesante aporte a docentes y estudiantes. También se incorporan los **temas de análisis**, ciertos **ejemplos de desarrollos interesantes** de nuevos productos, **temas de reflexión** y algunos **ejercicios prácticos**; además de una **amplia bibliografía**, expresada en forma de citas, que sirve de referencias y profundización a los contenidos tratados.

*Con todo ello espero no sólo presentar conceptos e ideas organizadas que puedan servir al quehacer de la **creatividad e innovación**, sino colaborar en la formación de empresarios que, en el nuevo escenario de los negocios en épocas de incertidumbre, puedan gestionar el cambio y la **introducción de nuevos productos**, sin importar si esa renovación estratégica ocurre dentro o fuera de una organización o si da lugar a la creación de una nueva entidad de negocio.*

*Asimismo deseo agradecer una vez más a los **empresarios**, que me han permitido, a través de asesorías, investigaciones y workshop, el compartir prácticas y experiencias en diferentes países; así como a los **colegas, estudiantes y numerosas universidades** que me han brindado la oportunidad de enseñar o ser conferencista en los últimos años:*

- Universidad de Chile
- Universidad Santa María Chile
- Universidad Católica de Valparaíso, Chile
- Universidad Nacional de La Plata, Argentina
- Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, Argentina
- Universidad Mayor de San Andrés, Bolivia
- Universidad Católica Bolivariana, *Bolivia*
- Universidad de Lima, Perú
- Universidad Norbert Wiener, Perú
- Universidad San Martín de Pones, Perú
- Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador
- Universidad Católica del Ecuador
- Universidad Internacional del Ecuador
- Universidad Central del Ecuador
- Universidad *de los Andes, Colombia*
- Universidad Externado de Colombia
- Universidad Javeriaria, Colombia
- Universidad Nacional de Colombia
- Universidad Santo Tomas, Colombia
- Universidad de Cartagena, Colombia
- Universidad del Norte, Colombia
- Universidad Militar, Colombia
- Universidad del Rosario, Colombia

- Universidad Central, Colombia
- Universidad Jorge Tadeo Lozano, Colombia
- Universidad Piloto, Colombia
- Universidad de la Salle, Colombia
- Universidad de la Sabana, Colombia
- Escuela de Administración de Negocios, Colombia
- Politécnico Grancolombia.no, Colombia
- Universidad Sergio Arboleda, Colombia
- Universidad ICESI, Colombia
- Universidad de Manizales, Colombia
- Universidad *Industrial de Santander, Colombia*
- Universidad Latina, Panamá
- Universidad Tecnológica, Panamá
- Universidad San Carlos, Guatemala
- Universidad Francisco Marroquín, Guatemala
- Universidad Latina, Costa Rica
- Universidad APEC, República Dominicana
- Universidad Tecnológica, El Salvador
- Universidad Centroamericana, Nicaragua
- Universidad Francisco Gavidia, El Salvador
- Universidad Dr. José Matías Delgado, El Salvador
- Universidad Americana, Panamá
- Universidad Rafael Landivar, Guatemala
- Universidad Nacional Federico Villareal, Perú
- Universidad Tecnológica del Perú
- *Main Intelligence Institute*, Estados Unidos

*A todos muchas gracias. Espero que el contenido sea realmente de utilidad. Si tan solo alguna idea de lo expresado les sirve y la pueden poner en práctica, pienso que hemos invertido bien el tiempo.*





## **El autor**

**Alejandro Schnarch**, aun cuando ya tiene nietos, todavía suele comentar "Cuando sea grande, desearía ser escritor". En realidad ya cumplió parte de ese sueño, y varios de sus escritos se encuentran en numerosas publicaciones. Ha escrito artículos en revistas especializadas de Argentina, Colombia, Costa Rica, Ecuador, España, Estados Unidos, Chile, Israel, México, y Perú entre otros. Excolumnista del diario **La Repùblica**, de Colombia y autor de los libros **Mercadeo estratégico**, publicado por Unisur, y **Nuevo producto, creatividad, innovación y marketing**, editado por McGraw-Hill. Además, ha presentado ponencias en congresos internacionales.

De nacionalidad chilena, realizó sus estudios formales en la Universidad de Chile y en la Universidad Ben-Gurión de Israel; sin embargo, nunca ha terminado de estudiar, ya que, como él mismo afirma, es su hobby... Ha desarrollado su actividad profesional en las áreas administrativas y de marketing en varios países. En la actualidad está radicado en Colombia, donde se desempeña como consultor empresarial en su empresa Schnarch & Cía, además es profesor universitario y conferencista internacional.

Fue vicepresidente comercial para el Área Andina y Centroamérica del Grupo Franz Viegener, ex Decano del posgrado en Marketing de la Universidad Jorge Tadeo Lozano en Colombia, coordinador de los posgrados de Administración y Marketing, en la Universidad del Rosario en Colombia, ingeniero consultor en la Autoridad de la Investigación y el Desarrollo de la Universidad Ben-Gurión, y jefe de la carrera de Ingeniería comercial en la Universidad de Chile.

*En su calidad de asesor, ha prestado sus servicios a Unicef, Cruz Roja Colombiana, SNC de Canadá, Ministerio de Industria y Comercio de Israel, Asociación de Industriales Fonográficos de Colombia, Banco Central de Chile, Instituto de Investigaciones del Desierto de Israel, Cámara de Comercio de Bogotá, Bolsa Nacional Agropecuaria de Colombia, IBM, Tonal Electrónica, Lotería de Bolívar de Colombia, entre otras entidades.*

*Viajero incansable, real y virtual, le gusta tener contacto con personas que comparten sus intereses: escribir, enseñar, aprender e investigar. De modo que si usted, amigo lector desea comunicarse con él, puede hacerlo a las direcciones siguientes:*

*schnarch@cable.net.com  
alejandroschnarch@hotmail.com*



# Introducción

**Creatividad, innovación y marketing** son conceptos normalmente analizados por separado; sin embargo, no sólo están integrados sino que constituyen una unidad al plantear la creación, el desarrollo y el lanzamiento de nuevos productos y servicios al mercado, ya sea en una empresa establecida o creando una nueva para tal efecto.

La innovación implica dos instancias: una **creativa**, de búsqueda y generación de ideas, y la otra **ejecutiva**, que transforma la idea en productos que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes. El **marketing** no sólo ayuda a la identificación de esos requerimientos, sino que aporta al diseño, comercialización e introducción de esas innovaciones.

El libro **Gerencia de nuevos productos**, presenta una metodología para encontrar ideas que se transformen en productos y servicios de éxito, partiendo de un concepto moderno de empresa, centrado en el cliente y el mercado.

Se estudia el concepto de **creatividad** como insumo básico de la **innovación** y el **marketing** en general, analizando cuáles son sus principales bloqueos y cómo superarlos; entregando además procedimientos concretos para generar ideas de nuevos productos, cómo seleccionarlas y evaluarlas. Adicionalmente, el texto ofrece pautas y guías prácticas para desarrollar e introducir esos productos al mercado, mediante **estrategias** y **programas** de marketing pertinentes para asegurar la demanda de esas innovaciones.

El introducir productos inéditos al mercado trae consigo un **riesgo** ineludible, tanto en el ámbito tecnológico como financiero y de mercado,

*siendo notoria la alta tasa de fracasos, fundamentalmente producida por un desarrollo muy intuitivo y poco científico por parte de muchas empresas.*

*Al analizar las razones por las cuales a muchos productos no les ha ido bien, se puede visualizar que en la mayor parte de los casos no se debe a problemas técnicos, sino a una mala apreciación de las verdaderas necesidades y expectativas del mercado, a una inadecuada segmentación o simplemente a deficientes estrategias de marketing. Es decir, motivos casi siempre evitables, si el desarrollo de ese nuevo producto se hubiese realizado de manera más sistemática.*

*La creación, el desarrollo y el lanzamiento de nuevos productos son actividades que deben manejarse a través de metodologías que disminuyan las posibilidades de un fracaso y aseguren, en alguna medida, su éxito en el mercado.*

*Se trata de una serie de pruebas y estudios que van desde la búsqueda, selección y análisis de la nueva idea, hasta un mercado de prueba, pasando por consideraciones técnicas y económicas, además de estrategias de marketing que son determinantes para la introducción de esas innovaciones.*

*Y esto no sólo es válido para ideas propias, sino también para el comercio internacional. A menudo creemos, en especial en los procesos de globalización, que simplemente tenemos que mirar qué productos se venden bien en el exterior para traerlos o que podemos comercializar lo nuestro fuera. Pero la cuestión no es tan simple; en ambos casos se trata de introducir nuevos productos y ello requiere las metodologías y procedimientos mencionados.*

*Estas consideraciones son válidas también cuando se intenta desarrollar una nueva compañía o proyecto, es decir, se aplican a cada entrepreneur, empresario independiente que busca crear empresas, y los intrapreneurs, innovadores dentro de la organización.*

*A veces se tiene buenas ideas pero se carece de la claridad para transformarlas en productos o servicios reales, necesarios, deseados y rentables, ya sea que se trate de grandes cambios, imitaciones o simples mejoras. El libro tiene, precisamente, esa finalidad: proporcionar las orientaciones para que esas ideas se transformen, ya sea en empresas establecidas o nuevas, en innovaciones aceptadas por el mercado.*

# Marco de referencia

1

"Prever es más que tratar de anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada; implica la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos".

Goodstein, Nolan y Pfeiffer

## ↗ La nueva situación

Hace algún tiempo, Alvin Toffler<sup>1</sup> escribió sobre lo que se denominó la "tercera ola", con la llegada de la sociedad informática. Hoy nos encontramos ante una "cuarta ola", que es la era de la creatividad.

Según Murakami y Nishiwaki, "el siglo XXI será testigo del amanecer de una nueva era, la era de la creatividad", y "en la actualidad, las necesidades de los consumidores son cada vez más sofisticadas, individualizadas y diversas. Estas necesidades constantemente cambiantes, generan la correspondiente necesidad de una gerencia capaz de crear nuevos valores para satisfacerlas"<sup>2</sup>.

"La innovación está aquí y continuará para constituir una corriente que sea el componente central de la estrategia de negocios de una compañía en el siglo XXI", dice Thomas Kuczmarski<sup>3</sup>, agregando más adelante que

<sup>1</sup> Alvin Toffler. *The third wave*. Morrow & Company, Inc. USA, 1980.

<sup>2</sup> T. Murakami y T. Nishiwaki. *Estrategia para la creación*. Panorama, México, 1993, p. 13.

<sup>3</sup> Thomas D. Kuczmarski. *Innovación*. Ed. McGraw-Hill, Bogotá, Colombia, 1997, p. 80.

"un nuevo siglo ilumina un renacer del pensamiento creativo, establece la etapa para nuevas esperanzas y estimula nuevas ideas"<sup>4</sup>.

*Los momentos que vivimos están planteando **nuevos desafíos** que es necesario enfrentar de una manera diferente, acorde con las circunstancias actuales. Se puede afirmar que estamos frente a una nueva situación que ha producido importantes cambios en la visión de las empresas.*

*Entre otros aspectos, podemos decir que cada vez más están tendiendo a desaparecer las situaciones monopólicas, incluso en mercados tradicionalmente atendidos por el Estado, para dar paso no sólo a alternativas nacionales sino internacionales en procesos de apertura y globalización de las economías. Ya no se habla sólo de competencia, empresas que producen lo mismo, sino que se maneja el concepto de competitividad, es decir "lo mismo" pero mejor, con valores agregados, eficiencia, o productividad superior.*

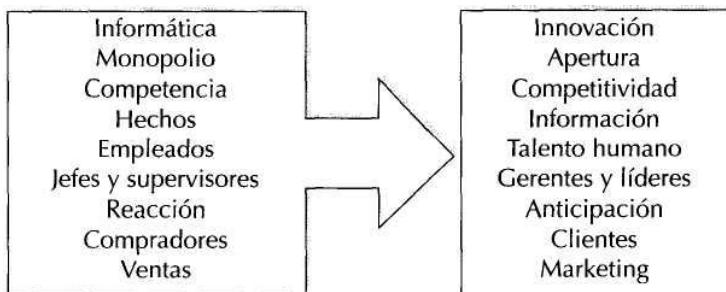
*No se manejan sólo **hechos**, datos, estadísticas, sino que la información pasa a ser el principal insumo para la toma de decisiones y elaboración de planes. Los empleados pasan a ser el **talento humano**, buscamos **gerentes** y **líderes** en lugar de jefes y supervisores. Se busca la anticipación, aprovechamiento y construcción de oportunidades, más que reacción. Dejamos de decir compradores para referirnos a los **clientes**. En definitiva, pasamos de un concepto de ventas, centrado en la utilidad a corto plazo, al **marketing**, cuyo objetivo no es sólo vender, sino ganar y mantener clientes a largo plazo. La figura 1.1 muestra un paralelo entre la situación anterior y el presente.*

*Hubo una época en que se consideraba que lo más importante era la **oferta**, y la máxima preocupación de las empresas estaba centrada precisamente en tener un buen producto, servicio o surtido. Las funciones de fábrica, producción, ingeniería, sistemas o diseño eran la clave.*

*Al aparecer alternativas, es decir, competencia, las empresas se dan cuenta de que no basta tener esa **oferta adecuada**, sino que hay que entrar a convencer, persuadir y motivar a esos clientes potenciales acerca de las bondades de sus productos o servicios. Es en este momento cuando se desarrolla la función comercial: crecen los departamentos de mercadeo y ventas, en importancia, personal y presupuestos.*

---

<sup>4</sup> *Ibid.*, p. 101.

**Figura 1.1****LA NUEVA SITUACIÓN**

*Y aunque muchas empresas, desgraciadamente, todavía tienen esa perspectiva de **orientación a las ventas**, las nuevas circunstancias, como indicábamos, hacen que el antiguo concepto empresarial de **adentro hacia fuera** esté cambiando hacia uno de **afuera hacia adentro**. El énfasis no está en los productos, sino en las necesidades del mercado.*

### ↗ ¿Qué vendemos realmente?

*No se puede hablar de la problemática de los nuevos productos sin ubicarla dentro de un contexto y una filosofía de mercadeo, que nos permita comprender a cabalidad qué es lo que hacen las empresas, ya que muchas todavía piensan que su actividad es **vender productos** (tangibles o intangibles), esmerándose mucho en brindar un "buen" producto (o lo que creen que es un buen producto), haciéndolo cada vez más bonito, funcional o económico, partiendo de la premisa de que si logran ofrecerlo a un precio razonable, éste se vende solo.*

*Tal vez en algunos productos esto aún funcione, en el sentido de que los compran obligadamente, pero en la gran mayoría de los casos esto ya no es tan simple, pudiéndose afirmar que se está produciendo un gran cambio al pasar de un **mercado de demanda** a un **mercado de oferta**.*

*Actualmente existen muchas alternativas y sustitutos -y habrá más con la internacionalización de las economías- y los mercados son cada vez más competitivos. Y naturalmente los clientes, consumidores o usuarios*

*compraran sólo aquellos productos que satisfagan mejor sus necesidades, deseos y expectativas. Porque finalmente lo que se adquiere no es el producto en sí, sino lo que éste hace por el comprador. En una palabra, los beneficios y valores agregados que tiene el producto.*

*En consecuencia, vendemos **satisfactores** y las empresas que consigan interpretar en mejor forma las demandas del mercado y desarrollar respuestas adecuadas, van a ser las que permanecerán y progresarán. No olvidemos que incluso una misma necesidad puede ser satisfecha con distintas tecnología o productos.*

**Figura 1.2**

**¿QUÉ VENDEMOS REALMENTE EN NUESTRAS ORGANIZACIONES?**

¿Qué nos compran?  
¿Por qué nos compran?  
¿Cuál es nuestro producto ampliado?

*La importancia del mercadeo en las empresas resulta cada vez más evidente. En las grandes compañías esto se ve reflejado en las complejas estructuras, la cantidad de profesionales en esa actividad y el dinero invertido; en las medianas y pequeñas, esa necesidad también se está comprendiendo y los esfuerzos aumentan; incluso en las microempresas el mercadeo constituye uno de los problemas clave para su desarrollo, ya que la mayoría de ellas se han creado en torno a una fortaleza de producción y no ante la identificación de una demanda insatisfecha.*

*Es claro que ya no basta con producir un buen artículo o servicio, sino que hay que hacer mercadeo; esto es desarrollar productos que satisfagan realmente las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, fijar los precios adecuados, hacer que esté donde y cuando el cliente los requiera, diseñar estrategias de comunicación pertinentes y proporcionar servicio y seguimiento para garantizar la satisfacción del cliente.*

*Los grandes teóricos de la administración ya lo habían manifestado hace tiempo, destacando el mercadeo como uno de los elementos básicos para*

**Figura 1.3**  
**ACTIVIDADES DEL MERCADEO**

- Identificación de las necesidades, deseos, problemas y expectativas de los clientes.*
- Diseño de productos o servicios para satisfacerlos.*
- Entregar y comunicar información sobre esos bienes.*
- Hacer que los productos estén disponibles en los lugares adecuados.*
- Fijar los precios convenientes.*
- Proporcionar servicios, atención y seguimiento posterior.*

*el éxito de los negocios. Después de todo, son las ventas las que generan los ingresos necesarios que garantizan la retroalimentación en insumos, materias primas, tecnología y mano de obra que requiere una empresa para seguir funcionando.*

*Precisamente uno de los autores clásicos, Peter Drucker, escribió en 1954 que: "Si deseamos saber qué es un negocio, debemos comenzar con su finalidad; y su finalidad debe estar fuera de él mismo. En efecto, ésta debe ubicarse en la sociedad, puesto que una empresa comercial es un órgano de la sociedad. Existe solamente una definición válida de la finalidad de un negocio: "crear un cliente"*<sup>5</sup>.

*Y esto significa identificar necesidades, establecer cuáles de esas necesidades puede atender lucrativamente nuestra compañía y desarrollar una oferta para convertir compradores potenciales en clientes.*

*Por eso, como indica Theodore Levitt, el mercadeo tiene que ver con todas aquellas cosas que son necesarias para lograr el objetivo de la corporación que es "atraer y conservar clientes" y eso implica que "el mercadeo no es sólo una actividad empresarial, es un punto de vista que consolida todo el proceso empresarial"*<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Peter Drucker. *The practice of management*. Harper & Row, New York, 1954, p. 37. Francisco Alberto Madia de Souza, autor de La sexta generación del marketing. Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1995, dice que Drucker es "el papá de esta ideología, religión y creencia que denominamos marketing" (p. 21).

<sup>6</sup> Theodore Levitt. El jefe de mercadeo y el primer ejecutivo, en Hacia un marketing efectivo. Diriventas Editor, Bogotá, 1982, p. 13.

*La tarea fundamental de la empresa es determinar lo que desea y necesita el mercado y entregar satisfacciones de modo más efectivo y eficiente que los competidores.*

*Como expresa Harrington, "en el mercado de compradores de hoy, el cliente es el rey. Lo que nuestros clientes desean es valor. Valor es la palabra clave que implica calidad y confiabilidad a un precio razonable. En un mercado tan competitivo, resulta imperativo que cada empleado comprenda la importancia de los clientes"<sup>7</sup>.*

*Esto es lo que se ha llamado el **concepto moderno de mercadeo** que, con distintas palabras o enfoques, adopta la mayoría de los tratadistas recientes y que Kotler resume como: "descubrir deseos y satisfacerlos, en vez de crear productos y venderlos"<sup>8</sup>.*

*No se puede producir y ver después a quién venderle, sino que hay que estudiar **qué se puede vender** para luego producir. Las técnicas de venta o los esfuerzos publicitarios, a la larga, no pueden compensar los errores de fabricar productos o servicios equivocados.*

*Esto no es sólo una filosofía, sino que constituye la esencia misma del marketing. En palabras de Lambin, "la hipótesis implícita que conlleva la óptica marketing, por consiguiente, que la satisfacción de las necesidades del comprador es el objetivo primordial de la empresa, no por altruismo, sino porque es el mejor medio para alcanzar sus propios objetivos de rentabilidad y/o crecimiento"<sup>9</sup>. Por otra parte, recordemos que una misma necesidad se puede satisfacer con diferentes productos o tecnologías.*

*Esta orientación de "tener en cuenta la voz del mercado, es decir, lo que quieren los clientes y están dispuestos a pagar"<sup>10</sup>, es determinante para el éxito de la organización. Incluso se ha llegado a decir que "empujada por*

---

<sup>7</sup> James Harrington. *Cómo incrementar la calidad productiva en su empresa*. Ed. McGraw-Hill, México, 1988, p. 6.

<sup>8</sup> Philip Kotler. *Dirección de mercadotecnia*. Ed. Diana, México, 1986, p. 51.

<sup>9</sup> Jean-Jacques Lambin. *Marketing estratégico*. Ed. McGraw-Hill, España, 1991, p. ny23.

<sup>10</sup> Barabba y Zaltman. *La voz del mercado*. Ed. McGraw-Hill, España, 1992, p. 1.

**Figura 1.4  
EXISTENCIA DE LA EMPRESA**



*"la necesidad, la empresa de hoy redescubre un espléndido lugar común: si quiere sobrevivir, debe trabajar para sus clientes más que para sí misma. La calidad total, esta nueva idea del management de moda, no es otra cosa que el redescubrimiento de la importancia del mercado"<sup>11</sup>.*

*Naturalmente, el desarrollo de nuevos productos está enmarcado en esta concepción.*

### ☛ *Planeación estratégica*

*Esta nueva situación de los negocios en épocas de incertidumbre hace necesario que las organizaciones definan claramente sus objetivos y orientación. Por ello resulta fundamental determinar su direccionamiento estratégico, vale decir, establecer hacia dónde van y cómo.*

*Las organizaciones, fuera de tener ciertos principios corporativos (conjunto de valores, creencias y normas que regulan su vida), establecen*

<sup>11</sup> Herve Serieyx. *El desprecio cero*. Ed. McGraw-Hill, España, 1991, p. 23.

*una visión, que es un conjunto de ideas generales que indican lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro, y una misión, que es la manera en que se pretende lograr y consolidar las razones de su existencia, identificando los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer, además de determinar la contribución de los diferentes agentes involucrados.*

*Esta definición, que aparentemente es simple, no lo es y se ha señalado incluso que muchas empresas tuvieron dificultades porque no se percataban de cuál era el negocio en que se encontraban realmente<sup>12</sup>.*

*Como dice William M. Luther: "Si usted no identifica correctamente su negocio, existe la posibilidad de que se forme un juicio equivocado respecto de quiénes son sus competidores y clientes, y adopte estrategias de mercadeo que podrían ser naturales para la industria en que usted cree estar, pero inadecuadas e ineficaces para la industria o negocio en que realmente se encuentra"<sup>13</sup>.*

*Tampoco se logra mejorar una definición del negocio con sólo hacerla lo más amplia posible, ya que como establece W. F. Christopher, "probablemente perderíamos más de lo que ganaríamos si dijéramos, no estoy en el negocio de lápices sino en el de comunicaciones. Nuestra definición tiene que ser suficientemente estrecha para que proporcione dirección, pero, a la vez, suficientemente amplia para que proporcione inspiración, campo para crecimiento y campo para que responda a las necesidades de nuestro ambiente"<sup>14</sup>.*

*En general, las definiciones centradas en el mercado tienden a ser mejores, ya que las empresas las concebimos como un proceso que tiende a satisfacer al cliente y no como un proceso que consiste en producir bienes.*

*Es decir, en vez de pensar **hacemos o vendemos**, debe pensarse en cuáles son los **beneficios** que se comercializan; qué **necesidades o deseos** se están satisfaciendo. Las personas no compran brocas para taladros de un cuarto de pulgada, sino que satisfacen la necesidad de orificios de un cuarto de*

---

<sup>12</sup> Véase Theodore Levitt, Marketing miopía. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.

<sup>13</sup> M. Luther. El plan de mercadeo. Ed. Norma, Bogotá, 1982, p. 10.

<sup>14</sup> William F. Christopher. Planeación mercadotécnica que logra resultados. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, fascículo 58, p. 6.

pulgada... y si hoy la broca les soluciona el problema, la adquirirán, pero si aparece otro producto que cumpla mejor la misma función, no la comprarán. La gente no compra productos, sino **expectativas de beneficios**. De ahí la conocida frase de Revlon: "En la planta fabricamos cosméticos, pero en las tiendas vendemos esperanzas".

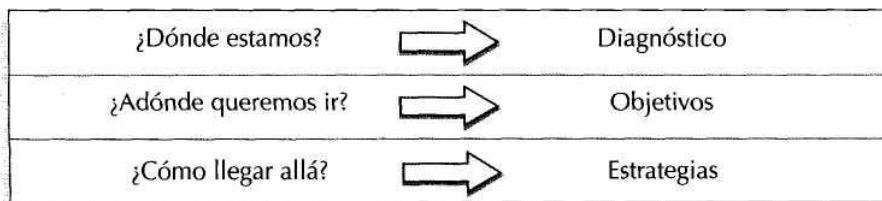
Determinar la misión es clave ya que ello determina a qué se dedica la organización y quiénes son sus clientes o cuáles deberían ser. Es un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la empresa, su base principal de consumidores y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir ese propósito.

Una vez determinada la misión, la organización puede proceder a realizar un proceso de planeación estratégica, que puede ser definida como el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. Resulta interesante destacar que prever es más que tratar de anticiparse al futuro y prepararse; implica la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos.

*El proceso de planeación estratégica es más que un plan para el futuro, ayuda a la empresa a crearlo.*

En general, un plan es esencialmente una declaración del **qué** que la organización espera alcanzar, cómo lograrlo y **cuándo** espera conseguirlo (véase la figura 1.5).

**Figura 1.5  
ENFOQUE ESTRATÉGICO**



*Un plan es un enunciado de qué es lo que la organización espera lograr, cómo hacerlo y cuándo hacerlo. Esto permite y facilita lo siguiente<sup>15</sup>:*

- *Estimular el pensamiento sistemático acerca del futuro.*
- *Mejorar la coordinación.*
- *Establecer estándares de desempeño.*
- *Bases para la toma de decisiones.*
- *Condiciones para enfrentar el cambio.*
- *Capacidad para identificar oportunidades.*

*La planificación o planeación puede rendir muchos frutos para todo tipo de compañías, grandes y pequeñas, nuevas y maduras. Exige que se piense sistemáticamente en el futuro, obliga a perfeccionar objetivos y políticas, lleva a una mejor coordinación de esfuerzos y proporciona estándares de desempeño. Incluso el punto de vista de que la planificación es menos útil en ambientes de cambio e incertidumbre tiene poco sentido.*

*La planeación estratégica, que surgió a mediados de la década de 1960, tiene grandes ventajas en todos sus niveles ya que "proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos de la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen con lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un período razonable"<sup>16</sup>.*

*También existe la discusión acerca de que si es realmente la planeación estratégica la que indica el direccionamiento estratégico o si este es previo. Según Enry Mintzberg, "la planeación lejos de proveer estrategias, no puede proceder sin su existencia previa. Todo el tiempo, por tanto, la planeación estratégica ha sido llamada así erróneamente. Debió haber sido llamada programación estratégica y promovida como un proceso para formalizar,*

<sup>15</sup> Guiltinan y Paul. Administración de mercadeo. Ed. McGraw-Hill, México, 1994, p. 15.

<sup>16</sup> Goodstein, Nolan y Pfeiffer. Planeación estratégica aplicada. Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1997, p. 5.

*cuando fuere necesario, las consecuencias de las estrategias diseñadas de antemano*<sup>17</sup>.

*Sin embargo, es una discusión más bien de índole semántica, ya que es cierto que, como veíamos, hay un direccionamiento estratégico previo, pero el proceso mismo también tiene características estratégicas.*

*Este proceso se inicia con la misión y a partir de ello se realiza un diagnóstico estratégico, que consiste en analizar y estudiar lo siguiente:*

- **Cultura organizacional**, mirando creencias y comportamientos, estilos de liderazgo, procedimientos, cómo se establecen prioridades, políticas, comunicaciones informales, etc.
- **Análisis interno**, haciendo una auditoría organizacional que comprende el PCI (perfil de capacidad interna), o sea, examinar la capacidad directiva, de mercadeo, financiera, tecnológica, de producción y talento humano, viendo fortalezas, debilidades e impactos.
- **Análisis externo**, estudiando el entorno por medio del POAM (perfil de oportunidades y amenazas del medio), mirando el comportamiento actual y las tendencias de los factores económicos, políticos, legales, tecnológicos, geográficos, demográficos, etc., además del mercado y la competencia (perfil competitivo), para identificar cómo pueden afectar la organización, positiva o negativamente.

*Todo lo anterior se sintetiza en la matriz DOFA o FODA, que son las iniciales de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. En este análisis se resumen los factores clave clasificados y se les pondera su posible impacto.*

*También se construye el análisis de vulnerabilidad, que es identificar los puntales de la organización, traducirlos en amenazas, evaluar sus consecuencias, valorizar el impacto, ver probabilidad de ocurrencia y capacidad de reacción, y se definen los factores clave de éxito, que representan áreas de desempeño, aspectos de la organización o características de los productos o servicios, que constituyen de una manera determinante el éxito de la organización.*

---

<sup>17</sup> Henry Mintzberg. Repensando la planeación estratégica, [www.azc.uam.mx](http://www.azc.uam.mx). Véase también Rethinking Strategic Planning, Long Range Planning, Gran Bretaña, vol. 29, No. 3, 1994.

A partir de todo ese **diagnóstico estratégico** y conclusiones del mismo, la empresa llega a estipular los **objetivos corporativos**, que "son los resultados globales que una organización espera en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión"<sup>18</sup>. Son globales y por tanto involucran a toda la organización. Algunos ejemplos de objetivos corporativos aparecen en la figura 1.6.

**Figura 1.6**

**EJEMPLOS DE OBJETIVOS CORPORATIVOS**

- ◆ **RENTABILIDAD**
  - Utilidad neta como un porcentaje de ventas
  - Utilidad neta como porcentaje de la inversión
  - Utilidad neta por acción
- ◆ **VOLUMEN**
  - Participación de mercado Porcentaje de crecimiento en ventas Posición de ventas en el mercado Utilización de la capacidad de producción
- ◆ **ESTABILIDAD**
  - Varianza en el volumen anual de ventas
  - Varianza en ventas estacionales Varianza en la rentabilidad
- ◆ **NO FINANCIERO**
  - Mantenimiento del control
  - Mantenimiento de la imagen
  - Ampliación de la tecnología o calidad de vida

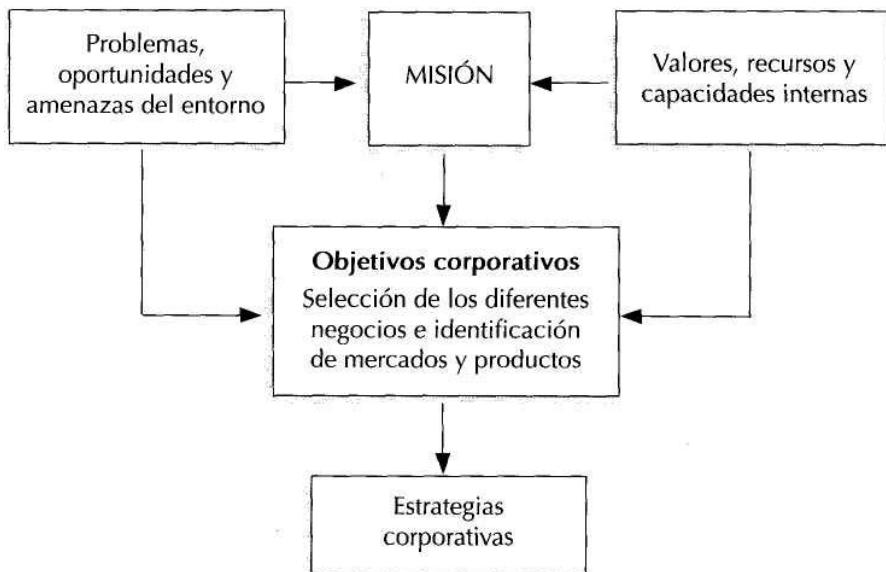
Una vez planteados los objetivos corporativos, las empresas determinan sus **estrategias corporativas**, es decir, miran las diferentes alternativas que tiene la organización para lograrlos, o sea, las opciones estratégicas, que en general pueden ser, según Serna<sup>19</sup>, ofensivas, defensivas, genéricas o concéntricas.

<sup>18</sup> Humberto Serna. *Gerencia estratégica*. 3R Editores, Colombia, 2000, p. 197.

<sup>19</sup> Ibíd., p. 212.

*Las opciones ofensivas o de crecimiento buscan la consolidación en el mercado y pueden tomar varias formas: concentración, diversificación concéntrica, integración vertical, diversificación por conglomerado, fusiones, adquisiciones, operaciones conjuntas, innovaciones o alianzas estratégicas. Las estrategias defensivas se relacionan con la reducción, desinversión, liquidación, recuperación o alianzas estratégicas. Las genéricas señalan una dirección por áreas globales (por ejemplo, productividad o modernización) y las concéntricas son aquellas que afectan a toda la organización (calidad, servicio, capacitación). Otros autores las clasifican, como Shoel Guiltman<sup>20</sup> en estrategias de crecimiento (penetración, desarrollo del producto, desarrollo del mercado y diversificación) y de consolidación (desalojo, cosecha, poda y atrincheramiento).*

**Figura 1.7**  
**LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**



<sup>20</sup> Shoel Guiltman. Mercadotecnia. Ed. Prentice Hall, México, 1991, pp. 495-525.

*Seleccionar una estrategia no es simple y se basa en la información obtenida en la evaluación situacional, la misión y los objetivos organizacionales y, como señala Stanton, "estos objetivos y estrategias globales se convierten después en el marco de referencia para plantear las áreas funcionales que constituyen la organización, como producción, finanzas, recursos humanos, investigación, desarrollo y marketing"<sup>21</sup>.*

## *Planeación estratégica de marketing*

*Una vez concluida la planeación estratégica corporativa, la empresa debe hacer los planes para las principales áreas funcionales, lo que en alguna medida es repetir el proceso con la misma metodología para llegar finalmente a la planeación estratégica operativa, estableciendo objetivos y planes de acción concretos.*

*No cabe duda de que, como señala Harry L. Hansen, "la estrategia de marketing es el núcleo de la estrategia empresarial", agregando que de todas las funciones de la empresa, "la estrategia de marketing es la que más puntos en común comparte con la estrategia empresarial o corporativa"<sup>22</sup>.*

*La cuestión fundamental que más preocupa a ambos, es la elección de productos y mercados. Por eso, aunque el mercadeo es sólo uno de los componentes del proceso de planeación estratégica, ya que opera conjuntamente por las estrategias financieras, tecnológicas, de producción y de recursos humanos, en el desarrollo de planes, es vital ya que "una empresa debe saber cómo responder a los consumidores, si desea que sus estrategias financieras, de producción y organizacionales, sean pertinentes"<sup>23</sup>.*

*"La palabra **estrategia** deriva del antiguo griego *estrategia* (que significa 'arte del general'), y se refiere a las decisiones vitales que se requieren para alcanzar un objetivo o grupo de objetivos. La estrategia de marketing es el núcleo de un plan de acción para utilizar los recursos y ventajas de la*

---

<sup>21</sup> Stanton, Etzel y Walter. *Fundamentos de marketing*. Ed. McGraw-Hill, México, 1995, p. 78.

<sup>22</sup> Harry L. Hansen. *Estrategia de marketing*. *Enciclopedia de dirección y administración de empresas*. Ed. Orbis S.A., 1984, vol. I, p. 21.

<sup>23</sup> Robertson y Wind. *Estrategia de mercadotecnia*. En Kenneth J. Albert, *Manual de administración estratégica*". Ed. McGraw-Hill, México, 1984, pp. 11-24-

*organización con el fin de lograr sus metas. Por lo general, la empresa tiene varias opciones para tratar de alcanzarlas y la estrategia de marketing señala cómo puede lograrse<sup>24</sup>.*

*La estrategia global de la empresa y la estrategia de marketing tienen muchos puntos en común. Kotler señala al respecto: "La mercadotecnia analiza las necesidades de los consumidores y la capacidad de la empresa para satisfacerlas; estos mismos factores son guía para la misión y los objetivos de la empresa. La mayor parte de los planes estratégicos se basan en variables mercadotécnicas (participación del mercado, desarrollo del mercado, crecimiento) y en ocasiones cuesta mucho separar la planeación estratégica de la planeación de mercadotecnia"<sup>25</sup>.*

*También agrega este autor: "La mercadotecnia desempeña un papel modular en los planes estratégicos de una empresa en varios sentidos. En primer término, la mercadotecnia ofrece una filosofía conductora: la estrategia de la empresa debe centrarse en satisfacer las necesidades de grupos importantes de consumidores. En segundo, la mercadotecnia ofrece ínsimos a quienes hacen los planes estratégicos, ayudándoles a identificar oportunidades atractivas en el mercado y evaluando el potencial de la empresa para aprovecharlas. Por último, la mercadotecnia diseña estrategias, para cada unidad de negocios, a fin de alcanzar los objetivos de esa unidad"<sup>26</sup>.*

*Para llevar a cabo la planeación estratégica de marketing se repite el proceso visto, es decir, volvemos a hacer un diagnóstico del medio ambiente externo (entorno); tiene como objetivo fundamental identificar y prever los cambios que se producen en términos de su realidad actual y comportamiento futuro, pero referidos a los negocios que ya han sido definidos por los objetivos corporativos. Vale decir, es un análisis más profundo y mirando los diferentes factores y actores desde el ángulo comercial. Esos elementos deben ser identificados en virtud de que ellos pueden producir un impacto favorable (oportunidad) o adverso (amenaza).*

*Se entiende por amenaza una situación desfavorable, actual o futura que presenta el ambiente a la organización, la cual debe ser enfrentada con miras a evitar o minimizar los daños potenciales sobre el desempeño y la*

<sup>24</sup> Priede y Ferrel. Marketing. Ed. McGraw-Hill, México, 1993, p. 41.

<sup>25</sup> Philip Kotler y Gary Armstrong Mercadotecnia. Ed. Prentice Hall, México, 1996, p. 48.

<sup>26</sup> Ibíd., p.48.

*supervivencia de la misma, y por oportunidad una situación favorable, actual o futura que ofrece el ambiente a la organización, cuyo aprovechamiento adecuado y oportuno mejoraría su posición de competencia.*

*También se efectúa el análisis interno, que se refiere a aquellos aspectos domésticos de la organización que se deben maximizar o minimizar para hacer frente a los retos del entorno. Las fortalezas y debilidades tienen que ver con todos los sistemas internos de la organización, tales como productos, recursos humanos, tecnología, insumos, administración, etc.*

*Se entiende por fortaleza una posición favorable que posee la organización en relación con alguno de sus elementos (recursos, procesos, etc.) y que la sitúa en condiciones de responder eficazmente ante una oportunidad o ante una amenaza; debilidad es una posición desfavorable que tiene la organización con respecto a alguno de sus elementos y que la ubica en condiciones de no poder responder eficazmente a las oportunidades y amenazas del entorno.*

*Del mismo modo se realiza un análisis de vulnerabilidad del área comercial y se consideran los factores críticos de éxito (elementos en los cuales se debe tener un desempeño superior si se desea permanecer y crecer en una determinada industria o mercado).*

*Este análisis de la situación permite definir los objetivos de marketing, que, reiteramos, deben guardar estrecha relación con los objetivos y estrategias corporativas. Incluso muchas estrategias corporativas se pueden convertir en objetivos de marketing.*

*Una vez determinados los objetivos, se toman decisiones acerca de cómo posicionar los productos en el mercado y la ventaja diferencial que tendrán; el posicionamiento designa la imagen de un producto con relación a productos de la competencia y de otros que vende la misma empresa, y la ventaja diferencial es cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta.*

*Posteriormente se seleccionan los mercados meta, se analiza la demanda del mercado y se diseña una mezcla de marketing estratégico. Esta es la combinación de un producto, cómo se distribuye, cómo se promueve y su precio. Estos elementos van a satisfacer las necesidades del mercado meta y cumplir los objetivos del marketing. Tales elementos son: producto, precio, distribución y comunicaciones. La figura 1.8 resume y esquematiza el proceso de planeación estratégica de marketing.*

*Figura 1.8*  
PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE  
MARKETING



**El marketing estratégico** según Lambin<sup>27</sup> es "un análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de conceptos de productos rentables destinados a unos grupos de compradores específicos y que presentan cualidades distintivas que los diferencien de los competidores inmediatos, asegurando así al productor una ventaja competitiva duradera y defendible" y el **marketing operativo**, "la organización de estrategias de venta y comunicación cuyo objetivo es dar a conocer y valorar a los compradores potenciales las cualidades distintivas reivindicadas de los productos ofrecidos". Ambos se complementan y permiten a la organización alcanzar sus objetivos y metas comerciales.

*En marketing se toman **decisiones estratégicas** que se relacionan con el qué, dónde, cuándo y por qué; o sea, estrategias producto-mercado, competitivas y empresariales y **decisiones tácticas** que tienen que ver con el cómo, es decir, el marketing operativo (marketing mix).*



## **Conceptos de producto y mercado**

Hemos mencionado ya varias veces el término **producto**, pero ¿qué es realmente un producto?

Un producto (*tangible o intangible*) es algo que tiene valor para alguien. Puede incluir cualquier cosa ofrecida para su atención, adquisición o consumo e incluye ideas, bienes, servicios, lugares, organizaciones o personas, **con valor**, o sea, que pueden satisfacer una necesidad o deseo, llenar un requerimiento o proporcionar un beneficio para algunas **personas o empresas** que están dispuestas a lograr lo que se ofrece, es decir, dispuestas a realizar un **intercambio**.

La definición no es tan fácil como parece ya que en un sentido, un producto es un conjunto de atributos identificables que poseen un nombre descriptivo o genérico como gaseosas, zapatos o seguros, pero en un sentido más amplio, cada marca es un producto distinto. Así, Pepsi-Cola es un producto y Coca-Cola es otro, pero también Coca-Cola en lata o en botella son productos diferentes.

---

<sup>27</sup>

Jean-Jaques Lambin. *Marketing Estratégico*. Ed. McGraw-Hill, España. 1995, p. XXIII.

*Cualquier cambio (diseño, presentación, color, olor, tamaño o empaque) por pequeño que pueda ser, da origen a otro producto ya que puede requerir programas de mercadeo diferentes para lo que pudiera ser otro mercado.*

*Una definición de producto "es todo aquello que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además puede satisfacer un deseo o necesidad. Abarca objetos físicos, servicios, personas, sitios, organizaciones e ideas"<sup>28</sup>.*

*Este concepto de producto hace hincapié en que se compran satisfactores y lo que realmente se vende son beneficios. Según Levy, "se compran cosas no sólo por lo que éstas pueden hacer, sino también por lo que significan"<sup>29</sup>. En otros términos, "el público no gasta su dinero en bienes y servicios, sino en conseguirse las satisfacciones que le va a proporcionar lo que compra"<sup>30</sup>.*

*Por ello Kotler<sup>31</sup>, distingue tres niveles diferentes para los productos:*

- **El producto básico:** lo que está comprando el cliente, en términos de algo que resuelve un problema;
- **El producto real:** calidad, características, nombre y empaque;
- **El producto aumentado:** servicios y beneficios adicionales como entrega, atención, crédito, garantía, etc.

*El producto es el conjunto total que recibe el cliente cuando compra, ya que éste adquiere satisfacciones, una de las cuales es el producto básico, tal vez el mínimo necesario para que la empresa esté en el mercado.*

<sup>28</sup> American Marketing Association.

<sup>29</sup> S. J. Levy. Symbolsfor sede, *Harvard Business Review*, julio-agosto 1959, p. 118.

<sup>30</sup> Theodore Levitt. Intensificación de las ventas por medio de la aumentación del producto. En Kotler y Cox. Estudios de mercadotecnia. Ed. Diana, México, 1982, p. 19.

<sup>31</sup> Kotler. Fundamentos de mercadotecnia. Ed. Prentice Hall, México, 1985, p. 217.

*Hay autores que distinguen entre **productos o servicios**, pero con ello se corre el riesgo de dejar algunos en la frontera, ya que no son claramente ni lo uno ni lo otro. A manera de ejemplo podemos mencionar el good-will de una empresa: ¿es un producto o un servicio? Y ¿un lote en un jardín cementerio o un programa de computación? Por ello hoy se prefiere distinguir más bien entre tangibles e intangibles, siendo los primeros aquellos que se pueden tocar, sentir u oler, a diferencia de los segundos.*

*Por otra parte, tal como dicen Zeithaml y Bitner, "el servicio al cliente lo proporciona todo tipo de compañía, ya sea manufacturera, tecnología de información o de servicio. El servicio al cliente es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas"<sup>32</sup>. Theodore Levitt declara que "no existen industrias de servicio; existen sólo industrias cuyos componentes de servicio son mayores o menores que los de otras industrias"<sup>33</sup>.*

*Es difícil que los servicios, en esencia intangibles, puedan existir sin algunos elementos tangibles para poder entregar el servicio; del mismo modo los productos, en esencia tangibles, llevan componentes de servicio (instalación, garantía, servicio al cliente, etc.).*

*De ahí que, de acuerdo con Berry y Parasuraman, "aunque es útil comparar la naturaleza y los papeles del marketing de bienes y del marketing de servicios, no existe una clara diferencia entre firmas manufactureras y firmas de servicios"<sup>34</sup>, agregando que es la prestación de un servicio uno de los factores más importantes como factor de éxito en las empresas manufactureras.*

*Sin embargo, aunque las empresas manufactureras contemplan sus productos en términos de beneficios, son más tangibles que las empresas de servicios que tienden a ser más intangibles. Una escala del espectro tangible citada por Zeithaml y Bitner<sup>35</sup> se puede apreciar en la figura siguiente.*

---

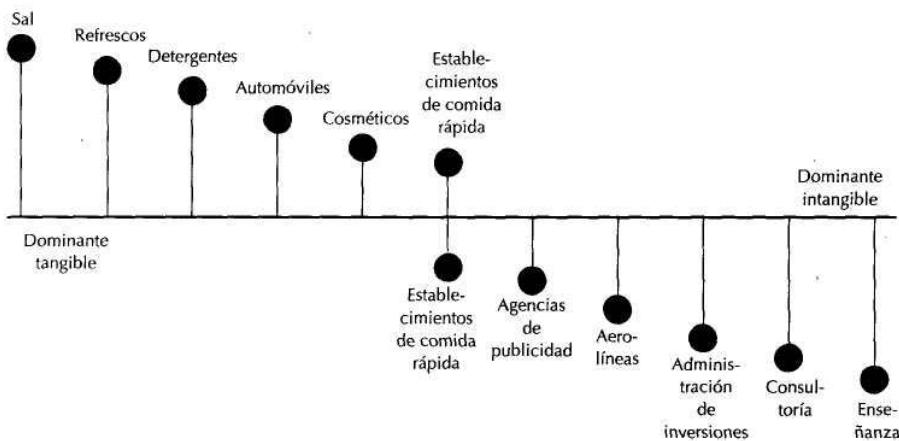
<sup>32</sup> Zeithaml y Bitner. Marketing de servicios. Ed. McGraw-Hill, México, 2001, p. 4.

<sup>33</sup> Citado por José Ignacio Domínguez. Producto vs. servicio. Hipermarketing, julio 2002, [www.hipermarketing.com](http://www.hipermarketing.com)

<sup>34</sup> Berry y Parasuraman. Marketing en las empresas de servicios. Ed. Norma, Colombia, 1993, p.8.

<sup>35</sup> Zeithaml. Op. cit.

**Figura 1.9  
GRADACIÓN DE TANGIBILIDAD**



*El hecho de que productos y servicios se combinen para ofrecer algo que tienen valor para alguien, no significa que no existan diferencias entre ambos. Las características generalmente señaladas para los servicios son: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad, perecibilidad e interacción cliente-proveedor<sup>36</sup>. (Véase la figura 1.10).*

*Por ello, generalmente se hablará de **producto**, entendiendo que algunos son **tangibles** y otros **intangibles**, ya que las estrategias de mercadeo así como los procedimientos para desarrollarlos son similares, aunque las diferencias pueden ocasionar algunas implicancias que se comentarán oportunamente.*

**Y, ¿qué es un mercado!**

*Al igual que en el caso del producto, existen varias definiciones<sup>37</sup>. Nosotros adoptamos la de Stanton, que lo describe como "un grupo de personas con necesidades por satisfacer, dinero y voluntad para gastar"<sup>38</sup>.*

<sup>36</sup> Véase Marcos Cobra, Marketing de servicios. Ed. McGraw-Hill, Colombia, 2000.

<sup>37</sup> Puede considerarse un lugar físico, la demanda genérica, la oferta y demanda, etc. Para la American Marketing Association es "la demanda colectiva de los compradores potenciales de un producto".

<sup>38</sup> William Stanton. Fundamentos de marketing. Ed. McGraw-Hill, México, 1992, p. 82.

**Figura 1.10**  
**ALGUNAS DIFERENCIAS ENTRE TANGIBLES E INTANGIBLES**

| Tangibles                              | Aspectos                  | Intangibles                              |
|--|---------------------------|--|
| De antemano                            | <b>Producción</b>         | Al instante de prestarlo                 |
| Se puede almacenar                     | <b>Almacenamiento</b>     | No se puede almacenar                    |
| Se puede demostrar                     | <b>Verificación</b>       | No se puede demostrar                    |
| Puede cambiarse                        | <b>Garantía</b>           | Sólo repetirse o indemnizarse            |
| No siempre requiere interacción humana | <b>Elemento humano</b>    | Generalmente requiere interacción humana |
| El resultado es menos subjetivo        | <b>Satisfacción</b>       | Es muy subjetivo (expectativas)          |
| No varía mucho                         | <b>Regularidad</b>        | Varía según el cliente                   |
| Generalmente después de producción     | <b>Control de calidad</b> | Antes de producirlo                      |
| Deja de haber vínculo                  | <b>Relación productor</b> | Siempre hay vínculo                      |

Ese mercado puede considerarse como único o como un conjunto de pequeños mercados, cada uno con diferentes preferencias de compras. Por ejemplo, el mercado de los champús está compuesto por todas las personas que tienen el deseo o la necesidad de bañarse el cabello, el dinero para adquirirlo y la intención de comprarlo. Este sería el **mercado potencial total** para los fabricantes de este producto.

Pero también esa demanda colectiva total que hemos definido consiste en la demanda sumada de diferentes **segmentos** (grupos homogéneos), que comparten cualidades comunes. En el caso citado, el mercado del champú se compondría de muchos segmentos, uno de los cuales podría ser el de niños, mujeres con pelo seco, jóvenes informales o habitantes de zonas rurales.

*Normalmente el mercado total de la mayoría de productos es muy amplio y heterogéneo para una sola estrategia de mercadeo; por ello habitualmente se utiliza la segmentación, es decir, la identificación de submercados más pequeños y uniformes. Es más fácil definir necesidades de los clientes en unos segmentos que en la totalidad y con ello elaborar un producto diseñado especialmente para el segmento, orientando toda la estrategia y el programa de mercadeo sobre esa base.*

*Además, en vez de segmentar un mercado, es posible ampliarlo, o sea, definir lo que se denomina **mercado relevante**. Esto es ver su competencia como otras marcas de la misma forma de producto, otras formas de producto u otras clases de producto. Para determinar el mercado relevante, la empresa decide si se interesa en influir sobre la demanda de sus marcas y otras similares (venta de yogur dietético con relación a otras marcas de dietéticos), influir sobre la demanda de sus productos con relación a otros de la misma clase (incrementar la venta de dietéticos con relación a los regulares) o influir sobre la demanda de su producto con relación a otros que satisfagan necesidades similares (otros alimentos rápidos).*

*En ambas situaciones -segmentado o no- es necesario conocer quiénes son los compradores (reales y potenciales), qué los motiva y capacita para comprar, cómo buscan información y cómo seleccionan entre alternativas.*

*Todo producto está dirigido a un mercado, de allí que ambos elementos no sólo están relacionados sino que, en la práctica, constituyen una unidad. Sallenave ha dicho que "los conceptos de producto y mercado son inseparables", agregando que "el uno no existe, sino en relación con el otro"<sup>39</sup>. Por eso una decisión básica en mercadeo es, precisamente, la elección de productos y mercados.*

*También resulta interesante destacar la distinción que hace David Arnold entre dos tipos de demanda: "La **necesidad**, que determina la orientación hacia el mercado y define el plan estratégico de marketing, y los **deseos** que fijan el posicionamiento y las tácticas"<sup>40</sup>.*

---

<sup>39</sup> Jean Paul Sallenave. Gerencia y planeación estratégica. Ed. Norma, Colombia, 1985, p. 180. De ahí que, como comenta este autor, el término Bussines sea utilizado como producto vendido en un mercado, o sea, cuando se dice "What bussines are you in", debería traducirse como "Qué producto vende Ud., en qué mercado".

<sup>40</sup> David Arnold. Manual de la gerencia de marca. Ed. Norma, Colombia, 1993. p. 13.

## Estrategias producto-mercado

Las estrategias que se adopten para lograr los objetivos pueden clasificarse en dos grandes categorías:

Las que mantienen su campo de acción en el mercado actual y las que se diseñan para entrar en nuevos mercados; en otras palabras, los mismos productos y mercados, pero mejorados; y nuevos mercados y productos.

Igor Ansoff presentó en 1957 la primera matriz de análisis estratégico, que muestra gráficamente las opciones que tiene una empresa en ese sentido (véase la figura 1.11). Cabe hacer notar que esta matriz, por su practicismo, continúa usándose en la actualidad<sup>41</sup>.

**Figura 1.11  
MATRIZ PRODUCTO-MERCADO**

| Estrategias producto-mercado |                         |                         |
|------------------------------|-------------------------|-------------------------|
|                              | Productos actuales      | Nuevos productos        |
| Mercados existentes          | Penetración del mercado | Desarrollo del producto |
| Nuevos mercados              | Desarrollo del mercado  | Diversificación         |

Cuando los **mercados actuales** son atractivos por el crecimiento de las ventas, la estabilidad o rentabilidad, la estrategia puede enfocarse en esos mercados. Al respecto existen las siguientes posibilidades:

- **Penetración del mercado:** la firma trata de elevar sus ventas mediante una mayor explotación del mercado actual y con los mismos productos. Típicamente se puede lograr mejorando el esfuerzo de mercadeo (comu-

<sup>41</sup> Igor Ansoff. Strategies for diversification. Harvard Business Review, septiembre-octubre 1957, p. 113. Véase también, del mismo autor, Corporate strategy. Ed. McGraw-Hill, New York, 1965, p. 109.

*nicaciones, precio, distribución o atención y servicio) y aprovechando las debilidades de la competencia, así como aumentando la frecuencia o cantidad de uso.*

- **Desarrollo del producto:** es decir, nuevos productos para los mercados existentes a fin de satisfacer las necesidades y deseos cambiantes de los clientes, enfrentar nuevas ofertas de la competencia o aprovechar una nueva tecnología. Puede consistir en remplazar o reformular productos.

*Si al analizar el entorno y las tendencias se ve que las ventas o la rentabilidad se complican en los mercados existentes, la empresa comienza a buscar **nuevos mercados** que presenten mejores oportunidades. Para entrar en nuevos mercados tenemos las siguientes posibilidades:*

- **Desarrollo del mercado:** es un esfuerzo para llevar los productos actuales a nuevos mercados; esto puede hacerse mediante la identificación de nuevos usos, nuevos mercados geográficos o nuevos canales de distribución diferentes.
- **Diversificación:** esto es, ofrecer nuevos productos en mercados nuevos, lo cual significa un apartamiento con respecto a la presente línea de productos y actual estructura de mercado.

Como señala Rafael Vinades: "Una estrategia producto-mercado no es para Ansoff otra cosa que una clara especificación de la línea de productos junto con las necesidades que cada producto satisface. En cualquier momento que se analice una empresa, está actuando, consciente o inconscientemente, con una estrategia producto-mercado concreta: tiene unos productos que satisfacen unas necesidades"<sup>42</sup>.

Guiltinan y Paul<sup>43</sup> también consideran que las estrategias se pueden clasificar en dos amplias categorías, según se continúe en el mercado actual o se busquen otros nuevos. Dicha clasificación se puede apreciar en la figura 1.12 donde los conceptos de **penetración del mercado, desarrollo del producto y desarrollo del mercado** son similares a los indicados.

<sup>42</sup> Rafael Vinades. El marco estratégico de las decisiones empresariales. Instituto de empresa, Madrid. 1982, p. 25.

<sup>43</sup> Guiltinan y Paul. Op. cit., p. 25.

*La integración vertical* se logra cuando una empresa se convierte en su propio proveedor o en un intermediario. *Diversificación sinérgica* es vender nuevos productos en nuevos mercados cuando los recursos para producir o comercializar estas líneas son compatibles con los recursos existentes. La *diversificación de conglomerado* es aprovechar oportunidades sin considerar efectos sinérgicos.

**Figura 1.12  
TIPOS DE ESTRATEGIAS**

| <b>Nuevos mercados</b>  | <b>Mercados actuales</b>        |
|-------------------------|---------------------------------|
| Penetración del mercado | Desarrollo del mercado          |
| Desarrollo del producto | Diversificación sinérgica       |
| Integración vertical    | Diversificación de conglomerado |

Otra clasificación de oportunidades de crecimiento la presenta Philip Kotler<sup>44</sup>, según se muestra en la figura siguiente:

**Figura 1.13  
OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO**

| <b>Intensivo</b>        | <b>Integrado</b>           | <b>Diversificado</b> |
|-------------------------|----------------------------|----------------------|
| Penetración del mercado | Integración hacia atrás    | Concéntrica          |
| Desarrollo del mercado  | Integración hacia adelante | Horizontal           |
| Desarrollo del producto | Integración horizontal     | Conglomerado         |

<sup>44</sup> Philip Kotler. Mercadotecnia. Ed. Prentice Hall, México, 1981, p. 83.

*En la figura 1.13 el **crecimiento intensivo** contempla los mismos conceptos desarrollados por Ansoff; el **crecimiento integrado** se logra si una empresa dentro de una industria tiene perspectivas de crecimiento, utilidades o control, al moverse hacia atrás (suministros), hacia adelante (distribución) u horizontalmente (competidores) en la industria.*

*El **crecimiento diversificado concéntrico** es la búsqueda de nuevos productos que tengan sinergia tecnológica o de mercadeo (nuevas clases de consumidores), la **diversificación horizontal** es agregar nuevos productos, aunque no estén tecnológicamente relacionados y la **diversificación de conglomerado** es desarrollar nuevos productos que no tengan relación con la tecnología actual, productos o mercados.*

*Las empresas ejercen, en la práctica, simultáneamente varias estrategias. Para mantener un crecimiento, difícilmente se pueden ignorar los mercados existentes o se buscan nuevos mercados. La gerencia debe evaluar los negocios actuales de manera que pueda decidir cuáles levantar, mantener, disminuir o acabar.*

*Muchas organizaciones evalúan sus combinaciones de productos como una cartera de inversiones que han dado origen a diversas matrices de análisis. Shell Company utiliza las dimensiones de perspectiva de rentabilidad y capacidades competitivas<sup>45</sup>; el Boston Consulting Group plantea la tasa de crecimiento del mercado y la participación<sup>46</sup>, General Electric utiliza el atractivo de la industria y la intensidad del negocio<sup>47</sup>.*

*Un esquema simple de estrategias producto-mercado es el que aparece en la figura 1.14 y que fue desarrollado por Cundiff, Still y Govoni<sup>48</sup>. En él se distinguen nueve alternativas al combinarse tres posibilidades de mercado (sin cambio, mejorado y nuevo) y tres posibilidades de producto (sin cambio, con cambio y nuevo). Esta matriz es similar a la planteada por Johnson y Conrad<sup>49</sup>, que considera el esquema sin cambio de mercado,*

---

<sup>45</sup> Véase David Hughes, Mercadotecnia, planeación estratégica. Ed. Addison Wesley, México, 1986, p. 110.

<sup>46</sup> Véase Hofer & Schendel, Planeación estratégica. Ed. Norma, Colombia, 1985. También James M. Hulbert. Mercadotecnia, una perspectiva estratégica. Ed. McGraw-Hill, 1989.

<sup>47</sup> Véase Alejandro Schnarch, Mercadeo estratégico. Unisur, Colombia, 1993, capítulo 2.

<sup>48</sup> Cundiff, Still y Govoni. Fundamentos de mercadeo moderno. Ed. Prentice Hall, Colombia, 1979, capítulo 9.

<sup>49</sup> Johnson & Conrad. How to organize for new products, Harvard Business Review, mayo-junio 1957, p. 52.

**Figura 1.14  
ESTRATEGIAS PRODUCTO-MERCADO**

|                           | <b>Producto sin cambio</b> | <b>Mejora de producto</b> | <b>Producto nuevo</b> |
|---------------------------|----------------------------|---------------------------|-----------------------|
| <b>Mercado sin cambio</b> | Penetración                | Reformulación             | Remplazo              |
| <b>Mercado mejorado</b>   | Repromoción                | Producto mejorado         | Extensión de línea    |
| <b>Mercado nuevo</b>      | Desarrollado               | Ampliación mercado        | Diversificación       |

con mercado fortalecido y con nuevo mercado; y sin cambio tecnológico, mejora tecnológica y nueva tecnología.

## Ciclo de vida

Cualquiera que sea el modelo o estrategia "producto-mercado" que se adopte, implica distintos conceptos y grados de innovación. Por ejemplo, para conseguir nuevos clientes la empresa puede centrarse en las técnicas de promoción; para desarrollar un mercado, se necesitarán modificaciones en el producto o elaborar otros que satisfagan mejor al consumidor, o crear nuevos productos diversificándolos.

La **innovación** está, en consecuencia, presente en toda política de crecimiento, y se basa en el hecho de que tarde o temprano cada producto es remplazado por otro mejor, ya que "los productos son como organismos vivos; nacen viven y mueren"<sup>50</sup>.

Los gustos, deseos, motivaciones e incluso necesidades pueden ser cambiantes, llegándose a decir que "el 80% de los productos que compraremos dentro de diez años no existen todavía"<sup>51</sup>.

<sup>50</sup> Pride & Ferrell. Marketing, decisiones y conceptos básicos. Ed. McGraw-Hill, México, 1993, p. 181.

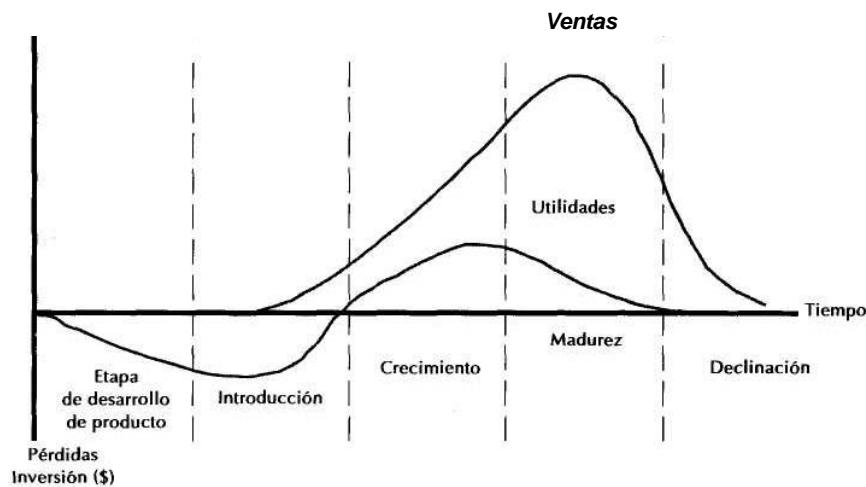
<sup>51</sup> Fustier. Vida 31 muerte de los productos. Ed. Guadiana, España, 1973, p. 10.

Al igual que las personas, los productos tienen un período de gestación, nacimiento, crecimiento, madurez, declinación y finalmente abandono.

Esto es lo que se conoce normalmente como *ciclo de vida del producto* y se define en función de dos dimensiones: el volumen de ventas y utilidades, y el tiempo. En los términos de Levy, "el transcurso del tiempo irá variando el grado de compatibilización del producto como satisfactor de la necesidad que lleva asociada y dicha variación determinará el ciclo de vida de tal producto"<sup>52</sup>.

La figura 1.15 muestra las diferentes etapas del ciclo de vida. Una curva representa las ventas y otra las utilidades a través del tiempo. En ésta se distinguen algunas etapas muy definidas, aunque algunos autores destacan sólo cuatro (introducción, crecimiento, madurez y declinación)<sup>53</sup>;

**Figura 1.15  
CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO**



Ventas y utilidades (\$)

<sup>52</sup> Alberto Levy. Multievaluación de proyectos de nuevos productos. Ed. Macchi, Argentina, 1978, p.43.

<sup>53</sup> Véase Philip Kotler, Mercadotecnia, op. cit., p. 372; Kurtz & Boone. Marketing. Ed. The Dryden Press, USA, 1987, p. 302.

otros señalan cinco (*introducción, crecimiento rápido, crecimiento lento, saturación y decadencia*)<sup>54</sup>, siendo en realidad un problema de denominación más que de concepto.

Por supuesto, no todos los productos pasan a través de esta curva y la duración del ciclo total de vida no es igual, así como la duración de cada una de sus etapas puede ser diferente; por ejemplo, algunos pueden estar años en una etapa introductoria, mientras que otros son aceptados en el curso de unas semanas.

Por otra parte, no todos los productos pasan necesariamente por todas las etapas, pudiendo fracasar en la introducción o entrar la empresa con su marca cuando el mercado está en crecimiento o madurez.

Estas aparentes confusiones nos llevan a aclarar que el **concepto de ciclo de vida del producto** se puede definir con respecto a una **categoría de producto** (leche), una **forma de producto** (leche en polvo) o una **marca** (Klim), teniendo diferentes aplicaciones y curvas en cada caso, ya que los primeros tienen extensos ciclos de vida (pueden continuar en una etapa de madurez casi indefinidamente), en cambio las formas de productos tienden a identificarse más claramente con la curva expuesta (jabón lavaplatos, desodorante).

En las marcas el ciclo de vida suele ser más variable debido a las estrategias de mercadeo de las empresas y la competencia, que pueden producir cambios bruscos en las ventas y participación en el mercado.

Cabe anotar además que el ciclo de vida debe definirse para un mercado específico, ya que un producto puede encontrarse en una etapa en una región, ciudad o país, y en otra muy diferente en otro lugar.

Todas estas complicaciones han llevado a que algunos autores postulen más bien que debiera olvidarse por completo este esquema<sup>55</sup>; pero, como señala Hughes<sup>56</sup> "el rechazo total de este concepto implica no comprender su verdadero sentido", agregando que precisamente existe cierta confusión

<sup>54</sup> Schewe & Smith. Mercadotecnia. Ed. McGraw-Hill, México, 1982, p. 315. Jean-Jaques Lambin menciona: *introducción, crecimiento, turbulencia, madurez y declive*. Lambin, Marketing estratégico. Ed. McGraw-Hill, España, 1991, p. 209.

<sup>55</sup> Dhalla y Yuspeh. Forget the product life cycle concept. Harvard Business Review, enero-febrero 1996, p. 196.

<sup>56</sup> David Hughes. Mercadotecnia. Op. cit., p. 321.

"porque los usuarios del concepto a menudo no distinguen entre el ciclo de vida de un tipo de producto genérico y el ciclo de vida de una marca específica".

Como escribía Levitt en 1965: "El concepto del ciclo de vida del producto está hoy como la idea del universo de Copérnico hace 300 años; mucha gente lo sabía, pero casi nadie sabía cómo utilizarlo de manera práctica"<sup>57</sup>.

Entendiendo el ciclo de vida desde una perspectiva adecuada, no cabe duda que constituye un elemento que puede ayudar a la empresa. Como dice Stanton, "es muy importante que la gerencia reconozca en qué parte del ciclo de vida se encuentra su producto en un momento dado, debido a que el ambiente competitivo y los programas de mercadotecnia resultantes, en general, son diferentes de acuerdo con la etapa"<sup>58</sup>. En efecto, "la etapa en que se encuentra un producto dentro de su ciclo de vida tiene importantes implicaciones estratégicas"<sup>59</sup>.

Un buen resumen sobre esto último fue realizado por Peter Doyle<sup>60</sup>, que por supuesto es sólo una ilustración de algunas de las estrategias de mercadeo que habitualmente pueden adoptarse en las diferentes etapas del ciclo de vida, según aparece en la figura 1.16.

Naturalmente, además de las estrategias para los clientes externos, hay que considerar al cliente interno, tema que se comentará más adelante al analizar las comunicaciones y el marketing interno.

Por ello, "el concepto de ciclo de vida del producto puede ser un valioso instrumento para el gerente de mercadeo, porque lo capacita para comprender el ambiente competitivo en el cual cada marca o forma de producto debe operar. Mediante un análisis del ciclo de vida del producto, los gerentes pueden comprender mejor las oportunidades y restricciones que enfrentan las marcas individuales y las formas de producto, y el tipo de costo que

<sup>57</sup> Theodore Levitt. Exhibit the product life cycle. Harvard Business Review, noviembre-diciembre 1965, p. 81.

<sup>58</sup> William Stanton. Fundamentos de marketing. Ed. McGraw-Hill, Bogotá, Colombia, 1990, p. 216.

<sup>59</sup> Robertson y Wind. Op. cit., pp. 11-22.

<sup>60</sup> Peter Doyle. The realities of the product life cycle. Quarterly Review, verano 1976, citado por Kotler, Mercadotecnia, op. cit., p. 381.

**Figura 1.16**  
**CICLO DE VIDA: CARACTERÍSTICAS Y RESPUESTAS**

| <i>Etapa ciclo de vida</i> | <i>Características del mercado</i>   | <i>Estrategias de marketing</i>  |
|----------------------------|--|--|
| <i>Introducción</i>        | <i>Novedad del concepto</i><br><i>Pocos competidores</i><br><i>Lento crecimiento</i><br><i>Débil imagen de marca</i> | <i>Innovadora</i><br><i>Precio alto</i><br><i>Gama reducida</i><br><i>Publicidad limitada</i><br><i>Ganar cliente</i>                              |
| <i>Crecimiento</i>         | <i>Crecimiento ventas</i><br><i>Muchos competidores</i><br><i>Mucha información</i>                                  | <i>De marca</i><br><i>Publicidad imagen</i><br><i>Distribución</i><br><i>Extensión gama</i>  |
| <i>Madurez</i>             | <i>Competencia fuerte</i><br><i>Crecimiento lento</i><br><i>Fase prolongada</i>                                      | <i>De segmentación</i><br><i>Posicionamientos</i><br><i>Publicidad imagen</i><br><i>Amplias gamas</i><br><i>Promociones</i><br><i>Distribución</i> |
| <i>Saturación</i>          | <i>Crecimiento bajo</i><br><i>Cliente fiel</i><br><i>Pocos competidores</i><br><i>Fase prolongada</i>                | <i>Conformista</i><br><i>Hipersegmentación</i><br><i>Merchandising</i><br><i>Gama muy amplia</i><br><i>Precios bajos</i>                           |
| <i>Declinación</i>         | <i>Menos competidores</i><br><i>Sin crecimiento</i>  | <i>Rapaz</i><br><i>Algunos segmentos</i><br><i>Menos puntos de venta</i><br><i>Publicidad limitada</i><br><i>Gama limitada</i>                     |

*implica el mejoramiento o mantenimiento de la participación en el mercado para los nuevos productos, al igual que para los productos existentes"<sup>61</sup>.*

*Como resume Ogliastri, "el punto en que está una empresa dentro del ciclo de vida constituye un factor determinante de las necesidades de inversión, de las posibilidades de expansión y de liquidez, y, por tanto, una consideración fundamental para la formulación de una estrategia apropiada"<sup>62</sup>.*

## ➤ Reducción de los ciclos de vida

*Hay empresas, por ejemplo, que acortan a propósito los ciclos de vida de sus productos, al visualizar incapacidad de los competidores para introducir con rapidez nuevos productos. Como afirman Murakami y Nishiwaki, "las compañías pioneras en la creación de conceptos básicos de productos, intentan cosechar las utilidades más altas posibles durante la primera etapa del ciclo de vida", agregando que "las empresas que se incorporan al mercado tardíamente tienen pocas posibilidades de éxito y pueden incluso enfrentar grandes pérdidas ante la fuerte competencia"<sup>63</sup>.*

*Se puede decir que los ciclos de vida son cada vez más breves y eso no se limita a industrias de tecnología intensa como la aeroespacial o la farmacéutica. Por ejemplo, en el área de detergentes no surgieron innovaciones importantes en la década de 1960, pero posteriormente han mostrado cambios vertiginosos (líquidos, concentrados, súper concentrados, protectores del color, ecológicos, nuevos empaques, etc.). En los alimentos o artículos para el hogar ha ocurrido lo mismo. La figura 1.17 muestra gráficamente esta situación.*

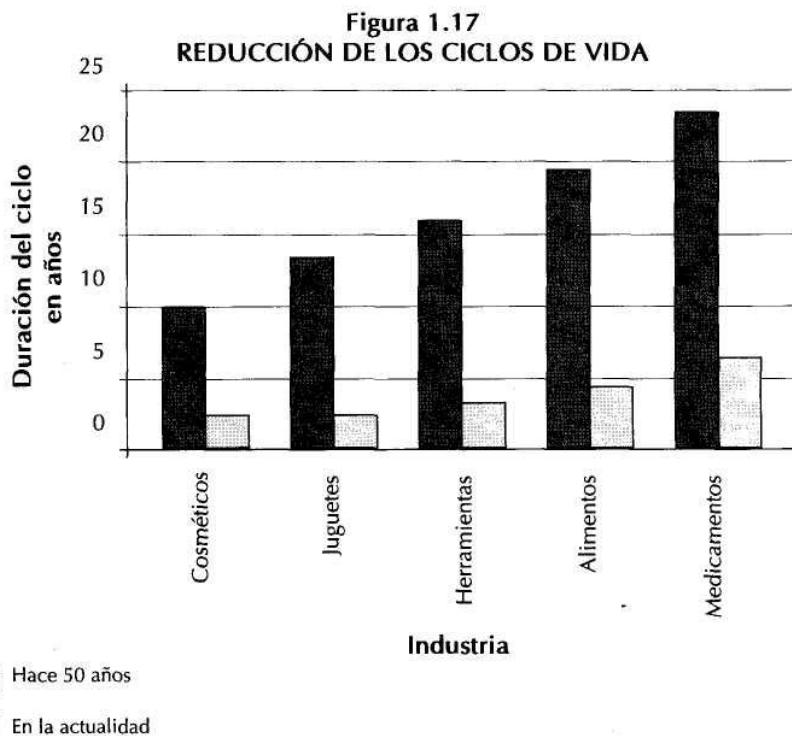
*Definitivamente, como afirma Richard Brookes, "ahora los nuevos productos pasan por todas las etapas de su ciclo de vida con demasiada rapidez y las prácticas que otrora caracterizaban a los mercados maduros -como la proliferación de competidores, una competencia a muerte en precios y la publicidad comparativa-, ahora se presenta con tal rapidez que pueden*

---

<sup>61</sup> Guiltinan y Paul. Op. cit., p. 43.

<sup>62</sup> Enrique Ogliastri. Manual de planificación estratégica. Tercer Mundo, Bogotá, Colombia, 1991, p.42.

<sup>63</sup> Murakami y Nishiwaki. Op. cit., p. 42.



*hacer quebrar a una compañía que dependa de un solo producto nuevo y no cuente con otro para sustituirlo<sup>64</sup>.*

Este rápido desarrollo y difusión de los nuevos productos hace que "la pendiente del ciclo de vida del producto se está volviendo más empinada", según Johanson y Nonaka, agregando que "la etapa de introducción es más corta, la etapa de crecimiento llega más temprano y la curva permanece nivelada durante un período relativamente corto, después de lo cual los nuevos productos desplazan a la tecnología existente"<sup>65</sup>.

Todo esto "nos pone sobre aviso respecto al peligro de creer ciegamente en la tradicional teoría del ciclo de vida del producto, que arguye que la mejor estrategia siempre consiste en invertir durante la fase de crecimiento

<sup>64</sup> Richard Brookes. La nueva mercadotecnia. Ed. McGraw-Hill, México, 1990, p. 138.

<sup>65</sup> Johanson y Nonaka. Implacable. Ed. Norma, Colombia, 1998, p. 160.

para así ganar participación"<sup>66</sup>. Por otra parte, incluso, hay personas que sostienen que "el extremo final del ciclo de vida es tanto o más rentable que el comienzo para aplicar las estrategias de crecimiento"<sup>67</sup>.

En consecuencia, el **ciclo de vida de los productos** debe analizarse cuidadosamente, teniendo en cuenta su evolución en las actuales circunstancias de gran avance tecnológico e incluso cierta manipulación del mismo, de acuerdo con las circunstancias competitivas; y al desarrollar los nuevos productos hay que tratar de proyectar su posible evolución.

Pero la gran conclusión con relación al **ciclo de vida** es que ningún producto es eterno, independientemente de la duración, ya que cambian las condiciones de mercado, tecnología, gustos, comportamientos, expectativas, materias primas, etc.

*En un mundo competitivo, de incertidumbre y crisis, la necesidad de buscar nuevas ideas, de hacer algo distinto, de diferenciarse, se ha convertido en algo vital. El ejecutivo moderno e innovador busca esa diferenciación no sólo en los productos y servicios, sino también en los valores agregados, los procesos, la forma de encarar los proyectos, la manera de manejar y motivar a su talento humano, creando, desarrollando e impulsando su organización hacia la creatividad e innovación.*

No olvidemos que, como expresa el Dr. Horna, "estamos viviendo un cambio y no sólo una época de cambio"... Agregando, "ya estamos en el mañana por el que se preocupaba usted antes de ayer... y el futuro comenzó ayer..."<sup>68</sup>.

<sup>66</sup> Kenichi Ohmae. *La mente del estratega*. Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1985, p. 125.

<sup>67</sup> Mark Hanan. *Estrategias recompetitivas*. Ed. Norma, Colombia, 1987, p. 1.

<sup>68</sup> Alcibiades Horna Figueroa. *La empresa en el camino del éxito, Sistema 1111*, vol. 1, Universidad Norbert Wiener, Perú, 2001.

## TEMAS PARA ANALIZAR 1

### INNOVACIONES Y MODIFICACIONES

Según Rodrigo Várela: "El ser humano, desde sus primeros pasos en la Tierra, ha sido el artífice fundamental de todas las innovaciones y modificaciones que hoy percibimos en nuestro entorno, pues busca siempre mejorar condiciones de vida, un mayor desarrollo personal y comunitario, una mayor sensación de felicidad, un nivel de vida más acorde con sus expectativas, es decir, lo que la cultura humana ha asociado con progreso, desarrollo, bienestar, superación". Agregando, "pero todas estas innovaciones y modificaciones en el entorno no han ocurrido por casualidad, sino por acciones particularmente intencionadas que grupos humanos específicos e individuos han acometido en sitios y momentos particulares de la historia".

Rodrigo Várela, Innovación empresarial. Prentice Hall, Bogotá, 2001, p. 2.

### SE VENDEN PERCEPCIONES, NO PRODUCTOS

Según Ries y Trout (Las 22 leyes inmutables del marketing. Ed. McGraw-Hill, México, 1993, pp. 28-29), el marketing es "una batalla de percepciones y no de productos", citando a manera de ejemplo los tres automóviles japoneses más vendidos en Estados Unidos, Honda, Toyota y Nissan, comentando que se pensaría que la lucha entre esas marcas se basa en calidad, diseño, potencia y precio, pero que ello no es cierto y que realmente lo que determina qué marca se vende es lo que la gente piensa de ellas.

Por eso, dicen, en Estados Unidos los líderes no son los mismos que en Japón, ya que aunque los productos son los mismos, las percepciones de los consumidores sobre esas marcas son distintas, o los factores y atributos que los clientes de cada país consideran como prioritarias son diferentes.

### NECESIDAD DE SER EFICAZ

Francisco Alberto Madia de Souza dice que "en marketing como en el fútbol, no basta jugar bonito, no sólo ser eficiente, sino que es preciso marcar goles, ganar partidos, obtener campeonatos e ir siempre hacia delante. En otras palabras, ser eficaz". (La sexta generación del marketing. Ed. McGraw-Hill, Bogotá, Colombia, 1995, p. 217).

### NIVELES DE DEMANDA

David Arnold (Manual de gerencia de marca. Ed. Norma, Bogotá, Colombia, 1993, p. 13), distingue entre "dos niveles de demanda: la necesidad, que de-

*termina la orientación hacia el mercado y define el plan estratégico de marketing, y los deseos que fijan el posicionamiento y las tácticas de marketing".*

### **MEJOR VALOR**

*"Simplemente satisfacer las necesidades del cliente puede no ser suficiente para conseguir el negocio. También la competencia puede satisfacer esas necesidades. La meta del marketer es proporcionar un mejor valor que los competidores". (O'Neal y Bertrand, Marketing justo a tiempo. Ed. Norma, Bogotá, Colombia, 1993, p. 157).*

### **INNOVACIÓN**

*"El error que con frecuencia cometan las personas es suponer que la innovación en realidad significa la introducción de nuevos productos. Mejorar un producto existente o buscar la manera de hacerlo con un menor presupuesto exige también creatividad e innovación".*

*Simón Majara, La esencia de la mercadotecnia. Prentice Hall, México, 1996, p. 7.*

### **KAIZEN: CAMBIO + BUENO = MEJORAMIENTO**

*"Literalmente, kaizen significa mejoramiento. En 1986 Masaaki Imai lo introdujo en la literatura de administración y lo dio a conocer ampliamente en su libro Kaizen: the key to Japan's competitive success" (Sheila Cane, Cómo triunfar a través de las personas. Ed. McGraw-Hill, Bogotá, Colombia, 1997, p. XIX).*

*Según Tony Barnes, el kaizen cuenta con diez principios básicos, siendo el primero de ellos el enfoque al cliente:*

*"El enfoque primario del kaizen se encuentra en la calidad del producto, pero el propósito último es la mayor satisfacción del cliente; en consecuencia, los beneficiarios finales de los instrumentos del kaizen y sus principios son los clientes. De acuerdo con los principios kaizen, cualquier aspecto que no agregue valor a un producto o no incremente la satisfacción del cliente debe eliminarse; las actividades que no sirvan al enfoque primario del kaizen son, por definición, un costo irredimible y, por consiguiente, una carga que no se puede justificar".*

*Tony Barnes, Cómo lograr un liderazgo exitoso. Ed. McGraw-Hill, Bogotá, Colombia, 1997, p. 6.*

## ALGUNOS DESARROLLOS INTERESANTES 1

- **Tiritas Band - aid**

*En 1920 un empleado de Johnson & Johnson diseñó para su esposa, que solía cortarse en la cocina, un poco de cinta quirúrgica con una almohadilla de gasa. Los compañeros le sugirieron exponer la idea a la dirección de J & J y el presidente de la compañía reconoció las posibilidades del invento y dio luz verde a su fabricación. En los últimos años se han vendido más de 250 millones de cajas de tiritas, siendo uno de los productos más rentables de J & J.*

- **Sistema Braille**

*El francés Louis Braille, quedó ciego a los treinta años. A los diez conoció una manera de escribir mensajes con puntos sobre relieve, diseñado para el uso nocturno de los soldados. Braille lo simplificó y mejoró en 1829, publicando después su propio código para no videntes.*

- **Barquillos o conos de helado**

*En la Feria Mundial de 1904, en Saint Louis, había un puesto de una especie de oblea de origen persa (Zalabia). Cerca había otro puesto en el que se vendían helados en pequeños platos. Un día de mucho calor y buena venta, se le acabaron los platos al vendedor de helados. Para resolver el problema, su vecino tomó una oblea caliente, le dio forma de cono, la dejó enfriar y le puso encima helado: así nacieron los mundialmente famosos barquillos o conos de helado.*

- **Velero**

*Se trata de un material único en su naturaleza y que sirve para unir objetos rápidamente. El velero fue inventado en 1948 por el ingeniero suizo George de Mestral, quien notó que a los animales al pasar por lugares de mucha vegetación se les adherían al cuerpo semillas y hojas en su piel. Él decidió aplicar el mismo principio para encontrar un sistema rápido de unir ropa que fuese más fácil que usar los tradicionales botones. Así patentó su invento en 1957 con el nombre de Velero Brand Hook and Loop Fastener, que consistía en dos tiras de nailon, una de las cuales tenía unos ganchos pequeños y rígidos y la otra unos bucles que en contacto se adherían fácilmente. Al comienzo este elemento fue diseñado para emplearse en el ámbito textil, sin embargo su utilidad se extendió a otras industrias.*

## PARA REFLEXIONAR 1

### • Requisitos para un juego de éxito: el extraordinario caso de LEGO

Ole Kirk Christiansen montó en 1916 un taller de carpintería en Dinamarca y en sus horas libres desarrollaba juguetes de madera para niños. En 1934 fundó una pequeña compañía a la que llamó LEGO. Después de la Segunda Guerra Mundial incorporó el plástico y creó unos bloques ensamblados. Diez años más tarde estos bloques se convirtieron en el principal producto de la empresa (se calcula que los niños de todo el mundo juegan unos 5.000 millones de horas al año con LEGO), y su familia, en una de las más ricas de Dinamarca. ¿Cómo se llegó a esto?

En 1954 su hijo Godtfred preparó una lista con los diez requisitos que debería cumplir un juguete para que fuera completo:

1. Posibilidades de juego ilimitadas
2. Apto para niños y niñas
3. Divertido para todas las edades
4. Que permitiese jugar todo el año
5. Que fuese estimulante y mantuviera atento al niño
6. Que permitiese horas interminables de juego
7. Que desarrollase la imaginación y la creatividad
8. Cuantos más juguetes, mayor es su valor
9. Que siempre fuera actual
10. Que fuera seguro y de calidad

Godtfred y su padre revisaron los 200 productos que tenían y solamente los bloques cumplían con los diez requisitos, por lo que en 1955 lanzaron el producto con el nuevo nombre de Sistema de juego Lego. A comienzos de 1960 se convirtió en el juguete más popular de Europa; en 1961 se introdujo en Estados Unidos y el resto del mundo.

Véase Freeman y Golden, Cómo tener ideas geniales. Gestión 2000, España, 1998, pp. 94-97.

### • Cambio de enfoque

En 1970 Volkswagen vendía cerca de 600.000 vehículos en Estados Unidos. Sin embargo, bajaron sus ventas a menos de 50.000 en 1993, pero en los últimos años volvieron a grandes volúmenes. ¿Qué ocurrió? ¡Volkswagen volvió a vender lo que sus clientes querían comprar y no lo que VW quería vender!

- Metas, estrategias y objetivos

*"Nuestra meta es entrar el próximo año en el mercado de la costa Pacífica y generar un volumen de ventas de 1.900 unidades", dice un ejecutivo.*

*"No, entrar en ese mercado es sólo una estrategia, la meta es incrementar nuestra participación en 18% el año venidero", le replican.*

*"Están equivocados, dice un tercer ejecutivo, aumentar la participación es la estrategia, la meta es obtener 20% de rendimiento sobre la inversión".*



## **Por qué los nuevos productos**

"Solamente un soñador puede hacer que un sueño se convierta en realidad".

**Walt Disney**

### **↗ Innovación tecnológica**

*El impacto de la ciencia en la industria moderna es tan impresionante que cuesta creer que no siempre fue así. Sin embargo, por mucho tiempo, ciencia y tecnología fueron dominios separados con diferentes objetivos y conducidos por distintas personas.*

*Hasta el siglo XIX la ciencia y la tecnología se desarrollaron independientemente, existiendo varias razones para ello; tal vez la más clara fue el hecho de que la ciencia antes de esa época no producía generalizaciones que tuvieran un uso inmediato en la industria.*

*La correlación entre ciencia y tecnología era débil, e incluso la historia está repleta de ejemplos de investigaciones científicas sobre asuntos largamente usados a nivel tecnológico. Sólo para citar un caso, "el magnetismo era conocido como un hecho empírico y fue utilizado en la construcción de brújulas por siglos antes que los físicos empezaran a estudiar el fenómeno en los siglos XVII y XIX"<sup>1</sup>.*

---

<sup>1</sup> Mansfield. The economics of technological change. Ed. Norton, 1969, p. 44-

*Un descubrimiento científico podía esperar una o dos generaciones antes de ser aplicado de manera práctica. Debieron transcurrir 112 años entre el descubrimiento físico de la fotografía y su explotación industrial (1727-1839) y 56 años en el caso del teléfono (1820-1876).*

*La producción tecnológica era más el resultado de esfuerzos individuales que un proceso sistemático, y las industrias textiles, mecánicas o metalúrgicas -que llegaron a ser las más importantes- progresaban técnicamente sin mayor relación con la ciencia de la época. Casi todos los primeros inventos río los hicieron hombres de ciencia (que estaban más preocupados por comprender los fenómenos naturales), sino gente que vio la oportunidad de hacer algo relacionado con un problema existente.*

*Esta situación comienza a cambiar radicalmente con el nacimiento y desarrollo de la industria química y electrónica, que necesitó conocimientos científicos y tecnológicos en forma imperiosa. La producción de tecnología dejó de ser algo aleatorio y librado a circunstancias fortuitas, para pasar a ser un esfuerzo organizado denominado **investigación y desarrollo**, cuya meta es precisamente la creación, programación y aplicación de conocimientos científicos<sup>2</sup>.*

*Las empresas comienzan a utilizar personal entrenado científicamente. Los inventos son explotados a nivel comercial y surgen los laboratorios industriales, cuyo objetivo no es producir conocimiento básico o aplicado por el conocimiento mismo, sino conocimiento básico o aplicado para ser utilizado en aplicaciones prácticas<sup>3</sup>.*

*Estos laboratorios, que después se transforman en los departamentos de investigación y desarrollo, cumplen una serie de funciones, como responder a las consultas que demandan otros sectores de la empresa, evaluar la factibilidad de nuevas tendencias y, en general, ser una fuente crítica de información científica y técnica capaz de evaluar las posibilidades presentes y futuras en la empresa.*

*De acuerdo con Christoph Friedrich von Braun, históricamente es posible identificar tres períodos principales en el desarrollo de la investigación y desarrollo industrial. El primero se inició en la segunda mitad del*

---

<sup>2</sup> Schnarch. A survey of science based industries; their origin, development and world trade. Ben Gurion University, Israel, 1977.

<sup>3</sup> Doer Reeves. Management of industrial research. Ed. Reinhold, 1967, p. 8.

*siglo XIX y terminó a finales de la Primera Guerra Mundial; se crearon los marcos regulatorios y los primeros laboratorios. El segundo período abarca hasta la Segunda Guerra Mundial, donde se toma conciencia de que esta área tenía gran importancia no sólo con relación a la fabricación de armas, sino para el bienestar de empresas y países. El tercer período empezó en 1945 y llega, según el autor, hasta nuestros días<sup>4</sup>.*

*La ventaja de contar con programas de investigación y desarrollo es indiscutible, no sólo para las grandes empresas sino también para las medianas e incluso las pequeñas, debido a que permite mejorar permanentemente los productos en cuanto a fabricación, procesos, calidad, etc., así como también evaluar la alternativa de otras posibilidades<sup>5</sup>.*

*En la actualidad, especialmente en los países desarrollados, la investigación hecha en el sector industrial alcanza magnitudes fabulosas, tanto por los recursos gastados como por el tamaño de algunos departamentos, que llegan a tener características internacionales. Todo ello implica también una importante contribución a la ciencia, ya que en muchos casos estos departamentos están en mejores condiciones que las propias universidades para desempeñarse científicamente.*

*La cantidad de I & D (investigación y desarrollo) que hace cada industria depende de muchos factores, como competencia, necesidad de sustitutos, etc. Sin embargo, esta actividad es más importante para la supervivencia y crecimiento de unas empresas que de otras. Firmas que producen bienes que no cambian drásticamente cada año, necesitan menos I & D que firmas que producen artículos con un alto contenido tecnológico, como las de medicamentos o productos electrónicos. Incluso en estas últimas empresas aunque sólo utilicen el conocimiento existente, necesitan numerosos científicos para operar sus plantas, mantener sistemas, etc.*

*La mayor parte de la actividad en este campo está altamente concentrada en un reducido número de empresas, que representan el mayor porcentaje de científicos y gastos. Pero en contra de lo que pudiera pensarse, a*

---

<sup>4</sup> Christoph-Friedrich von Braun. Innovación industrial. Ed. Prentice Hall, México, 1997, p. 69.

<sup>5</sup> Véase Pedro Cruz, "Diseño y funcionalidad del sistema de investigación y desarrollo en la empresa", en Alta Dirección, vol. 15, No. 88, 1979; también Robert Seller. Efectividad en la investigación y el desarrollo. Ed. Labor, España, 1975.

menudo las "organizaciones grandes están produciendo muchas buenas ideas, pero no son capaces de llevarlas a la práctica"<sup>6</sup>.

Estudios realizados señalan que de las 61 invenciones mayores del siglo XX, cerca de la mitad fueron desarrolladas en pequeñas empresas o por individuos<sup>7</sup>. Esto ha llevado a Buggie a señalar que "parece que las compañías pequeñas son simplemente mejores que las grandes en el desarrollo de nuevos productos"<sup>8</sup>.

Esto constituye un aspecto muy interesante para los países en desarrollo, ya que "el problema consiste en ubicar los mercados adecuados, descuidados por las grandes corporaciones por múltiples razones, pero aptos para las pequeñas empresas de los países de limitados recursos"<sup>9</sup>.

Definitivamente, como dice Michael Ray, "el futuro dependerá de la calidad de nuestra innovación, de nuestro espíritu emprendedor, de los campeones del producto, y del mercado. Nuestro éxito dependerá del sólido análisis que hagamos de los consumidores a fin de reunir la necesidad de información, el segmento y las características de la tecnología que conduzcan a la respuesta apropiada. El resultado del potencial no es solamente un consumidor más poderoso sino una implantación más completa del concepto de mercadeo"<sup>10</sup>.

Por eso se ha dicho que "innovar es la clave para ganar y mantener liderazgo en los mercados del mundo. Nuevas ideas y nuevas formas de hacer cosas son los ingredientes principales para el éxito permanente del negocio"<sup>11</sup>. Sin embargo, como afirma Kuczmarski, "la convicción de que la innovación es necesaria deberá ir más allá de explotar su poder para ganar ventaja competitiva o impulsar el crecimiento futuro mediante el direccionamiento de roles estratégicos; creatividad, innovación y el

---

<sup>6</sup> Gifford Pinchot. *Intrapreneuring*. Ed. Norma, Bogotá, Colombia, 1985, p. 11.

<sup>7</sup> Jewkes, Sewerss y Stillerman. *The sources of invention*. Ed. Norton, 1969.

<sup>8</sup> Frederick Buggie. *Estrategias para el desarrollo de nuevos productos*. Ed. Norma, Bogotá, Colombia, 1983.

<sup>9</sup> Schnarch. "Las industrias basadas en la ciencia, un nuevo desafío a la administración". En Ciencias administrativas, Argentina, vol. 18, No. 49-50, p. 42.

<sup>10</sup> Michael Ray. "Un consumidor aún más poderoso", en Robert Buzzell Ed., *Mercadeo en la era electrónica*. Ed. Norma, Bogotá, Colombia, 1988, p. 239.

<sup>11</sup> John Adair. *El reto gerencial de la innovación*. Ed. Legis, Bogotá, Colombia, 1992, p. IX.

*Esta innovación, que es condición para la supervivencia y crecimiento de las empresas, se produce en dos fases o etapas: creativa, que corresponde a la generación de la idea y, ejecutiva, que transforma la idea en resultado o realidad en la economía.*

*nacimiento de la novedad deberán penetrar en cada empresa como una filosofía fundamental y un valor central"<sup>12</sup>.*

Para John Adair, "innovar significa literalmente producir o introducir algo nuevo, alguna idea, algún método o instrumento nuevos. Naturalmente, la novedad puede ser más aparente que real. Novedad es un término relativo. Lo que es nuevo para mí puede ser muy conocido para usted. Pero innovación en su concepto más amplio tiene ciertas facetas importantes. En particular, combina dos procesos que se superponen: tener ideas nuevas y ponerlas en marcha"<sup>13</sup>.

Con frecuencia se piensa que la creatividad conduce automáticamente a la **innovación**, y se centra la atención exclusivamente en esta fase y las ideas se juzgan más por su novedad que por su utilidad potencial. La **creatividad en la empresa**, como veremos más adelante, no debiera ser una cosa abstracta, sino traducirse en **innovaciones**<sup>14</sup>.

A menudo, "tener una idea y demostrar su posibilidad es la parte más fácil en la introducción de un nuevo producto. Diseñar un producto satisfactorio, ponerlo en producción y crear un mercado para el mismo, son problemas mucho más difíciles"<sup>15</sup>. Como señala Barceló, "tenemos quizás demasiadas ideas, muchos inventores, pero no suficientes innovadores,

<sup>12</sup> Thomas D. Kuczmarski. Innovación. Ed. McGraw-Hill, Bogotá, Colombia, 1997, p. 111.

<sup>13</sup> Jhon Adair. Op. cit., p. IX.

<sup>14</sup> Véase Theodore Levitt, "La creatividad no es suficiente", en Encyclopedia Harvard de Administración de Empresas.

<sup>15</sup> Jerome Weisner. "Tecnología e innovación". Seminario de tecnología y cambio social. Universidad de Columbia, USA, p. 19.

*hombres capaces de dominar el proceso por el cual una invención se materializa en realidad económica<sup>16</sup>.*

*Los resultados tangibles de la creatividad corporativa, dicen Robinson y Stern, "son vitales para la supervivencia y el éxito a largo plazo, son el mejoramiento (cambios a lo que está hecho) y las innovaciones (actividades completamente nuevas para la compañía)<sup>17</sup>. Sin embargo, las innovaciones se pueden catalogar de varias formas, según el objeto, impacto y efecto:*

### **Según el objeto de la innovación**

- **Producto.** *Fabricación y comercialización de nuevos productos o mejores versiones de productos existentes, ya sea mediante tecnologías nuevas (microprocesadores, videocasetes, etc.) o mediante nuevas utilizaciones de tecnologías existentes (walkman, agenda electrónica, etc.).*
- **Proceso.** *Instalación de nuevos procesos de producción para mejorar la productividad o racionalizar la fabricación, ya sea para la fabricación de productos nuevos o para la fabricación más eficiente de productos existentes (como, por ejemplo, la nueva técnica de litografía para fabricación de memorias RAM).*

### **Según el impacto de la innovación**

- **incremental.** *Se parte del conocimiento adquirido y de la identificación de sus problemas. Se suele buscar una mejor eficiencia en el uso de materiales y una mejor calidad de acabados a precios reducidos.*
- **Radical.** *Se desarrolla a partir de resultados de investigación. Su éxito comercial (condición para que puedan considerarse realmente innovaciones) depende de muchos factores, pero uno es básico: responder a necesidades insatisfechas del ser humano en un momento histórico determinado que son repentinamente aceptadas por la mayoría.*

---

<sup>16</sup> Gabriel Barceló. *El dirigente del futuro. Asociación para el progreso de la dirección, Madrid, 1976, p. 76.*

<sup>17</sup> Alan Robinson y Sam Stern. *Creatividad empresarial, Ed. Prentice Hall, México, 2000, p. 11.*

## Según el efecto de la innovación

- **Continuistas.** Buscan mejorar las prestaciones (reduciendo costos, incrementando la funcionalidad, respondiendo a problemas identificados previamente en el proceso de fabricación, etc.), pero sin alterar los elementos básicos.
- **Rupturistas.** Suelen ser innovaciones que conducen a productos con prestaciones inferiores a corto plazo. Pero presentan otras características que los clientes valoran por encima de los productos anteriores (más barato, más simple, más pequeño o más fácil de usar).

*La innovación implica necesariamente dos procesos: tener ideas nuevas y ponerlas en marcha. "Una compañía debe colocar la innovación en el centro de su estrategia de negocios", dice Kuczmarski, agregando que "las estrategias de marketing, las inversiones de capital, los planes de fabricación y los gastos en investigación y desarrollo se deben desarrollar, dar, construir y distribuir alrededor de la innovación y no al contrario"<sup>18</sup>.*

*Es trascendente reiterar la importancia entre generar las ideas y la innovación introducida y comercializada en el mercado. Muchos inventos y descubrimientos no son comercializados por sus generadores. Un ejemplo es el reloj de cuarzo, tecnología desarrollada dentro de un programa con apoyo del gobierno suizo. Sin embargo, las empresas jamás lo consideraron como una tecnología aplicable y finalmente la patente fue vendida a los japoneses y diez años después éstos habían aumentado considerablemente su participación en el mercado mundial de relojes.*

*Numerosas innovaciones tienen una base científica, pero en contra de lo que pudiera pensarse, no siempre existe una concordancia directa entre el nivel de innovación de un país y su desarrollo científico, ni se mide por el número de patentes. A manera de ejemplo, los europeos publican más artículos científicos que los norteamericanos, pero su nivel de innovación es menor.*

---

<sup>18</sup> Thomas D. Kuczmarski. Innovación. Ed. McGraw-Hill, Bogotá, Colombia, 1997, p. 9.

## Entrepreneurship

*Por ello es fundamental y necesario el espíritu emprendedor, que viene del vocablo francés entrepreneur para denominar a los nuevos empresarios, a las personas que crean una nueva empresa. El uso más antiguo de este término se registra en la historia francesa en el siglo XVII y hacía referencia a personas que se comprometían a conducir expediciones militares.*

*A menudo se piensa que el espíritu emprendedor se refiere sólo a la creación y puesta en marcha de nuevas empresas, pero hay diferentes clases de actividad emprendedora ya que este transformador y su espíritu pueden ser puestos de manifiesto dentro o fuera de un contexto organizacional dado previamente. Hay quienes crean empresas y hay quienes las transforman o mejoran. Kundel define la actividad emprendedora como "la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio"<sup>19</sup>.*

*Desde ese punto de vista podemos tener dos tipos de personas, ambas fundamentales para impulsar la innovación:*

- **Intrapreneur:** *el empresario dentro de la empresa, que asume la responsabilidad activa de producir cualquier tipo de innovación dentro de la compañía; el que introduce y produce nuevos productos, procesos y servicios, que le permiten a una empresa crecer y beneficiarse<sup>20</sup>.*
- **Entrepreneur:** *el empresario independiente que busca crear empresas y desempeña el mismo papel anterior, pero fuera de las organizaciones.*

*El entrepreneur se asocia con frecuencia a la imagen de una persona que inicia su propio negocio; pero no todo negocio es innovador... Si una persona abre una tienda de comestibles tradicional, ¿es un emprendedor? Se arriesga, es cierto, pero no desarrolla nada realmente nuevo. Diferente*

---

<sup>19</sup> Citado por Mario Dehter. Intrapreunership. [www.liderazgoymercadeo.com](http://www.liderazgoymercadeo.com), edición No. 32.

<sup>20</sup> Al respecto se puede consultar el clásico Gifford Pinchot III, Intrapreunering, el empresario dentro de la empresa. Ed. Norma, Bogotá, Colombia.

*sería el caso de McDonald, que tampoco inventó nada, pero mediante la aplicación de conceptos de administración, marketing y producción, creó una nueva forma de comercialización. Ese sería el caso de un empresario innovador.*

*Por otra parte, incluso esa tienda de comestibles, al cabo de los años, puede innovarse, al igual que una gran empresa puede ser innovadora, en cualquier campo, incluyendo empresas fabriles, universidades u hospitales. En ese caso estaríamos hablando del innovador interno (ejecutivos o empleados).*

**Figura 2.1**  
**QUÉ IMPLICA SER UN EMPRENDEDOR**

- *Es una forma de vida*
- *Es una opción de desarrollo profesional*
- *Es una alternativa de realización personal*
- *Es una manera de obtener mayores ingresos*
- *Pone a prueba la capacidad de trabajar, de competir, de innovar, de ganar, de lograr objetivos y sueños*
- *Es una forma de progresar y aportar al país*
- *Representa una posibilidad de destacarse, de alcanzar un estatus, generando empleo y desarrollo económico y social*

Así lo cree Peter Drucker, quien con su gran claridad expresa: "El empresario innovador se basa en los mismos principios, aunque el empresario sea una gran institución o un individuo que comienza solo su empresa arriesgada. Hace poca o ninguna diferencia que la empresa sea comercial o una organización de servicios públicos; ni siquiera si la empresa es gubernamental o no. Las reglas son casi exactamente las mismas; lo que sirve y lo que no sirve, las clases de innovación y dónde buscarlas. Hay una disciplina que podríamos llamar gerencia empresarial innovadora"<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Peter Drucker. La innovación y el empresario innovador. Ed. Norma, Bogotá, Colombia, 1986, p. 171.

*De acuerdo con Dehter, aunque "hay muchos tipos diferentes de actividad emprendedora, que requieren diferentes habilidades empresariales y también son diferentes los riesgos y las recompensas en cada uno de ellos"<sup>22</sup>. Incluso, según este autor, los roles del entrepreneur y el intrapreneur son intercambiables. Por ejemplo, un emprendedor funda y pone en marcha su empresa; la gestiona, pero también la innova y desarrolla. Dice Mauro Rodríguez que "en cualquier puesto se puede ser empresario, lo mismo que en cualquier puesto se puede ser burócrata"<sup>23</sup>.*

*En consecuencia, la creatividad e innovación requieren personas emprendedoras, tanto en el interior de todo tipo de organizaciones, públicas o privadas, capaces de cambiar y mejorar productos, procesos, métodos o sistemas para hacer crecer las empresas, como personas con espíritu empresarial que crean sus propias empresas, para plasmar sus visiones y generar empleo y progreso.*

*Pero "toda la creatividad del mundo no hará que usted sea bueno, si no cuenta con el coraje para implementar sus ideas. El coraje le da a la gente la voluntad para superar obstáculos, tomar riesgos, exigirse a sí mismos"<sup>24</sup>.*

## ↗ **Calidad total, reingeniería, innovación y marketing**

*La innovación debe manifestarse en todos los planos de la organización, ya que siempre habrá algo que cambiar, no sólo en productos, sino en sistemas, estructuras o métodos de dirección. George Terry hace muchísimos años decía que "un buen gerente debe ser capaz de pensar creativamente, debe buscar constantemente nuevas combinaciones, mejores metas y métodos mejorados; debe mantenerse alerta para saber lo que está sucediendo, para reconocer sus problemas y encontrar solución a ellos; debe tener voluntad*

<sup>22</sup> Dehter. Intrapreunership. [www.liderazgoymercadeo.com](http://www.liderazgoymercadeo.com), edición No. 32.

<sup>23</sup> Mauro Rodríguez. Pensamiento creativo integral. Ed. McGraw-Hill, México, 1997, p. 87.

<sup>24</sup> David Fiath. Lo fundamental y más efectivo del cambio. Ed. McGraw-Hill. Bogotá, Colombia, 2000.

para destruir lo pasado de moda y lo ineficaz, para remplazarlo con lo nuevo y lo mejor"<sup>25</sup>.

Ernest Dichter, en su libro *Es usted un buen gerente?*, afirma categóricamente: "La administración moderna no puede sobrevivir sin la capacidad de crear cada día algo nuevo, aun si esto se limita al resultado de recombinar elementos en forma diferente"<sup>26</sup>. Como dice Francisco Corvacho, "cada ejecutivo debe convertirse, en la medida de sus funciones y obligaciones, en un innovador"<sup>27</sup>.

De acuerdo con Mauro Rodríguez<sup>28</sup>, tres son las variables que llegan a determinar las diferencias entre una administración tradicional o creativa: el concepto de autoridad, la comunicación y la capacidad para absorber errores, proponiendo un cuadro de esas características de manera paralela (véase la figura 2.2).

Pero esta innovación, que debe manifestarse en todos los planos de la organización<sup>29</sup>, cobra una **importancia vital en el mercadeo**, y no sólo en el desarrollo de nuevos productos sino que en todos sus aspectos; como dice Levitt, "aunque los directivos vean con entusiasmo la posibilidad de beneficiarse al crear nuevas satisfacciones para el cliente con productos y métodos de fabricación nuevos y modernos, actúan como si no existieran posibilidades de crear también satisfacciones por medio de planes"<sup>30</sup>.

*La innovación, en general, busca mejorar la organización para desempeñar más adecuadamente sus funciones, con el fin de cumplir sus objetivos y su razón de ser: satisfacer a sus clientes, consumidores, usuarios y compradores.*

Según Hermida y Serra, "los nuevos mercados y las oportunidades que se presenten en la próxima década requerirán imaginación y creatividad

<sup>25</sup> George Terry. Principios de administración. Ed. Continental, México, 1972, p. 64-

<sup>26</sup> Ernest Dichter. *¿Es usted un buen gerente?*, Ed. McGraw-Hill, Bogotá, Colombia, 1988, p. 53.

<sup>27</sup> Francisco Corvacho. "Capacidad creativa en la administración". Inquietud Empresarial, Colombia, vol. IV, No. 2, 1993, p. 23.

<sup>28</sup> Mauro Rodríguez. Manual de creatividad. Ed. Trillas, México, 1985, pp. 108-109.

<sup>29</sup> Véase Rosabeth Moss. "Innovation, the only hope for time ahead". Shan Management Review, vol. 25, No. 25, 1984.

<sup>30</sup> Theodore Levitt. Innovaciones en marketing. Ed. McGraw-Hill, México, 1965, p. 108.

**Figura 2.2**  
**COMPARACIÓN ENTRE LA ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL Y LA ADMINISTRACIÓN CREATIVA**

| <b>Administración tradicional</b>                         | <b>Administración creativa</b>                    |
|---|---|
| <i>Individualismo</i>                                     | <i>Apertura a la creatividad</i>                  |
| <i>Poca comunicación</i>                                  | <i>Abundante comunicación</i>                     |
| <i>Predominio de la comunicación vertical descendente</i> | <i>Intensa comunicación en todos los sentidos</i> |
| <i>Convencionalismo</i>                                   | <i>Espontaneidad</i>                              |
| <i>Autoritarismo</i>                                      | <i>Clima democrático</i>                          |
| <i>Desperdicio de muchos recursos humanos</i>             | <i>Aprovechamiento integral del ser humano</i>    |
| <i>Controles externos</i>                                 | <i>Controles intergrupales, autocontroles</i>     |
| <i>Motivaciones externas</i>                              | <i>Motivaciones internas al trabajo mismo</i>     |
| <i>Recelo y disimulo</i>                                  | <i>Confianza y apertura</i>                       |
| <i>Intereses de los jefes centrados en las tareas</i>     | <i>Interés de los jefes por las necesidades</i>   |
| <i>Represiones</i>  | <i>Libertad de expresión</i>                      |
| <i>Tareas rutinarias</i>                                  | <i>Búsqueda, innovación</i>                       |
| <i>Estancamiento</i>                                      | <i>Crecimiento personal</i>                       |
| <i>El poder pesa más que los hechos</i>                   | <i>Los hechos pesan más que el poder</i>          |
| <i>Inconformidad en el personal</i>                       | <i>Satisfacción general en el trabajo</i>         |

*para interpretar antes y mejor que la competencia las formas y el perfil de innovación de los servicios, de los canales y de la comunicación, para la puesta a disposición de los usuarios, de los productos que ellos requieren"<sup>31</sup>. Y eso requiere la capacidad de reaccionar con rapidez a las condiciones cambiantes del mercado, amenazas competitivas y las nuevas exigencias*

<sup>31</sup>

Hermida y Serra. Desafío empresarial. Ed. Macchi, Argentina, 1992, p. 29.

de los clientes ya que "el tiempo de innovación para entregar al mercado rápidamente un producto o servicio se reduce cada vez más en la mayor parte de los sectores industriales y de negocios"<sup>32</sup>.

Esto implica, como veíamos, entregar un **mayor valor** (relación calidad-precio), que debe analizarse desde el punto de vista del cliente, puesto que "calidad es todo lo que el cliente considera o percibe como tal. Por lo general, los clientes, para su percepción de la calidad, se basan en comparaciones con ofertas de la competencia. Por tanto, es el valor relativo que percibe el cliente de la oferta total del marketer lo que influye en el comportamiento de compra, y, no por coincidencia, en la participación del mercado y en la rentabilidad"<sup>33</sup>.

Uno de los expertos en **calidad**, Philip Crosby, habla de sus "absolutos de la administración de la calidad"<sup>34</sup>, siendo el primero de ellos la definición de ésta en función de las necesidades del cliente.

Otros autores que han predicado sobre la calidad y han proporcionado comprensión y técnicas, son Deming, Juran e Ishikawa. Precisamente este último pone el énfasis en desarrollar, diseñar y elaborar productos de calidad que sean los más útiles y siempre satisfactorios para el consumidor.

Definitivamente, todas las nuevas teorías administrativas parten de ese principio básico, que consiste en buscar la satisfacción de los clientes, brindándoles un mayor **valor** a un menor costo.

**El proceso de mejoramiento continuo** de la calidad es un método sistemático, intensivo y disciplinado para desarrollar productos y servicios, con base en una comprensión total de las necesidades del cliente y sus expectativas razonables.

Entre las ventajas de ese mejoramiento continuo se pueden mencionar: mayor rentabilidad y competitividad, mayor retención de clientes, menos quejas y reclamos, reducción de costos, mayor participación, mayor compromiso de los empleados y adquisición de nuevos clientes.

<sup>32</sup> Tapscott y Caston. Paradigmas empresariales. Ed. McGraw-Hill, Bogotá, Colombia, 1995, p. 8.

<sup>33</sup> O'Neal y Bertrand. Marketing justo a tiempo. Ed. Norma, Bogotá, Colombia, 1993, pp. 153, 184.

<sup>34</sup> Véase Philip B. Crosby, Quality without tears. Ed. McGraw-Hill, USA, 1984.

**La reingeniería** consiste en el rediseño de procesos y la implantación de los mismos, siendo complementaria del **mejoramiento continuo**, ya que ambos son necesarios para lograr la **calidad total**. Todos los procesos de la organización deben pasar primeramente por una etapa de mejoramiento. Esta etapa dura hasta que el mejoramiento resulta imposible, no factible o extremadamente caro; este es el momento oportuno para innovar.

Como señalan Hammer y Champy, refiriéndose a la **calidad total** y a la **reingeniería**, "ambas empiezan con las necesidades del cliente del proceso y trabajan de ahí hacia atrás"<sup>35</sup>.

Naturalmente el enfoque es diferente y, según estos autores, los programas tienen diferencias fundamentales. "Los programas de calidad trabajan dentro del marco de los procesos existentes de una compañía y buscan mejorarlos por medio de lo que los japoneses llaman kaisen, o mejora incremental y continua. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor. La mejora de calidad busca el mejoramiento incremental del desempeño del proceso. La reingeniería, como lo hemos visto, busca avances decisivos, no mejorando los procesos existentes sino descartándolos por completo y cambiándolos por otros enteramente nuevos"<sup>36</sup>.

En consecuencia, la **calidad total**, la **reingeniería** y muchas otras teorías que buscan el cambio y la innovación empresarial, al igual que el marketing, están orientadas a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. Son ellos los que determinan la **calidad deseada** y los **precios** que están dispuestos a pagar, según sus percepciones de utilidad.

**Calidad es lo que el cliente percibe como tal y está dispuesto a pagar por ello.**

<sup>35</sup> Hammer y Champy. Reingeniería. Ed. Norma, Colombia, 1994, p- 51. Se puede consultar también Morris y Brandon, Reingeniería, cómo aplicarla en los negocios. Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1994, o Thomas H. Berry. Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total. Ed. McGraw-Hill, España.

<sup>36</sup> Hammer y Champy. Op. cit., p. 51.

Cabe hacer notar, por otra parte, que en la **imagen de calidad** que todo comprador se hace de un producto, existen elementos tangibles e intangibles.

El producto es la primera dimensión de la calidad, porque es lo que todo cliente busca primariamente; el servicio es la segunda dimensión, sin la cual el cliente difícilmente puede ser satisfecho en la mayoría de las ocasiones, siendo la tercera dimensión la imagen (comunicación) el factor determinante para la decisión de compra<sup>37</sup>.

## ↗ Importancia de los nuevos productos

En este contexto, "la capacidad de innovar, de crear algo nuevo, constituye la medida del éxito de la empresa en el futuro"<sup>38</sup>. Como indican Hammer y Champy, "el paso del cambio se ha acelerado. Con la globalización de la economía, las compañías se ven ante un número mayor de competidores, cada uno de los cuales puede introducir en el mercado innovaciones de producto o servicio. La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación. Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses"<sup>39</sup>.

Todo lo anteriormente señalado nos lleva a concluir que los nuevos productos son una necesidad ineludible. Para Philip Kotler, "las empresas van comprendiendo cada día más que la base de su vida y de su crecimiento está quizás en el continuo desarrollo de productos nuevos y mejores"<sup>40</sup>.

El proceso de mercadeo de los nuevos productos es con frecuencia crítico para el éxito de los negocios a largo plazo. Como se ha dicho, los productos tienen un ciclo de vida y si ellos no se modifican o sustituyen, el volumen de ventas, la participación en el mercado y las ganancias se reducen. Ante el acelerado cambio en los gustos, la tecnología y la competencia, ninguna empresa puede prescindir de esta actividad; además el público quiere y espera productos nuevos y perfeccionados.

<sup>37</sup> Miguel Mazarrasa. *Marketing y calidad total*. Ed. Gestión 2000, España, 1994, p. 21.

<sup>38</sup> Otto Oscar Stritzky. *La política del producto*. Ed. Hispano Europea, España, 1975, p. 8.

<sup>39</sup> Hammer y Champy. Op. cit., p. 24.

<sup>40</sup> Philip Kotler. *Dirección de mercadotecnia*. Ed. Diana, México, 1977, p. 577.

*Por eso Chorafas es tan categórico al decir que "la empresa que no introduzca en el mercado productos nuevos o nuevos servicios comprometerá su existencia misma"<sup>41</sup>.*

*A esta misma conclusión podemos llegar analizando las estrategias producto-mercado, que fueron comentadas con anterioridad. En efecto, aquellas que sólo consideraban los productos existentes, ya sea en los mercados actuales o en los nuevos, están limitadas en términos de crecimiento a largo plazo, ya que la penetración del mercado y el desarrollo de éste como estrategia no puede prolongarse indefinidamente (nos referimos a la eficiencia en el mercadeo, al reposicionamiento, nuevos mercados geográficos, nuevas aplicaciones, diferentes usuarios, etc.). Por eso, "el crecimiento de las empresas sin nuevos productos es prácticamente imposible"<sup>42</sup>.*

*Sin embargo, todavía hay ejecutivos que manejan la idea de la venta como una imposición casi agresiva del producto al consumidor, desconociendo no sólo lo anterior, sino todos los conceptos expresados de mercadeo moderno.*

*Esas personas, equivocadamente, creen que:*

- *El crecimiento está asegurado por una población en expansión.*
- *No existen sustitutos competitivos.*
- *La producción en masa permite costos unitarios decrecientes.*
- *Los productos pueden bajar costos de producción.*

*En resumen, tienen una clara orientación hacia la producción o el producto, olvidando que -como plantea Stanton- "la justificación económica y social de la existencia de un negocio radica en la capacidad que posee para satisfacer a sus clientes"<sup>43</sup>, y los gustos, deseos, expectativas y necesidades prioritarias son cambiantes.*

---

<sup>41</sup> Dimitris Chorafas. La investigación en la empresa. Ed. Aguilar, México, 1964, p. 5.

<sup>42</sup> Enrique Costa. Marketing. Ed. Sudamericana, Argentina, 1975, p. 430.

<sup>43</sup> William Stanton. Fundamentos de marketing. Op. cit., p. 202.

Nepveu-Nivelle<sup>44</sup> señala cuatro tipos de razones para el lanzamiento de nuevos productos:

- **Razones de mercado:** como hemos visto, el mercado es algo dinámico y "la empresa vive de su mercado y para su mercado".
- **Razones técnicas:** siempre existen avances científicos, nuevas materias primas, procesos, etc.
- **Razones de rentabilidad:** normalmente los nuevos productos constituyen las fuentes más importantes de ingresos.
- **Razones de dinámica:** ya que el crecimiento de las empresas en gran medida depende de los nuevos lanzamientos que se hagan.

El cambio es esencial, ya que las innovaciones permiten no rezagarse, evolucionar y mejorar; pero hay que tener presente lo que indican Heibing y Cooper: "Nunca introduzca cambios por el simple hecho de cambiar, hágalo sólo cuando el cambio satisfaga mejor las necesidades y deseos del mercado"<sup>45</sup>.

La mayor parte de las compañías de alto crecimiento operan en la actualidad con productos que no existían hace algunos años, y una alta proporción de sus ventas provienen de esos nuevos productos.

Como hemos reiterado, los productos y servicios tienen un ciclo de vida y el cambio y la innovación, en consecuencia, son fundamentales. Peter Drucker precisamente decía: "Puesto que el propósito es la creación de un cliente, cualquier empresa de negocios tiene dos (y únicamente estas dos) funciones básicas: comercialización e innovación"<sup>46</sup>.

### Pero, ¿qué es un nuevo producto?

Desde el punto de vista de los clientes es una adición a las alternativas disponibles en este momento. Sin embargo, para las empresas, los nuevos productos son aquellos que son diferentes para la compañía y pueden incluir

---

<sup>44</sup> Nepveu-Nivelle. Lanzamiento de productos. Ed. Oikos-Tau, España, 1968, pp. 22-27.

<sup>45</sup> Heibing y Cooper. Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia. Ed. McGraw-Hill, México, 1992, p. 120.

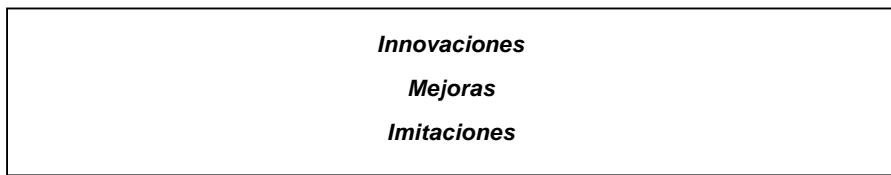
<sup>46</sup> Peter Drucker. The practice of management, Ed. Harper Row, USA, p. 37.

*grandes modificaciones del existente, réplicas de los competidores, adquisiciones o productos verdaderamente originales e innovadores. Naturalmente esto también incluye las importaciones.*

*Es decir, podemos distinguir tres categorías de nuevos productos:*

- *Productos que son verdaderamente novedosos, es decir, productos por los cuales hay una necesidad insatisfecha y que no tienen sustitutos satisfactorios. Por ejemplo, una cura contra alguna enfermedad.*
- *Sustituciones o mejoras, o sea la reposición de productos existentes que incluyen una diferencia significativa del artículo. También se pueden incluir los cambios de modelo y la moda.*
- *Productos de imitación, que son nuevos para la empresa pero no para el mercado que los conoce. Si una compañía de gaseosas decide sacar una línea dietética que no tenga, para ella es un nuevo producto, aunque el mercado ya conozca las gaseosas dietéticas.*

**Figura 2.3  
CATEGORÍAS DE NUEVOS PRODUCTOS**



*Aunque esta categorización es universalmente válida, si pensamos en nuevos productos, Guiltinan<sup>47</sup> habla de seis clases:*

- *Los productos nuevos para el mundo: aquellos completamente novedosos y originales, como, por ejemplo, los pañales desechables, cuando aparecieron.*
- *Las nuevas líneas de producto, que representan el ingreso a mercados existentes, pero nuevos para la firma; por ejemplo, Hewlett-Packard entrando al mercado de los computadores personales.*

<sup>47</sup> Guiltinan, Paul y Madden. Gerencia de marketing. Ed. McGraw-Hill, Bogotá, Colombia, 1999.

- *Las adiciones de línea de productos existentes o extensiones de línea.*
- *Las mejoras a productos existentes que suelen diseñarse para remplazar ofertas de productos ya existentes.*
- *Los reposicionamientos, que son desarrollos técnicos muy modestos que permiten a un producto ofrecer nuevas aplicaciones y servir a nuevas necesidades.*
- *Las reducciones de costos, que son versiones de productos existentes que brindan un desempeño comparable a menor precio.*

*Si pensamos en los diferentes tipos de nuevos servicios, se pueden agrupar en los siguientes:*

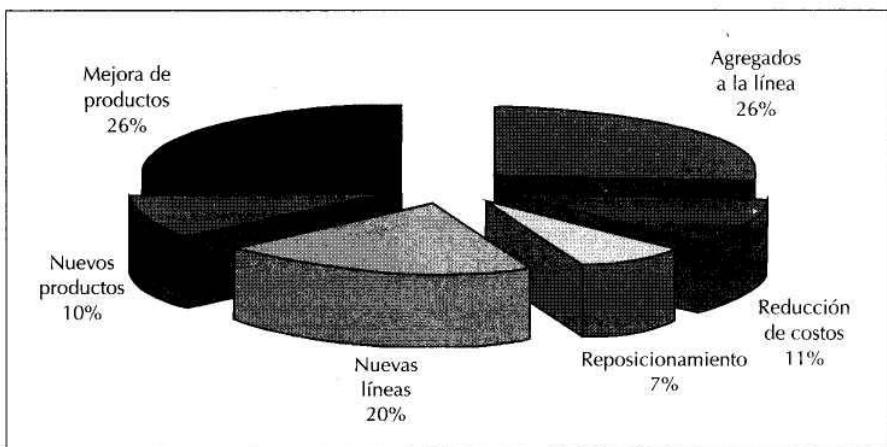
- *Grandes innovaciones: son nuevos servicios para mercados que aún no están definidos; por ejemplo, servicios de TV cable.*
- *Negocios nuevos: nuevos servicios para un mercado que está siendo servido por productos existentes que cubren las mismas necesidades genéricas. Por ejemplo, cajeros automáticos.*
- *Nuevos servicios: para mercados atendidos en la actualidad, es decir, intentos por ofrecer a los clientes actuales un servicio que antes no estaba disponible. Ejemplo, aerolíneas que ofrecen teléfono durante el vuelo.*
- *Extensiones de línea: de servicios existentes, como una universidad que agrega nuevos cursos o modalidades académicas.*
- *Mejoras en los servicios, es decir, cambios en las características de los servicios que se ofrecen.*
- *Cambios de estilo: representan la más modesta de las innovaciones, aunque a veces resultan muy visibles y pueden tener efectos significativos sobre las percepciones, emociones y actitudes de los clientes. Ejemplo, colores, ambientación, etc. (similar, a veces, a cambios de empaque).*

*Cooper<sup>48</sup> clasifica los nuevos productos en función del grado de novedad para el mercado y para la propia empresa, planteando que sólo deberían catalogarse como **nuevos productos**, en sentido estricto, aquellos cuya*

---

<sup>48</sup> Cooper, R. Winning at new products, Kogan Page, Londres, 1988. Citado por A. L. Arbonies, Nuevos enfoques en la innovación de productos.

**Figura 2.4**  
**CLASES DE NUEVOS PRODUCTOS**



novedad fuese alta en ambos sentidos, lo que representaría 10%, según su estudio (véase la figura 2.4).

De acuerdo con esto, más de 50% son mejoras de los productos actuales o ampliaciones de línea de productos existentes, con cierto grado de novedad, es decir, **innovaciones no radicales**, que también requieren adecuados procedimientos para lanzarlos con éxito.

Ughamwa y Baker<sup>49</sup> hablan de la **innovación incremental**, rediseños que permiten desarrollar nuevos productos con éxito, idea que es usada en 78% de las empresas que aparecen en su informe; que hacen innovaciones basadas en pequeños cambios o mejoras continuas.

En resumen, como dice Stanton, "quizá el criterio clave para saber si un producto dado es nuevo sería la manera como lo percibe el mercado. Si los compradores perciben que un artículo dado es diferente (de los bienes competitivos que remplaza) por ciertas características (apariencia, rendimiento, etc.), entonces es un producto nuevo"<sup>50</sup>.

<sup>49</sup> Ughamwa y Baker. The role of design in international competitiveness. Routledge, Londres, 1989.

<sup>50</sup> William Stanton. Fundamentos de marketing. Op. cit., p. 192.

## Riesgos y dificultades

*La innovación es esencial para el desarrollo de las empresas, pero ésta trae consigo un riesgo ineludible, ya que estamos experimentando con nuevas tecnologías, procedimientos, métodos, productos o mercados.*

*De ahí que Adair diga que "es prácticamente imposible innovar sin aceptar un elemento de riesgo. Podemos y debemos calcular el riesgo y ajustar nuestra exposición de acuerdo con los recursos. Pero no podemos eliminar el riesgo y seguir considerándonos como creativos e innovadores"<sup>51</sup>.*

*Lo importante es entender que habrá fallas, pero la posibilidad de fracaso no debe utilizarse como una excusa. Cada fracaso debe conducir a un análisis constructivo que generalmente conducirá a situaciones que a menudo pudieron evitarse.*

*Hay que aceptar errores, pero sólo si son por primera vez. Como dice Lewis W. Lehr en una ilustrativa descripción<sup>52</sup>: "El costo del fracaso preocupa mucho a los innovadores, pues esto es lo que les ocurrirá a la mayoría de ellos en uno u otro momento. Nosotros estimamos que en 3M con cerca de 60% de nuestros programas formales de productos nuevos, nunca ocurre eso. Cuando esto ocurra lo importante es no criticar a la gente involucrada. Ellos nunca deben saber que su puesto está en peligro si se fracasa. De esta manera, los posibles innovadores no resistirán a la natural tentación de curarse en salud. Pocas cosas obstaculizarán más la innovación que la amenaza de perder un cargo si se fracasa. Tenemos la tradición de aceptar errores honestos y fracasos sin duros castigos. Vemos los errores como una parte normal del negocio y un subproducto esencial de la innovación. Pero esperamos que los errores tengan originalidad. Podemos soportar cualquier error por primera vez. Quienes prefieren realizar programas de nuevos productos con alto riesgo saben que su empleo no se verá amenazado. Esta actitud de la gerencia elimina una de las principales barreras para la innovación en las grandes compañías".*

*Algunos fracasos comerciales se deben, según Milton Rosenau<sup>53</sup>, a "dificultades técnicas insalvables o a una desfavorable alteración de las*

<sup>51</sup> John Adair. *Ej reto gerencia! de la innovación*. Op. cit., p. 23.

<sup>52</sup> Citado por John Adair, *El reto gerencia! de la innovación*. Op. cit., p. 22.

<sup>53</sup> Milton Rosenau. *Innovación. Legis, Colombia*, 1988, p. 25.

*condiciones de mercado". Otros fracasos se dan, según el autor, "porque no hay mercado o porque el momento que se escoge para llevar al mercado el nuevo producto es equivocado. Infortunadamente, muchos fracasos ocurren porque se inicia el desarrollo del nuevo producto sin un plan para que sea rentable. Es decir que, aun cuando se tenga éxito técnico y en el mercado, no se gana dinero suficiente para amortizar los gastos de desarrollo".*

*Por ejemplo, continúa este autor, "a veces los técnicos se fascinan con algunos ítem de nueva tecnología e inicián un esfuerzo de desarrollo. En ocasiones la gente de mercadeo se lanza al reto competitivo sin hacer un plan detallado que contemple una alta probabilidad de hacer dinero. También suele suceder que la compañía no tenga dinero suficiente para cumplir el programa de desarrollo. En parte, esta manera desordenada de hacer las cosas encuentra motivación o excusa en raciocinios tales como hay que jugarse la suerte u otros similares. Si bien nadie puede negar el éxito ocasional de este tipo de enfoque, las probabilidades favorecen uno más ordenado y autocrítico".*

*Se han realizado diferentes investigaciones tratando de estimar las proporciones de **fracasos de nuevos productos**, especialmente en los países desarrollados, llegando estas cifras a niveles muy elevados.*

*Algunos de estos estudios plantean que la tasa de fracasos es de 40% para productos de consumo, 20% para productos industriales y 18% para servicios<sup>54</sup>. Según Urban y Hauser<sup>55</sup>, el promedio de probabilidad de éxito en un producto de consumo es de sólo 19%. Según un estudio realizado en 1997 por Erns & Young<sup>56</sup>, 67% de los productos nuevos fracasa en un plazo de dos años.*

*Para Al Ries y Jack Trout, en el estilo categórico que los caracteriza, "nueve de cada diez nuevos productos fracasan", porque "se introducen para llenar un vacío en la línea de la empresa, no para llenar un vacío en el mercado"<sup>57</sup>.*

---

<sup>54</sup> Hopkins y Bacley. New product pressurer, citado por Kotler, Mercadotecnia. Ed. Prentice Hall, 1984, p. 356.

<sup>55</sup> Urban y Hauser. Desingand marketing of new products, Ed. Prentice Hall, USA, 1980, p. 54.

<sup>56</sup> Aciversing Age. Mayo de 1998. "El riesgo de lo nuevo".

<sup>57</sup> Al Ries y Jack Trout. La revolución del marketing. Ed. McGraw-Hill, Bogotá, Colombia, 1989, p. 76.

Naturalmente el término fracaso resulta relativo, ya que puede indicar desde la quiebra hasta diferencias con relación a los resultados esperados, en términos de expectativas creadas.

Ejemplos clásicos de fracasos son el lanzamiento del modelo Edsel de la compañía Ford<sup>58</sup> o el Corfam de la Dupont<sup>59</sup>, en que la primera perdió US\$350 millones y la segunda cerca de US\$100 millones.

Pero más importante que los índices, son las razones que se citan como causas de los posibles fracasos y casi todos los estudios identifican las variables de mercadeo como las principales deficiencias en la introducción de nuevos productos y servicios, siendo generalmente el análisis del mercado uno de los aspectos más inadecuados. Eso implica sobreestimación de ventas, incapacidad para determinar motivos y hábitos de compra o las verdaderas necesidades y deseos del mercado.

El fracaso puede ser consecuencia de una pobre distribución, falta de respaldo adecuado, empaques poco atractivos u otras insuficiencias de marketing. No sólo hay que mirar cuánta gente va a comprar un producto, sino con qué rapidez se adoptará (el horno microondas tomó más de 30 años). Según Clancy y Shulman, "las autopsias de los nuevos productos y servicios fallidos dan a entender que 3 de cada 10 veces la causa de la muerte es un mal posicionamiento"<sup>60</sup>.

Otras razones son problemas técnicos en el diseño o producción, momento inadecuado para el lanzamiento o introducción, costos más elevados que los proyectados, políticas de precios erradas y falta de estrategias definidas para los nuevos productos.

El examen de los motivos de fracaso resulta provechoso para comprender los riesgos involucrados, sobre todo debido a que, en general, los estudios son muy uniformes en sus conclusiones. Uno de ellos, citado por James W.

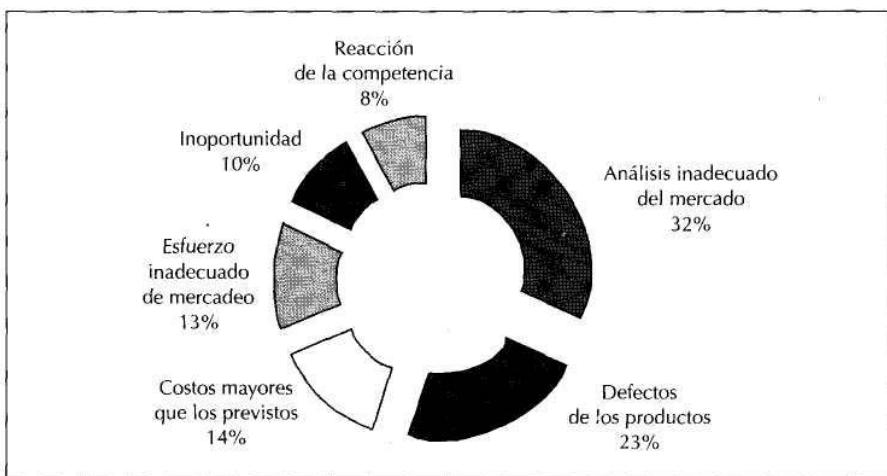
<sup>58</sup> William Reynolds. "El Edsel, varios años después". En Kocller y Cox, Estudios de mercadotecnia. Op. cit., p. 325.

<sup>59</sup> Véase "The 100 million object lesson", Fortune, enero de 1971.

<sup>60</sup> Kevin J. Clancy y Robert S. Shulman. *Mitos del marketing que están matando a los negocios*. Ed. McGraw-Hill, México, 1994, p. 137.

Taylor<sup>61</sup>, resume los resultados obtenidos en una amplia gama de nuevos

**Figura 2.5  
MOTIVOS DE FRACASOS DE NUEVOS**



productos industriales y de consumo, según aparece en la figura 2.5.

Para Kuczmarski, "la razón número uno para los fracasos en nuevos productos fue la incapacidad de comprender las necesidades del mercado"<sup>62</sup>, cosa increíble en esta época de técnicas y métodos de investigación de mercados tan completas y sofisticadas, que al parecer no se aplican bien, no se utilizan o no se creen. La figura 2.6 muestra las razones según un estudio de Kuczmarski & Asociados en 1993.

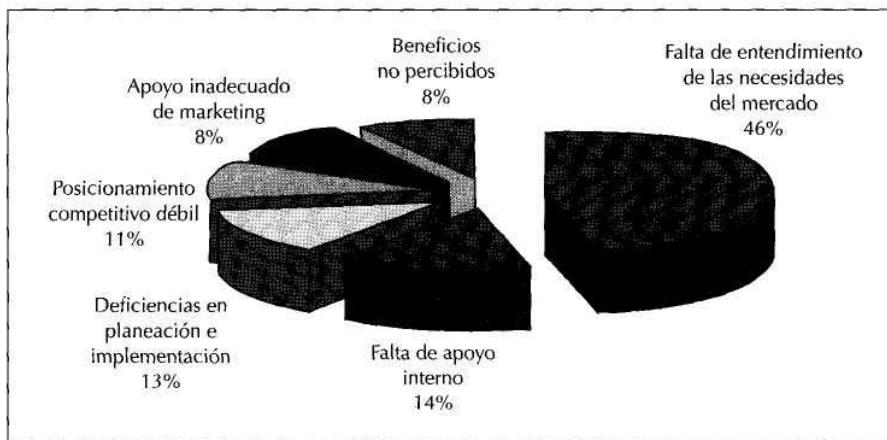
Según la experiencia de Clancy y Shulman<sup>63</sup>, son cinco las razones por las cuales fracasan los nuevos productos: una estrategia débil y mal articulada de selección de mercado objetivo y de posicionamiento; insatisfacción con el producto, es decir, la incapacidad para cumplir y exceder las expectativas de los consumidores y los ofrecimientos de la competencia; un nivel insuficiente de conciencia en el nuevo producto, problema producido por mala publicidad, esfuerzo de ventas inadecuado y otros factores similares y por una distribución equivocada.

<sup>61</sup> James W. Taylor. "Cómo planear estrategias rentables de productos nuevos". Modern Business Reports, USA, 1983, p. 50.

<sup>62</sup> Thomas Kuczmarski. Op. cit., p. 80.

<sup>63</sup> Clancy y Shulman. Op. cit., p. 89.

**Figura 2.6**  
**RAZONES PARA EL FRACASO DE NUEVOS PRODUCTOS**



Alejandro Jáuregui<sup>64</sup> sintetiza las causas típicas de fracaso en nuevos productos de la siguiente manera:

- **El potencial mal calculado:** empezar con expectativas demasiado altas es el primer riesgo y factor de fracaso, determinar inadecuadamente el verdadero potencial de una idea resulta decisivo en la planeación y en las estimaciones de ventas e inversiones posteriores.
- **El cambio tecnológico o sectorial no analizado:** el fracaso también puede ser una cuestión de "timing". A veces productos interesantes son desplazados rápidamente por nuevas tecnologías o nuevos métodos, y un mal análisis del "estado del arte" genera pérdidas por obsolescencia.
- **Bajo control de calidad:** estamos en un mundo veloz pero exigente. Las fallas en los productos son inaceptables y los mercados expulsan rápidamente a quienes realizan trabajos poco profesionales.  
Balancear  
adecuadamente los costos con la calidad es todo un arte que, si no es aprendido, será sinónimo de fracaso.

<sup>64</sup> Alejandro Jáuregui. "Causas típicas de fracaso en nuevos productos", [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), diciembre de 2001.

- **Reacciones inesperadas del mercado:** la aceptación de un producto depende en algunas ocasiones de consideraciones de moda. La construcción del llamado "good will" del producto deberá atender a consideraciones de moda, edad, segmentación adecuada y mercados objetivos precisos, de lo contrario serán productos "off". La construcción de una imagen de producto y empresa es fundamental.
- **Análisis inadecuado del entorno:** cuando no se tiene una idea global de lo que pasa en el mundo que rodea al producto o servicio, se olvidan los riesgos externos que pueden generar un fracaso.
- **Atribuidos a mercadeo:** investigación y segmentación mal realizados, canales de distribución y comercialización poco efectivos, introducción inadecuada, divulgación poco atractiva, mala comunicación, etc.  
**Mala administración:** resulta el factor más lógico. Tomar decisiones implica riesgos, y algún riesgo siempre estará presente. Una buena administración debe saber jugar con sus alternativas, tomar decisiones que garanticen estabilidad y crecimiento a largo plazo y mantener un manejo responsable y correcto de las empresas.
- **Factores adicionales:** mala seguridad en inversiones, estimados incorrectos de costos, asignación inadecuada de gastos, producto mal presentado.

Podemos concluir que casi todos los factores de fracaso estaban dentro del control de la empresa y que la gran mayoría se relacionan con el mercadeo. Por eso se requiere, como forma de remediar estas deficiencias, adoptar procedimientos sistemáticos para la creación, desarrollo e introducción de nuevos productos que disminuyan las posibilidades de fracaso o aumenten las posibilidades de éxito.

Cooper y Kleinschmidt<sup>65</sup> señalan que la existencia de estrategias explícitas para nuevos productos permite planificar y tener disponible los recursos necesarios para el desarrollo de los mismos, lo que incrementa sus posibilidades de éxito.

<sup>65</sup> Robert G. Cooper. "Modelo para el desarrollo de un nuevo producto industrial", en Mercadotecnia No. 70, Ed. Diriventas, Colombia, 1987, p. 65.

Como dice Hugher, "los fabricantes de productos industriales y de consumo están de acuerdo en que los beneficios de la introducción de nuevos productos justifican de sobra los riesgos"<sup>66</sup>, pero no cabe duda de que esos riesgos pueden disminuirse considerablemente si se establecen los pasos adecuados para la ejecución de los **programas de nuevos productos en la organización**.

*Los riesgos asociados a la innovación dependen del grado de originalidad de los conceptos y de su complejidad (riesgos de mercado) y de los conceptos preexistentes, materiales o tecnología (riesgo tecnológico); a estos dos riesgos intrínsecos hay que agregarles el grado de novedad para la empresa (de qué tipo de producto nuevo se trata), o sea el conocimiento del mercado o tecnología (riesgo estratégico).*

**Figura 2.7**  
**TIPOS DE RIESGOS**

|                         |   |
|-------------------------|---|
| <b>De mercado</b>       | Originalidad de los conceptos<br>Complejidad de los conceptos |
| <b>Tecnológicos</b>     | Materiales o materias primas<br>Conocimientos (know how)      |
| <b>Grado de novedad</b> | Para la empresa<br>Para el mercado                            |

La **intensidad** de la innovación resulta de la novedad del concepto y de la tecnología por utilizar, y el riesgo es directamente proporcional a estos; lo mismo sucede con el mercado y los consumidores, según sea el mismo o tradicional (concepto o tecnología), mejorado o absolutamente nuevo. La figura 2.8 muestra la evaluación del grado de novedad para la empresa y el riesgo.

<sup>66</sup> David Hugher. Mercadotecnia. Op. cit., p. 327.

**Figura 2.8  
NOVEDAD Y RIESGO**

| Mercado  | Tecnología | Conocida | Nueva |
|----------|------------|----------|-------|
| Conocido |            |          |       |
| Nuevo    |            |          |       |

Otra clasificación interesante de las innovaciones es de acuerdo con la naturaleza de la nueva idea; pueden ser innovaciones en las que prime la **tecnología** o lo **comercial**.

En las primeras lo primordial está en las características del producto (fabricación, componentes, materias primas, materiales, etc.). Las comerciales o de mercadeo se apoyan en las formas de distribución, comunicación o estrategias de marketing en general (presentación, publicidad, posicionamiento, aplicación, formas de pago, etc.).

Cabe hacer notar que estos altos riesgos también se aplican cuando **importamos o exportamos** (después de todo, es introducir nuevos productos) e incluso cuando empresas multinacionales introducen los llamados **productos globales**, ya que "la idea de un producto global totalmente estandarizado que sea exactamente igual en todo el mundo es casi un mito, y ha causado gran confusión"<sup>67</sup>, afirma el experto George Yip, agregando que abundan los ejemplos de compañías que han cometido el error de no adaptarse a las necesidades locales.

Esto es reafirmado por Kenichi Ohmae, para quien "el sueño de un producto universal es un atractivo engañoso"<sup>68</sup>, agregando gráficamente que si Europa dice que sus consumidores desean un producto verde, déselo verde; si Japón dice rojo, déselo rojo.

<sup>67</sup> George S. Yip. Globalización. Ed. Norma, Bogotá, Colombia, 1993, p. 93.

<sup>68</sup> Kenichi Ohmae. El mundo sin fronteras. Ed. McGraw-Hill, México, 1991, p. 25.

## Factores de éxito

Hasta ahora hemos comentado la importancia de la innovación en las empresas, destacando la trascendencia de los nuevos productos e indicando el alto riesgo implícito que esto conlleva, así como los motivos frecuentes de fracaso. Resulta ilustrativo mirar también el análisis explicativo de los factores de éxito.

Uno de los estudios clásicos al respecto es el ya citado de Cooper<sup>69</sup>, que señala tres elementos como clave del éxito, factores que son similares a los obtenidos en numerosas investigaciones realizadas por diversos autores en varios países:

- Superioridad de producto
- Saber hacer marketing o la comprensión del mercado
- Sinergia entre ingeniería, marketing, producción e I&D

Como dice Kotler: "En resumen, para crear productos nuevos que triunfen, la empresa debe entender a los consumidores, los mercados y la competencia, además debe desarrollar productos que ofrezcan un valor superior a los clientes"<sup>70</sup>.

La ventaja competitiva del nuevo producto es muy importante, en términos de sus características, beneficios, calidad, exclusividad y valores agregados. Por ello, un factor clave del éxito radica en definir y evaluar bien el concepto del producto antes de desarrollarlo, así como el mercado al cual se dirigirá. Los otros elementos son la capacidad de coordinar adecuadamente producción y marketing, y la calidad en la ejecución en todas las etapas de desarrollo e introducción del nuevo producto.

Para Cooper, "nunca podrá garantizarse el éxito de un nuevo producto. Pero una atención más concienzuda y un enfoque sistemático de la forma en

<sup>69</sup> Robert Cooper y Elko Kleinschmidt. New product: the key factors in success. *American Marketing Association, USA, 1990.*

<sup>70</sup> Philip Kotler y Gary Armstrong. Mercadotecnia. Ed. Prentice Hall, México, 1996, p. 373.

*que procedemos para desarrollar y lanzar productos puede muy seguramente ayudarnos a evitar muchas de las trampas que han plagado el desarrollo de un producto en el pasado"<sup>71</sup>.*

*Por ello, la introducción y el lanzamiento de innovaciones al mercado sigue siendo una operación de alto riesgo, según se ha reiterado: "Este riesgo puede ser sensiblemente reducido con la puesta en marcha, en la empresa, de un procedimiento sistemático de evaluación y de desarrollo de ideas de los nuevos productos"<sup>72</sup>, afirma Lambin.*

*Eso nos lleva a concluir que gran parte de los fracasos se debe a ineficiencia de marketing y que "los índices de fracasos han aumentado porque las compañías se han vuelto mercadólogos menos eficaces"<sup>73</sup>.*

*Definitivamente, "si las labores de desarrollo del nuevo producto se realizaran bajo la guía de un pensamiento estratégico inteligente y el lanzamiento del nuevo producto se efectúa al amparo de una selección del mercado objetivo, un posicionamiento y una fijación de precios debidamente razonados, su probabilidad de éxito será muy grande"<sup>74</sup>.*

*Naturalmente esto es válido para tangibles e intangibles. Como reiteran Zeithaml y Bitner, "la investigación sugiere que los productos que son diseñados e introducidos siguiendo los pasos de un marco de trabajo estructurado en torno a la planeación, tienen mayor probabilidad de éxito final que aquellos no desarrollados dentro de un marco de trabajo"<sup>75</sup>, agregando que el hecho de que los servicios sean intangibles vuelve mucho más imperativo para el sistema de desarrollo de nuevos servicios contar con estructuras y metodologías definidas.*

*Las decisiones que se toman incluso en la última fase del desarrollo de un nuevo producto son decisivas para el posterior éxito o fracaso del mismo. "La importancia dada a la última etapa del desarrollo de un nuevo producto viene subrayada por el hecho de que es en esta fase donde se realizan las mayores inversiones de todo el proceso. Una vez tomada la decisión de*

<sup>71</sup> Robert G. Cooper. "Modelo para el desarrollo de un nuevo producto industrial", en Mercadotecnia, No. 70, Ed. Diriventas, Colombia, 1987, p. 65.

<sup>72</sup> Jean Jaques Lambin. Marketing estratégico. Op. cit., p. 310.

<sup>73</sup> Clancy y Shuman. Op. cit., p. 92.

<sup>74</sup> Ibíd., p. 89.

<sup>75</sup> Zeithaml y Bitner. Marketing de servicios. Ed. McGraw-Hill, México, 2002.

*lanzar una innovación al mercado, se incurre en una combinación de gastos de producción y marketing característicos de esta última fase*<sup>76</sup>.

*El éxito del nuevo producto va a depender en gran medida de las decisiones de marketing en dos niveles: estratégicas y tácticas. Las primeras, que suelen tomarse en las etapas iniciales del desarrollo o incluso antes de comenzarlo, se refieren al qué, dónde, cuándo y por qué lanzar; son difíciles de cambiar o su modificación puede suponer elevados gastos. Las decisiones tácticas suelen tomarse cuando el desarrollo conceptual (e incluso físico) del nuevo producto está finalizado y se refieren al cómo, es decir, el marketing operativo, que puede variarse más fácilmente en las últimas etapas de desarrollo.*

## TEMAS PARA ANALIZAR 2

### DEMANDA DE GRANDES INNOVACIONES

*"El radio de transistores, el televisor portátil, el sistema de colores Trinitron, el betamax, el walkman, la videograbadora, el discman y el watchman son productos para los cuales era difícil juzgar qué aceptación tendrían en el mercado antes de su introducción"; dicen Johansson y Nonaka, agregando que "los mercados para estos productos se desarrollaron después de su introducción. La demanda latente habría sido difícil o imposible de identificar mediante investigación inicial de mercados, y ni siquiera las compañías pioneras podrían dar por sentado que la aceptación sería segura". (En Implacable. Ed. Norma, Bogotá, Colombia, 1998, p. 172).*

### PROGRESO

*"Con el paso de unos cuantos años, una nueva tecnología de comunicaciones eliminó la distancia y acercó el mundo más y más rápido que nunca antes. Una red de comunicaciones a nivel mundial cuyos cables alcanzaron continentes y océanos, revolucionando las prácticas de negocios".*

*¿El tema? No es internet, sino el telégrafo en artículo escrito en 1840...*

<sup>76</sup> Rubio y Polo. *Tipología de comportamiento en el lanzamiento de nuevos productos: relaciones entre decisiones estratégicas y tácticas e influencia en el resultado*. Universidad de Zaragoza. XIV Encuentro de profesores universitarios de marketing, 2002.

### **UNA OPINIÓN DE ORTEGA**

*"Es necesario que nos informemos observando a nuestros vecinos, pero tal observación no nos puede eximir del trabajo de decidir nosotros mismos. Porque al imitar nos evadimos del esfuerzo creativo que supone trabajar sobre los problemas y conocer su naturaleza real, al tiempo que los efectos y las limitaciones de la solución que habíamos aceptado".*

### **ORIGINALIDAD E IMITACIÓN CREATIVA**

*Boeing envió equipos de ingenieros a países del Tercer Mundo para estudiar la idiosincrasia en cuanto a la aviación y en función de eso se rediseñaron las alas y motores del 737, además de otros detalles. Como consecuencia, el Boeing 737 se convirtió en el jet comercial más vendido.*

*Ford diseñó el exitoso Taurus analizando más de 50 modelos de la competencia, pieza por pieza, buscando aspectos para copiar o mejorar.*

### **ES MEJOR NUNCA QUE TARDE**

*El viejo proverbio "más vale tarde que nunca", se ha modificado a "es mejor nunca que tarde", según Tapscott y Caston (**Paradigmas empresariales**, Ed. McGraw-Hill, Bogotá, 1995, p. 9). Ellos dicen que "con frecuencia, es preferible no comenzar a desarrollar un producto que llegar al mercado después de un competidor, o después de que el mercado se ha transformado".*

### **OBSOLESCENCIA PLANEADA**

*Como dicen Baran y Sweezy, "no es fácil que lleguen productos genuinamente nuevos y diferentes, ni aun en nuestra época de rápido desarrollo científico y tecnológico. De ahí que gran parte de la novedad con la cual es bombardeado el consumidor sea sistemáticamente fraudulenta o guarde una relación trivial y en muchos casos negativa con la función y durabilidad del producto".*

- El capital monopolista, Ed. Siglo XXI, México, 1976, p. 105.

*Esto se relaciona con el concepto de obsolescencia planeada, que es definido por Castaño como una "política de producción dirigida a la fabricación de bienes rápidamente desgastables o fácilmente desecharables por los cambios de la moda, para provocar su reposición forzosa".*

- La publicidad, un freno al desarrollo. Ed. Tercer Mundo, Bogotá, 1982, p. 76.

*Dice más recientemente Mariotti: "El economista Joseph Schumpeter describió algo que llamó destrucción creativa. Hablaba del hecho de que para las empresas es necesario exterminar sus productos y procesos*

*anticuados en favor de otros más nuevos y mejores. De otro modo, fracasarán ante los competidores que lo hagan. Una ampliación de esta idea es el concepto de obsolescencia planeada. Ninguna industria hace esto mejor que las compañías de software y hardware para computadoras. Los nuevos modelos salen antes de que termine el brillo del anterior y, claro está, el nuevo y el anterior no son del todo compatibles, de modo que se requieren mejoras y un nuevo software".*

*John Mariotti, Lo fundamental y lo más efectivo acerca del marketing.  
Ed. McCraw-Hill, Interamericana S. A., Bogotá, 2001, p. 110.*

## ALGUNOS DESARROLLOS INTERESANTES 2

### • Hornos microondas

*En 1945, Percy Spencer, trabajando en un radar, se dio cuenta de que las microondas derritieron unos dulces en su bolsillo... Realizó algunos experimentos y finalmente desarrolló un horno microondas. En 1946 la firma en que trabajaba, Raytheon Co. sacó la patente, ese mismo año el primer producto salió a la venta a un precio de cinco mil dólares.*

### • Jacuzzi

*En 1956, uno de los miembros de la familia Jacuzzi, emigrantes italianos que llegaron a Estados Unidos en 1900, tuvo necesidad de recibir tratamientos diarios de hidroterapia y uno de los ingenieros de la compañía construyó una bomba sumergible para bañeras. En la década de 1960, Roy Jacuzzi sugirió que se podía combinar la experiencia de la empresa con el interés de la gente por la salud y en 1968 se desarrolló la bañera con hidromasajes, que hoy son sinónimos de los baños jacuzzi.*

### • Pasta dental en tubo

*El producto ya existía, pero venía en jarros; el primero que lo puso en un tubo fue un odontólogo norteamericano, para su crema dentífrica (1892). El fabricante de jabones y velas William Colgate innovó la presentación y empaque y logró un gran éxito con el producto a partir de 1896.*

### • Aspiradora

*En 1901 se produjo una aspiradora que requería la intervención de dos personas para funcionar: una movía un fuelle que creaba un vacío para*

*absorber el polvo y otra empujaba el aparato por la habitación. En 1908 William Hoover diseñó las primeras aspiradoras eléctricas que al comienzo se usaron sólo en las industrias. Años después serían comunes en los hogares.*

## PARA REFLEXIONAR 2

- **Lo imposible es posible...**

*Se cuenta que sucedió en algún lugar de África. Seis mineros trabajaban en un túnel muy profundo extrayendo minerales desde las entrañas de la tierra. De repente un derrumbe los dejó aislados, sellando la salida del túnel. En silencio cada uno miró a los demás. De un vistazo calcularon su situación. Con su experiencia, se dieron cuenta rápidamente de que el problema sería el oxígeno. Si hacían todo bien les quedaban unas tres horas de aire, cuando mucho tres horas y media.*

*Mucha gente de afuera sabría que ellos estaban allí atrapados, pero un derrumbe como este significaría perforar otra vez la mina para llegar a buscarlos. ¿Podrían hacerlo antes de que se terminara el aire? Los expertos mineros decidieron que debían ahorrar todo el oxígeno que pudieran.*

*Acordaron hacer el menor desgaste físico posible, apagaron las lámparas que llevaban y se tendieron todos en el piso. Enmudecidos por la situación e inmóviles en la oscuridad, era difícil calcular el paso del tiempo. Incidentalmente, sólo uno de ellos tenía reloj. Hacia él iban todas las preguntas: ¿Cuánto tiempo pasó? ¿Cuánto falta? ¿Y ahora? El tiempo se estiraba, cada par de minutos parecía una hora, y la desesperación ante cada respuesta agravaba aún más la tensión. El jefe de los mineros se dio cuenta de que si seguían así, la ansiedad los haría respirar más rápidamente, y esto los podía matar. Así que ordenó al que tenía el reloj que solamente él controlara el paso del tiempo. Nadie haría más preguntas, él avisaría a todos cada media hora.*

*Cumpliendo la orden, el del reloj controlaba su máquina. Y cuando la primera media hora pasó, él dijo: "Ha pasado media hora". Hubo un murmullo entre ellos, y una angustia que se sentía en el aire. El hombre del reloj se dio cuenta de que, a medida que pasaba el tiempo, iba a ser cada vez más terrible comunicarles que el minuto final se acercaba. Sin consultar a nadie, decidió que ellos no merecían morir sufriendo. Así que la próxima vez que les informó la media hora, habían pasado, en realidad, 45 minutos. No había manera de notar la diferencia, así que nadie siquiera desconfió. Apoyado en el éxito del engaño, la tercera información la dio casi una hora después. Dijo "pasó otra*

*media hora", y los cinco creyeron que habían pasado encerrados, en total, una hora y media, y todos pensaron en cuan largo se les hacía el tiempo.*

*Así siguió el del reloj, a cada hora completa les informaba que había pasado media hora. La cuadrilla apuraba la tarea de rescate, sabían en qué cámara estaban atrapados, y que sería difícil poder llegar antes de cuatro horas. Llegaron a las cuatro horas y media. Lo más probable era encontrar muertos a los seis mineros.*

*Encontraron vivos a cinco de ellos. Solamente uno había muerto de asfixia..., el que tenía el reloj.*

*Esta es la fuerza que tienen las creencias en nuestras vidas. Esto es lo que nuestros condicionamientos pueden llegar a hacer de nosotros. Cuando creemos y confiamos en que se puede seguir adelante, nuestras posibilidades se multiplican.*

#### • **El individuo y el cambio**

*"Un individuo es el que crea la obra de arte, el que adopta una filosofía política, el que arriesga las ganancias de su vida en un nuevo negocio, el que emigra a otro país, el que tiene una experiencia espiritual trascendental. Un individuo, hombre o mujer, es el que se cambia a sí mismo antes que intentar cambiar a la sociedad. Los individuos pueden provocar el cambio mucho más eficazmente que las instituciones". (John Nasbitt: Megatendencias 2000. Ed. Norma, Colombia, 1990, p. 283).*

#### • **Nuevos servicios**

*Dice Marcos Cobra que "las necesidades de nuevos servicios están latentes en diversos mercados, desde los servicios hospitalarios -más amplios y cómodos- hasta los servicios de recreación y entretenimiento -mayor comodidad-. Para identificar las necesidades y deseos de los consumidores de nuevos servicios, sólo existe un camino: la investigación. Un simple sondeo puede ser un buen instrumento para descubrir oportunidades de crear nuevos servicios. Después de identificada la idea de un nuevo servicio, el paso siguiente es probarla entre posibles compradores o simular una venta. Una vez concebido el nuevo servicio, el paso siguiente consiste en realizar una prueba de mercado. ¡Nada mejor que sentir el mercado! Si el nuevo servicio fue bien aceptado, muy probablemente tendrá éxito. Si no es bien recibido, es mejor detenerse para no perder dinero".*

*Marcos Cobra, Marketing de servicios. Ed. McGraw-Hill, Bogotá, Colombia, 2000, p. 153.*

# *El management de los nuevos productos*

"Como no sabían que era imposible, lo hicieron..."

Anónimo

## **Organización y estructuras**

*En los capítulos anteriores se decía que la empresa definía su estrategia corporativa a partir del análisis del entorno, sus capacidades y su misión. Ello definía opciones estratégicas a corto plazo, tales como **mejor manejo del negocio actual, expansión geográfica e innovación de otros** (obtención de licencias, riesgos compartidos, fusión y adquisición), concluyéndose que solamente la introducción de nuevos productos (desarrollados o importados), podía garantizar el crecimiento a mediano o largo plazo. Pero también se comentaba acerca del alto riesgo implícito que involucra necesariamente esta actividad, ya que se está experimentando con tecnologías, productos, clientes o mercados.*

*Sin embargo, esta dificultad disminuye considerablemente en la medida en que se utilicen **procedimientos sistemáticos** para tal fin y ello implica además el establecimiento de una **organización específica**, ya que, "si es verdad que es la alta dirección general a quien corresponde en definitiva la responsabilidad de las decisiones de lanzamiento de productos nuevos, es indispensable prever una estructura organizativa y una responsabilidad*

*específica en la empresa, encargadas de dirigir y de coordinar el conjunto del proceso de innovación*<sup>1</sup>.

Después de todo, como acota Wasson, "la hábil administración de la fase de innovación de la empresa constituye, cada vez más, un requisito previo para el éxito del negocio"<sup>2</sup>. Incluso, uno de los factores identificados por algunos estudios sobre los factores de éxito o fracasos de nuevos productos es la estructura organizativa del proceso y cómo esta forma tiene un fuerte impacto en la probabilidad de que al producto nuevo le vaya bien<sup>3</sup>. A continuación se analizan las diferentes formas de organizar el proceso de desarrollo y el papel que debe desempeñar la alta dirección dentro de esa estructura.

- **Estructura funcional:** *el proyecto se divide en sus componentes funcionales, asignando cada uno de ellos a la respectiva área funcional. La responsabilidad del proyecto pasa secuencialmente de una función a la siguiente.*
- **Estructura matricial:** *los miembros del equipo se mantienen físicamente en su área funcional, siendo dirigido su trabajo por el directivo funcional correspondiente. Cada área funcional elige a una persona que servirá de enlace con el resto del personal involucrado; coordinando los esfuerzos de cada uno de estos representantes se encuentra el director del proyecto, que puede ser poco influyente (supervisión), de equipo (equilibrio de poderes) o responsable.*
- **Estructura autónoma:** *individuos de diferentes áreas son formalmente asignados y situados en el mismo lugar. El director del proyecto tiene pleno control sobre los recursos aportados por las diferentes áreas y es el único responsable del equipo.*

*Pero el éxito no va a depender sólo de la elección de una estructura, sino también del papel que desempeñe la alta dirección, que es la responsable*

<sup>1</sup> Jean-Jacques Lambin. Op. cit., p. 310.

<sup>2</sup> Chester Wasson. "Qué tiene de nuevo un producto nuevo". En Holloway y Hancock, La mercadotecnia y el medio ambiente. Ed. Diana, México, 1969, p. 480.

<sup>3</sup> Véase, por ejemplo, Kleinschmidt y Cooper, "The relative importance of new product success determinants perception vs. reality". R&D Management, vol. 23, No. 3, julio de 1995.

*de liderar el proceso de creación, desarrollo y lanzamiento del nuevo producto, contribuyendo a eliminar los posibles obstáculos que pudieran surgir. Concretamente, hay ciertos aspectos clave: fijar objetivos, estrategias, principios y conceptos que rigen el proceso y asegurarse de divulgarlos; mantener un control y seguimiento del proceso y facilitar la participación y el compartir experiencias.*

*Ciertamente no existe una estructura óptima y, de hecho, muchas compañías utilizan más de un tipo de tales estructuras para dirigir estas actividades a fin de mejorar la eficiencia y eficacia del proceso.*

*Existen varias formas de organización que emplean las empresas para operar la función de creación de nuevos productos. Cada una de ellas tiene sus propias ventajas y desventajas, no pudiéndose decir, en consecuencia, que exista una estructura óptima ya que todas poseen puntos fuertes y débiles.*

*A continuación comentamos brevemente algunas formas organizacionales adoptadas por las empresas para asumir esta tarea (figura 3.1).*

**Figura 3.1  
RESPONSABILIDAD EN EL DESARROLLO DE  
NUEVOS PRODUCTOS**

***Departamentos de investigación y desarrollo***

- ◆ ***Departamentos de mercadeo***
- ◆ ***Comité de nuevos productos***
- ◆ ***Departamento de nuevos productos***
- ◆ ***Gerente de producto o marca***
- ◆ ***Equipo de nuevos proyectos***

***Departamento de Investigación y Desarrollo,*** en algunas compañías son los hombres de ciencia, ingenieros, técnicos, etc., en definitiva, los que se preocupan de realizar y evaluar la factibilidad de las innovaciones. Aunque esta modalidad funciona en determinadas empresas,

*se puede decir que tiene algunos inconvenientes, ya que la mayoría de fracasos no son técnicos sino de mercadeo y como probablemente el personal de I&D no está en estrecho contacto con el mercado, pueden presentarse problemas. Otra dificultad puede ser que se concentre más en productos a largo plazo.*

**Departamento de comercialización:** al incorporar el desarrollo de nuevos productos a esta área, sitúa la tarea más cerca de los clientes. Pero también la experiencia ha demostrado algunos inconvenientes, ya que los nuevos productos creados tienden a ser más bien variaciones menudas de lo existente (tamaños, sabores, etc.). Además, generalmente, el personal de comercialización se preocupa mucho por administrar la rentabilidad de los productos existentes.

**Comité de nuevos productos:** se trata de grupos con amplia representación de varios departamentos para dirigir las actividades de planeación y desarrollo, lo que plantea una serie de presuntas ventajas, incluso una mayor coordinación, prevención de conflictos entre línea y staff, etc. Es conveniente en empresas que tengan una actividad limitada de nuevos productos. Infortunadamente en la realidad estos comités, más que nuevos productos, pueden llegar a generar sólo reuniones, por lo cual ha sido blanco de muchas críticas; "es célebre la expresión de que un camello no es más que un caballo diseñado por un comité"<sup>4</sup>. **Departamento de nuevos productos:** este dirige y coordina todas las etapas del proceso de introducción del nuevo producto tratando de reducir al mínimo los problemas de estructura organizacionales y optimizar sus ventajas. Se forma un departamento aparte, dotado de una mezcla de personas con aptitudes y cualidades requeridas. Es factible en empresas con muchas actividades en este campo y apropiado donde la diversificación sea un objetivo importante. Tal vez no es conveniente para programas de extensión o modificación de la línea de producto. **Gerente de producto o de marca:** es el ejecutivo responsable de la planeación relacionada con los nuevos productos, así como de los ya establecidos. Son especialistas en el manejo de mercados particulares y se ocupan de los productos o líneas que sirven a esos mercados. "Proba-

<sup>4</sup> Field, Douglas y Tarpey. Administración de mercadotecnia. Ed. Diana, México, 1971, p. 468.

blemente, el mayor problema en el sistema de gerencia de producto es que una compañía cargará a estos ejecutivos con grandes responsabilidades; sin embargo, no se les dará la correspondiente autoridad<sup>5</sup>. Por ejemplo, no seleccionan las agencias de publicidad, pero son responsables por esos planes<sup>6</sup>.

- **Equipo de nuevos proyectos:** es un grupo pequeño separado del resto de la empresa encargado del desarrollo del producto hasta su culminación. Prácticamente constituye un pequeño negocio separado y está diseñado para evitar los problemas que se encuentran en estructuras tradicionales, tales como trabas burocráticas, reticencia al cambio y falta de autoridad<sup>7</sup>. Estos equipos a veces llamados especulativos, tienen "la responsabilidad de todos los aspectos del desarrollo de un producto: investigación y desarrollo, producción e ingeniería, finanzas y contabilidad y marketing"<sup>8</sup>. Aunque estos grupos pueden ser más creativos e innovadores, sólo se recomiendan para esfuerzos de desarrollo en gran escala.

Incluso hay autores como Jeffrey Green, que plantean la necesidad de que exista una persona responsable de toda la coordinación e implementación de este proceso: "Yo estoy en favor de un gerente de desarrollo de nuevos productos, que se dedique exclusivamente al proceso de desarrollo de productos"<sup>9</sup>.

Pero finalmente, es el **tamaño** de la empresa, los **recursos** y **objetivos** los que generalmente determinan el tipo de estructura e incluso algunas compañías utilizan más de una forma para dirigir estas actividades.

<sup>5</sup> William Stanton. *Op. cit.*, p. 212.

<sup>6</sup> Véase Herman, *Desarrollo 51 ejecución de estrategias de mercadeo*. Ed. Norma, Bogotá, 1984; también Krief, *Estructura y organización del departamento de marketing*. Ed. Deusto, España, 1976.

<sup>7</sup> Véase Hill y Havacek, "The venture team, a new concept in marketing organization" *Journal of marketing*, julio de 1985.

<sup>8</sup> Pride y Ferrell. *Op. cit.*, p. 213.

<sup>9</sup> Jeffrey Green. *Fundamentos para más productos nuevos*, [www.revista-ideasonline.com](http://www.revista-ideasonline.com), marzo de 2003.

*McCarthy, por otro lado, defiende el punto de vista de que la estructura no tiene mayor importancia y que la planeación eficaz del nuevo producto es el resultado de una correcta filosofía de innovación y de atmósfera directiva<sup>10</sup>.*

## ↗ **El proceso de desarrollo: visión global**

*Decíamos que los nuevos productos traen consigo un riesgo ineludible que podemos disminuir con estructuras convenientes, y especialmente mediante procedimientos adecuados.*

*Naturalmente, los procesos utilizados en la ejecución de programas de desarrollo pueden variar entre las organizaciones, pero hay algunos esquemas lógicos y secuenciales que pueden constituir una interesante guía para tal efecto.*

*Diferentes autores se han preocupado del asunto y proponen esquemas muy similares, siendo sus diferencias más de forma que de fondo. Cualquiera de estos procesos, en la medida en que se adopten, son valiosos e importantes, no sólo para las grandes empresas sino en especial para las pequeñas, porque los efectos de un fracaso pueden tener mayores proporciones relativas que en una compañía grande.*

*Se ha planteado que como producto de la planeación estratégica, la empresa decide sus estrategias corporativas. Algunas de ellas se centran en mejorar la gestión actual y otras se centran en el crecimiento, que a su vez presentan varias opciones (figura 3.2).*

*La expansión geográfica es una alternativa y otras de relativo corto alcance son obtención de licencias, franquicias, adquisiciones, etc., las que se resumen a continuación (véase figura 3.3).*

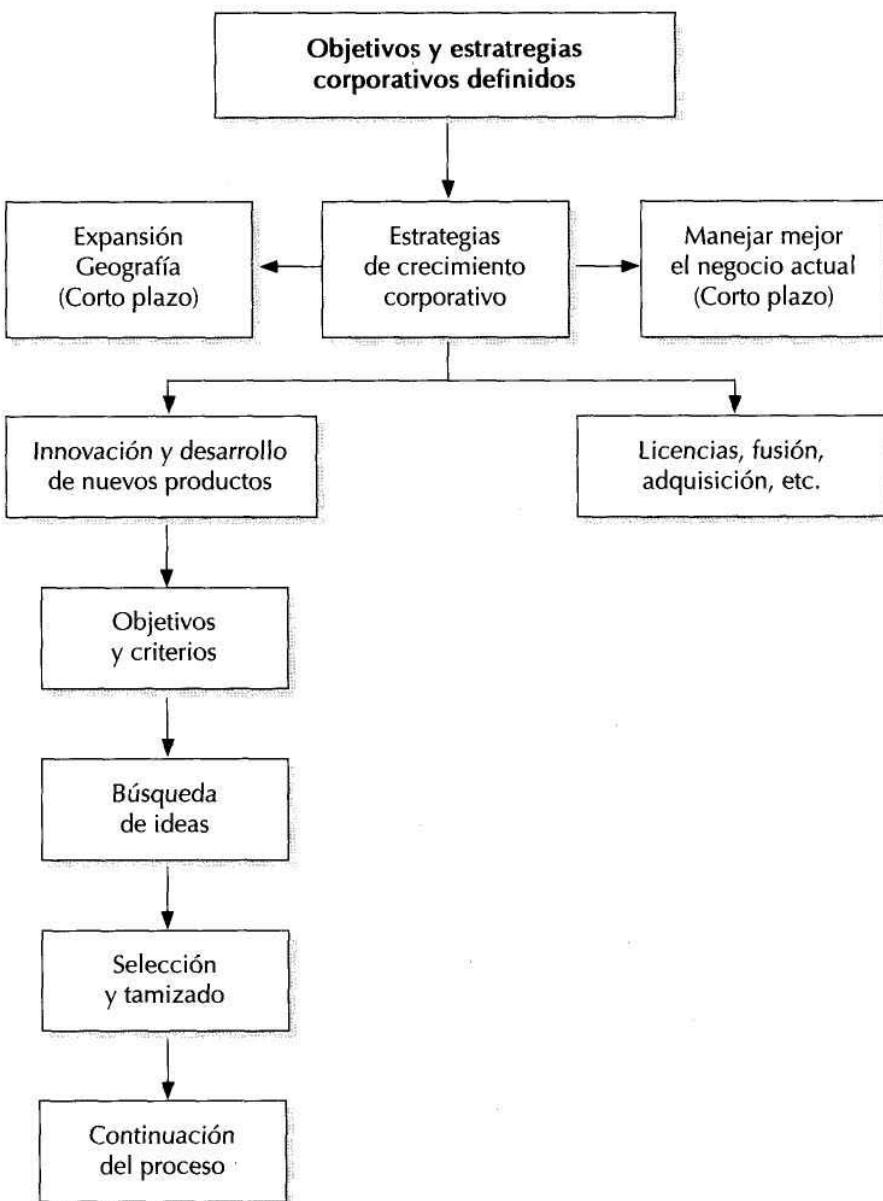
*Por ello, si se desea incrementar los beneficios a mediano o a largo plazo, las organizaciones se ven forzadas a introducir nuevos productos, ya sea para los mercados actualmente atendidos (mejoras) o hacia nuevos mercados (innovaciones).*

*Por otra parte, aunque hay ciertas diferencias entre productos industriales de consumo masivo e intangibles, los procesos son los mismos,*

---

<sup>10</sup> Jerome McCarthy. Comercialización. Ed. Ateneo, Argentina, 1976. Véase capítulo 13.

**Figura 3.2  
OPCIONES ESTRATÉGICAS**



**Figura 3.3**  
**POSIBILIDADES PARA PENETRAR MERCADOS INTERNACIONALES**

|                    | <b>Comprar</b>                                  | <b>Licencias</b>                                      | <b>Imitación</b>                               |
|--------------------|---|---|--|
| <b>Oportunidad</b> | Acceso rápido<br>Diversas alternativas          | Acceso rápido<br>Riesgo no financiero<br>Exclusividad | Mejora<br>Solución probada                     |
| <b>Riesgos</b>     | Dependencia Sin exclusividad<br><br>Resistencia | Dependencia<br><br>Costos altos                       | Barreras de entrada<br>Opinión de los clientes |

presentándose sólo ciertas diferencias en la ejecución de las etapas o subetapas.

Así, para Philip Kotler, las principales *fases* en el desarrollo de un nuevo producto son: generación de ideas, tamizado preliminar, desarrollo y pruebas del concepto, análisis financiero, desarrollo del producto y comercialización<sup>11</sup>. William Stanton indica los siguientes *pasos*: generación de ideas, discernir y valorar ideas, análisis del negocio, desarrollo del producto, prueba de mercado y comercialización<sup>12</sup>.

Según Guiltinan y Paul, el *proceso* contempla: generación de ideas, selección, prueba de concepto, análisis de factibilidad técnica, prueba del producto, análisis de rentabilidad, mercadeo de prueba e introducción al mercado<sup>13</sup>. El modelo para el desarrollo de un nuevo producto industrial para Robert Cooper implica: idea, evaluación preliminar, concepto, desarrollo, prueba, experimento y lanzamiento<sup>14</sup>.

<sup>11</sup> Philip Kotler. Op.cit.,p. 325.

<sup>12</sup> William Stanton. Op. cit., p. 199.

<sup>13</sup> Guiltinan y Paul. Op. cit., p. 179.

<sup>14</sup> Robert G. Cooper. Op. cit., p. 65.

**El desarrollo de intangibles** (servicios), presenta un esquema similar; sin embargo, debido a las características inherentes a los servicios, el proceso de desarrollo requiere algunas adaptaciones. Zeithaml y Bitner<sup>15</sup>, plantean las siguientes etapas: generación de la idea, tamizado, desarrollo y evaluación del concepto, prueba del concepto con clientes y empleados, análisis del negocio, estudio de rentabilidad y viabilidad, desarrollo y prueba del servicio, conducción de la prueba del prototipo del servicio, prueba del mercado, prueba del servicio y otros elementos de mezcla de marketing y comercialización.

Las diferencias que se pueden suscitar entre productos de consumo masivo, industriales y servicios al analizar cada una de las etapas, se estudiarán en los capítulos 7 y 8.

Como se puede apreciar, el proceso es básicamente el mismo; las diferencias están en cuándo realizar el estudio de rentabilidad o programar la estrategia de mercadeo.

¿Qué debería ser primero, el **estudio técnico** o la **investigación de mercados**? Sería una pérdida de tiempo encontrar un gran mercado para un producto que no podemos fabricar... pero lo es más establecer al detalle el producto que nos encantaría fabricar, pero que nadie quiere comprar...

David Hughes ha llegado a proponer para un nuevo producto de consumo tres **trayectorias** diferentes: desarrollo de la comunicación, planeación estratégica y desarrollo del producto. Para productos industriales plantea dos **flujos**: uno de mercadeo y otro de ingeniería<sup>16</sup>.

Este esquema es similar al usado por Eric Vernette, que habla de un **terreno de la tecnología** y un **terreno del marketing**<sup>17</sup>, que son paralelos, según se muestra en la figura 3.4.

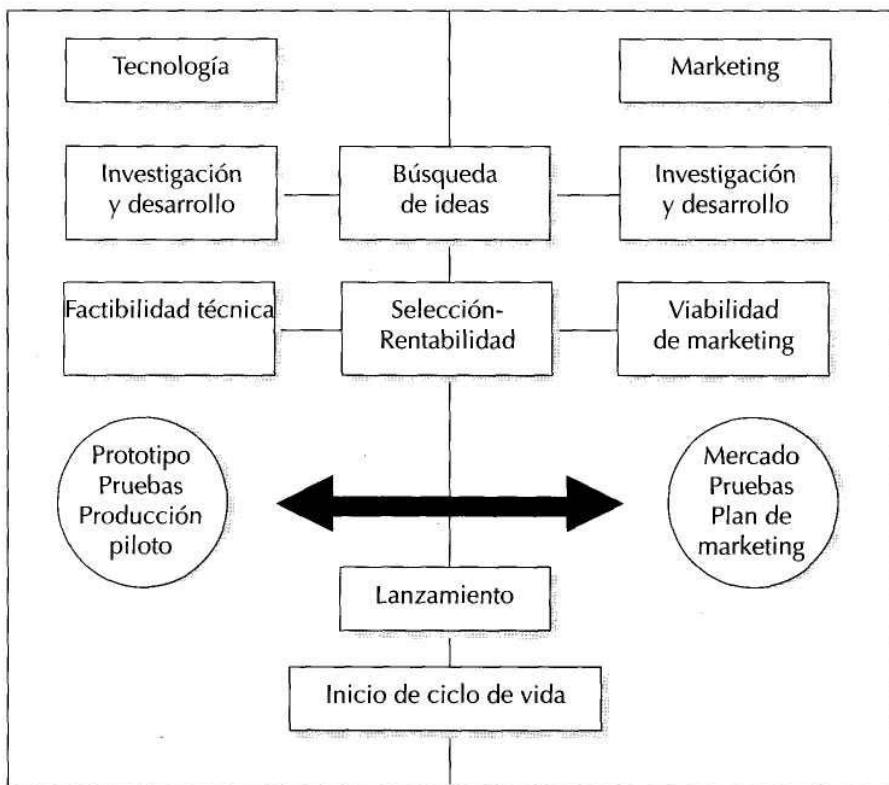
En todo caso, no debe olvidarse que el proceso **no es algo necesariamente lineal** y que pueden realizarse actividades en forma **simultánea** ya

<sup>15</sup> Zeithaml y Bitner. Marketing de servicios. Ed. McGraw-Hill, México, 2001.

<sup>16</sup> David Hughes. Op. cit., pp. 336 y 340.

<sup>17</sup> Eric Vernette. Marketing fundamental. Ed. Gestión 2000, España, 1994, p. 143.

**Figura 3.4**  
**ETAPAS DEL DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO**

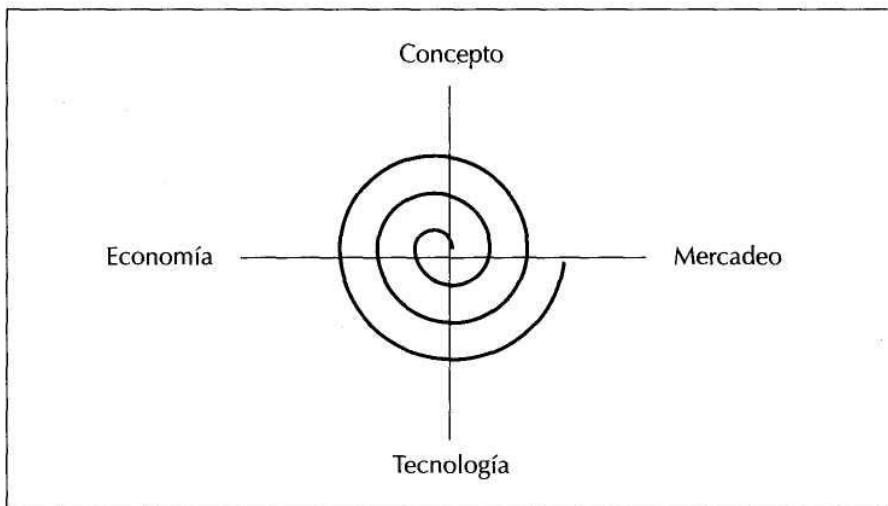


que el sistema se **retroalimenta** a sí mismo, llegándose incluso a decir que este puede adoptar la forma de una espiral interactuante, como se aprecia en la figura 3.5.

En la figura se puede observar claramente que el desarrollo de un nuevo producto puede analizarse en cuatro dimensiones: la definición del **producto** y las variables **técnicas, económicas y de mercado**, que van determinando el proceso en forma de una espiral continua, en la cual cada variable influye a las otras.

Otra posibilidad es un sistema **PERT** (Program Evaluation and Review Technique), es decir, mostrar actividades simultáneas y posibles caminos

**Figura 3.5  
DESARROLLO EN ESPIRAL E INTERACTUANTE**



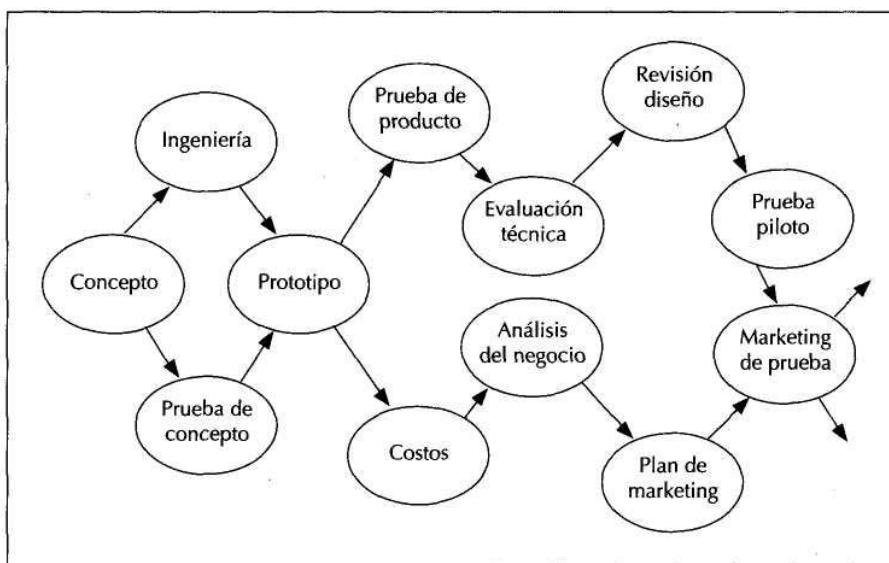
críticos, como se exemplifica en la figura 3.6, o métodos similares como el CPM (Critical Path Method), donde se muestran gráficamente los proyectos antes de su realización, para asignar y calcular recursos y modificar la programación a medida que transcurre el tiempo<sup>18</sup>. El camino crítico es el tiempo acumulado de la serie de eventos que más tiempo consumen y que deben ocurrir en forma secuencial para lograr las metas del proyecto.

Un serio obstáculo a la innovación es el habitual aislamiento de la parte de I&X, producción y marketing, lo que ocasiona demoras y costos innecesarios. Esto, en parte, se produce porque se piensa que ingeniería o producción deben liderar el asunto, olvidándose que "el marketing desempeña un papel central en el proceso de introducción de productos nuevos"<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> Al respecto se puede consultar Alfredo Velásquez, "Método de programación y control de proyectos". Documentos ESAP, Colombia, 1989. Véase también José Enrique Castro, *El gerente de marca*. Ed. McGraw-Hill, México, 2001, p. 29.

<sup>19</sup> Stephen R. Rosenthal. *Diseño y desarrollo eficaces del nuevo producto*. Ed. McGraw-Hill, México, 1997, p. 282.

**Figura 3.6  
DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO.  
UN ESQUEMA PERT**



Definitivamente, "el que trabaje en el diseño y desarrollo de un nuevo producto habrá de conocer y entender las funciones que cumplen las personas con formación específica y con experiencia en el marketing. Pero conviene mencionar que, en la generalidad de industrias, la responsabilidad del nuevo producto se comparte entre las funciones operativas del negocio: marketing, diseño y producción. A los participantes más importantes se les alienta cada vez más para que piensen como si ellos fueran los clientes. Aunque el departamento de marketing ya no es el único que reclama para sí la orientación al cliente, sigue ejerciendo una gran influencia en la dirección que tomarán los nuevos productos. El desarrollo de un nuevo producto no puede tener éxito sin información, suposiciones, conceptos y retroalimentación muy sólida del mercado"<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> ibíd.

## ☛ **Estructuración del diseño y desarrollo**

*El proyecto de diseño y desarrollo no sólo incide en los costos, tiempo y precio del nuevo producto, sino particularmente en traducir las necesidades del mercado en especificaciones. Roseneau<sup>21</sup> habla de las siguientes fases: validación de la idea, diseño conceptual, especificaciones y diseño, producción y prueba de prototipos y capacidad de producción.*

- **Validación de la idea:** es la llamada fase cero, ya que ésta realmente precede al proyecto y abarca la identificación, selección y el refinamiento de la idea.
- **Diseño conceptual:** las ideas se hacen más concretas al irse identificando las especificaciones comerciales del producto, permitiendo conocer los atributos de forma, adecuación y funciones del producto. **Especificación y diseño:** durante esta fase se establecen descripciones detalladas del producto y del proceso de producción (ingeniería de diseño). Se miran aplicaciones del producto, su aspecto y la forma en que será utilizado.
- **Producción y pruebas de prototipo:** el producto se fabrica en su totalidad en series piloto de poco volumen y se prueban en varias condiciones que se asemejan a los ambientes de utilización por parte de los clientes.
- **Capacidad de producción:** aquí se ve el programa de manufactura para alcanzar los volúmenes proyectados de venta y los costos unitarios, la conformidad de las especificaciones y otras medidas de calidad.

*Con el objeto de mejorar la coordinación, reducir duración y costos, surgió la técnica de la ingeniería simultánea, buscando el trabajo en equipo y paralelo, oponiéndose en cierta forma a los enfoques secuenciales (con reciclaje) que se asemeja a una carrera de relevos: un departamento termina y le pasa el proyecto a otro.*

*Enríg Barba<sup>22</sup> define la ingeniería simultánea como "una técnica destinada a acortar el tiempo del diseño del producto mediante la plani-*

---

<sup>21</sup> Milton Roseneau. Innovación. Legis, Colombia, 1988, p. 25.

<sup>22</sup> Enríg Barba. La excelencia en el proceso de desarrollo de nuevos productos. Ed. Eada Gestión, España, 1993, p. 89.

*ficación simultánea del producto y del proceso de producción". En Japón se habla de actividades traslapadas, con retroalimentación continua y compartida, en un proceso llamado sashimi, empezando cada actividad sucesiva antes de terminar el paso previo. La figura 3.7 muestra el esquema de la ingeniería simultánea.*

*La ingeniería simultánea se basa en solapar las diferentes actividades de diseño, desarrollo y fabricación de nuevos productos; sin embargo, esta simultaneidad de actividades puede extenderse al resto de áreas funcionales. Yussef la define como "una filosofía de diseño que promueve esfuerzos colectivos e integrados de un cierto número de equipos implicados en la planificación, organización, dirección y control de todas las actividades relacionadas con productos y procesos, desde la generación de la idea hasta la terminación del producto o servicio"<sup>23</sup>.*

*Sin embargo, acota Philip Kotler, "el enfoque del desarrollo simultáneo tiene ciertas limitaciones. El desarrollo demasiado rápido de un producto puede ser más arriesgado y más costoso que el enfoque secuencial, más*

*Figura 3.7  
INGENIERÍA SIMULTÁNEA*

| Actividad         | Desarrollo del concepto | Desarrollo del diseño | Validación del diseño | Desarrollo de producción |
|-------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| <i>Marketing</i>  |                         |                       |                       |                          |
| <i>Ingeniería</i> |                         |                       |                       |                          |
| <i>Ensayos</i>    |                         |                       |                       |                          |
| <i>Producción</i> |                         |                       |                       |                          |

<sup>23</sup> M. Yussef. "Design for manufacturability and time-to-market". International Journal of operations & production management, vol. 154, No. 1, 1995.

*lento y más ordenado. Y a menudo crea una creciente tensión y confusión organizacional<sup>24</sup>. Por otra parte, "la administración del tiempo en la introducción de productos nuevos corre hoy el riesgo de una simplificación excesiva. Al sentirse los gerentes presionados para obtener mejoramientos notables en el desarrollo de productos, han quedado absorbidos en el factor de tiempo, olvidando que la rapidez no es más que una de las medidas de desempeño que es preciso administrar. Nunca perderán su importancia los factores de calidad y costo. En el diseño y desarrollo de productos, para alcanzar la rapidez con un propósito bien definido y evitar la rapidez irresponsable se requiere una administración rigurosa del proceso entero"<sup>25</sup>.*

*Existen ciertas técnicas específicas que son alternativas y que se pueden aplicar combinadamente, que ayudan a este proceso, como el conjoint análisis (CA), el enfoque del usuario líder (UL) y el quality function deployment (QFD).*

- *El conjoint análisis es una técnica de marketing para obtener información sobre las preferencias del cliente con respecto a los atributos de los productos. Los resultados son estimaciones de las funciones de utilidad que representa el valor que los consumidores conceden a cada característica, es decir, el valor relativo que tienen.*
- *El usuario líder, es mirar no el usuario promedio, sino al líder, lo cual aporta información valiosa acerca de las futuras necesidades del mercado, en especial los de rápida evolución. El desarrollo de nuevos productos se realiza en estrecha relación con estos vanguardistas, primeros adoptantes o expertos.*
- *El quality function deployment es un proceso que nos ayuda a identificar los requisitos de los clientes y a estructurar el diseño y desarrollo de soluciones que satisfagan estos requisitos. Este concepto, que comienza escuchando la voz del cliente, se considerará nuevamente en la parte de desarrollo del producto, ya que es uno de los más interesantes y prácticos modelos para convertir las demandas de los clientes en características concretas de calidad y funcionalidad.*

<sup>24</sup> Kotler y Armstrong. Fundamentos de mercadotecnia. Ed. Prentice Hall, México, 1998, p. 297.

<sup>25</sup> Stephen Rosenthal. Diseño y desarrollo del nuevo producto. Ed. McGraw-Hill, México, 1998, p. 5.

*La figura que se presenta a continuación resume las ventajas de las tres técnicas de análisis descritas y los tipos de beneficios que se pueden tener con cada una de ellas.*

*Pero no sólo se requiere una organización ad hoc para el desarrollo y diseño del nuevo producto, sino también una planificación cuidadosa de cada una de las etapas, reiterándose que se trata de actividades no sólo relacionadas sino definitivamente interactuantes. Es decir, **no van en orden***

**Figura 3.8**  
**VENTAJAS COMPARATIVAS DE LAS TÉCNICAS DE ANÁLISIS**

| Beneficios  | Conjoint                            | Usuario Líder                       | Quality Function Deployment         |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <i>Identificación de ideas para nuevos productos</i>                                |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |
| <i>Reducción de la incertidumbre del mercado para nuevos productos</i>              | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <i>Reducción de la resistencia contra los nuevos productos dentro de la empresa</i> |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |
| <i>Aumento de la validez de las prospecciones de mercado</i>                        | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |
| <i>Mejor toma de decisiones con respecto al marketing mix</i>                       | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |
| <i>Reducción del tiempo de desarrollo y de los costos de desarrollo</i>             |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <i>Reducción de la incertidumbre en la planificación, mejor toma de decisiones</i>  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <i>Reducción de los problemas de interfaz</i>                                       |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <i>Mayor calidad de producto</i>  |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |

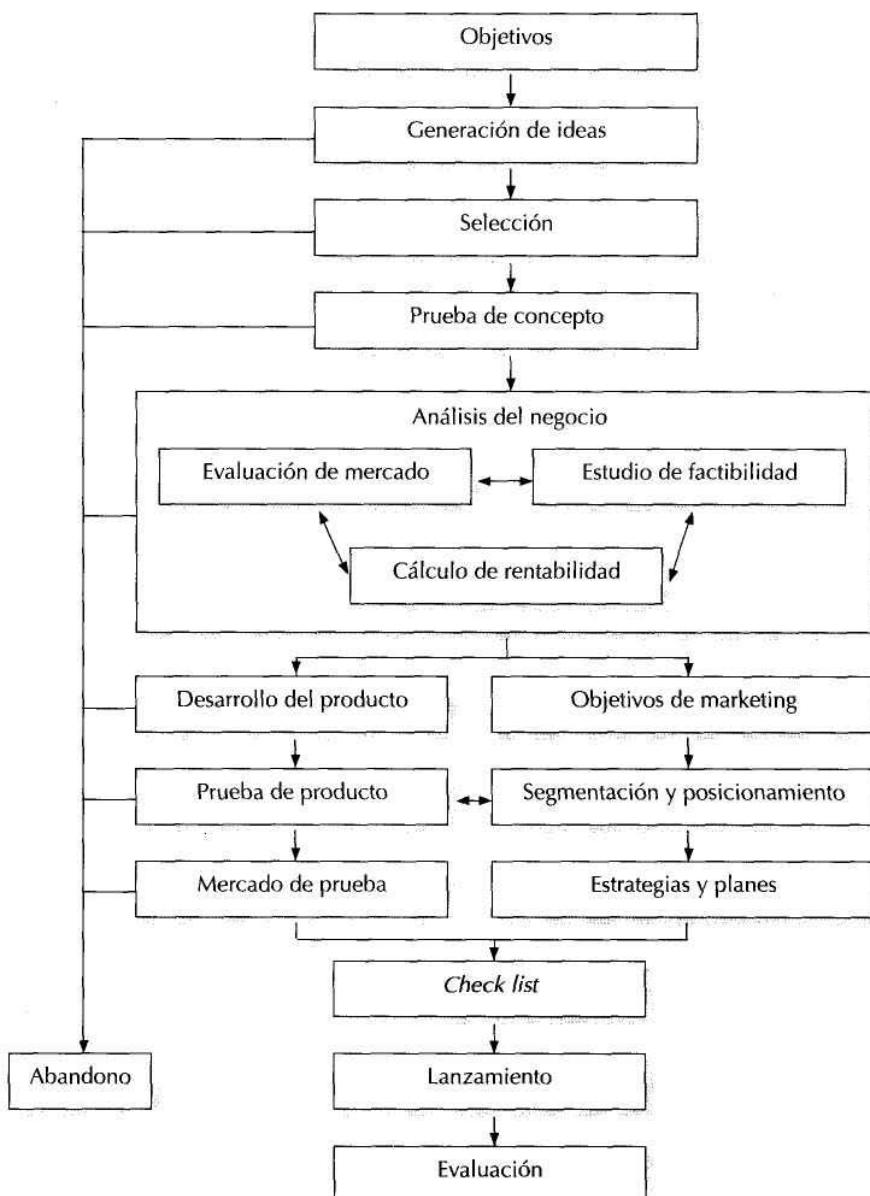
**cronológico y los resultados de una etapa pueden modificar a otra. Es más, el desarrollo de nuevos productos depende mucho de la gente involucrada y de las relaciones que se establezcan sobre todo entre la gente de diseño e ingeniería y la de mercadeo y otros departamentos de la organización, ya que, después de todo, estas actividades son responsabilidad de toda la organización.** La figura 3.9 muestra una posible participación interfuncional en los diferentes aspectos y pasos involucrados en la creación, desarrollo y lanzamiento de un producto nuevo.

Con fines didácticos y teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, nuestro análisis se hará de acuerdo con el esquema que aparece en la figura 3.10, en donde se muestran los distintos pasos involucrados en la creación, desarrollo y lanzamiento de un nuevo producto. Insistimos en que no se trata de algo secuencial, sino simultáneo e interactuante.

**Figura 3.9**  
**PARTICIPACIÓN INTERFUNCIONAL EN EL DESARROLLO**  
**DEL NUEVO PRODUCTO**

|                     | Oportunidad | Necesidad | Concepto | Revisión | Estudio de factibilidad | Aprobación inicial | Investigación de mercados | Prototipo | Revisión | Attributos | Especificaciones | Planeación | Propuesta | Autorización | Plan comercial | Producción | Introducción | Evaluación |
|---------------------|-------------|-----------|----------|----------|-------------------------|--------------------|---------------------------|-----------|----------|------------|------------------|------------|-----------|--------------|----------------|------------|--------------|------------|
| Alta gerencia       | X           |           |          |          | X                       |                    |                           |           | X        |            |                  |            |           | X            |                |            |              | X          |
| Finanzas            | X           |           |          | X        |                         |                    |                           |           | X        |            |                  | X          | X         |              |                |            |              |            |
| Marketing           | X           | X         | X        | X        | X                       | X                  |                           | X         | X        | X          | X                | X          |           | X            |                | X          | X            |            |
| I&D. Ingeniería     | X           |           |          | X        | X                       |                    |                           | X         | X        |            | X                | X          | X         |              |                |            |              |            |
| Producción          | X           |           |          |          | X                       |                    |                           | X         | X        |            | X                | X          | X         |              |                | X          | X            |            |
| Otros departamentos | X           |           |          |          |                         |                    |                           |           |          |            |                  |            |           |              | X              | X          |              |            |

**Figura 3.10  
PASOS EN EL DESARROLLO DE UN PRODUCTO NUEVO**



*La figura muestra básicamente dos líneas de acción, a partir de las primeras etapas de **objetivos, generación de ideas, selección y prueba de concepto**, que normalmente serían secuenciales.*

*En efecto, como se indicó, el proceso debe comenzar con una clara determinación de objetivos, seguido de una búsqueda de ideas en el campo definido, selección de las más atractivas y pertinentes y un primer examen de las escogidas (más adelante se explican las etapas con cierto detalle).*

*Después está el **análisis del negocio** (variables técnicas, económicas y de mercado), que es un estudio de factibilidad preliminar, y del cual se derivan una senda de **estrategias de mercadeo** y otra de **producto**, que deben retroalimentarse, ser simultáneas y estar listas en el momento del lanzamiento.*

*En cualquier momento se puede volver a una etapa anterior, cambiar, revisar, modificar, mejorar, postergar o abandonar el proyecto.*

## ↗ **Objetivos y directrices**

*De acuerdo con el esquema propuesto, el proceso debe comenzar necesariamente con un claro establecimiento de objetivos, sugeridos por la **estrategia de desarrollo** elegida por la empresa, así como la **misión de la misma**.*

*Estas directrices constituyen el foco de la búsqueda de innovaciones y el medio de seleccionar y evaluar ideas.*

*La empresa determina previamente cuál es la función del nuevo producto y cómo este puede ayudar a alcanzar las metas corporativas y de mercado. No se trata de introducir al mercado nuevos productos sólo por el hecho de que hayamos concluido que se trata de algo positivo, sino que estos deben responder a algo concreto y deseable para la organización.*

*Por ejemplo, puede lanzarse un nuevo producto para mantener la participación del mercado, tener una meta de rendimiento sobre la inversión, buscar una imagen, competir, o simplemente establecer una posición en un nuevo mercado.*

*Cabe hacer notar que, por otra parte, el explicitar la estrategia de nuevos productos contribuye también a mejorar la **eficiencia** del proceso mismo.*

*Fuera de estos objetivos generales mencionados, podemos señalar los siguientes objetivos específicos (figura 3.11).*

**Figura 3.11  
OBJETIVOS DE NUEVOS PRODUCTOS**

**Modificación de la línea**  
**Extensión de la línea**  
**Productos complementarios**  
**Diversificación**

- **Modificación de la línea:** consiste en rediseñar o reformular un producto para dar respuesta al objetivo de aumentar las ventas de esa línea, mediante una estrategia de retención de clientes ante posibles cambios en el mercado (gustos u ofertas de la competencia), para lograr la aceptación del producto o aumentar la frecuencia de compra. En general, esto se puede lograr ofreciendo nuevos beneficios o mejorando la calidad (producto, servicio o imagen).
- **Extensión de la línea:** introducir productos nuevos con características diferentes, pero, en cierto modo, sustitutos parciales, ya que cumplen funciones similares. Se hacen para alcanzar nuevos segmentos de un mercado, o sea captar clientes de la competencia o estimular la demanda entre no usuarios de una forma de producto.
- **Productos complementarios:** son los que se usan en unión a los existentes y se introducen para aumentar las ventas de los actuales o para establecer el crecimiento en mercados relacionados. Se pueden lanzar incluso para aprovechar posicionamiento de marca, imagen o fuerza de venta.
- **Diversificación:** consiste en agregar nuevos productos para nuevos mercados. Se introducen para tener otras oportunidades de crecimiento o estabilidad. Existen tres posibilidades de diversificación: **horizontal** (estrecha relación con los antiguos); **vertical** (antes se compraba) y **conglomerada** (para aumentar el rendimiento sobre inversión, pero sin relación directa con los productos actuales).

Una empresa puede adoptar uno o varios de estos objetivos específicos. Lo importante es declararlo, ya que ello guiará toda la actividad posterior, especialmente la generación de ideas, selección y evaluación de las mismas.

## ☛ Fuentes de nuevos productos

Recordemos que cuando hablamos de un *nuevo producto* podemos estar refiriéndonos a innovaciones, mejoras o imitaciones, que nos permitan ser más competitivos en los mercados actuales o en nuevos mercados (diversificación) dentro de las directrices y objetivos definidos.

En consecuencia, esta búsqueda de ideas de nuevos productos, que es el segundo paso natural del proceso, debe estar enmarcada dentro de las estrategias corporativas definidas por la organización.

*La búsqueda de ideas no debe ser aleatoria, es decir, sólo apoyarse en una corriente espontánea de inspiración, casualidad o solicitudes esporádicas de clientes, sino sistemática.*

Como afirma Lambin, "en general, las ideas y sobre todo las buenas ideas, no vienen por sí solas, es necesario organizar y estimular su generación"<sup>26</sup>, de lo contrario pueden ser ideas no aplicables al tipo de negocio que necesitamos. Por ello, hay que establecer clara y previamente cuáles son los productos y mercados a los que se dará prioridad, indicando lo que se pretende alcanzar con los nuevos productos.

No podemos esperar sólo una generación de ideas informales y espontáneas, sino explotar el esfuerzo. Existen abundantes factores y medios que estimulan el proceso, entre ellos las observaciones sobre las necesidades, amenazas y oportunidades del mercado, los clientes, agentes de venta, científicos, distribuidores, departamentos de investigación, competidores y empleados en general<sup>27</sup>.

Son muchas las posibilidades de recoger ideas, como veremos más adelante, lo importante es fomentarlas y estimularlas; según Kotler, "las

<sup>26</sup> Jean-Jacques Lambin. Op. cit., p. 220.

<sup>27</sup> Véase, por ejemplo, Eric Von Hippel, "Get new products from customers", en Harvard Business Review. Ed. The management of technological innovation, 1982, pp. 138-146. James W. Taylor. "Cómo generar ideas de conceptos de productos nuevos". Mercadotecnia No. 58, Colombia. "Búsqueda de nuevos productos de consumo". Publicidad y mercadeo, No. 45, Colombia, pp. 3244.

*ideas verdaderamente buenas se deben a una combinación de inspiración, trabajo y método*<sup>28</sup>.

*Los nuevos productos son concebidos de diferentes maneras. Hay inventores solitarios, pequeñas empresas y grandes corporaciones. Dupont calcula que hace falta la vida entera de dos investigadores para obtener un solo desarrollo comercial de importancia, pero otras innovaciones interesantes han surgido de diferentes formas.*

*Por ejemplo, el concepto de los pañales desechables Pampers se generó en un empleado de Procter & Gamble, al cambiarle los pañales a su nieto... o el jabón Ivory de la misma firma se logró en 1878 por un error accidental en la producción... A veces suele olvidarse que numerosos productos cotidianos no han existido siempre...*<sup>29</sup> *Pero, en la práctica y en la mayor parte de los casos "los nuevos productos son básicamente el resultado de la inspiración, el trabajo arduo y un esfuerzo específico para desarrollar ideas"*<sup>30</sup>.

*Las fuentes de nuevas ideas son muchas:*

- **Clientes:** las empresas deben contar con canales de comunicación adecuados para que el cliente pueda aportar sus ideas, especialmente sobre mejoras y nuevos productos. Esto se puede lograr mediante la investigación de mercados (cuantitativa y cuantitativa), observación y experimentación.
- **Alta dirección y empleados de la empresa:** debido a que estos son quienes conocen mejor los procesos productivos existentes, así como los productos. Como veremos, es una fuente descuidada a menudo. Algunos medios pueden ser: círculos de participación, concursos, reinserción, calidad total, buzones, etc.
- **Ingenieros o departamentos de investigación y desarrollo:** no todas las ideas provienen del mercado, ya que en ese caso no existirían innovaciones radicales. Difícilmente los clientes pueden proponer innovaciones que no existen en el mercado.

<sup>28</sup> Philip Kotler. Dirección de mercadotecnia. Ed. Diana, México, 1968, p. 588.

<sup>29</sup> Por ejemplo, el papel higiénico fue introducido en 1857 por Gayethy, el carro de supermercado en 1937 por Goldman, el hot dog en 1904, etc. Interesantes historias se pueden ver en Fekton & Fowler, Famous Americans you never knew. Stern y Day, Nueva York, 1970.

<sup>30</sup> Schewe y Smith. Mercadotecnia. Ed. McGraw-Hill, México, 1982, p. 294-

- **Competidores:** mediante procesos de imitación creativa, es decir, mejorando el producto de la competencia. Utilización del benchmarking y reconocimiento de los factores críticos del éxito.
- **Centros de investigación o universidades:** aprovechando la capacidad investigadora de estas instituciones a través de publicaciones, reuniones, etc.
- **Otras fuentes:** participación en ferias, exposiciones, distribuidores, proveedores, etc.

Según el origen de la idea, podemos hablar de fuentes internas y externas, ya sea que se generen dentro o fuera de la empresa. Las principales **fuentes internas** son los empleados en general, la fuerza de ventas y departamentos de producción o investigación y desarrollo. Como **externas** se puede mencionar el avance tecnológico, los clientes, competencia, extranjero, etc.

En la mayoría de los casos, el proceso se inicia desde dentro de la organización, para lo cual se requiere tener gente técnicamente preparada, motivada y creativa. La organización promueve el desarrollo de innovaciones o conceptos para ampliar la gama de sus productos y llenar una necesidad en el mercado (Market Pull) o explotar un recurso tecnológico que tiene ya la empresa (Technology Push). Las principales fuentes de innovación sistemática son: creatividad interna; la observación del mercado, de la industria y la competencia; la interacción con especialistas, centros de investigación, universidades, etc.

Las innovaciones buscan satisfacer las necesidades del mercado. Existen dos tipos de necesidades:

- **Necesidades insatisfechas**, que se refieren a las existentes, pero insatisfechas por alguna razón y que el mercado demanda perentoriamente.  
Es decir, se trata de nuevos productos para mercados existentes.
- **Necesidades latentes:** son aquellas aún no evidentes en un estado cuantificable, más representativas de la satisfacción de una conveniencia que de una necesidad; o sea, productos nuevos para mercados nuevos,  
que pueden responder a:

- Necesidades reales, *pero que el mercado no reconoce como tales.*
- Necesidades incipientes, *que el mismo mercado creará en un futuro inmediato.*
- Necesidades previsibles, *como consecuencia de presiones económicas, tecnológicas o sociales.*

*Como ejemplo de estos últimos casos, se puede comentar lo ocurrido con la telefonía celular, el horno microondas o las videograbadoras. En este momento, necesidades latentes podrían ser la telefonía con traducción simultánea o la transportación hipersónica...*

*En alguna medida, "aparentemente la probabilidad de fracaso de una idea en el mercado es mayor si la asociamos a que el proceso de innovación se generó internamente en la organización, con la motivación de querer explotar una invención o de querer ampliar la gama de productos de la empresa en el mercado (la idea se promueve desde adentro y se busca un mercado); y que la probabilidad de éxito es mayor si iniciamos el proceso desde afuera, es decir con un enfoque marketing-innovación que incluya las fuentes de la innovación sistemática y que identifique las necesidades presentes y no satisfechas del cliente (con potencial en el futuro inmediato)"<sup>31</sup>.*

*GustavoTrelles asevera que "una actitud de innovación es una filosofía paralela a la del concepto moderno de mercadotecnia"<sup>32</sup>. Es decir, buscamos ideas que se transformen en innovaciones aceptadas por el mercado.*

*Se dice que a veces las empresas gastan millones en asesores, consejeros y expertos con el fin de lograr nuevas ideas, pero "este gasto podría disminuirse y posiblemente eliminarse, implementando las ideas y sugerencias del propio personal de la empresa"<sup>33</sup>.*

<sup>31</sup> Miguel Palomo. "El proceso marketing-innovación como fuente de ideas creativas". Ingenierías. Julio-septiembre 2000, vol. III, No. 8, p. 43.

<sup>32</sup> Gustavo Trelles. "El proceso de desarrollo de nuevos productos", [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>33</sup> William J. Bond. Creatividad ejecutiva. Ed. Selector, México, 1990, p. 6L

Como dice Taylor, "una fuente sencilla, franca y conveniente de conceptos sobre productos nuevos puede estar en sus propios empleados"<sup>34</sup>, y para ello hay que demostrar que se les toma en cuenta y darles los medios para que puedan presentar esas ideas, es decir, proporcionar la administración y el clima adecuado, según se describirá más adelante al abordar este tema.

En los países latinoamericanos se utilizan mucho las fuentes externas, particularmente la búsqueda de ideas en otros países y la llamada innovación imitativa<sup>35</sup>.

Ambos sistemas funcionan e implican aparentemente un costo y riesgo menor, pero se debe tener **cuidado**, ya que sólo es una fuente interesante y práctica, pero en ningún caso elimina o remplaza todo el proceso que es necesario para introducir estas ideas. El que un producto o servicio haya dado resultado a otros empresarios, países o mercados, no es garantía de éxito.

Muchas ideas provienen de un análisis del medio ambiente, así como las fortalezas y debilidades de la empresa. Mientras existan necesidades insatisfechas, deseos, problemas y expectativas, habrá oportunidades. Como predicaba el **concepto moderno de mercadeo**, antes de fabricar hay que ver qué se puede vender, es decir, conocer el mercado.

Pero esto no debe interpretarse como que **solamente** del mercado podemos obtener ideas de nuevos productos. Acota al respecto Arnold: "depender de la investigación de mercados conduce a asumir una posición reactiva (contraria a proactiva), limitada por la imaginación de los consumidores investigados"<sup>36</sup>.

El proceso de búsqueda de nuevas ideas puede mejorarse sustancialmente mediante la aplicación de **técnicas** y **procedimientos** creativos que incentivan la producción de conceptos y la adopción de actitudes proactivas

---

<sup>34</sup> James W. Taylor. "Cómo planear estrategias rentables de nuevos productos". Modern Business Report, Nueva York, 1983, p. 95. Véase también Leslie Brokaw, "Grandes ideas", en *Cordialidad*, vol. 3, 1999: "Probablemente la mejor fuente de ideas, tanto generales como específicas, son los clientes", p. 94-

<sup>35</sup> Theodore Levitt. La imitación innovadora en los negocios. Biblioteca Harvard en español. "Hay que comunicar a toda la organización, que aunque las innovaciones son valiosas, también lo son los imitadores creativos", p. 9.

<sup>36</sup> David Arnold. Manual de la gerencia de marca. Ed. Norma, Colombia, 1993, p. 58.

(proponer cosas); nos referimos a métodos intuitivos y racionales que se verán más adelante.

Como expone Rosenau, "para enriquecer el flujo de ideas potencialmente ganadoras que tengan origen en fuentes internas, muchas compañías han optado por hacer esfuerzos para mejorar la creatividad de su personal y han obtenido buenos resultados"<sup>37</sup>.

Por esto es necesario profundizar un poco más sobre este aspecto; si no hay **creatividad**, mal podríamos pensar en desarrollar algún nuevo producto (innovaciones, mejoras o imitaciones). Por otra parte, la creatividad no sólo es importante para esta actividad, sino para todo el **mercadeo** y, en general, en todos los **planos** de la organización<sup>38</sup>.

Siempre se requerirá una nueva forma de resolver un problema, aprovechar mejor una oportunidad o facilitar una actividad, cambiar o mejorar algún proceso o desarrollar un producto. En palabras de Dichter, "la administración moderna no puede sobrevivir sin la capacidad de crear cada día algo nuevo, aun si esto se limita al resultado de recombinar elementos en forma diferente"<sup>39</sup>.

Después de todo, como acotan Duailibi y Simonsen, "toda empresa es la solución creativa para una angustia generada por un problema; el hombre de negocios identifica una necesidad no satisfecha, o satisfecha en forma no adecuada, y ve en ella la oportunidad de obtener una recompensa", concluyendo que "el marketing es esencialmente la administración de la creatividad en busca de la optimización del beneficio para la supervivencia y la expansión"<sup>40</sup>.

Lo anteriormente señalado nos lleva a profundizar un poco más sobre este crucial aspecto, dedicando el próximo capítulo a la **creatividad** como base para **buscar y encontrar** ideas para nuevos productos, tema tratado en el capítulo sexto.

<sup>37</sup> Milton D. Rosenau, Jr. Innovación. Ed. Legis, Colombia, 1988, p. 106.

<sup>38</sup> Véase Alejandro Schnarch, "Creatividad en la gerencia moderna". Dirección Ejecutiva, Colombia, octubre de 1992.

<sup>39</sup> Ernest Dichter. Es usted un buen gerente? Ed. McGraw-Hill, Bogotá, Colombia, 1988, p. 53.

<sup>40</sup> Duailibi y Simonsen. Creatividad & Marketing. Ed. McGraw-Hill, Bogotá, Colombia, 1992, pp. 1 y 5.

## TEMAS PARA ANALIZAR 3

### MITOS

*El mito 53 del libro Mitos del marketing que están matando a los negocios, dice: "Las ampliaciones (extensiones) a las líneas de productos son la forma menos arriesgada de introducir nuevos productos" (Clancy y Shulman: Ed. McGraw-Hill, México, 1994, p. 99).*

### LENTITUD EN EL DESARROLLO

*"Para apresurar sus ciclos de desarrollo del producto, muchas compañías Philips comercializó su primera videocasetera práctica en 1972, ganando una gran ventaja a sus competidores japoneses. Sin embargo, en los siete años que tardó Philips en desarrollar una segunda generación de modelos, los fabricantes japoneses habían lanzado tres generaciones de productos nuevos.*

### EQUIPOS DE TRABAJO

*han adoptado un enfoque más rápido, orientado a equipos, llamado desarrollo simultáneo del producto. En vez de pasar el producto nuevo de un departamento a otro, la compañía establece un equipo de personas de varios departamentos que se quedan con el nuevo producto de principio a fin". Kotler y Armstrong, Fundamentos de mercadotecnia, 4<sup>a</sup> edición, Prentice Hall, México, 1998, p. 296.*

### PROBLEMAS Y RECOMPENSAS

*"Si uno escoge la ruta de un nuevo desarrollo de producto como una estrategia, debe tener un cuidado extremo al pasar cada idea propuesta de producto por un proceso de discriminación fina. No importa qué tan tedioso parezca este proceso, se trata de una póliza de seguros contra el riesgo omnipresente del fracaso. Las recompensas para los meticolosos son enormes. Las penalidades para los descuidados pueden significar la ruina".*

*Simón Majaro, La esencia de la mercadotecnia. Prentice Hall, México, 1996, p. 83.*

### ASTROS DEL MERCADEO

*Según Paul B. Brown [jugadas maestras, Ed. Norma, Colombia, 1989, p. 170], "el hilo común de todos los casos presentados en esta obra es el siguiente: cada comercializador exitoso poseía buenas destrezas en el campo de la*

administración y finanzas. Pero como vimos, eso no es algo que pueda darse por sentado. Lo que realmente hace que sobresalgan de los demás es su profundo conocimiento de los clientes y su manera de obedecer a su intuición una vez que ven o perciben una oportunidad. Actúan sin leer una y otra vez los informes de las investigaciones o los resúmenes de los grupos focales, herramientas tradicionales de trabajo en ese campo. Usan esas herramientas para confirmar sus ideas (o presentimientos), no como fuente de conocimiento o inspiración".

## ALGUNOS DESARROLLOS INTERESANTES 3

- **Hellmann**

*Hellmann's Real Mayonnaise tuvo su origen en 1905 en un pequeño delicatessen de Nueva York, donde Richard Hellmann, un inmigrante alemán, elaboraba este aderezo con base en una receta de su esposa. El producto casero pronto se volvió popular y para 1912 ya se vendía en jarros para llevar a casa.*

- **Gerber**

*Dorothy Gerber en 1927 era una madre que le preparaba a su hija de cinco meses su comida, convencida de que tenía que haber un método más simple y fácil. Le preguntó a su marido, hijo del presidente de una compañía de envasado en cuestión; se hicieron pruebas y la empresa decidió comercializar el alimento con el nombre de la familia que tuvo la idea. La Fremont Canning Company, que en 1941 cambió su nombre por el de Gerber, se convirtió en la década de 1940 en la comida fundamental de los hogares norteamericanos. En 1948, Gerber manejaba el eslogan "los bebés son nuestro negocio, nuestro único negocio".*

- **Bolsa de té**

*Un vendedor de té de New York, Thomas Sullivan, empezó a enviar muestras de té en bolsitas de tela en 1908; las personas comenzaron a solicitarlas y en 1920 se comenzaron a utilizar en Estados Unidos. En 1953 se llevaron a Gran Bretaña.*

- Pedidos por correo

*Richard Sears ideó el pedido por correo cuando trabajaba en una empresa ferroviaria vendiendo relojes a otros empleados. Con las ganancias, formó una empresa más amplia. Luego se asoció con Alvah Roebuck ofreciendo el catálogo Sears y Roebuck.*

### PARA REFLEXIONAR 3

- Una idea

*Al principio fue solo la idea Luego aparecieron las presunciones Y las presunciones no tenían forma Y el concepto no tenía esencia Y la oscuridad cayó sobre el rostro de los empleados Entonces, ellos se dirigieron a los vendedores y les dijeron: "Esta es una vasija llena de estiércol y huele mal" Y los vendedores se dirigieron a su supervisor y le dijeron: "Es un montón de excrementos y nadie soporta su olor" Y el supervisor se dirigió al gerente de marketing y dijo: "Es un recipiente lleno de guano, y el olor es muy fuerte" Y el gerente de marketing fue donde el vicepresidente comercial y dijo: "Es una vasija con un abono tan fuerte que nadie lo resiste" Y el vicepresidente comercial se dirigió al cliente y dijo: "Contiene lo que ayuda a crecer a las plantas y es poderoso" Y la idea se transformó en producto.*

- Lo importante

*Un experto asesor de empresas sacó de debajo del escritorio un frasco grande de boca ancha. Lo puso sobre la mesa, junto a una bandeja con piedras del tamaño de un puño y preguntó: ¿Cuántas piedras creen que caben en el frasco?*

*Después de que los asistentes hicieran sus conjeturas, empezó a meter piedras hasta que llenó el frasco. Luego preguntó: ¿Está lleno?*

*Todo el mundo lo miró y asintió. Entonces sacó de debajo de la mesa un cubo con gravilla. Metió parte de la gravilla en el frasco y lo agitó. Las piedrecillas penetraron por los espacios que dejaban las piedras grandes. El experto sonrió con ironía y repitió: ¿Está lleno?*

*Esta vez los oyentes dudaron: tal vez no. El experto puso en la mesa un cubo con arena que comenzó a volcar en el interior del frasco. La arena se*

*filtraba en los pequeños recovecos que dejaban las piedras y la grava. ¿Está lleno?, preguntó de nuevo.*

*¡No!, exclamaron los asistentes.*

*Bien, dijo, y cogió una jarra de agua de un litro que comenzó a verter en el frasco. El frasco aún no rebosaba. Bueno, ¿qué hemos demostrado?, preguntó.*

*Un alumno respondió: "No importa lo llena que esté tu agenda, si lo intentas, siempre puedes hacer que quepan más cosas".*

*¡No!, concluyó el experto: "Lo que esta lección nos enseña es que si no colocas las piedras grandes primero, nunca las podrás colocar después. ¿Cuáles son las grandes piedras en tu vida? Tus hijos, tus amigos, tus sueños, tu salud, la persona amada. Recuerda: ponías primero; El resto encontrará su lugar".*

- **Algunas "frases famosas"**

*La radio no tiene valor comercial. ¿Quién pagaría por un mensaje enviado a nadie en particular? (1920 - Robert Sarnoff, presidente de la RCA). "La televisión no dará resultado. Las personas tendrán que permanecer mirando la pantalla, y la familia norteamericana promedio no tiene tiempo para eso". (The New York Times, •1 8 de abril de 1939).*

*"El cine se tomará durante algún tiempo como una curiosidad científica, pero no tiene futuro comercial". •Auguste Lumière, refiriéndose a su propio invento.*

# 4

## Acerca de la creatividad

"El ejecutivo promedio ha invertido entre 1.000 y 10.000 horas aprendiendo formalmente economía, historia, idiomas, literatura, matemáticas, computación y ciencia política. El mismo ejecutivo ha dedicado menos de diez horas al aprendizaje sobre pensamiento creativo".

**Tony Buzan**

### ↗ La creatividad

*La creatividad es fundamental para la cultura y el progreso del hombre; sin ella todavía estaríamos en los tiempos primitivos. Todo lo que no es natural es artificial, es decir, producto de la acción transformadora del hombre<sup>1</sup>. Según Mauro Rodríguez, "en todas las épocas la creatividad ha sido el motor del desarrollo de los individuos, las organizaciones y las sociedades"<sup>2</sup>.*

*"Los mayores logros de la humanidad son logros de la creatividad. Las personas que iniciaron acciones que aceleraron, cambiaron, transformaron el curso de la historia, son personas que pueden ser consideradas creativas. Estas personas fueron capaces de establecer relaciones de conocimiento, fueron capaces de ver en donde otros no veían, fueron capaces de establecer nuevas preguntas, de dar respuestas originales, las cuales fueron consideradas útiles para el entorno social", dice Julio César Penagos, agregando que "la*

<sup>1</sup> UNESCO en su segundo plan a mediano plazo (1984-1989) confirma la importancia social de la creatividad con la afirmación de que es la "forma suprema en toda vida cultural". Véase el número especial de Impact of science on society. No. 134-135, 1983.

<sup>2</sup> Mauro Rodríguez. Manual de creatividad: Ed. Trillas, México, 1985, p. 11.

*creatividad es una condición necesaria para el crecimiento de un país, para el desarrollo de la humanidad, para la calidad de lo humano*<sup>3</sup>.

*En la actualidad, por la gran cantidad de cambios acelerados en todos los planos, esta creatividad resulta aún más importante. Lo que funcionó en el pasado no es válido en el presente; cerca de 80% de los productos que hay en el mercado no existían hace diez años, la vida social y laboral requiere modelos, métodos y sistemas más eficientes y atractivos, además de justos.*

## Pero, ¿qué es creatividad?

*Si derivamos el vocablo de su raíz, podemos decir que viene del latín creare, que significa engendrar, producir, crear; pero esto no nos ayuda mucho realmente, ya que el concepto tiene implicaciones científicas y filosóficas, además de las epistemológicas, lo que dificulta su comprensión y definición.*

*Y como dice Joachim Sikora, como ocurre en otros campos científicos, tampoco aquí hay ideas universalmente válidas; mencionando como consuelo que durante un simposio sobre creatividad, los científicos presentes asociaron al término "creatividad" más de cuatrocientos significados distintos\*.*

*Para la Academia Española de la Lengua, es la "facultad de crear"<sup>5</sup>, pero también puede ser entendida como "el conjunto de técnicas y métodos que permiten y facilitan la producción de un concepto nuevo"<sup>6</sup>, o "la actitud o técnica de brindar soluciones nuevas a problemas complejos"<sup>7</sup>.*

*Como dice Carlos Churba<sup>8</sup> la paradoja es definir lo que por su propia esencia es difícil de definir, ya que para algunos autores la creatividad es impredecible, imprevisible e indecible, es decir, inefable, lo que provoca una gran cantidad de definiciones válidas sobre el tema. Sabemos que toda*

<sup>3</sup> Julio César Penagos. "Creatividad, una aproximación", revista Psicología, edición especial 2000.

<sup>4</sup> Joachim Sikora. Manual de métodos creativos, Ed. Kapelusz, Argentina, 1979.

<sup>5</sup> Diccionario de la Real Academia Espartólica. Es interesante señalar que el término sólo fue aceptado recientemente.

<sup>6</sup> Guy Aznar. La creatividad en la empresa. Ed. Oikos-Tau, España, 1974, p. 32.

<sup>7</sup> Manuel Palao. "Técnicas de creatividad empresarial", en Enciclopedia de la Psicología, Plaza y Janes, tomo 2, cap. V, p. 183.

<sup>8</sup> www.CarlosChurba.com

*definición tiene ventajas e inconvenientes. Ventaja: tener un código común para entender de qué hablamos. Inconveniente: toda definición, rigidiza, estereotipa, cristaliza un significado. Hecha esa salvedad, entrega el autor algunas definiciones personales de creatividad:*

- *Es la actitud y la aptitud para generar un proceso creador, nuevas ideas, para descubrir nuevos significados, para inventar nuevos productos, nuevos servicios, para encontrar nuevas conexiones, ya sea en el nivel individual o en el social.*
- *La creatividad es percibir, idear y expresar lo nuevo y significativo.*
- *Es el proceso que otorga a la persona que genera un nuevo producto en un ambiente dado, su calidad de creadora.*
- *Es decirle adiós a lo seguro-conocido, iniciar un "viaje-aventura" a la región de lo "aún no existente", coraje-pasión para atreverse a configurar el porvenir, alegre-celebrar de lo hallado-hollado, el difícil renunciar a la obra.*

*En definitiva, la creatividad se mide por el **resultado final** -una nueva idea, un nuevo producto, una nueva manera de hacer algo o una aplicación distinta de ideas o recursos ya existentes- algo **nuevo y diferente**. Por ello Charles G. Morris la considera la "capacidad de generar ideas u objetos novedosos u originales que incluyen desde ideas filosóficas hasta cuadros, obras musicales y trampas para ratones"<sup>9</sup>.*

*Esto es reafirmado por Landau, quien escribe que "todos los procesos creativos, ya se trate de una composición sinfónica, de un poema, del invento y desarrollo de un nuevo avión, una técnica de venta, medicamento o una receta de sopa, nuevos, todos ellos se basan en una capacidad común: la capacidad de encontrar una relación entre experiencias que antes no tenían ninguna, la cual evidencia en forma de un nuevo esquema de pensamiento con el carácter de nuevas experiencias, ideas o productos"<sup>10</sup>.*

<sup>9</sup> Charles Morris. Psicología, un nuevo enfoque. Ed. Prentice Hall, México, 1987, p. 304-

<sup>10</sup> Citado por Joachim Sikora. Op. cit.

*Capacidad para producir algo nuevo pero, ¿para todos, o solamente para su creador?*

Ello nos lleva a pensar en el concepto expresado por Mauro Rodríguez: "capacidad de producir cosas nuevas y valiosas"<sup>11</sup>. Carl Gregory incluso agrega también en su definición la variable tiempo: "Creatividad es la producción de unas ideas, un concepto, una creación o descubrimiento que es nuevo, original, útil y que satisface tanto a su creador como a otros durante algún período"<sup>12</sup>.

Generalmente la creatividad se asocia con la **genialidad**, pero esta es sólo una expresión de la misma, y ocurre cuando esa novedad es grande y trascendente, afectando a un gran número de personas (la humanidad entera en su máxima expresión). Pero también la creatividad puede manifestarse en planos más modestos, como escribir un cuento a los hijos o adornar una oficina. Por eso, se puede afirmar que existen **tres niveles en el campo de la creatividad**:

**Elemental o personal**, valiosa en lo afectivo para el sujeto creador; se presenta al reparar algo, solucionar un problema, desarrollar un nuevo juego para un niño o inventar un postre.

**Nivel medio** o de resonancia laboral, valiosa para el medio social; la encontramos cuando las ideas pueden contribuir a la organización, comunidad o empresa, ya sea con un producto, sistema, proceso, solución o método.

**Nivel superior**, cuando un individuo realiza o aporta algo distinto, novedoso o alternativo, valioso para muchas personas, la sociedad o la humanidad entera.

Pero, sea cual fuere el nivel, no cabe duda de que la creatividad resulta fundamental para el progreso individual, profesional, organizacional y al nivel social (país y humanidad). Su **importancia**, en cualquiera de los niveles indicados, es básica<sup>13</sup>:

<sup>11</sup> Mauro Rodríguez. Op. cit., p. 22.

<sup>12</sup> Carl Gregory. The management of intelligence. Ed. McGraw-Hill, USA, 1967, p. 182.

<sup>13</sup> Véase Alejandro Schnarch, "Importancia de la creatividad en todos sus niveles". La República, Colombia, agosto de 1994.

- *En el nivel superior, es apenas evidente; como hemos dicho, todo el progreso de la humanidad se debe a nuevas ideas. Todo lo que nos rodea no ha existido siempre, alguien en algún momento lo pensó y desarrolló. Por otra parte, estamos necesitando de manera imperiosa nuevas ideas, modelos más justos, nuevos productos y sistemas.*
- *Para el nivel medio, también su importancia es muy grande. Las organizaciones no pueden progresar sin estar innovando constantemente. La calidad total, la reingeniería o los procesos de mejoramiento continuo, tienen como su principal insumo precisamente la creatividad. Pero eso no sólo es válido para las empresas, sino también para las comunidades, localidades, barrios o países.*
- *Y, por supuesto, en el nivel individual, como profesionales, empresarios, empleados o individuos, necesitamos creatividad, para avanzar y progresar e incluso para mejorar nuestra calidad de vida.*

*En nuestro contexto nos interesa la creación con cierto valor social y no sólo la originalidad (un esquizofrénico puede ser muy original, pero sus ideas carecen de adaptación a la realidad), de manera que la persona creativa debe concebir ideas nuevas, únicas, diferentes y valiosas. De acuerdo con Stein: "Creatividad es el proceso que resulta de una obra nueva, que es aceptada por un grupo como valiosa, útil o satisfactoria, en algún punto del tiempo"<sup>14</sup>.*

*Creatividad es el resultado de un proceso que nos conduce a algo nuevo, diferente, que no existía antes; que puede ser un sistema, producto o solución a un problema. Así entendida, se puede manifestar en diferentes niveles y es fundamental en cualquiera de ellos.*

*Dada la gran importancia de la creatividad en cualquiera de sus niveles, ha comenzado a estudiarse de manera más sistemática en este último tiempo. Antes, generalmente el enfoque estaba dirigido al nivel superior, es decir, analizar por qué un gran autor escribía su libro o un gran escultor realizaba su obra.*

---

<sup>14</sup> M. I. Stein. "Creativity and Culture". Journal of Psychology No. 36, 1953, p. 311.

*En 1940 se publica el primer libro sobre métodos creativos propiamente dichos, partiendo precisamente de las teorías de Wallas. Se trata de A technique fox producing ideas de James Young, libro de gran utilidad que ha continuado editándose<sup>15</sup>. Con posterioridad numerosos autores han contribuido a desarrollar conceptos similares, haciendo grandes aportes al análisis y comprensión de este fenómeno.*

*Pero tal vez el más importante fue J. P. Guilford, que dio comienzo a la investigación sobre este campo, con su famosa conferencia en septiembre de 1950 ante la American Phsychological Association, haciendo que muchas personas se interesaran en el tema<sup>16</sup>.*

*En esta conferencia Guilford redescubrió el término, dándole una acepción, además de la semántica y la psicológica aceptadas, de "concepto instrumento de trabajo", reuniendo numerosas conceptualizaciones preexistentes.*

*Algunos autores consideran a Guilford el iniciador de estos movimientos; pero su gran mérito radica en haber revalorizado el tema de la creatividad, nombrándola por su nombre y en haber hecho pública la denuncia de la poca investigación que existía al respecto en los países, especialmente en Estados Unidos. Atribuía esta ausencia al auge del conduc-tismo que llevó a fijar los estudios exclusivamente en los procesos del aprendizaje, clasificables dentro de la lógica.*

*Guilford fue además de los primeros en hablar de las características personales de los creativos y el primero que las presentó en un modelo. Distinguió entre notas o rasgos y facultades, introdujo el concepto de pensamiento divergente, opuesto al convergente. Esta es la somera historia de los comienzos del estudio de la creatividad en los que hay que recalcar que se puso el énfasis predominante en lo artístico más que en lo cognitivo.*

*Como indica Pedro Vidal, "el interés por la creatividad se suscita con esta conferencia de Guilford, que supone un gran incentivo para numerosos psicólogos e investigadores de las más diversas tendencias; comienzan a proliferar las investigaciones, se elaboran métodos empíricos que fomentan*

<sup>15</sup> J. W. Young. A technique for producing ideas. Crain Book, USA, 1975.

<sup>16</sup> Para demostrar cómo la investigación sobre creatividad había sido descuidada, evaluó el índice de los "Psychological Abstracts" desde su aparición en 1927 y de aproximadamente 121.000 títulos; sólo se encontraron 18 que se referían al tema.

*la producción creativa*<sup>17</sup>. Un estudio interesante sobre la historia y el futuro de la creatividad apareció en el primer número del Journal of Creative Behavior, escrito precisamente por Guilford en 1967.

## ↗ **El proceso creativo**

Uno de los pioneros en tratar de identificar cuáles eran los pasos mentales involucrados en la producción de ideas fue Graham Wallas, quien publicó en 1926 *The art of thought*<sup>18</sup>, libro en el cual el autor identifica cuatro pasos del proceso creativo: **preparación, incubación, iluminación y verificación**<sup>19</sup>.

Por **incubación**, Wallas entendía cualquier técnica de relajación de la conciencia, como sueños, ensueños, fantasía, hipnosis, meditación, diversión, juego, etc., que permitía operar los procesos subliminales. Entendía la **preparación** (disciplina académica) como una condición necesaria y la **incubación** (relajación) como una condición suficiente para que las ideas creativas emergieran (véase la figura 4-1).

El proceso creativo ha sido estudiado por numerosos autores con el fin de desentrañar los mecanismos psíquicos de esta actividad y los pasos o etapas más características del proceso, cuyo número va de cuatro a siete<sup>20</sup>.

**Figura 4.1**  
**EL MODELO DE WALLAS PARA EL PROCESO DE LA CREATIVIDAD**

**Preparación** (definición de la visión, de la observación y del estudio)

**Incubación** (que pone la visión a un lado por una época)

**Iluminación** (el momento en que emerge una nueva idea finalmente)

**Verificación** (que la comprueba hacia fuera)

<sup>17</sup> Pedro Vidal. "Guilford, la creatividad como ciencia", en Publicidad y Mercadeo, Colombia, No. 72, p. 44.

<sup>18</sup> Graham Wallas. *The art of thought*. Ed. Harcourt, Brace & Co., USA, 1926.

<sup>19</sup> Extractos de algunas ideas de Wallas se pueden ver en: P. E. Vernon, ed., *Creativity. Penguin Education*, USA, 1970.

<sup>20</sup> Véase Andrew Crosby, *Creative thinking as a process*. Travistock Publications, London, 1968, pp. 52-63. También James Webb Young, *Técnica para producir ideas*. Ed. McGraw-Hill, México, 1992.

- **Necesidad o cuestionamiento:** es decir, percibir algo como problema y tener la fuerza motivadora para iniciar el proceso creador. En general, todo acto creativo puede ser contemplado como resolver un problema, siendo esto válido si se está escribiendo un libro, innovando un producto, buscando nuevos procesos o enfrentando una dificultad gerencial. Se dice que el que no tiene preguntas no encuentra respuestas.
- **Preparación:** una vez con la inquietud, se debe salir al campo de los hechos, para que la mente trabaje sobre cosas sólidas. Contrariamente a la creencia popular, las ideas creativas no provienen de la casualidad, sino de un intenso período que consiste no sólo en saturarse de información, sino también en percibir nuevas relaciones.
- **Incubación:** es un período de reflexión sobre el problema, a veces consciente y otras inconsciente. Podríamos decir que es una etapa de gestación. Es durante este proceso cuando la persona creativa puede ser descrita como mentalmente ausente... pero presente y activa en el problema. Según algunos psicólogos esta etapa se desarrolla más en el inconsciente o en aquella fase del preconsciente; sin embargo, como dice Edison, esto es imposible si no está precedido por un trabajo anterior en el consciente.
- **Iluminación:** corresponde al encuentro de soluciones y no proviene de la nada, sino que es un producto de las etapas anteriores. Una de las iluminaciones más famosas es la atribuida a Arquímedes (¡Eureka!), en el siglo III a. C, cuando en su bañera descubrió que su cuerpo desplazaba su propio volumen en el agua; pero en realidad se trataba del encuentro a la solución de un problema largamente trabajado, no una inspiración instantánea...
- **Verificación o elaboración:** es comenzar a llevar la idea a la práctica; rara vez está suficientemente pulida y normalmente requiere cambios y modificaciones. Dice James Webb Young que "en esta etapa hay que introducir la idea recién nacida en el mundo de la realidad; y entonces descubrirá que no es la criatura tan maravillosa que parecía en el momento en que usted la dio a luz"<sup>21</sup>. Se dice que el autor reescribió treinta veces la última página de su novela Adiós a las armas y que el guión

---

<sup>21</sup> James Webb Young. Técnica para producir ideas, Ed. McGraw-Hill, México, 1992, p. 56.

*de la película El submarino amarillo de los Beatles se escribió 21 veces. Y como dicen Duailibi y Simonsen, "en marketing, donde los caminos encontrados deben ser comparados permanentemente con la realidad, la etapa de la verificación es de importancia fundamental"<sup>22</sup>.*

*Alex Osborn, el creador de la reunión de reflexión, adoptó una teoría similar entre el análisis y la imaginación, en su modelo Seven-Step para el pensamiento creativo<sup>23</sup>.*

**Figura 4.2  
MODELO SEVEN-STEP DE OSBORN PARA EL  
PENSAMIENTO CREATIVO**

1. **Orientación:** el señalar encima del problema
2. **Preparación:** recopilar datos pertinentes
3. **Análisis:** subdivisión del material relevante
4. **Ideación:** el llenar encima de alternativas por ideas
5. **Incubación:** dejando para arriba, para invitar la iluminación
6. **Síntesis:** juntar los pedazos
7. **Evaluación:** sentencia de las ideas que resultan

*La combinación sistemática de las técnicas para la creatividad dirigida y de las técnicas para el análisis ha continuado desarrollándose. Algunos de los modelos más recientemente propuestos y de bastante aceptación son los que se exponen a continuación.*

*CPS son las siglas de Creative Problem Solving, un método para la solución creativa de problemas desarrollado inicialmente por Alex Osborn y después complementado por Sidney Parnés. Ellos fueron quienes crearon la Escuela de Buffalo (USA). Este método nos ofrece un esquema organizado*

<sup>22</sup> Duailibi y Simonsen. Creatividad & Marketing. Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1992, p. 3.

<sup>23</sup> Alex Osborn. Applied Imagination. USA, Charles Scribner, 1953.

**Figura 4.3  
EL MODELO CREATIVO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMA (CPS)**

1. *El encontrar el objetivo*
2. *El encontrar el hecho*
3. *El encontrar el problema*
4. *El encontrar la idea*
5. *El encontrar la solución*
6. *El encontrar la aceptación*

para usar unas técnicas específicas de pensamiento crítico y creativo con vistas al logro de resultados novedosos y útiles<sup>24</sup>.

Otros autores plantean algo más completo al hablar del **modelo holístico del proceso creativo**, que hace referencia "a una estructuración integral de la concepción mental, la evaluación de dicha concepción, la planeación, la realización o instrumentalización y los resultados y efectos generados por la obra creativa. Todo ello depende también de una serie de subprocesos de modificación, revaluación, retroconcepción y realimentación"<sup>25</sup>. La figura 4-4 presenta ese esquema.

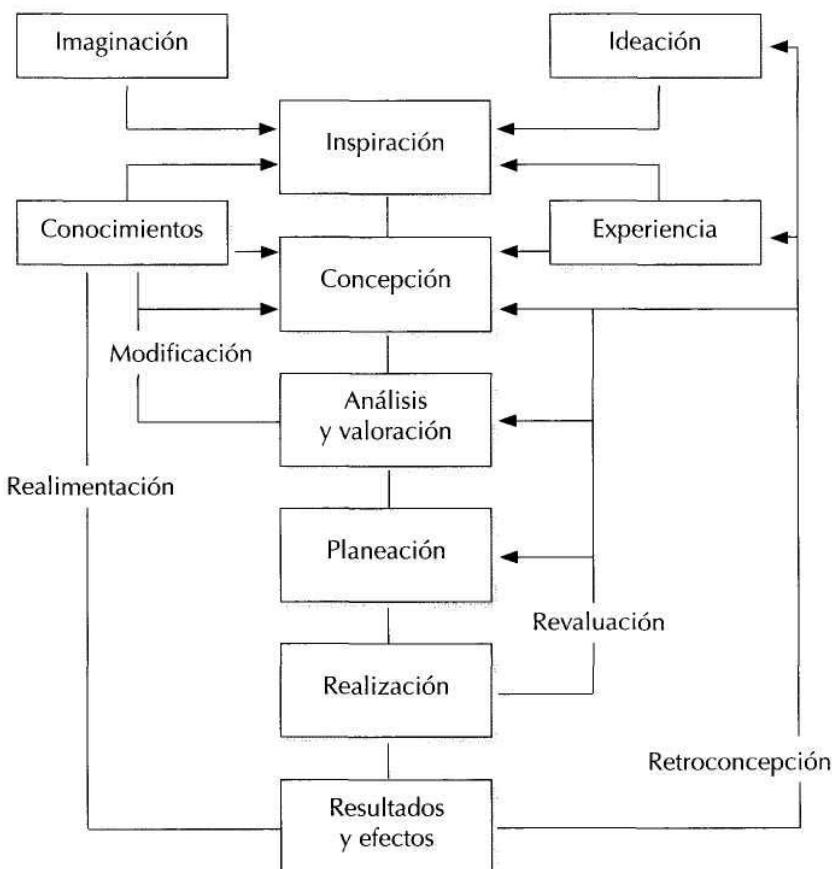
Dado que, como dice el autor, la terminología puede estar sujeta a diferentes interpretaciones, él da las siguientes conceptualizaciones.

- **Ideación**, la absorción y asimilación de ideas y conceptos.
- **Imaginación**, la formación mental de imágenes constructivas.
- **Inspiración**, la visualización integral y armónica de la obra creativa.
- **Concepción**, la estructuración de la inspiración con metodologías y propósitos definidos.
- **Conocimientos**, la aplicación de la imaginación reproductiva para construir una composición mental de teorías e imágenes asociadas.
- **Experiencia**, el acopio de datos de origen propio y ajeno, provenientes de éxitos y fracasos.

<sup>24</sup> Véase [www.cpsb.com](http://www.cpsb.com)

<sup>25</sup> Antonio Eroles. Creatividad efectiva. Panorama, México, 1994, p- 75.

**Figura 4.4  
MODELO HOLÍSTICO**



- **Análisis y valoración**, equivale a la preparación, en los cuales se miran las premisas relativas al contenido y viabilidad.
- **Planeación**, determinación y disposición específica de los recursos, procedimientos, costos y lapsos aplicables al ciclo de realización.
- **Realización**, exteriorización reproducible de la concepción, para darle a la obra presencia y vida independiente.
- **Resultados y efectos**, son las consecuencias perceptibles de la obra y congruencia con los objetivos planeados.

- **Modificación**, cambios en la concepción original.
- **Revaluación**, equivale a desechar y reestructurar.
- **Retroconcepción**, los resultados y efectos pueden no satisfacer la concepción original.
- **Realimentación**, los resultados se transforman en conocimientos y experiencias.

## ✓ Solución de problemas

*Todo acto creativo puede considerarse como la solución a un problema, incluso pintar un cuadro o escribir un libro. Sin embargo se puede hacer la distinción entre creatividad estética y creatividad para resolver problemas. Como dicen Rodríguez y Fernández, "de la primera encontramos múltiples ejemplos en los artistas y escritores, cuyos productos, al interpretar la naturaleza y el mundo que los rodea, son una prolongación de su propia personalidad; de la segunda, los tenemos en los hombres de ciencia, ingeniería y administración cuyos productos creativos son sobre todo solución de problemas"<sup>26</sup>.*

*En general, según sean o no fijas las restricciones del mismo, encontramos problemas abiertos o divergentes y problemas cerrados o convergentes. A pesar de que hay personas que se entienden mejor con uno u otro tipo de problemas según su personalidad, estilo e incluso profesión (hay personas que tienen un abordaje muy sistemático y otros, en cambio más bien intuitivo), el gerente verdaderamente eficaz debe ser capaz de enfrentar ambos tipos de problemas.*

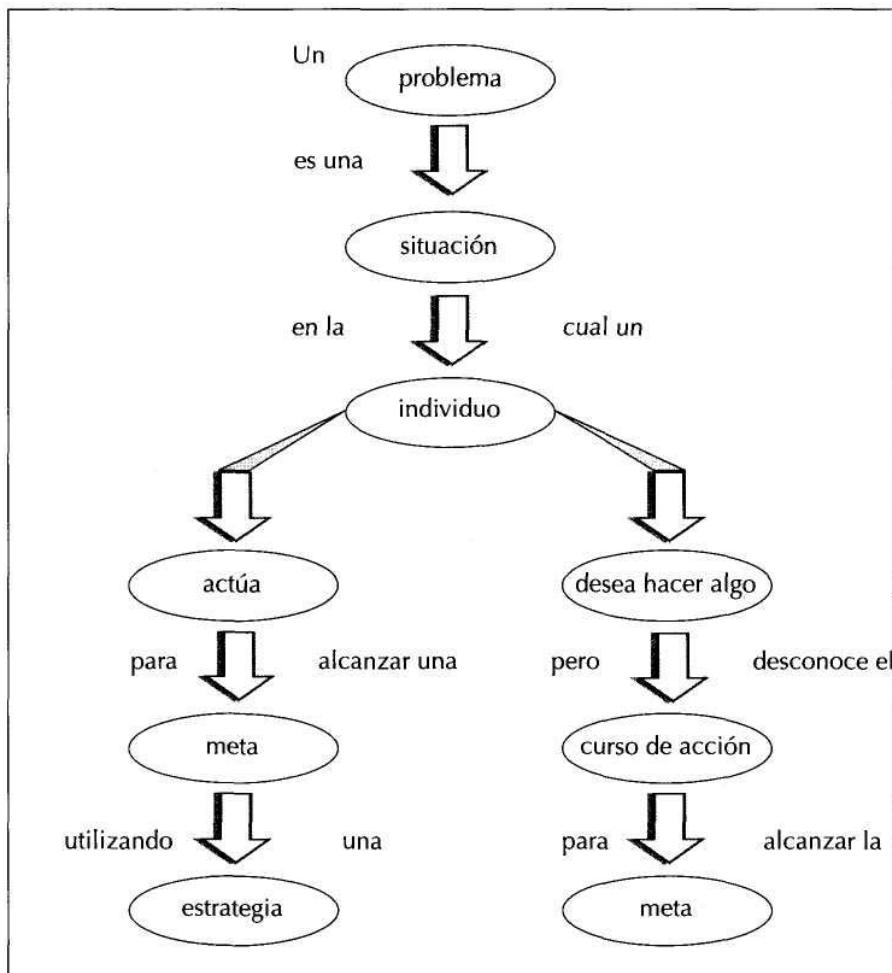
*Un problema se puede definir como una situación en la cual un individuo desea hacer algo pero desconoce el curso de la acción necesaria para lograr lo que quiere<sup>27</sup>, o como una situación en la cual un individuo actúa con el propósito de alcanzar una meta utilizando para ello alguna estrategia en particular<sup>28</sup>.*

<sup>26</sup> Rodríguez y Fernández. Creatividad para resolver problemas. Colección empresario práctico. Colombia, 1999, p. 141.

<sup>27</sup> Newell y Simon. Human problem solving. Ed. Prentice Hall, USA, 1976.

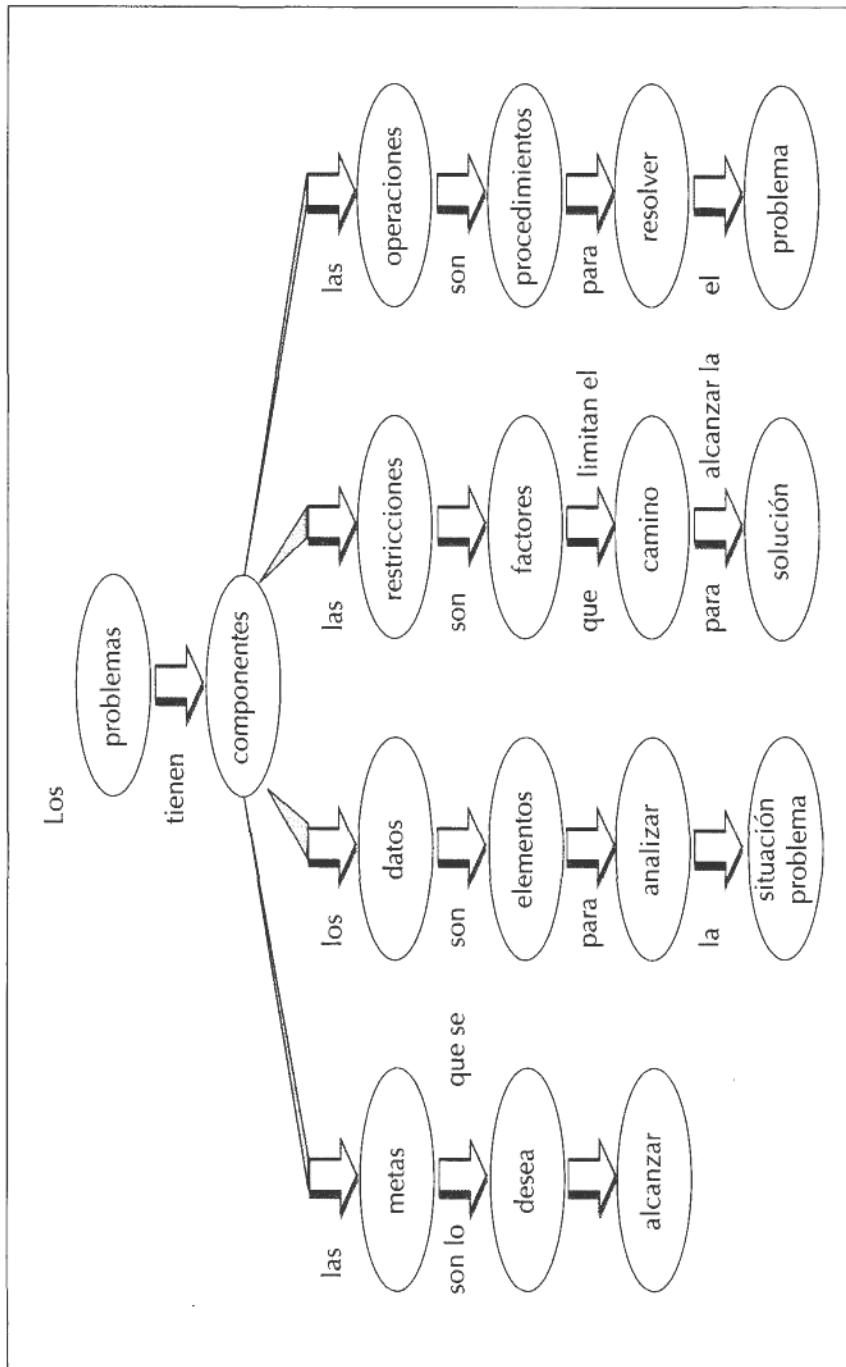
<sup>28</sup> Chi y Glaser. Problem solving abilities, 1983.

**Figura 4.5**  
**¿QUÉ ES UN PROBLEMA?**



Cuando hacemos referencia a "la meta" o a "lograr lo que se quiere", nos estamos refiriendo a lo que se desea alcanzar: la solución. La meta o solución está asociada con un estado inicial y la diferencia que existe entre ambos se denomina "problema". Las actividades llevadas a cabo por los sujetos tienen por objeto operar sobre el estado inicial para transformarlo

Figura 4.6  
LOS COMPONENTES DE UN PROBLEMA



*en meta. De esta manera, se podría decir que los problemas tienen cuatro componentes: 1) las metas, 2) los datos, 3) las restricciones y 4) los métodos<sup>29</sup>.*

*Las estrategias para resolver problemas se refieren a las operaciones mentales utilizadas para pensar sobre la representación de las metas y los datos, con el fin de transformarlos en metas y obtener una solución. Las estrategias para la resolución de problemas incluyen los métodos heurísticos, los algoritmos y los procesos de pensamiento divergente.*

*Los métodos heurísticos son estrategias generales de resolución y reglas de decisión utilizadas por los solucionadores de problemas, basadas en la experiencia previa con problemas similares. Estas estrategias indican las vías o posibles enfoques a seguir para alcanzar una solución.*

*De acuerdo con Monero y otros<sup>30</sup> los procedimientos heurísticos son acciones que comportan un cierto grado de variabilidad y su ejecución no garantiza la consecución de un resultado óptimo como, por ejemplo, reducir el espacio de un problema complejo a la identificación de sus principales elementos.*

*Los métodos heurísticos pueden variar en el grado de generalidad. Algunos son muy generales y se pueden aplicar a una gran variedad de dominios, otros pueden ser más específicos y se limitan a un área particular del conocimiento. La mayoría de los programas de entrenamiento en solución de problemas enfatizan procesos heurísticos generales.*

*Los métodos heurísticos específicos están relacionados con el conocimiento de un área en particular. Este incluye estructuras cognoscitivas más amplias para reconocer los problemas, algoritmos más complejos y una gran variedad de procesos heurísticos específicos.*

*Diversos investigadores han estudiado el tipo de conocimiento involucrado en la resolución de un problema, encontrándose que los resultados apoyan la noción de que la eficiencia en la resolución de problemas está relacionada con el conocimiento específico del área en cuestión. En este sentido, estos autores coinciden en señalar que los tipos de conocimiento necesarios para resolver problemas incluyen los siguientes:*

---

<sup>29</sup> R. E. Mager. Thinking, problem solving and cognition. Freeman, USA, 1983.

<sup>30</sup> Monero, Castelló, Palma y Pérez. Estrategias de enseñanza y aprendizaje. España, 1995. p. 20.

Entre los procedimientos **heurísticos generales** se pueden mencionar:

- **Trabajar en sentido inverso (working backwards).** Este procedimiento implica comenzar a resolver el problema a partir de la meta o metas y tratar de transformarlas en datos, yendo de la meta al principio. El procedimiento heurístico es utilizado en geometría para probar algunos teoremas; se parte del teorema y se trabaja hacia los postulados. Es útil cuando el estado-meta del problema está claro y el inicial no.
- **Subir la cuesta (hill climbing).** Este procedimiento consiste en avanzar desde el estado actual a otro que esté más cerca del objetivo, de modo que la persona que resuelve el problema, al encontrarse en un estado determinado, evalúa el nuevo estado en el que estará después de cada posible movimiento, pudiendo elegir aquel que lo acerque más al objetivo. Este tipo de procedimiento es muy utilizado por los jugadores de ajedrez.
- **Análisis medios-fin (means-ends analysis).** Este procedimiento permite al que resuelve el problema trabajar en un objetivo cada vez. Consiste en descomponer el problema en submetas, escoger una para trabajar, y solucionarlas una a una hasta completar la tarea eliminando los obstáculos que le impiden llegar al estado final. Los **algoritmos** son procedimientos específicos que señalan paso a paso la solución de un problema y que garantizan el logro de una solución siempre y cuando que sean relevantes al problema.

Monero<sup>31</sup> señala que un procedimiento algorítmico es una sucesión de acciones que hay que realizar, completamente prefijada y su correcta ejecución lleva a una solución segura del problema como, por ejemplo, resolver una raíz cuadrada o coser un botón. Por otra parte, un algoritmo es una prescripción efectuada paso a paso para alcanzar un objetivo particular. El algoritmo garantiza la obtención de lo que nos proponemos.

De esta manera, el algoritmo se diferencia del heurístico en que este último constituye sólo "una buena apuesta", ya que ofrece una probabilidad razonable de acercarnos a una solución. Por tanto, es aceptable que se

---

<sup>31</sup> Ibíd.,p. 20.

*utilicen los procedimientos heurísticos en vez de los algorítmicos cuando no conocemos la solución de un problema.*

**Los procesos de pensamiento divergente** permiten la generación de enfoques alternativos a la solución de un problema y están relacionados, principalmente, con la fase de inspiración y con la creatividad.

*La adquisición de habilidades para resolver problemas ha sido considerada como el aprendizaje de sistemas de producción que involucran tanto el conocimiento declarativo como el procedural. Existen diversos procedimientos que pueden facilitar o inhibir la adquisición de habilidades para resolver problemas.*

*"La solución de problemas es una actividad intelectual del hombre que al parecer es más acertado cuanto más creativa es la persona. Solución de problemas y creatividad son dos procesos indisolublemente unidos"<sup>32</sup>. Naturalmente lo importante es que se solucione el problema, ya que no basta una solución original y novedosa, pero inoperante..."*

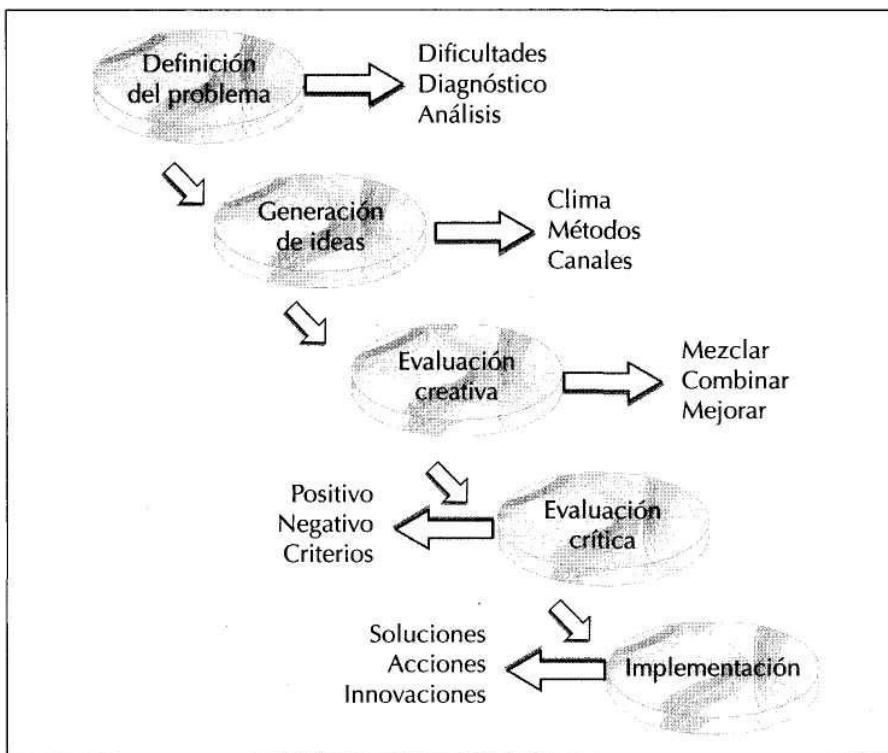
*Por otra parte, conviene no dejar de lado que los problemas tienen múltiples soluciones y que la mejor manera de tener buenas ideas es tener muchas ideas. Las posibles soluciones hay que estudiarlas, viendo sus aspectos positivos, negativos o simplemente interesantes, que pueden dar origen a nuevos desarrollos. Muchas cosas que tendemos a rechazar, después de un análisis pueden parecer buenas y, al contrario, cosas buenas se califican como malas después de estudiarlas.*

*Como dicen Jones y Scigousky, "todas las técnicas empleadas en la solución creativa de problemas tienen el mismo común denominador. Los conceptos son esencialmente los mismos cuando estamos trabajando con la actividad de círculos de calidad o con la técnica sinéctica en la solución de problemas. Estos incluyen la variación del enunciado del problema, una exploración especulativa de posibles soluciones, selección de ideas, evaluación de pasos siguientes y soluciones posibles"<sup>33</sup>.*

<sup>32</sup> Arnobio Maya. El taller educativo. Secretaría Ejecutiva Convenio Andrés Bello. Colombia, 1991. p. 148.

<sup>33</sup> Jones y Scigousky. "La lluvia de ideas y la creatividad". Mercadotecnia No. 77, Colombia, 1989, p. 28.

**Figura 4.7  
EL PROCESO CREATIVO**



En consecuencia, un esquema simplificado para resolver problemas de manera creativa incluiría: definición del problema, obtención de información, producción de ideas, analizar alternativas, seleccionar e implementar una solución viable.

- **Definición del problema**

Se ha dicho que un correcto planteamiento del problema puede ser 50% de su solución, por ello es necesario aclarar con precisión los verdaderos alcances y limitaciones del mismo e incluso a veces redefinirlo. El problema aparente, no siempre es el verdadero problema. Como dice Rodríguez, "hay que tener la capacidad para identificarlo, es decir, para formular preguntas que nos lleven a detectarlo y a definirlo".

*Esta facultad es uno de los rasgos inconfundibles de la conducta creativa<sup>34</sup>.*

- **Obtención de información**

*Esta es una etapa de análisis, donde se diagnostica el problema, se clasifica los síntomas, se observa qué falta, cuáles son las barreras, etc. En resumen, se reúne toda la información que se estime necesaria. Este paso es primordial ya que "contrariamente a la creencia popular, las ideas creativas no provienen de la casualidad, ni nacen espontáneamente, sino que emergen de un intenso período de preparación"<sup>15</sup>.*

- **Producción de ideas**

*Durante esta fase (posiblemente la más creativa) se generan las ideas, es decir, pensar sobre todos los posibles caminos a la solución. Aquí nos podemos valer de las técnicas y métodos heurísticos, los algoritmos, los procesos de pensamiento divergente y otros, como el Kepner-Tregoe (causas y efectos)<sup>36,37</sup>.*

- **Alternativas, selección e implementación**

*Generalmente los problemas pueden tener múltiples soluciones, por tanto deben estudiarse y evaluarse detenidamente. Una vez adoptada una alternativa, hay que mirarla desde todos los ángulos; ¿resiste el examen?, si no, hay que regresar a la definición original. Con frecuencia la primera iluminación conduce a otra que puede funcionar mejor. La figura 4-8 esquematiza el proceso.*

*En todo caso es importante recalcar, como dice Penagos, "que creatividad y solución de problemas no son sinónimos. La sola visión de un problema ya es un acto creativo. En cambio su solución puede ser producto de habilidades técnicas. El ver el problema significa integrar, ver*

---

<sup>34</sup> Mauro Rodríguez. Manual de creatividad. Trillas, México, 1985, p. 116.

<sup>35</sup> Henry Sisk y Mario Sverdik. Administración y gerencia de empresas. Ed. South-Western, Estados Unidos, 1976.

<sup>36</sup> Kepner y Tregoe. El nuevo directivo racional. Ed. McGraw-Hill, México, 1990.

<sup>37</sup> Parnés, S. J. Sourcebook for Creative Problem Solving. Buffalo, NY, Creative Education Foundation Press, 1992.

**Figura 4.8  
ESQUEMA DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

|                    | <b>Cuál es el problema</b>   | <b>Qué puede hacerse</b>  |
|--------------------|--|---|
| <b>En teoría</b>   | <b>Análisis</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico</li> <li>• Síntomas</li> <li>• Barreras</li> </ul>      | <b>Enfoques</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidades</li> <li>• Alternativas</li> <li>• Ideas</li> </ul>      |
| <b>En realidad</b> | <b>El problema</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hechos</li> <li>• Dificultades</li> <li>• Inquietudes</li> </ul> | <b>Proposiciones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones</li> <li>• Soluciones</li> <li>• Innovaciones</li> </ul> |

asociar donde otros no han visto. En este acto de darse cuenta, intervienen componentes actitudinales, sociales y afectivos, entre otros”<sup>38</sup>.

## ↗ Los hemisferios cerebrales y otras teorías recientes sobre tipos de inteligencia

Se piensa que se podría estimular la creatividad si pudiéramos comprender algunos aspectos de cómo funciona el cerebro, pero en la actualidad se estima que conocemos muy poco y que 90% de lo que se conoce se descubrió en los últimos 25 años.

**El cerebro humano** pesa alrededor de 1.300 a 2.200 gramos y está formado por **dos hemisferios** conectados entre sí por numerosos filamentos nerviosos, y está conectado de tal forma que el hemisferio derecho controla las funciones del lado izquierdo del cuerpo y viceversa. Por otra parte, midiendo la actividad cerebral se ha podido determinar que en cada uno se realizan actividades mentales diferentes.

Generalmente las **cualidades creativas** se centran en el **hemisferio derecho**, en contraste con el **izquierdo**, supuestamente lento, analítico,

<sup>38</sup> Julio César Penagos. "Creación o resolución de problemas", <http://webserver.pue.udlap.mx>

**Figura 4.9**  
**MODOS DE PENSAMIENTO DE LOS HEMISFERIOS CEREBRALES**

| <b>Hemisferio lógico</b>   | <b>Hemisferio holístico</b>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Lógico</i></li> <li>• <i>Analítico</i></li> <li>• <i>Abstracto</i></li> <li>• <i>Secuencial</i><br/>           (de la parte al todo)</li> <li>• <i>Lineal</i></li> <li>• <i>Abstracto</i></li> <li>• <i>Realista</i></li> <li>• <i>Verbal</i></li> <li>• <i>Temporal</i></li> <li>• <i>Simbólico</i></li> <li>• <i>Cuantitativo</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Holístico</i></li> <li>• <i>Intuitivo</i></li> <li>• <i>Concreto</i></li> <li>• <i>Global</i><br/>           (del todo a la parte)</li> <li>• <i>Aleatorio</i></li> <li>• <i>Concreto</i></li> <li>• <i>Fantástico</i></li> <li>• <i>No verbal</i></li> <li>• <i>Atemporal</i></li> <li>• <i>Literal</i></li> <li>• <i>Cualitativo</i></li> </ul> |

*impasible; pero si bien es cierto que cada hemisferio tiene sus propias especialidades, el hecho de ser cerebralmente diestro no es mejor ni peor que ser cerebralmente zurdo, ya que "la creatividad resulta de la excepcional interacción entre los dos hemisferios, en lugar de ser un producto del hemisferio derecho", dice Wycoff<sup>39</sup>.*

*Lo que ocurre es, que las características del hemisferio derecho se acentúan con el fin de "contrarrestar nuestro sistema educativo, que ha tendido a enfatizar las cualidades asociadas con el cerebro izquierdo: memoria, aptitudes lingüísticas, aritmética, pensamiento lógico y secuencial. Se nos ha enseñado a encontrar y reproducir maquinalmente la respuesta correcta y, hasta tiempos muy recientes, las escuelas concedían escaso margen a ejercitar la imaginación y las aptitudes alternativas del pensamiento. Así pues, cuando tratamos de desarrollar un enfoque más omnicerebral, a menudo subrayamos las habilidades del cerebro derecho, no porque sean más importantes, sino porque tenemos menos oportunidades de usarlas"<sup>40</sup>.*

<sup>39</sup> Joyce Wycoff. Trucos de la mente creativa. Ed. Martínez Roca, España, 1996, p. 27.

<sup>40</sup> Ibíd., p.48.

**Figura 4.10**  
**ASOCIADOS CON LOS HEMISFERIOS CEREBRALES**

| <b>Hemisferio lógico</b>   | <b>HABILIDADES<br/>Hemisferio holístico</b>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escritura</li> <li>• Símbolos</li> <li>• Lenguaje</li> <li>• Lectura</li> <li>• Ortografía</li> <li>• Oratoria</li> <li>• Escucha</li> <li>• Localización de hechos y detalles</li> <li>• Asociaciones auditivas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones espaciales</li> <li>• Formas y pautas</li> <li>• Cálculos matemáticos</li> <li>• Canto y música</li> <li>• Sensibilidad al color</li> <li>• Expresión artística</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Visualización</li> <li>• Emociones</li> </ul> |

*Estas teorías son generalmente aceptadas, pero hay psicólogos, filósofos y educadores que han postulado otras visiones. Por ejemplo, para Waldemar de Gregori, "al principio todos decían que bajo el cráneo teníamos la inteligencia. Después apareció la teoría de los dos hemisferios, uno que es inteligencia y el otro que es intuición y emoción. Ahora aparece la teoría de los tres cerebros, ya que se sabe que el izquierdo es básicamente inteligencia, el derecho es emoción, intuición y creatividad y el central es el motor, el que se mueve para actuar, luchar y competir"<sup>41</sup>.*

*Howard Gardner postula la teoría sobre las inteligencias múltiples, identificando siete tipos diferentes: musical, lógico-matemática, lingüística, espacial, corporal, intrapersonal (capacidad de conocerse así mismo) e interpersonal (capacidad de conocer y entender a los demás). Según Gardner, todos nacemos con esas siete formas de inteligencia y las activamos más o menos según nuestra historia personal, cultura y educación.*

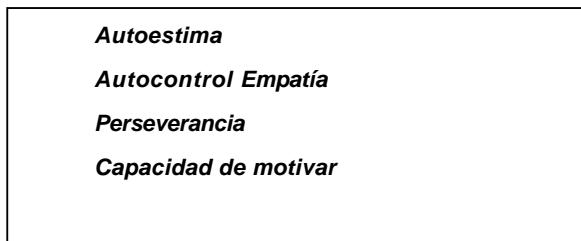
*Esta creencia de las siete inteligencias es apoyada por muchos psicólogos cognoscitivos e investigadores educativos porque ayuda a comprender que la inteligencia es multifacética y ha servido para comprender y valorar*

<sup>41</sup> Entrevista en El Tiempo, julio 11 de 1999.

*los diversos talentos, pero también se señalan deficiencias: "No obstante, es débil la evidencia de los puntos específicos de la teoría de Gardner, y no hay una investigación firme que muestre si sus aplicaciones prácticas han sido efectivas"<sup>42</sup>.*

*Daniel Goleman habla de la **inteligencia emocional**, afirmando que la inteligencia va más allá del coeficiente intelectual. Según este autor, no siempre los que triunfan son los más listos, sino aquellos que entienden mejor sus sentimientos y los de los otros y tienen la habilidad de interactuar muy positivamente con los demás. La inteligencia emocional es la habilidad de sentir, entender y aplicar eficientemente el poder que surge de las emociones como fuente vital de energía humana, de información, de confianza, de creatividad y de influencia.*

**Figura 4.11  
INTELIGENCIA EMOCIONAL**



*La llamada **inteligencia emocional** tiene aplicación en todos los campos, especialmente en el de liderazgo y en el desempeño en las organizaciones. Según investigadores que apoyan esta teoría, los ejecutivos o profesionales técnicamente eficientes, con un alto coeficiente de este tipo de inteligencia (que es absolutamente medible, mediante diferentes cuestionarios que aparecen frecuentemente en la literatura dedicada al tema), son personas que visualizan más rápidamente conflictos en gestación, problemas organizacionales, aspectos vulnerables de los equipos, conexiones, oportunidades, etc., lo cual evidentemente facilita la gestión administrativa.*

<sup>42</sup> "Los siete tipos de inteligencia" (TIME). Revista SUMA, diciembre de 1998, p. 39.

Recientemente, al **coeficiente intelectual (IQ)** o de **inteligencia emocional (EQ)**, se ha agregado el **coeficiente de adversidad (AQ)**, diseñado para medir la capacidad de las personas frente a los infortunios, desgracias y otras sorpresas. Este AQ (adversity quotient), según Paul Stoltz, *pude mejorarse trabajando cuatro dimensiones que lo determinan: control sobre las circunstancias, propiedad para tomar las riendas de la situación, alcance para que las situaciones de adversidad no pasen a otras áreas, y resistencia<sup>43</sup>*.

## ➤ **La persona creativa**

A pesar de que algunas personas pueden considerarse más creativas que otras, dice Simón Majaro, "etiquetar a las personas como creativas o no creativas no sólo puede ser injurioso e incorrecto, sino que a la larga puede ser contraproducente y, en consecuencia, afectar los niveles de productividad".

No todas las personas son creativas todo el tiempo e incluso la mayoría de los individuos pueden ser ocasionalmente creativos, además del hecho de que la creatividad es relativa, pues depende del observador o de quien emita el juicio. Pero, a pesar de ello, puede afirmarse que las personas creativas tienen ciertas características que les son propias.

¿La creatividad es cuestión de habilidad, talento o personalidad<sup>1</sup>?, se pregunta Edward de Bono, respondiéndose que pueden ser las tres cosas, agregando que prefiere no dar esa respuesta ya que si no se hace ningún esfuerzo para desarrollar la habilidad, puede tratarse sólo de talento o personalidad y como no se cuenta con esos elementos, se deja la creatividad para otros. Por ello concluye: "No me agrada la idea de la creatividad como un don especial. Prefiero pensar que es una parte normal y necesaria del pensamiento de cada uno. Todos no vamos a ser genios, pero no todas las personas que juegan tenis esperan ganar en Wimbledon"<sup>44</sup>.

Para Majaro<sup>45</sup>, una persona creativa usualmente posee algunas (o todas) de las siguientes cualidades:

<sup>43</sup> Véase Semana No. 898, julio 19 de 1999. "Superar la adversidad".

<sup>44</sup> Edward de Bono. Seis sombreros para pensar. Ed. Granica, Argentina, 1988, p. 176.

<sup>45</sup> Simón Majaro. Marketing y creatividad. Díaz de Santos, España, 1994, pp. 63-67.

- **Fluencia conceptual**, es decir, capacidad para generar muchas ideas en un corto período de tiempo como respuesta a una determinada situación.
- **Flexibilidad mental** para abandonar con facilidad una línea de pensamiento y para cambiar hacia otra, aunque tengan poca relación.
- **Originalidad**, al dar respuestas poco usuales e inesperadas a preguntas o problemas.
- **Curiosidad**. Las personas creativas tienden a interesarse por todo: los acontecimientos, tecnología, otras personas, actividades, etc.
- **Suspensión del juicio**, no evaluar definitivamente en el comienzo, no apresurarse en emitir juicios.
- **Aceptación por impulso** de ideas o soluciones atrevidas y heterodoxas, más que las personas menos creativas.
- **Tendencia a la insumisión**, desafiando a veces la autoridad (naturalmente, no siempre el enfrentamiento implica una actitud creativa).
- **Tolerancia** ante las ideas de los demás.
- **Visualización**. Con frecuencia las personas creativas se expresan en términos de imágenes o cuadros mentales cuando tratan de describir algo.
- **Persistencia** al involucrarse profundamente, e incluso a veces obsesionarse, con los problemas.

Carmen Balart C. e Irma Césped B.<sup>46</sup>, dan las siguientes características para la personalidad creativa:

- **Actitud personal**  
*Curiosidad e interés frente a su entorno y a todo lo que le atañe a él mismo.*  
*Inteligencia que le permite emplear la lógica y las emociones para defender sus planteamientos y, a la vez, le permite mantener independencia de juicio para la justa evaluación interna. Confianza en sí mismo y en su propia capacidad creadora, lo que le da tolerancia frente a la ambigüedad y lo salva de la frustración cuando los resultados obtenidos no son los esperados.*

<sup>46</sup> Carmen Balart C. e Irma Césped B. "La creatividad". Metropolitana de Ciencias de la Educación, [www.umce.cl](http://www.umce.cl)

*Espontaneidad, que lo salva de respuestas repetitivas.*

*Fuerza interior: capacidad de pasión y, al mismo tiempo, energía para informarse sobre el producto, la competencia, el medio, etc., paciencia y control de sí mismo a fin de dar tiempo para que se produzca la idea creativa.*

- **Estructura de pensamiento**

*Pensamiento ingenuo y primitivo, mente abierta despojada de prejuicios y esquemas; a la vez, adaptable: fluye, da vueltas en torno al problema, cercándolo (método de Jericó) hasta llegar a la solución adecuada. Gracias a la interrelación de ambos hemisferios, el pensamiento creativo pasa con mayor rapidez y frecuencia de una idea a otra, sin dispersión y sin perderse en exterioridades de sonido, color, letras. Atracción por lo complejo, que se traduce en habilidad para resolver antinomias o acomodar rasgos aparentemente opuestos y conflictivos. Capacidad para aceptar la crítica: las personas creativas saben cuándo deben escuchar y cuándo deben hablar para defender sus ideas y posiciones.*

- **Capacidad de trabajo**

*Potencialidad para trabajar con perseverancia donde sea y cuando se necesite terminar algo que le interesó o se le encomendó.*

*Alto nivel de autonomía, que implica capacidad para soportar presiones externas: los creativos son competentes, se adaptan, sacan el trabajo adelante y saben cómo hacerlo en circunstancias difíciles, sin paralizarse ni temblar.*

*Gran eficiencia derivada de la disciplina y organización mental que le permiten estar atento y preparado para abrirse y anotar ideas nuevas, en el momento en que afloran.*

*Facultad para desconectarse del problema o del trabajo para dejarlo reposar y permitir que el inconsciente labore el material, mientras el consciente reposa o se preocupa de otras actividades, por cuanto su capacidad asociativa le permite trabajar en más de una cosa a la vez: después de una interrupción, puede retomar el hilo de las ideas sin pérdida de tiempo.*

*Naturalmente, en muchos otros estudiosos del tema encontramos conceptos que incluso pueden parecer contradictorios, tales como: enérgicos*

y tranquilos, inteligentes e ingenuos, disciplinados e irresponsables, imaginativos y realistas, extrovertidos e introvertidos, orgullosos y humildes, rebeldes y conservadores, sufridos y triunfadores... *Se llegó a decir que, según Rosa María Hernández Cobos<sup>47</sup>, se han encontrado 70 características psicológicas propias de una personalidad creativa.*

*Sin embargo, quedamos con los básicos señalados por Majaro, citados anteriormente, y sólo agregaríamos otros rasgos señalados por Joyce Wycoff<sup>48</sup>:*

- **Valor**, ya que las personas creativas se atreven a afrontar tareas nuevas y aceptan el riesgo al fracaso.
- **Expresión**, puesto que no tienen miedo de expresar sus pensamientos y sentimientos.
- **Humor**, que está estrechamente relacionado con la creatividad.
- **Intuición**, al incorporar este aspecto como algo legítimo de su personalidad.

*Sin embargo, resulta difícil medir esta creatividad, aunque se han diseñado algunas pruebas y tests al respecto. "La principal limitación de la mayor parte de esta clase de pruebas es el alto grado de subjetividad que implica su interpretación, y ello ocasiona serias dudas sobre su confiabilidad"<sup>49</sup>. Entre los diferentes factores que miden este tipo de pruebas están los siguientes:*

- **Fluidez verbal**: se le pide al sujeto que escriba el mayor número de palabras que terminen en un sufijo dado, más el máximo de palabras que contengan todas la misma letra (test de las palabras), y una lista de palabras que empiecen todas por las mismas letras (test de sufijos). El tiempo está limitado a 10 minutos.
- **Fluidez de ideas**: se le pide al sujeto que dé la lista más larga de los usos de un objeto, como, por ejemplo, todo lo que es posible hacer con

<sup>47</sup> Entrevista, revista L7AM, México, vol. I, No. 40, junio 1995.

<sup>48</sup> Joyce Wycoff. Op.cit.,p. 41.

<sup>49</sup> K. F. Gretz y S. Drozdeck. Aproveche la creatividad de sus empleados. Ed. McGraw-Hill, México, 1993, p. 15.

**Figura 4.12**  
**PERSONAS CON CREATIVIDAD**

|                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|
| <b>P</b> ositivas     | <b>C</b> onstantes    |
| <b>E</b> xigentes     | <b>R</b> ecursivas    |
| <b>R</b> acionales    | <b>E</b> mprendedoras |
| <b>S</b> agaces       | <b>A</b> mbiciosas    |
| <b>O</b> bservadoras  | <b>T</b> enaces       |
| <b>N</b> ovedosas     | <b>I</b> maginativas  |
| <b>A</b> pasionadas   | <b>V</b> ehementes    |
| <b>S</b> ensibles     | <b>I</b> mpulsivas    |
| <b>C</b> omunicativas | <b>D</b> inámicas     |
| <b>O</b> ptimistas    | <b>A</b> nalíticas    |
| <b>N</b> otables      | <b>D</b> esafiantes   |

un ladrillo, o bien, todas las consecuencias considerables de un suceso improbable.

- **Flexibilidad espontánea:** todas las respuestas dadas en las pruebas de usos posibles de objetos serán clasificadas según diferentes categorías.
- **Fluidez de asociación:** el sujeto debe buscar el mayor número de sinónimos de una lista de palabras (test de asociación controlada) y completar las frases de comparación a las cuales les falta un adjetivo.
- **Fluidez de expresión:** el candidato deberá organizar frases de cuatro palabras, buscando palabras que comiencen por la primera letra. Por ejemplo, al candidato se le presentan las letras "P...C...U...L..."; las posibles respuestas son: papá compra un libro, o Pedro cogerá un león.
- **Originalidad:** a fin de medir este factor se puede, por una parte, tomar en consideración las respuestas originales dadas en las pruebas precedentes y servirse además de una prueba donde el candidato debe encontrar títulos de historias.
- **Sensibilidad a los problemas:** se cita el nombre de un objeto ordinario y se le pide al candidato que haga preguntas originales e interesantes referentes a este objeto.

Guillermo Barrera<sup>50</sup> reitera que "existe una diferencia perfectamente marcada entre un test de CI y uno de creatividad; estos últimos tratan de cuantificar, con fines de investigación, y no muestran cuantitativamente el proceso creativo o la personalidad creativa, sólo cualitativamente propiedades y características constructivas, es decir, las realizaciones concretas y sus cualidades con respecto al concepto de creatividad".

## ➤ **Estudios sobre creatividad**

Como se ha visto, la creatividad no es sólo un proceso que ocurre dentro del individuo, sino un **proceso social**, que ha llevado a definir actitudes, motivación, aptitudes y características de la personalidad<sup>51</sup>.

También se especula mucho sobre inteligencia y creatividad; algunos investigadores piensan que esta última no es sino un aspecto de la inteligencia<sup>52</sup>, pero la mayor parte de los tests del coeficiente intelectual no incluyen medidas de creatividad y la gran mayoría afirma que la inteligencia y creatividad son cosas diferentes.

Penagos y Alumi dicen al respecto que: "El primer obstáculo es la definición de inteligencia y el segundo los instrumentos con que se mida ésta. Al parecer no existen estudios concluyentes al respecto. Una buena parte de la investigación reporta que no existe una relación causal directamente proporcional. Sin embargo, es posible que exista relación por lo menos en cuanto a un nivel mínimo de inteligencia. Si bien no se ha encontrado estudios concluyentes sobre la relación entre inteligencia y creatividad, esto es probable porque los instrumentos utilizados para medir estas variables no han sido los correctos, por ejemplo la mayoría de las pruebas de inteligencia miden habilidades lógico-matemáticas, o habilidades verbales, mientras que las pruebas de creatividad no están enfocados a estos aspectos. Lo que aquí se sugiere es que si se mide la inteligencia verbal entonces hay que medir la creatividad verbal, si se mide

---

<sup>50</sup> Guillermo E. Barrera. "Creatividad", [www.nalejandria.com](http://www.nalejandria.com)

<sup>51</sup> E. F. Hammer. Creativity, talent and personality. Ed. Krieger, 1984-

<sup>52</sup> Esta es una larga discusión y se puede consultar al respecto a Getzels y Jackson: Creativity and intelligence. Ed. Wiley, USA.

*la inteligencia espacial entonces hay que medir la creatividad espacial y así sucesivamente<sup>53</sup>.*

*Existe la teoría del umbral, que establece que para que alguien sea calificado como creativo, primero debe ser un poco más inteligente que personas normales, pero más allá de ese nivel la creatividad y la inteligencia parecen guardar poca relación. Para Gretz y Drozdeck, "más allá de cierto nivel (un CI de 120), parece haber poca correlación entre creatividad e inteligencia; en otras palabras, un individuo puede ser un genio (según las pruebas de inteligencia o los grados académicos) sin que sea muy creativo"<sup>54</sup>, agregando que la intuición creativa no tiene relación con la rapidez del pensamiento.*

*También se han analizado las cuatro posibles combinaciones de creatividad e inteligencia y sus características en los niños:*

- *Los que tienen alta creatividad y alta inteligencia pueden variar el control y la libertad dentro de ellos mismos; pueden exhibir tanto un comportamiento de adultos como de niños.*
- *Los que poseen alta creatividad y baja inteligencia están en un serio conflicto; se sienten inadecuados y sin ningún valor.*
- *Niños con baja creatividad y alta inteligencia son adictos al rendimiento escolar; luchan por la excelencia académica y sufren mucho cuando fallan.*
- *Los que tienen baja creatividad y baja inteligencia se empeñan en medidas defensivas a medida que tratan de adaptarse a un medio que les es desconcertante<sup>55</sup>.*

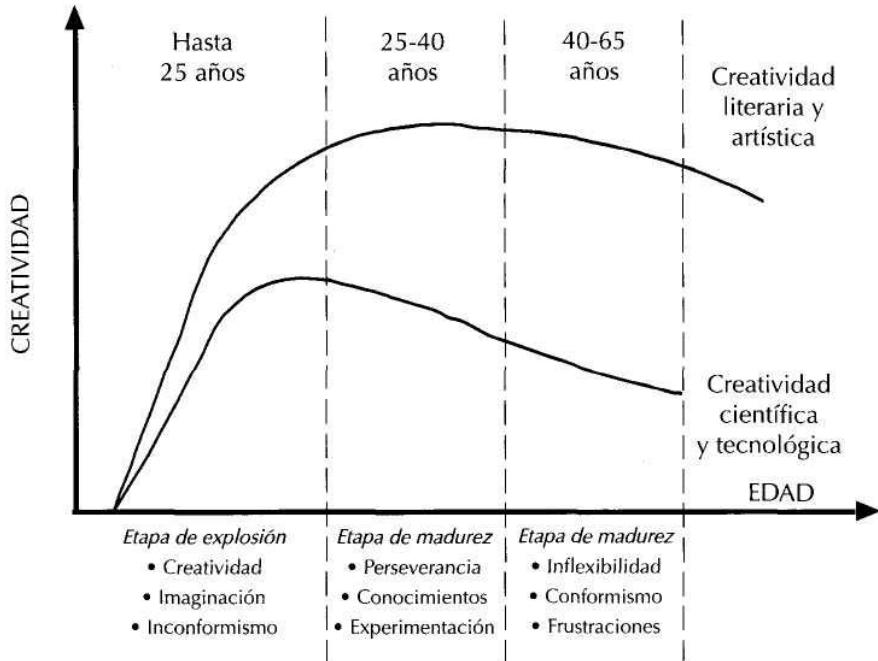
*Tampoco hay evidencia sobre la creatividad y la edad; aunque se piensa que la mayor parte del trabajo creativo de alta calidad se efectúa en los*

<sup>53</sup> Penagos y Alumi. "Creatividad, una aproximación", revista Psicología, edición especial 2000. Véase también Rodríguez Estrada, Manual de creatividad. México, Trillas. Romo, M. Psicología de la creatividad. Barcelona, Paidós

<sup>54</sup> Gretz y Drozdeck. Aproveche la creatividad de sus empleados. Ed. McGraw-Hill, México, 1993, p. 19.

<sup>55</sup> Wallech y Kogan, citado por Arnobio Maya, El taller educativo. Secretaría Ejecutiva del Convenio Andrés Bello, Colombia, 1991, p. 145.

**Figura 4.13  
EVOLUCIÓN DE LA CREATIVIDAD CON LA EDAD, SEGÚN EROLES**



primeros años de madurez, hay estudios que muestran que la creatividad prosigue hasta después de la edad madura<sup>56</sup>.

Sin embargo, para Antonio Eroles, existe una relación entre creatividad y juventud y gráfica un estudio realizado por él con biografías de más de 150 artistas, literatos e inventores<sup>57</sup> (véase figura 4.13).

La dificultad en la organización de la información, la rigidez de pensamiento, junto con la prudencia en la toma de decisiones, pueden condicionar la capacidad para resolver los problemas en la vejez. Si la

<sup>56</sup> “Stevens-Long, en 1984, observan que los logros extraordinarios de la creatividad en los longevos se encuentran casi en cualquier área”. Citado por Morris en op. cit., p. 364. Lewis y Greene, en El arte de pensar, Ed. Fontana, España, 1989, dicen que la vejez es uno de los grandes mitos en relación con el desarrollo de las facultades mentales, junto a la torpeza de nacimiento y la mala memoria (pp. 16-24).

<sup>57</sup> Antonio Eroles. Creatividad efectiva. Panorama, México, 1994, p. 75.

*situación es poco precisa, la decisión se hace difícil y la capacidad para resolverla disminuye. El elemento condicionador por excelencia, capaz de limitar las respuestas del anciano, será el tiempo. Sin embargo, sus soluciones suelen ser mucho más tácticas y valiosas cuando ponen en práctica sus experiencias de vida y su sabiduría<sup>58</sup>.*

*"La creatividad es difícil de medir ya que está íntimamente relacionada con lo cognitivo y con la afectividad. No hay límites de edad en la creatividad, ni tampoco está reservada a unos cuantos elegidos. Las personas mayores pueden descubrir su potencial creativo a través de nuevas experiencias o nuevas actividades que, acompañadas de entusiasmo por la vida, les hacen sentirse reconocidos"<sup>59</sup>.*

*Sin embargo, últimamente los estudios sobre la creatividad han tenido un enfoque más pragmático, tratando de analizar más bien por qué una persona es más creativa que otra o por qué en algunas organizaciones la innovación se manifiesta más fácilmente.*

*Esos estudios han llegado a conclusiones muy interesantes, que podemos resumir en la siguiente figura.*

**Figura 4.14**  
**PRINCIPALES CONCLUSIONES**  
**DE ESTUDIOS SOBRE CREATIVIDAD**

- *La creatividad es una capacidad de todo ser humano*
- *Se estima que en promedio no se utiliza más allá del 10% de este potencial*
- *La creatividad es algo que puede desarrollarse*

*En efecto, como dice Paul Matusek, "ser creador no es una característica de pocos grandes hombres o espíritus, sino una cualidad común de muchos hombres y, en última instancia, de todos los individuos"<sup>60</sup>. Edward De Bono*

<sup>58</sup> Mª José Noriega Borge, Misericordia García Hernández, M<sup>3</sup> Pilar Torres Egea. "Proceso de envejecer: cambios físicos, cambios psíquicos, cambios sociales", [www.arrakisibid.com](http://www.arrakisibid.com)

<sup>59</sup> Ibíd.

<sup>60</sup> Paul Matusek. Op. cit., p. 7.

*ha llegado al extremo de afirmar que la creatividad "es una habilidad que, como conducir un automóvil, puede practicarse y aprenderse"<sup>61</sup>.*

*Arnobio Maya afirma que "las investigaciones que actualmente se realizan, inclusive en Colombia, muestran el potencial creativo de la gente y cómo el diseño y desarrollo de diferentes técnicas aplicables a dicho potencial crean una nueva perspectiva en el aprendizaje y el crecimiento integral de las personas"<sup>62</sup>.*

Naturalmente, aunque "**todos somos creativos, no lo somos de la misma manera**", afirma Dichter<sup>63</sup>, ya que existen diferentes estilos en que ésta se puede manifestar. Por ejemplo, podemos hablar de creatividad técnica, pragmática, intelectual, artística, imaginativa, científica, manual, social, etc.<sup>64</sup>. Un profesor puede ser muy creativo y motivante en sus clases, pero ser un marido muy aburrido...

*Pero definitivamente la creatividad es un potencial de todos. Maslow nos dice que "no existen excepciones a esta regla. La creatividad constituye una característica universal de las personas que se autorrealizan"<sup>65</sup>. Según Allen, "la creatividad es una cualidad que tienen todas las personas"<sup>66</sup>.*

**Decisivamente, "todos tenemos la capacidad para hallar soluciones creativas, originales y novedosas que pueden ayudarnos a resolver problemas constantemente, para hacer que nuestros procesos funcionen mejor, para incrementar de manera radical la satisfacción del cliente y, algunas veces, para abrir nuevos mercados sin restricciones"**<sup>67</sup>.

*Pero surge de inmediato la inquietud con relación a por qué, si la creatividad es algo que **todos** poseemos, ésta no se manifiesta o incluso es*

<sup>61</sup> Citado por Joachim Sikora. Manual de métodos creativos. Kapelusz, Argentina, 1979.

<sup>62</sup> Arnobio Maya. Op. cit., p. 147.

<sup>63</sup> Ernets Dichter. Op. cit., p. 53.

<sup>64</sup> Los distintos campos se pueden apreciar en las ponencias presentadas al Congreso Mundial Creatividad 93, Madrid, septiembre de 1993. También en Ampliando espacios para la creatividad, Memorias del Primer Congreso Internacional de Creatividad, Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia, 1992.

<sup>65</sup> En Curtis, Demos, y Torrance, Implicaciones educativas a la creatividad. Ed. Anaya, España, 1976, p. 31.

<sup>66</sup> S. M. Allen. Creatividad morfológica. Ed. Sucesores, México, 1967, p. 67.

<sup>67</sup> Harrington, Hoffherr y Reid. Herramientas para la creatividad. Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1999, p. XI.

*disminuida. Precisamente entre los niños, la creatividad es algo universal; entre los adultos es casi inexistente. La gran cuestión es esta: ¿qué ha ocurrido con esta capacidad humana, inmensa y universal<sup>1</sup>.*

*Lo anterior nos lleva necesariamente a indagar un poco sobre los frenos o limitantes que interfieren en su plena manifestación, tanto en el ámbito personal como en el organizacional.*

## TFMAS PARA ANALIZAR 4

### CREATIVIDAD Y LIBERTAD

*La creatividad es una experiencia de libertad; los sueños, las esperanzas y la capacidad de amar y servir a otros, son inspiraciones que brillan como luces permanentes en medio del cambiante viento de los tiempos. La fuerza del deseo que vislumbra una vida plena y feliz hace que las esperanzas se liberen por entre los barrotes más cerrados, y en esa perspectiva no existen barreras que no se puedan superar en el camino de la creatividad.*

*Raymond Prada, Creatividad e innovación empresarial. TecnoPress, Colombia, marzo de 2003, p. 112.*

### CREATIVIDAD

*Según Wycoff, "ser creativo implica aportar un significado o una finalidad nuevos a una labor, encontrar nuevos usos, resolver los problemas existentes o incorporar belleza o valor. En consecuencia, es tan posible ser un ama de casa creativa como ser un escritor creativo. La creatividad resulta tan útil para un padre en su relación con un hijo como lo puede ser para un artista que pinta un cuadro o para un ejecutivo a la hora de diseñar un producto nuevo". Trucos de la mente creativa. Dinámica gerencial, España, 1996, p. 36).*

### CAMBIO

*George Bernard Shaw dijo que el progreso se debe siempre al hombre irracional. El hombre razonable se adapta a la situación existente; el irracional es el que quiere cambiar la situación.*

### **CREATIVIDAD COMO TALENTO**

"Se da por sentado que la creatividad es un talento innato que la mayor parte de la gente posee en cierta medida. Sin embargo, si bien todavía no se ha logrado idear una prueba para medirla objetivamente, parece que en ella influyen varios factores, entre otros la motivación interna y externa, el ambiente donde se cría el sujeto o donde trabaja actualmente, la amplitud y profundidad de su experiencia en la solución de problemas".

Gretz y Drozdeck, Aproveche la creatividad de sus empleados. Ed. McGraw-Hill, México, 1993, p. 15.

### **PERSEVERANCIA**

Thomas Alva Edison, tal vez el mejor inventor del siglo pasado, trabajó mucho para lograr la bombilla eléctrica. Cuando parecía que estaba todo perdido, un periodista le preguntó si no estaba desanimado con todos los fracasos (ya había hecho más de cinco mil ensayos infructuosos) a lo que él le respondió: "¿Fracasos?, esos no son fracasos. Cada uno de mis ensayos es un escalón que me acerca al éxito. Por lo menos ahora sé que hay cinco mil formas de cómo no debo hacerlo...".

## **ALGUNOS DESARROLLOS INTERESANTES 4**

#### **• Jeans**

Levi Strauss tenía un negocio que abastecía a los buscadores de oro; durante la fiebre de 1850 un sastre, Jacob Davis, comenzó a confeccionar pantalones de mezclilla con bolsillos remachados y le sugirió a Strauss venderlos. En 1873 obtuvieron la primera patente para los jeans.

#### **• Paracaídas**

El francés Louis Lenormand inventó el paracaídas como medio para escapar de un edificio en llamas en 1783. Otro francés, Andre Garnerin, fue quien se lanzó en 1797 desde un globo de aire caliente.

#### **• Conservas**

Comenzaron con el intento de entregar mejores alimentos a los soldados franceses en 1809, poniendo frascos de comida en agua caliente y sellándolos. En 1810 el inglés Peter Duranil remplazó los frascos por recipientes de hierro recubiertos de latón.

## PARA REFLEXIONAR 4

- **Curiosidad**

*Bajo la forma de un microcuento, el escritor argentino Marco Denevi ofrece una imagen de la resistencia al cambio en una sociedad organizada:*

*Un día las hormigas, pueblo progresista, inventan el vegetal artificial. Es una papilla fría con sabor a hojalata. Pero al menos las releva de la necesidad de salir fuera de los hormigueros en procura de vegetales naturales. Así se salvan del fuego, del veneno, de las nubes insecticidas.*

*Como el número de hormigas es una cifra que tiende constantemente a crecer, al cabo de un tiempo hay tantas hormigas bajo tierra que es preciso ampliar los hormigueros. Las galerías se expanden, se entrecruzan, terminan por confundirse en un solo Gran Hormiguero. Por las dudas, las salidas al exterior son tapiadas a cal y canto. Se suceden las generaciones. Como nunca han franqueado los límites del Gran Hormiguero, incurren en el error de lógica de identificarlo con el Gran Universo.*

*Pero cierta vez una hormiga se extravía por unos corredores en ruinas, distingue una luz lejana, unos destellos, se aproxima y descubre una boca de salida cuya clausura se ha desmoronado. Con el corazón palpitante la hormiga sale a la superficie de la tierra. Ve una mañana. Ve un jardín. Ve tallos, hojas, brotes, pétalos, estambres, rocío. Ve una rosa amarilla. Todos sus instintos se despiertan bruscamente. Se abalanza sobre las plantas y empieza a talar, a cortar y a comer, y se da un atracón. Después relamiéndose decide volver al Gran Hormiguero con la noticia. Busca a sus hermanas, trata de explicarles lo que ha visto, grita: "Arriba... luz... jardín... hojas... verde... flores...". Las hormigas no comprenden una sola palabra de aquel lenguaje delirante, creen que ha enloquecido y la matan.*

- **Ser creativo**

*Manfred Max Neef, economista y músico, ganador del Premio Nobel Alternativo y autor de "La economía descalza", ha escrito que:*

"Unos saben hacer poesía,  
otros son poetas.  
Unos saben hacer música,  
otros son músicos.  
Unos saben hacer ciencia,  
otros son científicos.  
Unos saben hacer el amor,  
otros saben amar"

- **Importancia de preguntar**

Para Robert Dennard, quien inventó el chip para la memoria RAM que permitió reducir el tamaño de las computadoras, las ideas son el resultado de hacer muchas preguntas, constantemente. ¿Por qué es eso así? ¿Cómo lo podemos mejorar? Innovar viene del convencimiento de que todo es susceptible de ser mejorado.

Para él, la educación es el proceso de hacer preguntas y encontrarles respuestas. Cuando uno se pasa la vida buscando respuestas para dichas preguntas, incrementa notablemente sus conocimientos y adquiere destreza para pensar.

Jill Rosenfeld, "**Innovación, aquí hay una idea**". Abordo (Aces) No. 123, junio de 2000, Colombia, p. 34.

- **Creatividad**

La creatividad consiste en explorar lo desconocido y acertar. En poner en duda constantemente todo lo que sucede alrededor. En observar la manera como pensamos hasta poder multiplicar las posibilidades de nuestra mente. En romper la inercia y la rutina de todos los días".

Diego Parra, Mente creativa. Norma, Colombia, 2003, p. 5.

# 5

## *Obstáculos a la creatividad: identificación y superación*

"Más creatividad es el único camino para que el mañana sea mejor que hoy".

Anónimo

### **Frenos y bloqueos a la creatividad**

Como ya se ha expresado, "aunque todos somos potencialmente creativos, la creatividad es un rasgo que en algunos se manifiesta en grado eminentemente y en otros en grado muy modesto; en definitiva, una facultad que unos han sabido educar y otros han dejado atrofiar"<sup>1</sup>.

Podemos entender por **obstáculos a la creatividad** todos aquellos factores que nos impiden intentar cambios o lanzar ideas, convirtiéndose en verdaderos frenos a la creatividad, tanto en el plano personal como organizacional.

Muchas veces las organizaciones en su propia estructura tienden a frenar la creatividad en vez de incentivarla. Esto está muy bien resumido por Sachs y Calhoun, al explicar la necesidad de contratar consultores externos para equilibrar los aspectos negativos de ciertas empresas. "Endogamia intelectual y técnica, tendencia a duplicar y justificar el statu quo, eliminación de ideas disidentes (pero potencialmente creativas) antes de que llegue arriba, la estrechez mental de algunos gerentes, producto de una

<sup>1</sup>

Mauro Rodríguez. Op. cit., p. 97.

*intensa experiencia en un limitado aspecto de un solo negocio y el temor de otros ejecutivos para quienes la preocupación de conservar sus puestos se ha convertido en un obstáculo para el desarrollo de pensamientos creativos*<sup>2</sup>.

Otilia Mentruyt<sup>3</sup> comenta que "un bloqueo es, en esencia, algo que enlaza las informaciones de una determinada manera y que dificulta o, en muchos casos, impide la reestructuración de la misma de un modo creativo. Resulta imposible, y poco efectivo, hacer una diferenciación detallada y clara de los tipos de bloqueos puesto que en cada uno hay componentes de varios tipos". Haciendo esta aclaración, los divide en tres: *bloqueos culturales, bloqueos cognoscitivos y bloqueos emocionales*.

Por otra parte, Frederick Buggie, distingue dos clases de obstáculos a la creatividad<sup>4</sup>, algunos impuestos precisamente por la organización misma y otros de tipo personal.

Entre los elementos que entorpecen la creatividad en la empresa podemos mencionar los siguientes<sup>5</sup>:

- ◆ **Precio de equivocarse:** un error se paga caro en las empresas.
- ◆ **Pronósticos de frustración:** "Eso no resulta o ya lo probamos".
- ◆ **Reputación lograda:** si se ha sido creativo una vez y eso se reconoce, ¿por qué arriesgarse?
- ◆ **Presión para producir:** falta de tiempo, fechas, informes.
- ◆ **Sobreadministración:** a veces el proceso creativo no tiene manifestaciones exteriores y pareciera que no hacemos nada...
- ◆ **Falta de estímulos:** no hay recompensa y en muchas oportunidades si se sugiere algo y resulta, el mérito es del jefe; y si se equivoca, la culpa es del empleado...

<sup>2</sup> Sachs y Calhoun. "El papel de los consultores externos", en Kenneth J. Albert, Manual de planearían estratégica. Ed. McGraw-Hill, México, 1984, pp. 24-25.

<sup>3</sup> Otilia Mentruyt. "Bloqueos a la creatividad", Neuronilla, 24/02/03. [www.neuronilla.com](http://www.neuronilla.com)

<sup>4</sup> Federick D. Buggie. Estrategias para el desarrollo de nuevos productos. Ed. Norma, Bogotá, Colombia, 1983, cap. 2.

<sup>5</sup> Véase Alejandro Schnarch, "Mejore su creatividad". Mercadotecnia No. 6, Colombia, octubre de 1986. También, del mismo autor, "Creatividad", revista EAN, Colombia, febrero de 1991 y "Matando la creatividad en las organizaciones", La República, Bogotá, Colombia, marzo, 1993.

*En el ámbito **individual** también existen ciertos frenos que imposibilitan, dificultan o distorsionan el desarrollo de la creatividad. Entre ellos podemos nombrar<sup>6</sup>:*

- ◆ **Rutina y pereza:** crear es un trabajo que demanda esfuerzo y energía y eso no se realiza simplemente para evitar una labor.
- ◆ **Experiencia:** si en alguna oportunidad se ha utilizado una solución que resultó, se tiende a repetirla, aun sabiendo que puede no ser la mejor.
- ◆ **Cultura y educación:** no se nos enseña a pensar y resolver problemas, sino más bien a repetir y aprender de memoria.
- ◆ **Apego a convencionalismos:** el creativo es rechazado a veces por su grupo, y por el deseo de aceptación tiende a integrarse a éste.
- ◆ **Temor a lo desconocido:** siempre buscamos quedarnos con lo que sabemos.
- ◆ **Miedo al ridículo:** si se encuentra una solución muy distinta de lo normal, se suele temer al qué dirán.

*Alvin L. Simberg<sup>7</sup> distingue tres tipos diferentes de bloqueos que están presentes en la mayoría de los individuos y que inhiben la creatividad.*

- **Bloqueo perceptual**, que consisten en no ver cuál es el problema o qué es lo que anda mal en la utilización de nuestros sentidos.
- **Bloqueos culturales**, que se originan en la manera en que hemos sido educados y en la imposición de algunos valores sociales.
- **Bloqueos emocionales**, que están dentro de nosotros por causa de la inseguridad que sentimos como individuos, temor a equivocarnos y a lo desconocido.

*Para Roger Von Oech, son diez las que él llama **trabas mentales** a la creatividad<sup>8</sup>: necesitamos **respuestas correctas únicas**, como producto de los*

---

<sup>6</sup> Alejandro Schnarch. Op. cit.

<sup>7</sup> Alvin L. Simberg. "Los obstáculos a la creatividad", en G. A. Davis y J. A. Scott, *Estrategias para la creatividad*. Ed. Paidós, Argentina, 1980, pp. 123-124- Véase también Joachim Sikora. *Op. cit.*, pp. 59-71.

<sup>8</sup> Roger Von Oech. *El despertar de la creatividad*. Ed. Díaz de Santos.

sistemas educativos, excesivo uso del **pensamiento lógico** que puede limitar la creatividad; rigidez de **reglas** que a veces hay que romper para descubrir lo nuevo; insistencia de lo **pragmático**, dejando de lado las fantasías; evitar la **ambigüedad** por problemas de comunicación, pero eso puede ahogar la imaginación; **equivocarse es malo**, pero si no se falla de vez en cuando no se puede ser innovador; **jugar es una frivolidad**; como dice Oech, "si la necesidad es la madre de la innovación, el juego es su padre"; **especialidad**, que no debe ser un límite; el temor al **ridículo** y pensar que **no se es creativo** son otras de las principales trabas.

Esto último, pensar que no se es creativo, nos puede conducir a lo que se denomina "un círculo negativo de la creatividad", en oposición precisamente al positivo:

- ◆ Creo que no soy muy creativo, en consecuencia no doy mis ideas; los otros me ven incapaz de generar ideas y cuando se requiere tener ideas, naturalmente no me las piden.
- ◆ En cambio, si creo que soy razonablemente creativo, estoy preparado para dar mis ideas; los otros me perciben como creativo y me solicitan ideas.

En general, podemos concluir y resumir, con fines didácticos, cuatro tipos de obstáculos:

**Figura 5.1**  
**OBSTÁCULOS A LA CREATIVIDAD**

| <b>Emocionales</b>   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Temor a equivocaciones</li> <li>◆ Miedo al ridículo</li> <li>◆ Aferrarse a una idea</li> <li>◆ Prejuicios</li> <li>◆ Rigideces</li> <li>◆ Deseo de triunfo fácil</li> <li>◆ Inseguridad</li> <li>◆ Baja autoestima</li> <li>◆ Temor a lo desconocido</li> <li>◆ Pocos incentivos</li> </ul> |

(Continúa)

**Figura 5.1**  
**OBSTÁCULOS A LA CREATIVIDAD**

(Continuación)

| Culturales  |
|---|
| ◆ Poca curiosidad<br>◆ Exceso de fe en la lógica<br>◆ Inhibiciones y mitos<br>◆ Limitar la fantasía<br>◆ Modelos educativos<br>◆ Costumbres y tradiciones<br>◆ Arraigo familiar |
| Preceptuales  |
| ◆ Dificultad para ver relaciones<br>◆ No utilizar todos los sentidos<br>◆ Fallas en la definición del problema<br>◆ Descuidar lo obvio<br>◆ Falta de entrenamiento perceptual   |
| Organizacionales  |
| ◆ Precio de equivocarse<br>◆ Pronósticos de frustración<br>◆ Perder reputación<br>◆ Sobreadministración<br>◆ Presión para producir<br>◆ Falta de estímulos                      |

Existe gran resistencia al cambio, lo que es muy bien expuesto por Mentruyt<sup>9</sup>: un cambio es un obstáculo en el camino que se había fijado (por costumbre) el individuo para satisfacer sus necesidades. La resistencia al cambio es, pues, una reacción ante ese obstáculo y un mecanismo de ajuste a él. Constituye una característica humana, y por ello universal, pero cuyas manifestaciones varían de un individuo a otro, y de una a otra situación. Cuando el entorno no es receptivo para los cambios, la creatividad se ve disminuida porque cualquier cosa nueva se percibe como amenazante.

<sup>9</sup> Otilia Mentruyt. "Bloqueos a la creatividad". Neuronilla, 24/02/03. [www.neuronilla.com](http://www.neuronilla.com)

*Las personas pueden resistirse al cambio por varias razones:*

- *El deseo natural de conservar las propias costumbres o el statu quo, aunque la situación actual demuestre una clara inferioridad.*
- *El temor al fracaso y la incertidumbre de los resultados. Es preferible, en general, la certidumbre de la inferioridad que la incertidumbre de una mejora (más vale malo conocido que bueno por conocer).*
- *Una falta de comprensión acerca de su naturaleza y el temor a verse superado.*
- *El temor a una disminución de prestigio, estatus, importancia o el temor a disgustar a los demás miembros del grupo.*
- *Un recelo ante una ayuda exterior que sirva como confirmación de la propia incompetencia o un conflicto entre personalidades en el que se oponen el que resiste y los que son partidarios del cambio.*
- *El temor a ser criticado o perder la buena reputación o el poder, lo cual denota una falta de confianza en el cambio o en sus partidarios.*
- *El cambio puede ocasionar un aumento de trabajo no deseado.*
- *Las personas están mal dispuestas emocionalmente.*

*Para muchas personas resulta difícil acostumbrarse a vivir el presente y ordinariamente sólo lo consiguen cuando este ya pasó. En el momento en que aparece en la superficie una nueva idea, la enviarán de nuevo al fondo sin que deje ningún rastro. Veamos algunos de los medios que utiliza esta clase de personas:*

- *Oponen un silencio mortal a toda propuesta, desalentando así a su autor, a menos que éste sea muy obstinado.*
- *Adivinan la aparición de una sugerencia, observando la incomodidad y la ansiedad del que se prepara para manifestarla. Con el pretexto de evitarle un mal rato, cambia de idea o sugiere un aplazamiento.*
- *Tratan con desdén las ideas de los demás, fruncen el ceño y dicen: "¿No hablará en serio, verdad?" Rechazan la sugerencia antes de que haya podido ser bien explicada.*
- *Ponen en ridículo las ideas que surgen, o emplean un humor cáustico que desarma al más audaz o lo obliga a comportarse con violencia, quedando descolocado.*
- *Ponen por las nubes la nueva propuesta de un modo que la vuelven odiosa para todos y la convierten en sospechosa aun para su autor.*

- *La atacan abiertamente.*
- *Hacen resistencia pasiva, diciendo que sí y comprometiéndose a hacer cosas que luego no hacen porque se olvidaron.*
- *Finalmente, y cuando todo fracasa, nombran un comité para que estudie*

*Definitivamente, como dice un adagio popular: "quienes dicen que algo no puede hacerse, deben apartarse del camino de quienes lo están haciendo"...*

*la idea.*

*Entre estos frenos a la creatividad, especialmente dentro de las organizaciones, existe uno en especial que podemos denominar el aplastamiento de las ideas. En efecto, casi siempre al lanzar una idea de cambio y mejoramiento nos encontramos con una barrera enormemente grande, como son los conceptos y opiniones de los demás, que a menudo miran y buscan sólo defectos en las propuestas, qué tiene de malo o equivocado, en vez de ver lo positivo.*

*Son los guardianes del orden establecido, los opositores al cambio que existen en toda empresa y que expresan oposición a toda nueva idea mediante lo que Charles H. Clark denomina "frases asesinas", sugiriendo que "en toda sesión de movilización mental las frases asesinas están estrictamente prohibidas"<sup>10</sup>.*

*A manera de ejemplo, y con el fin de evitarlas, he aquí algunas expresiones comunes de este género:*

Demasiado moderna

Preséntelo por escrito

Demasiada antigua

No sirve en nuestra industria

Dejémosla para otro momento

Están locos

Somos demasiado pequeños

No creo que funcione

Tenemos demasiados proyectos

Nunca usamos ese enfoque

<sup>10</sup> Charles H. Clark. "El aplastamiento de las ideas", en Davis y Scott, *Estrategias para la creatividad*. Ed. Paidós, Argentina, 1975, p. 142.

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Primero hagamos una investigación | Va a significar más trabajo            |
| Simplemente no va a servir        | Va a molestar a...                     |
| Formemos una comisión             | Nuestra gente no lo va aceptar         |
| Pensémoslo por algún tiempo       | Nadie me dice cómo llevar mi negocio   |
| No es problema nuestro            | Eso requiere más investigación         |
| En producción no lo aceptan       | No tenemos tiempo                      |
| No va a funcionar                 | No tenemos personal                    |
| Jamás se va a vender              | No entra en el presupuesto             |
| ¿Para qué innovar?                | Ya lo hemos intentado                  |
| Nuestras ventas siguen en ascenso | Todavía no estamos listos              |
| En teoría está bien               | Demasiado académico                    |
| Qué pensarán nuestros clientes    | Si fuera tan buena ya lo habrían hecho |
| No vaya tan rápido                | Mejor esperar y ver...                 |
| El sindicato va a protestar       | No veo la relación                     |
| El reglamento no h permite        | No está dentro de los planes           |
| No está en el manual              | No es nuestra responsabilidad          |

*Charles Broker ha dicho que "una idea nueva es delicada, se puede matar con una mofa o un bostezo, se puede matar de una puñalada con un sarcasmo y lacerar de muerte cuando arruga la frente el hombre preciso".*

*Joel Arthur Barker, en su extraordinario libro sobre **paradigmas** dice que expresiones así son las que se emplean contra los pioneros del cambio y que "para ponerlos en su lugar contamos con una cantidad de frases que podemos utilizar cuando se presentan con su nueva gran idea"<sup>11</sup>... y que la clásica respuesta que el veterano da al nuevo individuo es: "si usted llevara aquí todo el tiempo que yo llevo, comprendería que lo que sugiere es completamente absurdo...".*

*Pero esto puede ser algo más complejo, ya que el hecho de defender nuestras posiciones o puntos de vista, el no ser vulnerables en cuanto a lo que pensamos o simplemente la necesidad de **tener razón**, nos lleva a eludir la posibilidad de considerar otros caminos, soluciones o posibilidades.*

<sup>11</sup> Joel Arthur Barker. Paradigmas. Ed. McGraw-Hill, Bogotá, Colombia, 1995, p. 62.

*Incluso se ha llegado a decir que las personas **inteligentes** usan el pensamiento para sustentar un punto de vista, más que para analizar otros, quedando atrapada en la excelencia de sus propios argumentos y "cuando más coherente es este soporte, menos se ve y menos se necesita explorar la situación. Una persona así puede quedar prisionera de sus propios puntos de vista precisamente por su capacidad para elaborarlos"<sup>12</sup>, dice De Bono, agregando que las personas muy inteligentes parecen preferir con frecuencia la certidumbre del pensamiento reactivo más que el proyectivo y el especulativo.*

*Esta **trampa**, como la denominan Hermida y Serra, "se hace muchísimo más profunda cuando, además de bloquear nuestra propia creatividad, bloquea los posibles movimientos creativos de otras personas. La misma lógica que resguarda nuestro razonamiento de otros nuevos, niega la posibilidad de distintos puntos de vista de otras personas"<sup>13</sup>.*

## ↗ Superación y desarrollo

*Hemos indicado ciertos obstáculos y frenos a la creatividad, algunos de ellos relacionados con el individuo y otros impuestos por la empresa. Surge de inmediato la pregunta: ¿cómo salvar estas dificultades?*

*En primer lugar, hay que reiterar que la creatividad puede mejorarse. Allen dice que "lo que sí se ha más o menos, probado es que la capacidad creadora puede desarrollarse muchísimo por medio del adiestramiento y la práctica"<sup>14</sup>.*

*Saturnino De la Torre comenta que "a pesar de que toda persona tiene capacidad de crear y el deseo de hacerlo es universal, no todas lo manifiestan en igual grado. En muchas queda aletargada, oxidada, diríamos, por cuanto la falta de práctica hace que crezcan aptitudes y disposiciones contrarias: racionalización, lógica, rigorismo, intransigencias. Las técnicas creativas vendrán a desoxidar, engrasar e impulsar el comportamiento creativo; porque al fin de cuentas lo que ha de estimularse es el comportamiento. Algunas de ellas tendrán el fin de romper lazos inhibitorios; los obstáculos o*

<sup>12</sup> Edward De Bono. Aprender a pensar. Ed. Plaza y Janes, Bogotá, Colombia, 1991, p. 7.

<sup>13</sup> Hermida y Serra. Op. cit., p. 39.

<sup>14</sup> Allen. Op. cit., p. 67.

frenos intelectuales; frenos culturales o sociales; los principios inalterables. Esto se traduce en practicar la creatividad adecuadamente. Como la mayor parte del comportamiento, la actividad creativa representa muchas aptitudes aprendidas o desarrolladas<sup>15</sup>.

Concretamente, a nivel **individual**, Juan Montero propone una metodología cuya primera etapa es identificar los obstáculos, la segunda tomar conciencia de ellos y la tercera ejercitarse mediante diversas técnicas<sup>16</sup>.

En lo personal, "siempre hay que partir de una verdadera necesidad que nos estimule a actuar y ser positivamente optimistas: Debo y puedo lograrlo. Posteriormente hay que reunir información, cambiar de percepción y trabajar sobre ello. Buscar cien maneras, no la respuesta"<sup>17</sup>.

Tal como lo resume la figura 5.2, en primer lugar se deben reconocer los obstáculos que están impidiendo la generación o expresión de las ideas a nivel personal, pero no se trata sólo de un reconocimiento, sino de establecer qué se puede hacer para superarlos, es decir, acciones concretas

**Figura 5.2**  
**SUPERACIÓN Y DESARROLLO A NIVEL PERSONAL**

| <b>Superación y desarrollo</b> |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Nivel personal</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Reconocimiento de obstáculos</li> <li>◆ Acciones para combatirlos</li> <li>◆ Actitud positiva</li> <li>◆ Educar la percepción</li> <li>◆ Hábito de relacionar</li> <li>◆ Jugar con ideas</li> <li>◆ Constancia y disciplina</li> <li>◆ Comunicación y estímulos</li> <li>◆ Ejercicios</li> <li>◆ Métodos y técnicas</li> </ul> |

<sup>15</sup> Saturnino De la Torre. *Educar en la creatividad*. Ed. Narcea, España, 1982, p. 111.

<sup>16</sup> Juan Montero. "Creatividad en las empresas". Gerencia al día, Colombia, agosto de 1982, p. 23

<sup>17</sup> Alejandro Schnarch. "Mejore su creatividad". Op.. cit., p. 45.

para mejorar ese aspecto. Incluso, en lo posible, establecer programas de acción y tiempos para lograrlo.

*La actitud mental positiva es importante: Yo puedo, yo quiero, lo voy a alcanzar. Es más, uno puede ser muy creativo en campos que no son su especialidad, ya que el experto se ve limitado a veces por creencias o paradigmas que limitan el cambio.*

*Educar la percepción y hacerse el hábito de relacionar también sirven mucho. Hay que usar todos los sentidos, ver las cosas y problemas desde todos los ángulos, usar el pensamiento divergente y lateral.*

*Jugar con las ideas, especular, imaginar. De adultos perdemos esa gran capacidad que tienen los niños, que son muy creativos. Hay que tener sueños, proyectos. Hay un viejo dicho popular: "el mejor naranjal que pudiste haber plantado es el que debiste haber plantado hace diez años, porque ahora estarías cosechando...".*

*La constancia y la disciplina, como decíamos, es clave. La creatividad implica esfuerzo, trabajo, dedicación. Uno de los inventores más grandes del siglo pasado, Tomas Edison, comentaba: "mi trabajo consiste en uno por ciento de inspiración y noventa y nueve por ciento de transpiración..."*

*Comentar, comunicar, expresar, son elementos interesantes que pueden contribuir a mejorar la creatividad. Hay que automotivarse, es decir, analizar las ventajas y beneficios de ser realmente creativo e innovador.*

*Por último, existen ejercicios que obligan al pensamiento creativo a superar obstáculos emocionales, preceptuales y culturales. Las técnicas y los métodos de creatividad también ayudan a encontrar nuevas ideas.*

*Para la organización hay que crear el ambiente adecuado. La gerencia puede ayudar proporcionando un clima en que la gente entienda que cada idea será evaluada cuidadosamente, que se puede jugar con las ideas, hablar y experimentar, que no serán desairadas con frases al estilo de "no funciona" o "no está en el presupuesto", que desestimulan la creatividad, como veíamos. La figura 5.3 resume los principales elementos por considerar para mejorar la situación.*

*De manera similar a la superación personal, en las organizaciones hay que partir haciendo un diagnóstico, o sea, analizando cuáles son las verdaderas razones que impiden o limitan la creatividad en la empresa. Más adelante se comenta sobre la importancia de determinar esas causas que limitan la creatividad organizacional.*

**Figura 5.3**  
**SUPERACIÓN Y DESARROLLO A NIVEL ORGANIZACIONAL**

| <b>Superación y desarrollo</b> |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Nivel organizacional</b>    |   |
|                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Reconocimiento de obstáculos</li> <li>◆ Acciones para combatirlos</li> <li>◆ Cambio de actitud</li> <li>◆ Mecanismos de estímulo</li> <li>◆ Canales e instancias</li> <li>◆ Métodos y técnicas</li> <li>◆ Estrategias</li> </ul> |

*Naturalmente, a partir de ese reconocimiento y toma de conciencia de las barreras existentes hay que desarrollar las acciones para combatirlas y mejorar. Se requiere un cambio de actitud gerencial, desarrollar mecanismos de estímulo, instaurar canales e instancias para que esta creatividad fluya (se verán más adelante). Por supuesto que también está el uso de técnicas y métodos de creatividad, especialmente los grupales.*

*Y por último, a nivel organizacional, no basta con tener buenas intenciones sino que hay que desarrollar e implementar verdaderas estrategias que busquen crear un clima organizacional propicio a la innovación.*

*Como dice Me Person, "una corporación exitosa es aquella que estimula la aparición de un espíritu creador, recompensa adecuadamente a los empleados que demuestran poseerlo y posteriormente les permiten participar en la acción emprendida como consecuencia de su iniciativa"<sup>18</sup>.*

*Definitivamente, "para enriquecer el flujo de ideas en el interior de las empresas es necesario hacer un esfuerzo para crear un clima de trabajo que favorezca este proceso. Apoyando las iniciativas de los empleados, motivándolos, reconociendo, valorando y tomando muy en cuenta sus aportaciones; estableciendo eficientes canales de comunicación horizontal; proporcionándoles los medios indispensables para llevar a cabo esta tarea*

<sup>18</sup> Joseph Mc Person. "Innovación y creatividad, palabras de advertencia sobre recetas para triunfar". International management, enero de 1985, p. 47.

*de identificación de ideas de nuevos productos; instrumentando programas de capacitación que los ayuden a desplegar sus habilidades creativas, el pensamiento creativo, el manejo de técnicas especialmente diseñadas para la generación de ideas, como son las sesiones en grupo de aportación de ideas, y la relación de atributos para mejora de productos”<sup>19</sup>.*

Majaro hace un análisis del **campo de fuerza**, técnica que se desarrolló en las ciencias sociales como medio para mejorar el diagnóstico de los problemas y las estrategias para solucionarlos. Esta técnica supone que un problema existe porque una situación se ha desviado de una norma aceptable. Un ejemplo que propone Majaro corresponde al diagrama de un campo de fuerzas<sup>20</sup> en una empresa en que relaciona las fuerzas limitantes e impulsadoras de la creatividad, y aparece en la figura 5.4.

Para que las empresas puedan desarrollar su **aptitud para la innovación** mediante estímulos a la creatividad o inventiva, es necesario hacer saber que se trata de un cambio de mentalidad, más que una técnica propiamente tal. "Los individuos inventan, las organizaciones innovan. Muchos inventos duermen en los archivos por no haberse tenido en cuenta esto. Los creadores e investigadores inventan; quienes innovan son los directivos: aquellos son importantes si no cuentan con éstos. Si no se produce el traspaso, la innovación no se materializa"<sup>21</sup>.

Simón Majaro plantea tres niveles de cambios necesarios en la organización<sup>22</sup>:

- **Cambios cosméticos:** pensar que no hay suficiente personal creativo, siendo la opción reclutarlo.
- **Cambios en los sistemas:** no se recompensa a las personas creativas y la aparente solución sería que la creatividad forme parte de los criterios de evaluación.
- **Cambios en los valores:** los altos niveles de dirección no están, en realidad, interesados en la creatividad, mientras el personal cumpla las órdenes.

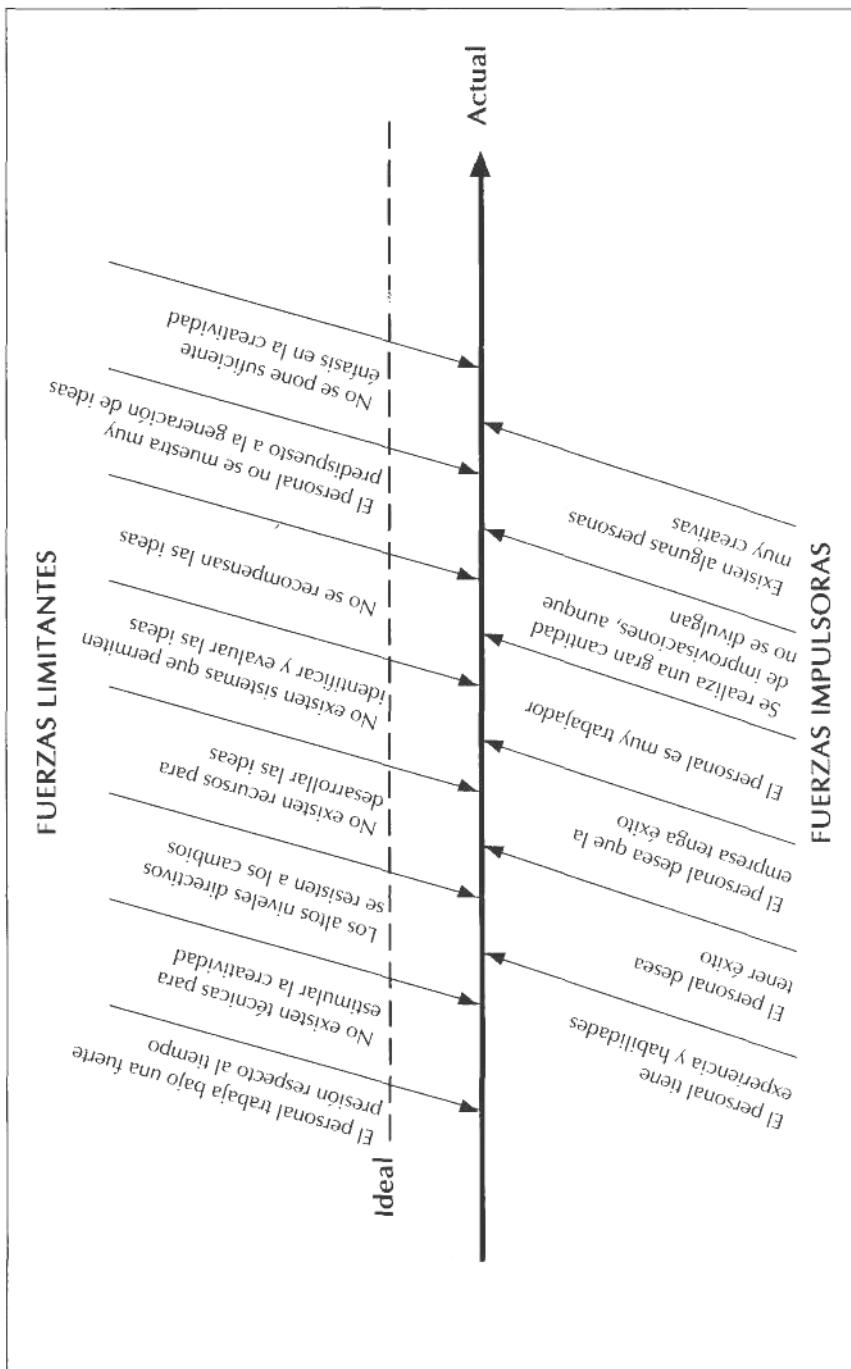
<sup>19</sup> Salvador García e Isabel García. "Desarrollo de nuevos productos en la micro y pequeña industria", en Administrarte Hoy, No. 42, México, 1999, p. 27.

<sup>20</sup> Simón Majaro. Marketing y creatividad. Díaz de Santos, México, 1994, p. 47.

<sup>21</sup> Pierre Morin, "El verdadero enemigo de la innovación y cómo vencerlo". Administración de empresas, España, junio de 1982, p. 251.

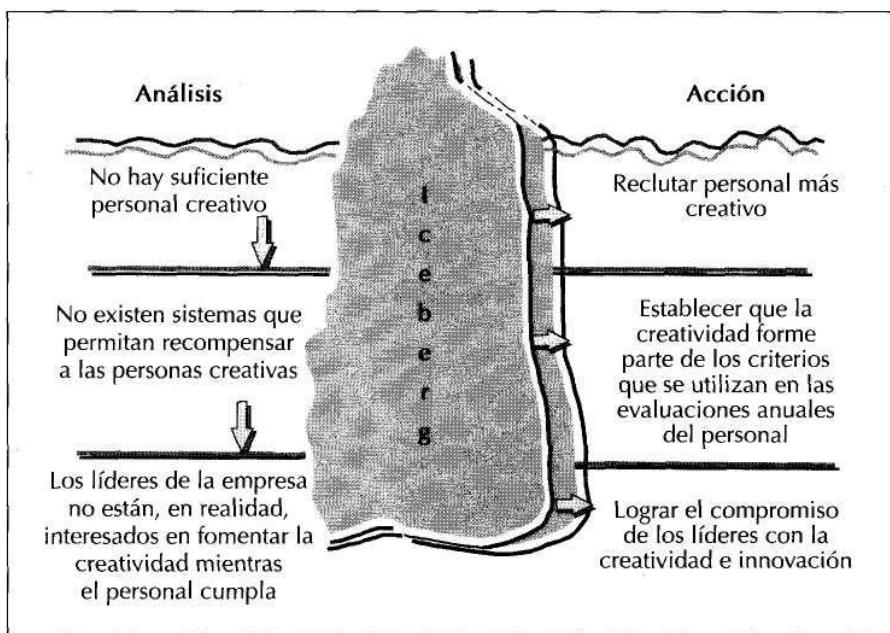
<sup>22</sup> Simón Majaro. Marketing y creatividad. Díaz de Santos, México, 1994, pp. 47-51.

Figura 5.4  
FUERZAS LIMITANTES E IMPULSADORES



Señalan que debemos llegar a las verdaderas causas del problema, ya que a menudo nos quedamos con las primeras, no profundizando en el tema. Se trata de una especie de iceberg, donde generalmente sólo se ve la superficie, estando las causas mucho más profundas ("le pago para que trabaje, no para que piense...").

**Figura 5.5  
LOS TRES NIVELES DE CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN**



Por ello, el problema estratégico para los líderes institucionales "es crear una infraestructura que sea conducente a la innovación y aprendizaje organizacional respectivo"<sup>23</sup>. Precisamente los verdaderos **líderes** se diferencian de los **administradores** en que los primeros innovan, cambian, se anticipan. El gerente acepta el statu quo, el líder lo desafía.

<sup>23</sup> Andrew H. Van De Der. "Central problems in the management of innovation". Management Science, USA, mayo de 1986, p. 605.

**Figura 5.6  
ELEMENTOS INVOLUCRADOS**

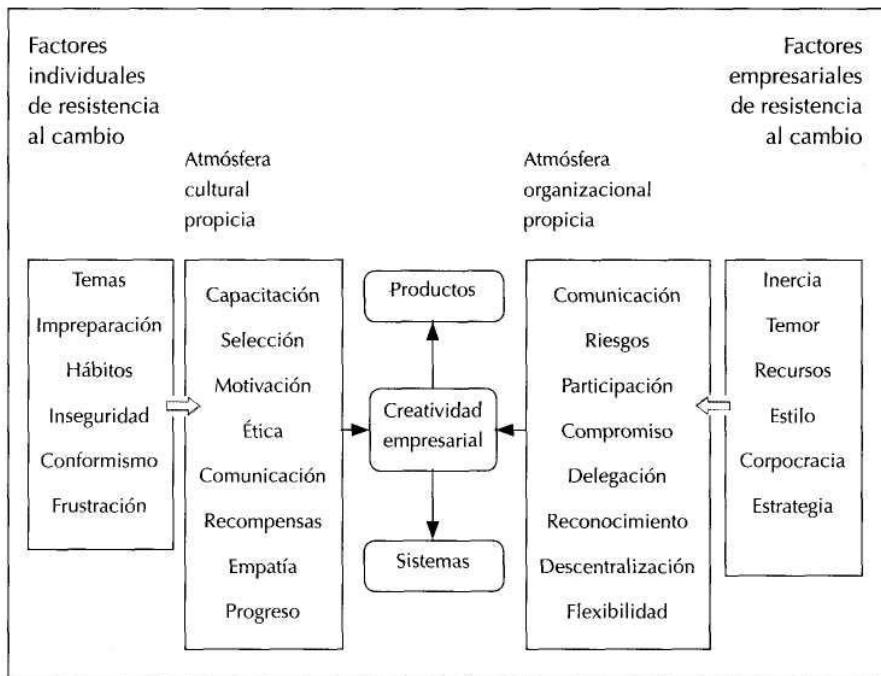


*"Cultivar el hábito de la creatividad impulsa a su personal a mirar más allá de la respuesta trivial y fácil, y a aportar nuevas ideas, abrir puertas, crear oportunidades", dice David Firth<sup>24</sup>.*

*Pero, según una encuesta realizada por Market Facts TeleNation, más de 90% de los empleados entrevistados creen tener buenas ideas acerca del modo como sus compañías podrían funcionar con mayor éxito; sin embargo sólo 38% piensa que sus empleadores tendrían interés en conocer*

<sup>24</sup> David Firth. Lo fundamental y lo más efectivo del cambio. Ed. McGraw-Hill, Bogotá, Colombia, 2000, p. 184.

**Figura 5.7**  
**FACTORES INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES**



esas ideas, lo cual convierte las ideas de los empleados en un recurso en extremo desperdiciado.

La figura 5.7 resume los elementos individuales y organizacionales del entorno creativo en una empresa<sup>25</sup>.

Definitivamente en las organizaciones los líderes desempeñan un papel decisivo para el desarrollo y fomento de la creatividad e innovación, pero líderes en el mejor sentido del concepto, es decir, personas capaces de comunicar, entrenar, motivar, dar empoderamiento y recompensar; en una palabra, aquel que logra que los demás digan "nosotros lo hicimos".

Los buenos administradores son los que hacen bien las cosas. Los líderes son los que hacen lo que está bien. La diferencia se explica mejor diciendo

<sup>25</sup> Antonio Eroles. Creatividad efectiva. Panorama, México, 1994, p- 141-

*que un líder persigue objetivos, busca la efectividad. El administrador evalúa actividades, busca la eficiencia. Incluso John P. Kotter llega a decir que la administración versa principalmente sobre las condiciones prevalecientes y el liderazgo en el cambio. Dice este autor: "en el siglo veinte, el desarrollo de profesionales de los negocios en el salón de clases y en el campo laboral se concentraba en la administración, es decir, que la gente aprendía a planear, presupuestar, organizar, dotar de personal, controlar y resolver problemas. No ha sido sino en la última década que se ha prestado atención al desarrollo de líderes, personas capaces de crear y comunicar visiones y estrategias"<sup>26</sup>.*

*"El líder creativo presta atención a los valores, los compromisos y las aspiraciones. Atiende algunas de las necesidades más fundamentales de los seres humanos: la necesidad de ser importantes, de proporcionar valor, de ser útil, de ser parte de un grupo exitoso. El liderazgo eficaz acepta riesgos: innova, desafía y cambia la cultura organizacional"<sup>27</sup>.*

*Y para ello, entre otras cosas, debe practicar el coaching<sup>28</sup>, estimulando el alto desempeño mediante el trabajo con sus empleados en vez de estar supervisándolos. El coach efectivo ayuda a desarrollar las habilidades, a diagnosticar problemas de desempeño, a corregir, a perfeccionar el comportamiento, perfeccionar las relaciones laborales, mejorar la productividad y lograr un ambiente propicio a la creatividad e innovación.*

*La figura 5.8, adaptada del libro de Cook<sup>29</sup> muestra un paralelo entre las características de un jefe tradicional y un verdadero coach, que permite que los jugadores jueguen el juego.*

*Pero, como indican Weismantel y Kisling, "¿de qué vale una idea? ¡De nada! No a menos que Ud. la convierta en algo significativo. Ahí es donde la innovación y la creatividad entran en juego"<sup>30</sup>. Por eso es importante tener*

<sup>26</sup> John P. Kotter. *El líder del cambio*. Ed. McGraw-Hill, México, 2000, p. 183.

<sup>27</sup> Instituto de Investigación para una Coevolución Creativa. *Liderazgo creativo*. México, 1997.

<sup>28</sup> Coaching es un término inglés, que al igual que la palabra training se traduce como entrenamiento, pero con la connotación diferente, ya que el coach es una persona que utiliza esta metodología para facilitar que otras personas amplíen sus percepciones acerca de las posibilidades de actuación y logren mejores resultados. Véase *El portal del coaching*, [www.coaching.eresmas.com](http://www.coaching.eresmas.com)

<sup>29</sup> Marshal J. Cook. *Coaching efectivo*. Ed. McGraw-Hill, Bogotá, Colombia, 1999, p. 25.

<sup>30</sup> Weismantel y Kisling. *Crecimiento empresarial*. Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1991, p. 207.

**Figura 5.8**  
**DIFERENCIAS ENTRE EL JEFE Y UN COACH**

| <b>El jefe</b>  | <b>El Coach</b>  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <i>Habla mucho</i></li> <li>◆ <i>Dice</i></li> <li>◆ <i>Arregla</i></li> <li>◆ <i>Presume</i></li> <li>◆ <i>Busca el control</i></li> <li>◆ <i>Ordena</i></li> <li>◆ <i>Trabaja con base en</i></li> <li>◆ <i>Pone el producto primero</i></li> <li>◆ <i>Quiere razones</i></li> <li>◆ <i>Asigna la culpa</i></li> <li>◆ <i>Conserva su distancia</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <i>Escucha mucho</i></li> <li>◆ <i>Pregunta</i></li> <li>◆ <i>Previene</i></li> <li>◆ <i>Analiza</i></li> <li>◆ <i>Busca el compromiso</i></li> <li>◆ <i>Desafía</i></li> <li>◆ <i>Trabaja con</i></li> <li>◆ <i>Pone el proceso primero</i></li> <li>◆ <i>Busca resultados</i></li> <li>◆ <i>Asume la responsabilidad</i></li> <li>◆ <i>Hace contacto</i></li> </ul> |

presente que **la creatividad no conduce automáticamente a la innovación**, y que muchas veces el paso más complicado es precisamente llevar una idea a la práctica, por eso es tan relevante el clima necesario que debe considerar una adecuada administración del proceso<sup>31</sup>.

Peter Drucker ha llegado al extremo de decir que "generalmente lo que escasea no son las ideas, ni siquiera aquellas ideas buenas y bastantes útiles, lo que falta es la voluntad de los administradores para dar la bienvenida a estas"<sup>32</sup>.

Definitivamente hay que organizar la creatividad, y las palabras clave son optimismo y perseverancia. "Usted debe lanzarse con una actitud positiva, confiando en que podrá encontrar un espacio en algún lugar para su nuevo concepto de producto"<sup>33</sup>.

<sup>31</sup> Véase Eugene Raudsep, "Creative climate checklist, 101 ideas", en Robert Lawrence. Ed., Handbook for creative and innovative management. Ed. McGraw-Hill, USA, 1988, pp. 173-182.

<sup>32</sup> Peter Drucker. "El poder de las pequeñas ideas", en Estrategias de Harvard, Educar Editores, Colombia, vol. VI, p. 11.

<sup>33</sup> Frederick Buggie. Op. cit., p. 162.

*En consecuencia, no sólo hay que ser reactivo, o sea que cuando se presenta un problema, se resuelva, sin anticiparse y prevenir problemas; no sólo aprovechar oportunidades sino también construirlas.*

*Según Aznar, "usted es creativo, todo el mundo es creativo a su alrededor y usted tiene necesidad de ideas; entonces, ¿por qué no crear?"<sup>34</sup>.*

*La conclusión de los estudios de creatividad es que la mente humana tiene una capacidad innata para ésta, pudiendo en consecuencia ser enseñada y aprendida. Es así como se han desarrollado una serie de métodos y técnicas que buscan estimular la creatividad, cuya aplicación puede hacerse tanto en el ámbito individual como en grupo".*

*Para Barrett, "las técnicas no producirán ideas, pero han evidenciado un enorme poder para hacer girar la mente en las nuevas y extrañas órbitas que requiere la creatividad"<sup>35</sup>, agregando que éstas ayudan a dirigir el pensamiento hacia nuevas direcciones, a sacar la mente razonadora de su rutina, a traer a la superficie pensamientos y percepciones borrosas que se encuentran en lo más recóndito del cerebro inconsciente, a liberar la imaginación y la intuición; en definitiva, ayudan al pensamiento creativo a encontrar nuevas posibilidades.*

*Como dice Carlos Barceló, "llámeseles trucos o técnicas, el resultado es el mismo: se trata de aplicar un estímulo excitante a la creatividad que sea capaz de aumentar los resultados"<sup>36</sup>.*

*Edward De Bono, una de las personas que más han contribuido a desarrollar formas para aprender a pensar, dice: "Lo que a mí me interesa no es medir la habilidad natural, sino diseñar unas herramientas y encontrar unos métodos de entrenamiento eficaces para pensar"<sup>37</sup>.*

<sup>34</sup> Guy Aznar. *Op. cit.*, p. 22.

<sup>35</sup> Para conocer un análisis sobre el tema se puede consultar a Norman Maier, *Problem solving and creativity in individual and groups*, Brocks, USA, 1970.

<sup>36</sup> Francis Barrett. "Técnicas para la creatividad, ayer, hoy y mañana", en *Hacia un marketing efectivo*. Diriventas Ed., Colombia, 1982, p. 89.

<sup>37</sup> Carlos Barceló. "¿Es usted lo suficientemente creativo?", en *Alta Dirección, España*, No. 113, 1984, p. 30.

<sup>38</sup> Edward De Bono. *Aprender a pensar*. Ed. Plaza & Janes, Bogotá, Colombia, 1992, p. 7.

## Algunos consejos prácticos

Antes de comenzar a estudiar y analizar algunos de los métodos o técnicas de creatividad que veremos en el próximo capítulo, resulta conveniente resaltar varios aspectos generales que pueden ayudar a mejorar la productividad individual y colectiva en este campo.

Supongamos que deseamos hallar una solución para un problema de la organización. Lo primero debe ser **adoptar un enfoque creativo**. Para diferenciarlo de uno formal y tradicional, la figura 5.9 ilustra los contrastes de actitudes.

**Figura 5.9  
ACTITUD FORMAL Y CREATIVA**

|  | <b>Manera formal</b>  | <b>Manera creativa</b>   |
|--|---|--|
| <b>Acciones:</b><br>Comience por<br>Esfuérzese por Haga<br>preguntas para<br>descubrir Hacer<br>participar a los demás | Formular una solución<br>Imponer la solución Qué<br>piensan de los cambios<br>que queremos<br>Explicándoles y<br>esperando su cooperación | Definir el problema<br>Comprender el problema<br>Qué ideas tienen, qué<br>cambios proponen Conocer<br>y escuchar sus opiniones |
| <b>Impresiones:</b><br>Los demás se sienten  | Inferiores y<br>manipulados   | Igualados y motivados  |
| <b>Consecuencias:</b><br>Nuestras acciones inspiran<br>Los cambios se perciben<br>como Los demás sienten<br>que        | Sospecha y temor<br><br>Imposiciones Se les<br>inhibe   | Confianza y seguridad<br><br>Oportunidades Se les<br>respetá   |
| <b>Conclusiones:</b><br>Es probable que las<br>relaciones Este enfoque<br>estimula                                     | Se dañen<br>permanentemente La<br>negociación dura  | Se fortifiquen La<br>solución creativa   |

*Hemos concluido que el desarrollo de la creatividad es fundamental para las naciones, empresas y personas. Naturalmente, el problema es cómo lograrlo... La figura 5.10 muestra algunos **objetivos generales** y la tarea consiste en identificar las **actividades o acciones** específicas que se podrían emprender a partir de ellos. Inténtelo, esperamos mucha creatividad en sus respuestas.*

**Figura 5.10  
DESARROLLAR LA CREATIVIDAD**

| <b>Objetivos generales</b>   | <b>Actividades o acciones</b> |
|--|-------------------------------|
| <i>Superar bloqueos personales, para uno mismo y para las personas con quien trabaja</i> |                               |
| <i>Combatir y eliminar los obstáculos organizacionales que se presenten</i>              |                               |
| <i>Comprender la creatividad del grupo y hacer que funcione</i>                          |                               |
| <i>Crear mecanismos, instancias y canales para que ésta se manifieste plenamente</i>     |                               |
| <i>Otros objetivos que usted considere relevantes:</i>                                   |                               |

*En el plano individual, como ya se ha reiterado, resulta fundamental también tener una actitud mental positiva, además de metas claras o una visión positiva del futuro. Como alguien decía, si no concedes pensamiento alguno al futuro, no tendrás ningún porvenir... Precisamente, sobre el tener o no tener metas claras se presenta un cuadro ilustrativo desarrollado por Devís y Pérez<sup>39</sup>, en su libro Convierta los problemas en oportunidades.*

<sup>39</sup> Carlos Devís y Mercedes Pérez. *Convierta los problemas en oportunidades*, Ed. Alethia, Bogotá, Colombia, 1992, p. 110.

**Figura 5.11**  
**IMPORTANCIA DE TENER METAS CLARAS**

| <b>La persona que tiene metas claras</b>   | <b>La persona que no tiene metas</b>   |
|--|--|
| Se siente entusiasmada; su vida es intensa y todo le parece interesante                      | Se siente aburrida, desmotivada, le parece que en su vida "no pasa nada interesante"   |
| Sabe que es quien crea las oportunidades y quien elige lo que quiere hacer                   | Está esperando que "se le presente la oportunidad", que los demás digan "qué van a hacer conmigo"  |
| Acepta hacer únicamente lo que apoye sus metas, a corto o a largo plazo                      | Acepta cualquier cosa que le propongan y que le parezca interesante en el momento  |
| Como sabe para dónde va, puede elegir rápidamente cuando se le presentan varias alternativas | Ante varios intereses, se siente angustiada y confundida porque no sabe qué hacer, ya que no ha establecido sus propias prioridades  |
| Es creativa y original, optimiza su tiempo y sus recursos para lograr los mejores resultados | Tiene baja energía y poca creatividad porque hace apenas lo necesario para "mantener el motor prendido"  |
| Tiene una gran disposición a tomar nuevos pasos, a ensayar, a aprender de sus errores        | Tiene muy poca disposición a tomar riesgos, ya que como no cree que puede crear su propio futuro, se dedica a cuidar lo que ya tiene, pues considera que ha sido muy afortunada al tenerlo |

Pero es clave también tener presente lo que manifiesta Alee Mackenzie: "por muy bien que se elabore una meta, nunca se alcanzará si el tiempo no se utiliza de manera eficaz"<sup>40</sup>, de ahí la importancia de saber manejar adecuadamente

<sup>40</sup> Alee Mackenzie. Tiempo para el éxito. Ed. McGraw-Hill, México, 1990, p. 37.

*este elemento para la creatividad: "nadie cuenta con bastante tiempo, pero todos tenemos el que está disponible para nosotros"<sup>41</sup>.*

*Afirman Cooper y Ayman, en La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones, que cuanto más lejos en el futuro pueda uno situarse e imaginar a su organización, más competente se vuelve para manejar ahora la complejidad y responsabilidades.*

*"Con un horizonte de tiempo limitado, digamos menos de un año, el cerebro parece rígido y anclado en las reglas. El individuo tiende a las reacciones exageradas ante problemas pequeños y le cuesta trabajo prever las consecuencias a largo plazo de su conducta actual. En cambio, con un horizonte de tiempo de cinco a diez años o más, aumenta considerablemente su capacidad de funcionar en forma creativa y reflexiva durante períodos de caos, complejidad y paradoja"<sup>42</sup>.*

Podemos concluir que la creatividad es básica en todos sus niveles y manifestaciones. En gestión, administración y marketing es fundamental, ya que permite un mejor análisis para la toma de decisiones, la búsqueda de alternativas y oportunidades, mayor capacidad para redefinir y solucionar problemas, ser anticipativo y, en general, desarrollar ideas novedosas para productos, procesos, sistemas, innovaciones, investigaciones, estructuras o métodos de dirección.

Así entendida, definitivamente **la creatividad es básica**, siendo indispensables su estimulación y aplicación en personas y organizaciones, a fin de prever y anticipar los nuevos caminos para nuevas metas con nuevos recursos y alternativas.

Esto, que es válido para toda la sociedad, en el ámbito empresarial es vital. Al respecto dice Gustavo Mutis: "Sin duda alguna, el desarrollo de la creatividad es el reto más importante para las empresas en esta nueva era. Incluso podemos afirmar sin temor a equivocarnos que se trata de un tema de supervivencia. O desarrollamos al máximo nuestra capacidad de innovar y de crear nuevas opciones, o no lograremos competir en un mundo en el cual los clientes demandan cada día mejores y diferentes soluciones"<sup>43</sup>.

<sup>41</sup> Ibíd., p. 38.

<sup>42</sup> Cooper y Ayman. La inteligencia emocional.

<sup>43</sup> Gustavo Mutis. "Líderes y artistas". Dinero, febrero de 1998.

*Definitivamente, "todos tenemos capacidad para hallar soluciones creativas, originales y novedosas que pueden ayudarnos a resolver problemas constantemente, para hacer que nuestros procesos funcionen mejor, para incrementar la satisfacción del cliente y, algunas veces, para abrir nuevos mercados sin restricciones"<sup>44</sup>, afirman Harrington, Hoffherr y Reid, agregando que aunque es importante tener ideas creativas, éstas pueden resultar inútiles, a menos que se implementen y produzcan los resultados esperados. "La creatividad sin innovación no sirve para nada, aunque la innovación requiere completar primero el proceso creativo"<sup>45</sup>, tal como se analiza a comienzos del próximo capítulo.*

## TEMAS PARA ANALIZAR 5

### MATANDO LA CREATIVIDAD

"Muy atrás en mi infancia y habiendo apenas aprendido a escribir, sentí una vez una intensa emoción y tracé unas cuantas palabras semirrimadas, pero extrañas para mí, diferentes del lenguaje diario. Las puse en limpio en un papel, preso de una ansiedad profunda, de un sentimiento hasta entonces desconocido, especie de angustia y tristeza. Era un poema dedicado a mi madre, es decir a la que conocí por tal, a la angelical madrastra cuya suave sombra protegió toda mi infancia. Completamente incapaz de juzgar mi primera producción, se la llevé a mis padres. Ellos estaban en el comedor, sumergidos en una de esas conversaciones en voz baja que dividen el mundo de los niños y el de los adultos. Les alargué el papel con las líneas, tembloroso aún con la primera visita de la inspiración. Mi padre, distraídamente, lo tomó en sus manos, distraídamente lo leyó, distraídamente me lo devolvió, diciéndome: ¿de dónde lo copiaste?... Y siguió conversando en voz baja con mi madre de sus importantes y remotos asuntos".

*Rabio Neruda, en Confieso que he vivido. Losada, Argentina, 1975, p. 3.*

<sup>44</sup> Harrington, Hoffherr y Reid. Herramientas para la creatividad. Ed. McGraw-Hill, Bogotá, Colombia, 1999, p. XI.

<sup>45</sup> Ibid, p. XII.

### FALTA DE TIEMPO

"A principios del año pasado (1998), la encuesta FaxPoll preguntó a sus lectores, ¿está usted demasiado ocupado para ser ingenioso? ¿Entre el manejo del personal, la venta de productos, el negociar acuerdos y lidiar con sorpresas, le queda aún tiempo para leer, conversar o para sentarse y simplemente pensar? La respuesta para la mayoría de personas fue sí, estoy demasiado ocupado para ser ingenioso".

Leslie Brokaw, Grandes ideas. Cordialidad, vol. 3, junio-julio de 1999, p. 80.

### DEFINICIONES

"Las definiciones son útiles en las leyes, la filosofía, la ciencia, la medicina y otras áreas específicas"... "En muchos otros campos las definiciones carecen de valor práctico y no son en realidad otra cosa que juegos de palabras". Edward De Bono, El texto de la sabiduría. Bogotá, Ed. Norma, 1977, p. 24.

### BARRERAS SOCIOCULTURALES A LA CREATIVIDAD

Para Antonio Eróles, "los factores socioculturales no son siempre positivos para la creatividad; por el contrario, tanto en la vida personal como en la laboral, la presión social, desde la familia hasta la empresa, suelen centrarse en la rápida obtención de resultados, en el desuso de la imaginación, en el abandono de las visiones y los sueños, en el entretenimiento alucinante y en la efectividad pragmática de lograr la acumulación de riquezas materiales".

Agrega que "estas murallas sociales de la creatividad tienen tanta importancia como las de origen psicológico y a veces constituyen barreras insalvables, pues el bloqueo psicológico de la creatividad reside en el propio individuo y está en él superarlo, mientras que los impedimentos sociales forman una red elástica pero muy resistente. Muchas mentes creativas optan por escapar de la red sin intentar destruirla y así se observa cómo los pintores se van a vivir a París, los dramaturgos a Londres, los diseñadores a Milán, los publicistas a New York y los investigadores a las grandes universidades, y no siempre por contar con mejores oportunidades de progreso económico, sino por sumergirse en un ambiente sociocultural catalizador de su creatividad".

Antonio Eroles, Creatividad efectiva. Ed. Panorama, México, 1994, p.37.

## ALGUNOS DESARROLLOS INTERESANTES 5

- **Loción bronceadura**

*En 1936 se creó la primera loción bronceadura, luego de que Coco Chanel transformara el bronceado en una moda. El aceite perfumado fue creado por una pequeña compañía fundada por Schueller (actualmente L'Oréal).*

- **Walt Disney Company**

*Disney fue mucho más que un caricaturista genial; fue también un gran visionario, pues además de haber creado grandes personajes, formó un emporio fantástico del entretenimiento. Su creatividad incluso penetró en el campo de los sistemas, pues además de formar su propio centro de enseñanza para sus empleados, Walt Disney Company está considerada como la empresa líder en el mundo en el manejo eficiente de multitudes.*

- **Motocicletas**

*Cuando Honda llegó al mercado norteamericano, se encontró con una actitud negativa en contra de las motocicletas y los motociclistas, que se asociaban con maleantes, delitos, chaquetas negras y navajas. Eso hizo que la empresa emprendiera toda una campaña masiva para cambiar esa actitud de la gente, cosa que logró sus objetivos después de considerables esfuerzos de tiempo y dinero.*

- **El portaminas**

*El portaminas fue patentado en 1877. Estaba formado por una mina muy fina insertada en un cilindro y empujado por un émbolo que al girar va expulsando la punta de la mina.*

*A partir de 1976 aparecieron en el mercado los portaminas con capacidad de hasta 12 minas, de un grosor de hasta 0,3 mm de diámetro, que van saliendo por gravedad y que en los modelos anteriores se hubieran quebrado. Primero fueron elementos de uso de profesionales: ingenieros, diseñadores, artistas, pero luego se impusieron y son de uso generalizado. Con el avance, la tecnología moderna brinda variedad de opciones, como ceras para escribir en superficies diversas: metálicos, plásticos, vidrios, papeles especiales; fibras de tintas indelebles para telas y rotulación.*

## PARA REFLEXIONAR 5

- **Creatividad, piedra angular en los negocios**

*En su artículo escrito en 1953 "Business Leadership and Creative Society", en Harvard Business Review, Abram T. Collier, decía: "Presento esta proposición sencilla: que nuestra sociedad es una sociedad creativa, que su objeto principal es su creatividad y que, como el logro creativo es la meta diaria actual de la empresa moderna, también es la piedra angular de nuestra filosofía de negocios".*

- **¿Y el tiempo para hacer realidad la creatividad, la innovación y el marketing?**

*Los ejecutivos y subalternos se quejan de no tener tiempo, de estar enfrentando permanentemente cosas importantes y urgentes tales como crisis, problemas apremiantes, proyectos que vencen o asuntos no tan importantes pero realmente urgentes, como informes, llamadas, reuniones, etc., y, sin embargo, la mayoría de las personas trabajan dos o tres horas después de la hora de salida o fines de semana. ¿Cómo se entiende?*

*En realidad, esto podría ocurrir por una de las siguientes razones:*

- *No alcanza el tiempo; lo cual puede ser por ineficiencia o incapacidad personal.*
- *Hace más trabajo que el que debe realizar; por problemas de no delegación, falta de planificación, etc., o la empresa o los jefes le asignan demasiadas labores.*
- *Hizo cosas ajenas al trabajo; síntoma de posible deshonestidad.*

*En definitiva, la administración efectiva del tiempo personal y de la organización es la respuesta a este tipo de dificultades. Se supone que la jornada laboral debería ser la adecuada para atender las funciones y responsabilidades propias del cargo, incluyendo -además de solucionar problemas y atender labores rutinarias- el planificar, anticipar, prevenir, mejorar, crear, innovar y elaborar estrategias, pero aún así, ¿cuándo fue la última vez que usted se retiró de su trabajo a la hora de salida sin sentirse culpable?*

- **¿Cómo podríamos mejorar la creatividad personal?**

*Teniendo objetivos, metas claras y actuando de acuerdo con sus propósitos: ¿qué quiere?, ¿qué le gustaría?, permítase pensar, soñar, especular, crear... Intente, vea posibilidades. El que no sabe para dónde va, puede llegar a donde no*

quiere. Si usted piensa lo que siempre ha pensado, obtendrá lo que siempre ha obtenido. A veces no actuamos por miedo al fracaso, pero ¿ese no será nuestro mayor fracaso?

Mantenga una **actitud positiva**. Comprométase, tenga entusiasmo disfrute lo que hace, convierta lo ordinario en especial, la clave está en cómo lo hacemos, no en lo que hacemos.

Administre adecuadamente su tiempo, sea proactivo, no se limite a "apagar incendios" (resolver problemas), hay que saber prevenirlas. Las oportunidades no sólo se aprovechan, también hay que crearlas.

Desarrolle un **equilibrio** en lo profesional, emocional, físico, social, intelectual y espiritual. Es difícil ser exitoso en cualquiera de estos campos, sin que los otros estén satisfechos.

Todos somos creativos y esa creatividad debe contribuir precisamente al logro de sus objetivos personales, familiares, profesionales y organizacionales, e incluso los del país.

Muchas cosas han intentado ¡levarse su creatividad: familia, colegio, oficina, universidades, sociedad e incluso usted mismo; pero nadie se ha llevado su **creatividad**: usted la tiene, la puede utilizar, mejorar y potencializar en cualquier campo.

La creatividad no es algo que se tenga o no se tenga o que se posea a un determinado nivel; es algo que puede y debe mejorarse. Actualmente el conocimiento de los procesos creativos, los bloqueos personales y barreras organizacionales, permiten ofrecer elementos para mejorar habilidades y buscar métodos con los que se puede lograr niveles más altos de creatividad en lo personal y corporativo, además de un abordaje innovador de los problemas.

No se trata de fórmulas mágicas, sino de **métodos, herramientas y técnicas** que ayudan a encauzar el pensamiento, a determinar los verdaderos problemas, a mirar alternativas, a cuestionar, a especular, a utilizar todo el potencial de nuestra mente.

Su creatividad puede estar solo dormida o atrofiada, pero está latente. Úsela, desarróllala, atrévase. La solución está a su alcance, los beneficios son enormes. Quien hace puede equivocarse, pero quien no hace nada, ya está equivocado.

Para mejorar tenemos que querer, creer y actuar... y un largo viaje comienza con el primer paso... **¿qué piensa hacer mañana que sea diferente y creativo?**

(Extracto del artículo de Alejandro Schnarch "Mejore su creatividad". <http://www.neuronilla.com/pags/Noticias/Noticia.asp?id=141>).



## **Cómo buscar y encontrar ideas**

"Quien hace, puede equivocarse.  
Quien nada hace, ya está equivocado".  
**Anónimo**

### **➤ Origen de ideas**

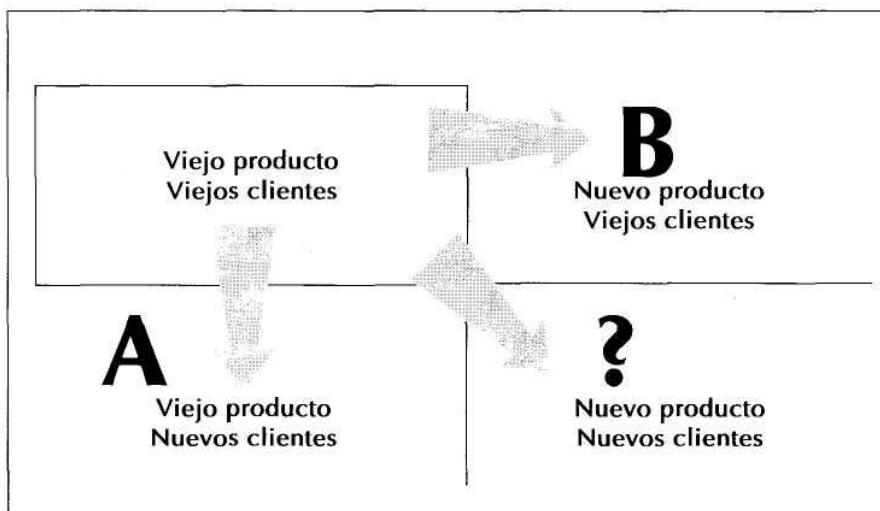
*Se había comentado que estratégicamente se buscaba formas de mejorar el negocio y que las formas habituales eran: (a) llevar los **productos existentes a nuevos clientes**, lo que puede requerir algunas modificaciones del viejo producto; (b) **productos nuevos** que se crean y se venden a los mismos clientes y (c) **desarrollar productos nuevos para nuevos clientes**, siendo este último el caso más riesgoso. (Véase figura 6.1).*

*Cualesquiera sean las estrategias adoptadas (no son excluyentes), se deben generar ideas. Estas pueden provenir de diversas fuentes, que clasificábamos en internas y externas, según se produjeran dentro o fuera de la organización.*

*En el interior de la empresa, estas pueden provenir **de registros y estadísticas, informes y auditorías, de éxitos o fracasos, de quejas y reclamos o de la investigación y observación**, además del **personal o talento humano**, es decir, los empleados y ejecutivos.*

*Al analizar los **registros y estadísticas** se puede detectar tendencias, deficiencias o carencias en productos y servicios, ver qué áreas o aspectos mejorar, qué ha ocurrido, etc.*

**Figura 6.1**  
**ALTERNATIVAS CON RELACIÓN A LOS NUEVOS**



Los *informes y auditorías* efectuados en el interior de la empresa o por personal externo también pueden ser valiosos, al igual que estudiar por qué se fracasó o se tuvo éxito con determinada experiencia anterior.

Las *quejas y reclamos* constituyen oportunidades valiosas para mejorar productos, servicios y procesos.

Además de lo anterior, con frecuencia los empleados forman la mejor fuente de ideas, especialmente cuando se trata de mejorar sistemas de trabajo, hacer mejoras en el servicio y desarrollar nuevos productos. Los aportes del personal generalmente se estimulan por tres vías: programas de sugerencias, círculos de calidad y programas de innovación.

- **Programas de sugerencias**

Estos se remontan a 1700 en Japón. Se cuenta que un señor feudal, Yoshimune, había establecido un buzón de quejas en la puerta de su residencia, el castillo Wakayama, donde decía: da a conocer tu idea, se premiarán las ideas aceptadas<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Véase [www.innovaforum.com/corporat/historia](http://www.innovaforum.com/corporat/historia)

*En 1857 los Chance Brothers of Smethwick se sorprendieron cuando sus trabajadores sugirieron formas de mejorar la producción y ahorrar materiales y dieron la idea de poner una caja de madera para depositar esas ideas. Un trabajador de Eastman Kodak recibió un premio de dos dólares en 1898 por sugerir que las ventanas fueran limpiadas para mantener los puestos de trabajo más iluminados.*

*Estos sistemas han sido ampliamente divulgados y utilizados, ya que los empleados se sentirán más interesados y orgullosos de su trabajo si se les permite, en alguna medida, influir en las decisiones que se tomen respecto a sus labores y si tienen oportunidad de proponer mejoras y cambios. Naturalmente, "para que tengan éxito, los programas de sugerencias necesitan venderse internamente; eventos especiales, publicidad, boletines internos y periódicos o radios locales, junto con un folleto promocional preciso y vigoroso, todos son ingredientes para mantener el sistema vivo y en buen funcionamiento. No hay que esperar que los sistemas sigan trabajando sin mantenimiento, revisión y nueva inspiración"<sup>2</sup>.*

*El plan de sugerencias debe tener reglas claras, en las que se establezcan los requisitos, condiciones, forma de evaluar y participar, así como los estímulos establecidos. Esta "estrategia de creatividad y participación voluntaria ha demostrado ser un vehículo muy importante para canalizar la iniciativa y la imaginación de los miembros de la organización"<sup>3</sup>.*

*Tal vez una desventaja de los programas de sugerencias -en la forma en que están organizados ahora- sea que no utilizan la creatividad en grupo, siendo un sistema innovador más bien individualista (no por ello negativo).*

### • Círculos de calidad

*Son un programa corporativo que busca integrar voluntariamente a los miembros de la organización en la solución y el mejoramiento de las actividades propias de su área de trabajo. De gran apogeo e inspirados por su éxito en Japón, se han extendido mucho, básicamente para resolver problemas de calidad.*

*Los círculos deben ser entrenados y, como dice Serna, "requieren de una metodología, una técnica de trabajo que el grupo debe aprender y entender*

<sup>2</sup> John Adair. El reto gerencial de la innovación. Legis, Colombia, 1992, p. 116.

<sup>3</sup> Humberto Serna. Mercadeo corporativo. Legis, Colombia, 1992, p. 47.

*para que el análisis alrededor de problemas sea sistemático y efectivo<sup>4</sup>; deben definir cosas tan simples como sus reglas de operación, su código de conducta y establecer claramente que todos los individuos que pertenecen al círculo son capaces de aportar ideas. También se les debe capacitar en técnicas y métodos (como los que se explican más adelante), para que las reuniones cumplan a cabalidad con su objetivo.*

*Como expone Ralph Barra, "los círculos de calidad reconocen y aprovechan el potencial intelectual de los empleados"; "proporcionan entrenamiento y oportunidades estructuradas para que el individuo participe activamente en un proceso interpersonal de solución colectiva de problemas"; "brindan a los empleados la posibilidad de un crecimiento personal, autorrespeto, autoestima, autorrealización y logros en el trabajo"<sup>5</sup>.*

*Para Rodríguez y Escobar, "los círculos de calidad han fracasado entre nosotros por dos razones: por un lado, los latinos somos muy renuentes para trabajar en equipo, y por el otro, los jefes son muy resistentes para aceptar ideas de los subalternos. Generamos un miedo a la creatividad dado que ésta hace al empleado crítico y esto rompe el statu quo de la organización"<sup>6</sup>.*

*Por ello, para que realmente funcionen estos círculos se requiere el compromiso y apoyo de la alta dirección con el programa, el necesario entrenamiento a los facilitadores, jefes y miembros del grupo y el reconocimiento apropiado, en una cultura organizacional abierta y que estimule la participación. La razón por la que a veces fracasan los círculos de calidad es la falta de soporte gerencial y de voluntad de suministrar información.*

#### • Programas de innovación

*Como expresa Adair, "los programas de sugerencias y los círculos de calidad en realidad sólo son escalones que conducen a la organización plenamente innovadora"<sup>7</sup>.*

<sup>4</sup> Ibíd., p.51.

<sup>5</sup> Ralph Barra. *Círculos de calidad en operación*. Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1985.

<sup>6</sup> Mauro Rodríguez y Ricardo Escobar. *Creatividad en el servicio*. Ed. McGraw-Hill, México, 1996, P.51.

<sup>8</sup> Adair. Op. cit.,p. 121.

*Es decir, se requiere y necesita que la creatividad y la innovación se manifieste en todos los niveles y acciones de la empresa, como se ha reiterado varias veces a lo largo de este texto, creando un clima propicio; superando barreras y obstáculos a la creatividad personal y organizacional; utilizando técnicas, métodos y estrategias para promover la innovación; generando canales e instancias por donde esos pensamientos puedan fluir. En definitiva, motivando, desarrollando, capacitando y estimulando la incubación de nuevas ideas para productos, servicios, sistemas y métodos. Se necesita resolución creativa de problemas y prevención de los mismos. Se requiere aprovechar y construir oportunidades.*

*Como expresa McGartland, "los directivos deben definir claramente los retos y trabajar creativamente para ayudar a la gente a convertir las ideas en soluciones valiosas. Pero la forma más crucial de escalar las barreras de la creatividad es crear un ambiente de pensamiento efectivo; los líderes deben inspirar el proceso creativo para que florezca, uniendo la creatividad al pensamiento analítico"*<sup>8</sup>.

*Los ejecutivos, en todos los niveles, tienen que comprometerse con la creatividad, pensar que existen muchas soluciones para cada desafío, sentir que todo proceso se puede mejorar, hacerse el hábito de preguntar y ser curioso, aceptar el riesgo, delegar, dar empoderamiento, capacitar, comunicar, escuchar, practicar el coaching ... ¡dar espacio a la creatividad y a la innovación!*

*A continuación se exploran algunas ayudas útiles para buscar nuevas ideas.*

## ☛ **Métodos de diagnóstico**

*Las técnicas para estimular la creatividad y la innovación se pueden separar en dos grandes categorías: de diagnóstico y para generar ideas.*

*Las técnicas para el diagnóstico permiten analizar un problema, teniendo presente que un problema no es sólo una situación conflictiva sino también cualquier situación a la que se deseé dar un nuevo enfoque, como, por ejemplo, mejorar el servicio, un proceso, aprovechar una oportunidad o desarrollar un nuevo producto.*

<sup>8</sup> Grace McGartland. Creatividad + cambio = innovación. GM Consultante, Canadá.

Un error que se comete con mucha frecuencia es pasar directamente a la búsqueda de soluciones sin antes haber analizado a fondo la situación o problema que se pretende resolver. Como se sabe, una buena definición de la situación puede ayudar mucho, ya que un análisis detallado del problema y cada una de las facetas y matices que lo componen y caracterizan dan pautas y pistas que conducen a mejores alternativas de solución.

Entre las técnicas de diagnóstico está el *esquema de los cinco interrogantes básicos*, que permite ir descubriendo, en forma sistemática, los aspectos más importantes del problema o situación que se desea resolver: qué, por qué, cuándo, cómo, dónde y quién.

**Figura 6.2  
MÉTODO DE PREGUNTAS DE DIAGNÓSTICO**

|                  |   |
|------------------|---|
| <b>¿QUÉ?</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ¿Cuál es la situación global de la que forma parte el problema?</li> <li>◆ ¿Cuál es la dimensión del problema?</li> <li>◆ ¿Qué sucedería si no se hace nada al respecto?</li> <li>◆ ¿Qué sucedería si se retrasa la solución?</li> <li>◆ ¿En cuántas partes se puede dividir el problema?</li> <li>◆ ¿Existen otros problemas relacionados?</li> </ul> |
| <b>¿POR QUÉ?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ¿Por qué se produjo inicialmente el problema?</li> <li>◆ ¿Por qué no se detectó antes?</li> <li>◆ ¿Por qué nadie trató de resolverlo?</li> </ul>   |
| <b>¿CUÁNDΟ?</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ¿En qué momento se produjo el problema o situación?</li> <li>◆ ¿Cuándo se detectó?</li> <li>◆ ¿Es un problema viejo que se está repitiendo?</li> <li>◆ ¿Por qué no funcionó?</li> <li>◆ ¿Cuándo debe estar resuelto?</li> </ul>  |
| <b>¿CÓMO?</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ¿Cómo se detectó inicialmente el problema?</li> <li>◆ ¿De qué modo afecta los resultados?</li> <li>◆ ¿Cómo se resolvió antes?</li> </ul>   |

(Continúa)

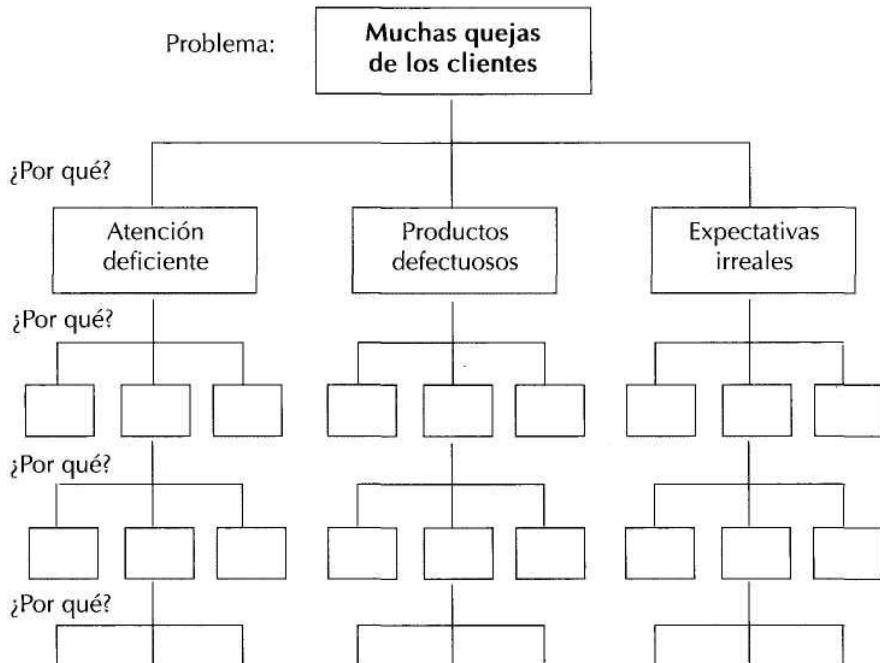
*Figura 6.2*  
*MÉTODO DE PREGUNTAS DE DIAGNÓSTICO*

### (Continuación)

|         |   |
|---------|---|
| ¿DÓNDE? | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ¿Afecta el problema a una parte?</li> <li>◆ ¿Cuáles son las áreas más afectadas?</li> <li>◆ ¿Dónde debemos buscar la solución?</li> </ul>  |
| ¿QUIÉN? | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ¿Quién detectó el problema?</li> <li>◆ ¿Quién es responsable de que se produjera?</li> <li>◆ ¿Quién sería el responsable de solucionarlo?</li> <li>◆ ¿A quién deberíamos consultar?</li> </ul> |

Otra técnica de diagnóstico es el **diagrama por qué-por qué**, el cual es una variante del conocido "espina de pescado", que se estudia más adelante. El propósito es proporcionar un método para identificar las causas principales de un problema en una forma sistemática.

*Figura 6.3*  
**MÉTODO POR QUÉ - POR QUÉ**



*Se trata de llegar a las verdaderas razones o causas de un problema. Por ejemplo, si se tienen bajas ganancias, ¿por qué puede ocurrir esto?; las respuestas pueden ser: baja calidad del producto, bajo rendimiento del proceso o altos costos, y para cada una de estas posibles razones se vuelve a consultar el por qué. Las causas de los altos costos pueden ser exceso de personal, diseños no estandarizados, inventarios altos, etc., y así sucesivamente.*

*Otra técnica de diagnóstico es el **diagrama esqueleto o espina de pes' codo** (figura 6.4), desarrollado por Kaoru Ishikawa; es una herramienta que facilita el análisis de las causas y efectos de un problema y permite determinar y analizar mejor cuáles son sus verdaderas raíces y no sólo sus síntomas.*

*Se parte del problema (cabeza del pescado) y cada rama representa las posibles causas del problema en las que pueda pensar el grupo. Después cada rama se estudia por separado para analizar los aspectos que tengan relación con cada causa en particular.*

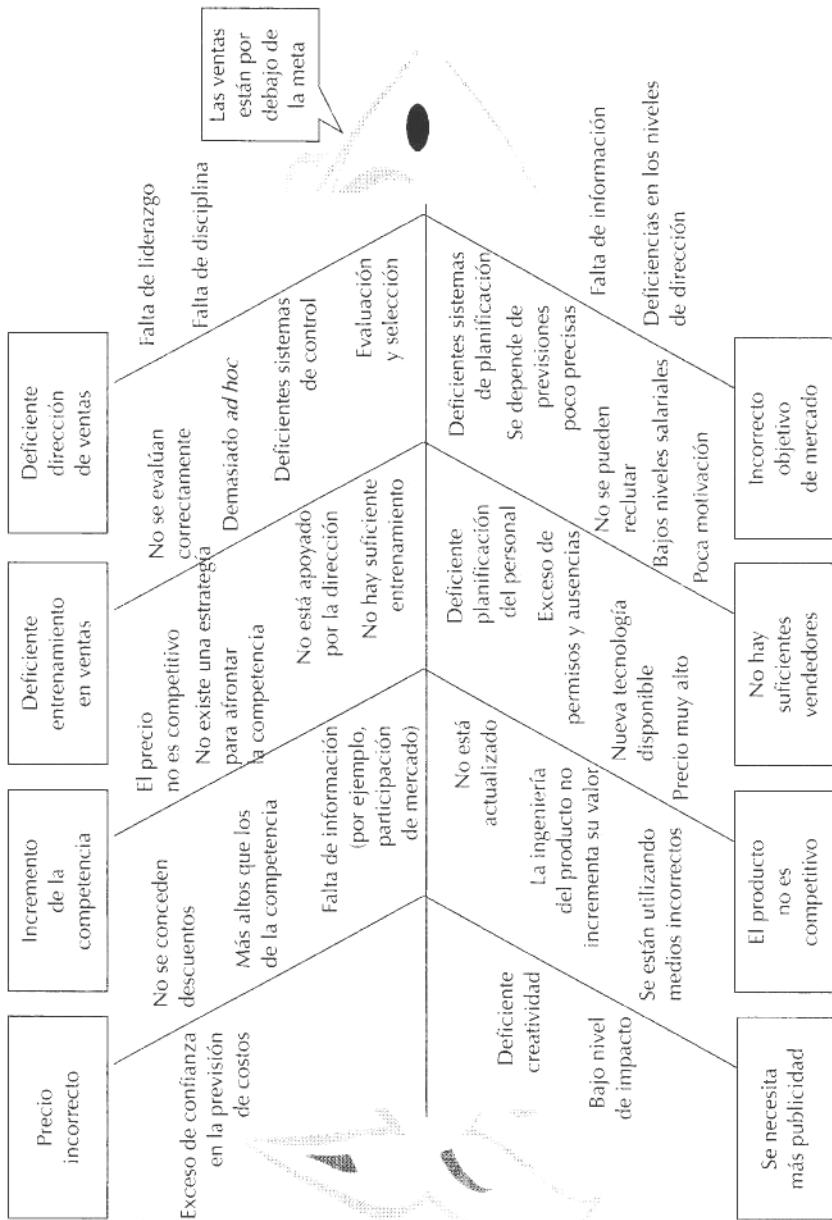
*Otro método con que se puede explorar los problemas y su contexto es el desarrollado por Tony Buzan, llamado **mapas mentales**<sup>9</sup>, que es una herramienta muy importante para mejorar la forma en que se toman notas. Aunque no es una técnica para mejorar la creatividad, es una forma de ayuda para la generación de este tipo de ideas. Usando los mapas mentales se muestra la estructura del tema y las relaciones entre los distintos puntos, y la manera como están contenidos los hechos en las notas normales. Un buen mapa mental muestra la "figura" del tema, la importancia relativa de los puntos individuales y la forma en que un hecho se relaciona con los otros (figura 6.5).*

*Los mapas mentales también son muy cómodos de revisar; facilitan refrescar la memoria dando solo un vistazo al gráfico. Son efectivos como apoyos nemotécnicos, pues recordando la forma y estructura de un mapa mental se puede tener una idea de la información que contiene. Y emplean mucho más al cerebro en el proceso de asimilar y conectar hechos que las notas convencionales.*

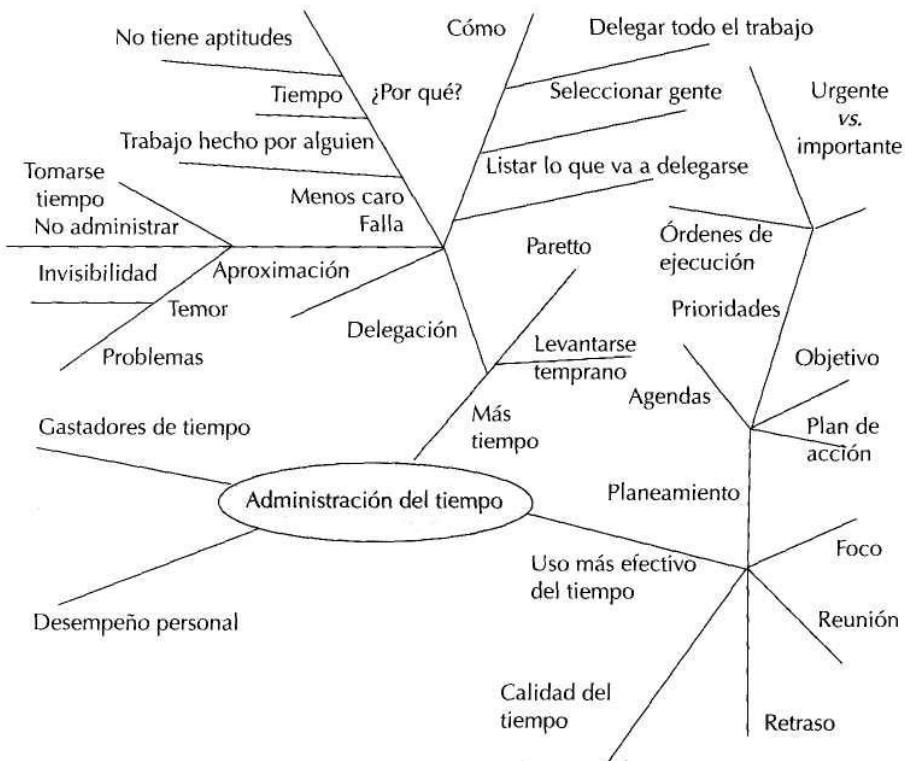
*En la figura 6.5 aparece un ejemplo de un mapa mental que muestra una investigación acerca de habilidades para administrar el tiempo.*

<sup>9</sup> Véase Tony Buzan, *Use both sides of your brain*. Dutton, USA, 1974, y Joyce Wycoff, *Trucos de la mente creativa*. Martínez Roca, España, 1994. Véase tambien://www.buzanspain.com/ y <http://www.mindmapper.com/>

**Figura 6.4  
UN EJEMPLO DE “ESPINA DE PESCADO”**



**Figura 6.5**  
**MAPA MENTAL**



Para tomar notas acerca de un tema usando mapas mentales se puede proceder de la siguiente manera:

1. Escriba el título del tema en el centro de la página, y dibuje un círculo alrededor de él.
2. Para el subtítulo principal del tema, dibuje una línea que salga del círculo. Etiquete esa línea con ese subtítulo.
3. Si tiene otro nivel de información a partir del subtítulo anterior, dibújelo ligado a la línea con el subtítulo.
4. Finalmente, para ideas o hechos individuales, dibuje líneas saliendo de los títulos apropiados y etiquételos.

## ✓ Métodos para buscar ideas

Existen diferentes métodos y técnicas para buscar ideas. Algunos autores los clasifican en tres tipos:

- **Técnicas analógicas:** buscan la semejanza entre la situación problema y otras conocidas o aplicadas con anterioridad, recurriendo a la aproximación en elementos, estructuras, funciones, etc. Entre ellos tenemos la biónica y la sinéctica.
- **Técnicas antitéticas:** descomponen el problema permitiendo una exploración mediante métodos de antítesis o deformación o superación utópica. Aquí se mencionan la lista de atributos, el análisis funcional e incluso el *brainstorming*.
- **Técnicas aleatorias:** buscan relaciones artificiales, forzadas, al azar, entre lo conocido y lo desconocido. Se refieren al análisis morfológico o técnica Delfos.

**Figura 6.6**  
**ALGUNOS MÉTODOS PARA BUSCAR IDEAS**

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>RACIONALES</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>◆ Análisis funcional</li><li>◆ Inventario de características</li><li>◆ Análisis matricial</li><li>◆ Mapas perceptuales</li></ul>   |
| <b>INTUITIVOS</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>◆ Tormenta de ideas</li><li>◆ Sinéctica</li><li>◆ Biónica</li><li>◆ Morfología</li><li>◆ Palabras al azar</li><li>◆ Bioasociación</li><li>◆ Lista de atributos</li><li>◆ Pensamiento lateral</li><li>◆ Otros</li></ul> |

Teniendo presente que nuestro objetivo es generar ideas para nuevos productos, hemos preferido separar estos métodos o técnicas en dos amplias categorías: **intuitivos y racionales**. Los primeros tienen fundamentos básicamente en las técnicas de creatividad tradicionales, en cambio los racionales se fundamentan en la generación de ideas surgidas de un análisis sistemático de la necesidad o de un producto.

Naturalmente, se han desarrollado otros numerosos sistemas pero, tal como advierte William J. J. Gordon, hay que tener **cuidado** ya que "la creatividad se ha puesto de moda. Nos acosan los métodos superficiales para despertar nuestra imaginación, los cuales prometen fama y fortuna para todos"<sup>10</sup>.

## Técnicas racionales

### • Análisis funcional

Este método consiste en plantearse cuál es el **beneficio** que otorga un determinado producto, es decir, cuál es su función básica; y a partir de ello preguntarnos de qué otra manera o con qué otra tecnología podemos brindar el mismo beneficio básico.

Por ejemplo, pensemos en un puntero (señalizador); determinamos que su función básica es llamar la atención sobre algo en un tablero o papelógrafo. A continuación nos cuestionamos cómo podríamos lograr lo mismo con otro producto o incluso con otra tecnología. Una respuesta podría ser una linterna o un rayo láser que serviría para lo mismo y que no tiene nada que ver con el producto original.

Este método se puede ampliar más allá de la función básica (para qué sirve), mirando otras necesidades. Saturnino De la Torre<sup>11</sup> nos entrega un interesante ejemplo con relación a un bolsón escolar, cuya función básica es (naturalmente) llevar el material, pero que además tiene otras funciones, que adaptamos en la figura 6.7, sobre las cuales se puede trabajar.

<sup>10</sup> William J. J. Gordon. "Un enfoque operativo de la creatividad", en *Estrategias de Harvard*. Ed. Educar, Colombia, 1987, p. 22.

<sup>11</sup> Saturnino De la Torre. *Educar en la creatividad*. Ed. Narcea, España, 1982, p. 201.

**Figura 6.7  
ANÁLISIS FUNCIONAL DE UN BOLSÓN**

|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>TRANSPORTE</b>  | Ligereza; poco esfuerzo para llevarla en la mano, brazo, hombro o cuello   |
| <b>SEGURIDAD</b>   | Cierre seguro; conservación del material escolar; facilidad de arreglar    |
| <b>CAPACIDAD</b>   | Espacio máximo; adaptación a libros; compartimentos para distintos objetos |
| <b>RESISTENCIA</b> | Para sostener el peso; a golpes y caídas; al calor y al frío               |
| <b>COMODIDAD</b>   | De abrir y cerrar; cómoda de transportar; muy manejable                    |
| <b>ESTÉTICA</b>    | Forma agradable; adornos atractivos; modelo original                       |

- **Inventario de características**

Al contrario del método anterior, que parte del beneficio, éste se inicia en la **estructura** misma del producto y sus posibles modificaciones y mejoras. A través de este análisis se va innovando positivamente.

Para tal efecto se puede usar, por ejemplo, una de las listas que sugiere Osborn<sup>12</sup> para impulsar los resortes mentales productores de ideas (*véase* la figura 6.8).

Este método también puede manejarse como un **análisis de valor**, en el que "cada órgano o cada elemento del producto, sometido a examen, se confronta con el lugar que debe ocupar en el conjunto y se llega inevitablemente a preguntar por el valor mismo que el producto representa para el consumidor", dice Fustier, agregando que "se trata de aumentar el atractivo que ejerce sobre el consumidor y el servicio que le proporcionará"<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Alex Osborn. *Applied imagination*. Ed. Scriber's Sons, USA, 1953, p. 284.

<sup>13</sup> M. Fustier. *Vida y muerte de los productos*. Ed. Guadiana, España, 1973, p. 109.

**Figura 6.8**  
**LISTA PARA SUGERIR IDEAS**

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>¿SUSTITUIR?</b>           | <i>¿por quién en su lugar?, ¿por qué otra cosa?, ¿otro lugar?, ¿otro ingrediente?, ¿otro material?, ¿otra energía?, ¿otro enfoque?</i>                            |
| <b>¿REAJUSTAR?</b>           | <i>¿intercambio de componentes?, ¿otro modelo?, ¿otro plan?, ¿otro orden de sucesión?, ¿trastocar causa y efecto?, ¿cambio de ritmo?, ¿cambio de plan?</i>        |
| <b>¿INVERTIR?</b>            | <i>¿trastocar positivo y negativo?, ¿cuál es lo opuesto?, ¿poner hacia atrás?, ¿poner abajo lo de arriba?, ¿reajustar los papeles?</i>                            |
| <b>¿COMBINAR?</b>            | <i>¿qué piensa usted de una mezcla, una aleación, un surtido, un conjunto?, ¿unidades combinadas, objetivos combinados?, ¿incentivos?</i>                         |
| <b>¿OTRAS UTILIZACIONES?</b> | <i>¿nuevas formas de utilizarlo tal cual es y está?, ¿otras utilizaciones una vez modificados?</i>  |
| <b>¿ADAPTAR?</b>             | <i>¿qué otra cosa es igual que esto?, ¿qué otra idea nos sugiere?, ¿hay algo similar en el pasado?, ¿qué podemos copiar?, ¿a quién podemos emular?</i>            |
| <b>¿MODIFICAR?</b>           | <i>¿nuevos giros?, ¿cambiar significado, color, movimiento, sonido, olor, forma, línea?, ¿otros cambios?</i>  |
| <b>¿AGRANDAR?</b>            | <i>¿qué añadiríamos?, ¿mayor frecuencia?, ¿más fuerte?, ¿más alto?, ¿más largo?, ¿más espeso?, ¿más valor?, ¿más ingredientes?, ¿multiplicarlo?, ¿exagerarlo?</i> |
| <b>¿REDUCIR?</b>             | <i>¿qué hay que quitar?, ¿más pequeño?, ¿más condensado?, ¿más diminuto?, ¿más corto?, ¿más ligero?, ¿más aerodinámico?, ¿más dividido?</i>                       |

- **Análisis matricial**

Se lleva a cabo tomando las **dimensiones** más relevantes de un producto para descubrir **combinaciones** nuevas.

Por ejemplo, una matriz para generar ideas acerca de una nueva crema dental (dentífrico) podría tener las siguientes dimensiones: **forma** (pasta, gel, polvo, crema, sólido, etc.); **usuarios** (niños, familia, adultos, viejos, etc.); **funciones** (pulir, proteger, limpiar, blanquear, mejorar aliento, etc.); **contexto** (hogar, viajes, oficina, paseos, etc.). Estudiando y combinando estas variables podemos encontrar una gran diversidad de nuevas alternativas.

Existen varios otros métodos **combinatorios**, que buscan la transformación, es decir, configurar de un modo nuevo elementos previos de manera sistemática. En la práctica se pueden confundir con el método **morfológico** desarrollado por Zwicky o el de Tauber denominado HIT (técnica de ideación heurística).

- **Mapas perceptuales**

Este método está orientado hacia la identificación de **oportunidades** potenciales, partiendo del análisis de los productos ya existentes en un determinado mercado.

Se construye un mapa **perceptual** del mercado, es decir, cómo los clientes ubican y posicionan las diferentes marcas y productos, y la investigación se centra en el descubrimiento de territorios desocupados, es decir, en beneficios que no estén siendo brindados por ninguna otra empresa.

Si se tratara de una nueva bebida dietética, podríamos tener como ejes: sabor dulce y agrio, y en el otro, colorante natural y artificial, y ubicar allí los productos existentes para ver gráficamente los vacíos o nichos de los mercados que nos mostrarían una oportunidad.

- **Investigación de mercados**

Otro método para lograr ideas acerca de nuevos productos es simplemente **preguntar** a los consumidores y clientes qué modificaciones introducirían a productos actuales o qué necesidades no tienen satisfechas.

Naturalmente, estas investigaciones pueden ser de tipo cualitativo (entrevistas de profundidad o sesiones de grupo) o cuantitativas (encuestas estructuradas) y constituyen una fuente muy importante para las empresas;

pero también hay que tener cuidado con esta técnica, ya que depender de la investigación de mercados puede restringir la creatividad e innovación "limitada por la imaginación de los consumidores investigados"<sup>14</sup>.

Al respecto comenta Peter Drucker un interesante ejemplo con relación al telefax, invento de norteamericanos, pero que éstos no sacaron al mercado "porque la investigación de mercados dio a entender que no había demanda para semejante aparato"<sup>15</sup>, agregando que los japoneses en cambio miraron más las necesidades del mercado que las opiniones de los usuarios potenciales, que no siempre nos darán la orientación necesaria. Según Ries y Trout, "se contrata a un ejército de investigadores, se dirigen grupos de concentración, se tabulan cuestionarios y lo que regresa es un informe de tres kilos con una ansiada lista de los atributos que los usuarios quieren de un producto o servicio"<sup>16</sup>, acotando que eso no necesariamente es lo que debemos hacer.

Por supuesto que esto no demerita la importancia de la investigación de mercados, que continúa siendo **clave** y **vital** en el mercadeo moderno. Simplemente se trata de usarla adecuadamente y no sólo de manera **reactiva**, sino también **proactiva** en la búsqueda de innovaciones.

#### • **Investigación y desarrollo**

Se refiere al esfuerzo deliberado y consciente que hacen las empresas en el campo de la investigación, de acuerdo con lo que veíamos en el comienzo del segundo capítulo al hablar de la investigación tecnológica.

Como comenta Hardy, "el término investigación generalmente se emplea para denotar el trabajo original en el laboratorio que ocasiona el desarrollo de nuevos productos o procesos"<sup>17</sup>; sin embargo, a menudo "se cree erróneamente que el esfuerzo de investigación y desarrollo tiene por objeto producir en abundancia nuevos ítems comercialmente exitosos", acota Rosenau, agregando que "infortunadamente, una parte sustancial del

---

<sup>14</sup> David Arnold. *Manual de la gerencia de marca*. Ed. Norma, Colombia, 1993, p. 58.

<sup>15</sup> Peter Drucker. *Gerencia para el futuro*. Ed. Norma, Colombia, 1993, p. 24.7.

<sup>16</sup> Al Ries y Jack Trout. *Las 22 leyes inmutables del marketing*. Ed. McGraw-Hill, México, 1993, p. 46.

<sup>17</sup> Len Ardy. *Estrategias exitosas de mercadeo*. Ed. Legis, Colombia, 1988, p. 65.

esfuerzo de I&D frecuentemente se dedica a otras clases de esfuerzo técnico, como el control rutinario de calidad o el servicio técnico al cliente"<sup>18</sup>.

Además, puede tratarse de una actividad especulativa y exploratoria, no teniendo como objetivo inmediato el desarrollo de nuevos productos sino el descubrimiento de nuevos conocimientos científicos o tecnológicos que puedan ser comercialmente útiles en el futuro.

#### • **Observación y estudios de modos de vida**

Se trata, en palabras de Fustier, "de ver vivir al consumidor, de observar al consumidor durante los momentos en que sería capaz de servirse del producto actual o futuro de la empresa"<sup>19</sup>. Una interesante variante de este método fue desarrollada en Japón y se conoce bajo el nombre de K. J. (en honor al antropólogo Kawakita Jiro), que implica la agrupación y síntesis consecutivas de observaciones en el terreno con respecto de las necesidades del cliente, simplemente escuchando y observando informalmente<sup>20</sup>.

Muchas veces es preferible observar *in situ*, en vez de preguntar (en lo que se ha denominado diseño empático), ya que los clientes están tan acostumbrados a lo existente que no se les ocurre pedir una nueva solución, incluso teniendo necesidades. De ahí que, como ya se ha dicho, "por lo general la investigación de mercados no ayuda cuando una compañía ha desarrollado una nueva capacidad tecnológica que no está vinculada con un paradigma familiar para el consumidor"<sup>21</sup>.

Como indican Leonard y Rayport, la aplicación del diseño empático con mayor beneficio comercial es la observación de los clientes que están afrontando problemas con productos o servicios que no saben cómo solucionar y que quizás ni siquiera reconozcan como problemas<sup>22</sup>.

---

<sup>18</sup> Milton Roseneau. *innovación*. Ed. Legis, Colombia, 1988, p. 25.

<sup>19</sup> M. Fustier. *Op.cit.*, p. 111.

<sup>20</sup> Véase Joseph Me Pherson, "El mundo maravilloso de la creativa solución de problemas", en International Management, noviembre de 1984, vol. 39, No. 11, p. 47.

<sup>21</sup> Leonard y Rayport. "Cómo generar ideas para desarrollar productos novedosos", en Suma, Colombia, abril de 1998, p. 59.

<sup>22</sup> Ibíd.

### • Método Delfos

Este es un método original y práctico para el análisis y la resolución de problemas abiertos. Fue desarrollado a mediados del siglo XX por la Rand Corporation. El método Delfos, o método Delphi, no es un procedimiento para grupos creativos, pues los participantes no llegan a constituir, como tal, un grupo de trabajo, aunque sí es imprescindible la participación de varias personas. Es utilizado en marketing y prospectiva para anticipar las tendencias del futuro.

Para el grupo de trabajo existen dos tipos de sujetos: el **coordinador** y los **expertos**.

El *coordinador* está encargado de centralizar la labor de los expertos. Se comunica con ellos, sintetiza las respuestas de cada uno, las agrupa por categorías y las envía a los demás.

Los *expertos* son las personas encargadas de dar respuesta al problema planteado. Su participación es voluntaria y aceptan las normas de procedimiento. Deben ser personas que conozcan bien el problema que se les propone y, si es posible, que procedan de diferentes campos, con el fin de obtener una visión más rica del problema.

#### Etapas:

##### 1º *Exponer el problema*

Lo primero que se realiza es la exposición del problema a los expertos en el área del problema. Por tanto, es un problema que conocen bien y de ahí las expectativas respecto a sus aportaciones.

##### 2º *Primeras soluciones*

Las soluciones aportadas por cada experto se remiten al coordinador, quien las va pasando a los demás en forma anónima. Cada experto responde a las soluciones que le va aportando el coordinador con nuevas respuestas.

##### 3º *Cierre*

El coordinador se encarga de ir cerrando los problemas tras las distintas respuestas cruzadas que se han ido obteniendo.

No precisa la constitución formal de un grupo, ya que no permite que se reúnan en ningún momento las personas que intervienen. De hecho, no es necesario que se conozcan.

## Técnicas intuitivas

Como se decía en el capítulo anterior, la mente humana tiene una capacidad innata para la creatividad, pudiendo en consecuencia ser esta **enseñada y aprendida**. Es así como se han desarrollado una serie de **métodos y técnicas** que buscan estimular la creatividad y cuya aplicación puede hacerse tanto en forma individual como en grupo, estimándose a veces que la efectividad puede ser mayor en este segundo caso<sup>23</sup>. La figura 6.9 muestra las ventajas potenciales y desventajas efectivas de la forma típica de organizar reuniones creativas<sup>24</sup>.

Según indica Barrett, "las técnicas no producirán ideas, pero han evidenciado un enorme poder para hacer girar la mente en las nuevas y extrañas órbitas que requiere la creatividad"<sup>25</sup>, agregando que éstas ayudan a dirigir el pensamiento hacia **nuevas direcciones**, a sacar la mente razonadora de su rutina, a traer a la superficie **pensamientos y percepciones** borrosas que se encuentran en lo más recóndito del cerebro inconsciente, a liberar la imaginación y la intuición; en definitiva, ayudan al pensamiento creativo a encontrar **nuevas posibilidades**-Como dice Carlos Barceló, "llámeselas trucos o técnicas, el resultado es el mismo: se trata de aplicar un estímulo excitante a la creatividad que sea capaz de aumentar los resultados"<sup>26</sup>.

### • Tormenta de ideas (*Brainstorming*)

Fue desarrollada por Alex Osborn<sup>27</sup> y es uno de los métodos más utilizados en la actualidad, por la facilidad de aplicación, especialmente en el campo gerencial. De acuerdo con Osborn, la mente está dividida en dos: una parte

---

<sup>23</sup> Para conocer un análisis sobre el tema se puede consultar a Norman Maier, *Problem solving and creativity in individuals and groups*. Brocks Colé Publishing, USA, 1970.

<sup>24</sup> Adaptado de Tudor Rickards, *La creatividad*. Ed. Deusto, España, 1977, p. 29.

<sup>25</sup> Francis Barrett. *Técnicas para la creatividad, ayer, hoy y mañana*, en Diriventas ed., *Hacia un marketing efectivo*, Colombia, 1982, p. 89.

<sup>26</sup> Carlos Barceló. "Es usted lo suficientemente creativo?". *Alta Dirección*, No. 113, España, 1984, p.30.

<sup>27</sup> Alex Osborn. *Applied imagination*. Charles Scribner's Sons, USA, 1953. Del mismo autor, *Your creative power*. Charles Scribner's Sons, USA, 1984- Véase también el interesante artículo de Álvaro De Arcos "Tormenta de cerebros, qué tontería más genial". *Muy interesante*, No. 7, febrero de 1988.

**Figura 6.9**  
**VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS REUNIONES EN GRUPO**

| Ventajas potenciales   | Desventajas efectivas   |
|--|---|
| Los individuos pueden aportar diferentes puntos de vista que pueden estimular ideas                                  | Puede ser más costosa en términos de recursos, tiempo y esfuerzo  |
| Reunir a personas es el mejor modo de transferir ideas   | El líder puede usarlo como un proceso para imponer sus propias ideas  |
| La confrontación fuerza el reconocimiento de que ciertas creencias son personales y no absolutas                     | Los especialistas tienden a rechazar e ignorar las ideas de los profanos  |
| El trabajo en grupo puede reforzar los objetivos y motivaciones comunes  | La composición del grupo puede ser elevada, con marcadas diferencias en capacidades y experiencias                      |
| El trabajo en grupo puede reducir el "no inventado aquí", incluyendo personas clave en la génesis de las ideas       | Los obstáculos personales a la generación de ideas siguen operando (se teme hacer el ridículo y se critica a los demás) |
| El grupo dedicará más horas/hombre que un individuo  | Objetivos de la reunión poco claros y métodos mezclados (generación de ideas y evaluación)                              |
| El grupo llegará a una mayor variedad de puntos de vista y soluciones posibles, considerando Estrategias más audaces | Los rasgos de personalidad dificultan el enjuiciamiento objetivo de las ideas   |

razonadora que analiza, compara y elige, y otra **creativa** que visualiza, prevé y genera ideas (es decir, algo similar a la teoría de los hemisferios cerebrales). La técnica de *brainstorming* (tormenta o agitación cerebral) conocida popularmente como **lluvia de ideas**, busca precisamente eliminar esa **auto-censura** que muchas veces la mente razonadora impone a la productividad de la mente creativa.

**Figura 6.10  
ALGUNAS REGLAS DEL *BRAINSTORMING***

- **SUPRIMIR LAS CRÍTICAS**, el pensamiento enjuiciador o evaluador no está permitido
- **LA LIBRE MANIFESTACIÓN ES BIENVENIDA**, se acepta cualquier idea e incluso cuanto más atrevida y aparentemente disparatada sea, mejor
- **LA CANTIDAD ES DESEABLE**, cuantas más ideas haya es más probable encontrar algunas útiles
- **COMBINACIÓN Y MEJORAS SON ESTIMULADAS**, además de aportar ideas propias, los miembros del grupo pueden indicar maneras de combinar y afinar ideas de los demás para articular otras

Consiste en una reunión en la cual un grupo de cinco a diez personas persigue encontrar la solución a un problema específico, ya sea una mejora, innovación, proceso o dificultad, juntando todas las ideas aportadas espontáneamente por los miembros, y se basa fundamentalmente en separar la **generación** de ideas de la **evaluación**. La figura 6.10 resume algunas reglas que deben considerarse para lograr el máximo de eficiencia en estas reuniones.

La forma original del *brainstorming* es la modalidad más usada, especialmente en la búsqueda de ideas para nuevos productos, pero han surgido también algunas variantes como **sesiones de disparo**, en que los miembros del grupo trabajan independientemente durante cierto período y después leen sus ideas y así se comienza<sup>28</sup>.

• **Sinéctica**

Esta técnica fue desarrollada por William Gordon en la década de 1960; los participantes en la sesión, a diferencia de los del *brainstorming*, no están conscientes del problema específico bajo consideración, requiriéndose

<sup>28</sup> Algunas variantes se pueden consultar en Tudor Richards. *La creatividad*. Ed. Deusto, España, 1977, pp. 80-91. Es interesante señalar que esta técnica inventada hace casi 60 años sigue siendo de las más usadas en la actualidad, según David Pacek, "Creativity survey shows who's doing what", *Marketing News*, noviembre 6, 1989, p. 14.

muchas capacitación y práctica, ya que se necesita un experto para orientar esas reuniones en las cuales se maneja, según Gordon, un aplazamiento, autonomía del tema, comenzar con cosas conocidas, entrar y salir en el tema, y empleo de metáforas.

Precisamente *sinéctica* significa combinación de diversos elementos heterogéneos y apunta a la utilización consciente de los mecanismos subconscientes que están presentes en la actividad creadora.

El proceso busca la **estimulación** de la gente para que contemple los problemas bajo nuevos aspectos, para ver elementos extraños como familiares y conocidos, combinando la percepción de las cosas. Se llega al subconsciente por medio de juegos de palabras, analogías y metáforas con el fin de disminuir la autocensura personal y de esta forma producir **nuevos conceptos**.

Un ejemplo citado a menudo sobre la aplicación de este método es el siguiente: se intentaba diseñar un elemento a prueba de vapor para cerrar los trajes impermeables que llevaban los trabajadores encargados de la manipulación de un carburante tóxico. Los dispositivos convencionales, como cremalleras, botones y cierres, resultaban inadecuados. Osborn habría descrito el problema así sin más, a un grupo de *brainstorming*; en cambio Gordon habría mantenido en secreto el problema específico y en su lugar desencadenado una discusión sobre **cierre** como noción general.

Esto último puede conducir a imágenes de distintos mecanismos de cierre, como nidos de pájaro, bocas o hilos. A medida que el grupo agotara las perspectivas iniciales, Gordon introduciría gradualmente hechos que definieran más el problema y sólo al final, cuando se estuviera cerca de la solución, describiría la naturaleza exacta del mismo.

En palabras de George M. Prince, "una de las diferencias básicas entre el método sinéctico de operación y los procedimientos tradicionales para resolver problemas es que los últimos buscan soluciones. La sinéctica busca nuevas líneas de especulación y éstas, a su vez, conducen hacia soluciones potenciales por medio del esfuerzo de ajuste"<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> George M. Prince. "El mecanismo operativo de la sinéctica", en Davis y Scott. *Op. cit.*, p. 104.

- **Biónica**

El término pertenece a Jack Steel (contracción de las primeras y últimas sílabas de biología electrónica) y se ha definido como "una técnica de construcción de sistemas basada en el estudio de la estructura, funciones y mecanismos de plantas y animales"<sup>30</sup>.

En los términos de Saturnino De la Torre, "es un estudio sistemático, estructurado, de alto alcance, de los mecanismos orgánicos para trasladarlo a la tecnología mecánica, náutica, aerospacial y terrestre"<sup>31</sup>.

Este método nos recuerda que el mundo contiene una gran cantidad de innovaciones, producidas durante millones de años de experimentación y evolución natural, de las cuales podemos aprender mucho. La biónica afirma que el hombre, observando algunas de las ingeniosas invenciones de la naturaleza, puede **imitarlas** imaginativamente.

Por ejemplo, la NASA gastó mucho tiempo y dinero antes de "descubrir" que el mejor mecanismo de locomoción en terrenos irregulares lo tenía la araña desde hace muchos miles de años... también se sabía que el murciélagos se anticipó al radar y al ultrasonido... que el escorpión se anticipó al sismógrafo...

- **Morfología**

Este método es similar al **análisis de características** y es "sobre todo un instrumento de descubrimiento que nos permite establecer un sistema de relación para pasar de lo conocido a lo desconocido"<sup>32</sup>. Fritz Zwicky es el impulsor de esta técnica combinatoria que trata de descomponer un objeto o problema en sus elementos propios o atributos.

M. S. Allen, inspirado en Zwicky, también utiliza la morfología afirmando que "se trata en esencia de un proceso para crear ideas nuevas, analizando la forma y estructura de las ya existentes y cambiando las relaciones de los componentes de las mismas"<sup>33</sup>.

---

<sup>30</sup> Departamento de Tecnología Avanzada. "Biónica", en Davis y Scott. *Op. cit.*, p. 110.

<sup>31</sup> Saturnino De la Torre: *Educar en la creatividad*. *Op. Cit.*, p. 130.

<sup>32</sup> M. Fustier. *Pedagogía de la creatividad*. Ed. Index, España, 1975, p. 250.

<sup>33</sup> M. S. Allen. *Creatividad morfológica*. Ed. Sucesores, México, 1967, p. 7.

- **Palabras al azar**

Este procedimiento fue inventado por los psicólogos Kent y Rosanoff, quienes encontraron palabras capaces de producir motivación para nuevas ideas y conceptos; por ejemplo, en una sesión de *brainstorming* basta con ir introduciendo estas palabras para provocar modificaciones y alteraciones en los conceptos que están saliendo.

Se trata de palabras con **poder evocador** que permiten asociaciones libres y remotas. La figura 6.11 muestra estas palabras.

**Figura 6.11**  
**LISTA DE PALABRAS ELABORADA**  
**POR KENT Y ROSANOFF**

Mesa, sombrío, música, náusea, hombre, profundo, blando, hambriento, montaña, casa, negro, cordero, confort, mano, corto, fruto, mariposa, mullido, mando, silla, dulce, silbido, mujer, frío, lento, deseo, río, blanco, bello, ventana, áspero, ciudadano, pie, araña, alfiler, rojo, dormir, cólera, alfombra, muchacha, alto, trabajador, agrio, tierra, esfuerzo, soldado, cal, duro, águila, estómago, tallo, lámpara, soñar, amarillo, pan, justicia, muchacho, luz, salud, Biblia, recuerdo, rebaño, baño, choza, rápido, azul, ávido, sacerdote, océano, cabeza, poeta, largo, religión, whisky, niño, amargo, martillo, sediento, blanco, plaza, mantequilla, doctor, fuerte, ladrón, león, alegría, cama, pesado, tabaco, criatura, luna, tijeras, tranquilo, verde, sal, calle, rey, queso, flor, asustado.

- **Biosociación**

Según Koestler, la biosociación no es otra cosa que la conexión de niveles de experiencia no relacionados anteriormente; se produce cuando estamos bajo una lógica o perspectiva y encontramos la solución en otra muy diferente o en la unión de ambas.

Algunos ejemplos podrían ser la pistola para clavos en materiales duros, un yogur con cereal o un papel enjabonado.

En términos de Kaufmann, "hemos subrayado que en esencia, el descubrimiento era una biosociación, es decir, el acto por el que se unen en el espíritu dos objetos o dos técnicas susceptibles de combinarse mutuamente a fin de dar origen a un objeto, o a una técnica totalmente nueva", agregando precisamente que "esta técnica está especialmente indicada cuando se trata

de perfeccionar un objeto determinado, ya comercializado, o el prototipo, real o ficticio, establecido para un nuevo objeto"<sup>34</sup>.

#### • **Lista de atributos**

Este método fue desarrollado por Robert Crawford y se considera "uno de los medios más simples y sin embargo más eficaces de innovación"<sup>35</sup> y parte de la premisa de que cada nuevo invento se origina en alguna otra cosa.

En términos del propio Crawford, "la creación consiste generalmente en trasladar los atributos de una cosa a otra. En otras palabras, le damos a la cosa con la que estamos trabajando, alguna nueva cualidad o característica o atributo hasta entonces aplicado a alguna otra cosa"<sup>36</sup>. Uno de los aspectos que hemos reiterado es que cualquier producto, sin excepción, puede ser mejorado, y resulta interesante cómo esto es reafirmado categóricamente por el autor de este método; que el proceso de creación es tan simple y fácil cuando uno lo comprende, que aun la mejor de las cosas puede, generalmente, ser mejorada.

Majaro<sup>37</sup>, expone el siguiente ejemplo: supongamos que una empresa desea identificar algunas ideas para mejorar una **batidora de alimentos** (este es el problema). Los pasos correspondientes serían:

1. Hacer una lista de los atributos actuales del modelo, así:

- Fabricado con acero inoxidable.
- Mango de madera.
- Se fabrica a mano.
- Tiene velocidad variable.
- Puede utilizarse por cualquier persona.
- Se necesitan dos manos para utilizarlo.

(La lista se puede ampliar con otros atributos técnicos).

---

<sup>34</sup> A. Kaufmann. *La inventiva, nuevos métodos para estimular la creatividad*. Ed. Deusto, España, 1973, pp. 56-57.

<sup>35</sup> Davis y Scott. *Estrategias para la creatividad*. Ed. Paidós, Argentina, 1965, p. 25.

<sup>36</sup> Robert P. Crawford. *Las técnicas de la creatividad*, en Davis y Scott. *Op. cit.*, p. 25.

<sup>37</sup> Majaro, S. *Creatividad y marketing*. Ed. Diez de Santos, Madrid.

2. Cada uno de los atributos se analiza y se plantean preguntas sobre la forma en que se podrían mejorar; por ejemplo:
  - Mangos de madera:
    - ¿Se podrían hacer con otro material?
    - ¿Podrían tener un pequeño mango adaptable a la mano?
    - ¿Podrían fabricarse en diferentes colores?
    - ¿Podrían tener un diseño completamente diferente?
  - Se necesitan dos manos para utilizarlo:
    - ¿Podría fabricarse para que se utilizara con una mano (por ejemplo, por personas que tienen discapacidades)?
    - ¿Se podría incorporar un dispositivo para que pudiera accionarse con una sola mano?
    - ¿Debería tener un motor?
- Y así sucesivamente. Cuantas más preguntas haya para cada atributo, mejor.
3. Las mejores ideas que hayan surgido en el paso 2 se seleccionan para su evaluación posterior.

- **Pensamiento lateral**

Corresponde a Edward De Bono y busca nuevas percepciones y soluciones a través de caminos diferentes o medios aparentemente ilógicos. Se diferencia del pensamiento vertical o tradicional, que es directo; el lateral estaría caracterizado por su discontinuidad. Otras diferencias son:

- *El pensamiento vertical escoge, el lateral cambia.*
- *El pensamiento vertical utiliza la información por su significado; el lateral utiliza la información para nuevas ideas.*
- *En el pensamiento vertical una cosa sigue directamente a otra, en el lateral se puede saltar.*

El **pensamiento lateral** lleva implícito el rompimiento de los patrones establecidos al pensar y observar los problemas de manera diferente. Por ejemplo, en el libro *Seis sombreros para pensar*<sup>38</sup>, De Bono propone un sistema de análisis que busca salir del argumento tradicional y confrontación

---

<sup>38</sup> Edward De Bono: *Seis sombreros para pensar*. Ed. Gránica, Argentina 1998.

de ideas asociando los colores con funciones mentales específicas: el blanco para la información, el rojo para los sentimientos y la intuición, el negro para la prevención o lo negativo, el amarillo para los beneficios o positivo del problema, el verde para el pensamiento creativo y el azul para la organización del pensamiento.

Un ejemplo puede ser la solución a un problema que se planteó en un rascacielos en Nueva York, donde había quejas de los usuarios "porque los ascensores eran muy lentos". La gerencia consultó a varios profesionales y las soluciones fueron: construir más elevadores, darles más rapidez, coordinarlos mediante sofisticados sistemas, etc., todas muy costosas. Finalmente la solución propuesta fue poner espejos en el interior de los ascensores, y esto funcionó. Se captó el problema, que en el fondo no era de velocidad, sino de hastío y aburrimiento.

- **Crear en sueños (*Sleep writing*)**

Es una técnica para crear durante el sueño. Con ella se intenta aprovechar el poder creativo del sueño. Numerosos científicos y poetas han recalcado continuamente esta posibilidad. En el sueño o en los momentos de sopor es mayor la probabilidad de que las imágenes surgidas se traduzcan en ideas originales. En esos momentos el inconsciente se manifiesta con más facilidad, pues los bloqueos existentes en la conciencia desaparecen y las ensoñaciones aparecidas pueden ser el inicio de la solución. Precisamente comenta Carlos Jiménez: "la creatividad, durante las fases del sueño, en el cual trabaja el inconsciente, es un espacio altamente propicio para la creación"<sup>39</sup>.

Antes de ir a dormir, conviene dejar en una mesa cercana papel y lápiz para anotar inmediatamente los sueños, imágenes o asociaciones que nos lleguen a la mente antes de que podamos conciliar el sueño, así como en el instante de despertar. Estas anotaciones se comentan luego en el grupo a fin de ver si es posible extraer material que sirva para resolver el problema.

Para poder aprovechar esta técnica, se recomienda organizar las sesiones de trabajo del grupo por la tarde e interiorizar los elementos del problema antes de ir a dormir.

---

<sup>39</sup> Carlos Alberto Jiménez. *Pedagogía de la creatividad y de la lúdica*. Magisterio, Colombia, 1998, p. 81. Sobre este tema, véase también *Dreams Journal*, 13 jun. 2003, "El misterio creativo del sueño", [www.dreamsonweb.net/es/dreamsjournal](http://www.dreamsonweb.net/es/dreamsjournal)

- **Reversión del problema (*Problem reversal*)**

El mundo está lleno de opuestos. Cualquier atributo, concepto o idea carece de significado sin su opuesto. Lao-tzu escribió *Tao'te Ching*, en donde recalca la necesidad, para un líder exitoso, de mirar los opuestos existentes a su alrededor. Todo comportamiento consiste en opuestos. Aprenda a ver las cosas hacia atrás, de adentro hacia afuera, de arriba hacia abajo. El método consiste en lo siguiente:

- Declare su problema al revés. Cambie una oración afirmativa en negativa.
  - Trate de definir lo que algo *no es*.
  - Exprese lo que todos los demás *no* están haciendo.
  - Utilice la brújula "qué pasa si..." .
  - Cambie la dirección o ubicación de su perspectiva.
  - Invierta resultados.
  - Cambie una derrota en victoria o una victoria en derrota.
1. Haga la oración negativa: por ejemplo, si está enfrentándose con problemas de servicio al cliente, haga una lista de todas las formas como pudiera hacer que el servicio al cliente fuera pésimo. Se sorprenderá agradablemente de algunas de las ideas que puede proponer.
  2. Haga lo que todos los demás no hacen: por ejemplo, Apple Computer hizo lo que IBM no había hecho. Los japoneses hicieron carros pequeños y eficientes en el consumo de combustible.
  3. La brújula "qué pasa si...": sencillamente pregúntese "qué pasa si..." y utilice cada uno de esos opuestos.
  4. Cambie la dirección o ubicación de su perspectiva: cambio físico de perspectiva, por medio de cambiar lo que se ve alrededor o hacer algo diferente.
  5. Invierta resultados: si usted quiere aumentar las ventas, piense qué tendría que hacer para que disminuyeran.
  6. Cambie una derrota en victoria o una victoria en derrota: si algo resulta mal, piense en los aspectos positivos de la situación. Si perdí todos los archivos de mi computador, ¿qué cosa buena puedo sacar de la situación? ¡Tal vez podría pasar más tiempo con mi familia!

Otros métodos que se pueden mencionar son:

**Los seis sombreros del pensamiento:** a comienzos de la década de 1980 el doctor De Bono inventó el método de los seis sombreros del pensamiento. Este método es un marco de referencia para el pensamiento y puede incorporar pensamiento lateral. El sistema le da su lugar al valioso pensamiento crítico, pero no permite que éste domine, como sí ocurre en el pensamiento ordinario.

Los seis sombreros representan seis maneras de pensar y se deben considerar como direcciones de pensamiento más que como etiquetas para el pensamiento. Esto quiere decir que los sombreros se utilizan proactiva y no reactivamente.

El método promueve mayor intercambio de ideas entre más personas. En el mundo de De Bono se "separa el ego del desempeño". Cualquiera es capaz de contribuir a la exploración sin afectar el ego de los demás, puesto que todos están utilizando el sombrero amarillo o cualquiera otro. El sistema de los seis sombreros fomenta el desempeño más que la defensa del ego. Las personas pueden contribuir bajo cualquier sombrero, aunque inicialmente hayan sustentado un punto de vista opuesto.

La clave es que cada sombrero es una dirección de pensamiento en vez de ser una etiqueta de pensamiento. La justificación teórica para utilizar los seis sombreros del pensamiento es que fomenta el pensamiento paralelo, fomenta el pensamiento en toda amplitud y separa el ego del desempeño.

**Relación forzada o inusual.** Método creativo desarrollado por Charles S. Whiting en 1958. Su utilidad nace de un principio: combinar lo conocido por lo desconocido fuerza una nueva situación. De ahí pueden surgir ideas originales. Es muy útil para generar ideas que complementan al *brainstorming* cuando ya parece que el proceso se estanca.

**Analogías.** Este procedimiento consiste en resolver un problema mediante un rodeo: en vez de atacarlo de frente se compara ese problema o situación con otra cosa. Gordon, creador de la *sinéctica* (método creativo basado en el uso de las analogías) insistía en que "se trata de poner en paralelo mediante este mecanismo unos hechos, unos conocimientos o unas disciplinas distintas". Por ejemplo, intentamos resolver un problema empresarial buscando algún problema análogo en otras disciplinas: en la biología, en la historia, en un deporte colectivo.

**Ideart.** Es una técnica de generación de ideas (dentro del ámbito del pensamiento provocativo) que utiliza estímulos visuales, habitualmente pinturas. Fue creada en el año 2000 por Franc Ponti, profesor de EADA. Ante un determinado foco creativo, se escoge de manera intuitiva una lámina que pueda generar analogías y asociaciones. En primer lugar (tanto si la técnica se utiliza de forma individual como en equipo) se trata de describir la lámina y "jugar" con los conceptos que de ella puedan derivarse (construir historias, detectar aspectos ocultos, fabular, hacer comparaciones, etc.). Posteriormente, y como paso fundamental en la técnica, se tratará de "forzar" conexiones entre el foco creativo y la lámina.

**Principio de discontinuidad:** cuanto más esté acostumbrado a algo, menor es el estímulo que recibe de ese algo para su pensamiento creativo. Cuando usted altera sus patrones de pensamiento, dicha alteración es un estímulo en la generación de ideas porque fuerza al cerebro a elaborar nuevas conexiones para comprender la situación. Roger van Oech llama a esto un "Whack on the Side of the Head" (un golpe en el lado de la cabeza), y Edward De Bono acuñó un nuevo término, PO, que significa "operación provocadora".

Ensaye programando interrupciones durante su día. Cambie las horas de trabajo, trabaje de manera diferente, escuche una radioemisora diferente, lea algunas revistas y libros que usted normalmente no leería, ensaye una nueva receta, vea un programa de televisión o video que normalmente no vería. Las ideas provocadoras son frecuentemente piedras en el camino que nos hacen pensar en otras ideas.

Trabaje con ideas que limiten unas con otras, tal interacción o "fricción" crea nuevas rutas de pensamiento. Esta técnica floreció en Oriente pero, por lo general, causa incomodidad en el modo de pensar occidental.

Otro método es el **TRIZ**, desarrollado por el ruso Genrikh Altshuller, que corresponde a las iniciales de Teoría Reshenia Izobretatelskij Zadach. Es un método heurístico nacido a partir de la identificación de unas pautas inventivas, en las patentes, utilizadas por igual en sectores de la técnica muy diversos. Las primeras publicaciones aparecieron en la década de 1950, siendo de los últimos trabajos publicados por Altshuller, en 1985, el *Algoritmo para la resolución de problemas inventivos*.

El TRIZ es ante todo un método que sigue actualizándose mediante investigación de los avances en patentes, aunque el enfoque de análisis se

ha extendido a otras disciplinas de la actividad humana como las ciencias sociales e incluso el arte. El TRIZ recoge una serie de principios que la persona debe aprender, permitiéndole analizar un problema, modelarlo, aplicar soluciones estándar e identificar ideas inventivas. No obstante, la fase de análisis de problemas y la de síntesis de ideas inventivas se ven reforzadas si se realizan en grupo.

Existen muchos otros métodos que se pueden ubicar en la bibliografía sobre el tema<sup>40</sup>; sin embargo, lo importante es reiterar que estas técnicas no producen ideas sino que sirven para **ayudar** a dirigir el pensamiento hacia nuevas direcciones, a encontrar otras **posibilidades**.

Lo importante es **cuestionarse** sobre lo existente y responder a preguntas como: por qué, dónde, cuándo, quién, qué y cómo. Es decir, mediante un quebrantamiento, oposición o destrucción, llegar a lo nuevo. De la Torre propone un acróstico con la palabra CREATIVIDAD, similar a los denominados verbos manipulativos<sup>41</sup>, la lista de Osborn (figura 6.12) o la lista de comprobación<sup>42</sup>.

Como muchos de los métodos de creatividad se manejan en grupo, a continuación se muestran algunos consejos prácticos que conviene tener en cuenta en las reuniones para conseguir ideas de nuevos productos (*véase* la figura 6.13).

---

<sup>40</sup> Aznar, G. *La creatividad en la empresa*, Editorial Oikos-Tau, Barcelona, 1974. Buzan, T. *El libro de los mapas mentales*, Ediciones Urano, Barcelona, 1996. Marín, R. y De la Torre, S. *Manual de la creatividad*, Editorial Vicens Vives, Barcelona, 1991. Mihalko, Michel. *Thinker toys. Cómo desarrollar la creatividad en la empresa*. Editorial Gestión 2000, Barcelona, 1999. Sikora, J. *Manual de métodos creativos*. Editorial Kapelusz, Buenos Aires, 1979. Y páginas Web como:

[www.mind-map.com](http://www.mind-map.com)  
[www.cartografiamental.com](http://www.cartografiamental.com)  
[www.creativetechniques.com](http://www.creativetechniques.com)  
[www.brainstorming.co.uk](http://www.brainstorming.co.uk)  
[www.jpb.com/creative/brainstorming.html](http://www.jpb.com/creative/brainstorming.html)  
[www.brainstorming.org](http://www.brainstorming.org)  
<http://web.jet.es/amozastrain/brainstorming.htm>  
<http://synectics.orac.net.au>  
[www.neuronilla.com](http://www.neuronilla.com)

<sup>41</sup> Saturnino De la Torre. Op. cit., p. 194.

<sup>42</sup> Duailibi y Simonsen. *Creatividad & Marketing*. Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1992. Véanse los capítulos 12 y 13. Es interesante la "regla heurística" desarrollada para combinar los diferentes factores y preguntas para generar alternativas.

**Figura 6.12**  
**VERBOS MANIPULATIVOS**

|                    |   |
|--------------------|---|
| COMBINAR           | Componer, compaginar, relacionar, etc., objetos o funciones unos con otros  |
| REORGANIZAR        | Reagrupar, reestructurar, redefinir, replantearse de nuevo el objeto en su estructura, elementos o circunstancias                                     |
| EMPLEOS DIFERENTES | Buscar posibles aplicaciones, empleos o usos que no sean el suyo propio   |
| AMPLIAR            | Ampliar, aumentar, adicionar, multiplicar, mejorar o perfeccionar su dimensión, precio, peso, accesorios, seguridad y otros                           |
| TRANSFORMAR        | Modificar, sustituir, transfigurar, trastocar, dando distintas formas, funciones, limitaciones u otras circunstancias                                 |
| INVERTIR           | Poniendo del revés su estructura, elementos, funciones, utilización, posición   |
| VISIÓN DIFERENTE   | Variar la experiencia, contemplando el objeto desde ángulos o puntos de vista diferentes  |
| INFERRIR           | Derivando, extrapolando o generalizando sus funciones, elementos, formas, etc., a otros objetos o situaciones   |
| DISMINUIR          | Reducir, empequeñecer, etc.   |
| ADAPTAR            | Acoplar, acomodar el objeto a nuevas situaciones  |
| DECIR NO           | En principio, a todo lo convencional. Buscar ideas no dichas sobre el objeto. El sí genera convergencia; el no, divergencia, diferenciación y novedad |

**Figura 6.13**  
**ALGUNOS CONSEJOS PARA REUNIONES DE GRUPO**

| Recordar   | Advertencia   |
|--|---|
| Que no existen respuestas únicas, sino diferentes alternativas "correctas" | No busque "la" respuesta, analice alternativas                |
| Que usted puede aportar a esas respuestas                                  | No sea tímido, exprese lo que piensa                          |
| Que otros contribuyen. Escuche y deje que hablen                           | Acepte las contribuciones de los demás. No interrumpa         |
| Que debe mantenerse positivo, apoyando, modificando y mejorando            | Evite todo tipo de críticas destructivas                      |
| Que debe buscar variedad, cantidad y avanzar                               | No insista en un solo aspecto                                 |
| Que debe mirar nuevas posibilidades, romper paradigmas, tomar iniciativas  | Evite que los convencionalismos lo restrinjan                 |
| Que está trabajando con un grupo y debe dirigirse siempre a él             | No hable con sus vecinos, no forme grupos                     |
| Que debe disfrutar la reunión y mantener el entusiasmo                     | No sea demasiado cuidadoso ni lance ideas para luego desistir |

Definitivamente el desarrollar nuevos productos es un **problema** de creatividad que requiere partir de una precisa determinación de cuáles son nuestros **objetivos** con relación al proceso. ¿Queremos modificar la línea, extenderla, diversificar o buscar productos complementarios? Especificar lo que se busca antes de imaginar las posibilidades y alternativas es decisivo, y por supuesto ello debe estar de acuerdo con una clara **definición del negocio** y la planeación estratégica.

---

Por ello, es necesario contar con un sistema **formal y sistemático** para que las ideas no sólo aparezcan sino que estén enmarcadas dentro de los objetivos buscados.

Además, como dice Roseneau, "para enriquecer el flujo de ideas potencialmente ganadoras que tengan origen en fuentes internas, muchas compañías han optado por hacer esfuerzos para mejorar la creatividad de su personal y han obtenido buenos resultados. En sentido amplio, la creatividad puede mejorarse haciendo más receptivo el clima de la compañía a los esfuerzos creativos"<sup>43</sup>.

Roger Enrico, presidente de Pepsi, afirmó que "sin duda, las grandes ideas requieren creatividad y en las grandes compañías lo más difícil para un presidente es lograr que los empleados constantemente piensen y actúen en forma creativa"<sup>44</sup>.

Por ello hay que insistir no sólo en los **métodos de creatividad**, sino en el desarrollo e implementación de un **clima y mecanismos** donde ésta pueda expresarse con el correspondiente **estímulo**.

Pero no debemos caer en la gran ilusión que indica Levitt: "El problema con la mayor parte de los consejos que las empresas reciben hoy en día respecto a la necesidad de ser considerablemente más creativas es, esencialmente, que sus partidarios, en general, no han podido diferenciar el proceso relativamente fácil de ser creativo abstracto, del proceso infinitamente más difícil de ser innovador concreto. De hecho, definen erróneamente el concepto de creatividad en sí. Con demasiada frecuencia, para ellos, la creatividad significa tener ideas grandiosas y originales. Su atención se centra casi totalmente en las ideas mismas. Es más, con frecuencia las ideas son juzgadas más por su novedad que por su utilidad potencial"<sup>45</sup>.

Por eso, de acuerdo con Guiltinan y Paul, "un elemento crítico en el proceso de generación de la idea es el desarrollo del concepto del nuevo producto"<sup>46</sup>. Esto es, una **definición** de la idea que incluya los **beneficios** que proporcionará y las **características** del producto, además -si es posible- de la

---

<sup>43</sup> Milton Roseneau. *Op. cit.*, p. 107.

<sup>44</sup> Roger Enrico. *La guerra de las colas*. Ed. Norma, Colombia, 1988, p. 107.

<sup>45</sup> Theodore Levitt. *La creatividad no es suficiente*. *Op. cit.*, p. 9.

<sup>46</sup> Paul Guiltinan y Gordon Paul. *Administración de mercadeo*. Ed. McGraw-Hill, México, 1986, p. 180.

**tecnología y el segmento** del mercado al cual está destinado. Ello, definido aunque sea en términos amplios y generales, evita incurrir en el error que señalaba Levitt.

Buscamos ideas pertinentes, prácticas y viables, que estén de acuerdo con las políticas y posibilidades de la empresa.

## TEMAS PARA ANALIZAR 6

### EL INDIVIDUO Y EL CAMBIO

"Un individuo es el que crea la obra de arte, el que adopta una filosofía política, el que arriesga las ganancias de su vida en un nuevo negocio, el que emigra a otro país, el que tiene una experiencia espiritual trascendental. Un individuo, hombre o mujer, es el que se cambia a sí mismo antes que intentar cambiar a la sociedad. Los individuos pueden provocar el cambio mucho más eficazmente que las instituciones".

John Nasbitt. *Megatendencias2000*. Norma, Colombia, 1990, p. 283.

### DEPENDER DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

David Arnold piensa que "depender de la investigación de mercados conduce a una posición reactiva (contraria a proactiva), limitada por la inmigración de los consumidores investigados. Esa posición asegura que la compañía se empantane hasta tal punto en la investigación de los consumidores y de los mercados que pierda toda su creatividad y su sentido de innovación". • *Manual de la gerencia de marca*. Norma, Colombia, 1993, p. 58.

Sin embargo, Peters y Waterman, en su libro *En busca de la excelencia*, dicen que las compañías excelentes escuchan a los clientes y que "la mayor parte de sus innovaciones vienen del mercado". (Norma, Colombia, 1982, p. 195).

### CUESTIONAMIENTO

Quien no busca nada, no encuentra nada. Existen grandes inventos producto de haber visto, con ojos diferentes, lo que muchos también veían.

Se dice que Watt, al observar los movimientos de la tapa de una olla al hervir, desarrolló la máquina de vapor; que los hermanos Montgolfier inventaron el globo aerostático al observar cómo el humo subía al cielo; y

Goldman, el carrito del supermercado al ver que los clientes se dirigían a la caja después de llenar sólo una canasta... El naturalista estadounidense Birdseye tuvo la idea de los alimentos congelados durante un viaje al Canadá en 1912 al ver que algunas personas dejaban el pescado fresco a la intemperie para que se congelara.

## ORGANIZACIONES PARA LA INNOVACIÓN

"La organización efectiva es la que aprende y se transforma creativamente, la que busca desentrañar y cuestionar los supuestos básicos profundamente enraizados, llegar a los porqué, indagar sobre el pensar que está detrás del hacer, para dar paso no sólo a las respuestas inmediatas, sino a las trascendentes y novedosas, susceptibles de aplicarse a otros contextos".

*Misión de sabios para la ciencia, la educación y el desarrollo.* Colombia, 1994.

## ALGUNOS DESARROLLOS INTERESANTES 6

- ***La regla heurística***

Roberto Duailibi y Harry Simonsen en su libro *Creatividad & Marketing* (Ed. McGraw-Hill, Bogotá, Colombia 1992), aplican la lista de comprobación de Osborn al marketing mix, y partiendo de las seis preguntas básicas, desarrollan la regla heurística, que permite generar alternativas al combinar los diversos factores.

| REGLA HEURÍSTICA  |  |                       |
|-------------------|--|-----------------------|
| Preguntas básicas | Preguntas técnicas                       | Factores calificantes |
| 1. Por qué        | 1. Usar de manera nueva                  | Dimensiones           |
| 2. Dónde          | 2. Adaptar                               | Cumplimiento          |
| 3. Cuándo         | 3. Ampliar, adicionar, multiplicar       | Longitud              |
| 4. Quién          | 4. Reducir, disminuir, dividir, eliminar | Anchura               |
| 5. Qué            | 5. Sustituir                             | Altura                |
|                   |  | Profundidad           |
|                   |  | Extensión             |
|                   |  | Peso                  |
|                   |  | Volumen               |

(Continúa)

| <b>REGLA HEURÍSTICA</b>  |  | <i>(Continuación)</i>  |
|--------------------------|--|--|
| <b>Preguntas básicas</b> | <b>Preguntas Técnicas</b>  | <b>Factores calificantes</b>   |
| 6. Cómo                  | 6. Reajustar<br>7. Invertir<br>8. Combinar<br>9. Dejar como está | Densidad<br>Potencia<br>Tiempo<br>Frecuencia<br>Período<br>Duración<br>Edad<br>Costo<br>Inversión<br>Ingreso<br>Movimiento<br>Espacio<br>Cobertura<br>Localización<br>Número<br>Concentración<br>Orden<br>Planeamiento<br>Control<br>Estructura<br>Sistema<br>Capacidad<br>Recursos<br>Esfuerzo<br>Tensión<br>Intensidad<br>Velocidad<br>Aceleración<br>Energía<br>Trabajo<br>Presión<br>Área<br>Sincronismo<br>Posición<br>Eficiencia |

- ***El bolígrafo BIC***

La bola giratoria para escritura que define un bolígrafo fue patentada en 1888 por John Loud, quien no ganó nada con ella. En 1948, el francés Marcel Bich tuvo una gran idea: un bolígrafo barato y de plástico. En 1953 se vendía un promedio de 10.000 bolígrafos BIC al día; tres años después esa cifra se multiplicó, llegando a 350.000. En 1959 empezó a fabricar los bolígrafos en Estados Unidos, donde vieron con escepticismo que algo que costara 29 centavos de dólar pudiera funcionar. Sin embargo, Bich desarrolló excelentes campañas publicitarias que lograron penetrar ese mercado. Michel Bich se hizo millonario; murió en 1994, dejando un imperio de productos BIC en todo el mundo (máquinas de afeitar desechables, encendedores y bolígrafos).

- ***Lentes bifocales***

Fue Benjamín Franklin quien, durante su vejez, solucionó el problema que tienen las personas de edad de tener que cambiar de anteojos para ver bien de cerca o de lejos. Ello ocurrió en 1784.

- ***Kellog***

En 1906 W. K. Kellogg fundó su empresa de cereales, la Battle Creek Toasted Corn Flake Company y empezó a comercializar el producto Corn Flakes. En 1907 se producían 2.900 cajas de cereales al día; en 1922 la compañía perdió los derechos para utilizar "cereales de maíz tostado" como nombre del producto y surgió la sociedad anónima Kellogg Company, que se ha convertido en uno de los productores más grandes de cereales en el mundo. Y pensar que los orígenes fueron consecuencia de un fallo en el proceso de elaboración de pan...

- ***Sacarina***

Surge por casualidad en 1879, al observar que después de una sesión en el laboratorio, todo lo que tocaban sabía dulce. Los descubridores fueron Ira Remsen y Constantin Fahlberg.

- ***El primer automóvil***

Fue construido por el alemán Karl Benz; era un vehículo de tres ruedas y motor de un cilindro.

## PARA REFLEXIONAR 6

- ***Creatividad de equipo en acción***

Algunos vendedores que visitaban las plantas de autos observaron que los obreros que pintaban los nuevos autos de dos tonos tenían problemas para

no dejar que los colores se mezclaran. Richard G. Drew, un joven técnico del laboratorio de 3M dio con la respuesta: cinta adhesiva de enmascarar, la primera cinta de la compañía. En 1930, seis años después de que Dupont introdujera el celofán, Drew inventó cómo poner encima adhesivo, y allí nació la cinta adhesiva transparente, inicialmente para empaques industriales. En realidad no empezó a rodar hasta que otro imaginativo héroe de 3M, John Borden, un gerente de ventas, creó un dispensador con cuchilla incorporada.

- ***"Una experiencia personal"***

Y entonces se rompió la cañería. El agua salía a torrentes... La llamada de auxilio surgió y rápidamente corrí al rescate, sonando en mi mente la música de la caballería, el espíritu de Superman o la ingenuidad del Chapulín Colorado... La situación era grave. El agua continuaba saliendo a pesar de vanos intentos de mi mujer. ¡Rápido, haz algo! Era una súplica y una orden.

Con mucha lógica traté de cerrar el registro, pero con la misma lógica esto no funcionó... Llamé pidiendo ayuda y prestamente acudieron los hijos (¡cómo perderse el espectáculo de los viejos gritando impotentes por una inofensiva agua que se colaba entre las manos y amenazaba el parqué casi nuevo...). ¡Trae las herramientas!

No sabía qué hacer, pero en esos momentos había que aparentar seguridad. Pensé en las páginas amarillas, en el último plomero que nos estafó, en el celador, los bomberos e incluso en una tragedia.

El agua seguía saliendo, mi mente funcionaba torpemente, los hijos miraban expectantes y entonces ¡milagro! El agua dejó de salir. Miré a mi mujer, que me dirigía una mirada desafiante, y después a la cañería: había una papa, una simple papa, ni siquiera una yuca, incrustada en la cañería... y el problema solucionado... la tragedia acabada.

Y vino la pregunta, simple, demoledora: ***¿Alejandro, cuándo dices que dictas el próximo seminario de creatividad?***



# Selección y evaluación de conceptos

"¿Es útil, es factible, es comercial?"

Henry Ford



## Directrices orientadoras

Decíamos que buscábamos ideas pertinentes, prácticas y viables, que estén de acuerdo con las políticas y posibilidades de la empresa. Ello, en alguna medida, se logra definiendo muy claramente los **objetivos** que se establecían al iniciar el proceso de desarrollo de nuevos productos, así como las **directrices** que orientan este asunto, ya que ambos factores constituyen el **foco** de búsqueda de ideas de nuevos productos y el medio para **seleccionar y evaluar** conceptos.

Las ideas de nuevos productos deben concordar con el modo en que la empresa ha definido su negocio, misión y estrategias. Por ejemplo, una empresa farmacéutica puede definir su negocio como "la fabricación y comercialización de productos que contribuyan a la buena salud mediante la preservación, la detección o el tratamiento de la enfermedad en seres humanos y animales". Naturalmente esto puede limitar el tipo de nuevos productos apropiados, ya que entonces un cosmético no sería aceptable, salvo que estuviera relacionado con la salud.

Por ello es importante no olvidar en qué **negocio** estamos, y esto definirlo en términos de **necesidades** que se van a satisfacer (misión y visión).

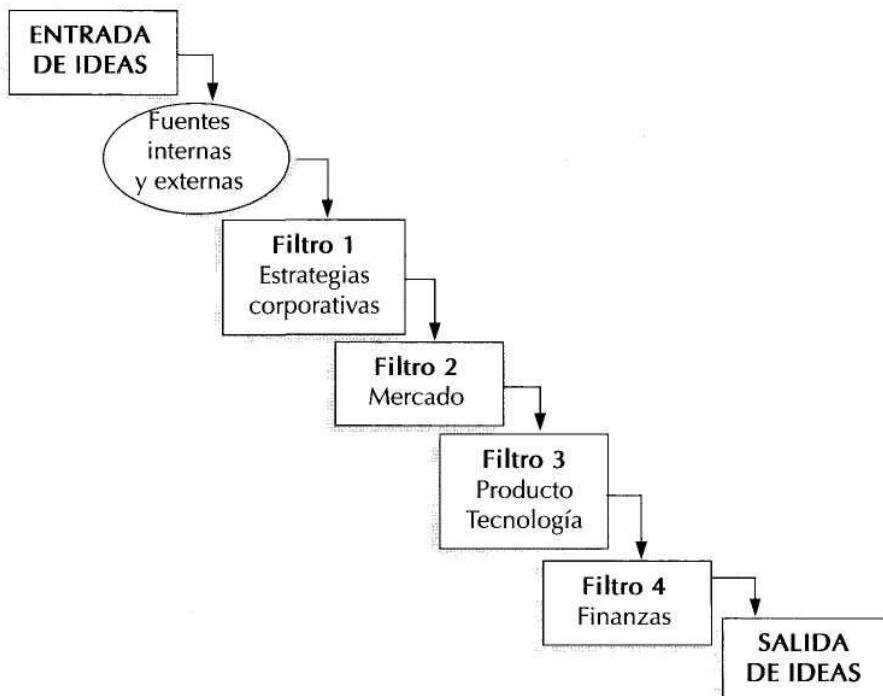
Incluso teniendo presente un **enfoque tridimensional**: beneficios, clientes y tecnología, ya que esto nos puede hacer ver nuevas posibilidades.

Si pensáramos, por ejemplo, en una agencia de viajes, tenemos:

- **Beneficios:** educación, placer, negocios, transporte, cultura conocimientos, estimulación, etc.;
- **Tecnología:** autobús, ferrocarril, automóvil, avión, barco, helicóptero, a pie, etc.;
- **Grupos de clientes:** familias, turistas, jubilados, hombres de negocio, parejas, jóvenes, niños, etc.

Como se puede apreciar, este análisis del **mercado de referencia** ofrece interesantes opciones por considerar dentro del negocio definido y las ideas

**Figura 7.1 FILTROS DE UN NUEVO PRODUCTO**



generadas van pasando por una serie de *filtros*, a fin de analizar la viabilidad de transformarlas en innovaciones aceptadas por el mercado.

## El tamizado de ideas

En general, las ideas obtenidas a través de cualquier técnica o método, según veíamos, deben pasar por un **proceso de evaluación**, en primera instancia creativa para combinar y mejorar, pero después necesariamente tiene que existir una **evaluación crítica**, es decir, someter esas ideas bajo ciertos criterios relativamente objetivos. Algunas maneras de realizar esta labor pueden ser:

- **Matriz de tamizado**, que permite juzgar varias ideas con relación a su *interés* y *compatibilidad*. El primer aspecto puede establecerse en función de la originalidad, atractivo para el mercado, simplicidad, facilidad de producción, etc. La compatibilidad se refiere a los objetivos, imagen, fondos, conocimientos, etc. Cada idea o solución se califica en los correspondientes ejes, como excelente, buena, aceptable o deficiente. El interés se asemeja con la *creatividad* misma y la compatibilidad con las necesidades de la empresa a la *innovación*.

**Figura 7.2**  
**MATRIZ DE TAMIZADO**

|            |            | CREATIVIDAD |       |           |            |
|------------|------------|-------------|-------|-----------|------------|
|            |            | Excelente   | Buena | Aceptable | Deficiente |
| INNOVACIÓN | Excelente  |             |       |           |            |
|            | Buena      |             |       |           |            |
|            | Aceptable  |             |       |           |            |
|            | Deficiente |             |       |           |            |

- **Evaluación comparada ponderada;** en la técnica anterior se supone que cada criterio de evaluación tiene igual importancia al establecer los méritos de la idea o solución, pero en la práctica cada aspecto tiene diferentes grados relativos de importancia. Un ejemplo de esto podría ser el siguiente:

**Figura 7.3  
EVALUACIÓN COMPARADA**

| Criterio                | Peso relativo | Idea A<br>Calificación<br>Puntaje | Idea B<br>Calificación<br>Puntaje |
|-------------------------|---------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Interés para el mercado | 0.30          |                                   |                                   |
| Originalidad            | 0.30          |                                   |                                   |
| Facilidad de producción | 0.15          |                                   |                                   |
| Recursos financieros    | 0.15          |                                   |                                   |
| Imagen                  | 0.10          |                                   |                                   |
| Total                   | 1.00          |                                   |                                   |

## Selección de ideas para nuevos productos

En el caso de ideas para nuevos productos, el proceso de tamizado es similar, aunque un poco más complejo. Es la etapa que viene después de la determinación de objetivos y generación de ideas.

Lambin resume muy bien esta etapa al señalar que "el objetivo aquí es eliminar las ideas poco atractivas de nuevos productos o simplemente aquellas que son incompatibles con los recursos o con los objetivos de la empresa. Se entra pues en una fase de evaluación, lo que supone la existencia de criterios de elección. El objetivo de la clasificación no es proceder a análisis profundos, sino a hacer una identificación con un análisis

rápido interno y poco costoso de los proyectos que merecen un estudio más profundo y eliminar aquellos que no son manifiestamente explotables por la empresa. No se trata todavía de un estudio de viabilidad, sino a lo sumo de una evaluación preliminar"<sup>1</sup>.

En consecuencia, el aspecto básico en esta fase es el establecimiento de **procedimientos de selección**, que deben ser suficientemente rigurosos para asegurar que los recursos se concentren en los conceptos con buenas posibilidades pero, al mismo tiempo, no tan rígidos que puedan excluir ideas que pudieran ser interesantes.

Al respecto se puede afirmar que las empresas están sujetas a dos tipos de errores: de **desecho** o abandono, cuando por falta de visión se rechazan ideas que serían buenas, y errores de **continuar** bajo falsas apreciaciones. Si se cometen muchos errores de abandono, las normas pueden ser demasiado conservadoras.

Hay ejemplos clásicos de firmas que todavía se lamentan, como Kodak, de que no supo ver la máquina copiadora de Chester Carlson... o Endicott Johnson, que no comprendió las posibilidades de las compras a plazos y las definió como "el sistema más vil inventado hasta la fecha para crear problemas"... o Auguste Lumiere, que refiriéndose a su propio invento dijo que "el cine se tomará durante algún tiempo como una curiosidad científica, pero no tiene futuro comercial"... Incluso (como comentamos antes), *The New York Times*, planteaba el 18 de abril de 1939: "La televisión no dará resultado; las personas tendrán que permanecer mirando la pantalla, y la familia americana promedio no tiene tiempo para eso"...

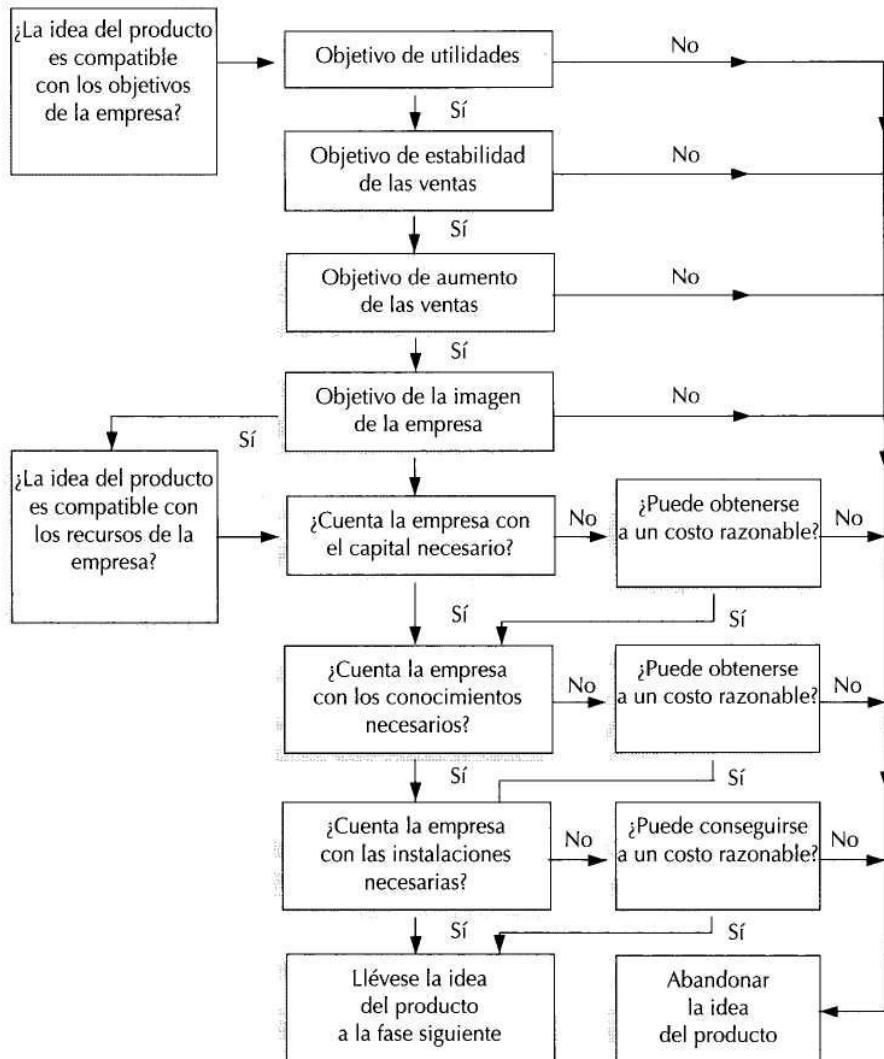
En general, en esta etapa las decisiones deben tomarse con muy poca información, pero aun así la empresa debe elaborar pautas que faciliten este proceso. Algunas compañías tienen **impresos normalizados** con el fin de presentar propuestas de ideas para nuevos productos, los que contienen algunas preguntas básicas, como una descripción del producto, el mercado meta, la competencia y algunas estimaciones aproximadas del tamaño del mercado, precio, tiempo, costos o rendimiento.

<sup>1</sup> Jean-Jacques Lambin. *Marketing estratégico*. Op. cit., p. 222.

La figura 7.4 muestra un esquema de preguntas desarrollado por Kotler<sup>2</sup> para verificar las decisiones que se deben analizar con el fin de

## **Figura 7.4**

### **LISTA DE VERIFICACIÓN DE IDEAS**



<sup>2</sup> Philip Kotler. *Marketing management*. Ed. Prentice Hall, USA, 1976, p. 480.

trabajar en forma sistemática, reduciendo la posibilidad de pasar por alto algún aspecto.

**La selección** se hace en dos fases, una que analiza el concepto con relación a las **políticas y directrices empresariales** y otra en cuanto a las **perspectivas de éxito y posibilidades** del nuevo producto.

## ✓ Algunos métodos

En cuanto a políticas y objetivos, la empresa puede tener una matriz de evaluación en la cual aparezcan relacionadas las principales políticas de la organización y se proceda a verificar si el nuevo concepto es compatible o no con ellas.

Si el concepto aprueba esta primera parte se le somete a un conjunto de criterios de evaluación, con lo cual se pondera cada aspecto en cuanto a su contribución al probable éxito del producto en el mercado.

Una de las tablas más completas y fáciles de aplicar es la que propuso O'Meara en 1961<sup>3</sup>. Cada idea de producto nuevo se anota bajo cuatro series de criterios: comerciabilidad, durabilidad, capacidad productiva y potencial de crecimiento. Véase la figura 7.5.

**Figura 7.5**  
**ELEMENTOS PARA LA SELECCIÓN DE IDEAS**

|  | Muy bueno   | Bueno  | Medio  | Deficiente  | Muy deficiente   |
|--|---|--|--|---|--|
| <b>1. COMERCIABILIDAD</b>                              |   |  |  |   |  |
| A. Con relación a los actuales canales de distribución | Puede alcanzar mercados importantes distribuyéndose por medio de los canales actuales | Puede alcanzar mercados importantes distribuyendo la mayor parte por medio de los canales actuales y otra parte por los nuevos canales | Tendrá igual distribución entre los nuevos canales y los actuales con el fin de obtener mejores mercados | Tendrá que distribuirse más por nuevos canales para alcanzar mercados importantes | Tendrá que distribuirse totalmente por nuevos canales con el objeto de alcanzar mercados importantes |

(Continúa)

<sup>3</sup> John T. O'Meara. "Selecting profitable products". *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1961.

**Figura 7.5**  
**ELEMENTOS PARA LA SELECCIÓN DE IDEAS**

(Continuación)

|   | Muy bueno   | Bueno   | Medio   | Deficiente   | Muy deficiente  |
|---|---|---|---|--|---|
| <b>1. COMERCIABILIDAD</b>                                   |   |   |   |  |   |
| <b>B. Con relación a las líneas actuales de producto</b>    | Complementa una línea actual que necesita más productos para llenarla   | Complementa una línea existente que no necesita, pero que puede manejar otro producto   | Puede adaptarse a una línea existente   | Puede ser parcialmente adaptado en una línea actual  | No encaja en ninguna línea de producto actual   |
| <b>C. Relación entre el precio y la calidad</b>             | Precio por debajo del de los otros productos competitivos de calidad similar  | Precio por debajo de la mayor parte de los productos de la competencia de similar calidad   | Precio aproximado al de los productos de la competencia de similar calidad  | Precio por encima de muchos de los productos competitivos de similar calidad   | Precio por encima del de todos los productos competitivos de similar calidad  |
| <b>D. Número de tamaños y clases</b>                        | Pocos tamaños y clases de productos   | Varios tamaños y clases, pero los clientes quedan satisfechos con pocos artículos   | Varios tamaños y clases pero pueden satisfacer lo que el cliente desea con pequeños inventarios de artículos no importantes | Varios tamaños y clases, cada uno de los cuales se almacenará en cantidades iguales  | Muchos tamaños y clases que necesitarán inventarios fuertes   |
| <b>E. Negociabilidad</b>                                    | El producto posee características por encima o por debajo de los productos de la competencia que por sí mismos dan a su compañía más promoción, propaganda y exhibición que lo que la compañía les ofrece | Posee características de promoción que pueden compararse satisfactoriamente con las características de los productos competitivos | Posee características iguales a las de los otros productos  | Posee pocas características para su promoción, pero no pueden compararse con las características de los productos competidores | No posee características iguales a las de todos los competidores o que conduzcan por sí mismas a una promoción imaginaria |
| <b>F. Efectos en las ventas de los productos existentes</b> | Debe ayudar en las ventas de los productos existentes   | Podría ayudar en las ventas de los productos existentes, pero definitivamente no perjudicará las ventas actuales                  | No tendría efecto en los productos existentes   | Puede estorbar algunas ventas actuales; definitivamente no ayuda a las ventas actuales   | Reducirá las ventas de los productos actualmente rentables  |

(Continúa)

**Figura 7.5**  
**ELEMENTOS PARA LA SELECCIÓN DE IDEAS** (Continuación)

|  | Muy bueno  | Bueno  | Medio   | Deficiente   | Muy deficiente   |
|--|--|--|---|--|--|
| <b>II. DURABILIDAD</b>                             |  |  |   |  |  |
| <b>A. Estabilidad</b>                              | Producto básico del cual siempre se espera que tenga usos  | Producto que tendrá suficientes usos para reembolsar el dinero invertido, más por lo menos 10 años de utilidades adicionales | Producto que tendrá usos suficientes para reembolsar las inversiones iniciales, más varios años (de 5 a 10) de utilidades adicionales | Producto que tendrá usos suficientes para reembolsar los gastos de inversión, más 1 a 5 años de utilidades adicionales | Producto que quizás en el futuro cercano será obsoleto                         |
| <b>B. Amplitud del mercado</b>                     | Un mercado nacional, una amplia variedad de consumidores y un mercado potencial en el extranjero | Un mercado nacional y una amplia variedad de consumidores  | Tanto un mercado nacional como una amplia variedad de consumidores  | Un mercado regional y una variedad de consumidores restringidos  | Un mercado especializado y una pequeña área de marketing                       |
| <b>C. Resistencia a las fluctuaciones cíclicas</b> | De fácil venta durante la inflación o la depresión   | Efectos moderados de los cambios cíclicos. Estos efectos decaerán después de los cambios de las perspectivas económicas      | Las ventas subirán y descenderán de acuerdo con la economía   | Los cambios cíclicos influirán mucho y caerán antes que los cambios en las perspectivas económicas                     | Los cambios cíclicos causarán fluctuaciones en la demanda                      |
| <b>D. Resistencia a fluctuaciones estacionales</b> | Ventas continuas durante todo el año   | Ventas continuas excepto en circunstancias especiales  | Fluctuaciones estacionales, pero los problemas de inventario y de personal pueden ser solucionados                                    | Fuertes fluctuaciones estacionales que causarán considerables problemas de inventarios y de personal                   | Severas fluctuaciones estacionales que exigirán despidos y grandes inventarios |
| <b>E. Exclusividad del diseño</b>                  | Puede protegerse con una patente exclusiva   | Puede ser patentado pero la patente podría ser evadida   | No puede ser patentado, pero tiene características particulares que no son fáciles de copiar  | No puede ser presentado y puede ser fácilmente copiado por compañías más grandes y más conocedoras                     | No puede ser patentado y cualquiera puede imitarlo                             |

(Continúa)

**Figura 7.5**  
**ELEMENTOS PARA LA SELECCIÓN DE IDEAS**

[Continuación]

|  | Muy bueno  | Bueno   | Medio   | Deficiente   | Muy deficiente   |
|--|--|---|---|--|--|
| <b>III. CAPACIDAD PRODUCTIVA</b>                             |  |   |   |  |  |
| <b>A. Equipo necesario</b>                                   | Puede producirse con equipo que no se utiliza en el momento                            | Puede producirse con el equipo existente pero debe someterse a turno con otros productos                          | Puede producirse ampliamente con el equipo existente, pero la compañía debe adquirir algunos equipos adicionales                      | La compañía tendría que comprar gran cantidad de equipos nuevos, pero puede utilizar algunos de los existentes                                     | La compañía tendría que adquirir todo el equipo nuevo  |
| <b>B. Conocimiento de la producción y personal necesario</b> | Con el conocimiento y el personal existentes podrán crearse nuevos productos           | Con pequeñísimas excepciones el personal y el conocimiento existentes podrán producir nuevos productos            | Con algunas excepciones, el conocimiento y el personal actuales podrán producir el nuevo producto                                     | Aproximadamente prevalecerá una proporción 50-50 entre las necesidades de nuevos conocimientos y de personal y el conocimiento y personal actuales | Se necesita adquirir casi todo el conocimiento y el personal para crear el nuevo producto                                  |
| <b>C. Disponibilidad de materia prima</b>                    | La compañía puede comprar la materia prima de manera exclusiva al mejor proveedor      | La compañía puede comprar la mayor parte de materia prima al mejor de sus proveedores y el resto a otras empresas | La compañía puede comprar aproximadamente la mitad de la materia prima a sus mejores proveedores y la otra mitad a las otras empresas | La compañía debe comprar la mayor parte de la materia prima a otra compañía diferente de su principal proveedor                                    | La compañía debe comprar casi toda o toda la materia prima a algunas otras pocas empresas diferentes de su mejor proveedor |
| <b>IV. POTENCIAL DE CRECIMIENTO</b>                          |  |   |   |  |  |
| <b>A. Lugar en el mercado</b>                                | Un nuevo tipo de producto que llenará una necesidad presente que no ha sido satisfecha | Un producto que mejorará considerablemente los productos actuales en el mercado                                   | Un producto que tendrá nuevas características, que atraerán un sector sustancial del mercado  | Un producto que tendrá pocas mejoras con respecto a los productos existentes en el mercado   | Un producto similar a los ya existentes en el mercado y que no agrega nada nuevo   |

(Continúa)

**Figura 7.5**  
**ELEMENTOS PARA LA SELECCIÓN DE IDEAS**

(Continuación)

|   | Muy bueno   | Bueno  | Medio   | Deficiente   | Muy deficiente  |
|---|---|--|---|--|---|
| <b>IV. POTENCIAL DE CRECIMIENTO</b>                   |   |  |   |  |   |
| <b>B. Situación que se espera de la competencia</b>   | Valor agregado muy alto, así que el número de competidores es sustancialmente restringido | Valor agregado muy alto, así que a menos que el producto sea en extremo bueno para acomodarse a otras empresas, éstas no desearán inversiones en instalaciones adicionales | Valor agregado muy alto, de modo que a menos que otras empresas en el mercado sean tan fuertes como ésta, no les será rentable competir | Valor agregado bajo, que permite a compañías grandes, medianas y algunas más pequeñas hacer la competencia | Valor agregado muy bajo que permite a todas las compañías entrar con rentabilidad |
| <b>C. Disponibilidad esperada de usuarios finales</b> | La cantidad de usuarios finales aumentará de manera considerable                          | La cantidad de usuarios finales aumentará de manera moderada   | La cantidad de usuarios finales aumentará ligeramente, si acaso   | La cantidad de usuarios finales se reducirá de manera moderada   | La cantidad de usuarios finales disminuirá de manera considerable                 |

Naturalmente, los aspectos y factores por considerar varían de acuerdo con las necesidades y características de cada empresa. Sin embargo, es conveniente reiterar que los aspectos por analizar deben obtenerse sobre la base de información de bajo costo y rápida disponibilidad. No es este el momento de invertir recursos importantes en aras de adoptar decisiones con precisión.

Algunos elementos que deben estudiarse son: magnitud del mercado, perspectivas de crecimiento, susceptibilidad a las fluctuaciones económicas, diferenciación, atractivos, competencia, facilidad de comercialización, precios, producción, I&D, distribución, rendimiento financiero, etc., cada uno de los cuales tiene una importancia relativa (ponderación).

Un **formulario** o matriz simplificada que puede ayudar a la selección de conceptos es la que aparece en la figura 7.6. En ella se examina la compatibilidad con las políticas empresariales y algunos factores típicos como comercialización, producción, financieros y otros. Cada empresa debe incluir los que considere relevantes.

Para cada factor se incluyen los diferentes aspectos dentro del ítem, dándole una ponderación en cuanto a su contribución al probable éxito del producto en el mercado. Por ejemplo, con relación a uno de ellos, digamos

**Figura 7.6  
SELECCIÓN DE CONCEPTOS PARA NUEVOS PRODUCTOS**

| <b>Descripción del concepto:</b> |                       |             |                      |
|----------------------------------|-----------------------|-------------|----------------------|
| <b>Políticas empresariales</b>   | <b>Compatibilidad</b> |             | <b>Observaciones</b> |
|                                  | <b>SI</b>             | <b>NO</b>   |                      |
|                                  | _____                 | _____       |                      |
|                                  | _____                 | _____       |                      |
|                                  | _____                 | _____       |                      |
| <b>Factores por considerar</b>   |                       | <b>Nota</b> | <b>Ponderación</b>   |
| Comercialización                 |                       | _____       | _____                |
| Ingeniería/producción            |                       | _____       | _____                |
| Financieros                      |                       | _____       | _____                |
| Otros                            |                       | _____       | _____                |
| <b>Evaluación final:</b>         |                       |             |                      |

**diferenciación**, tendríamos la siguiente escala de notas de 1 a 5, además de una ponderación de este criterio en particular sobre el total de criterios considerados:

- |                                |     |
|--------------------------------|-----|
| • Superior y difícil de imitar | 5   |
| • Superior, pero imitabile     | 4   |
| • Ligeramente mejor            | 3   |
| • Lo mismo más un detalle      | 2   |
| • Simplemente igual            | 1   |
| • El criterio "diferenciación" | 30% |

Para la parte **capacidad productiva**, podríamos considerar tres aspectos: equipos necesarios; conocimiento de la producción y personal y disponibilidad de materia prima, haciendo un esquema de clasificación para cada uno. Así, tendríamos para el primero:

- |   |     |
|---|-----|
| • Puede producirse con capacidad sobrante | 5   |
| • Puede producirse con equipo existente   | 4   |
| • Es posible hacerlo con algunos cambios  | 3   |
| • Se requieren equipos adicionales        | 2   |
| • Debe adquirirse nuevo equipo            | 1   |
| • El criterio "equipo necesario"          | 25% |

Cada uno de los elementos se puede detallar como en los ejemplos anteriores y establecer de esta manera un esquema de clasificación para la selección de las ideas según una matriz común, para lograr una mayor objetividad. A veces es necesario, además, hacer una diferenciación de proyectos para mejorar la selección, según el propósito de la idea, es decir, si se trata de mejorar productos, desarrollar grandes innovaciones, nuevas materias primas o procesos de fabricación.

A continuación, en la figura 7.7 se muestra a manera de ejemplo una matriz de evaluación de nuevos productos de una empresa de electrónica.

La selección también puede efectuarse con mayores refinamientos, pero la pregunta que debe hacerse es qué tanto más se ganaría (no olvidemos que es algo preliminar). Por último, cabe anotar que para lograr una evaluación uniforme es deseable una presentación clara y precisa del nuevo concepto.

**Figura 7.7**  
**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE UNA EMPRESA DE ELECTRÓNICA**

| FACTOR  | Ponderación | Calificación | Valor |
|---|-------------|--------------|-------|
| <b>Operaciones de la compañía</b><br>Compatibilidad Seguridad del producto Falta de interrupciones Crecimiento a largo plazo  |             |              |       |
| <b>Mercado potencial</b><br>Crecimiento de la industria Diversidad del mercado Dependencia situación económica Estacionalidad Factores geográficos Pautas de compra   |             |              |       |
| <b>Facilidad de comercialización</b><br>Cauces con eficacia de costo Aptitud de producción Relación precio-calidad Descuentos-arreglos especiales Gestión de comercialización Lealtad de clientes Diferenciación del producto Vida en el mercado Competencia Aceptación por el cliente Venta a clientes actuales Conocimiento de clientes Envases |             |              |       |
| <b>Ingeniería/producción</b><br>Acceso a los recursos Pericia de fabricación Costo comercializable  |             |              |       |

(Continúa)

**Figura 7.7**  
**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE UNA EMPRESA DE ELECTRÓNICA**

(Continuación)

| FACTOR  | Ponderación | Calificación | Valor |
|---|-------------|--------------|-------|
| Exigencias de almacenamiento<br>Exigencias de ingreso Atención<br>Durabilidad Presupuesto de investigación Subproductos<br>Costos operativos                      |             |              |       |
| <b>Aspectos financieros</b><br>Rentabilidad calculada<br>Período de recuperación<br>Capital disponible Mejor uso del capital                                      |             |              |       |
| <b>Aspectos jurídicos</b><br>Protección de patentes<br>Cumplimiento restricciones<br>Protección de marca Regalías<br>Reglamentos laborales<br>Legislación diversa |             |              |       |

## ↗ El concepto del nuevo producto

El hecho de que una idea o concepto de producto logre ser seleccionado no significa que será comercializado; sólo indica que el producto es consecuente con los objetivos y políticas de la empresa, condiciones de mercado y recursos.

La idea tiene que expresarse y transformarse en un **concepto de producto**, es decir mostrar claramente las características y el funcionamiento, básicamente en términos de beneficios, de ese nuevo producto tangible o intangible que queremos introducir al mercado.

Una **idea** es un posible producto descrito en términos funcionales y objetivos que la empresa puede verse ofreciendo en el mercado; un **concepto** es un significado particular e incluso subjetivo del consumidor, que la empresa trata de incorporar dentro de la idea del producto.

Se puede definir un **concepto de producto** como "una descripción, preferentemente escrita, de las características físicas y perceptuales del producto final considerado y de la promesa que constituye para el grupo concreto de usuarios"<sup>4</sup>.

El desarrollo del concepto en el caso de los **intangibles** puede ser un poco más complejo, por las características inherentes a los servicios, en particular la intangibilidad y la producción y consumo simultáneos. Dicen Zeithaml y Bitner al respecto: "Después de definir claramente el concepto, es importante producir una descripción del servicio que represente sus rasgos y características específicos y luego determinar las respuestas iniciales del usuario y del empleado ante el concepto. El documento de diseño del servicio describe el problema al que se dirige el servicio, discute las razones para ofrecer el nuevo servicio, detalla el proceso del servicio y sus beneficios y brinda argumentos para la compra del servicio. También describe los papeles de los clientes y de los empleados en el proceso de prestación"<sup>5</sup>.

Concepto de producto es la definición, clara y precisa, de las ideas seleccionadas, indicando características, atributos y beneficios, para un grupo determinado de clientes:

- ◆ **Tangibles:** descripción, preferentemente escrita o gráfica, de las características físicas y perceptuales del producto ampliado final que se considera y la promesa que constituye para los clientes del mismo.
- ◆ **Intangibles:** descripción, preferentemente escrita o gráfica, del esquema del servicio (básico y periféricos) y sus principales elementos (clientes, soporte físico, personal de contacto y procesos) y beneficios esperados para los clientes del mismo.

<sup>4</sup> Jean-Jacques Lambin. *Marketing estratégico*. Op. cit., p. 223.

<sup>5</sup> Zeithaml y Bitner. *Marketing de servicios*. Ed. McGraw-Hill, México, 2001, p. 250.

Como indican Eiglier y Langeard<sup>6</sup>, cuando se trata de servicios debe tener una diferenciación clara con la competencia y ser entendida por los clientes potenciales. "La oferta de servicio que nace responde a las necesidades de algunos consumidores como nunca se había hecho hasta entonces; para ser duradera, la originalidad no necesita ser revolucionaria, puede tratarse de un conjunto de elementos que, tomados separadamente, son detalles conocidos y con poco impacto y, juntos, tienen un fuerte poder de anticipación", agregando que "si la originalidad da al concepto su fuerza de atracción, la unicidad le da la fuerza de penetración en relación con las necesidades homogéneas de una parte del mercado"… "Esto exige un esfuerzo de creatividad para descubrir un concepto viable y luego un esfuerzo de movilización de las energías para realizarlo"<sup>7</sup>.

Definir un concepto, ya sea tangible o intangible, no es fácil, aun valiéndose de descripciones, dibujos, gráficos, fotos, videos, etc. Andrés Voto-Bernales expone esta situación al decir: "Es difícil pensar en describir un tremendo producto como la Coca-Cola como *un líquido marrón con gas, azucarado, de delicioso y refrescante sabor, sobre todo bien frío*; ¿pasaría la prueba de concepto, la marca más reconocida del mundo?<sup>8</sup>.

Uno de los problemas que surgen es que frecuentemente son ***muchas las ideas y conceptos por evaluar***, lo que requiere una clara y precisa definición de los aspectos más importantes, ya que de lo contrario se puede dificultar considerablemente la apreciación del mismo.

Un interesante ejemplo al respecto lo brindan Clancy y Shulman, al mencionar una nueva idea (que puede ser un café o un *laptop*) diciendo que "un gerente de marketing detona el tradicional test de concepto cuando pregunta: ¿cuál es el potencial de esta nueva y gran idea? Supongamos, dicen, que esa idea sea una nueva *galleta pretzel* para hornear en el hogar. Podría ser para cocineros experimentados o gente que no cocina, pero cada uno de estos posicionamientos podría enfatizar en tres beneficios diferentes: nutritivas, rápidas o divertidas. Pero además, cada opción de posicionamiento o beneficio se podría basar en atributos o argumentos diferentes:

<sup>6</sup> Pierre Eiglier y Eric Langeard. *Servucción, el marketing de servicios*. Ed. McGraw-Hill, España, 1989.

<sup>7</sup> *Ibid.*, p. 181.

<sup>8</sup> Andrés Voto-Bernales. "Consultas de marketing". *Mcromarketing*, Perú, 2000, p. 64.

la sal, el tipo de mezcla, el contenido vitamínico o una vieja receta. Y así ya van más de veinte conceptos diferentes... y si se le agrega a cada uno los diferentes precios posibles, se *superan las cien combinaciones...*<sup>9</sup>.

Por ello se presenta generalmente el concepto global, midiendo alternativas y posibilidades, haciendo que se clasifiquen estos elementos, como veremos más adelante, mediante simples o complejas investigaciones de mercado.

## La prueba de concepto

Después de la fijación de objetivos, generación de ideas y selección, esta idea, transformada en un concepto, debe ser sometida a lo que generalmente se denomina **test** o **prueba de concepto**, que son, en palabras de Guiltinan, Paul y Madden, "métodos para tratar de medir el interés que el comprador tiene en un producto, antes de desarrollar un prototipo"<sup>10</sup>.

En consecuencia, el objetivo de una **prueba de concepto** es desarrollar un **estimativo** de la aceptación que el concepto del nuevo producto tendrá en el mercado, o confrontar conceptos competitivos para determinar cuál es el más atractivo.

Se trata de verificar la **aceptabilidad** de las ideas, generalmente expresadas en forma verbal o pictórica (puede hacerse de manera neutra o bajo un anuncio publicitario como si se tratara de un producto existente), antes de incurrir en desarrollos costosos.

La prueba está diseñada para obtener las **reacciones** de los compradores potenciales frente a uno o más conceptos hipotéticos del producto, así como sus comentarios y aportes al respecto. Si existe algo parecido en el mercado o está ya disponible, se pueden realizar pruebas de comparación.

<sup>9</sup> Kevin Clancy y Robert Shulman. *La revolución del marketing*. Ed. Javier Vergara, Argentina, 1994, p. 159.

<sup>10</sup> Guiltinan, Paul y Madden. *Gerencia de marketing*. Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1999, p. 206.

**Figura 7.8**  
**PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL CONCEPTO**

- Se presentan descripciones verbales o dibujadas del producto a una muestra de compradores potenciales -cuáles son sus características, para qué funciones están diseñadas, qué características únicas tiene en comparación con los productos existentes-. También se incluyen los conceptos de control, describiendo los productos existentes pero no identificados.
- Se pide a los informantes clasificar cada concepto sobre varias escalas como son grado de interés, intenciones de compra, inclinación a obtener el producto frente a una cantidad de dinero.
- Las clasificaciones también pueden obtenerse sobre varios atributos previamente especificados del concepto y se puede pedir a los informantes enumerar gustos y disgustos particulares del concepto, información adicional que sería deseable tener sobre el concepto, y así sucesivamente.

Para Green y Tull, la mayoría de los procedimientos de evaluación del concepto muestran las siguientes características<sup>11</sup>, que aparecen en la figura 7.8.

En otras palabras, en esta etapa el propósito fundamental de las entrevistas es revisar la claridad del concepto o la selección de los mismos. Las **preguntas clave** que se deben hacer son explorar los siguientes factores, de acuerdo con Jeffrey Pope<sup>12</sup>:

- **Intención de compra**, es la medida crítica y sirve para jerarquizar ideas.
- **Razones para el interés o falta de él**, determina los atractivos clave e identifican las áreas que requieren mejora.
- **Frecuencia esperada de uso o compra**, puede detectar productos que debido a la poca frecuencia serían exitosos.
- **Singularidad y diferenciación**, permite destacar productos genéricos o que se perciban como mala imitación.
- **Precio-valor**, determina si el precio está afectando la aceptación del concepto sometido.

<sup>11</sup> Paul Green y Donald Tull. *Investigaciones de mercadeo*. Ed. Prentice Hall, Colombia, 1981, p. 562.

<sup>12</sup> Jeffrey Pope. *Investigación de mercados*. Ed. Norma, Colombia, 1984, P- 146.

En consecuencia, la prueba de concepto debe entregar información sobre el **interés** y explicación de éste, una identificación de los **atributos** o características preferidas y no preferidas, una medida **comparativa** con relación a otros productos o marcas, una indicación del **precio**, datos que pueden ser útiles para el **posicionamiento** percibido y, naturalmente, una medida de la **intención de compra**.

En el caso de intangibles, "el gran obstáculo en el desarrollo de nuevos servicios (y en la mejora de los existentes) es la aparente incapacidad para describirlos y representarlos en las fases de desarrollo del concepto, desarrollo del producto y prueba de mercado. Una de las claves para equiparar las especificaciones del servicio con las expectativas de los clientes es la habilidad para describir las características esenciales del proceso de servicio en forma objetiva y representarlas de modo tal que empleados, clientes y administradores sepan lo que es el servicio, puedan ver el papel que cumplen en su prestación y entiendan todos los pasos y flujos implícitos en el proceso"<sup>13</sup>.

Un esquema de servicio es un *mapa* que muestra el sistema del servicio de modo que las personas involucradas y procesos se visualicen clara y gráficamente. En él se expresan las evidencias físicas, las acciones del cliente (pasos, opciones, actividades e intercambios que efectúa el cliente al comprar, consumir y evaluar), las acciones de los empleados (dentro y fuera de la visibilidad del cliente) y todos los procesos de apoyo involucrados.

En resumen, se trata de someter el concepto del nuevo producto al mercado meta antes de continuar con el proceso de desarrollo. Es una investigación preliminar para evitar el tener que trabajar con ideas que realmente no tengan potencial, ya que "gastar dinero para desarrollar ideas que en su mayor parte se originan dentro de la empresa, para enterarse más tarde de que es poco probable que los clientes paguen por ellos, es un craso mal uso de los recursos de I&JD"<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Stephen Rosenthal. Op.. cit., p. 23.

<sup>14</sup> Vicent Barabba y Gerald Zaltman. *La voz del mercado*. Ed. McGraw-Hill, España, 1992, p. 1.

Cabe hacer notar que el nuevo producto también debe satisfacer las expectativas de varios grupos de personas, y algunos trabajan en la empresa misma que lo hará y venderá, como la gerencia, los departamentos financieros, la fábrica o el área comercial. Deben investigarse y conocerse sus puntos de vista y opiniones sobre el concepto.



## Cómo investigar los nuevos conceptos

En consecuencia, se trata de una **investigación de mercados** que puede ser definida como el diseño, recopilación y análisis de información para facilitar la toma de decisiones. Se parte de claros objetivos o hipótesis y se procede a escoger los mejores métodos para obtener respuesta a las inquietudes planteadas con relación al concepto del nuevo producto.

Básicamente se puede trabajar con técnicas **cualitativas y cuantitativas**. Las primeras no tienen significación estadística y tratan de obtener información por medios no estructurados, como las **entrevistas de profundidad, opiniones expertas y sesiones de grupo**; las cuantitativas se refieren a las tradicionales **encuestas o cuestionarios**, que se pueden resumir en estadísticas precisas.

Algunos autores sugieren comenzar por la prueba de concepto cualitativa, normalmente utilizando la técnica de las sesiones de grupo (*focus groups*) y después realizar las cuantitativas; sin embargo se pueden utilizar ambas indistintamente o de manera complementaria.

La **entrevista de profundidad** es aquella en que el entrevistador interactúa con un individuo y lo alienta para que exprese con entera libertad

**Figura 7.9**  
**TIPOS DE INVESTIGACIONES DE MERCADO**  
**PARA PRUEBAS DE CONCEPTO**

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Estudios cuantitativos</b> | Cuestionarios/encuestas  |
| <b>Estudios cualitativos</b>  | Entrevistas de profundidad<br>Opinión experta Sesiones<br>de grupo |

sus ideas sobre el nuevo producto. La gran ventaja reside en la capacidad de obtener respuestas más completas que las que podrían obtenerse en encuestas escritas, además de que puede facilitar al entrevistado expresar ideas, actitudes o motivos que no estaría dispuesto a manifestar en grupo.

La **opinión experta** es similar a la anterior, pero las discusiones se hacen con personas especializadas con relación a la naturaleza del mercado o producto. Son particularmente interesantes en el caso de ciertos intangibles, productos industriales e innovaciones tecnológicas complejas. Guarda relación con el usuario líder (UL) visto en el capítulo 3.

Las **sesiones de grupo** consisten en reuniones de seis a doce participantes, que analizan en conjunto el nuevo concepto. Las personas pertenecen normalmente al segmento objetivo y tienen características predefinidas. El ambiente debe ser tranquilo e informal y mediante la dinámica interrelacional que se establece, es posible detectar los pensamientos, sentimientos, deseos y actitudes ante el concepto. Al contrario de la entrevista de profundidad, muchas personas expresan en grupo lo que no dirían individualmente.

Como indica Jany, "si bien las reuniones de grupo tienen muchos puntos fuertes, en ningún momento están exentas de errores. Algunos factores potenciales de fracaso pueden ser: un individuo dominante que tiende a manejar al grupo, lo cual exige maniobras hábiles para que la reunión no degenera en una discusión personal; preguntas capciosas, de difícil respuesta o que no vienen al caso; falta de discusión; dependencia de expresiones textuales aisladas; efecto del orden, dinámica del grupo y propósito no apropiado"<sup>15</sup>; sin embargo, como reitera el autor, es una técnica muy útil en la investigación exploratoria y sirve particularmente para evaluar el atractivo de productos nuevos y sus características.

El número de entrevistas o sesiones de grupo depende del tema que se va a investigar y de los resultados que se van obteniendo (y naturalmente, de los recursos económicos).

Los **estudios cuantitativos** (de significación estadística) se refieren a la recolección estructurada de datos por medio de cuestionarios aplicados

---

<sup>15</sup> Nicolás Jany. *Investigación integral de mercados*. Ed. McGraw-Hill, Colombia, 2000.

individualmente de manera personal (pueden ser también por internet, correo o teléfono).

Redactar el cuestionario requiere mucho cuidado para evitar una serie de sesgos que pueden producirse, en el lenguaje, contenido, secuencia, tiempo, encuestadores y unidad muestral. Las preguntas que se hagan pueden ser de dos opciones, de selección múltiple, escalas Likert (acuerdo o desacuerdo), escalas de valores (grados de gusto), escala de importancia, escalas de clasificación y abiertas. Es importante también supervisar el trabajo de campo<sup>16</sup>.

Según Pilar Granados, para evaluar conceptos de nuevos productos, ya sean nuevas categorías o modificaciones, "planteamos hacer un test de concepto cualitativo, para comprender y evaluar exhaustivamente el alcance del nuevo concepto (comprensión, verosimilitud, credibilidad, coherencia, grado de atractivo, incitación a la compra y validación del mismo")<sup>17</sup>, agregando que "si es posible debe también realizar ya aproximaciones al producto final, las posibles variedades, el nombre, la marca, el envase y el precio"<sup>18</sup>.

Cualquiera que sea el sistema adoptado, la mayoría de las pruebas de concepto implican exponer la idea a la gente y obtener sus reacciones, y para ello se necesita determinar **cómo** son presentados y **a quién**.

Este último punto es particularmente importante, ya que se puede cometer serios errores si las personas a las cuales se aplica la prueba no son las indicadas.

Por ello se determina claramente **de quiénes** se requiere la información pertinente. Pueden ser **clientes potenciales, usuarios posibles, distribuidores, líderes de opinión, prescriptores**, etc. Este aspecto es crucial en la realización de las pruebas de concepto, ya que la elección del grupo meta (*target*) es clave. Si es muy reducido, quizás el concepto puede resultar muy

<sup>16</sup> Véase la literatura sobre investigación de mercados, en general.

<sup>17</sup> Pilar Granados. "Guía para el uso de investigación en el desarrollo de productos". *Investigación y marketing*, España, junio de 1998, p. 10.

<sup>18</sup> *Ibíd.*, p. 8.

atractivo para dicho *target* y lograrse resultados muy optimistas, y si es muy amplio podría resultar lo contrario<sup>19</sup>.

Por ejemplo, supongamos que se está pensando en desarrollar un nuevo alimento para canarios; en ese caso podría ser interesante y conveniente hacer la prueba de concepto a compradores (poseedores de canarios), distribuidores (almacenes que venden alimentos para animales) y prescriptores (médicos veterinarios).

Hay otras técnicas más complejas como el *multiple tradeoff analysis*, también conocido como *conjoint analysis*, desarrollado por Green y. Srinivasan<sup>20</sup>, en el que se pueden probar muchos factores, mostrando diferentes combinaciones a distintas personas, lo que permite estudiar la influencia sobre las preferencias de las características físicas y perceptuales de un nuevo producto<sup>21</sup>. Por ejemplo, "el gobierno canadiense, en conjunto con Air Canadá, sometió a prueba 13 atributos para un nuevo avión propuesto y los servicios asociados, utilizando descripciones verbales de tales atributos, tales como velocidad, servicio de comidas, precios de los pasajes y disposición de los asientos. Este procedimiento proporciona una mejor idea sobre la importancia relativa de los atributos del producto y cómo se relacionan entre sí, y permite a los investigadores determinar la mejor combinación de atributos"<sup>22</sup>.

El **análisis conjunto** determina el efecto de un atributo sobre las preferencias de un nuevo concepto; allí los encuestados o entrevistados deben ordenar o puntuar un conjunto de perfiles o tarjetas, de acuerdo con sus preferencias. A partir de ello se extraen unos coeficientes de utilidad para cada factor, lo cual resulta muy útil para decidir las combinaciones de cada elemento, o particulares, más adecuadas. Esta técnica ayuda a conseguir que el nuevo producto se adapte a los deseos del usuario o consumidor, identificando aquellas características más valoradas por el mercado y tratando de descubrir la combinación óptima de dichas características.

<sup>19</sup> Véase Javier Alagón, "El papel de las pruebas de concepto en el lanzamiento de nuevos productos". Ponencia al VIII Seminario de Actualización Profesional de la Asociación de Agencias de Investigación de Mercados de México, agosto de 2001.

<sup>20</sup> Green y Srinivasan. "Conjoint analysis in consumer research". *Journal of Consumer Research*, septiembre de 1978.

<sup>21</sup> Véase Jean-Jaques Lambin, *Marketing estratégico*. Ed. McGraw-Hill, España, 1995, p. 390.

<sup>22</sup> Kinnear y Taylor. *Investigación de mercados*. Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1998, p. 741.

En una situación verdadera de adquisición de un tangible o intangible, se examinan y evalúan una gama de características o cualidades antes de tomar la decisión de compra. El análisis conjunto examina estas comparaciones para determinar cuál o cuáles son más valoradas por los compradores<sup>23</sup>. El análisis conjunto permite tener respuestas a preguntas como<sup>24</sup>:

- ¿Cuál es la utilidad, es decir, el valor atribuido por cada grupo objetivo a las diferentes características del concepto del nuevo producto?
- ¿Cuál es la importancia relativa de cada característica que conforma el concepto?
- ¿Qué tipo de veredicto puede efectuarse entre los niveles de intervención de dos o más características?
- ¿Cómo se repartirán las preferencias de los compradores potenciales para diferentes conjuntos de características?

Los resultados de esta técnica permiten la identificación del mejor concepto (combinación de características), que según veremos más adelante son clave para el diseño del nuevo producto; conocer la importancia relativa de cada aspecto, lo cual puede incluso facilitar la estrategia de marketing y la posibilidad de segmentar adecuadamente.

Recientemente, con ayuda del computador se pueden realizar análisis más sofisticados de opción múltiple<sup>25</sup>, pero al igual que en el caso de la selección, se han diseñado sofisticados métodos de prueba de concepto; sin embargo, no debemos olvidar que el objetivo de esta prueba es simplemente eliminar ideas que tienen poco potencial e identificar los conceptos más promisorios y no hacer (a esta altura) grandes y onerosos estudios.

## Interpretación de resultados

Naturalmente los resultados deben ser interpretados en forma prudente, sobre todo cuando se trata de conceptos muy novedosos que los consu-

<sup>23</sup> Véase [www.dobney.com/cojoint\\_analysis.htm](http://www.dobney.com/cojoint_analysis.htm)

<sup>24</sup> Jean Jacques Lambin. *Marketing estratégico*. Op. cit.

<sup>25</sup> Clancy y Shulman. *La revolución del marketing*. Op. cit., p. 167.

midores no conocen, ya que a éstos les resulta complicado prever si les gustaría.

Existen incluso muchos productos de los que las personas pueden no estar conscientes de que pueden necesitarlos, pero cuando están en el mercado, adquirirlos. Tal sería el caso del Post-it de 3M; si se hubiese hecho una prueba de concepto, la gran mayoría habría pensado "para qué podría yo querer algo así"... Al comienzo los clientes eran reacios a los cajeros automáticos, y han tenido que pasar años para su aceptación. Hasta la fotocopia obtuvo puntuación mediocre en las pruebas de concepto.

Esto es importante, ya que en alguna medida las empresas en ciertos casos pueden **crear mercados**. Es un error interpretar el **concepto moderno de marketing** como identificar y responder a las necesidades, deseos y expectativas **existentes** de los clientes, puesto que, como se ha dicho anteriormente, estos pudieran no estar conscientes de algunas necesidades.

Según Clancy y Shulman, "lo que hace que Fred Smith (Federar Express), Ray Kroc (McDonald's) y Steve Jobs (Apple) se consideren personajes extraordinarios es que lograron identificar necesidades que los propios individuos no sabían que tenían, creando sectores económicos que ni siquiera existían"<sup>26</sup>.

Cuanto más novedoso sea el producto, más cuidadosa debe ser *[ap]rueba de concepto, pero no la invalida*. "Si usted tiene ante sí un producto para una categoría de productos totalmente nuevos, tales como toallas de papel (antes de que existieran las toallas de papel), pañales desechables (cuando los servicios de entrega de pañales estaban en su apogeo), copiadora de papel bond (cuando en las oficinas se sacaban copias con papel carbón o en mimeógrafo), la investigación va a resultarle más complicada, pero aún le será posible realizarla"<sup>27</sup>.

Por otra parte, las medidas de **intención** de compra no siempre son buenos indicadores, ya que pueden expresar intenciones positivas por

<sup>26</sup> Kevin Clancy y Shulman. *Los mitos del marketing que están matando los negocios*. Ed. McGraw-Hill, México, 1994, p. 94-

<sup>27</sup> *ibíd.*, p.95.

curiosidad, modernismo, necesidad de cambiar, pero no están realmente convencidos del producto; o también, los consumidores pueden aceptar un producto nuevo, pero no necesitarlo, todo lo cual puede llevar a la empresa a sobreestimar el potencial del mercado<sup>28</sup>.

Según Vernette, "hay que tener en cuenta que el consumidor tiene tendencia a sobreestimar su intención de compra; se considera que, para que la idea sea aceptable, el número de personas que manifiesten su acuerdo con la idea debería situarse entre el 60 y 80% de los encuestados"<sup>29</sup>.

Para resolver estas dificultades se sugiere corregir las **puntuaciones de intención** por la **convicción** de los entrevistados sobre el grado de **novedad o ventaja** del nuevo producto, de modo que la tasa de aceptación real viene dada por el porcentaje que dan respuesta positiva a ambas preguntas<sup>30</sup>.

Otro procedimiento, tal vez menos complejo, es asignar una **probabilidad arbitraria** de ocurrencia a las respuestas. Por ejemplo, pensar que sólo las tres cuartas partes (0.75) de los que dicen "definitivamente lo compraría" lo hagan en realidad; o los que manifiestan "probablemente lo compraría", lo hagan sólo en 25%.

"Nuestra experiencia indica que -dicen Clancy y Shulman- por lo general, no más de 75% de la gente que está convencida de que lo comprará, realmente lo compra. Esta cifra disminuye a medida que disminuye la probabilidad de compra informada por la persona encuestada, pero la proporción no es constante. En efecto, cuanto más elevado es el nivel de probabilidad de conducta informado por los encuestados, mayor el cociente entre probabilidad real e informada. Además, según la categoría del producto y la situación, prácticamente ninguna de las personas del nivel inferior de la escala, desde algunas probabilidades de que lo compre hacia abajo, comprará en realidad el producto o servicio"<sup>31</sup>.

Tradicionalmente se ha pensado que **el compromiso en la compra es función del producto**; que cuanto más costoso, complejo o desconocido, más

<sup>28</sup> Véase Edward M. Tauber, "Why concept and product test fail to predict new product results". *Journal of Marketing*, octubre 1975, pp. 69-71.

<sup>29</sup> Eric Vernette. *Marketing fundamental*. Ed. Gestión 2000, España, 1994, p. 147.

<sup>30</sup> Al respecto se puede consultar dos textos "clásicos" sobre el tema. E. M. Tauber. "Reduce new product failures". *Journal of Marketing*, July 1973, pp. 61-64; Yoram Wind, "A new procedure for concept evaluation". *Journal of Marketing*, October, 1973, pp. 2-11.

<sup>31</sup> Clancy y Shulman. *Op. cit.*, p. 163.

tiempo y deliberación requiere. Sin embargo, el compromiso en la compra no es función del producto, sino del consumidor. Así, por ejemplo, a veces algunos compradores gastan más tiempo en la elección de la cerámica para el baño que en la compra de un automóvil.

Ante esto, es posible hacer **mediciones afectivas** y **cognoscitivas**, que pueden mejorar la prueba de concepto, además de la **intención de compra**<sup>32</sup>. Las afectivas se refieren a las impresiones emocionales del individuo ante el concepto (primera impresión, atracción y rechazo, etc.) y las cognoscitivas tienen que ver con las impresiones intelectuales (singularidad, superioridad, utilidad, valor, etc.).

## Información obtenida

Como hemos dicho, el objetivo de esta etapa es **sacar** la idea de la empresa y **llevarla al mercado**, para conocer si responde o no a una necesidad, deseo o expectativa real.

Al respecto, Philip Kotler resumió adecuadamente las preguntas básicas que debería incluir una prueba de concepto<sup>33</sup> y que reflejan en gran medida la información que se puede lograr:

- **¿El concepto es claro y fácil de entender?** A menudo la prueba del concepto revela que la gente en realidad no ha entendido bien el concepto.
- **¿Ve usted algunos beneficios distintos en este producto sobre la oferta de la competencia?** Los interrogados deben conocer los beneficios distintivos de este producto sobre sus sustitutos cercanos.
- **¿Cree usted en la realidad en esas ventajas?** Los entrevistados dudan a veces de la existencia real de las ventajas de un producto.
- **¿Le gusta este producto más que los de sus competidores principales?** Los interrogados dan a conocer si en realidad prefieren este producto.
- **¿Compraría usted este producto?** La empresa debe descubrir si existe un porcentaje suficiente de entrevistados con verdaderas intenciones de compra.

<sup>32</sup> *Ibid.*, p. 165.

<sup>33</sup> Philip Kotler. *Dirección de mercadotecnia*. Ed. Diana, México, 1985, p. 392.

- **¿Remplazaría usted su producto actual por este nuevo?** La empresa debe descubrir si el consumidor piensa no sólo en probar, sino también en sustituirlo.
- **¿Resolvería este producto una verdadera necesidad que usted tiene?** Si los consumidores no sienten una verdadera necesidad, tal vez lo compren una vez por curiosidad.
- **¿Qué mejora sugiere usted a varios atributos del producto?** Esto permite a la compañía introducir mejoras en cuanto a forma, aspecto, precio, calidad, etc.
- **¿Con qué frecuencia compraría usted el producto?** Esto indica si el consumidor lo ve como un producto cotidiano o esporádico.
- **¿Usaría usted el producto?** Esta pregunta ayuda a definir los usuarios finales.
- **¿Cuál opina usted que debería ser el precio de este producto?** Este interrogante ayuda a conocer las perspectivas de valor que tiene el consumidor respecto al producto.

En resumen, como señalan David Aaker y George Day, "es irrealista esperar que una prueba de concepto demuestre que el concepto es sólido o defectuoso o que manifieste en forma definitiva la manera en la que debería ser alterado. Sin embargo, debería identificar defectos obvios y, en otros casos, proporcionar información para ayudar a elaborar un juicio en cuanto a si se debe proceder e indicar algunas direcciones en la fase de desarrollos subsecuentes. La meta de la prueba de concepto debe ser, en parte, evitar la aniquilación prematura de ideas prometedoras y al mismo tiempo, evitar la adopción de ideas con poco potencial"<sup>34</sup>.

Pero la **prueba de concepto** no sólo sirve para la decisión de continuación o introducción al mercado, basada en las respuestas de intención de compra, sino que también ayuda a **refinar** el producto, determinar la forma de **posicionarlo** y sugerir aspectos del programa de **marketing** que debe usarse (precio, comunicaciones, nombre, empaque, presentación, distribución, etc.).

---

<sup>34</sup> David Aaker y George Day. *Investigación de mercados*. Ed. McGraw-Hill, México, 1989, p. 653.

Por ello reiteramos una vez más la necesidad de visualizar el proceso de desarrollo de nuevos productos de manera global, integrando desde el comienzo, en la concepción del producto, al personal de diseño, producción, I &D y marketing.

Todo lo expresado anteriormente corresponde a la validación de la idea y posterior diseño conceptual, que dan las bases a las especificaciones y al diseño del nuevo producto o servicio.

Rosenthal<sup>35</sup> denomina *fase cero* a la validación de la idea, que precede al proyecto formal de desarrollo del nuevo producto, y abarca la identificación, selección e incluso refinamiento de las ideas. Denomina *fase uno* al diseño conceptual en "que las ideas se hacen más concretas al irse identificando las especificaciones comerciales del producto, entre ellas su desempeño, sus atributos estéticos y su precio. Las especificaciones crean expectativas entre los usuarios y guían el trabajo de los diseñadores y de los ingenieros de producción, que proceden entonces a identificar los atributos de forma, adecuación y función del producto"<sup>36</sup>.

Definitivamente, como concluye Barba, "el resultado final, el éxito o el fracaso de los nuevos productos, vendrá determinado por la eficacia con que se sepa organizar, ejecutar y convertir las ideas en productos"<sup>37</sup>, y ese es un **proceso integral** que continuaremos analizando en el siguiente capítulo.

## TEMAS PARA ANALIZAR 7

### ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN DE UN NUEVO PRODUCTO

Independientemente de la disputa entre Merritt Singer y Elias Howe sobre la invención de la máquina de coser, "una de las pocas cosas útiles que se han

<sup>35</sup> Stephen Rosenthal. *Diseño y desarrollo eficaces del nuevo producto*. Ed. McGraw-Hill, México, 1997.

<sup>36</sup> *Ibíd.*, p. 23.

<sup>37</sup> Enríe Barba. *La excelencia en el proceso de desarrollo de nuevos productos*. Ed. Gestión 2000, España, 1993, p. 128.

"inventado", según Mahatma Gandhi, es interesante comentar cómo Edward Clark situó a Singer a la cabeza del mercado mundial:

- Fue el primero en reconocer que las máquinas se podían vender más allá de la industria de la costura y el vestir, para llegar a las amas de casa y costureras.
- Pagó 50 dólares a todo el que le llevara una máquina de coser usada al comprar un nuevo modelo (esta promoción hizo que en 1856 las ventas de Singer se triplicaran).
- Introdujo la venta a plazos, que hacía posible que la clase media pudiera comprar una máquina de 125 dólares.
- Contrató y formó costureras profesionales para realizar demostraciones sobre la facilidad de manejo en los escaparates de las tiendas.

### MILE LABORATORIES

Mile Laboratories, Inc. encontró que su antiséptico *Bactine*, que no producía molestias al aplicarlo, era demasiado suave. Las investigaciones motivacionales descubrieron que las madres sentían que al aplicar curas que no producían dolor, no recibían el crédito por ello, es decir, les quitaba toda oportunidad de consolar al niño. Como resultado de esta investigación, se hizo un poco más doloroso el antiséptico...

Pride y Ferrel, *Marketing*. Ed. McGraw-Hill, México, 1993, p. 111.

### FEDEX

La creación de FedEx fue un caso de satisfacer una necesidad que los clientes no sabían que tenían, debido a que no entendían que era *total y definitivamente* posible hacer entrega de paquetes de correo en cualquier lugar de Estados Unidos en el transcurso de la noche. De hecho, el fundador de FedEx, Fred Smith, expuso su concepto en una tesis universitaria y casi pierde el curso porque el profesor pensó que era una idea completamente ridícula. Imagínense recoger un paquete de correo en Memphis, Tennessee, y después redistribuirlo por todo Estados Unidos durante la noche. ¡Qué absurdo! ¡No! Smith demostró que el concepto funcionaba y ahora UPS y otras compañías lo han mejorado.

John Mariotti, *Lo fundamental y más efectivo del marketing*. Ed. McGraw-Hill, Bogotá, Colombia, p. 52.

## ALGUNOS DESARROLLOS INTERESANTES 7

- ***Modelo T***

En 1908 Henry Ford hizo realidad su sueño de fabricar "un vehículo que estuviese al alcance de cualquier asalariado" con el lanzamiento del modelo T. Ese año no llegaban a 200.000 los propietarios de autos. Cinco años después eran 250.000 los que tenían el modelo T y en 1930 pasaban de 15 millones.

- ***Fax***

A comienzos del siglo XX el alemán Arthur Korn tuvo la idea que sirvió de base para el desarrollo del fax, pero fue hasta 1980 cuando este aparato se fabricó. Korn ideó un proceso llamado telefotografía, mediante el cual una imagen o una página podían ser captadas por una señal enviada a través de un cable. Hacia 1980 las compañías RCA, Sharp y Xerox se dieron a la tarea de perfeccionar el fax, aparato que ha simplificado el trabajo de las empresas.

- ***Gramófono***

El primer gramófono fue construido por el inventor Thomas Edison en 1877, para el cual grabó sonidos en un cilindro que rotaba en contacto con una aguja, la que se movía hacia arriba y hacia abajo, produciendo vibraciones que eran amplificadas a través de un cono. Esta primera invención tenía como objetivo ser una máquina de dictado en las oficinas; sin embargo, con la invención del tocadiscos para discos planos por el alemán Emile Berliner en 1887, este instrumento comenzó a desarrollar un objetivo más artístico para replicar las grabaciones efectuadas por grandes cantantes y músicos en general de la época.

- ***La tarjeta de crédito***

Inventada por Frank McNamara en 1950, quien emitió su tarjeta para 200 clientes a fin de que pudieran utilizarla en 27 restaurantes de Nueva York, de donde vino el nombre **Diners' Club**. En 1958 **American Express** presentó su versión de una tarjeta de crédito universal.

En la década de 1950 se introdujo otro tipo de tarjeta, la tarjeta de crédito bancaria. En 1958 el Bank of América emitió la **BankAmericard** (la actual VISA). En 1966 un grupo de bancos formó lo que ahora se conoce como **MasterCard International**.

La tarjeta de crédito fue el instrumento primario que disparó el consumismo internacional y dio al consumidor la posibilidad de adquirir bienes y servicios

sin disponer de efectivo en el momento, pero se constituyó en una trampa financiera para toda una clase social, que llevó a una cantidad de quiebras personales sin precedentes.

## PARA REFLEXIONAR 7

- **Desarrollo de la nueva Coca-Cola**

El lanzamiento de *New Coke* en abril de 1985 ha sido tema de mucho debate y es citado como un interesante caso en casi todos los textos recientes de mercadeo<sup>1</sup>. En esa fecha Coca-Cola anunció el cambio más importante de su historia al aproximarse el aniversario 99 de su fundación, al introducir una nueva gaseosa, más dulce, llamada *New Coke*, dejando de producir su gaseosa tradicional.

El cambio se realizó después de cuatro años y medio de estudio e investigaciones y un gasto de cuatro millones de dólares. Se hicieron pruebas de producto en 25 ciudades, con 190.000 participantes. En pruebas ciegas, 55% escogió la nueva Coca-Cola sobre la vieja y 52% sobre la Pepsi. La cantidad de tiempo y dinero fue la mayor inversión que ha hecho la compañía para el desarrollo de un nuevo producto.

Antes del 30 de mayo, 53% de los distribuidores gustaba del nuevo producto, pero en junio del mismo año sólo a 30% de 900 consumidores entrevistados cada semana, le gustaba. "Poco después de la exitosa introducción de *New Coke*, la compañía empezó a sentir una reacción negativa del mercado. Los que preferían el refresco tradicional manifestaron su profundo malestar. Apilaron los viejos refrescos mientras les quedaban algunos. Telefonearon a la compañía y le enviaron cartas. Formaron grupos de protestas. El resultado fue que tres meses después (julio de 1985), la compañía volvió a su refresco tradicional, dándole el nombre de *Coca-Cola classic*"<sup>2</sup>.

Para Ries y Trout, es posible que desaparezca el nuevo producto; "la compañía debe darse por vencida y eliminar su producto *New Coke*"<sup>3</sup>. Eso

<sup>1</sup> Stanton y Futrel. *Fundamentos de mercadotecnia*. Ed. McGraw-Hill, México, 1989, p. 41. Peter D. Bennett. *Marketing*. Ed. McGraw-Hill, New York, 1988, pp. 106-107. Kurtz y Boone. *Marketing*. The Dryden Press, Chicago, 1987, p. 220. Ginbret A. Churchill, Jr. *Basic Marketing Research*. The Dryden Press, Chicago, 1988, pp. 320-321.

<sup>2</sup> Stanton y Futrel. *Op. cit.*, p. 41-

<sup>3</sup> Al Ries y Jack Trout. *La revolución del marketing*. Ed. McGraw-Hill, Bogotá, 1989, p. 105.

porque "la percepción es más fuerte que la realidad. A pesar de que las pruebas demuestren que la nueva Cola es mejor que la anterior, los consumidores piensan de otra manera; después de todo la Cola original era la real; ¿cómo puede saber mejor cualquier otra cosa?"<sup>4</sup>. Un ejecutivo de la empresa comentaba sobre "todo el tiempo, dinero y esfuerzos en la investigación de la nueva Coca-Cola original"<sup>5</sup>. Y en este caso están de acuerdo los analistas, "se falló en la medida del impacto psicológico en una gaseosa con 99 años en el mercado"<sup>6</sup>.

Pero, ¿eso fue todo? Para Roger Enrico, presidente de Pepsi<sup>7</sup>, simplemente "no hicieron bien la tarea", agregando que "no hicieron ninguna prueba extensa del consumo doméstico" y "tampoco hicieron ningún mercado de ensayo" como poner a la venta la nueva fórmula real en una o dos ciudades a fin de estimar la reacción de los consumidores, antes de lanzarse a cambiar el producto en todo el país<sup>8</sup>.

Y tal vez, a juicio de Enrico, uno de los problemas más graves fue que "cuando pidieron al público que juzgara entre la Coca-Cola A y la B, en esas pruebas de un sorbo de bebidas no identificadas, no le dijeron que votar por la nueva Coke era votar para acabar con la vieja", no previniendo qué pensarían o sentirían los leales consumidores a los cuales simplemente les quitaban su producto habitual...

Sin embargo, "aunque la nueva Coke fue calificada como uno de los peores errores del mercado de todos los tiempos, la experiencia resultó valiosa para el gigante de las bebidas gaseosas", dice Leah Rickand, agregando: "La introducción de la nueva Coke y el retorno de la bebida original sirve como una valiosa lección para los ejecutivos de marketing y los estudiantes de todo el mundo"<sup>9</sup>.

Pero lo que en la mayoría de los aspectos fue un disparate mayúsculo, fue responsable de convertir a la empresa en la maravilla del mercado, según afirma Tom Pirkle, presidente de Bermark, empresa consultora. Con la nueva Coke, Coca-Cola tropezó accidentalmente con una de las principales tendencias de esa categoría, al detectar la enorme demanda de sabores diferentes<sup>10</sup>.

<sup>4</sup> Al Ries y Jack Trout. *La guerra de la mercadotecnia*. Ed. McGraw-Hill, México, 1986, p. 132.

<sup>5</sup> Guiltinan y Paul. *Marketing management*. Ed. McGraw-Hill, New York, 1988, p. 198.

<sup>6</sup> Gilbert A. Churchill. *Op. cit.*, p. 320. Sobre lo mismo, véase Anne B. Fischer, "Coke's brand loyalty lesson", *Fortune*, agosto 5 de 1988.

<sup>7</sup> Véase Roger Enrico, *La guerra de las colas*. Ed. Norma, Bogotá, 1988.

<sup>8</sup> *Ibíd.*, p. 13.

<sup>9</sup> Leah Rickand. "Recordando la nueva Coke". *Advertising Age*, junio de 1995.

<sup>10</sup> Andrew Walenstein. "El dulce retorno a los días de gloria". *Publimark*, No. 78, 1995.

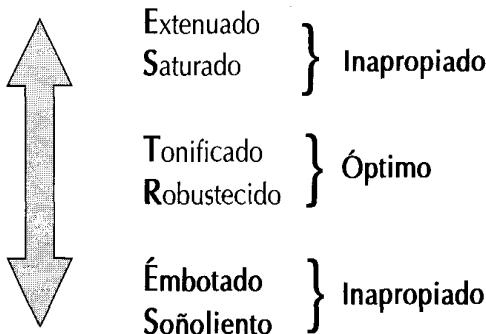
- **Presión, creatividad y estrés**

Todo ejecutivo necesita cierta presión para ser creativo. Lo importante es conseguir que esa presión trabaje a favor de la organización y no se convierta en estrés.

Según Arroba y James, la **presión** es la resultante de todas las demandas que recaen sobre una persona y el **estrés** surge de un nivel de presión inapropiado, y ello ocurre cuando es muy baja o muy alta. Los autores utilizan las letras de la palabra **estrés**, para simbolizar las actitudes ante los diferentes niveles de presión:

- **Creatividad** y estrés

### PRESIÓN ALTA



### PRESIÓN BAJA

Véase Tanya Arroba y Kim James, *Cómo manejar la presión en el trabajo*. Ed. McGraw-Hill, México, 1989, p. 4.



# El proceso de desarrollo

"Así, ¿de qué vale una idea?  
¡De nada! No a menos que usted  
la convierta en algo significativo".  
Weismantel y Kisling

## Creatividad e innovación

Anteriormente citábamos a Levitt, quien decía que no *siempre se diferencia el proceso relativamente fácil de ser creativo abstracto del proceso infinitamente más difícil de ser innovador concreto*. **Creatividad es imaginar cosas nuevas; innovación es hacer cosas nuevas.**

Y como dicen Peters y Waterman, lo que falta son innovadores y con demasiada frecuencia se piensa que la creatividad conduce automáticamente a la innovación., pero "las personas creativas tienden a pasarles a los demás la responsabilidad de ir a la práctica", concluyendo que "son raras las personas que tienen el conocimiento, la energía, la osadía y la perseverancia necesarias para poner en práctica esas ideas"<sup>1</sup>.

Peter Drucker, "el verdadero y único papá de todos los mercadotecnistas"<sup>2</sup>, coincide con este planteamiento: "la creatividad, que aparece engrandecida

<sup>1</sup> Peters y Waterman. En *busca de la excelencia*. Ed. Norma, Colombia, 1984, p. 205.

<sup>2</sup> Francisco Alberto Madia de Souza. La sexta generación del marketing. Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1995, p. 12.

en las actuales disertaciones sobre innovación, no es el verdadero problema"<sup>3</sup>, sino el llevarlas a productos o procesos.

Definitivamente, "para que la idea se realice y se ponga en marcha, tiene que ocurrir el proceso de la innovación. Creación, invención o descubrimiento se concentran en la concepción de la idea; innovación abarca todo el proceso por el cual la idea nueva se lleva a un uso productivo"<sup>4</sup>.

La **innovación** se produce en dos fases:

- ◆ La primera, **creativa**, que corresponde a la generación de la idea;
- ◆ La segunda, **ejecutiva**, transforma la idea en resultado.

Hasta ahora se han analizado la búsqueda de ideas y su selección; lo que tratamos en este capítulo es precisamente *el proceso por el cual esas ideas llegan a ser un producto nuevo*.

La importancia de estos procedimientos no radica solamente en la transformación de la idea en realidad, sino en un producto **real, necesario, deseado** y, cuando se requiera, **rentable** (aunque puede tratarse también de instituciones sin ánimo de lucro).

Y esta actividad es altamente riesgosa, según se analizaba en el segundo capítulo. Por ello se requiere emplear **procedimientos sistemáticos** que aumenten las posibilidades de éxito en la introducción y lanzamiento de nuevos productos al mercado, buscando además el **aseguramiento de la calidad** durante su desarrollo.

En los capítulos anteriores se hablaba de un proceso *simultáneo e ínter actuante*, que se iniciaba necesariamente con una clara determinación de **objetivos**. Dice al respecto María del Pilar Carbonell que "en los últimos años, gran cantidad de estudiosos de los nuevos productos menciona la necesidad de que esta actividad sea guiada por los objetivos corporativos, resaltando que el desarrollo de esta actuación no es una actividad *ad hoc*, sino que es continua y planeada"<sup>5</sup>; Cooper y Kleinschmidt señalan que

<sup>3</sup> Peter Drucker. "El gran poder de las pequeñas ideas", en *Estrategias de Harvard*, Ed. Educar, Colombia, 1987, p. 11.

<sup>4</sup> John Adair. *El reto gerencial de la innovación*. Ed. Legis, Colombia, 1992, p. 4.

<sup>5</sup> María del Pilar Carbonell. "Estrategias para el éxito de los nuevos productos", en *Investigación y Marketing*, No. 59, España, junio de 1998, p. 34.

la existencia de una estrategia explícita de nuevos productos permite a la dirección planificar y hacer disponible los recursos necesarios para el desarrollo de los mismos, lo que incrementa sus posibilidades de éxito<sup>6</sup>.

Después de esa clara determinación de objetivos y teniendo presente que la estrategia de nuevos productos forma parte de la **estrategia de marketing** y de la **planeación estratégica global** de la organización, venía la generación de ideas, selección o tamizado de éstas y la prueba de concepto.

Todo lo anterior corresponde a lo que algunos autores denominan **validación de la idea y diseño conceptual**. La validación de la idea para Rosenthal, como habíamos comentado en el capítulo anterior, constituye *la fase cero* en la introducción de productos nuevos, fase que incluso precede al proyecto formal y "abarca la identificación, selección y refinamiento inicial de la idea de un producto nuevo"<sup>7</sup>, *ha fase 1*, según este mismo autor, es el diseño conceptual donde "las ideas se hacen más concretas al irse identificando las especificaciones comerciales del producto"<sup>8</sup>.



## Proceso interactuante y simultáneo

En las etapas y fases anteriores ya se han seleccionado algunos conceptos de productos, con todas sus especificaciones y características, que se piensa pueden ser convenientes para la empresa.

**Si el mercado potencial** para estos conceptos es incierto, se comenzará por analizarlo; pero si su **realización tecnológica** es complicada, se iniciará por este aspecto. Y en ambas situaciones habrá que estudiar los **aspectos económicos**.

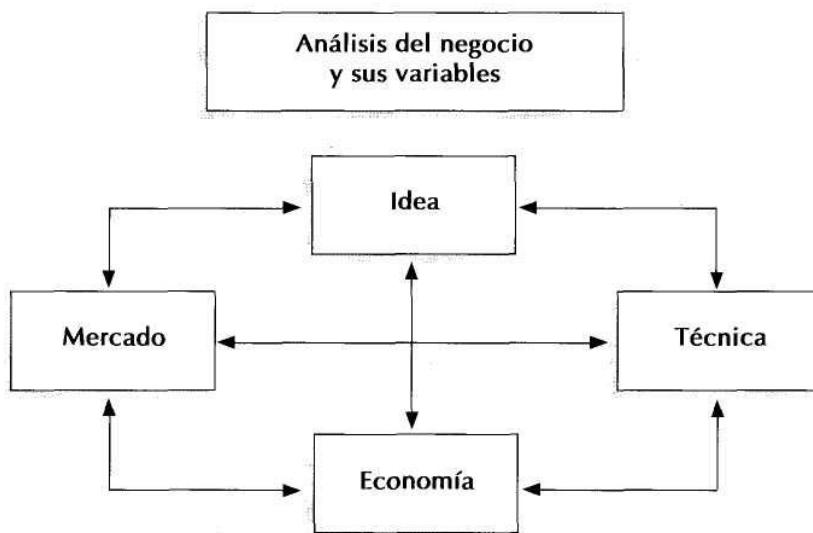
En realidad se trata de un proceso no sólo de variables relacionadas, sino que una puede influir en las demás. Tal como aparece en la figura 8.1, el concepto del producto original puede ser variado por el mercado,

<sup>6</sup> Cooper y Kleinhmidt. "Benchmarking the firm, critical success factor in new product development". *Journal of Product Innovation Management*, No. 12, 1995.

<sup>7</sup> Stephen Rosenthal. *Diseño y desarrollo eficaces del nuevo producto*. Ed. McGraw-Hill, México, 1998, p. 21.

<sup>8</sup> *Ibid.*, p. 23.

**Figura 8.1  
PROCESO INTERACTUANTE**



la tecnología o aspectos económicos; pero el mercado pensado puede ser cambiado por consideraciones económicas o técnicas, que a su vez pueden afectarse mutuamente.

Por ello insistimos en que las etapas no van necesariamente en orden cronológico y que los resultados de una pueden afectar a otras. Es más, el desarrollo de nuevos productos depende mucho de la gente involucrada y de las relaciones que se establezcan, sobre todo entre la gente de diseño e ingeniería y la de mercadeo<sup>9</sup>.

Para Enric Barba precisamente, "un serio obstáculo a la innovación es el aislamiento habitual del personal de I&D de los de marketing y produc -

<sup>9</sup> Véase Ernest Phels, "Improving the product development process". *Industrial Marketing Management*, vol. 6, No. 1, 1977. También algunos autores hablan de una quinta "P", tan importante como producto, precio, promoción y plaza; corresponde al personal y su coordinación.

ción, ya que ocasiona un retardo a la respuesta inmediata que requiere el mercado, de modo que los nuevos productos se desarrollan con retraso"<sup>10</sup>.

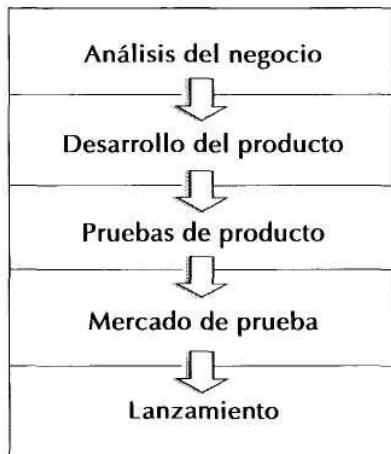
Con fines didácticos nos remitimos al esquema propuesto en el tercer capítulo, que es la metodología que proponemos. Las primeras etapas de **objetivos, generación de ideas, selección y prueba de concepto**, que hemos visto, ocurren más o menos de manera secuencial.

Después viene el **análisis del negocio** (variables técnicas, económicas y de mercado), que es el estudio de factibilidad preliminar. De allí se derivan dos líneas: una de **producto** y otra de **mercadeo**, que deben retroalimentarse y estar listas en el momento de la introducción del nuevo producto.

Definitivamente es un proceso simultáneo y paralelo que no solo plantea la integración de las partes involucradas, sino una disminución de los tiempos, no perdiendo de perspectiva las variables de eficiencia, calidad y costo.

La figura 8.2 muestra la senda del producto (no olvidar la paralela de mercadeo), a partir del análisis del negocio.

**Figura 8.2 LÍNEA DEL PRODUCTO**



<sup>10</sup> Enríe Barba. *La excelencia en el proceso de desarrollo de nuevos productos*. Op. cit., p. 87-

En este capítulo estudiaremos básicamente la línea referente al producto, es decir, el análisis del negocio, desarrollo del producto, prueba del producto y mercado de prueba; y en el próximo capítulo, la línea de mercadeo.

Una vez que se ha definido y aceptado el concepto de un nuevo producto de manera satisfactoria, hay que proceder a la realización de un análisis de la **atractividad comercial** del mismo y para ello se estudian tres aspectos básicos:

- ◆ **El mercado**, a fin de estimar las ventas posibles;
- ◆ **La factibilidad técnica**, si podemos hacerlo y a qué costo
- ◆ **La rentabilidad**, o sea si el lanzamiento es o no un buen negocio para la empresa (o aspectos económicos si se trata de una institución sin fines de lucro).

Reiteramos que, como acota Braidot, "el objetivo de estas metodologías es organizar una interacción fluida y sistemática entre las diferentes áreas implicadas, esto es, investigación y desarrollo, marketing, producción, finanzas, etc. El lanzamiento de un nuevo producto es una nueva actividad para la empresa y afecta a la totalidad de la misma, exigiendo un adecuado equilibrio entre las funciones"<sup>11</sup>.

Tal como señalábamos anteriormente, se trata de factores interrelacionados, y teniendo siempre presente esto los analizaremos individualmente en lo que llamamos un **análisis del negocio**.

## Estudio del mercado

Uno de los elementos clave es la determinación de la **demand**a del nuevo producto, cosa particularmente complicada, especialmente cuando se trata de innovaciones muy complejas o que no tienen precedentes conocidos.

En general, existen dos enfoques: un **pronóstico derivado**, que se hace calculando el mercado potencial y luego estimando una participación para la empresa; y otra forma, que consiste en un **pronóstico directo** de las ventas de la empresa, sin considerar el mercado potencial.

<sup>11</sup> N. P. Braidot. *Marketing total*. Macchi, Argentina, 1996, p. 212.

El concepto **mercado potencial** se puede prestar a confusiones y, según acotan Green y Tull, tiene dos significados diferentes: "en algunas ocasiones por mercado potencial se entiende la cantidad de un servicio o producto que pudiese ser absorbido por el mercado durante un período específico bajo condiciones óptimas de desarrollo del mercado. También se usa el término con frecuencia para designar la cantidad estimada de un producto o de un servicio que será absorbido por el mercado durante un período específico"<sup>12</sup>.

Para diferenciarlos, Guiltinan y Paul<sup>13</sup> hablan de **potencial absoluto del mercado**, que es la demanda potencial máxima generada con base en el número posible de usuarios y la mayor tasa de compra; y el **pronóstico de la industria**, o sea lo que se espera que venderán todas las empresas en un mercado durante un período de tiempo.

Un ejemplo simple de ambos conceptos sería el caso de un nuevo pañal desechable. El **potencial absoluto** sería todos los bebés dentro de un margen de edad y con la mayor frecuencia de uso (total posible máximo) y el de la **industria** sería el nivel actual de venta de todas las empresas productoras (total del mercado que consume el producto).

Para estimar el mercado potencial (absoluto), se utilizan **fuentes secundarias**, es decir, todo tipo de estadísticas disponibles con datos demográficos. Una consideración importante para su medición son las tasas de compra, y las proyecciones que se hagan del mismo se basan en datos históricos. También resulta necesario diferenciar si se trata de productos que se compran una sola vez (equipos), que se compran con poca frecuencia (bienes duraderos) o que se demandan frecuentemente (compras repetitivas), ya que los perfiles de las curvas de demanda son diferentes.

Se dispone de varios métodos para estimar el potencial de mercado, pero la mayor parte de ellos son complejos y costosos. Tal vez el más práctico es el denominado **método de la razón en cadena**<sup>14</sup>, en el cual se empieza con la población entera y se multiplica por una serie de factores limitantes hasta llegar a una precisión más pequeña y probable de clientes.

---

<sup>12</sup> Paul Green y Donald Tull. *Investigaciones de mercadeo*. Op. cit., p. 499.

<sup>13</sup> Véase Joseph Guiltinan y Gordon Paul, *Administración de mercadeo*. Op. cit., cap. IV. Medición del mercado, pp. 87-116.

<sup>14</sup> A este método también se le llama "proporción en cadena". Véase Philip Kotler y Paul Bloom, *Mercadeo de servicios profesionales*. Ed. Legis, Colombia, 1988, p. 115.

Un ejemplo aportado por Weiers<sup>15</sup> es el siguiente: se acaba de inventar un nuevo reloj para personas a quienes les gusta correr; es un aparato que tiene una hebilla de cinturón, dotado de un mini radar que mide la velocidad del sujeto, comparándola con los objetos estacionarios que se encuentran a su paso. El producto es costoso, por lo cual uno de los factores limitantes reflejará el ingreso.

El método de estimación del potencial funcionaría de la siguiente manera: población total X, porcentaje de los que practican ese deporte X, porcentaje de personas con ingresos mayores de 10 salarios mínimos X, porcentaje de personas a las que les llama la atención el producto X, porcentaje de los que manifiestan la intención de adquirir uno. Si la empresa no fuera la única o estuviéramos introduciendo el producto, habría que incluir el porcentaje del mercado que se piensa capturar.

Para los pronósticos (de empresas o mercados) propiamente dichos, se han desarrollado una serie de métodos entre los cuales se pueden nombrar: técnicas de extrapolación, promedio móvil autorregresivo, regresión múltiple y modelos econométricos.

Estos son los que se conocen como cuantitativos, para diferenciarlos de los cualitativos o subjetivos (opiniones o juicios de ejecutivos y entendidos). Para Sapag y Sapag, "la importancia de los métodos subjetivos en la predicción del mercado se manifiestan cuando los métodos cuantitativos basados en información histórica no pueden explicar por sí solos el comportamiento futuro esperado de alguna de sus variables"<sup>16</sup> y eso es frecuente, ya que, como dice McCarthy, "si el producto es realmente nuevo no se poseen datos históricos pertinentes que puedan proyectarse, ni experiencia que indique cuáles son las series precursoras que pueden ser importantes"<sup>17</sup>.

Por esto, "es necesario reconocer que se necesitan diferentes métodos para productos nuevos o existentes. La distinción entre ellos está basada en si el producto es nuevo para la industria y no para el vendedor individual. Los métodos de investigación para nuevos productos tienden a ser más subjetivos que aquellos para productos existentes"<sup>18</sup>. Resulta obvio que

---

<sup>15</sup> Ronald M. Weiers. *Investigación de mercados*. Ed. Prentice Hall, México, 1986.

<sup>16</sup> Sapag y Sapag. *Fundamentos de preparación y evaluación de proyectos*. Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1988, p. 90.

<sup>17</sup> Jerome McCarthy. *Comercialización*. Op. cit., p. 119.

<sup>18</sup> Kinner y Taylor. *Marketing research*. Ed. McGraw-Hill, USA, 1987, p. 602.

algunos métodos de pronóstico no pueden usarse, salvo, tal vez en parte, los econométricos y la correlación<sup>19</sup>, debido a que no se tiene datos del pasado.

Algunas de las formas que las empresas pueden utilizar para **calcular la demanda** de los nuevos productos, aun reconociendo que "no existen métodos que permitan estimar las ventas futuras con certeza"<sup>20</sup>, son las siguientes:

- **Analogía histórica:** buscar la experiencia de ventas de un producto anterior y similar; en ocasiones se puede usar como base, suponiendo que el entorno económico y de mercado son similares, haciendo todos los ajustes necesarios. Puede ser interesante, por ejemplo, para ver el ritmo y la velocidad de adopción.
- **Métodos sustitutivos:** como son pocos los productos totalmente nuevos, el análisis de ventas de los productos que serán desplazados por el nuevo pueden aportar por lo menos el límite superior de ventas, a partir del cual podemos hacer las estimaciones pertinentes.
- **Análisis de la necesidad:** se determina quiénes se podrían interesar por el producto y se calculan los mercados potenciales para cada uno de los posibles segmentos, usándose el método de la razón en cadena visto con anterioridad, fijándose luego un porcentaje de penetración deseado.
- **Métodos subjetivos:** se basan en la experimentación, juicio e informaciones, a veces informales, de la empresa; en las características de la distribución, comportamiento del mercado, etc. Se trata de encuestas de opinión de expertos y ejecutivos, y aunque se pueda pensar que son menos "científicas" que otras técnicas, "puede conducir a un pronóstico bastante acertado y puede servir de control independiente de la racionalidad de pronósticos derivados de modelos más explícitos"<sup>21</sup>, según Green y Tull.

---

<sup>19</sup> En esta clase de pronósticos se supone que las ventas son más que una simple función del tiempo, con variables adicionales. Por ejemplo, las ventas del acero son, en parte, una función de las ventas de autos, de los ingresos, etc.

<sup>20</sup> Jean-Jacques Lambin. *Marketing estratégico*. Op. cit., p. 232.

<sup>21</sup> Green y Tull. *Op. cit.*, p. 502.

- **Técnicas experimentales:** en realidad éstas sólo pueden aplicarse después del desarrollo del producto, ya que implican experimentos de campos como el test de mercado, para observar el comportamiento de compra, así como las ventas potenciales del nuevo producto, bajo condiciones más reales y competitivas y a través de eso hacer las respectivas estimaciones.

Por último, cabe hacer notar que estos enfoques indican las **posibilidades** del mercado y que en últimas "debe percibirse claramente que el pronóstico de ventas está íntimamente vinculado con la determinación de la estrategia comercial"<sup>22</sup>.

En efecto, "cualquiera que sea el método adoptado el departamento de marketing debe fijarse un objetivo de ventas, lo que implica la determinación de una estrategia de lanzamiento"<sup>23</sup>. Muchas veces, que el producto tenga o no aceptación depende directamente de los esfuerzos de mercadeo, más que de la existencia o no de mercados potenciales.

Por supuesto, esto no significa que no debamos calcular una posible demanda, ya que esta es **decisiva** para saber si continuar desarrollando el proyecto y estimar sus posibles costos.

## ↗ Factibilidad técnica

De acuerdo con Guiltinan y Paul, "el análisis de factibilidad técnica es el proceso de determinar los requisitos técnicos para diseñar y producir el concepto"<sup>24</sup>. Esto es, consideraciones **tecnológicas, de tiempo y costos** requeridos para convertir las ideas en productos reales.

Para Milton Roseneau, "la primera pregunta clave se refiere a si se puede hacer el producto. Para responder a ella se tienen que considerar básicamente tres áreas: principios fundamentales, diseño del producto y manufactura del producto"<sup>25</sup>.

<sup>22</sup> Jerome McCarthy. *Op. cit.*, p. 112.

<sup>23</sup> J. J. Lambin. *Op. cit.*, p. 232.

<sup>24</sup> Guiltinan y Paul. *Administración del mercadeo*. Op. cit., p. 187.

<sup>25</sup> Milton Roseneau. *Op. cit.*, p. 114.

Los **principios fundamentales** se refieren a que el concepto esté enmarcado en cosas razonables; por ejemplo, que no esté basado en un material que tenga propiedades que ninguno posea en la actualidad; el **diseño del producto** tiene que ver con los requerimientos del mercado y ser considerado desde el punto de vista del usuario, pero además se debe hacer consideraciones de otro tipo como transporte, almacenamiento o medio donde se usaría, y la **manufactura** se refiere a equipos, espacios, costos, abastecimientos, etc.

Esto tiene que ver con el proceso de **investigación y desarrollo** que emprende la empresa en tal sentido, para llevar a la práctica lo que se estableció en teoría. Recordemos, sin embargo, que en alguna medida, dentro del proceso de selección se hicieron algunas consideraciones sobre el equipo necesario, conocimientos, personal y materias primas, por lo cual **suponemos** que estamos en capacidad de elaborar el producto, pero eso debe ser **confirmado** especialmente por las instancias correspondientes.

Las pruebas de concepto realizadas han determinado la definición de los principales atributos del nuevo producto. Como veíamos, puede ser difícil definir las propiedades y características de algo que todavía no existe; sin embargo, es algo determinante. El análisis conjunto es una técnica versátil de investigación de mercados que puede proporcionar información valiosa en ese sentido, al definir las cualidades del producto y la comprensión de lo que valora el cliente<sup>26</sup>.

Naturalmente, "todo producto posee un número infinito de atributos, pero sólo un pequeño número de ellos son importantes a efectos de la producción, del marketing o del uso"<sup>27</sup>; por eso las características y requisitos se centran en: requerimientos obligatorios, que se refieren a la seguridad del uso del producto y los requerimientos independientes, que abarcan aspectos como función, mantenimiento, uso, durabilidad, belleza, significado, precio, atractivo, presentación, etc.

<sup>26</sup> Véase [www.dobney.com/conjoint/conjoint\\_analysis.htm](http://www.dobney.com/conjoint/conjoint_analysis.htm)

<sup>27</sup> <http://usuarios.iponet.es/casinada/arteolog>

La parte técnica concreta puede depender de un departamento o división de producción e ingeniería o investigación y desarrollo, no siendo fácil esta tarea, puesto que como dice Hardy, "se requiere un alto grado de capacidad para dirigir un departamento que produzca un flujo de innovaciones"<sup>28</sup>. El problema es complejo, ya que a veces un mismo producto puede ser obtenido utilizando más de un proceso productivo y "la alternativa tecnológica que se seleccione afectará directamente la rentabilidad del proyecto"<sup>29</sup>.

Afortunadamente, según analizábamos, la mayoría de las **razones de fracaso** de nuevos productos no están precisamente relacionadas con problemas tecnológicos y las fallas técnicas del producto ocupan un papel menor.

Por eso en esta oportunidad no se insiste mucho en el asunto, pero dejando claro que se trata de un aspecto **fundamental** para una estimación adecuada de los costos de manufactura. En palabras de Roseneau, "el mero hecho de que el nuevo producto se pueda hacer y que pueda realizar cabalmente las funciones deseadas no es satisfactorio, a menos que pueda hacerse con las habilidades y destrezas de que se dispone y a un costo apropiado"<sup>30</sup>.



## Análisis de rentabilidad

En los nuevos productos el cálculo de la rentabilidad se puede tornar **más complejo** que en los productos establecidos, debido principalmente a cuatro razones<sup>31</sup>:

- Como ya hemos visto, los pronósticos de venta de estos productos son inciertos y los métodos utilizados son de carácter subjetivo.

<sup>28</sup> Len Hardy. *Estrategias exitosas de mercadeo*. Ed. Legis, Colombia, 1988, p. 67. En general, para estudiar los problemas de I & D se recomienda Robert E. Seiler, *Efectividad en la investigación y el desarrollo*. Ed. Labor, España, 1975.

<sup>29</sup> Sapag y Sapag. *Op. cit.*, p. 112.

<sup>30</sup> Milton Roseneau. *Innovación, la gerencia en el desarrollo de nuevos productos*. *Op. rit.*, p. 117.

<sup>31</sup> Véase Guiltinan y Paul. *Op. cit.*, pp. 191-192.

- Las ventas y los costos varían más con el tiempo, ya que los nuevos productos no se adoptan de inmediato y el costo del mercadeo puede ser mayor al comienzo.
- Si el nuevo producto es sustituto de productos existentes o comparte recursos de producción o mercadeo, sólo deberían evaluarse los incrementos del nuevo producto sobre las ganancias.
- Los nuevos productos pueden necesitar una inversión adicional en instalaciones o equipos y eso no debería considerarse un costo.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, los métodos por utilizar para evaluar la rentabilidad de los distintos negocios son los mismos que se ocupan habitualmente, es decir, el **valor presente neto, la tasa interna de retorno y el análisis del punto de equilibrio**, técnicas que se describen ampliamente en los textos de finanzas y proyectos<sup>32</sup>.

Kotler<sup>33</sup> presenta un esquema para calcular el **flujo de caja** en un proyecto específico. Este contempla la necesidad de analizar los siguientes componentes:

- **Ingreso por ventas**, proyectadas para un período de tiempo determinado, haciendo los respectivos cálculos de precios, tasa de crecimiento del mercado y evolución de la demanda.
- **Costos de los artículos vendidos**, de acuerdo con las estimaciones de I&D y producción, incluyendo materia prima, mano de obra y otros costos pertinentes.
- **Margen bruto** que se espera, o sea la diferencia entre el ingreso por ventas y el costo de los artículos vendidos.
- **Costos de creación**, que son los que se incluyen en el período cero para el desarrollo del nuevo producto.
- **Costos de mercadeo**, para cubrir publicidad, promociones, personal de ventas, investigación de mercados, etc.

---

<sup>32</sup> Al respecto se puede consultar Sapag y Sapag. *Op. rit.*, cap. 17, pp. 289-322. También Tabaris y McGrann, *Manual para la información y evaluación de proyectos*. Ed. Intercoop, Argentina, pp. 134-150; Sepúlveda, Souler y Gottfried, *Ingeniería económica*. Ed. McGraw- Hill, México, 1985, pp. 58-84.

<sup>33</sup> Philip Kotler. *Dirección de mercadotecnia*. *Op. cit.*, pp. 398-399.

- **Gastos generales**, asignados al nuevo producto, para cubrir su proporción en gastos fijos, sueldos de ejecutivos, y otros.
- **Aportación bruta**, que se obtiene sustrayendo los tres primeros costos del margen bruto.
- **Aportación suplementaria**, para enumerar cualquier cambio en el ingreso proveniente de otros productos, debido a la introducción del nuevo<sup>34</sup>.
- **Aportación neta**, en el caso de existir el anterior.
- **Aportación descontada**, es decir, el valor actual de cada una de las aportaciones futuras.
- **Flujo de caja descontado acumulativo**, sobre el cual se basa la decisión. Este nos muestra la mayor pérdida posible y el período de retorno de toda la inversión.

Este método es similar al de **mediciones para evaluar programas de beneficios** que propone Roseneau<sup>35</sup>, que puede servir como herramienta en el desarrollo de nuevos productos. La figura 8.3 muestra un cuadro resumen de un flujo de caja (la forma de calcular los ítems es sólo un ejemplo), desarrollado por este autor.

En los **países que tienen inflación** resulta fundamental incorporar este factor en la evaluación para obtener flujos reales de fondos en vez de nominales, o sea trabajar con moneda constante.

Otro aspecto que se debe tener presente es reconocer que se está en una situación de **incertidumbre** y que cada proyecto que se considere tiene un alto grado de riesgo implícito, lo cual nos puede llevar a hacer análisis de sensibilidad, que consiste en medir ciertas variaciones que podrían producirse en algunas variables como demanda, precios o costos, y ver qué sucedería en esas situaciones (por ejemplo, pueden manejarse tres estimados: optimista, pesimista y más probable). También pueden asignarse probabilidades a los diferentes eventos.

---

<sup>34</sup> Esto tiene que ver con el fenómeno de canibalismo, que consiste en la adición de nuevos productos y puede restringir las ventas de artículos ya existentes. Algunos ejemplos se pueden ver en Schewe y Smith, *Mercadotecnia*. Op. cit., pp. 331-333.

<sup>35</sup> Milton Roseneau. Op. cit., pp. 147 y siguientes.

**Figura 8.3  
BENEFICIOS Y FLUJO DE CAJA**

| Cantidad                      | Años derivación | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------------------------------|-----------------|---|---|---|---|
| 1 Ventas de la compañía       | Estimado        |   |   |   |   |
| 2 Costo de fabricación        | Estimado        |   |   |   |   |
| 3 Gastos de desarrollo        | Estimado        |   |   |   |   |
| 4 Gastos de operación         | Estimado        |   |   |   |   |
| 5 Gastos de capital           | Estimado        |   |   |   |   |
| 6 Depreciación                |                 |   |   |   |   |
| 7 Ganancia bruta              | (0.1) X 1-      |   |   |   |   |
| 8 Ingresos antes de impuestos | 27-3-4-6        |   |   |   |   |
| 9 Impuestos sobre ingresos    | (0.5) x 8       |   |   |   |   |
| 10 Ingreso neto               | 8-9 6+10        |   |   |   |   |
| 11 Flujo de caja operativo    | 12              |   |   |   |   |
| 12 Incremento capital trabajo |                 |   |   |   |   |
| 13 Flujo total de caja        | 11-5-12         |   |   |   |   |

Aunque las empresas pueden usar varias medidas financieras para evaluar la rentabilidad de un nuevo producto, una de las más simples es la del **punto de equilibrio**, donde se calcula qué tantos productos tendrían que venderse para cubrir los costos, o sea el volumen de venta en que el negocio no producirá ganancias ni incurrirá en pérdidas.

## ✓ Desarrollo del producto

En esta etapa la **idea teórica se convierte en un producto real** o físico, "se fabrican prototipos o pequeñas cantidades de acuerdo con las especificaciones previstas. Se efectúan pruebas de laboratorio y otras evaluaciones técnicas necesarias para determinar la posibilidad de producción del artículo"<sup>36</sup>.

<sup>36</sup> William Stanton. *Op. cit*, p. 208.

Como dice Rosenthal, "una vez definidos los requerimientos tecnológicos, dejamos de concentrarnos en la naturaleza de las especificaciones para hacerlo en el cómo planear el proyecto de introducción de productos nuevos. Se identifican y se evalúan las opciones tecnológicas, comenzando en la fase de desarrollo conceptual del proyecto y continuando en la de desarrollo del producto y del proceso. A continuación se toman las decisiones y compromisos para implementar determinadas soluciones tecnológicas. En este momento deberán presentarse los argumentos y análisis referentes al aspecto económico, a los niveles de actividad, a los recursos internos y externos, al tiempo necesario, a otras prioridades en la introducción de productos nuevos, a las capacidades y estrategias tecnológicas de la empresa, a las respuestas previsibles de la competencia, a otros aspectos de riesgo e incertidumbre"<sup>37</sup>.

Ello implica tener presentes algunos *principios* al preparar el plan tecnológico<sup>38</sup>:

- Consolidar en lo posible la base tecnológica actualmente disponible.
- Buscar nuevas opciones tecnológicas para cumplir las características del producto.
- Controlar y evaluar las áreas tecnológicas con ventajas estratégicas.
- Usar tecnología que pueda conseguirse fácilmente en fuentes externas, siempre que convenga.
- Tomar precauciones para atenuar los riesgos tecnológicos.
- Utilizar la experiencia con productos anteriores en el momento de evaluar riesgos.
- Incluir desde el inicio planes de contingencia.
- Mantener sistemas presupuestales y gerenciales.
- Tratar de crear una tecnología susceptible de modificaciones modulares.
- Estudiar alternativas del cambio tecnológico incremental cuando el producto ofrece menos de lo que requieren los usuarios en el momento actual.

A partir de la prueba de concepto y particularmente el análisis de conjunto, se miran los requerimientos técnicos que permiten plasmar

---

<sup>36</sup> Stephen Rosenthal. Op., *cit.*, p. 132.

<sup>37</sup> *Ibid.*, p. 137.

esos elementos en el nuevo producto, dentro de lo que algunos autores denominan la *función de calidad*, "que es una forma sistemática de diseñar nuevos productos o servicios con base en un conocimiento muy complejo de los deseos del cliente y en la integración de los grupos corporativos funcionales"<sup>39</sup>.

Esta técnica pretende trasladar o transformar los deseos del cliente en especificaciones técnicas correctas, que ayuden a proceder al diseño de un producto que satisfaga las necesidades del cliente.

El concepto de Quality Function Deployment (QFD) fue introducido en Japón por Yoji Akao en 1966, siendo aplicado por primera vez en Mitsubishi Heavy Industries Ltd. en 1972. Su primera aplicación en empresas occidentales no se produce hasta mediados de la década de 1980, siendo Rank Xerox y Ford en 1986 las primeras empresas occidentales en aplicar dicha técnica a su proceso de desarrollo de nuevos productos.

El QFD comienza escuchando "la voz del cliente", dividiendo en sucesivos niveles de detalle la información obtenida respecto a las necesidades de calidad de los consumidores (parte izquierda de la matriz). El paso siguiente es transformar las necesidades o requerimientos del consumidor en requerimientos de diseño o elementos de calidad, es decir, se trata de hacer medibles los deseos del consumidor (parte superior de la matriz).

**Figura 8.4**  
**FUNCIÓN DE CALIDAD EN EL DESARROLLO DEL NUEVO PRODUCTO**  
**(QFD: QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT)**

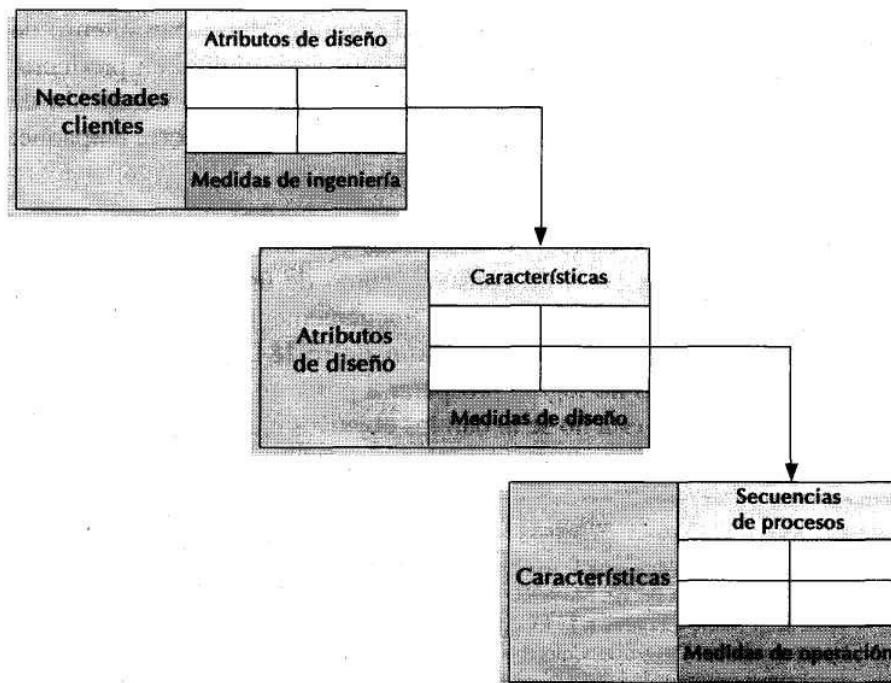
1. Relacionar las necesidades y deseos de los clientes con las características del producto, es decir, proporcionar los "*inputs*" necesarios para el diseño.
2. Traducción de esas características potenciales en especificaciones definitivas a los departamentos de operaciones, sistemas o producción.
3. Relacionar las especificaciones del proceso con los objetivos de ingeniería y marketing.

<sup>39</sup> Stephen Rosenthal. *Diseño y desarrollo eficaces del nuevo producto*. Ed. McGraw-Hill, México, 1997, p. 160.

En definitiva, la QFD es una técnica que intenta unir la opinión del cliente con el diseño del producto y su proceso de fabricación. Se crean equipos multifuncionales que desarrollan matrices interactivas que deben relacionar la información producida en una etapa del proceso con decisiones que se deben tomar en la siguiente, traduciendo siempre las necesidades de los clientes, en un proceso de especificaciones por etapas. La primera matriz (a veces llamada *House of Quality*) es la piedra angular y aquí se relaciona la información de mercados sobre necesidades y deseos detectados, con las características propuestas del producto.

La segunda matriz es la de diseño, que intenta traducir esas características potenciales en características definitivas que se entregarán al departamento de producción. Las matrices tercera (e incluso cuarta) relacionan las características del proceso y los requerimientos de producción con los objetivos de ingeniería y marketing. Véase la figura 8.5.

**Figura 8.5**  
Q. F. D.



Zeithaml y Bitner comentan que "el despliegue de la función de calidad tiene más aplicaciones en la manufactura que en los servicios y se usa como un medio para integrar al personal de marketing y de ingeniería en el proceso de desarrollo. No obstante, las ideas también son aplicables a los servicios"<sup>40</sup>. Este procedimiento vincula, como veíamos, los requerimientos de los clientes con las características del diseño y esto se puede emplear en servicios. Por ejemplo, se analizan los criterios de calidad que perciben los clientes, cómo son creados estos criterios por la empresa y cómo se relacionan.

**El desarrollo del producto** es, junto a la prueba de mercado, uno de los pasos más largos, onerosos y riesgosos (se piensa que en esta etapa sucumben más de la mitad de las ideas cuyo desarrollo se inicia); por ello debe comenzarse sólo cuando el resultado del análisis del negocio sea atractivo.

Se trata de una tarea compartida; como señalan Kurtz y Boone, "el proceso de conversión es responsabilidad conjunta del departamento de desarrollo de ingeniería, que convierte el concepto original en producto, y del departamento de marketing, que proporciona retroalimentación de las reacciones de los consumidores sobre diseños del producto, empaque, color, y de otros aspectos físicos"<sup>41</sup>.

Realmente uno de los factores asociados con el éxito o fracaso de nuevos productos, tanto de consumo como de uso industrial, que se considera importante y es citado frecuentemente en los estudios realizados, es la **buena coordinación entre I&D y marketing**<sup>42</sup>. Muchos productos no logran prosperar a pesar de una buena labor de I&D, porque a ésta no se le dan los objetivos claros o se cambian mientras se crea el producto.

<sup>40</sup> Zeithaml y Bitner. *Marketing de servicios*. Ed. McGraw-Hill, México, 2001, p. 264-

<sup>41</sup> David Kurtz y Louis Boone. *Marketing*. Ed. Dryden Press, USA, 1987, p. 343.

<sup>42</sup> Véase Jean-Marie Choffray y Jacky Akoka, *Creación, prueba y lanzamiento de productos*. En *Nuevos productos*, Diriventas, Colombia, 1986, pp. 25-26. Ernest Phelps, Improving the product development process. *Industrial Marketing Management*, vol. 6, No. 1, 1977.

Eric Vernet habla de un **dossier de incidencias**, elaborado por el departamento de marketing "que describe las funciones que debe cumplir el nuevo producto; especifica los problemas del consumidor por resolver, el nivel de calidad que ha de tener y las eventuales características"<sup>43</sup>. Precisamente a partir de este *dossier* los ingenieros determinarán las especificaciones técnicas que el producto debe poseer.

Según Taylor, mercadeo dice **qué debe hacer** el nuevo producto e I&D decide **cómo ha de hacerlo**, agregando que "la labor técnica que se realiza en investigación y desarrollo escapa a lo que aquí nos ocupa. Lo que interesa es el proceso mediante el cual se guía y orienta la labor de I&D al ir creando productos nuevos"<sup>44</sup>. Este autor plantea que la mejor forma de establecer y mantener comunicación entre ambos sectores es preparar lo que él llama **exposición de objetivos de la creación de productos**, que puede ser utilizada para cada proyecto en particular, y que contempla las siguientes secciones que pueden orientar el proceso<sup>45</sup>:

- **Exposición del concepto original:** aquí se describe la necesidad existente y se hace una descripción del problema por resolver, además de los atributos del nuevo producto que harán posible esta solución.
- **Beneficio básico:** se pone de relieve el beneficio básico que se espera proporcione el nuevo producto, la razón que hace posible eso y cómo lo podría comunicar.
- **Descripción del cliente potencial:** características demográficas y psicográficas, comportamientos, motivos, actitudes y hábitos. Competencia directa e indirecta
- **Costos y precios estimados:** el análisis de rentabilidad identificó cierto precio pretendido y un margen presunto. Es importante tener presente estos datos durante el desarrollo del producto, para evitar grandes cambios.
- **Amplitud del renglón:** el número de variedades, estilos, tamaños, colores, gustos, etc., que se prevea en el nuevo producto, así como la descripción de artículos que podrían añadirse posteriormente.

<sup>43</sup> Eric Vernet. *Marketing fundamental*. Op. cit., p. 147.

<sup>44</sup> James Taylor. "Cómo planear estrategias rentables de productos nuevos". *Modem Bussines Report*. Alexander Hamilton Institute, USA, 1982, p. 175.

<sup>45</sup> Aunque se sigue el esquema general, se han introducido algunas modificaciones.

- Atributos determinantes: todo producto tiene muchos atributos o características, pero en la mayoría de los casos sólo uno o dos determinan su adquisición, y es fundamental especificar cuáles son los determinantes<sup>46</sup>.

El tener claro y presente estos aspectos indudablemente no sólo puede ayudar al desarrollo del producto, sino que facilita la interacción necesaria entre todos los elementos, personas y divisiones involucradas.

Los departamentos de I&D deben diseñar las características funcionales que se requieren, pero también incluir elementos tales como valores agregados e incluso psicológicos del concepto; que respondan no sólo a las necesidades básicas, sino a las expectativas de los clientes, mediante indicios físicos y comunicarlos adecuadamente (colores, tamaños, presentaciones y otros), y para eso la exposición de objetivos es fundamental.

De acuerdo con Kotler, el departamento de I&D habrá tenido éxito si encuentra un prototipo que satisfaga los siguientes criterios<sup>47</sup>:

- El prototipo es visto por los consumidores como si incorporara satisfactoriamente los atributos clave descritos en la exposición del concepto de producto.
- Funciona de manera segura bajo uso y condiciones normales.
- Puede producirse dentro de los costos de fabricación presupuestados.

Por último, en este punto, hay que insistir en que "una vez que se ha iniciado el esfuerzo de desarrollo, es necesario reexaminar continuamente el mercado, la tecnología, el producto y los planes financieros"<sup>48</sup>.

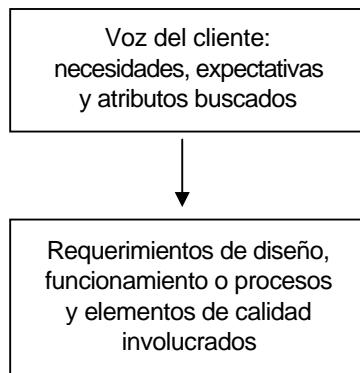
<sup>46</sup> Con relación a esto, Taylor comenta que Hoover Company, que fabrica aspiradoras, creó hace tiempo una aspiradora silenciosa y centró sus esfuerzos en el atributo del ruido de las máquinas. Pero eso no era un atributo determinante, y al contrario, las amas de casa equiparaban ruido con potencia, de modo que pensaban que había falta de potencia. Y la potencia sí era un atributo determinante.

<sup>47</sup> Philip Kotler. *Mercadotecnia*. Op. cit., p. 368.

<sup>48</sup> Milton Roseneau. Op. cit., p. 31.

Como resume Ana María Vásquez, "durante la planificación del diseño se analiza la factibilidad técnica y económica del nuevo producto o servicio, se definen las etapas del diseño y desarrollo y se establecen las responsabilidades para su revisión, verificación y validación. Sin embargo, la calidad en el diseño no garantiza el éxito; la empresa es un sistema y su permanencia en el tiempo depende de la eficiencia y el equilibrio de todos los procesos que la integran. Calidad en el diseño es un requisito necesario pero no suficiente. Todos los procesos de la empresa participan cuando llega el momento de entregar al cliente el producto o servicio con las características pactadas, dentro del plazo acordado y al precio prometido"<sup>49</sup>.

**Figura 8.6  
DESARROLLO DEL PRODUCTO**



## ✍ Prueba del producto

Una vez que se tienen los **prototipos** o la **estructuración** del intangible, estos pasan por una serie de pruebas de funcionamiento, tanto de laboratorio como de campo, para asegurar el funcionamiento con seguridad y efectividad. Esto se hace dentro del desarrollo del producto; sin embargo, existe otra serie de pruebas a las cuales debe ser sometido, con relación al consumidor, es decir, desde la **perspectiva del cliente**.

<sup>49</sup> Ana María Vásquez. "Calidad en el diseño", [www.qgrupoasesor.com](http://www.qgrupoasesor.com)

Estas pruebas pueden realizarse de varias formas, "desde traer los consumidores al laboratorio para que prueben y califiquen las versiones del producto, hasta entregarles muestras que puedan ser usadas en ambientes normales"<sup>50</sup>. Los métodos más usuales son los siguientes:

- Solicitar a los clientes que **usen** el producto (a menudo sin etiqueta) en sus hogares o a los compradores industriales que lo **ensayan** en su negocio.
- Pruebas de comparación, en las cuales se les solicita que **consuman o usen** el producto con otros de la competencia, para hacer mediciones de preferencia<sup>51</sup>.

Con estas pruebas lo que se busca en realidad es dar respuestas a dos interrogantes: **¿satisface las necesidades y expectativas de los clientes? ¿Puede mejorarse?** Y para ello sometemos el producto y no sólo el concepto a consideración de usuarios potenciales, para recibir de ellos una **actitud, evaluación e intención**.

Lo que se obtiene es más completo que la prueba de concepto, aunque se miden cosas similares, porque el cliente ya no requiere imaginar algo, sino que lo percibe físicamente y lo puede probar en condiciones reales, estando más cerca de tomar una **decisión** de compra al verlo o usarlo, y su intención, en consecuencia, es de mayor valor.

Las pruebas de producto nos permiten conocer un estimativo aproximado de la **participación** alcanzable en el mercado, basándonos en los resultados de las pruebas de preferencia, frente a todas las marcas competidoras o sustitutos. También nos puede informar en qué grado el nuevo producto capta **nuevos clientes** de la categoría y no de marcas competidoras u otras marcas de la misma empresa. Por último, si se ha logrado **plasmar** el concepto, es decir, si las características del mismo, a juicio del cliente, existen en el producto.

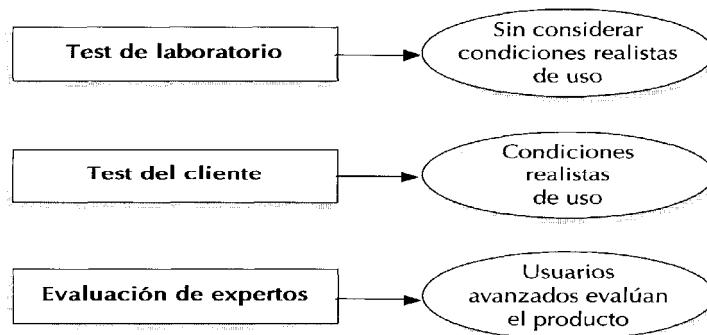
<sup>50</sup> Philip Kotler. *Dirección de mercadotecnia*. Op. cit., p. 402.

<sup>51</sup> Existen varias técnicas como comparación en pareja, elecciones múltiples, o métodos de clasificación; cada una de las cuales presenta ventajas e inconvenientes. Consultar Green y Tull, *investigaciones de mercadeo*. Op. cit., capítulo 6.

Hay empresas que realizan esta prueba de producto a gran escala utilizando grandes grupos, a los cuales les envían la muestra del nuevo producto y esperan sus conceptos. Por supuesto, no todo producto puede someterse a esta prueba y generalmente son costosas y toman tiempo<sup>52</sup>.

En resumen, podemos distinguir tres tipos de pruebas de producto: test de laboratorio, test del cliente y evaluación de expertos, que permiten mirar los atributos físicos y psicológicos del concepto ya desarrollado.

**Figura 8.7**  
**VARIANTES DE LA PRUEBA DE PRODUCTO**



Podemos aprovechar también esta etapa para comenzar a **probar** toda la **mezcla de marketing**, o sea no sólo producto, sino precio, distribución, comunicaciones, empaques, nombres, posicionamiento, etc., que se utilizarán en la introducción y el lanzamiento del nuevo producto.

<sup>52</sup> La compañía Gillette cuenta con aproximadamente cien sujetos en una decena de países que utilizan los productos de la compañía en las instalaciones de la empresa o sus hogares y los califican. Schewe y Smith. *Op. cit.*, p. 299. Véase también "Estrategia innovadora que mantiene a Gillette sumamente afilada", en *International Management*, septiembre de 1984.

## Prueba de mercado

Una vez que la gerencia se siente satisfecha con el desempeño funcional del producto, "éste se somete a pruebas adicionales de mercado. Esta prueba de mercado es la etapa en que se introduce el producto y el programa de mercadotecnia a conjuntos de consumidores más auténticos, con el objeto de saber qué tan bien trabajará el producto antes de tomar la decisión final de lanzarlo al mercado"<sup>53</sup>.

En la prueba de mercado la empresa ofrece el producto o servicio en un **área limitada** que sea representativa del mercado en el cual se comercializará el producto. Esto se hace para disminuir "el riesgo de un fracaso nacional, lo cual podría poner en peligro las relaciones con el canal, disminuir la confianza y la moral de los empleados y causar un efecto negativo sobre la imagen que otros productos han ganado entre los consumidores"<sup>54</sup>.

Esta prueba busca la "obtención de información complementaria tendiente a reducir la incertidumbre en la decisión"<sup>55</sup>, al entregar importante **información** respecto a clientes, compradores, distribuidores, efectividad de los programas de mercadeo, potencial real del mercado y otros aspectos de interés.

Con ello lógicamente se reduce la posibilidad de un fracaso, pero eso tiene un alto costo y "la decisión de utilizar el mercado de prueba implica comparar los costos del mismo, en relación con el beneficio esperado"<sup>56</sup>. Como dicen Dutka y Lysaker, "el problema consiste en saber cuánta información o evidencia necesita la gerencia para tomar una decisión. Así como en algunos casos el mercado de prueba es definitivo, en otros puede ser antieconómico e inclusive contraproducente"<sup>57</sup>.

<sup>53</sup> Philip Kotler. *Dirección de mercadotecnia*. Op. cit., p. 405.

<sup>54</sup> Guiltinan y Paul. Op. cit., p. 195.

<sup>55</sup> Ronald Weiers. Op. cit., p. 337.

<sup>56</sup> Kinnear y Taylor. *Investigación de mercados*. Ed. McGraw-Hüll, México, 1982, p. 453.

<sup>57</sup> Salomón Dutka y Richard Laysaker. "La prueba de mercado; su producto puede hacerlo mejor sin ella". En Asman y Meyerson, *The Wall Street Journal*, Temas gerenciales. Ed. Legis, Colombia, 1968, p. 147.

En consecuencia, el éxito de la prueba de mercado depende en saber **cuándo** usarla y **para qué** utilizarla<sup>58</sup>. Las consideraciones relacionadas con esta decisión, de acuerdo con Guiltinan y Paul<sup>59</sup>, serían:

### *Factores que favorecen la prueba de mercado*

- La aceptación del concepto o producto es débil.
- El potencial de ventas es difícil de determinar.
- Los costos para conocer la reacción del mercado son difíciles de estimar.
- Se requiere una inversión mayor para fabricar en una escala completa (en comparación con los costos de la prueba de mercado).
- Los precios alternativos, empaques y atractivos promocionales aún están en consideración.

### *Razones para no realizar la prueba de mercado*

- El riesgo de fracaso es relativamente bajo en comparación con los costos de la prueba de mercado.
- El producto tendrá un ciclo de vida breve.
- Es necesario aventajar a los competidores, porque el producto puede ser imitado con facilidad.
- El precio básico, empaque y atractivos promocionales están bien establecidos.

Normalmente las pruebas de mercado son más importantes para los fabricantes de productos de consumo que para los empresarios industriales, ya que "el mercado de prueba generalmente se limita a bienes de consumo"<sup>60</sup>, y como hemos visto, se constituye en la última forma que tiene la empresa para ensayar en una forma parecida a la que se encontrará en la introducción del nuevo producto.

---

<sup>58</sup> Klompmaker, Hugles y Haley. "Test marketing in new product development". *Harvard Business Review*, may-june 1976, pp. 128-139.

<sup>59</sup> Guiltinan y Paul. *Op. cit.*, p. 197.

<sup>60</sup> Peter M. Chismall. *Investigación de mercados*. Ed. McGraw-Hill, México, 1976, p. 215.

Al diseñar los mercados de prueba se debe tomar una serie de decisiones relacionadas con la selección del número de ciudades por utilizar, el criterio que debe emplearse para su ubicación, el tiempo que debe durar la prueba, qué información se requiere y, finalmente, las acciones que se debe emprender. Ninguna ciudad por sí sola es un perfecto microcosmos del país, razón por lo cual se aconseja un mínimo de dos ciudades y los criterios dependerán de los objetivos del estudio<sup>61</sup>. La duración debe ser entre 4 y 8 meses, extendiéndose lo suficiente para que pueda observarse la recompra, el comportamiento del consumidor, el manejo de la distribución y la efectividad de la estrategia de mercadeo.

De acuerdo con los resultados, la empresa verá la conveniencia de lanzar el producto, rediseñarlo, mejorar la estrategia de mercadeo o simplemente desecharlo.

Una de las últimas tendencias en la prueba de mercado son las **simulaciones**, que debido al bajo costo relativo y secreto han logrado aceptación en algunas empresas; "sin embargo hoy en día, se conoce relativamente poco sobre la exactitud de los simuladores al pronosticar la participación del mercado y las ventas de nuevos productos y servicios que han sido introducidos por estos medios"<sup>62</sup>.

Como dice Berger, "en los países más avanzados tecnológicamente, métodos sofisticados permiten llevar a cabo procesos de simulación a un costo relativamente bajo. Estos procesos requieren de un volumen de información cualitativa y cuantitativa desafortunadamente imposible de conseguir todavía sobre el mercado nacional"<sup>63</sup>. En todo caso, se puede concluir que la simulación aun en los países avanzados no ha remplazado la prueba de mercado y hay evidencia de que ha aumentado el uso de ambos métodos.

Las pruebas de producto y de mercado son muy importantes cuando se trata de la creación de nuevas líneas dentro de alguna categoría del mercado o ampliación de líneas de producto del fabricante, así como en todas las

---

<sup>61</sup> Un buen listado de criterios para la selección de ciudades en un mercado de prueba se puede ver en Kinnear y Taylor. Op. rit., p. 548.

<sup>62</sup> Green y Tull. *Op. cit.*, p. 568.

<sup>63</sup> Michel Berger. "Realidad de la prueba de mercado". Revista *Escuela de Administración de Negocios*, Colombia, vol. 1, No. 3, 1987, p. 23.

modificaciones en productos existentes (fórmula, diseño, empaque, etc.), donde naturalmente la prueba de concepto sería insuficiente.

El enfoque estándar para productos manufacturados suele no ser aplicable siempre a los intangibles. No obstante, "hay formas alternativas de comprobar la respuesta a variables de marketing. El nuevo servicio puede ofrecerse durante un tiempo a los empleados de la organización y a sus familiares para evaluar sus respuestas a las variaciones de la mezcla de marketing"<sup>64</sup>. También cabe la posibilidad de trabajar con un grupo específico, como podría ser una facultad en una universidad. Como dicen Zeithaml y Bitner, "aunque este enfoque tiene limitaciones comparado con una prueba real de mercado, es mejor que no evaluar la respuesta del mercado"<sup>65</sup>.

Una pregunta sería ¿qué cantidad de pruebas de mercado hacer? Y la respuesta es: "La cantidad de pruebas de mercado está influenciada por el costo de la inversión y el riesgo, por una parte, y por la presión de tiempo y el costo de la investigación, por la otra. Los productos de gran inversión y riesgo requieren probarse en el mercado para no cometer errores. El costo de las pruebas de mercado significará un porcentaje mínimo del costo total del proyecto"<sup>66</sup>.

## La investigación de mercados: ¿limitante a la innovación?

El **concepto moderno de mercadeo** nos insiste en centrarnos en la satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de los clientes. Esto podría aparentemente hacer que las empresas se orienten más a los productos demandados por el mercado, en desmedro de otros desconocidos por el mismo, pero impulsados por la tecnología, tendiendo a favorecer innovaciones menores.

Se ha llegado a decir que los inventores han propuesto cosas como el láser, la xerografía, la fotografía instantánea y el transistor y los que se basan *ciegamente* en el concepto moderno de mercadeo, nuevos desodorantes y papas fritas...

<sup>64</sup> Zeithaml y Bitner, *Op. cit.*, p. 250.

<sup>65</sup> *Ibid.*

<sup>66</sup> Véase [www.mekate.com/topicos-desarrollodenuevosproductos.html](http://www.mekate.com/topicos-desarrollodenuevosproductos.html)

Sin embargo, esto es una exageración. Como afirma Lambin, "sea cual fuere el origen del nuevo producto, el test del marketing estratégico es indispensable y debe realizarse cuanto antes en el proceso de desarrollo de la innovación. Las elevadas tasas de fracaso de productos *high tech* son convincentes a este respecto"<sup>67</sup>; agregando que "es el conocimiento y la comprensión de las necesidades y de los usos del comprador potencial lo que debe guiar la decisión, existen diversas maneras de conseguir esta comprensión y no únicamente la que consiste en interrogar a los usuarios potenciales"<sup>68</sup>.

Esto es ratificado por David Arnold, quien dice que "la clave es emplear nuevos métodos de investigación y utilizar eficazmente los resultados obtenidos, de manera que conduzcan a un acertado pronóstico de las posibles reacciones del mercado"<sup>69</sup>, logrando "avances en proyectar los deseos de los consumidores, en vez de simplemente informar sus respuestas superficiales"<sup>70</sup>.

Efectivamente, *la investigación de mercados debe ir más allá de mirar las actitudes y preferencias existentes*. Un interesante caso se cita con relación al diseño del carro Taurus, en el cual se buscó "crear un equipamiento concebido racionalmente, coherente y que funcionara; no significaba juntar un surtido de características para satisfacer algunos o todos los deseos y caprichos que pudieran emanar del mercado... En pocas palabras, el papel de la investigación dentro del equipo trascendió las técnicas y parámetros de investigación tradicionales. El objetivo no fue meramente darle a la dama lo que pide, sino decirle a la dama por qué le interesaría cambiar su punto de vista o considerar una alternativa"<sup>71</sup>.

Es decir, aunque *efectivamente los usuarios potenciales pueden ser malos jueces de productos realmente innovadores*, éstos pueden y deben ser sometidos a investigaciones de mercados. Un ejemplo puede ser el caso de la xerografía, donde se acomodó el producto al mercado que no sabía que lo necesitaba, por parte de Joseph Wilson, quien lanzó el producto. "Fue la clara comprensión por parte de Wilson de la situación del mercado -derivada en parte de

---

<sup>67</sup> J.J. Lambin. *Op.cit.*, p. 28.

<sup>68</sup> *Ibid.*

<sup>69</sup> David Arnold. *Manual de la gerencia de marca*. Ed. Norma, Colombia, 1993, p. 59.

<sup>70</sup> *Ibid.*

<sup>71</sup> Vicent Barabba y Gerald Zaltman. *La voz del mercado*. Ed. McGraw-Hill, España, 1992, p. 14.

la investigación de mercado que le hizo considerar la venta de copias (mediante un programa de alquiler) en lugar de máquinas- lo que llevó al increíble éxito de Xerox en la utilización de la xerografía. La ausencia de investigación de mercado era mucho más aparente que real"<sup>72</sup>. Lo mismo se puede observar en la fotografía instantánea y otras innovaciones. Algun tipo de investigación siempre está presente y el mercado, usuarios y clientes, tienen la última palabra: *el producto tiene que satisfacer alguna necesidad, deseo o expectativa para tener éxito.*

En este capítulo se ha tratado el proceso de desarrollo del nuevo producto, de su concepción hasta la innovación misma. Se trata de una serie de actividades interactuantes que buscan disminuir los riesgos de fracaso, al someter continuamente el nuevo producto para ver cómo responde a las verdaderas necesidades del mercado; además de brindar información básica y fundamental para las estrategias de marketing, tema del próximo capítulo.

## TEMAS PARA ANALIZAR 8

### EL MARKETING

El mérito principal del marketing es, a nuestro juicio, que obliga a la empresa a interrogarse regularmente sobre la adecuación de sus productos a la evolución (más o menos rápida) de las necesidades del consumidor. La aceptación de este reto conduce a la empresa a efectuar estudios de mercado y a formular un diagnóstico regular para comprender al consumidor, para vigilar la competencia y para detectar eventuales oportunidades dentro del entorno. La elaboración y aplicación de un plan de marketing completa lógicamente esta fase de análisis y subraya la complementariedad natural que existe entre el marketing y la estrategia.

Eric Vernet, *Marketing fundamental*. Ed. Gestión, España, 1994, p. 221.

<sup>72</sup> *Ibid.*, p. 15.

## ALGUNOS DATOS DE INTERÉS

En los hogares norteamericanos hay 63 millones de gatos y 54 millones de perros. Los gatos no se hicieron populares como animales de compañía hasta la invención de la arena absorbente.

En 1874 el inventor de la vaselina la había extendido por todo el país (Estados Unidos) y estaba vendiendo su producto a razón de un pote por minuto.

La marca Crayola la conoce 99% de los norteamericanos. El nombre fue puesto por la nuera de Joseph W. Binney (Binney & Smith), que copió la palabra francesa *craie* (tiza o barrita de color) y le añadió el sufijo *o/la*, abreviatura de la palabra oleaginoso (*oily*).

## EL CLIENTE

*Walt-Mart*, que es la principal empresa de ventas al detalle, tuvo ventas netas en 2002 de 244.524 millones de dólares (varias veces más que la segunda, Carrefour, que vendió 64.774 millones de dólares en ese año).

Samuel Walton, al dirigir los almacenes *Walt-Mart*, decía: "Sólo hay un jefe, y bien lustre zapatos una persona para ganarse la vida o bien presida la corporación más poderosa del mundo, el jefe siempre sigue siendo el mismo: es el cliente. El cliente es la persona que paga el salario de todos, y quien dice si un negocio va a prosperar o no. En realidad, el cliente puede despedir a todos en la compañía, del gerente para abajo y lo puede hacer sencillamente yendo a gastar su dinero en otras partes. Literalmente todo lo que hacemos, todos los conceptos que plasmamos, todas las tecnologías que desarrollamos y el personal que empleamos, van dirigidos a un solo objetivo: complacer al cliente".

## ALGUNOS DESARROLLOS INTERESANTES 8

- **Afeitadora**

Fue desarrollada por King C. Gillette en 1901; era una hoja de afeitar desechable, que se colocaba en una nueva afeitadora de seguridad. En 1904 ya se habían vendido más de 12 millones de unidades.

- **La cremallera (1912)**

El funcionamiento de la cremallera, aunque nos parezca algo muy sencillo, no lo fue al comienzo; las primeras producciones de cierres estaban muy alejadas

de lo que son ahora. En 1912 Gideon Sundback perfeccionó este invento y lo lanzó al mercado un año después. Hoy existen infinidad de modelos, sobre todo para la industria textil, para pantalones, chaquetas y botas.

## PARA REFLEXIONAR 8

- ***Las camisas y las corbatas, agradecidas***

Inventores suizos presentaron un plato que fue diseñado especialmente para personas que no pueden comer espaguetis sin hacer un encastre. Se trata de un plato como cualquier otro, sólo que tiene una especie de pequeño volcán en el centro. El comensal captura sus fideos con el tenedor, los desplaza hasta el cráter y allí los enrolla cómodamente sin que queden tallarines sueltos flameando y salpicando salsa.

Mehdi Derouazi y Frank Martin, de Ginebra, tuvieron la idea mientras estudiaban en el Instituto Lausanne de Hotelería y Catering. Su creación ya ha sido patentada y esperan comercializarla en forma masiva a partir del año próximo, empezando en el Reino Unido.

El experto en marketing David Pivoda, quien trabajará con ellos en la comercialización del producto, explicó que planean conquistar toda Europa y luego América con el inusual plato. "No lo comercializaremos en Italia. Nonos vamos a arriesgar a lanzarnos en un país donde la prevención con los fideos está prohibida", dijo.

- ***Peluquería vs. el salón de belleza***

Rolando Arellano expone un interesante ejemplo: "Es conveniente señalar que las empresas que logran tener éxito y sobrevivir a los cambios son aquellas que conocen realmente las necesidades que subyacen a la adquisición de sus bienes o productos. Así, por ejemplo, tenemos el caso de las antiguas peluquerías, cuyo negocio estaba definido como 'corte de cabello'. Con el transcurrir del tiempo, la moda cambió y las personas empezaron a usar el cabello mucho más largo, por lo que necesitaban cortes con menos frecuencia y, por tanto, disminuyó el trabajo en estas empresas.

Algunos cerraron, otros continuaron vegetando y otros subsistieron. Los que subsistieron y crecieron fueron aquellos que se pusieron a pensar en las razones por las cuales las personas acudían a su local en aquellos buenos tiempos. Recordaron que en esos momentos algunos de los comentarios hechos por sus clientes respecto a lo 'guapos' que se sentían al verse en el espejo luego

del corte de cabello. Habían, pues, encontrado la necesidad que subyacía a su negocio: ellos no vendían cortes de cabello, vendían belleza. Con eso en la mente, decidieron no llamar nunca más a su negocio "peluquería" sino "salón de belleza" y pronto no dudaron en ofrecer otros servicios adicionales para satisfacer la necesidad de belleza, tales como pedicura, manicura, depilación, masajes, y se convirtieron así en prósperos negocios de hoy".

Rolando Arellano, *Comportamiento del consumidor*. Ed. McGraw-Hill, México, 2001, p. 145.

# 9

## Conocimiento del mercado: clave del éxito

*"La esencia del conocimiento es, cuando se tiene, saber aplicarlo".  
Confucio*

### ☛ El mercado, centro orientador

En el capítulo anterior se trató el desarrollo del producto, desde la generación de la **idea** hasta llegar a la **innovación**, sometiendo el concepto a las necesidades y expectativas del mercado, mediante las diversas pruebas expuestas. David Ogilvy expresa al respecto que "los fabricantes que no someten sus productos a las pruebas de mercado incurren en el enorme costo (y en la desgracia) que representa el que sus productos fracasen a escala nacional en lugar de desaparecer discreta y económicamente en las pruebas de mercado"<sup>1</sup>.

En palabras de José María Ibáñez, "el éxito comercial de un nuevo producto sólo se produce cuando éste es capaz de satisfacer las necesidades del mercado"<sup>2</sup>, y para ello es preciso conocer las **motivaciones de compra**, que finalmente estarán dadas por el *impulso de compra, el precio y la capacidad del nuevo producto para satisfacer las necesidades del cliente*. Precisamente

<sup>1</sup> Citado por Peters y Waterman, *En busca de la excelencia*. Op. cit., p. 137-

<sup>2</sup> Carmen Gómez. "Nuevos lanzamientos". *Investigación y marketing*. No. 59, junio de 1998, España, p. 17.

para ello se deben hacer los estudios de mercado y pruebas mencionadas, ya que es necesario estar al tanto cuánto aprecia el cliente, actual o potencial, las características del producto.

Y, como advertíamos, las investigaciones del mercado, de cualquier forma, son fundamentales. "Muchos casos prácticos de los últimos años nos han demostrado que el éxito de un nuevo producto está relacionado con la realización de estudios preliminares orientados a conocer al consumidor potencial, su estilo de vida, sus valores o creencias, su segmentación. No parece posible crear un concepto adecuado sin partir del conocimiento anterior. Es la única vía para evitar crear un producto para el que no existe mercado ya que producto/necesidades del consumidor deben estar en perfecta concordancia".

Por ello, el análisis que se hace en este capítulo sobre conocimiento del mercado, segmentación y posicionamiento, ha estado presente en todo el proceso anterior, ya que mal podríamos hacer una prueba de concepto, análisis del negocio, desarrollo del producto, prueba del mismo o un mercado de prueba, si no supiéramos a qué grupo de clientes estamos tratando de satisfacer.

El mercado es definitivamente el centro orientador de todo nuestro quehacer y su conocimiento e interpretación, la clave del éxito. Como dice Michael L. Ray, "quienes nos movemos en el campo del mercadeo, desde hace mucho sabemos que el consumidor es quien imprime vida y propósito a nuestra actividad"<sup>3</sup>, y los nuevos productos no escapan a este principio básico.

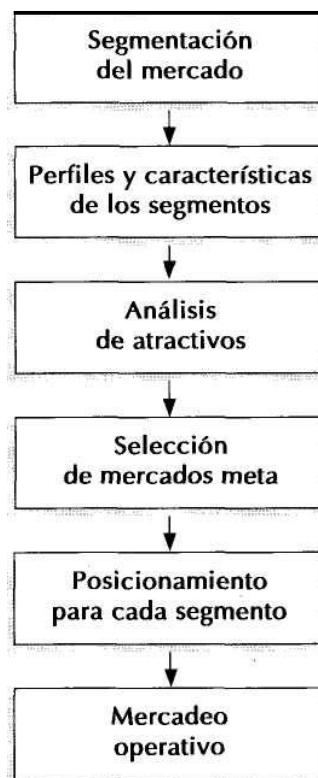
Todo producto, tangible o intangible, *está destinado a un mercado*, es decir, un conjunto de compradores potenciales del mismo, para los cuales se ha desarrollado y probado el concepto. Y para poder realizar las adecuadas estrategias de marketing se debe conocer lo más posible acerca del mercado: características, comportamientos, motivos y actitudes; además de posibles competidores, distribuidores, factores ambientales y otras fuerzas, ya que esto define los objetivos, metas, estrategias y programas específicos para el nuevo producto.

<sup>3</sup> Michel L. Ray. "Un consumidor aún más poderoso", en Robert Buzzel, ed., *Mercadeo en la era electrónica*. Ed. Norma, Colombia, 1988, p. 232.

El análisis del mercado es el primer paso y esto nos lleva a determinar el o los **mercados meta**, en los cuales introduciremos el producto, siendo ésta una etapa fundamental puesto que "la definición del mercado objetivo, lo que es lo mismo, saber a quién está dirigido el producto o servicio, es el paso más importante en el análisis de la empresa. No se puede realizar un marketing efectivo sin un conocimiento preciso del consumidor"<sup>4</sup>.

Una vez determinado el o los mercados meta, se procede a un posicionamiento, objetivos y estrategias particulares, según aparece en la figura 9.1.

**Figura 9.1  
ESQUEMA DEL PROCESO**



<sup>4</sup> Hernández, Del Olmo y García. El *plan de marketing estratégico*. Ed. Gestión 2000, España 1994, p. 41.



## Elección del mercado meta

Como se comentó en el primer capítulo, los mercados, aunque tienen una misma necesidad básica, pueden tener diferentes componentes que difieren en sus deseos, recursos, localizaciones, actitudes o costumbres, elementos que pueden utilizarse para **segmentarlos**, es decir, dividirlos en grupos con características más homogéneas. Este concepto, que fue introducido en 1956 por Wendell R. Smith<sup>5</sup>, tiene una gran importancia en la introducción de nuevos productos, ya que permite un ajuste racional y más preciso a los requerimientos de los clientes. Esto también está muy relacionado con la **diferenciación**, concepto introducido por Chamberlin<sup>6</sup>, que se basa en el desarrollo de distintas ofertas (diferentes productos) por parte de un fabricante.

En términos habituales, para segmentar un mercado se trabaja generalmente con las siguientes categorías, similares para los mercados de consumo e industriales: **sociodemográficas, ventajas buscadas, estilos de vida y comportamiento**, teniendo cada método sus ventajas e inconvenientes.

La **segmentación sociodemográfica** utiliza variables como localización, sexo, edad, ingresos, educación, etc., en el caso de mercados de consumo, y geográficas, tamaño, tipo de industria, clase de sociedad, etc., en los mercados empresariales. En la práctica una segmentación de este tipo se apoya en una o más variables simultáneamente.

La **segmentación por ventajas buscadas** mira las diferencias en los sistemas de valores asociados con la categoría de productos. Así, por ejemplo, si pensamos en cremas dentales, encontraríamos personas motivadas preferentemente por el gusto, apariencia, blancura, prevención y precio.

En la **segmentación comportamental** se pueden usar los siguientes criterios: estatus del cliente (habitual, no habitual, no usuario, etc.), la fidelidad, la frecuencia y el comportamiento de compra como tal.

<sup>5</sup> Wendell P. Smith. "Product differentiation and market segmentation as alternative strategies". *Journal of Marketing*, July 1986.

<sup>6</sup> E. H. Chamberlin. *The theory of monopolistic competition*. Harvard University Press. USA, 1980.

**La segmentación por estilos de vida** parte de la idea de que individuos muy diferentes, en términos socioeconómicos, pueden tener comportamientos similares e, inversamente, individuos similares, comportamientos muy diferentes. De ahí nace una segmentación basada más bien en actividades, intereses y opiniones que desarrollan estereotipos o perfiles de comportamiento que son válidos para todo producto o para categorías específicas.

La figura 9.2 resume algunos **criterios que permiten segmentar un mercado**, es decir, dividirlo en grupos más homogéneos.

**Figura 9.2**  
**ALGUNOS CRITERIOS PARA SEGMENTAR UN MERCADO**

| Comportamiento  | Demográfico   | Beneficios tangibles | Beneficios intangibles | Actividades  | Intereses | Opiniones |
|-----------------|---------------|----------------------|------------------------|--------------|-----------|-----------|
| Frecuencia      | Edad          | Calidad              | Seguridad              | Aficiones    | Profesión | Economía  |
| Ocasiones       | Ingresos      | Precio               | Estatus                | Diversiones  | Comunidad | Social    |
| Lealtad         | Sexo          | Servicio             | Imagen                 |              | Moda      | Negocio   |
| Valor           | Clase         | Confiabilidad        | Confort                | Trabajo      | Comida    | Educación |
| Forma de pago   | social        | Apariencia           | Relaciones             | Deportes     | Familia   | Cultura   |
| Forma de compra | Ocupación     | Variedad             | Etc.                   | Hobbies      | Política  | Política  |
| Decisión        | Familia       | Espacio              |                        | Descanso     | Éxito     | Comunidad |
| Sensibilidad    | Ciclo de vida | Tamaños              |                        | Asociaciones | Hogar     | Elos      |
| Etc.            | Estado civil  | Etc.                 |                        | Política     | Etc.      | Etc.      |
|                 | Etc.          |                      |                        | Etc.         |           |           |

Naturalmente no todas las segmentaciones son efectivas. Para ser útiles deben considerarse las siguientes características:

- **Capacidad de medición:** grado en el cual pueda medirse el tamaño y otras variables, como el poder adquisitivo.
- **Capacidad de acceso:** el grado en el cual se pueda alcanzar y servir eficazmente los segmentos.
- **Solidez:** el grado hasta el cual sean suficientemente grandes y productivos para que valga la pena hacer una estrategia especial.

**Capacidad de acción:** el grado en el cual sea posible formular programas para atraer y servir a los segmentos.

Cabe hacer notar que resulta interesante ubicar otros segmentos bajo factores originales, lo cual puede dar ventajas competitivas. Para David Arnold, "la segmentación ofrece inmensas posibilidades para la creatividad de marketing"<sup>7</sup>, lo cual es reiterado por Majaro, quien afirma que la segmentación "es una tierra fértil para la creatividad y el éxito en la mercadotecnia, en particular si se basa en la identificación de una política de segmentación imaginativa que ningún competidor había pensado"<sup>8</sup>.

También se puede mencionar la **microsegmentación**, que consiste en descubrir segmentos de interés en el interior de cada uno de los segmentos seleccionados. La macrosegmentación es una división efectuada sobre la base de criterios homogéneos como los analizados, pero podría haber elementos particulares que conducen a nuevas diferenciaciones basadas en aspectos como ventajas buscadas, intereses, opiniones o comportamiento.

### Figura 9.3 OTRAS FORMAS DE SEGMENTAR UN MERCADO

1. Los clientes más rentables.
2. Key Account Management (cuentas de clientes clave o dominantes).
3. Los clientes más valiosos, medidos como un mayor valor presente en sus flujos futuros descontados.
4. Los clientes con mayor o menor nivel de satisfacción con los productos o servicios de la empresa.
5. Los clientes que prefieren una interacción "*cara a cara*".
6. Los clientes con mayor afinidad con la tecnología y mayor predisposición al uso de medios remotos de interacción con la empresa (sitio web, e-mail, cajeros automáticos, *call center*).

(Continúa)

<sup>7</sup> David Arnold. *Manual de la gerencia de marca*. Op.. cit., p. 93.

<sup>8</sup> Simón Majaro. *La esencia de la mercadotecnia*. Ed. Prentice Hall, México, 1996, p. 193.

**Figura 9.3**  
**OTRAS FORMAS DE SEGMENTAR UN MERCADO (Continuación)**

7. Los clientes con baja lealtad de marca reflejada en el consumo alternado de diferentes marcas en el tiempo y no explicada por diferencia de precios.
8. Los clientes con potencial para un *up-selling* (sustitución de productos en uso por otro de mayor valor agregado).
9. Los clientes que tienden a basar en mayor medida su confianza en el canal de distribución más que en la marca.
10. Los clientes con una mayor propensión a consumir un segundo o tercer producto específico de la compañía (*cross-selling*).
11. Los clientes con una mayor propensión a usar "agentes de intermediación" (agencias de viajes, agentes de seguros, etc.).
12. Los clientes con mayor propensión a comprar impulsivamente.
13. Los clientes más informados respecto a la categoría y propuesta de valor disponible.
14. Los clientes con mayor sensibilidad promocional.
15. Los clientes que más valoran el "reconocimiento instantáneo" por parte de la empresa, cualquiera sea el canal de entrada.
16. Los clientes más sensibles a temas "medioambientales".
17. Los clientes con mayor exposición a estándares más altos de servicios, dictadas por otras industrias en las que realizan transacciones.
18. Los clientes *heavy users*, de consumo más intensivo de producto o servicio.
19. Los clientes con mayor propensión a ser impactados por "influenciadores" o "especificadores" en la categoría de producto o servicio (técnicos, profesionales dependientes, puntos de venta, aplicadores, grupos de influencia, etc.).
20. Los clientes con menor *share of wallet* (con mayor potencial para comprar mayor volumen de un producto específico de la compañía dentro de una categoría).
21. Los clientes con mayor propensión a abandonar la compañía o *desintensificar* el consumo a corto plazo.
22. Los clientes con mayor propensión a recomendar el producto de la empresa a terceros (*referrals*) o a alertar a sus grupos de influencia respecto a su insatisfacción con la compañía.

La segmentación funciona en la medida en que la empresa sea capaz de realizar ofertas diferenciadas para cada segmento. Dichas diferencias deben ser percibidas por los futuros clientes del nuevo producto y consideradas relevantes.

La empresa decide si introducir el nuevo producto a **todos** los segmentos o a **algunos** de ellos. En realidad se puede elegir entre tres estrategias básicas de cobertura: no diferenciada, diferenciada y concentrada (*véase* figura 9.4).

- En la **no diferenciada**, la empresa opta por no reconocer los diferentes segmentos y trata el mercado como un total, concentrándose en qué tienen en común las necesidades y expectativas de los clientes, en vez de hacerlo en sus diferencias, tratando de diseñar productos y estrategias globales. Generalmente se desarrolla una oferta dirigida a segmentos grandes.
- La **diferenciada** consiste en operar en dos o más segmentos del mercado y se diseñan ofertas específicas para cada uno. Al ofrecer variaciones del producto y estrategias de marketing, se espera obtener mayores ventas y una posición más clara, aunque los costos pueden ser más elevados.
- La **concentrada** ocurre cuando una empresa decide dividir el mercado en segmentos significativos, pero dedica su esfuerzo a uno solo en vez de dispersarse, en busca de satisfacer en mejor forma a un segmento en particular, logrando una sólida posición en el mismo.

La **elección de la cobertura** de mercado para el nuevo producto debe considerar los siguientes factores: recursos de la empresa, homogeneidad del producto, etapa del ciclo de vida de la categoría del producto, homogeneidad del mercado y competencia. Si se utiliza una estrategia diferenciada o concentrada, se evalúan los **atractivos** de cada segmento y se eligen el o los mercados meta a los cuales finalmente se lanza el producto.

Ante la internacionalización de las economías, las empresas también se preocupan por la **segmentación internacional**, descubriendo en diferentes países o regiones compradores potenciales, que pueden tener necesidades, actitudes, expectativas y comportamientos similares. Las empresas pueden distribuir y vender el mismo nuevo producto (tal vez cambiando algunos

**Figura 9.4**  
**OPCIONES ESTRATÉGICAS EN CUANTO A LA SEGMENTACIÓN  
 PARA UN NUEVO PRODUCTO**

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>Marketing indiferenciado</b> | Un mismo producto para todo el mercado.<br>No se considera la segmentación                |
| <b>Marketing diferenciado</b>   | Diferentes productos para distintos segmentos del mercado                                 |
| <b>Marketing concentrado</b>    | Se segmenta el mercado y la empresa desarrolla un producto para un segmento en particular |

detalles) dirigiéndose a los mismos o diferentes segmentos, o tener que modificar productos, posicionamiento y estrategias.

### **Más allá de la macro y la microsegmentación**

Como indica Roberto Sciarroni, "la desaparición del mercado de masas y la aparición de una segmentación cada vez mayor lleva a las empresas a reflexionar sobre un cambio de paradigma comercial. En efecto, un largo camino se ha recorrido, desde la época del marketing concentrado en la venta, hasta el actual que suele denominarse de relaciones, pasando por el reactivo, consistente en estimular las sugerencias y el proactivo, orientado hacia el contacto continuo para escuchar al consumidor"<sup>9</sup>.

Se trata de la migración del **marketing de transacciones** al **marketing de relaciones**, filosofía de negocios y orientación estratégica que se centra en mantener y favorecer a los clientes actuales y potenciales, alejándose del enfoque tradicional adquisición/transacción, centrando su interés en la retención/relación, que hace que el abordaje de la segmentación pueda

---

<sup>9</sup> Roberto Sciarroni. "Marketing y estrategia". *Coyuntura*, Argentina, 2001, p. 56.

cambiar, ya que no se segmenta para definir el cliente promedio en cada segmento, para tratar de satisfacerlo con el nuevo producto, sino que se pretende satisfacer a clientes reales.

"Los ejecutivos de marketing relacional ciertamente investigan los segmentos del mercado para averiguar lo que los clientes tienen en común, pero no lo hacen así para servirles a esos clientes como grupo. Lo hacen para lograr un entendimiento de las necesidades y preferencias de cada cliente individual"<sup>10</sup>.

Joseph Pine II, Don Peppers y Martha Rogers dicen que la mayoría de las empresas todavía piensan en el marketing masivo y la producción en serie, tratando de producir una variedad mayor de productos y de llegar a segmentos del mercado más pequeños, afirmando que más bien "deben utilizar la tecnología para convertirse en dos cosas: en individualización masiva capaz de suministrar bienes y servicios individualizados con eficiencia, y experta en marketing personalizado capaz de extraer información sobre las necesidades y preferencias específicas de cada uno de sus clientes"<sup>11</sup>.

"Despierte, Henry Ford. Hoy sí se puede tener el color que deseé y cuando usted desee. Las tecnologías que hacen posible la individualización masiva están presentes en una gran cantidad de industrias de productos y servicios, desde los automóviles, los *blue jeans* y los colchones, hasta los abarrotes, los seguros y las inversiones personales"<sup>12</sup>.

Incluso en el caso de los intangibles, según Cobra, el consumidor es "individualista por naturaleza y exige soluciones sobre medida a sus necesidades, lo cual implica adoptar una estrategia personalizada para atender las necesidades y deseos de cada cliente"<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> Ros Jay. *Lo fundamental y más efectivo acerca de los dientes*. Ed. McGraw-Hill, Colombia, 2000, p. 133.

<sup>11</sup> Joseph Pine II, Don Peppers y Martha Rogers. "Desea conservar sus clientes para siempre". En Gilmore y Pine II, *Marketing J X J*, Ed. Norma, Colombia, 2002, p. 75. Sobre marketing relacional, véase también [www.marketing-relacional.com](http://www.marketing-relacional.com) y Roberto Neuberger, "¿Qué significa realmente marketing 1 a 1?" *Hipermarketing*, octubre de 2000. [www.hipermarketing.com\\_](http://www.hipermarketing.com_)

<sup>12</sup> Gilmore y Pine II. "Introducción: individualización que cuenta", en *op. cit.*, p. VII

<sup>13</sup> Marcos Cobra. *Marketing de servicios*. Ed. McGraw-Hill, Colombia, 2000, p. 87.



## Conocimiento del mercado meta

Hemos dicho que toda la estrategia de marketing se basa en el mercado objetivo o mercado meta. No se trata de que desarrollemos el concepto como nosotros queramos, ni que se ofrezca donde pensemos, a los precios que creamos ni lo comuniquemos como estimemos. El mercado y los clientes nos orientan acerca de cómo hacerlo.

Precisamente es el mercado elegido quien nos dice cuáles son sus verdaderas necesidades y expectativas en cuanto al producto, qué cantidad de dinero está dispuesto a pagar por él, dónde le gustaría encontrarlo; qué y dónde debemos comunicar. Es decir, todo el marketing gira en torno al o los mercados meta.

Resulta fundamental conocer ese mercado, según decíamos, y ello implica analizar sus **características**, tanto demográficas como psicográficas. Por ejemplo, en personas: edad, sexo, ingresos, localización o personalidad, estilos de vida, actitudes, etc. Y en empresas: tamaño, actividad, localización o actitud ante el riesgo, propensión al cambio, etc.

También es conveniente saber qué **motivos** o **razones** pueden tenerse para adquirir el nuevo producto, que generalmente pueden ser de tipo emocional o racional; qué **actitudes**, que pueden ser **cognoscitivas** (conocimiento de esa categoría de producto), **afectivas** (a favor, en contra o indiferente) o **conductuales** (lo ha experimentado o no), porque eso afectará las estrategias adoptadas. Pero tal vez uno de los aspectos más determinantes es el **comportamiento del consumidor** y "el concepto de marketing exige que las actividades de las empresas estén orientadas hacia los consumidores, por lo que un conocimiento de sus modalidades de conducta es una necesidad ineludible"<sup>14</sup>. Como muy bien recalcan Cundiff, Still y Goboni, "para entender el marketing, también se debe entender la conducta del comprador"<sup>15</sup>.

Este tema se tratará en el siguiente punto, pero antes se harán algunas consideraciones sobre **cómo conocer y saber** acerca del mercado meta, es

<sup>14</sup> Enrique G. Costa. *Marketing*. Ed. Sudamericana, Argentina, 1975, p. 279.

<sup>15</sup> Cundiff, Still y Goboni. *Fundamentals of modern marketing*. Ed. Prentice Hall, Estados Unidos, 1985, p. 45.

decir, lo que se puede denominar *inteligencia*, para diferenciarlo de los simples *datos*, que son información no elaborada en grandes cantidades y con frecuencia organizada en un patrón ajustado a la conveniencia del recopilador más que al usuario. *Información* ya son datos procesados y cotejados en un formato más amable para el usuario, e *inteligencia* es la interpretación y el uso de los mismos para facilitar la toma de decisiones y la elaboración de planes y estrategias.

La respuesta es **sistemas de información de mercados**, proceso cuya finalidad es precisamente obtener, clasificar, analizar, evaluar y entregar información pertinente, oportuna y precisa.

En general, la información requerida puede obtenerse por medio de tres fuentes: **informes internos, sistemas de inteligencia de mercadeo e investigación de mercados<sup>16</sup>**. La dirección del proyecto del nuevo producto debe evaluar y determinar qué información es deseable, necesaria y factible de obtener.

**Figura 9.5**  
**CÓMO OBTENER INFORMACIÓN DEL MERCADO**

| Medios                     | Algunos aspectos  |
|----------------------------|---|
| Informes internos          | <i>Perfil de clientes Comportamiento de compra Volúmenes y frecuencia de compra</i>   |
| Sistemas de inteligencia   | <i>Micro y macro entorno Mercado total y relevante Competencia directa e indirecta</i>  |
| Investigaciones de mercado | <i>Necesidades y expectativas Mercados potenciales Nuevos desarrollos Mejoras deseadas Satisfacción clientes Costumbres, hábitos, valores</i> |

<sup>16</sup> Sobre estos temas se puede consultar a Nicolás Jany, *Investigación integral de mercados*. Ed. McGraw-Hill; Kinnear y Taylor, *Investigación de mercados*. Ed. McGraw-Hill; Ronald M. Weiers, *Investigación de mercados*. Ed. Prentice Hall.

**Los informes internos** que tengan las organizaciones pueden brindarnos mucha información sobre los clientes de la empresa. Estos provienen de los diversos registros y fuentes estadísticas e históricas. Sin embargo, se trata de organizarlos de tal modo que nos brinden un mecanismo que facilite *información acerca de lo que está sucediendo* (y no sólo sobre lo sucedido, como es usual con los datos contables), para que la dirección pueda controlar sobre la marcha su comportamiento, operaciones y tendencias, y *particularmente estar al día sobre las características, perfiles, comportamientos, motivos, valores, expectativas, problemas y necesidades de sus compradores, usuarios, consumidores, prescriptores y clientes en general*. La figura 9.6 muestra las características que deberían observar estos modelos, teniendo presente que esta información debe ser evaluada (costo-beneficio) y divulgada adecuadamente.

**Figura 9.6**  
**CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

- Fáciles de compilar y utilizar.
- Ser sencillos de entender, analizar e interpretar.
- Ser fiables y confiables.
- Ser precisos y sin errores.
- Ser consistentes, igualdad de criterios, integrables y comparables.
- Oportunos para suministrar a tiempo la información requerida centrados en las variables clave.

Los **sistemas de inteligencia**, en cambio, se ocupan de monitorear de manera permanente y sistemática el entorno en el cual está inmersa la empresa; esto es, mirar variables económicas, políticas, legales, sociales, tecnológicas, demográficas y otras que pueden influenciar la organización (oportunidades y amenazas), especialmente en cuanto a los nuevos lanzamientos. Dentro de este análisis cabe una especial mención el estudio del mercado de referencia (tamaño, tendencias, comportamientos, actores) y la competencia. (Véase figura 9.7).

Incluso existe una técnica especial, el **benchmarking** que puede definirse como "una herramienta que nos sirve para descubrir, analizar e

**Figura 9.7**  
**BENEFICIOS DEL ANÁLISIS DE COMPETENCIA**

Descubrirá cuál es su *ventaja competitiva*, la razón por la cual sus clientes hacen negocio con usted en vez de hacerlo con su competencia. Entonces, usted será capaz de comunicar efectivamente su ventaja competitiva para ganar clientes potenciales.

Analizar los competidores le ofrece la oportunidad de explorar alternativas para hacer mejoras innovadoras a su producto.

Usted podrá encontrar que hay algunos clientes que no conocen sus necesidades.

Si observa las acciones de sus competidores, podrá aprender más acerca de su mercado.

Si encuentra que su mercado está saturado de competidores, usted puede evitar el costoso error de empezar un negocio sin suficiente demanda. Usted puede redirigir sus esfuerzos hacia otro mercado.

implementar *cómo* las empresas que son líderes hacen sus procesos. Simplificando: analizar, aprender y adaptar para ser competitivos. Porque ser competitivos no es una moda. Es una necesidad. Y una forma de mejorar la competitividad es, sin duda, la mejora continua, el *kaizen* (*mejora continua que involucra a todos*) derivado de la filosofía *zen* (*mejora mañana lo que hiciste bien hoy*). En la actualidad, el *benchmarking* está reconocido como un método esencial para lograr la mejora continua. El *benchmarking* nos permite analizar y mejorar procesos clave del negocio, eliminando todo aquello que suponga derroche. El secreto del éxito del *benchmarking* reside en que se trata de una técnica que nos permite tomar decisiones con base en hechos y no con base en la intuición o el buen feeling<sup>17</sup>.

Pero naturalmente hay temas e interrogantes que no van a poder ser resueltos ni por los sistemas de información ni por la inteligencia, y por ello se debe recurrir a la **investigación de mercados**, que puede ser definida como un "proceso objetivo y sistemático en el que se genera la información para ayudar en la toma de decisiones de mercadeo. Este proceso incluye

<sup>17</sup> D. Enrique. "Benchmarking como herramienta competitiva", [www.esene.edu.Neguri, Getxo \(Bizkaia\), España](http://www.esene.edu.Neguri, Getxo (Bizkaia), España).

la especificación de la información requerida, el diseño del método para recopilar la información, la administración y la ejecución de la recopilación de datos, el análisis de los resultados y la comunicación de sus hallazgos e implicaciones"<sup>18</sup>.

Estos estudios pueden ser cuantitativos y cualitativos. Los primeros son aquellos con significación estadística y estructurados (encuestas); los segundos no tienen significación estadística y pueden ser realizados individualmente (entrevistas de profundidad, opinión experta o técnicas proyectivas) o en grupo (*focus group*). Tal vez la gran diferencia entre la investigación de mercados y los dos sistemas anteriores es que éstos son continuos y permanentes, en cambio la investigación de mercados es puntual, es decir, cada estudio es un caso particular. Se puede repetir una investigación periódicamente, pero cada análisis empieza y termina.

Resulta evidente que es prácticamente imposible dar respuesta a todas las inquietudes y factores, por valiosos que sean. El costo puede ser muy alto y hay que analizar los beneficios en relación con el gasto; la información no tiene valor en sí; su valor proviene de la manera como se puede utilizar.



## Establecimiento de una posición en el mercado

En palabras de Lambin, "una vez elegido(s) el (o los) segmento(s), la empresa debe todavía decidir el posicionamiento por adoptar en cada segmento. Esta decisión es importante porque ella servirá de línea directriz en el establecimiento del programa de marketing"<sup>19</sup>.

Efectivamente, una vez que la empresa decide lanzar su producto en un mercado meta, debe determinar cómo **posicionarlo**. "La posición de un producto es la forma como los consumidores lo definen de acuerdo con atributos importantes: el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor, en relación con los productos de la competencia"<sup>20</sup>. Aun si no hay competencia real o directa, la empresa necesita un punto de referencia para que el mercado meta entienda y recuerde lo que va a comunicarse.

---

<sup>18</sup> William Zikmund. *Investigación de mercados*. Ed. Prentice Hall, México, 1998, p. 4-

<sup>19</sup> Jean Jaques Lambin. *Marketing estratégico*. Ed. McGraw-Hill, *op. cit.*, p. 219.

<sup>20</sup> Philip Kotler. *Mercadotecnia*. *Op. cit.*, p. 273.

Se trata, en consecuencia, de algo muy importante, al extremo que "un posicionamiento equivocado podría incluso destruir un producto de éxito"<sup>21</sup>, dicen Heibing y Cooper, indicando que este proceso "exige pensamiento creativo, por una parte, y una clasificación de múltiples conjuntos de datos, por la otra"<sup>22</sup>.

En efecto, además de posibles ideas novedosas, se requiere conocimiento del mercado meta: identificación de los usuarios o clientes, atributos significativos e importantes, necesidades, expectativas, actitudes, hábitos, valores y comportamiento. Sólo así se logra un posicionamiento efectivo, al lograr que la oferta sea lo más atractiva posible para el segmento elegido.

David Arnold indica que "si una firma está orientada al mercado, debe estar consciente de que una ventaja competitiva es mucho más sólida cuando se fundamenta en una percepción de superioridad desde la óptica del cliente"<sup>23</sup> y naturalmente esta es la clave, ya que el marketing es precisamente una batalla de percepciones<sup>24</sup> y, después de todo, la "calidad es lo que el cliente percibe como tal, y está dispuesto a pagar por ello"<sup>25</sup>.

El producto puede posicionarse de diversas maneras, algunas de las cuales se resumen en la figura 9. 8.

Definitivamente, "todos los elementos de un plan de mercadotecnia parten del mercado meta y de cómo se satisfacen estratégicamente las necesidades del mercado por medio del producto. Por tanto, sin importar cómo se posicione el producto, el mercado meta siempre ha de ser la razón del posicionamiento"<sup>26</sup>.

<sup>21</sup> Heibing y Cooper. *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. Ed. McGraw-Hill, México, 1992, p. 103.

<sup>22</sup> *Ibid.* Es interesante destacar que la *creatividad* es señalada como una necesidad, tanto en el caso de la segmentación (*véase* la cita 3), como en el posicionamiento.

<sup>23</sup> David Arnold. *Manual de la gerencia de marca*. Op. cit., p. 122.

<sup>24</sup> *Véase* Al Ries y Jack Trout, *Las 22 leyes inmutables del marketing*. Ed. McGraw-Hill, México, 1993, capítulo 4, "La ley de la percepción". También Alejandro Schnarch "Marketing y calidad total", en *Publimark* No. 54, Chile, marzo de 1994.

<sup>25</sup> Miguel Mazarrasa. *Marketing y calidad total*. Ed. Gestión 2000, España, 1994, p- 21.

<sup>26</sup> Heibing y Cooper. *Op. cit.*, p. 104.

**Figura 9.8  
TIPOS DE POSICIONAMIENTO**

- Por diferencia de productos.
- Por atributos o beneficios principales.
- Por usuarios del producto.
- Por uso del producto.
- Por categoría.
- Ante un competidor o competidores determinados por asociación.
- Por un problema determinado.

**Figura 9.9  
POSICIONAMIENTO DEL NUEVO PRODUCTO**

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>Confrontación directa</b>        | Los mismos beneficios que la competencia, intentando superarla en algo |
| <b>Posicionamiento diferenciado</b> | Atributos o beneficios distintivos, orientados al cliente              |
| <b>"Brandy equity"</b>              | Valor agregado de marca e imagen                                       |



## **Comportamiento del comprador**

Josep Chias, cuando analiza lo que él llama **público objetivo** (mercado meta), diferencia entre la identificación del mercado y la descripción del mismo. Lo primero corresponde a la cuantificación y elementos demográficos especialmente; en cambio la descripción del mercado la entiende como "la profundización de su comprensión"<sup>27</sup>, aspecto decisivo para las estrategias de marketing y que se refiere al comportamiento del comprador.

---

<sup>27</sup> Josep Chias. *El mercado son personas*. Ed. McGraw-Hill, España, 1990, p. 20.

**Un comprador** es alguien que está potencialmente "deseoso y capacitado para comprar"<sup>28</sup>. Según los **motivos** de los compradores, y no las características del producto, podemos considerar tres tipos de clientes:

- **Consumidores directos**, que son individuos o familias que compran para su uso personal.
- **Productores**, constituido por personas o entidades que compran con el propósito de elaborar alguna oferta.
- **Intermediarios**, individuos u organizaciones que adquieren los productos para venderlos.

Cualquiera que sea el tipo de cliente en perspectiva, interesa saber los **comportamientos o hábitos**; esto es, tener respuesta a los siguientes interrogantes con relación a la búsqueda de información, forma de compra, uso y posesión del producto: qué, quién, cuándo, cuánto, cómo, dónde, por qué y para qué. La figura 9.10 muestra la información que se requiere para la comprensión del mercado potencial al cual se pretende llegar.

**Figura 9.10**  
**ASPECTOS PARA LA COMPRENSIÓN DEL MERCADO**

| Preguntas | Búsqueda de información | Forma de adquisición | Uso y posesión del producto |
|-----------|-------------------------|----------------------|-----------------------------|
| Qué       |                         |                      |                             |
| Quién     |                         |                      |                             |
| Cuándo    |                         |                      |                             |
| Cuánto    |                         |                      |                             |
| Cómo      |                         |                      |                             |
| Dónde     |                         |                      |                             |
| Por qué   |                         |                      |                             |
| Para qué  |                         |                      |                             |

<sup>28</sup> Philip Kotler. *Mercadotecnia, op. cit.*, p. 248.

Estos datos se completan con los **sistemas de información** de que dispone la empresa y los estudios que se han ido realizando a medida que se fue desarrollando el nuevo producto.

El entendimiento de este comportamiento del comprador, que puede ser individual u organizacional, es parte fundamental de un programa exitoso de marketing; sin embargo, el problema es bastante complejo. "Las dificultades para entender el comportamiento del comprador son desalentadoras. El surgimiento de la etnografía como una técnica de investigación de mercado sugiere qué tan difícil es comprender en realidad los anhelos más profundos del consumidor. A menudo, las personas no entienden por qué compran unos productos en lugar de otros, o por qué le mienten a los investigadores o a sí mismos"<sup>29</sup>, dice John J. Burnett; de ahí que Jany concluya que "hasta ahora no se ha concebido un modelo genérico capaz de conocer y descifrar las causas integrales que impulsan la acción del comprador"<sup>30</sup>.

En términos generales, si miramos los componentes de las actitudes y los movimientos hacia la adquisición del nuevo producto, podemos relacionar estas situaciones como aparece en la figura 9.11.

Los **compradores organizacionales** (empresas), generalmente operan por medio de un centro de compra y el proceso decisivo pasa por los siguientes pasos: identificación de necesidades, establecimiento de especificaciones, búsqueda de alternativas, establecimiento de contactos, criterios de compra, evaluación de alternativas, negociación, compra, utilización y evaluación posterior.

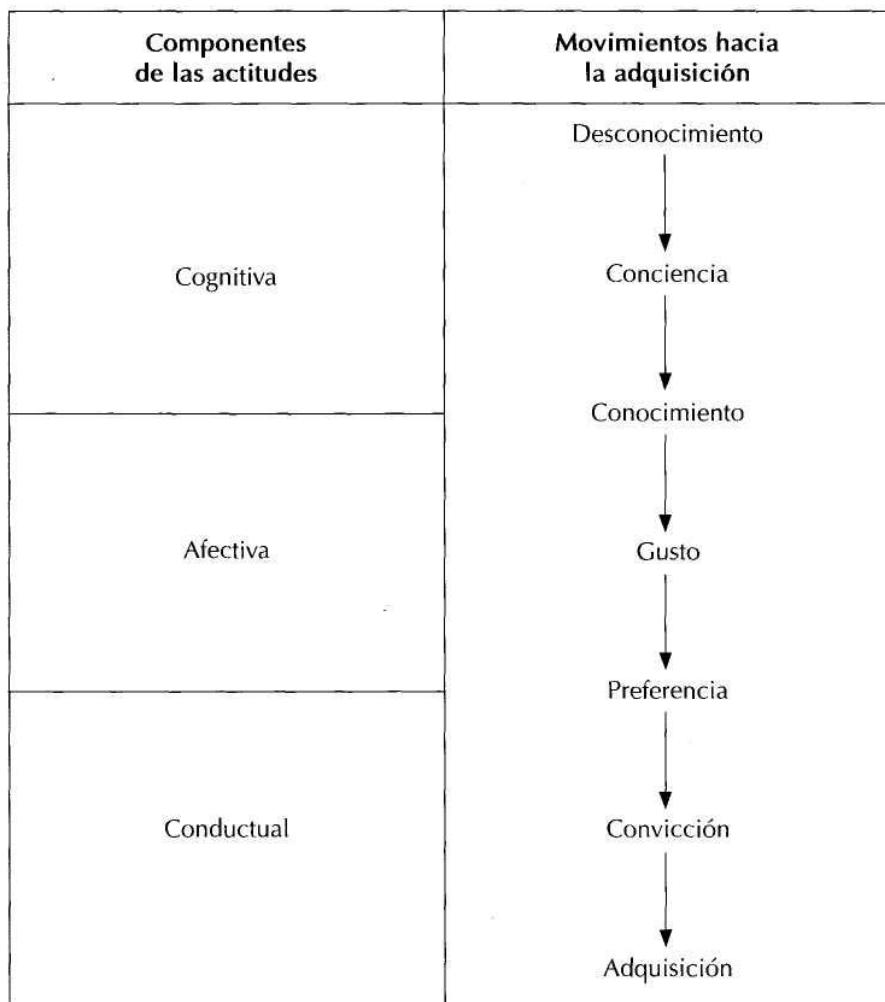
En los **compradores individuales**, personas, familias o parejas, el proceso sería: identificación de necesidades, búsqueda de información, evaluación de alternativas, compra y evaluación.

Los factores que afectan el comportamiento personal y organizacional se resumen en las figuras 9.12 y 9.13. En ellas se puede apreciar algunas diferencias en los factores de influencia, ya que en el caso del comprador personal, que puede ser el individuo, la pareja o el núcleo familiar, se dan elementos que tienen que ver con la cultura, aspectos sociales, personales y

<sup>29</sup> John J. Burnett. *Promoción, conceptos y estrategias*. Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1997, p. 51.

<sup>30</sup> Nicolás Jany. *Investigación integral de mercados*. Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1994, p. 169.

**Figura 9.11  
RELACIÓN ENTRE ACTITUDES Y ADQUISICIÓN**



culturales. En el caso del comprador organizacional, además de situaciones ambientales y empresariales, también influyen algunos aspectos personales, ya que en últimas, son las personas o grupos de ellas las que toman las decisiones.

**Figura 9.12**  
**FACTORES QUE INFLUENCIAN LA COMPRA PERSONAL**

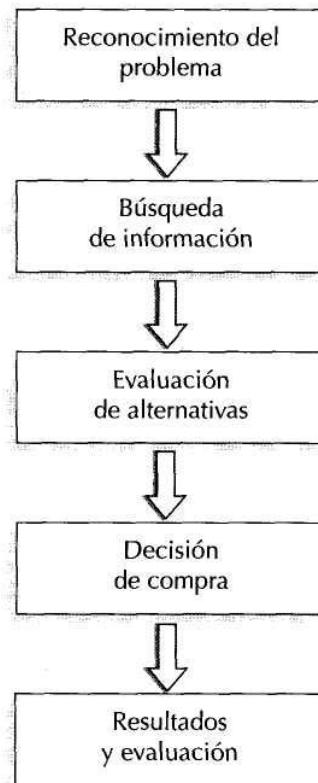
|                         |                     |   |
|-------------------------|---------------------|---|
| <b>CLIENTE PERSONAL</b> | <b>Culturales</b>   | Cultura<br>Subcultura<br>Clase social   |
|                         | <b>Sociales</b>     | Grupo de referencia<br>Familia Roles Estatus  |
|                         | <b>Personales</b>   | Edad Ocupación<br>Situación económica<br>Estilo de vida<br>Personalidad<br>Autoconcepto |
|                         | <b>Psicológicas</b> | Motivación<br>Percepción<br>Aprendizaje<br>Creencias<br>Actitudes                       |

Naturalmente en ambos casos se procede de forma diferente, dependiendo del tipo de compra (repetida, modificada o nueva) y los usuarios, consumidores, influyentes, o quienes deciden o, compradores pueden ser personas diferentes. La figura 9.14 resume el proceso de compra en ambas situaciones, que en el fondo es similar, cambiando el número de personas que pueden participar en la adquisición del nuevo producto.

**Figura 9.13**  
**FACTORES QUE INFLUENCIAN LA COMPRA ORGANIZACIONAL**

|                                     |                         |   |
|-------------------------------------|-------------------------|---|
| <b>COMPRADOR<br/>ORGANIZACIONAL</b> | <b>Ambientales</b>      | Nivel de demanda primaria<br>Perspectivas económicas<br>Costo del dinero<br>Condiciones de suministro<br>Ritmo del cambio tecnológico<br>Políticas y legislaciones<br>Competencia |
|                                     | <b>Organizacionales</b> | Objetivos<br>Políticas<br>Procedimientos<br>Estructuras<br>Sistema  |
|                                     | <b>Interpersonales</b>  | Autoridad<br>Estatus<br>Empatía<br>Convicción   |
|                                     | <b>Individuales</b>     | Edad<br>Ingresos<br>Escolaridad<br>Puesto<br>Personalidad<br>Actitud ante el riesgo   |

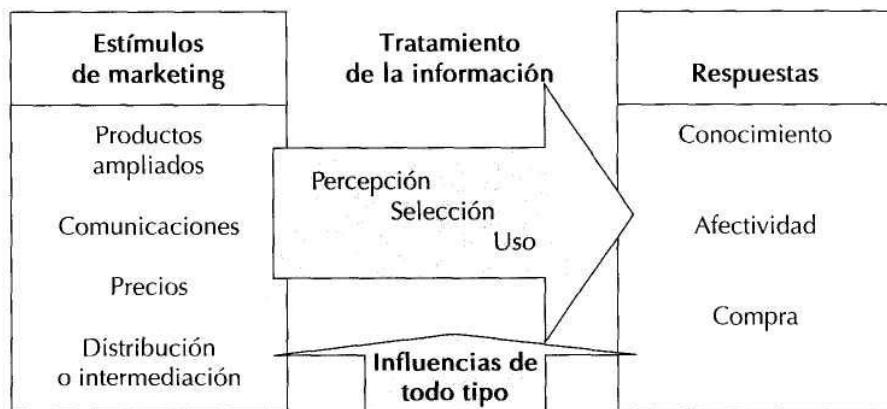
**Figura 9.14  
EL PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA**



Por otra parte, también se ven influenciados por una serie de aspectos ambientales, culturales, sociales, personales, etc., que junto a los **estímulos de marketing** llevan a los compradores a una respuesta, que puede ser **cognoscitiva** (conocimiento, recuerdo), **afectiva** (actitud, preferencia, intención) o **comportamental** (prueba, compra, fidelidad).

El conocer este proceso, así como el comportamiento de los distintos tipos de clientes, ayuda mucho para actuar sobre los **estímulos adecuados** y ejercer la **motivación** necesaria para lograr las **respuestas deseadas** con relación a nuestro nuevo producto.

**Figura 9.15  
PROCESO, ESTÍMULOS Y RESPUESTAS**



## ↗ Difusión y adopción de innovaciones

Como se ha visto, se han realizado muchos estudios y análisis sobre el **comportamiento del consumidor** en general, pero éstos son relativamente escasos cuando se trata de nuevos productos, es decir, cómo se reacciona ante las innovaciones<sup>31</sup>. Como dice Arellano, al referirse a el proceso de adopción de innovaciones, "a pesar de la importancia del tema, muchas veces ésta se trata solamente desde un punto de vista operativo (cómo hacer para crear un producto o servicio nuevo), olvidando el estudio de las reacciones del público objetivo. Se olvida, quizás, que a medida que se desarrollan productos nuevos, éstos se lanzan al mercado, y su destino (ya sea el éxito o el fracaso) depende de los juicios que emite el público al adquirirlos o rechazarlos"<sup>32</sup>. De ahí la importancia de analizar las innovaciones desde el punto de vista del comprador y cómo ocurre su adaptación.

El proceso de aceptación por parte del consumidor se inicia cuando la empresa lanza un nuevo producto al mercado y el cliente potencial se entera de su existencia, lo prueba y al cabo de cierto tiempo, lo acepta o rechaza.

<sup>31</sup> Véase Glock y Nocosa, El consumidor, en Lazarfel, Sewell y Vilensky, editores, *La sociología de las instituciones*, Ed. Paidós, Argentina, 1967.

<sup>32</sup> Rolando Arellano. *Comportamiento del consumidor*. Ed. McGraw-Hill, México, 2001, p. 263.

**La adopción, en consecuencia**, es la actividad mental por la que pasa un individuo desde el momento en que conoce una innovación hasta su aceptación<sup>33</sup>. La **difusión de la innovación** es el proceso por el cual ésta se comunica dentro del sistema social a través del tiempo<sup>34</sup>, siendo determinantes ambos procesos.

Para Loudon y Della, "la importancia del proceso de adopción para el profesional del marketing es doble. Primero, no todos los clientes pasan por él con la misma velocidad: algunos lo hacen con rapidez, otros más lentamente. Segundo, las formas de comunicación que utilice muestran una eficacia variable a lo largo de las diversas etapas"<sup>35</sup> y el proceso de la difusión "es el factor determinante del éxito o fracaso de los productos nuevos"<sup>36</sup>.

Ambos aspectos, lógicamente se deben tener presentes y considerar para la elaboración de estrategias para la introducción y lanzamiento de nuevos productos. Peter Savermann llegó a decir que "el análisis crítico de la planificación del producto mediante la psicología de mercado asegura la rentabilidad de la inversión"<sup>37</sup>.

Pero, "mientras que la difusión del concepto de innovación se concentra en los mercados y en la aceptación del nuevo producto por los distintos grupos, la adopción se centra en los individuos y en el proceso por el cual pasan de conocer el nuevo producto a utilizarlo realmente"<sup>38</sup>. De acuerdo con Rogers, los consumidores pasan por cinco etapas en el **proceso de adoptar** un nuevo producto:

- **Conocimiento**, el individuo se entera de que hay una innovación y se convierte en posible cliente, pero no cuenta con suficiente información.

<sup>33</sup> Uno de los estudios más completos corresponde a Everett Rogers, *Diffusion of innovation*. Ed. The Free Press, Estados Unidos, 1983.

<sup>34</sup> Véase, por ejemplo, Robertson y Gatingnon, *The diffusion of high technology, a marketing perspective*. University of Pennsylvania, Estados Unidos, 1985.

<sup>35</sup> David Loudon y Albert Della. *Comportamiento del consumidor*. Ed. McGraw-Hill, México, 1995, p. 295.

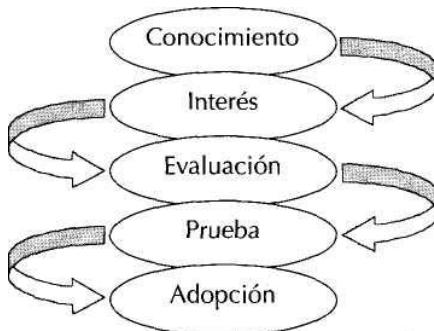
<sup>36</sup> *Ibid.*, p. 295.

<sup>37</sup> Peter Savermann. *Psicología del mercado*. Ed. Herder, España, 1983, p. 72.

<sup>38</sup> Eric Reidenbach y Ray Grubbs. *Desarrollo de nuevos productos bancarios*. Ed. Díaz de Santos, España, 1988, p. 171.

- **Interés**, la persona se siente estimulada para buscar información sobre la innovación.
- **Evaluación**, el posible cliente reflexiona sobre los méritos relativos de la innovación y pondera si le conviene o no ensayarla.
- **Prueba**, el cliente potencial utiliza la innovación en pequeña escala para mejorar su estimación del valor de ésta.
- **Adopción**, el individuo decide usar en forma regular y completa el nuevo producto.

**Figura 9.16**  
**PROCESO DE ADOPCIÓN DE UN NUEVO PRODUCTO**



Por otra parte, las personas muestran enormes diferencias respecto al **deseo** de ensayar nuevos productos. Estudios realizados han identificado categorías de individuos, basadas en el **tiempo relativo** en que adoptan una innovación determinada (se excluyen los que nunca adoptan la innovación)<sup>39</sup>.

En la literatura sobre difusión y adopción de innovaciones, la categorización más utilizada es la de Rogers, quien propone cinco clases de adoptantes, definidas según el momento de adopción después del lanzamiento y los cortes entre categorías se dan en función del número de desviaciones estándar que separa dicho momento del tiempo medio de adopción de la población en su conjunto; incluso, "algunos estudios

<sup>39</sup> Everett Rogers. Op. cit., p. 162. Las categorías son adecuadas, pero muchas veces la literatura de mercadeo toma los porcentajes de Rogers (véase la fig. 8) como *verdades absolutas*, sin considerar que estas son *relativas*, ya que corresponden a sus estudios particulares.

realizados en América Latina muestran que sus características son similares a las mencionadas por Rogers<sup>40</sup>. A continuación se resumen las principales características de cada uno de los grupos.

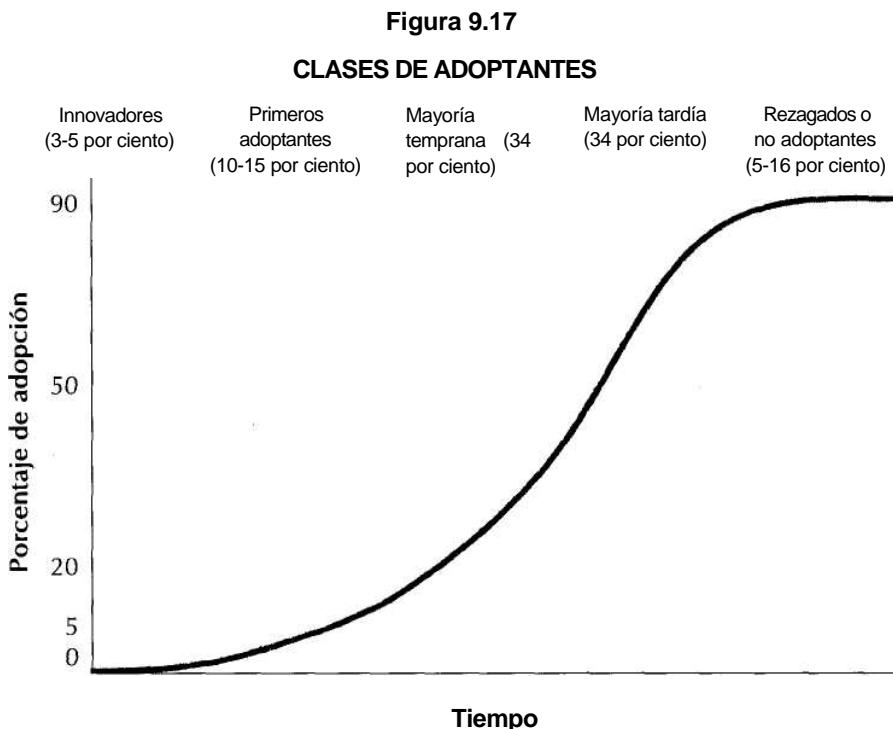
- **Innovadores**, se caracterizan por ser los primeros en adoptar nuevos productos y en general se orientan a riesgo, tienden a ser jóvenes, de estatus social y económico relativamente elevados; suelen ser cosmopolitas e influenciados por fuentes impersonales.
- **Primeros adaptadores**, esta categoría incluye a los líderes de opinión, de gran respeto en su grupo social. Los representantes comerciales pueden constituirse en sus principales fuentes de información.
- **Mayoría temprana**, es un grupo con más deliberación y está por encima del promedio en el aspecto socioeconómico; sus miembros confían en la publicidad, los vendedores y otras formas de comunicación, además de contactos con primeros adaptadores.
- **Mayoría tardía**, en general son escépticos y sólo aceptan los nuevos productos en respuesta a una necesidad o presión social. La publicidad y venta personal no parecen representar un factor importante.
- **Rezagados**, se refiere a los tradicionalistas y los últimos en adoptar una innovación. Son desconfiados y cuando aceptan los nuevos productos, es posible que ya haya otros. Generalmente se trata de personas mayores. (Véase figura 9.17).

También, **las características de la innovación** se relacionan con la rapidez de su adopción; entre estas tenemos:

- **Ventaja relativa**, es decir, el grado en que la innovación es superior a las ideas precedentes; esto puede reflejarse en menor costo, mayor utilidad o algún otro factor.
- **Compatibilidad**, o sea el grado de consistencia de la innovación con los valores culturales y la experiencia de los individuos.
- **Complejidad**, esto es, el grado en que sea relativamente difícil de entender o utilizar.

---

<sup>40</sup> Arellano. *Op. cit.*, p. 270.



- **Facilidad de prueba**, es decir, hasta qué punto puede ensayarse en forma limitada.
- **Observable**, o sea el grado de comunicabilidad de la innovación.

Como se decía, es importante analizar y conocer estos conceptos puesto que con ciertas limitaciones las empresas pueden ejercer algún control sobre las **características de su nuevo producto**, así como sobre las **estrategias** de introducción que pueden **acelerar la aceptación** del mismo. Por ejemplo, los factores antes mencionados implican consecuencias con relación al diseño, valores agregados, comunicaciones y marketing en general.

Para Loudon y Della, "los atributos del producto han de tenerse muy en cuenta al diseñar una buena estrategia de lanzamiento, pero el experto no

debe perder de vista los mercados meta"<sup>41</sup>, ya que si tuviéramos estrategias diferenciadas, cada grupo podría requerir estrategias diferentes de marketing.

De acuerdo con Kotler, "la firma debe elaborar un producto nuevo que se destaque más o menos sobre los que puede desplazar, que tenga un máximo de compatibilidad con los valores de quienes van a aceptarlo y también un mínimo de complejidad"<sup>42</sup>.

Generalmente los estudios se dirigen hacia la *primera categoría de adoptantes*, el perfil del innovador, debido a que "uno de los objetivos principales de la empresa que lanza un nuevo producto es acelerar el ritmo de su aceptación por el mercado. La etapa de introducción quizá sea la más crítica dentro del ciclo de vida del producto; durante su transcurso debe producirse un volumen de ventas que justifique el desarrollo y mantenimiento de la distribución del producto y han de generarse los fondos necesarios para promover adecuadamente la innovación"<sup>43</sup>, afirman Antón y Gutiérrez.

También podría darse el caso de *un producto de imitación o mejora*, y naturalmente también "resulta crítico comprender el momento concreto de la curva de difusión del segmento del mercado en el que se integrará el nuevo producto, puesto que se hace necesario diseñar una estrategia a la medida, atendiendo a las características de los compradores potenciales del producto en cada momento, así, en las fases iniciales, la estrategia irá dirigida a favorecer la prueba por parte del grupo de población más innovador, dispuesto a asumir riesgos en aras de la experimentación, mientras que a medida que se consolida la posición del producto en el mercado la estrategia deberá dirigirse a incentivar y reforzar la decisión de compra de una mayoría incipiente con mayor aversión al riesgo"<sup>44</sup>.

E incluso, como dice Marta Barco, "el análisis de la curva de difusión puede emplearse para optimizar el momento de lanzamiento de un nuevo producto, así en ocasiones puede ser recomendable esperar a que la primera etapa esté terminada"<sup>45</sup>. A manera de ejemplo se puede decir que la fotografía digital está comenzando, internet va más adelante, la telefonía celular está

<sup>41</sup> Loudon y Della. *Op. cit.*, p. 302.

<sup>42</sup> Philip Kotler. *Dirección de mercadotecnia*. Ed. Diana, México, 1968, p. 633.

<sup>43</sup> Carmen Antón y Jesús Gutiérrez. "Intención de adoptar, categorías de adoptantes y rasgos del individuo. Un estudio exploratorio". *Investigación y Marketing* No. 60, España, septiembre de 1998, p. 53.

<sup>44</sup> Marta Barco. "Lo que hemos aprendido sobre lanzamiento de nuevos productos". *Investigación y Marketing* No. 59, junio de 1998, España, p. 24.

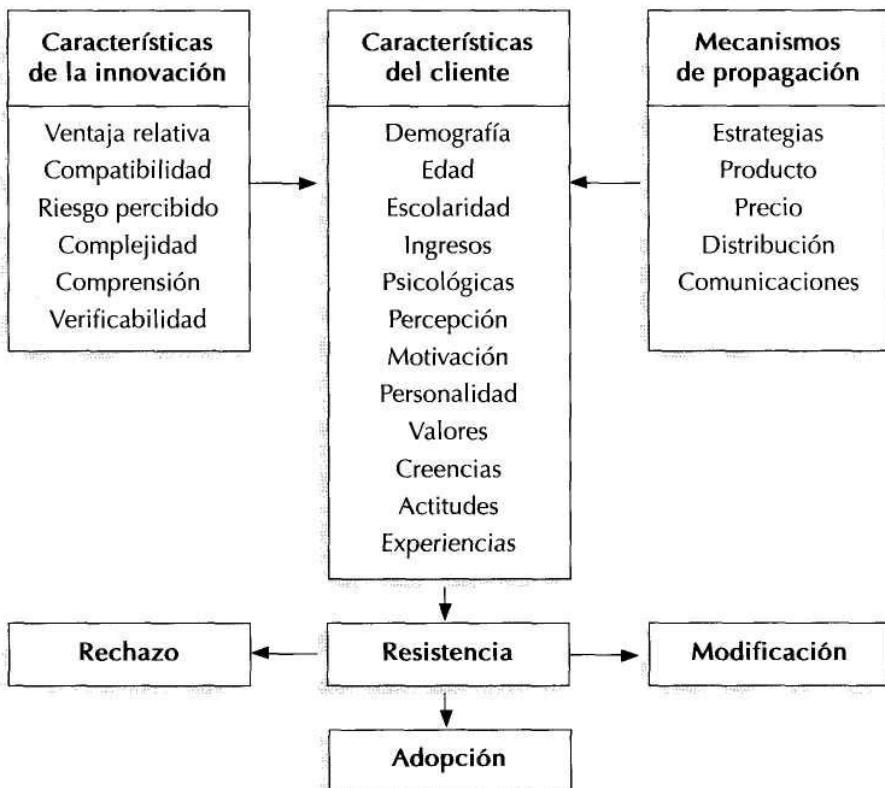
<sup>45</sup> *Ibíd.*, p. 24.

en una mayoría incipiente, el horno microondas en la gran mayoría y los que carecen de reproductores de video están rezagados.

La figura 9.18 resume y gráfica las características de la innovación y del cliente, con los mecanismos de propagación, a través de estrategias de producto, precio, distribución y comunicaciones, que buscan vencer las resistencias y favorecer la adopción del nuevo producto.

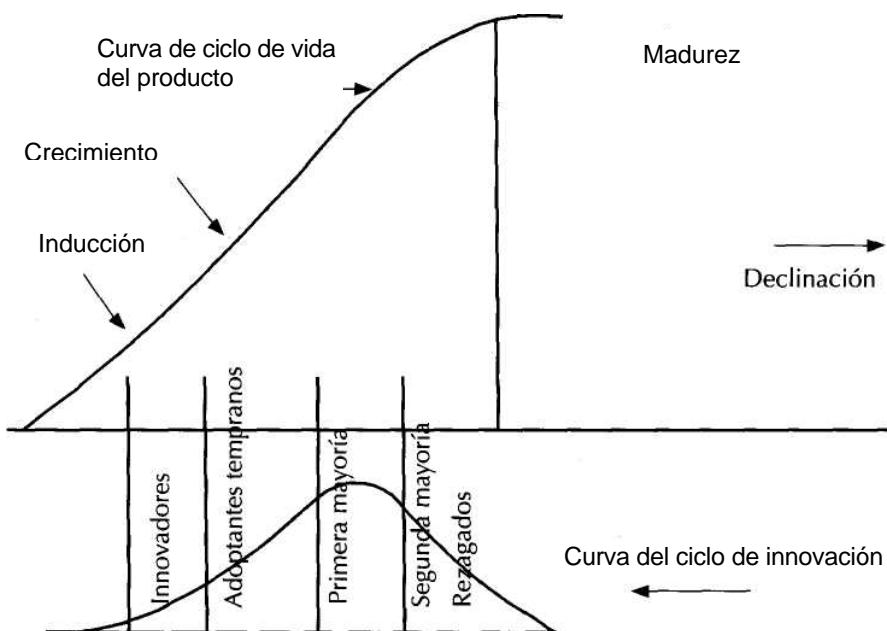
En consecuencia, las actividades de marketing en el diseño y posicionamiento del producto son de vital importancia en la percepción de la innovación y las estrategias y actividades de marketing influyen en la rapidez de la difusión en el mercado, modificando la velocidad de adopción.

**Figura 9.18  
ACEPTACIÓN DE INNOVACIONES**



También se puede relacionar el ciclo de vida de un producto a través de sus diferentes etapas, con el proceso de adopción del nuevo producto, como se puede ver en la figura 9.19, adaptada de Arellano<sup>46</sup>.

**Figura 9.19  
RELACIÓN ENTRE CICLO DE VIDA Y  
ADAPTACIÓN DE UNA INNOVACIÓN**



El estudio y análisis de las curvas de difusión y adopción de una innovación muestra la secuencia de incorporación de los consumidores a la compra, siendo similar a los ciclos de vida del producto, y su conocimiento es de vital importancia para la elaboración de estrategias para la introducción de nuevos productos al mercado.

<sup>46</sup> Rolando Arellano. *Comportamiento del consumidor*. Ed. McGraw-Hill, México, 2001, p. 265.



## Bloqueos y riesgos

Para Marta Barco, "existen dos tipos de factores que van a acondicionar el éxito de un lanzamiento: un primer grupo son de carácter intrínseco al producto y un segundo grupo está constituido por aspectos propios del mercado en el que el nuevo producto debe luchar por sobrevivir"<sup>47</sup>. Entre los factores **intrínsecos** están la capacidad del producto para cubrir las necesidades, la novedad, valores agregados, beneficios y el valor percibido. Los relacionados con el **mercado** se refieren al proceso de adopción, ya visto, y al **nivel de inercia**, que es la facilidad o dificultad que tiene un consumidor para cambiar de producto (marca), que varía mucho entre las distintas categorías y los diversos consumidores.

El nivel de inercia de un mercado debe tenerse en cuenta a la hora de planificar el lanzamiento; así, un producto con **altos niveles de inercia** tendrá dificultades si carece de un atractivo diferenciador y en mercados con **bajos niveles de inercia**, un producto atractivo para los consumidores tendrá menos dificultades, no obstante será más difícil asegurar su éxito a largo plazo. Por el contrario, si se trata de un nuevo producto con escaso atractivo, conseguirá rápidamente un volumen de prueba pero avanzará con la misma velocidad hacia el declive de sus ventas.

Otras barreras, reales o percibidas, que impiden que un nuevo producto sea aceptado con facilidad, especialmente si se trata de una innovación compleja, son una serie de riesgos de compra o de las consecuencias posteriores que el comprador vislumbra. Los tipos de riesgo generalmente son:

- **Monetarios o económicos:** se perderá dinero si el nuevo producto no funciona de acuerdo con su precio o si su mantenimiento o uso es más caro de lo conveniente.
- **Riesgo funcional** o de rendimiento: es posible que el nuevo producto no se desempeñe adecuadamente o falle.
- **Riesgo físico:** el nuevo producto podría ser perjudicial para la salud, como podrían ser algunos alimentos, medicamentos, servicios médicos, etc.

---

<sup>47</sup> Marta Barco. Op. cit, p. 25.

- **Riesgo social:** el nuevo producto puede afectar negativamente la opinión que los demás tienen acerca del comprador.
- **Riesgo psicológico:** posiblemente el nuevo producto no encaje bien en la autoimagen o el autoconcepto del comprador.

Estos riesgos se pueden reducir o minimizar, actuando y apelando a factores como marcas, celebridades, informes de expertos, orígenes, pago retrasado, experiencias, testimonios, publicidad, reputación de la empresa, posibilidad de devolución, sellos de garantía o aprobación, reputación del canal, hacer pruebas, aspecto, garantía, etc.

La figura 9.20 muestra un cuadro donde hay que consignar las posibles estrategias de marketing para vencer las barreras y obstáculos, particularmente para la introducción y lanzamiento del nuevo producto, tema que será analizado en los próximos capítulos.

**Figura 9.20**  
**RESISTENCIA A LAS INNOVACIONES Y SUPERACIÓN**

| BARRERAS   | Producto | Precio | Comunicaciones | Distribución | Otras |
|--|----------|--------|----------------|--------------|-------|
| <b>Funcionales</b><br>◆ Uso<br>◆ Valor<br>◆ Riesgo |          |        |                |              |       |
| <b>Psicológicas</b><br>◆ Tradición<br>◆ Imagen     |          |        |                |              |       |

## TEMAS PARA ANALIZAR 9

### LA VOZ DEL MERCADO

"Cada vez es más importante para las empresas tener en cuenta la voz del mercado, es decir, lo que quieren los clientes y lo que están dispuestos a pagar. Tener en cuenta la voz del mercado va mucho más allá de la mera obtención de datos. Exige que los datos se integren en el proceso de decisión que determina lo que la empresa es capaz y está dispuesta a presentar al mercado. Las decisiones representan, en efecto, la voz de la empresa. Una empresa basada en el mercado se crea cuando la toma de decisiones en todos los departamentos de la empresa se basa en la conciliación de diferencias entre las dos voces. Gastan dinero para desarrollar ideas que en su mayor parte se originan dentro de la empresa, para enterarse más tarde de que es poco probable que los clientes paguen por ello, es un craso mal uso de los recursos de I&D y de investigación de mercado".

Barabba y Zaltman, *La voz del mercado*. Ed. McGraw-Hill, España, 1992, p. 1.

### PUBLICIDAD SUBLIMINAL

A pesar que la Federal Comunications Comisión en Estados Unidos ha señalado como engañosos los mensajes subliminales, éstos no son ilegales. Así por ejemplo, Enorfun es un juego de rompecabezas en CD-ROM de Time Warner Interactive con pistas musicales que incluyen más de cien mensajes subliminales diseñados para que los jugadores se sientan bien consigo mismos, incluso si no pueden resolver el rompecabezas. Uno de los mensajes dice (en inglés) "soy un ganador". Por otra parte, en Estados Unidos los consumidores gastan 50 millones de dólares anuales en audiocintas con mensajes subliminales ideados para mejorar su autoestima, dejar el tabaquismo o disminuir de peso.

Véase Kering, Berkowitz, Hartley y Rudelius, *Marketing*. Ed. McGraw-Hill, México, 2003, p. 144.

## ALGUNOS DESARROLLOS INTERESANTES 9

- *El cajero automático*

En 1939 fue inventado por Luther George Simjian, bajo la marca Bankmatic. Simjian registró 20 patentes y persuadió a lo que hoy es Citicorp a probarlo. Luego de seis meses el banco informó que existía poca demanda para su uso.

Don Wetzel, Tom Barnes y George Chastain presentaron una patente para la versión moderna del cajero automático en 1968, con una inversión de cinco millones de dólares para su desarrollo. En 1973 se concedió la patente, y el primer cajero automático se instaló en el Chemical Bank de Nueva York.

**Los primeros cajeros automáticos no estaban en línea**, por lo que las cuentas de los clientes no eran actualizadas en tiempo real. Esto hizo que inicialmente los bancos fueran muy elitistas en la asignación de privilegios de uso de los ATM.

En la actualidad existen considerablemente más cajeros automáticos que sucursales bancarias. Se les puede encontrar en barcos de crucero, y la marina norteamericana comenzó en 1988 a instalarlos en sus barcos de guerra para uso de los marineros. En Estados Unidos en la actualidad se realizan unas 26.000 transacciones por minuto.

- ***El papel higiénico***

Lo inventó el estadounidense Joseph Cayetty en 1857, aunque no se implantó hasta finales de siglo (hasta entonces se usaban hojas de diario). El empuje final se lo dieron los hermanos Scott, que empezaron a venderlo en rollos y empaquetado, dado que se consideraba impudico tratar cuestiones relacionadas con la limpieza de cierta parte del cuerpo.

- ***Rasuraduras desechables***

En 1975, Bic introdujo la primera rasuradura desechable en Europa y un año después, en Canadá. Gillette, consciente de que el siguiente paso sería Estados Unidos, introdujo la primera rasuradura desechable en el mercado norteamericano, la Good News de plástico azul, que usaba la cuchilla Trac II. Sin embargo, a pesar de su reacción defensiva, Gillette pronosticó que los hombres usarían la desechable sólo para viajes y baños públicos, o cuando hubieran olvidado la cuchilla corriente y creía que la desechable nunca captaría más de 7% del mercado.

## PARA REFLEXIONAR 9

- ***Cuestionamiento***

El que no busca nada, no encuentra nada. Existen grandes inventos producto de haber visto, con ojos diferentes, lo que muchos también veían. Se dice

que Watt, observando los movimientos de una tapa de una olla de hervir, desarrolló la máquina de vapor; que los hermanos Montgolfier inventaron el globo aerostático mirando cómo el humo subía al cielo; o Goldman el carrito del supermercado al ver que los clientes se dirigían a la caja de pago después de llenar sólo una canasta.

- ***Las Chupa Chups***

Nike ha escrito un libro completo sobre cómo publicitar con personas famosas al mostrar en las portadas de las revistas fotos de atletas mundiales calzando sus zapatos, pero ***Chupa Chups*** sabe hacerlo mejor y más barato.

Desplegando maniobras de combate para ganar respaldo subliminal en las premieres de cine, música o en los desfiles de moda, se reparten chupetas para asegurarse de que todas las princesas del pop, estrellas de cine e ídolos del deporte tengan una ***Chupa Chups*** en la boca cada vez que las cámaras empiezan a rodar. La lista de quienes respaldan el producto, sin querer queriendo, es tan extensa como importante: Madonna, Giorgio Armani, Elton John, Magic Johnson, etc.

Según Marta Bernat, hija del fundador de marca española de gran éxito mundial, "no podemos utilizar las fotos en nuestra propia publicidad, lógicamente; sin embargo, simplemente invitamos a los famosos a ensayar nuestros productos y los medios hacen el resto, porque todos quieren tomarles fotos".

(Extractado de *Euforia*, No. 9, Colombia, febrero de 2003).



10

## Marketing estratégico para nuevos productos

*"Si conoces a tu enemigo y te conoces a ti mismo, no temas el resultado de cien batallas. Si te conoces pero no a tu enemigo, por cada victoria sufrirás una derrota. Si no te conoces ni conoces a tu enemigo, sucumbirás en cada batalla".*

*Sun Tzu*

### El **marketing mix** y alternativas

Una vez que la empresa ha definido su mercado o mercados meta, posicionamiento y estrategias básicas, comienza a plantear su mezcla de marketing, entendiendo por tal "la serie de instrumentos tácticos y controlables de la mercadotecnia que mezcla la empresa para obtener la respuesta que quiere del mercado hacia el cual se dirige. La mezcla de mercadotecnia consta de todo aquello que pueda hacer la empresa para influir en la demanda de su producto"<sup>1</sup>.

Esta mezcla también se conoce como **marketing mix**, término usado habitualmente para describir los componentes básicos de los programas de marketing. Esta concepción, que data de la década de 1960, habla de las famosas "4 P": producto, precio, promoción (comunicaciones) y *place* (distribución), que se manejan en un programa coordinado para alcanzar los objetivos propuestos para el nuevo producto.

Según Majaro, "la mezcla mercadotécnica es la esencia del concepto de la mercadotecnia moderna. Este concepto es simple y cualquier investigador

---

<sup>1</sup> Philip Kotler y Gary Armstrong. *Mercadotecnia*. Ed. Prentice Hall, México, 1996, p. 54.

de mercado que se precie de ser respetado debe entenderlo a plenitud. Por desgracia, a causa de su sencillez, se le relega con frecuencia al estado de una noción semiacadémica entendida pero no usada"<sup>2</sup>.

La teoría que sustenta el *marketing mix* dice que se debe ofrecer al mercado meta el producto correcto, al precio adecuado, en el lugar conveniente y con una buena comunicación. "La mezcla de la mercadotecnia consiste en un solo ensamblaje de todos aquellos elementos que ayudan a satisfacer al cliente y sus necesidades"<sup>3</sup>.

Para Josep Alet, "las 4 Ps han ofrecido una simplicidad atractiva para profesores, estudiantes y practicantes de marketing, hasta el punto que se ha venido utilizando a lo largo de los años de forma extensiva a pesar de que su aplicabilidad es reducida en bastantes sectores (especialmente en marketing de productos y servicios industriales), y que su concepción es limitada"<sup>4</sup>.

Naturalmente, no en todos los casos se tiene el mismo control de todas estas variables. Por ejemplo, en la industria farmacéutica la gestión del precio y el canal en productos éticos son limitados. Sin embargo continúa siendo una buena clasificación de componentes más o menos controlables a la cual algunos autores agregan una quinta variable: el *servicio* al cliente. Es importante destacar que obviamente cada componente tiene muchas posibilidades y desarrollos.

El **producto** se refiere al diseño, variedad, características, nombre, empaque, tamaños, garantías, etc. El **precio** se relaciona con costos, descuentos, márgenes, plazos, condiciones, formas de pago, etc. La **distribución** con los canales, cobertura, políticas, inventarios, transportes, etc. Y las **comunicaciones** con la publicidad, venta personal, marketing directo, etc. En el caso de intangibles, algunas de estas variables sufren variaciones, ya que todos los actores humanos desempeñan un papel muy importante en la entrega del servicio, así como la evidencia física y los procesos involucrados.

Estas variables controlables que forman el *marketing mix* implican una gran cantidad de decisiones, y para Clancy y Shulman, "los productos fracasan porque el marketing es difícil. Si bien el objetivo es lanzar un

---

<sup>2</sup> Simón Majaro. *La esencia de la mercadotecnia*. Ed. Prentice Hall, México, 1996, p. 21.

<sup>3</sup> *Ibid.*

<sup>4</sup> Josep Alet. *Marketing relaciona!*. Ed. Gestión 2000, España, 1994, p. 34-

nuevo producto o volver a lanzar un producto existente, la mayoría de los planes de marketing se desbaratan porque los gerentes del área no tienen en cuenta suficientes alternativas y no pueden elegir la estrategia óptima"<sup>5</sup>.

Estos autores hacen un interesante razonamiento al señalar que para lanzar un nuevo producto se deben tomar muchas decisiones, con relación al mercado meta, posicionamiento, precios, etc., y dan un ejemplo: supongamos que la empresa tiene siete alternativas para doce decisiones (mercado meta, posicionamiento, anuncios, configuración del producto, precio, distribución, gasto en medios, medios, promoción, gastos de promoción), ello daría siete elevado a la doce potencia, es decir, 13.841.287.201 *programas de marketing diferentes...*

En todo caso, una vez determinado el **mercado meta** y sus características cuantitativas y cualitativas, se hacen los **programas** parciales pero coordinados de **producto, precio, distribución, comunicaciones y servicio**, lo cual se lleva a un **plan de mercadeo operativo** para la introducción y lanzamiento del nuevo producto.



## La calidad en el nuevo producto

La **calidad** está dada por el conjunto de características y atributos con que se ha dotado al nuevo producto para satisfacer las **necesidades, deseos y expectativas** del cliente, considerando el precio que éste está dispuesto a pagar. Incluso cabe la posibilidad de entregar un nuevo producto en que un exceso de calidad puede ser negativo, ya que el cliente hubiera preferido una reducción de precio. **Las mejoras en calidad sólo son significativas cuando las percibe el cliente.**

Definitivamente la calidad es un término relativo y aunque desde el punto de vista ingeniernal o de normas puede parecer objetiva, desde el ángulo del marketing está íntimamente relacionada con lo que denominábamos concepto moderno de marketing: calidad es lo que el cliente necesita y está dispuesto a pagar<sup>6</sup>. Uno puede tener una

5 Clancy y Shulman. *La revolución del marketing*. Ed. Vergara, Argentina, 1994, p. 21.

excelente cena por poco dinero o por un gran precio, no siendo comparables.

Los componentes de la calidad de un producto tangible, según Garvín<sup>7</sup>, serían:

- **Resultado funcional**, es decir, la capacidad del producto.
- **Funciones complementarias**, otras ventajas.
- **Conformidad**, normas y estándares.
- **Fiabilidad**, funcionamiento en un tiempo determinado.
- **Longevidad**, duración de vida útil.
- **Servicios**, rapidez y eficacia.
- **Estética**, diseño, apariencia, color, etc.
- **Percepción**, calidad, reputación, imagen.

Para un **producto intangible** se pueden considerar<sup>8</sup>:

- **Competencia**, profesionalismo de la organización y personal de contacto.
- **Fiabilidad**, resultados regulares, seguros y de nivel constante.
- **Reactividad**, respuesta rápida.
- **Accesibilidad**, contacto fácil y agradable.
- **Comprensión**, necesidades específicas.
- **Comunicación**, lenguaje comprensible y adaptado.
- **Credibilidad**, reputación y garantía.
- **Seguridad**, sin riesgo.
- **Cortesía**, relaciones cordiales.
- **Tangibilidad**, materialización de los servicios.

Como indican Takeuchi y Quelch<sup>9</sup>, **la calidad es más que hacer un buen producto y los clientes perciben la calidad**, en este caso de la

<sup>6</sup> Véase Alejandro Schnarch, "Calidad, un término relativo", en *La República*, Bogotá, Colombia, julio 18 de 1996.

<sup>7</sup> D. A. Garvin. "Competing on the eight dimensions of quality". *Harvard Business Review*, november - december 1987.

<sup>8</sup> Jean-Jaque Lambin. *Marketing estratégico*. Ed. McGraw-Hill, España, p. 407.

<sup>9</sup> Takeuchi y Quelch. "La calidad es algo más que hacer un buen producto". *Harvard Deusto Business Review*, primer trimestre 1984.

innovación propuesta, a través de distintos factores en función de la **etapa del proceso de compra**, según sea antes, durante o después de ésta; por ello la estrategia de marketing para introducir los nuevos productos debe tenerlas muy en cuenta. La figura 10.1 muestra estos factores.

**Figura 10.1**  
**FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PERCEPCIÓN DE CALIDAD**

| Antes de la compra     | En la compra          | Después de la compra           |
|------------------------|-----------------------|--------------------------------|
| Nombre e imagen        | Características       | Facilidad de instalación y uso |
| Experiencia previa     | Vendedor              | Reclamos, reparaciones         |
| Opiniones de conocidos | Garantías             | Repuestos                      |
| Reputación de canal    | Políticas de servicio | Eficiencia del servicio        |
| Publicaciones          | Apoyo al usuario      | Fiabilidad                     |
| Precio anunciado       | Precio y rendimiento  | Rendimiento comparativo        |

Recordemos el concepto de **producto ampliado** que mencionábamos en el primer capítulo y cómo cada uno de esos elementos contribuyen a la satisfacción del cliente, lo que no es otra cosa que la valoración que éste hace sobre la calidad percibida.

Antes el control de calidad era algo defensivo para prevenir defectos de fabricación; hoy la **gestión de calidad** es un arma competitiva y forma parte de la **estrategia de marketing**, siendo fundamental conocer el **nivel de calidad esperado** por los clientes del mercado meta del nuevo producto.

En definitiva, la calidad es un concepto formulado a la luz de la percepción del cliente y sólo puede definirse con base en las especificaciones que satisfagan sus necesidades.

## El nuevo producto

Con relación al **producto**, ya se ha comentado bastante que éste debe responder no sólo a las necesidades y deseos de los clientes potenciales sino también a sus expectativas. Se ha dicho que "el corazón de la mezcla de la mercadotecnia es el producto o el servicio. Sin un producto no hay oportunidad de satisfacer las necesidades del cliente"<sup>10</sup>.

El **producto básico** es lo mínimo que espera un comprador, y lo que motiva pueden ser los valores agregados: diseño, forma, presentación, material, color, empaque, atención, información, servicio, garantía, imagen, entrega, financiamiento, etc., que constituyen el **producto ampliado**, que es lo que finalmente adquiere el cliente.

Producto ampliado, en consecuencia, es el producto básico más todos aquellos valores agregados que contribuyen a la **satisfacción final** del cliente (aspectos que pueden ser objetivos e incluso subjetivos) y que naturalmente se relacionan con las necesidades, deseos y expectativas manifestadas por el mercado meta en las investigaciones realizadas.

Como dice Francisco A. Madia de Souza, "la mayor parte de los éxitos de marketing en el mundo moderno ha sido y será de las empresas que fueron capaces de agregar a sus productos la mayor cantidad de servicios útiles en el momento y la situación en que se recurra a ellos"<sup>11</sup>.

Por ello, el asunto consiste en darle al concepto todas las características que puedan facilitar la aceptación del nuevo producto, además de diferenciación, posicionamiento y ventajas competitivas, es decir, lo que se planteó en el desarrollo del nuevo producto.

Aspectos como el nombre, tamaños, presentaciones o empaque, así como posibles características organolépticas, han sido estudiados y verificados en las pruebas de concepto, producto o mercados de prueba.

Es importante recalcar que esto es válido para **tangibles e intangibles**. Dicen, por ejemplo, Donney y Thomson, al referirse a nuevos servicios financieros, que resulta esencial aplicar algunas formas de pruebas de

<sup>10</sup> Simón Majaro. *Op. cit.*, p. 64.

<sup>11</sup> Francisco Alberto Madia de Souza. *La sexta generación del marketing*. Ed. McGraw-Hill, Bogotá, Colombia, 1995, p. 164.

mercado: "nosotros creemos que es mejor ser segundo con un buen servicio -uno que esté plenamente discurrido y experimentado- que no ser primero con un servicio defectuoso"<sup>12</sup>.

En la cuestión de una **oferta de servicios** (intangibles), "el servicio básico es aquel que a los ojos del cliente caracteriza de forma más clara y completa lo que busca"<sup>13</sup>; y la oferta total es el conjunto de utilidades **funcionales** (obtenidas por la finalidad misma del servicio), **simbólicas** (valor psicológico o social) y **vivencias** (participación en la producción y consumo).

Igualmente se pueden agregar, además del servicio básico, los **periféricos**, que son los que se pueden adquirir como consecuencia de la permanencia en la empresa que tiene el servicio base y los **servicios derivados**, que son como los anteriores, pero que los puede usar cualquiera (la cafetería en una clínica).

En resumen, la **estrategia de producto** no es otra cosa que preparar todos los aspectos relacionados con el producto básico y ampliado, para que estén listos en el momento de introducción, de acuerdo con las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, incluyendo la atención y el servicio, que por su importancia veremos por separado.

Dentro de los aspectos por considerar en los *productos tangibles* está el **empaque**, que cumple una importante función de protección y comunicación. Entre los primeros están el contener, conservar, transportar, materiales, hermeticidad, cierre, resistencia, inviolabilidad, compatibilidad, ergonomía, ecología, etc., y entre los aspectos de comunicación se pueden mencionar la diferenciación, atracción, seducción e información. Tradicionalmente las decisiones de empaque eran sólo un problema técnico, ahora se sabe que pueden ser determinantes en el éxito o fracaso de un nuevo producto, especialmente si se trata de uno de consumo masivo, en que el diseño (tamaño, forma, colores, presentación, materiales, etc.) puede ser especial. En muchos casos el costo del empaque supera el del producto y la

<sup>12</sup> James Donnelly y Thomas Thomson. *Marketing de servicios financieros*. Ed. Díaz de Santos, 1989, p. 191.

<sup>13</sup> Josep Chías. *El mercado son personas*. Ed. McGraw-Hill, España, 1991, p. 30.

consideración que se debe observar es la influencia del mismo en el proceso de toma de decisiones del consumidor.

En el caso de los **intangibles**, además de los procesos, procedimientos, mecanismos, normas y flujo de actividades necesarias para brindarlo, existen dos componentes que influyen en las percepciones de los clientes para su aceptación: **personas** que son los actores humanos que desempeñan un papel en la entrega o ejecución de los servicios, y la **evidencia física**, que es el ambiente en el cual interactúan clientes y empresa.

## ↗ La distribución del nuevo producto

La problemática de la **distribución** consiste en determinar los canales e intermediarios más adecuados para hacer llegar el nuevo producto a los clientes potenciales del mercado meta.

En el caso de intangibles, algunos autores hablan de **intermediación**<sup>14</sup>, argumentando que sólo existe el canal de ventas, por donde fluye el derecho a uso del servicio, el pago de los mismos y aspectos de información y promoción.

El papel del **intermediario** es crear utilidades de forma, lugar y posesión, y las principales **funciones** de un **canal**, según Kotler<sup>15</sup>, son las que se indican a continuación:

- **Investigación;** reunión de información necesaria para facilitar el intercambio.
- **Promoción;** desarrollo de comunicaciones persuasivas con respecto a lo que se ofrece.
- **Contacto;** búsqueda y comunicación con los clientes potenciales.
- **Igualación;** configuración de la oferta a los requerimientos de los clientes.
- **Negociación;** buscar un acuerdo final sobre el precio y otros términos de lo que se ofrece.

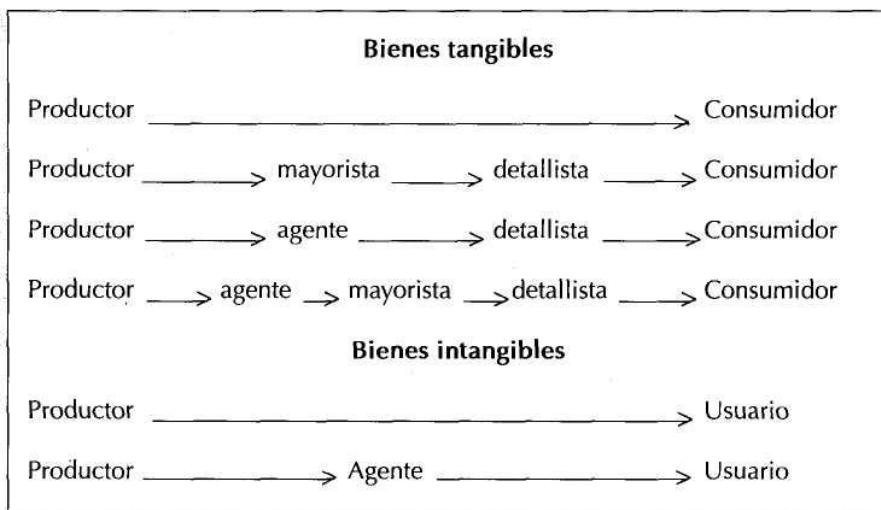
<sup>14</sup> Josep Chías. *Op. cit.* Otros, en cambio, como Marcos Cobra y Flavio Zwarg. *Marketing de servicios*. Ed. McGraw-Hill, México, 1992, usan el término *distribución*. Véase el capítulo 8, Estrategias de distribución de servicios, pp. 119-125.

<sup>15</sup> Philip Kotler. *Mercadotecnia*. *Op. cit.*, p. 457.

- **Distribución física;** transporte y almacenamiento.
- **Financiamiento;** la adquisición de fondos con el objeto de cubrir los costos del canal.
- **Aceptación del riesgo;** lo relacionado con el trabajo del canal.

En general existen diversas alternativas de canales de distribución, descritos en la figura 10.2.

**Figura 10.2  
PRINCIPALES CANALES DE DISTRIBUCIÓN**



Cada canal tiene un potencial diferente para crear ventas y generar costos, afectando y relacionándose con el resto de las variables de marketing<sup>16</sup>. Para la **elección** de un canal de distribución se deben considerar los siguientes elementos, según Stanton<sup>17</sup>:

- **Consideraciones del mercado;** hay que ver el tipo de mercado, número de clientes potenciales, concentración geográfica y tamaño del pedido o compra.

<sup>16</sup> Véase J. J. Lambin. Op. cit., capítulo 9.

<sup>17</sup> William Stanton. *Fundamentos de marketing*. Op. cit., p. 345.

- **Consideraciones del producto;** valor unitario, calidad de perecedero, naturaleza técnica.
- **Consideraciones de los intermediarios;** servicios proporcionados, disponibilidad, actitudes e imagen.
- **Consideraciones de la empresa;** deseo de control del canal, servicios, cobertura, costos y administración.

Por último, según los anteriores aspectos y de acuerdo con qué tipos y cantidad de intermediarios se utilizarán en el canal de distribución para el nuevo producto (asumiendo que se determinó una distribución indirecta), las **estrategias de distribución** pueden ser de tres tipos: intensiva, selectiva y exclusiva.

**Figura 10.3  
INTENSIDAD DE LA DISTRIBUCIÓN**

| Intensiva                                    | Selectiva   | Exclusiva   |
|--|---|---|
| Distribución por medio de muchos detallistas | Distribución por medio de un número limitado de detallistas | Distribución directa o por medio de detallistas seleccionados |

En el caso de los intangibles hay algunas consideraciones importantes que manifestar, ya que, excepto en situaciones como la educación virtual y a distancia, donde se pueden utilizar canales electrónicos, para distribuir un nuevo servicio, los proveedores y los consumidores entran en contacto directo cuando se proporciona ese intangible.

Como afirma Chias, "una de las cuestiones más debatidas en los foros conceptuales es la que trata sobre la existencia o no de un canal de distribución de servicios"<sup>18</sup>. Desde su punto de vista no existiría, ya que la definición de un canal es la secuencia de empresas involucradas en desplazar un bien del productor al consumidor y en el caso de los intangibles, esto no ocurre. Por ello, este autor prefiere hablar de intermediación.

<sup>18</sup> Joseph Chias. *El mercado son personas*. Ed. McGraw-Hill, España, 1991, p. 59.

En realidad, el punto básico se relaciona con la posibilidad que tiene la oferta del producto intangible de admitir un intermediario entre la empresa y el cliente potencial, ya que muchas de las funciones tradicionales de un canal de distribución, como inventariar, asegurar y asumir la propiedad de los bienes, no tienen significado para los productos intangibles por sus propias características.

La intermediación, en consecuencia, procura identificar las formas de reunir el cliente con el proveedor original del nuevo servicio o sus representantes, y las acciones que permiten lograrlo pueden ser: *franquicias, agentes, corredores y canales electrónicos*.

- Los **franquiciadores** son los locales de servicio que tienen la licencia de un proveedor original, para brindar un concepto único de servicios que éste ha creado o popularizado (McDonald's, Blockbuster's, Holiday Inn).
- Los **agentes y corredores** son representantes que distribuyen y venden los servicios de uno o más proveedores (agencias de viajes, seguros, etc.).
- Los **canales electrónicos** comprenden toda forma de proveer servicios como televisión, teléfono, multimedia interactiva, computadores, etc.

Naturalmente cada una de estas formas tiene ventajas y desventajas que se deben analizar detenidamente al desarrollar la intermediación del nuevo producto intangible. Como dicen Zeithaml y Bitner: "los proveedores originales del servicio desean dirigir sus intermediarios para mejorar el desempeño, solidificar la imagen e incrementar las utilidades e ingresos", agregando que "uno de los aspectos más importantes a los que se enfrenta el proveedor original del servicio, es el dilema de considerar a los intermediarios como extensiones de su compañía, como clientes o como socios"<sup>19</sup>. Para ello, además, pueden considerarse *estrategias de control, empowerment y asociación*.

---

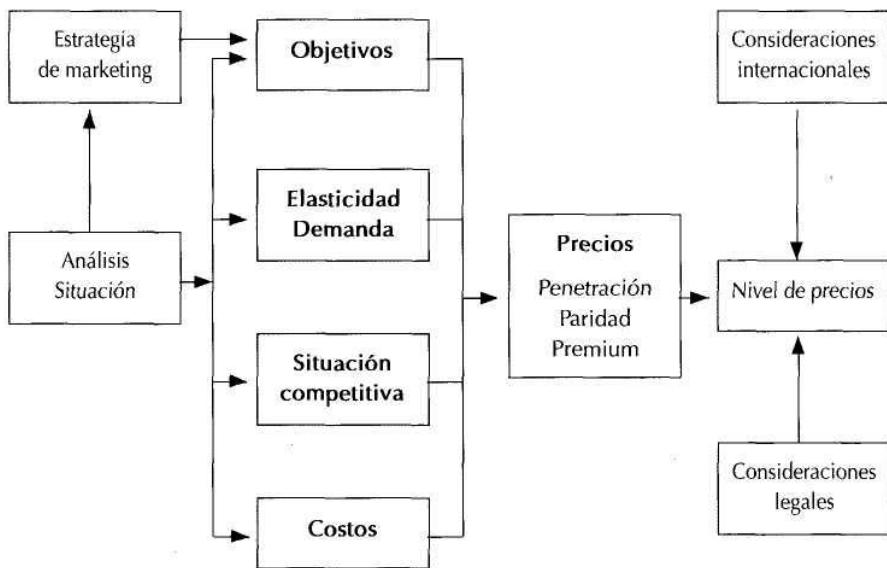
<sup>19</sup> Zeithaml y Bitner. *Marketing de servicios*. Ed. McGraw-Hill, México, 2002, p. 445.

## El precio del nuevo producto

El precio del nuevo producto es muy importante porque en últimas determina si éste es adquirido o no, incluso independientemente de los valores agregados que proporcione, ya que se trata de un problema de beneficio-valor; es decir, de la cantidad de dinero que las personas están dispuestas a pagar para obtener lo ofrecido.

En consecuencia su determinación influye directamente sobre el nivel de demanda, el posicionamiento deseado, el nivel de diferenciación y debe ser compatible con los otros componentes de la estrategia utilizada. En palabras de Hardy, "el precio de una marca siempre constituye una decisión clave, y con una nueva marca tiene importancia especial"<sup>20</sup>, pero infelizmente muchas veces se toman decisiones de precio sólo considerando los costos o precios de competidores, desconociéndose todo lo demás.

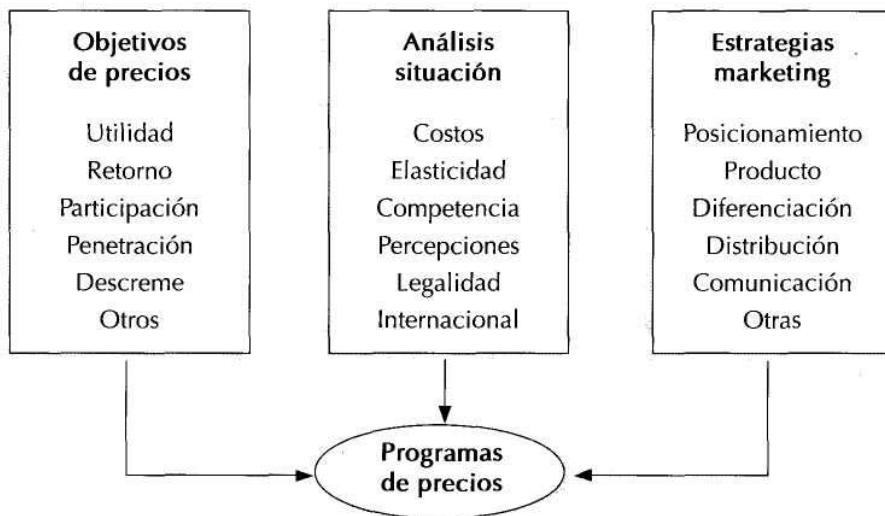
**Figura 10.4  
PROGRAMAS DE PRECIO PARA EL NUEVO PRODUCTO**



20

Len Hardy. *Estrategias exitosas de mercadeo*. Op. cit, p. 154.

**Figura 10.5  
PRECIOS: ELEMENTOS POR CONSIDERAR**



En términos generales, las empresas deben comenzar fijando **objetivos de precios** (utilidades, ventas, participación, imagen, etc.), y analizar los **factores** que influyen en su determinación (demanda, precio esperado, competencia, elasticidad, canales, comunicaciones, etc.), para finalmente especificar a partir de ello las **políticas y estrategias de precio**<sup>21</sup>.

Jean-Jacques Lambin dice que "la elección del precio de un nuevo producto es un problema muy delicado ya que el nuevo producto no tiene comparación directa y aporta una solución original a la satisfacción de una necesidad. El precio de lanzamiento es entonces fundamental y condiciona el éxito comercial y financiero de la operación"<sup>22</sup>. Según este autor, después del análisis de costos, demanda y competencia, la empresa debe elegir entre dos alternativas: **precio inicial elevado**, que selecciona los clientes poten-

<sup>21</sup> Sobre precios en general, véase Kotler, *Mercadotecnia*. Op.cit., capítulo 13. Sobre nuevos productos en particular, véase Joel Dean, *Priángpoháes for new products*, escrito en 1950, en *Clásicos Harvard de la Administración*. Educar Editores, Bogotá, 1986, vol. 6. También, Shapiro y Jackson, "Fijación de precios a nivel industrial para satisfacer las necesidades de los clientes", *Ibid.*

<sup>22</sup> J.J. Lambin. *Op.cit.*, p. 282.

ciales, y **precio débil**, que permite la penetración rápida. Esto, como acota Hardy<sup>23</sup> independientemente de las pruebas en las cuales el cliente potencial clasificó el rendimiento del nuevo producto o manifestó sus expectativas.

- **Precio elevado;** limita voluntariamente a los grupos de clientes que los pueden pagar. La principal ventaja está en el aspecto financiero y comercialmente es más fácil bajar un precio que aumentarlo. Las condiciones para usarlo serían: ciclo de vida corto o de fácil imitación, demanda poco elástica, una segmentación particular del mercado, dificultad para conocer el crecimiento de la demanda o pronto requerimiento de liquidez.
- **Precio débil;** consiste en colocar un precio bajo para penetrar en el mercado y supone un sistema de distribución intensivo. Requiere una inversión inicial elevada, ya que se necesita una capacidad de producción alta desde el comienzo y acciones de comunicación importantes. Las condiciones para usarlo serían: demanda elástica, débiles costos unitarios, fuerte competencia y un mercado un poco saturado.

Para Lambin, una estrategia de precio de penetración es más arriesgada, ya que si la empresa piensa recuperar la inversión en un período largo, puede que la competencia, entrando después, utilice nuevas técnicas de producción o procesos que podrían darle ventajas de costo. Sin embargo, para Hardy, el bajo nivel de margen unitario puede desanimar a los competidores a invertir en planta y equipos y tratar de entrar al mercado, lo cual podría ser una ventaja del método de penetración. En todo caso, no se trata de adoptar uno de los dos extremos, puesto que existe la posibilidad de posiciones intermedias.

**El precio** debe concordar con el **valor percibido**, que es lo que los clientes estiman que deberían pagar por los beneficios que reciben; según Barabba y Zaltman, "en general, cuando el precio percibido es menor que el valor percibido, el valor percibido global es positivo; los clientes estiman que les han dado más de lo que han pagado y que, por tanto, han hecho un buen negocio. Cuando el precio percibido excede el valor percibido, los clientes sacan la conclusión

<sup>23</sup> Len Hardy. *Op. cit.*, p. 154.

de que el producto es de poco valor, demasiado caro, un timo, o una mala compra. Cuando el precio percibido y el valor percibido son iguales, el valor es neutro; el cliente estima que le han dado lo que ha pagado"<sup>24</sup>.

Algunas empresas japonesas manejan una técnica llamada ***costos con un objetivo***. "Las empresas suelen diseñar un producto nuevo, determinar su costo y después preguntarse ¿podemos venderlo a ese precio? Este enfoque no parte del concepto del precio que debería tener el producto. El costo

**Figura 10.6**  
**TIPOS DE PRECIOS Y CONDICIONES QUE LO FAVORECEN**

| Tipos de precios   | Condiciones favorables   |
|--------------------|--|
| <b>Penetración</b> | Demanda elástica<br>Ventaja de costos<br>Productos complementarios con alto margen<br>Muchos potenciales competidores<br>Economías de escala<br>Construir demanda primaria (objetivo)<br>Quitar clientes a la competencia (objetivo) |
| <b>Paridad</b>     | Demanda inelástica<br>No hay ventajas de costo<br>No hay economías de escala<br>Igualar la competencia (objetivo)  |
| <b>Premium</b>     | Demanda inelástica<br>Capacidad limitada<br>Barreras de entrada<br>Economías de escala baja<br>Atraer clientes con base en la calidad (objetivo)   |

<sup>24</sup> Barabba y Zaltman. *La voz del mercado*. Ed. McGraw-Hill, España, 1992, p. 52.

con un objetivo invierte el proceso"<sup>25</sup>; es decir, se determina el precio que posiblemente tenga mejor demanda y se comienza a *negociar* con proveedores y los departamentos responsables.

En resumen, "en realidad no hay fórmula sencilla que dé una solución fácil a los problemas relacionados con el precio que surgen en el lanzamiento inicial de una marca totalmente nueva. La gerencia requiere talento, un buen criterio y valor"<sup>26</sup>.

Naturalmente, "el precio es apenas uno de los instrumentos de la mezcla de mercadotecnia. Las decisiones en cuanto a los precios se deben coordinar con las decisiones de diseño, distribución y promoción del producto, con el propósito de constituir un programa de mercadotecnia congruente y eficaz"<sup>27</sup>.

## Las comunicaciones para el nuevo producto

Las comunicaciones tienen una gran incidencia en la aceptación o rechazo de un nuevo producto. Para comercializarlo no basta ofrecerlo a un **precio** atractivo a través de un **canal** adecuado; es preciso dar a **conocer** la oferta, poner de manifiesto las cualidades y beneficios para los clientes potenciales y estimular la demanda con argumentos pertinentes. Incluso, "las actividades de comunicación tienen un mayor impacto inicial: los clientes deben entender lo que están recibiendo antes de considerar una transacción"<sup>28</sup>.

Sin embargo, se debe tener presente que hay que comunicar e informar del nuevo producto, no sólo a la **clientela final**, sino a **distribuidores**, **equipos de venta** de la empresa y en algunos casos a los **prescriptores** (aconsejadores), **periodistas** (informadores) o **profesores** (formadores), además de iniciadores, decisores, usuarios, influyentes o compradores.

A veces, por ejemplo, se descuida a los equipos de venta, siendo que son determinantes, como veremos más adelante, al no elaborar como

<sup>25</sup> Philip Kotler. *Mercadotecnia*. Ed. Prentice Hall, México, 1994, p. 413.

<sup>26</sup> Barabba y Zaltman. *Op. cit.*, p. 156.

<sup>27</sup> Philip Kotler. *Op. cit.*, p. 412.

<sup>28</sup> Barabba y Zaltman. *Op. cit.*, p. 216.

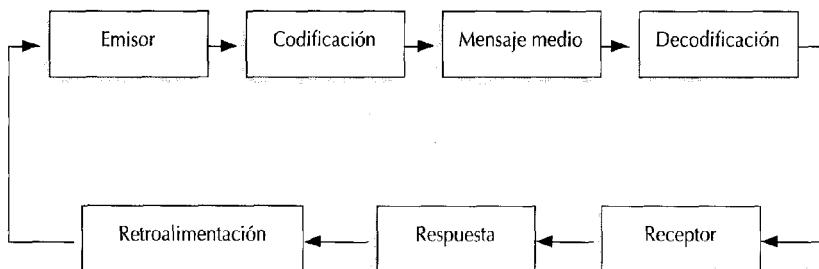
mínimo "manuales de información del producto y herramientas de venta como ayudas audiovisuales para informar y asistirlos en la introducción de nuevos productos"<sup>29</sup>; los distribuidores necesitan algo similar, más especificaciones sobre condiciones de venta, beneficios del producto, esfuerzos de lanzamientos previstos, servicios disponibles, características de la clientela, etc.

La **comunicación** en general es un proceso en el cual intervienen los siguientes elementos:

- **Emisor;** quién envía el mensaje.
- **Codificación;** proceso de expresión.
- **Mensaje;** símbolos transmitidos.
- **Medio;** vías utilizadas.
- **Decodificación;** interpretación.
- **Receptor;** destino.
- **Respuesta;** reacciones.
- **Retroalimentación;** respuestas recibidas.

**Figura 10.7**

### EL PROCESO DE COMUNICACIÓN



Para lograr una comunicación efectiva hay que comenzar con una clara determinación de los receptores, que pueden ser los clientes potenciales,

<sup>29</sup> Johnson, Kurtz y Scheving. *Sales management*. Ed. McGraw-Hill, Estados Unidos, 1986, p. 117. Véase también John Lidstone, *Capacitación de vendedores*. Ed. Norma, Colombia, 1988.

distribuidores, decisores, influyentes, etc. Eso determina **qué** decir, **cómo** decirlo, **cuándo, dónde y quién** lo dice. También interesa mucho el tipo de **respuesta** deseada: información, agrado, preferencia, conocimiento o compra.

Cuanto mejor conozcamos nuestros mercados, "más fácil resulta ser creativo, ya que esa actitud no es aleatoria, sino sistemática, centrada en un contexto específico, con objetivos y fines determinados: se sabe qué reacciones se buscan y sobre qué elementos actuar para conseguir los niveles de respuesta deseados"<sup>30</sup>.

Por ello, "el comunicador de mercadeo necesita saber en qué estado se encuentra la audiencia-objetivo en ese momento y hacia qué estado debe llevarse"<sup>31</sup>. Como afirma John Keil, "antes de emprender cualquier tema creativo, hay que recabar información", agregando: "parece obvio, pero es sorprendente comprobar cuánta gente empieza a escribir, a dibujar o componer o inclusive a desarrollar una estrategia sin contar con información completa sobre el proyecto o el problema"<sup>32</sup>.

Habiendo definido los aspectos anteriores, se puede desarrollar el **mensaje**, en términos de contenido, estructura y formato. Para esto es decisiva la argumentación para el nuevo producto, es decir, beneficios esperados, motivadores y estímulos racionales y emocionales. Algunos aspectos que se debe considerar:

- ¿A quién está dirigida la comunicación?
- ¿Qué se desea comunicar?
- ¿Cómo se comunica?
  - ◆ Medios.
  - ◆ Formula AIDA (atención, interés, deseo, acción).
  - ◆ Argumentación, diferenciación.

<sup>30</sup> Alejandro Schnarch. "En publicidad, la creatividad no es suficiente", en *Investigación y Marketing*, España, No. 41, marzo de 1993.

<sup>31</sup> Kotler y Bloom. *Mercadeo de servicios profesionales*. Ed. Legis, Colombia, 1988, p. 248.

<sup>32</sup> John Keil. *Creatividad*. Ed. McGraw-Hill, México, 1988, p. 27.

**Figura 10.8  
COMUNICACIONES PARA NUEVOS PRODUCTOS**

| Etapas                | Efectos   |
|-----------------------|---|
| <b>Cognoscitiva</b>   | Exposición Mensaje de recordación Conciencia de producto Conocimiento, atributos y usos |
| <b>Afectiva</b>       | Disposición a buscar más información Interés en los atributos Evaluación favorable      |
| <b>Comportamiento</b> | Ensayo<br>Compra<br>Adopción  |

- ◆ Estilo, tono, presentación, orden.
- ◆ Claridad, convincente, motivador.
- ¿Qué respuestas se esperan?

Existen varias formas alternativas por las cuales se puede expresar esa comunicación. Entre ellas podemos mencionar: comunicación masiva (publicidad), venta personal, mercadeo directo, relaciones públicas y otras formas.

La **comunicación masiva** son mensajes impersonales dirigidos a través de medios publicitarios (radio, cine, prensa, televisión, revistas, vallas, etc.) y que "tienen por objeto hacer conocer el nuevo producto a los clientes elegidos, interesarlos en sus ventajas, incitarlos a ensayarla y renovar su compra"<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> F. Nepveu-Niville. *Lanzamiento de productos*. Ed. Oikos-Tau, España, 1968, p. 146. Sobre publicidad en general, consultar Otto Kleppner, *Publicidad*. Ed. Prentice-Hall, México; Norman A. Hart. *Publicidad*. Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1993, o el interesante libro de Alejo Benn. *Los 27 errores más comunes en publicidad*. Ed. Norma, Colombia, 1986; Joseph R. Dominick. *La dinámica de la comunicación masiva*. Ed. McGraw-Hill, México, 2000, Wells, Burneo y Moriarty; *Publicidad, principios y práctica*. Ed. Prentice Hall, México, 2002.

**La venta personal**, que se refiere al contacto directo establecido por un representante de la empresa (vendedor, asesor comercial, ejecutivo de cuenta, etc.) con el cliente potencial; es fundamental, ya que en la gran mayoría de los casos todo negocio es cerrado por personas, particularmente en el caso de productos industriales e intangibles.

En consecuencia, la **fuerza de ventas** tiene una responsabilidad enorme en la introducción de un nuevo producto y para que "estos hombres actúen en su momento con la eficacia y profundidad necesaria, es preciso, como sabemos, seleccionarlos, formarlos, motivarlos, distribuirlos en zonas, transmitirles responsabilidades y objetivos, organizar su trabajo y por último, supervisar y controlar su actuación"<sup>34</sup>.

Definitivamente la empresa debe orientar todo ese esfuerzo a través de la **gerencia de ventas**, ya que el resultado que se obtenga depende en gran medida de la aptitud, actitud y acción de ese ejecutivo, puesto que éste está influyendo directamente en el número de visitas que se hagan y en la calidad de las mismas. Siendo las ventas y su dirección algo decisivo muchas veces en el logro de los objetivos propuestos en el lanzamiento del nuevo producto, en ocasiones se olvida su importancia o se descuida, perdiéndose o limitándose los resultados obtenidos<sup>35</sup>.

"La responsabilidad principal de los vendedores es la ejecución de las estrategias de marketing. Ellos son quienes, en última instancia, determinarán el éxito o el fracaso de dichas estrategias"<sup>36</sup>. Realmente nada ocurre hasta que alguien venda el nuevo producto.

El **mercadeo directo** puede adoptar diversas formas, como promociones, *merchandising*, patrocinios, correo, telemercadeo, eventos, ferias, exposiciones, etc.<sup>37</sup>, y se ha definido como "un sistema interactivo de marketing

<sup>34</sup> Escuela Viviente a Distancia. *Curso de marketing y dirección comercial*. España, cuaderno 28, p. 17. Sobre manejo de vendedores, véase Thomas F. Stroh, *La gerencia de ventas*. Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1980.

<sup>35</sup> Véase Alejandro Schnarch, Dirección de vendedores, *Publimark*, Chile, mayo de 1993.

<sup>36</sup> Stanton, Buskirk y Spiro. Ventas: Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1997, p. 35.

<sup>37</sup> Al respecto se debe consultar literatura especializada. Algunos textos interesantes. Dominique Mouton. *Merchandising estratégico*. Ed. Gestión 2000, España, 1993; Jeffrey Pope. *Telemercadeo*, Ed. Norma, Colombia, 1986; Harper. *Estrategias y prácticas para el correo directo*. Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1993.

que utiliza uno o más medios para conseguir una respuesta medible o una transacción comercial en un punto determinado. Este concepto abarca todos aquellos medios de comunicación destinados a crear una relación interactiva con un detallista individual, una empresa, cliente, un consumidor final o un contribuyente a una causa determinada"<sup>38</sup>.

En consecuencia, no es simplemente venta por correo, teléfono o internet, puede ser incluso una modalidad de distribución. El marketing directo se vale de estos medios para enviar el mensaje, pero exige acción por parte del receptor, utiliza la base de datos como fuente y tratamiento de la información pero busca establecer una relación directa a través de una comunicación interactiva, pretendiendo crear una relación estable, por medio de mensajes pertinentes, en doble sentido, dirigidos a personas objetivas, con mensajes relevantes y adecuados para ellos en particular<sup>39</sup>.

Lo importante es, en definitiva, utilizar las diferentes posibilidades de mercadeo directo en forma integrada y como un todo, ya que "la resultante sinergia de los medios genera mayores tasas de respuesta que las que podrían conseguirse con la aplicación de los medios individuales"<sup>40</sup>.

El marketing directo es una alternativa novedosa del mix de comunicaciones, complementaria, ágil y sinérgica, interesante para vender nuevos productos, especialmente intangibles e industriales. No sólo informa o persuade como la publicidad, sino que vende; va a un público objetivo preciso y permite una medición de los resultados de cada acción.

También se puede mencionar el **merchandising** que ayuda a que los productos se presenten y ofrezcan mejor al cliente, obteniendo mayor rentabilidad con la inversión hecha en los establecimientos, provocando una mayor demanda, lo que significa rotación, eficiencia y mayor frecuencia de compra. Esta técnica, que surgió en los supermercados y almacenes de departamentos; se puede aplicar a cualquier empresa que reciba y atienda público; por tanto, es muy importante en los nuevos productos, tanto

<sup>38</sup> Definición de la EDMA (European Direct Marketing Association).

<sup>39</sup> Véase Alejandro Schnarch, "Marketing directo, de la masa al cliente personalizado", *La República*, Colombia, enero 23 de 1997.

<sup>40</sup> Emán Román. *Mercaótecnia directa integrada*. Ed. McGraw-Hill, México, 1990, p. 7. *Marketing directo integrado*. Ed. Gestión 2000, España, 1994.

tangibles como intangibles. El *merchandising exterior* tiene que ver con aspectos como accesibilidad física, accesibilidad psicológica, fachada del establecimiento, publicidad exterior y escaparates o vitrinas; y el *interior* con exhibición, ambientación, limpieza, señalización, mobiliario, iluminación, ventilación, colores, desplazamientos y otros.

Otra forma de comunicarse con el mercado son las **ferias y exhibiciones**, de las cuales poco se habla y muchas veces no se incluyen en los planes de mercadeo de las empresas. Cantidad de empresas medianas y pequeñas, y a veces grandes, de mucho éxito, solamente hacen esfuerzos de mercadeo por medio de la participación en ferias y distribución de circulares y folletos en esos eventos a los cuales asisten. Muchas ferias destinadas a agentes y distribuidores también invitan a participar público en general. Los principales objetivos de las empresas para presentarse en ferias precisamente pueden ser el introducir 'un nuevo producto, servicio o nueva empresa al mercado, que se ajusta normalmente a las expectativas de los asistentes. Los estudios señalan que 51% de los visitantes a una feria o exhibición identifican como su principal razón para asistir la de identificar productos o servicios nuevos. Además puede ser para mejorar imagen, educar, crear contactos, oportunidades de negocios y naturalmente, vender.

Las **relaciones públicas** buscan influenciar las actitudes y resaltar la imagen de una organización y eventualmente del nuevo producto, a través de varios medios como publicaciones, eventos, conferencias, patrocinios, etc. Incluso Al y Laura Ries han llegado a decir que la publicidad debe supeditarse a las relaciones públicas, tanto en el tiempo como en el tema, diciéndose que la publicidad no es otra cosa que la continuación de las relaciones públicas por otros medios<sup>41</sup>.

Esto se puede relacionar con el llamado **marketing de boca a boca**, también denominado **Buzz**, del inglés, que categóricamente en algunos casos es determinante: en cerca de 70% de los casos la elección de un médico depende de ello, más de 50% de las personas eligen una nueva película gracias a él, e igual cosa sucede con computadores, autos o televisores<sup>42</sup>.

<sup>41</sup> Véase Al Ries y Laura Ries, La caída de la publicidad y el auge de las relaciones públicas, Empresa activa, España, 2003.

<sup>42</sup> Emanuel Rosen. Marketing boca a boca. Vergara, España, 2002. Véase también "Marketing boca a boca", agosto de 2003, Newsletter, octubre de 2003, en [www.leyesynumeros.com](http://www.leyesynumeros.com)

El **marketing viral** es una variante del boca a boca, pero en internet. Si un nuevo producto consigue atraer a los usuarios y conseguir que ellos se encarguen de extenderlo, el objetivo es elaborar mensajes que tengan la capacidad de reproducirse a sí mismos, al igual que los virus de computador<sup>43</sup>.

Especial mención le cabe al *eBusiness*, del cual a menudo se piensa que simplemente significa comprar y vender productos y servicios a través de internet. En realidad la práctica del *eBusiness* no se limita a internet ni implica únicamente el comercio en línea. El *eBusiness* conlleva el uso estratégico de tecnologías de comunicación e información (entre ellas, internet) para interactuar con los clientes, clientes potenciales y socios a través de diversos canales de comunicación y distribución. Al proporcionar la posibilidad de recopilar y gestionar información desde estas actividades multicanal, el *eBusiness* permite a las organizaciones obtener el máximo valor de cada interacción y mejorar constantemente la calidad de la experiencia del cliente.

La primera etapa de *eBusiness*, a finales de la década de 1990, tenía más relación con el *eCommerce* que con el *eBusiness*. El auge de las "punto com" (principalmente empresa-a-consumidor) ganó protagonismo y se desencadenó una búsqueda desesperada de riqueza rápida derivada del *eCommerce*. Aunque hay algunas notables excepciones con sólidos modelos de negocio de *eCommerce*, el panorama actual está lleno de fracasos de empresas "punto com". Nos encontramos ahora ante la segunda etapa del *eBusiness*, en la que el centro de atención deja de ser el *eCommerce* centrado en internet y toma más importancia el *eBusiness* multicanal centrado en el cliente.

Por otra parte, no debe olvidarse que cuando se comunica algo al **público objetivo** para el nuevo producto, las audiencias pueden ser muchas, además de los *clientes antiguos, actuales o potenciales* de la empresa. Entre ellos están los intermediarios (mayoristas, minoristas, agentes), proveedores, otras empresas (competidores y no competidores) y otros como el sector financiero, gobierno, medios de comunicación, líderes de opinión, prescriptores y comunidad en general. Pero además de estas *audiencias externas*

---

<sup>43</sup> Patricia Gutiérrez. Fidelización de usuarios usando el marketing viral, [www.comunicacion.org](http://www.comunicacion.org). Véase también Jorge Pereira, "Hablando de virus y mercadeo", *Actualidad económica* N° 258, Costa Rica, marzo de 2002.

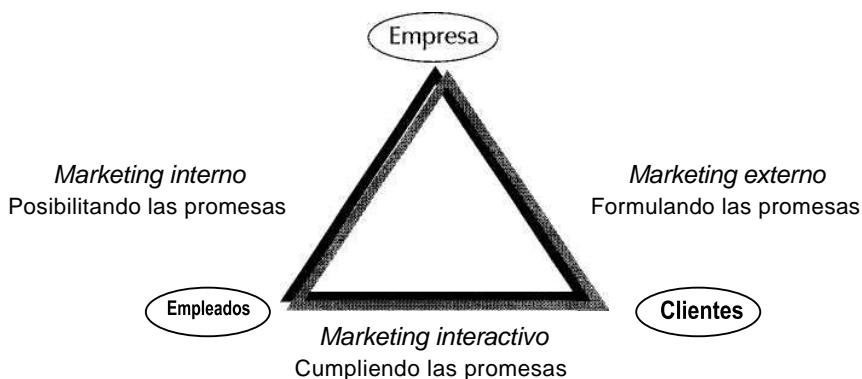
están las ***internas***, es decir, los directivos, accionistas, colaboradores (otros departamentos y funcionarios de la organización) y la gente del área comercial.

Esas comunicaciones internas se deben manejar estratégicamente por medio del ***marketing interno***, que puede ser definido como "todo programa, desde el análisis hasta su ejecución y control, dirigido hacia el equipo humano de la organización, desde la alta dirección hasta el personal de contacto con el público, desde el administrativo hasta el comercial externo que pretende alcanzar una cultura organizativa orientada al mercado"<sup>44</sup>. Estos programas son procesos que buscan la competitividad interna como producto del compromiso y pertenencia de cada uno de los miembros de la organización, y deben ser sistemáticos, formales, permanentes y de doble vía, para generar credibilidad y confianza.

Esto que es esencial en toda empresa, especialmente para introducir con éxito un nuevo producto, en el caso de los intangibles es determinante. "No se puede hablar de comunicación en los servicios sin evocar el concepto de marketing interno, del todo fundamental para empresas de servicio"<sup>45</sup>.

La figura 10.9 muestra el necesario triángulo entre el personal, clientes y empresa y las relaciones entre los distintos tipos de marketing; el externo, el interno y el interactivo.

**Figura 10.9 TRIÁNGULO DE LAS COMUNICACIONES**



<sup>44</sup> Chías. Op. cit., p. 91.

<sup>45</sup> Eiglier y Langeard. *Servucción*. Ed. McGraw-Hill, España, 1989, p. 127.

Las empresas al introducir un nuevo producto deben manejar **una estrategia integral de comunicaciones**, ya que de esta forma, como se decía, se logra la **sinergia** entre todos los medios y elementos utilizados, teniendo objetivos claros, definidos y cuantificables; unidad de campaña, criterios, argumentos y beneficios ofrecidos. Esto es válido para la comunicación interna y externa.

## ↗ El servicio como valor agregado

Karl Albrecht<sup>46</sup> habló en la década de 1980 del despertar del cliente concientizado de sus derechos. Ahora es él quien pone condiciones al decir qué quiere, cómo, cuándo, y cuánto está dispuesto a pagar. Ahora se reconoce que, más que productos, las personas o empresas compran satisfacción a sus necesidades y expectativas.

Un nuevo producto es algo destinado a satisfacer alguna necesidad; sin embargo, muchas cosas, como hemos visto, pueden contribuir a ello, además del producto básico. Por ejemplo, si el nuevo producto es un servicio bancario, al cliente no sólo le interesa el producto básico, sino que también toda la serie de valores agregados que pueden contribuir a su satisfacción.

Y dentro de esos valores agregados, la **atención** (relación interpersonal amable y cordial) y el **servicio** (asesoría, ayuda e información), se constituyen en elementos clave en la época actual. Pero no se trata de ser sólo atentos; el cliente paga por un resultado y no por una sonrisa, por una solución y no únicamente por un trato amable. A veces se da prioridad a la relación personal y se olvida el objetivo final: la satisfacción total del cliente. Y esto puede fallar no sólo por las personas, que podrían estar capacitadas y motivadas, sino también por los medios, equipos, procedimientos, políticas o filosofía misma de la organización<sup>47</sup>.

En consecuencia, para introducir con éxito los nuevos productos debe incorporarse una estrategia del servicio, entendida como una manera de pensar y actuar de la empresa, volcando la organización

<sup>46</sup> Véase Karl Albrecht, *Gerencia del servicio*, Legis, Colombia, 1988.

<sup>47</sup> Véase Alejandro Schnarch, "El servicio como valor agregado, clave del éxito empresarial", Clase Empresarial N° 54, Colombia, diciembre de 1997, pp. 48-51. También Schnarch, Atención y servicio, *Publimark*, Chile, noviembre de 1993, pp. 49-51.

hacia los clientes, internos y externos, creando y manteniendo una cultura y actitud de servicio, garantizando que cada contacto con el cliente sea óptimo.

Un nuevo producto tiene que proporcionar el requisito mínimo para dar respuesta a las expectativas básicas y esto sería lo esencial para su venta, pero los valores agregados aumentan el beneficio y garantizan reconocimiento y venta competitiva. Como afirma Richard Brookes, "cuando a un producto se le agrega el servicio o la atención al cliente, automáticamente se le aumenta el nivel de satisfacción al cliente, tanto esperado (antes de la venta), como real (después de la venta). Por tanto, el servicio puede considerarse como una función que al tiempo que diferencia un producto entre sus competidores y le agrega valor, ayuda a la compañía a aumentar sus perspectivas de conseguir nuevas compras y más recompras"<sup>48</sup>.

Con ello se logra una **actitud de servicio**, esto es, sentir, pensar y actuar en función del cliente; que cada empleado de la empresa realmente quiera prestar un servicio de calidad y lo demuestre en todas sus acciones. Una actitud de servicio va más allá de un trato cordial con el cliente. Incluye un compromiso personal del empleado para asegurar la satisfacción total del cliente de la empresa. Todas las actividades deben estar orientadas a dar un trato eficiente, cordial y amable al cliente. Ello garantizará la permanencia y fidelidad de los clientes del nuevo producto.

Lo anterior permitirá tener la **excelencia en el servicio**, esto es:

Una manera de pensar y actuar de la organización. Volcar la empresa hacia el cliente interno y externo. Crear y mantener una cultura y actitud de servicio. Garantizar que cada contacto con el cliente sea óptimo. Diseñar, prestar y mantener la calidad total en el servicio. Lograr en la mente del cliente la ventaja diferencial.

<sup>48</sup> Richard W. Brookes. *La nueva mercadotecnia*. Ed. McGraw-Hill, México, 1990, p. 321.

La excelencia en el servicio es posible cuando la satisfacción de las expectativas del cliente son superadas, y los atributos buscados pueden clasificarse así:

- *Básicos*: los esenciales en la relación.
- *Esperados*: forman parte de lo ofrecido.
- *Deseados*: apreciados, pero no esperados.
- *Inesperados*: están más allá de las expectativas.

Las *dimensiones de la calidad* por las cuales se valorará el nuevo producto están dadas por el producto básico, que es lo que primariamente busca el comprador, usuario o consumidor; la imagen que hemos tratado de proyectar y los valores agregados, especialmente el servicio. Sin embargo, es necesario reiterar que el *servicio es un valor agregado*, fundamental por cierto, pero lo que desea el cliente es en primer lugar un "buen" producto, tangible o intangible. Se hace esta aclaración porque hay empresas que, en su afán de tener valores agregados, comienzan a descuidar lo básico, quedándose en la sonrisita o el "maquillaje".

## Programas de marketing operativo: conclusiones

Naturalmente todos los programas anteriormente reseñados deben integrarse en un plan coherente, con objetivos, metas, actividades y tácticas, con su respectiva expresión presupuestaria; es decir, el **plan de marketing para el lanzamiento**, que se verá en el próximo capítulo.

Por otra parte, es importante reiterar que se trata de aspectos coordinados y que no pueden mirarse aisladamente, ya que se influencian mutuamente, tal como lo muestra la figura 10.10; es decir, por ejemplo, si se busca con el nuevo producto una imagen de calidad, naturalmente no puede pensarse en un precio bajo o una distribución intensiva.

Las *estrategias de precio* se relacionan también con los objetivos y especialmente con las otras estrategias de marketing. La figura 10.11 hace alusión a ello.

Existen adicionalmente dos *tácticas* que vale la pena mencionar, según dónde se haga la *presión más fuerte* al introducir el nuevo producto:

**Figura 10.10  
RELACIONES ENTRE LAS VARIABLES DE MARKETING**

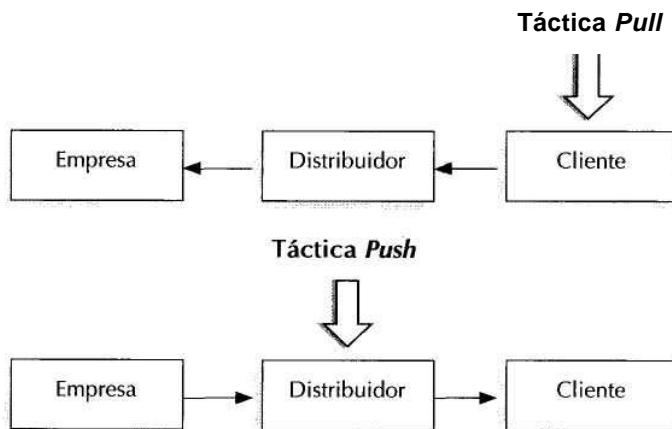
| Objetivos                         | Imagen        | Precio   | Distribución  |
|-----------------------------------|---------------|----------|---------------|
| Maximizar ganancias a corto plazo | Calidad<br>   | Alto<br> | Exclusiva<br> |
| Maximizar ganancias a largo plazo |               |          |               |
| Maximizar participación           | Descuento<br> | Bajo<br> | Intensiva<br> |

**Figura 10.11  
RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIAS DE MARKETING  
Y OBJETIVOS DE PRECIOS**

| Estrategias de marketing          | Objetivos de precios  |
|-----------------------------------|---|
| Aumentar el número de clientes    | Reducir el riesgo económico del ensayo<br>Ofrecer un mayor valor                      |
| Aumentar el índice de compra      | Ampliar la frecuencia de consumo<br>Permitir el uso en un mayor número de situaciones |
| Ampliar el mercado                | Servir a un segmento orientado por el precio  |
| Captar clientes de la competencia | Atacar con el precio<br>Mostrar calidad   |

**La táctica pull** consiste en hacer que sea la demanda del cliente final la que presione a los distribuidores a tener ese nuevo producto. Ello se logra fundamentalmente con publicidad e imagen de marca. La **táctica push**, que es empujar la venta del nuevo producto desde el fabricante, es decir, motivar al distribuidor para que lo tenga y exhiba. En esta posibilidad la fuerza de ventas, el *merchandising* y el material POP desempeñan un papel clave.

**Figura 10.12**  
**ESQUEMA DE LAS TÁCTICAS PULL Y PUSH**



Naturalmente las organizaciones pueden usar ambas tácticas simultáneamente, pero por lo general se hace hincapié preferencial en una de ellas.

En resumen, como dice Madia de Souza, "en marketing como en el fútbol no basta jugar bonito, ser sólo eficiente, sino que es preciso marcar goles, ganar partidos, obtener campeonatos e ir siempre hacia adelante. En otras palabras, ser eficaz"<sup>49</sup>, y ello implica conocer el mercado, segmentarlo, elegir el mercado meta, posicionarlo y hacer los programas operativos de producto, precio, distribución y comunicaciones, con su respectiva planificación, ejecución y control.

<sup>49</sup> Francisco Alberto Madia de Souza. *Op. cit.*, p. 217.

Esto es *intermediar entre la producción del nuevo producto y la compra del mismo*. Pero existen, como se ha comentado y reiterado, otros aspectos fundamentales que afectan el grado de aceptación del nuevo producto y la satisfacción del cliente, entre ellos la interacción durante la venta, forma de entrega, atención y servicio, posventa e incluso el recaudo de cartera, "que constituye una etapa crucial dentro de los procesos de la venta y el servicio al cliente", como afirma Gonzalo Zuluaga, agregando que "recaudar cartera viene a ser la etapa de perfeccionamiento de la venta, que pone a prueba y en juego todo el profesionalismo, no sólo del gestor, sino también de la organización que lo respalda"<sup>50</sup>.

## Estrategias para mercados internacionales

Hemos dicho que para *importar o exportar* hay que seguir un procedimiento ordenado y sistemático que minimice los riesgos de un fracaso, y todo lo expuesto es válido para introducir nuevos productos en mercados extranjeros.

El ingreso a otros países con el nuevo producto presenta varias alternativas:

- **Exportar:** sin hacer un compromiso de producción local.
- **Licencias:** se otorga el derecho de patente o marca registrada.
- **Joint Venture:** se invita a un socio para compartir riesgos.
- **Alianza estratégica:** los participantes unen recursos y esfuerzos.
- **Manufactura:** producción en otro país.

Para ello se debe mirar, analizar y hacer consideraciones relacionadas con rentabilidad, activos, costos, ventas, riesgos, etc., y mirar aspectos ambientales como económicos, políticos, legales y culturales del país o los países en que se esté pensando.

Aquí surge la discusión sobre la *estandarización y la adaptación*. Theodore Levitt atacó en un comienzo la adaptación, abogando por la estandarización, y en su texto *The Globalization of Markets* llegó a sugerir

---

<sup>50</sup> Gonzalo Zuluaga Uribe. "Recaudo de cartera en tiempo de crisis". *La República*, Colombia, octubre 31 de 1999, p. 12.

que en los mercados del mundo las personas de cualquier lugar estaban motivadas por dos necesidades comunes: alta calidad y precio razonable, diciendo que "la corporación global vende lo mismo en la misma forma en cualquier sitio"<sup>51</sup>.

Pero esto no es tan cierto. Efectivamente hay empresas como Kodak o Gillette que han vendido productos globales estandarizados en forma equivalente, pero en muchos casos los productos y estrategias deben adaptarse a las necesidades ide cada país, ya que a pesar de la televisión satelital y por cable, las comunicaciones, la internet, hay culturas que conservan sus particularidades. Por ello, como indica John Mariotti<sup>52</sup>, el marketing global también debe reconocer las diferencias en estilos de vida, transporte y comunicaciones alrededor del mundo.

Definitivamente los nuevos productos podrían requerir algunos cambios, en el producto mismo, mercados meta, posicionamiento o estrategias de marketing. En el caso del nuevo producto, caben tres alternativas: **sin cambio, adaptado y creado** especialmente para ese mercado, teniendo presente que, como dicen Taggart y McDermott, "la estrategia de producto es el enfoque crítico de la combinación de mercadotecnia. Si está equivocada, ningún poder en la promoción, en la asignación de precios o en la distribución persuadirá a los clientes potenciales para que compren"<sup>53</sup>. La figura 10.13 muestra las diferentes alternativas.

Naturalmente, los productos globales tienen grandes ventajas; sin embargo, como dice George Yip, "la idea de un producto global totalmente estandarizado que sea exactamente igual en todo el mundo es casi un mito, y ha causado gran confusión"<sup>54</sup>, agregando más adelante que "abundan las historias de compañías que han cometido el error de no adaptarse a las necesidades locales, tales como aparatos electrodomésticos de los Estados Unidos demasiado grandes para las cocinas japonesas, y calculadoras japonesas de teclado demasiado pequeño para los dedos

<sup>51</sup> Theodore Levitt. "The globalization of markets". *Harvard Business Review*, mayo - junio de 1983.

<sup>52</sup> John Mariotti. *Lo más fundamental y efectivo del marketing*. Ed. McGraw-Hill, Colombia, 2001, pp. 264-265.

<sup>53</sup> Taggart y McDermott. *Negocios internacionales*. Ed. Prentice Hall, México, 1996, p. 75.

<sup>54</sup> George Yip. *Globalización*. Ed. Norma, Colombia, 1993, p. 93.

**Figura 10.13  
EL NUEVO PRODUCTO EN MERCADOS INTERNACIONALES**

|                 | Producto   |          |        |
|-----------------|------------|----------|--------|
|                 | Sin cambio | Adaptado | Creado |
| Mercado meta    |            |          |        |
| Posicionamiento |            |          |        |
| Comunicación    |            |          |        |
| Distribución    |            |          |        |
| Precio          |            |          |        |

de los estadounidenses"<sup>55</sup>. Incluso empresas que aparentemente han comercializado productos globales como Coca-Cola, McDonald's o Cross, han hecho algunas adaptaciones. Coca-Cola es menos dulce o tiene menos gas en algunos países, McDonald's usa salsa picante en vez de tomate en México, y los mensajes publicitarios de Cross son diferentes. Es interesante citar un artículo reciente con relación a la gran multinacional del *fast food* McDonald's: "el remezón que sufrieron sus famosos arcos durante los últimos años, los obligó a replantearse el negocio. Lo primero fue dejar atrás la soberbia de querer imponer su comida y su estilo a todos los públicos, sin distinción. Se rindieron ante la evidencia: no todos querían comer hamburguesas y papas fritas, o al menos no todos los días"<sup>56</sup>. Como dijo un ejecutivo de la empresa, "ya no les vamos a imponer a los clientes lo que tienen que comer, sino que les vamos a preguntar qué quieren comer"<sup>57</sup>.

Muchas empresas han acogido la idea de la globalización, pero la estandarización podría producir consecuencias adversas, pues los

<sup>55</sup> *Ibid.*, p. 102.

<sup>56</sup> María Laura Martínez. "McDonald's, Operación lifting de marca", *Publimark*, Chile, octubre de 2003, p. 36.

<sup>57</sup> *Ibid.*

nuevos productos podrían ser muy vulnerables ante productos locales, con características y valores agregados que se adecúan mejor a las preferencias y comportamientos locales.

Como afirma Kenichi Ohmae, "si Europa dice que sus consumidores desean un producto verde, déselo verde. Si Japón dice rojo, déselo rojo. Nadie desea un promedio. Y nadie desea una mezcla de colores"<sup>58</sup>. *En definitiva, piense globalmente, pero actúe Idealmente...*

## TEMAS PARA ANALIZAR 10

### ¿EMPAQUE EN COMPUTADORES?

Olvídense de las computadoras. El éxito de Mac se debe al marketing de productos envasados. El director general interino de Apple Computer, Steve Jobs, no tenía nada nuevo que vender en cuanto a tecnología, pero "reenvasó" ingredientes existentes -el antiguo pero venerado software Mac OS y un chip G3 de un año de antigüedad- en una elegante caja translúcida.

Con ello Apple ha experimentado un gran retorno al mercado de los PC. La prueba está en las ventas y la participación en el mercado.

Para la mayoría de los consumidores, el color es mucho más importante que los megahertz o los gigabytes... Se puede elegir entre cinco sabores: frutilla, lima, arándano, mandarina y uva...

*Advertising Age*, julio de 1999.

### SOBRE EL PRECIO

"Es claro que una política de precios tiene implicaciones cruciales para las ganancias. Sin embargo, al mismo tiempo, el precio involucra con frecuencia respuestas psicológicas y de comportamiento, las cuales se relacionan con la calidad percibida y el valor del producto o el servicio".

Simón Majaro, *La esencia de la mercadotecnia*. Prentice Hall, México, 1996, p. 93.

<sup>58</sup>

Kenichi Ohmae. *El mercado sin fronteras*. Ed. McGraw-Hill, México, 1991, p. 26.

### EL PRECIO Y LA PERCEPCIÓN DE CALIDAD

Heublein produce Smirnoff, la marca de vodka que ocupa el primer lugar en Estados Unidos. Hace algunos años, otra marca atacó a Smirnoff. La botella de Wolfschmidt costaba un dólar menos y decía que tenía la misma calidad. Esto planteó para Heublein diversas estrategias para contraatacar: bajar un dólar, sostener el precio pero aumentar el gasto en publicidad, y sostener el precio; pero las tres estrategias podrían representar una baja en las utilidades.

Finalmente se encontró una cuarta estrategia que consistió en aumentar en un dólar el precio de Smirnoff e introducir una marca nueva para competir con Wolfschmidt y otra de un precio incluso más bajo.

La estrategia de precios de la línea colocó a Smirnoff como la marca de élite y a Wolfschmidt como una marca normal. Lo interesante es que las tres marcas de Heublein son muy parecidas en cuanto a sabor y costos de producción.

(Extractado de Philip Kotler y Gary Armstrong, *Mercadotecnia*, Prentice Hall, México, 1996, p. 448).

### LA PUBLICIDAD COMO VALOR AGREGADO AL PRODUCTO

George Lois, que fue llamado por el *New York Times* como "un genio de las comunicaciones masivas, tal vez tan grande como él mismo afirma serlo", escribió:

"En su importante obra acerca de la publicidad, *Madison Avenue, USA*. (1953), Martin Mayer concluyó que la publicidad confiere *un valor adicional* a un producto. En otras palabras, la publicidad, en sí y por sí misma, se puede convertir en un beneficio para el producto, pero sólo si es viva y memorable. Al conferir ese valor adicional al producto, una gran publicidad puede lograr que un alimento tenga mejor sabor, un automóvil funcione mejor y la cerveza sea más agradable.

Esto es una dinámica fundamental de nuestra cultura del mercado libre, del capitalismo. Las marcas en todas las categorías de productos, en última instancia, son similares o idénticas. Nuestro mercado está inundado de productos de paridad".

George Lois, *La gran idea*. Ed. McGraw-Hill, México, 1994, p. 147.

### POST-IT

Art Fry, de la compañía 3M, es el inventor y empresario interno de Post-it, los pequeños blocs amarillos de hojas de nota, que vienen con poco pegante por el borde en el reverso. Aparte de ser una interesante historia de perseverancia,

es un buen ejemplo de *mercadeo boca a boca*. El producto no se estaba vendiendo bien y 3M estaba a punto de cancelar el programa. En ese momento el gerente de marca pidió a la secretaría del presidente de la empresa enviar un bloque de notas a otras 499 secretarías de presidencia de las 500 compañías de la revista *Fortune*. Estas secretarías de las empresas más grandes de Estados Unidos empezaron a enviar memorandos en esos papelitos y en pocos meses se convirtieron en algo imprescindible...

## ALGUNOS DESARROLLOS INTERESANTES 10

- **Papas fritas**

Relatan que el inventor de las papas *chips* fue George Crumble, quien era un chef en un restaurante de Saratoga, en Estados Unidos, a quien un comensal le criticó que cortaba muy gruesas las papas fritas a la española. El chef probó en su cocina cortar con un cuchillo bien afilado, papas en rodajas bien finas, casi transparentes, las que al volcar en el aceite caliente inmediatamente se frieron crocantes, sequitas, y muchas de ellas aglobadas. En la actualidad estas papas se cortan con un instrumento llamado mandolina.

- **Grabadora**

En 1935 las empresas AEG Telefunken y la I.G. Farben construyeron una banda plástica cubierta de una película magnética. La grabadora tuvo sus orígenes en el magnetófono, y se empezó a usar en Alemania. Después de la Segunda Guerra Mundial se extendió por Europa y América perfeccionando estos aparatos y convirtiéndolos en grabadoras comerciales.

- **El papel carbón**

El papel carbón utilizado para realizar varias copias de un mismo documento se comenzó a usar en el siglo XIX.

Fue inventado por el inglés R. Wedgwood, quien lo patentó el 7 de octubre de 1806, como un fino papel saturado de tinta y secado entre dos pliegos de papel secante.

## PARA REFLEXIONAR 10

- ***Un ejemplo: el caso de Nestlé española***

El 9% de las ventas de Nestlé España proceden ya del lanzamiento de nuevos productos. Los trabajadores de la compañía se han convertido en el mejor departamento de I&D. La filial española del gigante suizo de la alimentación activó en 1997 el programa Nestlé Innova.

El plan de innovación se puso en marcha con el reto de lograr que, a medio plazo, las novedades aportasen anualmente 10% de las ventas de la compañía. El director general de Nestlé España, José Arcas, comenta: "En 1997 los nuevos productos representaban 5% de nuestras ventas; hoy casi hemos duplicado esta cifra y suponen ya 9% del total".

Con la puesta en marcha de Nestlé Innova, el fabricante de marcas tan conocidas como Maggi, Litoral, Nescafé, Solís y Bonka convirtió todos sus centros de trabajo en un gran departamento de I&D, donde valían tanto las ideas de los directores generales como las que podían aportar las secretarías, los administrativos o los operarios de cualquiera de sus catorce factorías españolas. "El gran éxito del programa -explica Arcas- ha sido crear una cultura empresarial innovadora dentro de la propia compañía y lograr contagiar el espíritu de creatividad a todos los empleados".

Este cambio cultural se impulsó a través de un ambicioso programa de **marketing interno** que se plasmó en diversas iniciativas, como la celebración del día del consumidor y la organización de concursos de ideas. "El último premio a la mejor idea lo ganó la secretaría de un director de fábrica", recordó ayer Arcas. Según el director general de Nestlé, desde 1997 la compañía ha recibido 2.133 ideas de sus empleados; de ellas, 73 procedieron de los jubilados. De estas 2.133 iniciativas, 107 se han transformado hasta hoy en nuevos productos.

Entre las ideas más recientes que Nestlé ha decidido convertir en realidad -la compañía lanza setenta novedades cada año- destaca el gazpacho en lata Ozú, el nuevo envase de La Lechera con válvula antigoteo o la nueva gama de precocidos congelados Maggi Mediterráneo, que incorpora platos como el arroz negro o la fideuá. Además de ideas brillantes, el programa Innova ha permitido a Nestlé reducir el período de lanzamiento de nuevos productos, que ha pasado de dieciocho a doce meses.

(Extractado de [www.hispavista.com](http://www.hispavista.com), febrero de 2002).

- ***Transformar la idea en realidad...***

Cuentan que en una oportunidad un ratoncito no podía sacar el queso porque en la casa había un gato que se lo impedía. Angustiado, preocupado y hambriento, decidió contratar un asesor.

El asesor hizo un análisis de la situación, miró el entorno, estudió y proyectó los riesgos, evaluó alternativas y finalmente llegó a una conclusión que presentó al ratoncito: "Cuando vayas por el queso -le explicó- y el gato te lo impida, debes transformarte en perro".

— Pero, ¿cómo lo hago?

— ¡Ah! Eso es problema tuyo. Yo doy la idea y al cliente le corresponde implementarla...



# Introducción y lanzamiento

*"Al preguntar a un gerente de marketing si el principal problema al introducir nuevos productos era la ignorancia o la falta de interés en las necesidades y expectativas del cliente, respondió: No lo sé, ni me interesa..."*

Anónimo



## Consideraciones estratégicas, operativas y tácticas

Resumiendo y sistematizando lo visto en capítulos anteriores, podemos concluir que existen diferentes tipos de decisiones que se deben tomar al introducir un nuevo producto al mercado. Estas decisiones se pueden agrupar en **estratégicas, operativas y tácticas**.

Las estratégicas responden al **qué, dónde, cuándo y porqué introducir** un nuevo producto; las decisiones operativas recogen el **cómo introducirlo**, es decir, la aplicación de los diferentes aspectos de la comercialización, incluyendo el *marketing mix* y las decisiones tácticas se refieren al **lanzamiento** en sí, tema de este capítulo.

Las **decisiones estratégicas** suelen tomarse en las primeras etapas del desarrollo del nuevo producto y en ocasiones incluso antes de comenzar, y una vez tomadas son difíciles de rectificar o su cambio puede suponer elevados gastos una vez que el proceso se ha iniciado, dado que ellas determinan las características clave con las que el nuevo producto va a competir. Entre ellas se pueden mencionar:

- **Decisiones estratégicas de producto**, que tienen que ver con la novedad del producto para la empresa y el mercado, los tiempos para su desarrollo, el grado de innovación con relación a la competencia y el concepto mismo del nuevo producto.
- **Decisiones estratégicas de mercado**, vale decir, la segmentación, mercados meta y fase del ciclo de vida de esa categoría para establecer los programas más adecuados.
- **Decisiones de introducción**, como objetivos y orden de entrada al mercado (pioneros o seguidores), de acuerdo con las estrategias competitivas y planeación estratégica de la empresa.

Las **decisiones operativas** se refieren a los aspectos tratados en el capítulo anterior, o sea las variables típicas del marketing que conciernen a:

- **Producto**; políticas de marca y amplitud de la gama; presentación o *servucción* y valores agregados intrínsecos al nuevo producto.
- **Precio**; fijación de precio de lanzamiento y políticas posteriores, de acuerdo con los objetivos y concordancia con los otros programas.
- **Distribución e intermediación**; elección de canales e intermediarios, intensidad y logística de la distribución.
- **Comunicaciones**; elección de nombre, posicionamiento y programas pertinentes de publicidad, ventas, mercadeo directo, marketing interno y otros.

En el segundo capítulo se hacía mención de las causas de fracasos de nuevos productos (figuras 2.5 y 2.6), en las cuales se podía concluir que la mayoría de los errores eran consecuencia de razones atribuibles al marketing, tales como análisis inadecuado del mercado, posicionamiento errado, no prever la reacción de la competencia, esfuerzo comercial inadecuado y lanzamiento (momento inoportuno, método o estrategia equivocada) y, al contrario, en las razones de éxito, además de lograr un producto superior que dé mayores satisfacciones al consumidor o usuario y una clara y decidida orientación al mercado, estaba un sólido y acertado plan de marketing<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Véase José María Ibáñez, *La gestión del diseño en la empresa*. Ed. McGraw-Hill, España, 2000, pp. 180-183, "factores de éxito y fracaso en el lanzamiento de nuevos productos". También se puede consultar Robert Cooper. *Winning at new product*. Addison-Wesley, USA, 1993, o Jordi Montaña. *Cómo diseñar un producto*. IMP, España, 1989.

Un nuevo producto puede ser único, superior y adaptado a las necesidades del cliente y, sin embargo, puede fracasar debido a un incorrecto lanzamiento al mercado. Por ello es conveniente darle la importancia que requiere este último tipo de **decisiones tácticas** que son necesarias para presentar el nuevo producto en su mercado objetivo y para que este comience a generar ingresos con sus ventas. Cabe hacer notar que las actividades de lanzamiento pueden significar altas inversiones que a veces superan 50% de las ventas totales del primer año.



## Aspectos que se debe considerar antes del lanzamiento

La introducción y lanzamiento de nuevos productos es un proceso interesante y un verdadero desafío. Como dice José Carlos Jarillo, "una de las situaciones más atractivas en el mundo empresarial es la introducción en un nuevo negocio", agregando que "la rutina desaparece y se abren las puertas a la creatividad"<sup>2</sup>.

Pero, como hemos visto, esta **introducción** al mercado constituye un gran esfuerzo que a veces requiere largos, costosos y pacientes trabajos de investigación y estudio, además de la necesaria creatividad<sup>3</sup>.

Por otra parte, no debemos olvidar que esta actividad tiene además repercusiones en toda la empresa, ya que un lanzamiento es un acontecimiento que rompe la rutina cotidiana, suscitando interés y expectativa en la dirección y empleados (incluso a menudo, en familiares) de la organización y también, en alguna medida, en los que rodean la empresa: proveedores, distribuidores, asesores y competidores. También hay una importante **inversión y un riesgo**, que aunque tratamos de que sea minimizado, siempre está latente.

La **introducción** (nacimiento), evidentemente es **un momento crítico** en la vida de un nuevo producto. Si se triunfa en el lanzamiento ello asegura,

<sup>2</sup> José Carlos Jarillo: *Dirección estratégica*. Ed. McGraw-Hill, España, 1992, p. 153.

<sup>3</sup> Es interesante destacar cómo la **creatividad** vuelve a ser mencionada como un ingrediente básico del marketing, formando parte y estando presente en todos sus aspectos.

en alguna medida, la acogida del producto en el mercado; de lo contrario puede ser muy difícil salvarlo.

Un lanzamiento es similar a un desembarco en la guerra y para ello, antes de fijar el día "D" y la hora "H", hay que tener toda la información acerca del terreno, clima, circunstancias y del "enemigo", así como tener y disponer de todos los medios y elementos necesarios para enfrentar el riesgo de esa operación militar, con altas garantías de victoria. Esta terminología, principios y métodos de la disciplina militar, pueden ser asimilados y utilizados en marketing, en lo que se denomina **marketing\***.

Por consiguiente, hay que afrontar este compromiso con máximas **garantías** de éxito; por ello, "para que un lanzamiento no sea una aventura, ha de ser planificado en líneas generales con mucha anterioridad; y cuando el producto está ya listo, probado y definitivamente adecuado a las necesidades del consumidor, la operación propia del lanzamiento ha de ser un modelo de planificación, coordinación y control. Todos los elementos han de ser revisados cuidadosamente y puestos en línea para que en su momento actúen según el plan previsto"<sup>5</sup>.

Estos elementos constituyen la llamada **lista de chequeo**, que consiste en revisar y tener todo a punto antes de empezar la operación de lanzamiento, es decir, la **verificación** de los aspectos y datos necesarios que hay que considerar para la introducción del nuevo producto.



## La lista de chequeo

Según Reidenbach y Grubbs, "antes del lanzamiento, el responsable de la planificación del nuevo producto debe asegurarse de que no han cambiado ninguno de los supuestos y condiciones que han llevado al producto hasta ese punto. ¿Son idénticas las condiciones del mercado y de la competencia? ¿Hay algún factor que pueda hacer que el nuevo producto cueste más de

<sup>4</sup> Véase, José Antonio Branca, "Marketing, una forma agresiva de mercadeo para enfrentar el nuevo milenio", Ier. *Simposio Latinoamericano de Mercadeo y Ventas*, República Dominicana, octubre de 2003. También se puede consultar al respecto Sergio Fajardo, "Marketing, el marketing de combate", febrero de 2003. [www.hipermarketing.com](http://www.hipermarketing.com)

<sup>5</sup> Escuela Viviente a Distancia. *Op. cit.*, p. 8.

lo que se ha estimado? ¿Existen razones para pensar que la aceptación del nuevo producto por el consumidor será menor que la estimada?<sup>6</sup>

Estos interrogantes y otros que veremos más adelante son los que precisamente deben responderse en una lista de chequeo que, aunque puede variar de acuerdo con la empresa, producto o mercado, en términos generales debería contemplar los elementos que se mencionan en la figura 11.1.

**Figura 11.1**

**ALGUNOS ASPECTOS POR CONSIDERAR EN UNA LISTA DE CHEQUEO PARA UN LANZAMIENTO**

- Estudios básicos realizados
- Clientes y segmentos
- Competencia directa e indirecta
- Protección del nuevo producto
- Influencia sobre productos actuales
- Determinación del servicio necesario
- Precio de venta y rentabilidad
- Suministros y stocks
- Sistema de distribución
- Aspectos jurídicos y legales
- Otros factores

- **Estudios básicos realizados;** para confrontar nuevamente el producto que se piensa lanzar con las necesidades, naturaleza y extensión del mercado. Ello implica aspectos cualitativos como motivos, hábitos y comportamientos; así como cuantitativos, tamaño y características del mercado. Desde que se tomó la decisión de iniciar el desarrollo del nuevo producto puede haber transcurrido bastante tiempo, cambiando incluso las circunstancias que originaron esa determinación. Lo que se busca no es hacer los estudios nuevamente sino precisar que los objetivos y programas se hagan sobre bases **reales y actualizadas**.
- **Clientes y segmentos potenciales;** esto es, volver a definir y actualizar con la mayor precisión posible los mercados meta (segmentos a los

<sup>6</sup> Reidenbach y Grubbs. Desarrollo de nuevos productos bancarios. Op. cit., p. 175.

cuales se les va a satisfacer una necesidad), con el objeto de aplicar los mejores métodos y estrategias para llegar a ellos, determinando la argumentación adecuada, los canales de distribución, definición de posibles prescriptores, influencias, tipologías, localización, etc.

- **Competencia directa e indirecta;** uno de los errores que a menudo se cometan en la introducción de nuevos productos es ignorar a la competencia, por ello se hace necesaria una **evaluación** de la posible reacción de los competidores y un conocimiento de las principales características de los productos y empresas a las cuales se puede afectar, en términos de fortalezas, debilidades, recursos, imagen, prestigio y, especialmente, capacidad de **reacción**. ¿El producto o tecnología es fácilmente imitable?, ¿cuánto tiempo podría tardar la competencia en tener algo similar e incluso mejorado?, ¿qué haremos nosotros en ese momento? Son cosas que deben considerarse atentamente, adoptando una actitud proactiva y no sólo reaccionar ante estas situaciones, es decir, analizar los distintos escenarios posibles y tener respuestas anticipadas.
- **Influencia sobre los productos actuales;** el introducir un nuevo producto tiene efectos, positivos o negativos, sobre otros productos o líneas de nuestra empresa, y hay que intentar una evaluación sobre sus repercusiones en las ventas, estabilidad, precios, márgenes, imagen, etc. A veces ocurre **canibalismo**, es decir, que el nuevo producto crece a costa de otro anterior; si esta es una estrategia deliberada, está bien, pero de lo contrario hay que estudiarlo para evitar la autocompetencia o basar el crecimiento de un nuevo producto en el deterioro de otro. **Protección del nuevo producto;** como un recién nacido, el nuevo producto naturalmente tiene debilidades y desventajas; por ello hay que mirar qué aspectos pueden ayudar o apoyar su introducción, como tratos especiales financieros, entrega, exhibición, etc. La utilización del prestigio e imagen de la compañía, así como canales de distribución conocidos, puede ayudar en esta tarea. Se trata de buscar elementos o acciones protectoras.
- **Determinación del servicio necesario;** este debe estar a la altura del producto ofrecido, y eso implica actividades antes, durante y después de la venta o prestación del mismo, en caso de tratarse de un intangible. En productos con contenido tecnológico, el servicio de posventa, como

mantenimiento, repuestos, manuales, etc., es fundamental y debe estar previsto antes del lanzamiento, al igual que la posible garantía.

- **Precio de venta y rentabilidad;** consiste en volver a revisar los diferentes **costos, los precios** de venta propuestos, los precios de la competencia, la rentabilidad y márgenes. Es decir, verificar si la estrategia de precios para el nuevo producto es acertada o si han cambiado algunas situaciones ambientales, económicas, legales o de competencia que ameriten redefinirlos.
- **Suministros y stocks;** deben estar claramente definidos, incluso determinados para la fecha misma del lanzamiento, incluyendo todas las inversiones financieras necesarias. Hay que determinar con anticipación los montos de inventarios y suministros de materias primas en fábrica, depósitos y centros de entrega a los distribuidores. Además es importante estimar las posibilidades de reabastecimiento y los plazos, así como conocer los métodos y los medios de entrega habituales de ese mercado, tanto de proveedores como distribuidores.
- **Sistema de distribución;** revisión de los canales de distribución que conducen a los clientes potenciales; coordinación con los intermediarios actuales, determinación de márgenes y utilización de otras posibilidades de venta, así como la logística de distribución física. Todo esto sirve para precisar el costo de distribución, las características de la red para el lanzamiento y los posibles esfuerzos promocionales.
- **Aspectos jurídicos y legales;** esto es, confirmar que todos los elementos que impliquen permisos, licencias o autorizaciones se hayan solicitado oportunamente y que se disponga de todos estos factores cuando corresponda.

Dependiendo del tipo de empresa o producto, pueden considerarse otros aspectos que requieran revisión antes del lanzamiento y sería positivo que cada empresa, de acuerdo con sus características y necesidades, elabore su propia **lista de chequeo** para mirar antes de la introducción de un nuevo producto.

Naturalmente, se trata de asuntos analizados y estudiados con anterioridad, pero que se recomienda volver a ver, revisar o modificar si es el caso, ya que siempre será más rentable cambiar o retrasar que lanzar con errores.

En el fondo, se supone que la empresa está lista para la introducción del nuevo producto, pero se detiene una vez más para no dar un paso en falso. Como se decía, pensar no es un pretexto para no hacer las cosas, sino para hacerlas mejor y cualquier previsión nos puede ayudar al éxito.

Aparte de los factores nombrados, lógicamente se deben **verificar** la **fuerza de ventas** (selección, capacitación, organización, motivación, dirección, manuales, etc.), la **argumentación** básica (promesas, estímulos, beneficios), **segmentación, posicionamiento y los planes y estrategias** de mercadeo (producto, precio, distribución, comunicación y servicio), que obviamente no sólo deben estar listos sino también discutidos, analizados, probados<sup>7</sup> e implementados para el día del lanzamiento, período de introducción y sostenimiento posterior.

Insistimos en que el proceso de planificación del marketing es **paralelo** e **interactuante** con el desarrollo del nuevo producto, y sólo con fines analíticos lo hemos estado analizando por separado.

Otro aspecto significativo para tener presente es el **grado de madurez** del mercado al cual introduciremos el nuevo producto, puesto que "no se utiliza la misma estrategia para lanzar un producto si el mercado está en fase de introducción o en fase de saturación. Igualmente, el *marketing mix* varía según las fases del mercado"<sup>8</sup>.

Por ello determinamos cuidadosamente **en qué fase se sitúa el nuevo producto en el mercado existente**. Se ha dicho que "todo nuevo producto o servicio, con poquísimas excepciones, puede considerarse un sustituto de algo que ya había antes. Esto es evidente en el caso de productos como el automóvil o el *compac disc*, pero también es cierto en casos como los microordenadores: estos sustituyen, en la mayoría de los casos, un modo manual de hacer las cosas. Por supuesto, muchos productos no sólo sustituyen a otros, en sentido estricto, sino que dan posibilidades al usuario que antes eran inalcanzables, como una información inmediata sobre el estado de una pequeña empresa, como hace un microordenador. Pero aun así, se puede

<sup>7</sup> Muchos de los aspectos del marketing se pueden ver y analizar en las pruebas de concepto, de producto y mercado. Por ejemplo: nombre, empaque, tamaño, presentación, colores, aromas, sabores, mensajes, canales, precios, motivaciones, argumentos, avisos, etc.

<sup>8</sup> Eric Vernette. *Marketing fundamental*. Ed. Gestión 2000, España, 1994, p- 151.

considerar que sustituyen la alternativa de sobrevivir sin las prestaciones del nuevo producto"<sup>9</sup>.

Es decir, por muy nuevo que sea el producto, casi siempre hay competidores, que son los proveedores del producto que va a ser sustituido y el éxito se logrará en la medida en que los nuevos productos sean superiores, en desempeño, beneficios, precios o cualquier valor agregado que responda en mejor forma a las necesidades y expectativas de los clientes a los cuales está destinado.



## Plan de marketing

Para facilitar el éxito o disminuir las posibilidades de un fracaso, en la introducción del nuevo producto, aparte de una organización adecuada, se requieren dos aspectos básicos:

- Que el **producto** esté **orientado** realmente a satisfacer las verdaderas necesidades y expectativas de los clientes, cosa que se supone hemos verificado desde la concepción misma hasta su desarrollo.
- Un **plan de marketing** que defina las estrategias y responsabilidades, con el fin de implementar los programas de acción para lograr los resultados deseados.

Por ello, todo lo anteriormente manifestado, especialmente en el anterior capítulo, carecería de sentido si no logramos materializarlo en un **plan** de acción que precise objetivos y medios para llevar a la práctica el nuevo producto.

Ese programa de acción es el **plan de marketing**, que puede definirse como un mecanismo para integrar y coordinar las variables; indicando metas, acciones y presupuestos. Se trata de una herramienta de trabajo dirigida hacia resultados específicos esperados, determinando cómo estos pueden lograrse, permitiendo delegar funciones, coordinar

---

José Carlos Jarillo. *Op. cit.*, p. 155.

esfuerzos, programar recursos para optimizar resultados y servir además de referencia y control.

Varias razones avalan la necesidad de elaborar un plan de marketing para el lanzamiento de un nuevo producto. Entre ellas tenemos las que se indican a continuación:

- **Coordina** los diversos programas que se necesitan para la introducción del nuevo producto.
- Sirve como instrumento para **revisar y asignar** recursos entre los programas específicos.
- Permite **evaluar** el progreso para alcanzar los objetivos y metas, fijando pautas y desarrollar acciones correctivas.
- Se constituye en una base de **regulación**, indicando el nivel de **desempeño** alcanzado.

Este plan se inicia con un **análisis de la situación**, tanto interno como externo, con el fin de definir fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para ese nuevo producto. De nuestra empresa debemos establecer los recursos y capacidades para esa tarea; del mercado sus características, estructura y comportamiento, así como las posibles barreras de entrada; de la competencia (actual o posible) su identificación, características, recursos, comportamiento, imagen, proyecciones, y del ambiente en general, condiciones económicas, tendencias, regulaciones, clima político, tendencias tecnológicas, variables sociales, etc.

La figura 11.2 muestra y resume los aspectos generales por considerar en un **diagnóstico situacional** y sirve como marco de referencia para mirar el entorno y los recursos y capacidades internas que tiene la empresa en cuanto al nuevo producto y los mercados objetivo que ha determinado, lo que finalmente se puede traducir en oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Este examen es prácticamente igual al planteado en el primer capítulo en cuanto a su metodología; sin embargo, es mucho más concreto ya que se refiere al mercado en el cual se va a desempeñar el nuevo producto y no en general. Es decir, el análisis **DOFA** (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas) o **SWOT** (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), se hace con relación a ese aspecto en particular.

**Figura 11.2  
ELEMENTOS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**



- **Oportunidad** es cualquier situación favorable que se presenta en el entorno que pueda servir a la introducción del nuevo producto. Suele ser una tendencia, un cambio, una necesidad, un problema, que asegura la demanda del producto.
- **Amenaza**, en cambio, es una situación que puede ser desfavorable a ese lanzamiento. Puede ser una barrera, limitación o cualquier cosa que pueda causar problemas en el entorno.
- **Fortaleza** es un recurso o una capacidad especial que la empresa puede usar positivamente para alcanzar los objetivos.
- **Debilidad** es una limitación, carencia o defecto de la empresa, que podría obstaculizar la introducción del nuevo producto al mercado.

También resulta interesante hacer un **análisis de vulnerabilidad** del nuevo producto, esto es, identificar las *principales amenazas, evaluar sus*

*posibles consecuencias, valorizar el impacto, la probabilidad de ocurrencia y las capacidades de reacción de la empresa.* Esto se puede llevar a un diagrama en el cual se describan esas amenazas, se mida el impacto (de cero a diez), la probabilidad (de cero a uno) y la capacidad de reacción (de cero a diez); ello nos daría el grado de vulnerabilidad del nuevo producto.

Una vez realizado el diagnóstico estratégico, tanto de capacidades y recursos internos como externos, se puede hacer una clara determinación de **objetivos** que se espera lograr con la introducción del nuevo producto, objetivos que deben ser *concretos, cifrados, fechados, coordinados y compatibles*<sup>10</sup>, y que se derivan del análisis de la situación.

Estos **objetivos** se establecen generalmente sobre *ventas esperadas*, es decir, una medida expresada en términos cuantitativos del impacto que la empresa quiere lograr con el nuevo producto, en un mercado concreto y en un lapso de tiempo definido. Esto puede medirse en *cifras de venta en unidades monetarias, unidades físicas, número de contratos o servicios brindados y en cuotas de mercado* (participación). También se pueden establecer en función de la rentabilidad esperada, aunque este tipo de objetivos es un poco más complejo ya que implica un examen detenido de la relación costos/volumen, capacidades de producción o servucción e inversiones por recuperar en un tiempo extendido. Incluso puede haber objetivos relacionados con posicionamiento, recordación o percepciones.

Como hemos dicho, una vez desarrollado el nuevo producto y adoptada la decisión de introducción, "corresponde al marketing el proceso de lanzamiento del nuevo producto, formular previsiones sobre la curva de penetración en el mercado objetivo y sobre los plazos en que los objetivos de rentabilidad serán alcanzados teniendo en cuenta los esfuerzos de marketing otorgados para mantener el nuevo producto"<sup>11</sup>.

El tema de la estimación de las ventas y objetivos de éstas, problema complicado para los nuevos productos, ya se analizó en el capítulo 8, teniendo presente que, como indica Lambin, "no existen métodos que permitan estimar las ventas futuras con certeza, y es, por tanto, particularmente útil encuadrar las estimaciones, es decir, disponer de un abanico de estimaciones de venta, con el objeto de poder evaluar el alcance del riesgo implicado por

<sup>10</sup> Véase Alejandro Schnarch, *Mercadeo estratégico*. Ed. Unisur, Colombia, 1993, p. 126.

<sup>11</sup> Jean-Jaques Lambin. *Marketing estratégico*. Ed. McGraw-Hill, España, 1995, p. 393.

el lanzamiento del producto"<sup>12</sup>. Es claro que el nivel de ventas de un nuevo producto dependerá de la intensidad, recursos y esfuerzos de marketing, cosa que se refleja en el plan respectivo, esto es, que a partir de los análisis de situación y diagnósticos se determine de manera voluntaria, pero realista, esos objetivos.

Las **estrategias** establecen las acciones específicas para lograr los objetivos y metas. Nos dice **qué va a hacerse, cuándo y dónde** se trabajarán las variables de marketing vistas en el capítulo anterior. Esas estrategias se llevan a cabo por medio de **programas** concretos que coordinan elementos, **tácticas** y medios que determinan la acción.

**El presupuesto** es la traducción de ese plan de marketing en cifras que cuantifican los gastos necesarios para el logro de los objetivos y metas propuestas. Los responsables de las diferentes actividades describen las necesidades financieras para lograr los objetivos establecidos; estos requerimientos son presentados a las autoridades respectivas, se estudian y coordinan con otras unidades y funciones relacionadas y, en un proceso de negociación de doble vía, finalmente llegan a establecerse de común acuerdo.

Es primordial instaurar también **indicadores de logros** que producen información para analizar el desempeño y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.

Un esquema simplificado del proceso en general puede apreciarse en la figura 11.3, que resume los principales pasos, indicando a qué corresponde cada uno de ellos.

En cuanto a los formatos o diseños para relacionar el plan de marketing, se puede consultar la literatura al respecto<sup>13</sup>, ya que no es diferente a cualquier plan donde, a partir de los segmentos escogidos, se determina un posicionamiento al nuevo producto, fijando objetivos generales, y desarrollar los programas específicos de marketing; cada uno con objetivos, metas, estrategias, acciones, tácticas y presupuestos correspondientes.

El **plan de marketing** ayuda a que las estrategias se lleven a la práctica, ya que a muchos ejecutivos "se les hace más fácil idear estrategias de mercadotecnia ingeniosas que ponerlas a funcionar", dice Thomas Bonoma, agregando que "la literatura sobre mercadotecnia está repleta de investiga-

<sup>12</sup> *Ibid.*, p. 396.

<sup>13</sup> Se recomienda especialmente Román Hiebing y Cooper, *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. Ed. McGraw-Hill, México, 1992.

**Figura 11.3  
ESQUEMA SIMPLIFICADO DE UN PLAN DE MARKETING**

| Paso                    | Responde a:   |
|-------------------------|---|
| 1. <i>Propósito</i>     | ◆ Qué queremos lograr   |
| 2. <i>Datos básicos</i> | ◆ Dónde estamos y cómo llegamos                                 |
| 3. <i>Oportunidades</i> | ◆ Posibilidades del mercado                                     |
| 4. <i>Amenazas</i>      | ◆ Problemas externos  |
| 5. <i>Debilidades</i>   | ◆ Aspectos negativos internos                                   |
| 6. <i>Fortalezas</i>    | ◆ Aspectos positivos internos                                   |
| 7. <i>Objetivos</i>     | ◆ Hacia dónde queremos y podemos ir                             |
| 8. <i>Metas</i>         | ◆ Objetivos cuantificados y parcialidades                       |
| 9. <i>Estrategias</i>   | ◆ Acciones por ejecutar para alcanzar los objetivos y las metas |
| 10. <i>Tácticas</i>     | ◆ Actividades concretas para llevar a cabo las estrategias      |
| 11. <i>Presupuestos</i> | ◆ Costos de ejecución de las estrategias y tácticas             |
| 12. <i>Proyecciones</i> | ◆ Qué vamos a lograr en volúmenes de venta y beneficios         |
| 13. <i>Controles</i>    | ◆ Cómo verificar el comportamiento del plan                     |

ciones y análisis tendientes a ayudar a los ejecutivos a idear estrategias de mercadotecnia a la medida de sus mercados. Pero cuando se trata de implementar tales estrategias, la literatura calla y los manuales prácticos suenan a hueco"<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Thomas Bonoma: "Making your marketing strategy work", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1984, p. 69.

**Figura 11.4  
PLAN OPERATIVO**

- Cuándo debe hacerse (tiempos)
- Cómo debe hacerse (estrategia)
- Quién lo debe hacer (responsables)
- Con qué recursos (presupuesto)
- Qué resultados se esperan (metas)
- Cómo medir los resultados (índices de gestión)

Finalmente, todo se refleja en un plan operativo donde se especifica claramente las responsabilidades, tal como aparece en la figura 11.4.

## **Métodos de lanzamiento**

A continuación se reseñan algunos métodos específicos para el **lanzamiento**, vale decir, la manera particular como introducimos el nuevo producto al mercado (que también son métodos válidos para relanzamientos). Naturalmente, no todos los nuevos productos se pueden introducir de la misma forma, debiendo analizarse y estudiarse todas las posibilidades.

**Zonas de ensayo:** se seleccionan una o varias ciudades o regiones representativas desde el punto de vista del cliente potencial, y es allí donde comienza el lanzamiento, ubicando los puntos de ventas o de intermediación. Después de unas semanas se hace un balance y juicio crítico de lo sucedido y así se continúa el lanzamiento por etapas, corrigiendo los defectos más significativos que se hayan detectado. Se utiliza para productos totalmente nuevos, que pueden cambiar los hábitos de compra y costumbres de clientes potenciales. La lentitud puede ser el principal inconveniente, pero la seguridad que brinda el proceso compensa esta limitación.

Las regiones elegidas deben ser poco extensas a fin de que permitan una concentración de todas las acciones y esfuerzos del lanzamiento. Los resultados obtenidos son seguidos muy de cerca para ver la acogida y penetración en el mercado objetivo, la atención prestada por los intermediarios o detallistas; proporción y tendencias a la repetición de compra,

si corresponde, y un enjuiciamiento crítico a todo el plan. A partir de ese análisis se puede continuar el lanzamiento corrigiendo posibles defectos que se hayan detectado, extendiéndose luego a otras áreas. Como decíamos, es un método adecuado cuando el nuevo producto es bastante innovador con ciertos riesgos latentes y cambia las costumbres y hábitos de los clientes potenciales.

**Método global:** consiste en realizar una introducción rápida y organizada del nuevo producto en el mercado total. Este sistema se usa para productos que no alteran las costumbres establecidas y pone en marcha toda la capacidad promocional de la empresa y cuando corresponda hay que ofrecer muestras de ensayo, demostraciones, degustaciones, etc. Hay que hacer una vigilancia de la penetración, bien por sondeo o paneles de distribuidores y consumidores, para conocer sus apreciaciones al poco tiempo; esto con el fin de ver las dificultades surgidas y corregirlas a tiempo.

Lo esencial de esta estrategia de introducción es que todos los elementos y medios que intervienen estén debidamente preparados, listos y coordinados para la fecha del lanzamiento. Las acciones por considerar comprenden ofertas especiales, muestras, campaña de comunicaciones, demostraciones, equipos de venta, etc. Este método exige también una constante vigilancia de sus resultados para detectar puntos fuertes y débiles, a fin de poder realizar las oportunas correcciones y mejorar su eficacia.

**Puntos piloto de venta:** es prácticamente un término intermedio entre los dos métodos anteriores. El lanzamiento se realiza a través de puntos de venta o intermediación previamente seleccionados, capaces de una venta sostenida del producto. Otros intermediarios se verán forzados a venderlo también para responder a una demanda que aumentará a medida que el producto se conozca y popularice. Esta técnica es útil para productos de calidad y características diferenciales respecto a otros bienes similares o sustitutos.

Es necesario hacer un estudio previo para determinar cuáles serán estos puntos piloto de venta, que por sus características mejor se acomoden a las peculiaridades del nuevo producto y al mercado objetivo.

**Método educativo:** se usa para introducción de productos que tienen complejidad o diferencias notables en sus características o utilización.

En cierto modo abarca lo dicho para las zonas de ensayo y los puntos de venta, pero esto se extiende a todo el territorio nacional. El método cubre los siguientes pasos: preparación (antes del lanzamiento) de medios de información, estudios de ventajas y beneficios que proporcionará el nuevo producto, determinación de aspectos motivacionales, campañas preparatorias al personal de ventas, campañas de demostración y actuación particularmente sobre prescriptores.

El desarrollo de este método implica la preparación con suficiente antelación de los medios de información para difundir rápida y extensamente los instructivos para consumidores, usuarios, compradores y distribuidores, sobre los usos, utilidades, ventajas y particularmente los beneficios del nuevo producto (ahorro, economía, rendimiento, amortización, etc.). También hay que establecer los elementos motivacionales, psicológicos, lógicos y racionales que pueden generar actitudes y motivos de compra. Este método tiene gran utilidad cuando el producto que se está lanzando cambia notablemente costumbres y hábitos, por lo cual hay que enseñar a usar y utilizar estas innovaciones. En un comienzo hay que dirigirse a la élite o dirigentes que pueden ser de influencia para el resto.

**Método competitivo:** se entra al mercado con suavidad o con fuerza, según los medios utilizados, pero intentando romper la barrera de la competencia. Para ello se compara directamente el nuevo producto con los existentes y con las necesidades para cuya satisfacción fue creado, con el fin de encontrar elementos, atributos, ventajas y beneficios que permitirán una argumentación agresiva y vendedora. Es importante tener argumentaciones y documentación con la respectiva combatividad; la fuerza de ventas también tiene que estar muy bien preparada, al igual que toda la estrategia de comunicaciones.

Dos peligros presenta la aplicación de este método. Por una parte, está la posible reacción virulenta de los competidores que pueden destruir nuestro lanzamiento y, por otra parte, la posibilidad de favorecer a los competidores que poseen un prestigio en el mercado, si con ese método recordamos excesivamente su existencia y pretendemos atacarlos de una manera muy abierta. Además, al realizar un lanzamiento siempre hay que prever la reacción de la competencia. El método competitivo es útil y eficaz,

pero peligroso. Debe usarse con cuidado y basarse en afirmaciones reales y demostrables.

**Sensibilización rápida por choque:** se utiliza para productos innovadores que tienen alguna complejidad, y consiste en informar rápidamente al mercado acerca del nuevo producto diciéndoles a los clientes potenciales del segmento objetivo que ha sido diseñado especialmente para satisfacer sus necesidades y deseos mejor que los productos existentes. Se deben buscar argumentos poderosos y creíbles, muy bien apoyados por la estrategia de comunicación.

El lanzamiento por medio de la sensibilización rápida tiene dos fases: la primera es una acción fuerte, ruda y espectacular sobre toda la clientela potencial, y en segundo lugar, una vez terminada la primera, se pasa a la acción de profundidad, que también está impregnada de las características esenciales de la primera parte, pero es más específica y concretamente dirigida.

Este método es muy útil para productos que no se adquieren por impulso y en que los compradores no suelen ser personas naturales sino empresas, por lo cual intervienen varias personas en la decisión de compra y habitualmente el precio es alto.

**Difusión:** este método centra el esfuerzo inicial del lanzamiento en la clase dirigente o elitista, la cual posteriormente difunde el uso o consumo del producto en la masa o pueblo, que por moda o imitación lo adopta. Esto puede referirse a personas naturales o empresas y para realizar esta estrategia se comienza precisamente ubicando y seleccionando a esos líderes de opinión. Normalmente se combina con el método de sensibilización rápida y con el educativo. Puede ser lento, pero seguro.

**Acción sobre prescriptores:** muy similar al anterior, se actúa sobre los que recomiendan algún producto o servicio, es decir, los prescriptores (médicos, profesores, odontólogos, mecánicos, ingenieros, etc.). El método consiste en una acción selectiva sobre quienes, por su cargo o profesión, pueden aconsejar el nuevo producto. Se trata, en consecuencia, de algo eminentemente informativo y persuasivo, siendo una técnica de apoyo y muchas veces auxiliar de otra.

**Figura 11.5**  
**RESUMEN DE MÉTODOS DE LANZAMIENTO**

| Método             | Principales aplicaciones   |
|--------------------|--|
| Zonas de ensayo    | Nuevos productos cuyo consumo altera hábitos y costumbres                            |
| Método global      | Para productos que no cambian comportamientos de compra o consumo                    |
| Puntos piloto      | Intermedio entre los dos anteriores  |
| Método educativo   | Para productos complejos o con diferencias notables en características o utilización |
| Método competitivo | Para romper las barreras de la competencia   |
| Sensibilización    | De complejidad técnica y con clientela potencial limitada                            |
| Difusión           | Productos que deben ser previamente aceptados por los líderes                        |
| Prescriptores      | Acción selectiva sobre quienes aconsejan el producto                                 |

## Introducción del nuevo producto

Una vez que se tiene el producto, las estrategias de marketing y el método de lanzamiento, hay que ocuparse concretamente de algunos aspectos de la introducción propiamente tal que se relacionan con lo siguiente:

- **Cuándo;** debe evaluarse el momento oportuno para la introducción del nuevo producto. La fecha de lanzamiento, que se fija con suficiente antelación, depende de varios factores, entre ellos la constitución de stocks necesarios, suministros, infraestructura, medios de apoyo, plazos requeridos por los colaboradores técnicos y de mercadeo y, por supuesto, las épocas que pudieran resultar más propicias o atractivas para ese acontecimiento.

- **Dónde;** es decir, la determinación geográfica, ya que la empresa puede decidir si debe lanzar el nuevo producto en el mercado nacional, conjunto de regiones o en una localidad en particular, dependiendo del método de lanzamiento utilizado que veíamos anteriormente.
- **Quién;** dentro de los mercados escogidos, qué segmentos y personas o empresas en particular se considerarán en primer lugar para el lanzamiento. Las empresas normalmente fijan los objetivos de distribución y comunicación en adoptadores tempranos, fuertes usuarios y prescriptores.
- Cómo; esto es, preparar la estrategia y método propiamente dicho, o sea desarrollar y coordinar los respectivos programas de marketing en la introducción; esto influirá directamente en los resultados esperados.

Todo ello va en un plan que define la introducción de un nuevo producto, involucrando los elementos y medios necesarios para que todo esté preparado y coordinado el día elegido.

Cualquiera que sea la estrategia o método elegido, se requiere, como primer paso, la determinación de los medios que se utilizarán y estos pueden ser de tres clases: de información o formación, promoción y comunicación. Estos deben estar bien estructurados ya que son la esencia del lanzamiento.

**Medios de información y formación;** van dirigidos en primer lugar a clientes internos, y particularmente a los vendedores o promotores del nuevo producto, a los cuales se les debe entregar material e información para que conozcan perfectamente el nuevo producto, sus características, ventajas y beneficios; además de las condiciones de venta, los argumentos y perfiles de los clientes en perspectiva. También se informa, como comentábamos al hablar de las estrategias de comunicación, a los distribuidores, prescriptores, medios informativos y público en general.

**Medios de promoción;** se constituyen, especialmente para los productos de consumo masivo, en el principal medio. Sus acciones de presentación, demostración, degustación, ensayo, etc., que buscan atraer el producto hacia los clientes y los clientes hacia el producto. Se puede entregar muestras en hogares, utilizar cupones y descuentos, todo ello destinado a una primera compra ya que "de la repetición regular de la primera compra depende el éxito del lanzamiento de los productos de consumo"<sup>15</sup>. En caso de productos

<sup>15</sup> F. Nepveu-Nivelle. *Op. cit.*, p. 144.

industriales también la primera compra de ensayo debe ser cuidadosamente observada y la repetición será facilitada por la asistencia técnica e información adecuada.

**Medios de comunicación:** se trata de dar a conocer el nuevo producto, interesar a los clientes potenciales en sus beneficios, incitarlos a ensayar y adoptarlo. Para ello se dispone de la publicidad, correo directo, afiches, folletos, vallas, etc., que naturalmente deben estar preparados y listos antes del lanzamiento, en términos de textos, ilustraciones, piezas y campañas.



## Evaluación y control

En cuanto se ha puesto en marcha el plan de marketing, el proceso de evaluación del mismo debe comenzar, es decir, hay que ir midiendo el desarrollo para hacer los ajustes necesarios ante las desviaciones, a fin de asegurar el logro de las metas.

Se trata de analizar el comportamiento del nuevo producto en términos de penetración, ventas, participación, recordación, etc., y compararlo con lo planeado para identificar posibles problemas, estudiar **desviaciones** y proporcionar los medios para efectuar acciones correctivas. Esas medidas de respuesta del mercado pueden ser, en general, de dos tipos: conducta física (compras, visitas a almacenes, etc.), y conducta mental (cambio de conciencia, intenciones de compra, etc.).

Cualquier desviación que exceda un límite aceptable requerirá una de estas tres acciones: cuando no se ha logrado una meta, puede ser necesario añadir recursos; si se está por encima de la meta, puede ser posible retirar los recursos en exceso y reasignarlos, y si la meta original es inapropiada puede ser necesario un nuevo planteamiento.

Por ello, el **plan de marketing** realizado no sólo debe servir como una herramienta de coordinación sino también como un **mecanismo de control**. Para implementar esto deben considerarse: las medidas de desempeño que van a monitorearse; comparación entre el desempeño real y el planeado en intervalos determinados de tiempo; especificar los grados de aceptabilidad de desviación; identificar las implicaciones de esas desviaciones y hacer las modificaciones pertinentes.

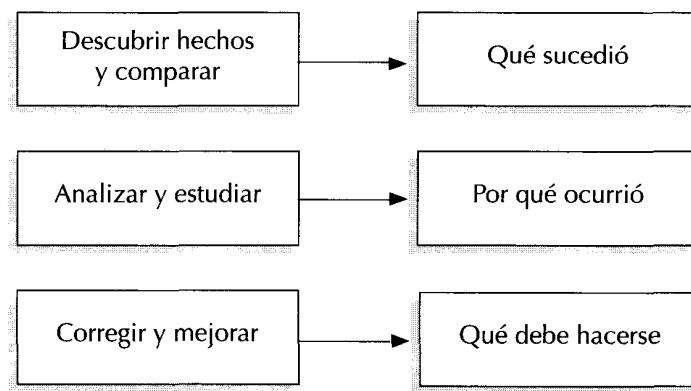
Algunas **medidas de desempeño** que se pueden utilizar son:

- **Generales:** ventas en unidades, en dinero, por segmento, participación, rentabilidad, etc.
- **Específicas:** tasa de ensayo, de recompra, niveles de conocimiento, tasas de almacenamiento, número de distribuidores, etc.

El **proceso de evaluación**, en consecuencia, es esencialmente una tarea que implica tres etapas:

- Descubrir **qué pasó**; obteniendo hechos, comparando los resultados reales con las metas presupuestadas para determinar en dónde difieren.
- Determinar **por qué pasó**; cuáles factores específicos del programa de marketing influyeron y determinaron los resultados obtenidos.
- Decidir **qué debe hacerse**; es decir, hacer las correcciones y mejoras que permitan mejores resultados.

**Figura 11.6**  
**EL PLAN DE MERCADEO COMO EVALUACIÓN**



Todo esto implica necesariamente claros **objetivos, metas y un plan de marketing** para el nuevo producto, porque de lo contrario no tendremos posibilidad de medir su **desempeño**.

Para Hughes, precisamente, "el plan de mercadotecnia cumple numerosas funciones. Sus estrategias orientan el esfuerzo de mercadotecnia;

asigna recursos; es la base para la comunicación y la coordinación del esfuerzo entre aquellas personas que ejecutarán la estrategia. El plan también debe tomar medidas para su propia evaluación y control"<sup>16</sup>.

La evaluación y el control forman parte del **plan de marketing** en la introducción de un nuevo producto, ya que este plan no sólo se proyecta hacia la futura vida de la **innovación** en el mercado, sino que debe poner especial cuidado en su lanzamiento y posterior monitoreo de desempeño inmediato, permitiendo hacer correcciones y ajustes que pueden incidir directamente en el éxito buscado. Como decía Peter Drucker, **un plan no se hace para que se cumpla, sino para actuar cuando no se cumple...**

Como señalan Clancy y Shulman, "si las labores de desarrollo del nuevo producto se realizaron bajo la guía de un pensamiento estratégico inteligente y el lanzamiento del nuevo producto se efectuó al amparo de una selección del mercado objetivo, un posicionamiento y una fijación de precios debidamente razonados, su probabilidad de éxito será muy grande"<sup>17</sup>.

La figura 11.7 resume los pasos por seguir: partiendo de un análisis de situación, tanto interno como externo sobre el mercado objetivo y los clientes potenciales del nuevo producto, se determinan los objetivos y metas que se espera obtener, se formulan las estrategias de producto, precio, distribución o intermediación y comunicaciones, se desarrollan los respectivos planes operativos y tácticos, se procede a establecer el método de lanzamiento, se introduce el nuevo producto y desde ese momento comienza la evaluación del desempeño y la corrección de posibles errores.

Sin embargo, hay que tener cuidado en no confundir las estrategias con la ejecución de las mismas, ya que a veces no se cumplen los objetivos no por estrategias equivocadas, sino por la puesta en marcha de ellas. Al respecto Bonoma aconseja: "Cuando los ejecutivos no estén seguros de las causas de un mal desempeño en mercadotecnia, deberían examinar sus prácticas de mercadotecnia antes de hacer cualquier otro ajuste. Un análisis

<sup>16</sup> David Hughes. *Mercadotecnia*. Ed. Addison Wesley, México, 1986, p. 511.

<sup>17</sup> "Mito 47", del libro de Kevin Clancy y Robert Shulman. *Mitos del marketing que están matando a los negocios*. Ed. McGraw-Hill, México, 1994.

**Figura 11.7  
PASOS POR SEGUIR**



cuidadoso de las preguntas de tipo cómo, enfocadas a la implementación, con frecuencia permite identificar una ejecución equivocada culpable de problemas que dan la impresión de ser estratégicos"<sup>18</sup>.

## ↗ **Un esquema guía integral**

A continuación se muestran los puntos básicos que pueden ayudar a desarrollar el procedimiento de creación, desarrollo e introducción del nuevo producto, tangible o intangible, al mercado.

### 1. Exposición del concepto original

- ♦ Problema por resolver:
- ♦ Descripción de la necesidad existente:

<sup>18</sup> Thomas Bonoma. *Op. cit.*, p. 70.

- ◆ Descripción de la solución que proporcionará el producto:
- ◆ Atributos del nuevo producto que hacen posible la solución:

## 2. **El producto básico y ampliado**

- ◆ Características:
- ◆ Ventajas:
- ◆ Beneficios:
- ◆ Valores agregados:
- ◆ Líneas y variaciones:

## 3. **Mercado y cliente potencial**

- ◆ Mercado(s) meta:
- ◆ Tamaño y características:
- ◆ Perfil del comprador o usuario:
- ◆ Comportamiento de adquisición:
- ◆ Competencia directa e indirecta:

## 4. **Imagen y posicionamiento**

- ◆ Beneficio principal ofrecido:
- ◆ Razones que lo hacen posible:
- ◆ Personalidad y posicionamiento:
- ◆ Nombre sugerido:
- ◆ Posible eslogan:

## 5. **Nuevo producto**

- ◆ Características, diseño, presentación, empaque, tamaños, etc.:
- ◆ Servucción, ciclo del servicio, lugares de prestación, personal, procesos:
- ◆ Elementos de apoyo, procesos y servicios involucrados:

## 6. **Precios**

- ◆ Costos estimados:
- ◆ Determinación de objetivos:
- ◆ Estrategias, políticas:
- ◆ Precio público:

**7. Distribución o intermediación**

- ◆ Canales e intermediarios:
- ◆ Aspectos logísticos:
- ◆ Estrategias y políticas:

**8. Comunicaciones**

- ◆ Objetivos:
- ◆ Estrategias:
- ◆ Publicidad:
- ◆ Venta personal:
- ◆ Otras formas:

**9. Plan de marketing**

- ◆ Antecedentes:
- ◆ Objetivos:
- ◆ Estrategias:
- ◆ Proceso de adopción:
- ◆ Pronóstico de ventas:

**10. Introducción al mercado**

- ◆ *Check list:*
- ◆ Métodos de lanzamiento:
- ◆ Evaluación del desempeño:
- ◆ Indicadores de logro:

 **Consideraciones finales**

Los procedimientos y metodologías expuestas son primordiales para el buen desarrollo e introducción del nuevo producto al mercado; sin embargo, siempre debe tenerse presente que la aceptación y evaluación ocurre cuando el cliente interactúa con la empresa al adquirir el nuevo producto o servicio. Si el concepto y la estrategia comercial han sido adecuados, las posibilidades de éxito son mayores, pero si las capacidades, motivación y compromiso del talento humano de toda la empresa y en particular, el personal de contacto, no son los apropiados, el proyecto puede fracasar.

Por lo mismo, no es de extrañar que Peters y Waterman insistan tanto en la ejecución, motivación y exaltación de valores, para lograr resultados

positivos<sup>19</sup>, y que Peters y Austin concluyan que el principal problema de productividad radica en que los directivos han perdido el contacto con su gente y con sus clientes<sup>20</sup>. Por ello destacamos una vez más la importancia del *marketing interno* para la efectividad del marketing en general y un lanzamiento en particular. Tanto es así, que incluso el **marketing** es definido por John Mariotti como "el procedimiento de entender las necesidades y deseos de los clientes, descubrir o crear productos o servicios que satisfagan esas necesidades y deseos, y después comunicarlo internamente a la organización, la cual debe crear y entregar los productos y servicios, y externamente hacia los clientes a quienes están dirigidos, de manera que éstos lleguen a desearlos y comprarlos"<sup>21</sup>.

La creación, la innovación y el marketing constituyen un proceso de personas y para personas, en el cual no basta tener una actitud positiva sino que también es indispensable una acción constructiva.

Por último, es esencial reiterar que al *introducir un nuevo producto* al mercado se termina una etapa, pero el proceso y relación con los clientes continúa. Para el vendedor puede ser el final de un proceso, pero para el comprador se trata de un inicio. Se ha realizado una primera venta y a partir de ella, el cliente evalúa, compara y valora nuestro producto y servicio; es aquí donde se puede iniciar una relación duradera, clave del éxito.

Los clientes posibles y potenciales deben transformarse en compradores que ratifiquen sus expectativas y la relación valor/beneficio esperada, y pasar de cliente a socio o cliente asociado, desarrollando su lealtad.

La figura 11.8 resume los distintos niveles de relación con los clientes. Hay un primer nivel en que nos limitamos a agradecer la compra y nada más; un segundo nivel en que ofrecemos responder si hay alguna dificultad (el médico que dice "si le sigue la fiebre, me llama"); el tercero, en que nosotros tomamos la iniciativa de comunicarnos con los clientes para

<sup>19</sup> Véase Thomas Peters y Robert Waterman, En *busca de la excelencia*, Ed. Norma, Colombia, 1984.

<sup>20</sup> Tom Peters y Nancy Austin. *A passion for excellence*. Ed. Collins, Inglaterra, 1985.

<sup>21</sup> John Mariotti. *Lo fundamental y lo más efectivo acerca del marketing*. Ed. McGraw-Hill, Bogotá, Colombia, 2001, p. 50.

**Figura 11.8**  
**NIVELES DE RELACIÓN CON LOS CLIENTES**

| Nivel de relación    | Acciones básicas                    |
|----------------------|-------------------------------------|
| Mínimo indispensable | Estrechar la mano y decir "gracias" |
| Reactivo             | Si algo anda mal, no dude en llamar |
| Responsable          | Llamar para ver si todo marcha bien |
| Relación total       | Comunicación permanente             |

confirmar que todo salió bien (el médico llama para saber cómo sigue el enfermo), lo cual es positivo y genera un gran reconocimiento, y un cuarto y último nivel al cual deberíamos llegar: el de relación total (marketing relacional).

En consecuencia, el lanzar un nuevo producto es el inicio de **una nueva relación** con los clientes, que requiere una comunicación permanente, en la búsqueda de un **desarrollo conjunto**, para generar **clientes satisfechos, leales y rentables**. Nuestro objetivo no es solamente vender el nuevo producto, sino ganar y mantener clientes, esto es, generar su fidelidad.

## TEMAS PARA ANALIZAR 11

### NECESIDADES DE LOS CLIENTES

"A lo largo del proyecto, el equipo completo debe tratar de incluir el punto de vista del cliente en todas las decisiones de diseño y desarrollo. Desde un principio, es necesario concentrarse en ellas, limitar su número, establecer prioridades entre ellas y aclararlas. Además, hay que conciliarias con las posibilidades y capacidades tecnológicas para establecer requerimientos tecnológicos bien definidos en las primeras etapas del proyecto. Y los requerimientos son el fundamento de la visión y del enfoque de etapas subsecuentes".

Stephen R. Rosenthal, *Diseño y desarrollo eficaces del nuevo producto*. Ed. McGraw-Hill, México, 1997, p. 318.

## CÓMO DERROTAR A LA COMPETENCIA, CON EL DIRECTORIO TELEFÓNICO

Relatan Jeff y Marc Slutsky que "cuando una gran cadena de pizzas llegó a Denver, causó serios problemas a todas las demás tiendas de entrega de pizzas en el área. Esta cadena en particular, una vez establecida en el mercado, era una rival difícil de derrotar. Uno de los medios más importantes de publicidad para los negocios de entrega de pizzas a domicilio es la sección amarilla del directorio... Una de las cadenas aguardó hasta que salió la nueva sección amarilla en el directorio y entonces realizó la promoción: "Traiga el anuncio de nuestro competidor publicado en la sección amarilla del directorio y le obsequiaremos dos pizzas por el precio de una"... Todo el mundo empezó a romper la sección amarilla de los competidores y le llevó el anuncio a la cadena...".

Jeff y Marc Slutsky, *Marketing con ingenio*. Ed. McGraw-Hill, México, 1996, p. 12.

## LA ESTRATEGIA DEPENDE DEL SEGMENTO

"Aunque se considere que los compradores innovadores forman un grupo homogéneo, una investigación identificó segmentos con distintos estilos cognoscitivos en la toma de decisiones y en la solución de problemas. Por tanto, cada grupo podría requerir una mezcla especial de marketing en la etapa de lanzamiento del ciclo de vida del producto. Por ejemplo, en un grupo debería poner de relieve la continuidad, la armonía y la compatibilidad con los productos y estilos de vida actuales. Con otro habrá de insistir en la originalidad, la discontinuidad y la novedad. Las estrategias y segmentos seleccionados variarán seguramente según el grado de novedad de una innovación".

David L. Loudon y Albert J. Della, *Comportamiento del consumidor*. Ed. McGraw-Hill, México, 1995, p. 302.

## ALGUNOS DESARROLLOS 11

### • *El yogur*

Aunque no es fácil determinar el origen del yogur, algunos indicios permiten suponer que el antepasado del yogur nació en Asia y luego se extendió a Europa a través de Turquía y Bulgaria. Su nombre tiene el origen en un término búlgaro "jaurt".

Las primeras referencias a este alimento aparecen en textos antiguos. Dicen los especialistas que Moisés lo menciona como uno de los alimentos

que Dios brindaba a su pueblo. Según se supone, los primeros consumidores de yogur fueron pueblos nómadas de las comunidades asiáticas, quienes fueron desarrollando las primitivas técnicas de producción. Se cree que los primeros surgieron de la fermentación de la leche a la simple acción del sol.

En la sociedad occidental, el consumo de yogur se popularizó en el siglo XX, cuando los estudios científicos de Metchnikov indicaron una posible longevidad de los pueblos consumidores de este lácteo, especialmente de las comunidades de los Balcanes. El mismo científico llevó el fermento a Europa, y originó esta industria.

El yogur es un alimento derivado de la leche, de alto valor nutritivo, además de contener fermentos naturales que regularizan la flora intestinal; restablece las funciones hepáticas, brinda al organismo sustancias de alto valor nutricional, de fácil digestión.

Para su elaboración en la actualidad, en tanques de leche pasteurizada y homogeneizada con el agregado de los ingredientes necesarios, se procede al proceso de incubación, para obtener los diferentes grados de coagulación, según el estado que se quiere obtener, desde el bebible hasta el frutado o el semisólido, entero o de tipo *diet*.

- *La plancha*

Se ubica el origen de la plancha aproximadamente en el siglo IV. Hay documentos que indican que los chinos utilizaban un recipiente de lata que contenía brasas y poseía un mango. En Occidente se comenzó a usar un alisador de vidrio, mármol o madera, que se utilizaba en frío y se hacía en la ropa el empleo de la goma de almidonar, que no permitía trabajar en caliente. Esto se empleó hasta alrededor del siglo XV. En el siglo XVII aparece la cita del término *plancha*. Las primeras planchas, generalmente hechas de hierro, se calentaban al fuego. Posteriormente aparecieron las planchas huecas que se cargaban de brasas, denominadas también planchas de carbón.

En el siglo XIX aparecieron las planchas de lavandería que al comienzo se calentaban sobre fogones, hasta que comenzaron a aplicarse otros métodos, como el uso de agua caliente, gas o alcohol. En 1882 apareció la primera plancha eléctrica, y al año siguiente (1883) la máquina de planchar, un artefacto voluminoso de uso comercial.

El 6 de junio de 1882 el estadounidense Henry W. Seely inventó y patentó la primera plancha eléctrica, aunque en ese momento todavía no estaban instaladas las redes eléctricas en los hogares. En 1924, Joseph W. Myers inventó la plancha eléctrica de termostato. En 1926, en Nueva York, la empresa Elder Co. sacó a la venta la plancha de uso doméstico de vapor.

- *Fibra óptica*

Una fibra óptica es un vidrio flexible o filamento plástico transparente que transmite luz por medio de una serie de reflexiones interiores. Aunque este concepto se descubrió primero en 1870 por el físico inglés John Tyndall, el primer uso práctico ocurrió en 1955 cuando el científico indio Narinder S. Kapany incorporó la fibra óptica en un endoscopio, instrumento óptico que usan los médicos para realizar exámenes clínicos dentro del cuerpo humano. En 1960 la compañía Corning desarrolló un vidrio extremadamente puro que permitió la transmisión de luz y otra energía a través de grandes distancias. Desde la década de 1970 la fibra óptica ha sido usada para transmitir por télex, teléfono y televisión por cable señales más eficaces que con alambre de metal.

## PARA REFLEXIONAR 11

- *Necesidad de objetivos*

¿Qué camino debo seguir?

Según adonde quieras llegar, observó el Gato.

Me es absolutamente igual un sitio que otro..., dijo Alicia

Entonces también da lo mismo un camino que otro, respondió el Gato.

(Lewis Carrol, *Alicia en el país de las maravillas*).

- *Liderazgo de opinión*

El actor Tom Cruise usó anteojos oscuros Ray-Ban Classic Aviator en la película *Top Gun*, ocasionando con ello un extraordinario incremento de las ventas hasta agotar existencias.

Wellcraft Marine construyó un bote de 130.000 dólares para escenas de acción en la serie *Miami Vice*, incrementando las ventas en toda la línea de sus embarcaciones.

Reese's Prices de Hershey ganó fama en la película *E.T.* cuando al extraterrestre se le sacó de su escondite con una probada del dulce (M&M).

- *Introducción y lanzamiento*

Generalmente se asocia el marketing con la comercialización de productos y servicios. Pero, como se ha manifestado, este se puede aplicar prácticamente a cualquier situación. Podemos pensar en un detergente o en ideas religiosas, jugadores de tenis o una vacuna, cementerios, discos o ganado... así como candidatos presidenciales, aunque "a veces no nos gusta creer que un candidato

sea un producto empacado, ni que asuntos tan importantes como el futuro del país sean influenciados por este tipo de cosas, pero pensar lo contrario corre el riesgo de ser ingenuo" (Alejandro Schnarch, "Marketing político y encuestas preelectorales", Publimark No. 136, septiembre de 2000, Chile).

Por eso, las estrategias y metodologías de introducción y lanzamiento expuestas, son válidas para todo tipo de bienes, tangibles e intangibles, personas, lugares, ideas, países... incluyendo naturalmente un nuevo libro sobre creatividad, innovación y marketing... para que no ocurra como con aquel autor que caminaba por la calle y se encontró con un ex alumno que le felicitó calurosamente por el libro escrito por su recordado maestro y que había adquirido hace algunas semanas. "Gracias, muchas gracias -respondió el profesor- así que fuiste tú el que lo compró...".

12

# Sobre el método de casos

*"Algunas personas estudian toda la vida y cuando mueren lo han aprendido todo, menos a pensar".*

*Domergue*



## Introducción

Requerimos preparar ejecutivos y profesionales con una excelente formación en administración y capacitados para la toma de decisiones bajo incertidumbre, y esos conocimientos y competencias no pueden desarrollarse exclusivamente escuchando consejos transmitidos por instruidos profesores o leyendo colosales textos de estudio.

En un contexto escolar ya superado, el profesor tenía la misión de *enseñar* y el alumno la de *aprender*, siendo enseñar el transmitir y depositar en el alumno conocimientos y experiencias del educador. Lo que importaba era la transmisión: si el alumno no aprendía, no era problema del profesor, porque este había cumplido al presentar sus materias. El docente pudo haber desplegado mucha actividad y *pretendido enseñar*, pero si no ha habido aprendizaje, *no hubo enseñanza...*

Por eso, más bien se debería tratar de dirigir y conducir el proceso de aprendizaje; el educador moderno no enseña, sino que guía el aprendizaje. No da conocimientos sino que señala hábilmente el camino para descubrirlo, construirlo y conquistarlos.

Mediante esta metodología se busca, precisamente, ir superando la concepción de que enseñar es impartir educación a través de la cátedra o los textos, en que "el protagonista es el profesor erudito poseedor de la sapiencia, guardián de las verdades del pasado, que se digna transmitir a sus alumnos y donde éstos asumen una actitud pasiva, sólo escuchando, ejercitando la percepción y la memoria, nunca el raciocinio ni la capacidad analítica y de evaluación"<sup>1</sup>.

Enseñar se convierte en estimular e impulsar el proceso de aprendizaje, no se transmiten verdades prefabricadas. Todo esto no solo implica una nueva actitud y comportamiento de los docentes, sino especialmente de los alumnos.

El *método de casos* puede en alguna medida ayudar a superar esta situación y terminar con uno de los vicios de la educación conservadora, en la cual aprender es básicamente la labor de acumulación de datos en la memoria, particularmente mediante el tradicional método catedrático, "que en la peor hipótesis reduce la lección a una descolorida lectura con monótona voz, de papeles amarillentos por el tiempo y en la mejor hipótesis, a una bella charla altisonante y vacía..."<sup>2</sup>.

Como matiza Risieri Frondizi, "la clase magistral, fue el método por excelencia en nuestras universidades hasta hace poco tiempo, hoy está un tanto desprestigiada, pero es practicada en forma vergonzante, aún por quienes reconocen su ineeficiencia"<sup>3</sup>.

No pretendemos descalificar ni reprobar este método de comunicación, sólo queremos destacar que esta concepción tradicional de la educación ha dado más importancia a saber cosas que a saber hacer cosas. Si bien la cátedra magistral tiene sus méritos, y cuando es *dictada por un verdadero profesor es insustituible como elemento inspirador*, lo cierto es que no puede ni debe representar el único instrumento docente ni constituirse en algo

---

<sup>1</sup> Alberto Acosta Tobón. "El uso del caso en la docencia de administración". *Temas Administrativos*, No. 29, enero, febrero, marzo de 1978.

<sup>2</sup> Piero Calamandres. *La universidad de mañana*. Ed. Jurídica Europa-América, Buenos Aires, 1961.

<sup>3</sup> Risieri Frondizi. *La universidad en un mundo de tensiones*. Ed. Paidós, Buenos Aires, 1971, p. 106.

semisagrado, tan inaccesible que estimule la pasividad del alumno, en vez de su participación dinámica en el proceso de su propia formación<sup>4</sup>.



## Hacia una nueva concepción

Como réplica a esta noción tradicional ha surgido otra tendencia, que postula que aprender es resolver activamente problemas y no la simple acumulación de datos en la memoria. "Al resolver el problema, actuando, se habrá tenido una experiencia y dentro de esa experiencia se habrá producido el aprendizaje"<sup>5</sup>.

Lo trascendente es desarrollar habilidades para que el estudiante aprenda a aprender, a investigar, a comunicarse, expresarse, escuchar, discutir, innovar, razonar, descubrir, experimentar, actuar en grupo. Como expresa el doctor Barceló, "lo fundamental es que los alumnos aprendan a pensar por sí mismos y para ello deben emplearse métodos de formación activa, pues el aprovechamiento depende del grado de participación del alumno"<sup>6</sup>.

La enseñanza debiera ser orientada en ese sentido y "como principio la metodología por utilizar debe ser tal que el estudiante adquiera conocimientos que posibiliten los cambios de actitud necesarios al futuro profesional; que le permitan tener contacto con la realidad; que adquiera elementos para el desarrollo de procesos de investigación y fundamentalmente, que adquiera capacidad para el análisis conceptual que le permita identificar problemas y aportar sus respectivas soluciones"<sup>7</sup>.

Resulta mucho más sustancial para el hombre poseer la capacidad o habilidad para descubrir o saber los datos que necesita; lograr una comprensión básica de la realidad, que manejar principios y no detalles cambiantes; que tenga capacidad para descifrar la realidad y no solamente repetir lo que otros dicen.

<sup>4</sup> Véase Alejandro Schnarch, "Por qué se falla en la enseñanza de administración". Clase empresarial, Colombia, octubre de 1996, p. 62.

<sup>5</sup> Cirigliano Villaverde. *Dinámica de grupos y educación*. Ed. Humanitas, Buenos Aires, 1966, p.25.

<sup>6</sup> Gabriel Berceló Matutano. *El dirigente del futuro*, Asociación para el progreso de la dirección, Madrid, 1976, 4<sup>a</sup> ed., p. 186.

<sup>7</sup> Informe final del Seminario Nacional de Colombia, "La enseñanza de la administración en la subregión andina", Escuela Empresarial Andina, informe general, 1977.

El llevar la realidad a las aulas ha sido una inquietud frecuente, sea para aprender de ella organizando, estableciendo y sistematizando información para comprenderla, o para comprobar y discutir las teorías e hipótesis analizadas. Una respuesta a esta preocupación han sido las dinámicas de grupo y sus técnicas, en particular el método de casos, al *preparar* más bien que *transmitir* conocimientos.

## ➤ El método de casos

El uso del método de casos tuvo su origen en 1880 con Christopher Langdell en la Escuela de Leyes de la Universidad de Harvard, pero realmente tuvo su desarrollo en 1908 en la Harvard Business School, aunque es en 1930 cuando se inicia su introducción definitiva como método de enseñanza en la administración. Pasados los años fue adoptado por otras instituciones que lo utilizan con ciertas modificaciones<sup>8</sup>.

Como indican Cravens y Cordero, "las clases de la conferencia y la discusión orientada, *proveen* a los estudiantes la información sobre conceptos, prácticas y teorías y, en contraste, los casos *proporcionan* una oportunidad de utilizar conceptos, prácticas y teorías"<sup>9</sup>.

Ciertamente, el caso permite la integración en el proceso de aprendizaje, de la teoría con la práctica, integración que está muy ligada al "*aprender haciendo*" o al "*aprender a hacer haciendo*". Pero esta metodología requiere también reflexión y análisis, así como los necesarios conocimientos, conceptualizaciones y teorías que debe suministrar el docente, antes, durante y después del análisis de un caso.

El método de caso puede definirse como el diálogo sistemático sobre situaciones que reflejan la realidad, dirigido por un instructor experimentado, cuyo fin es facilitar el aprendizaje, mediante un proceso activo, participativo e innovador, que establece *nexos creativos* con la realidad y, como dice Darío Abad, su principal fortaleza "estriba en el hecho de que

---

<sup>8</sup> Véase Malcolm. P. McNair, *The case method at the Harvard Business School* Ed. McGraw-Hill, New York, 1954, y Kenneth Andrews. *El papel del instructor, que utiliza el método de caso*. Ed. McGraw-Hill, New York, 1960. También se puede consultar "How the case matthod Works" en el sitio web [www.hbs.edu/mba/experience/learn/thelearningmodel](http://www.hbs.edu/mba/experience/learn/thelearningmodel)

<sup>9</sup> Cravens y Cordero. *Guía al análisis de casos*. Universidad de Otterbein, [www.otterbein.edu/home/fac/brcclby](http://www.otterbein.edu/home/fac/brcclby)

obliga al estudiante a tomar parte activa en el análisis de problemas de la vida real y a participar directamente en la adopción de cursos de acción efectivos, viables y adecuados"<sup>10</sup>.

La metodología de casos no pretende que los estudiantes acierten a una solución, sino que busca desarrollar habilidades para la toma de decisiones y sustentarlas, mediante un análisis adecuado; que aprenda a comunicar sus criterios, a defender sus opiniones en debates, presentaciones o en informes escritos. Se trata de que el estudiante ponga a prueba sus pensamientos e ideas, ajustándolas, o incorporando otras, apropiándose del conocimiento. También se aprende a trabajar en equipo respetando los pensamientos de los demás. Incluso, en algunas oportunidades, las soluciones podrían ser más válidas que las del profesor mismo...

Los casos pueden ser tomados de la vida real, de la ficción o del acontecer histórico y básicamente consisten en la descripción de una situación o hecho que es sometido a la consideración de los participantes. El método tiene como fin hacer vivir una experiencia al resolver un problema y, a través de ello, lograr el aprendizaje.

En general, "un caso es la descripción de una determinada situación en la vida real. Como es fácil de suponer esta narración es el punto de vista de uno o varios observadores y, por tanto, estamos admitiendo que, en parte, el caso es la expresión de una serie de percepciones que tiene de la realidad el observador. Estas percepciones vienen condicionadas por experiencias previas, suposiciones y sentimientos del observador que escribe el caso"<sup>11</sup>.

Una de las características del estudio de casos consiste en que cada uno de los miembros que participan en la discusión puede aportar una solución diferente, de acuerdo con sus conocimientos, experiencias y motivaciones; es decir, no hay una solución única. Lo que se busca

<sup>10</sup> Darío Abad. *El método de casos*. Interponed, Colombia, 1997, p. 39.

<sup>11</sup> Enrique Ogliastri. *El método de casos*. Centro de recursos para la enseñanza y el aprendizaje, ICESI, Colombia, p. 10.

fomentar es la capacidad de decisión frente a situaciones determinadas, de ofrecer la oportunidad de someter a prueba los conocimientos teóricos adquiridos o tener otra visión del problema.

Básicamente podemos distinguir dos tipos de "casos", aunque algunos autores hacen más separaciones<sup>12</sup>. Un *case study* revela una situación particular, mientras que un *comprehensive case* describe corrientemente casi todos los eventos que ocurren en una compañía u otra organización durante un cierto período de tiempo. Pero la diferencia entre ambos tipos es solamente de grado y no de clase. También se plantean los *short cases*, que son situaciones abreviadas en que se da al participante la información necesaria para señalar un aspecto particular seleccionado, o las **presentaciones audiovisuales** que tienen la ventaja de ser más atractivas y permiten desarrollar las habilidades de percepción y escucha activa de mensajes verbales y no verbales.

Otra derivación, aunque esencialmente similar, puede ser la de los *episodios fenomenológicos*, en que se presentan situaciones comunes vistas a través de los ojos de varios protagonistas para ilustrar el modo en que el problema aparece a diversas personas que desempeñan distintos puestos<sup>13</sup>, y lo que se ha llamado *incidente crítico*, en que se parte de un hecho aislado que el instructor relata y en que luego los participantes intervienen, a través de preguntas, para aumentar la información y darle al caso una mejor solución.

Esencialmente, "la enseñanza a través del método de casos pretende que el estudiante tenga la oportunidad de someter a prueba su pensamiento y su manera de reaccionar frente a una situación determinada, así como modificarlos. Este sistema le permite conocerse mejor a sí mismo y aprender el valor de los demás"<sup>14</sup>. Mediante los casos no se pretende enseñar

<sup>12</sup> Véase Frank Meissner, "Los casos en el estudio de la dirección de empresas", en Casos en Administración de Negocios, Konrad Fischer ed., Centro Regional de Ayuda Técnica, México, 1972, o también W. Alln Gay and David Cameron, "A manager's casebook". Heinemann, London, 1967.

<sup>13</sup> George A. Field, John Douglas. "The Phenomenological situational Episode: a competitive tool for marketing Management", en Taylor y Whitlo, recop, University of Sothern California, Los Ángeles, 1964.

<sup>14</sup> Manuel García Galindo. "El método de casos". Temas administrativos, Colombia, No. 29, 1978.

verdades, lo que se busca es fomentar la capacidad de discernimiento frente a situaciones nuevas o pensamientos ajenos.

Este método está tan ampliamente divulgado que incluso existe la WACRA (The World Association for Case Method Research & Application), cuyos fines son<sup>15</sup>:

- *Promover* la utilización del método de casos en la enseñanza, capacitación y planeamiento.
- *Coordinar* las actividades de redacción y aplicación del método de casos.
- *Alentar* la cooperación entre el sector público, la comunidad de negocios y otros profesionales hacia la metodología de casos.

## ✓ El método de casos y la educación a distancia

La **educación a distancia** ha adquirido una dimensión extraordinaria a partir del siglo XX, en gran medida debido a la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones en función didáctica. En líneas generales, se trata de un procedimiento educativo cuyas características específicas radican en la separación física entre el maestro y el alumno y la consecuente mediatización de los contenidos.

A diferencia de un estudiante libre, el alumno en situación de aprendizaje a distancia será orientado permanentemente por el sistema, que le planteará modos, tiempos y formas de acercamiento a los contenidos, así como también ejercicios de aplicación, verificación y autoevaluación que lo preparen para posteriores instancias de evaluación, a veces de carácter presencial.

Hoy existen incluso **universidades virtuales**, como la Open University en el Reino Unido, con una población estudiantil de más de 200.000 personas, con programas de pre y posgrado.

---

<sup>15</sup> Véase [www.wacia.org](http://www.wacia.org), también existe la Asociación de Investigación Norteamericana del Caso, que se dedica al desarrollo de los estudios de casos, y la difusión del método: <http://nacia.net>

La *educación por correspondencia* es la versión más temprana de la educación a distancia, desarrollada a mediados del siglo XVIII en Europa (Gran Bretaña, Francia, Alemania) y Estados Unidos. En 1840 un educador inglés, sir Isaac Pitman, enseñó taquigrafía por correo. En la década de 1950 y 1960 se desarrolló la *educación por video*, en las de 1970 y 1980 las *teleconferencias* y a partir de 1990, la *enseñanza virtual*<sup>16</sup>.

La educación basada en el uso de la internet permitirá un avance gigantesco en la calidad de la enseñanza al introducir mecanismos interactivos y de colaboración que simplemente no se pueden dar dentro del paradigma tradicional de la educación a distancia. "Aseguran también que internet llegará a un mayor número de estudiantes y ofrecerá opciones más flexibles que los sistemas basados en la televisión. En resumen, anticipan una audiencia mucho mayor para una serie de productos mucho más sofisticados y ventajosos"<sup>17</sup>.

Y esa educación a distancia puede usar perfectamente metodologías como la de casos, especialmente con la internet, que facilita la interacción, el control de resultados, el acceso a la información y la adaptabilidad, de mejor forma que la tradicional educación a distancia y la formación a través de CD interactivos multimedia.

Pero la educación a distancia es también una tentación para los negocios de corte educativo. Dicho de otro modo, las posibilidades de estructurar cursos a distancia con ciertos avales de dudoso valor académico y que resulten altamente rentables, son muchas y muy concretas. De hecho, junto con la ampliación de la capacidad operativa de las universidades y otras casas de estudio para efectos de ofrecer educación no presencial, ha aparecido en los últimos años una amplia oferta de capacitación permanente, en su mayoría no formal, pero también con avales académicos, que denotan una clara intención comercial<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> La educación a distancia tiene aspectos positivos y otros no tanto. Una historia de la misma, así como un cuadro resumen sobre sus ventajas y desventajas, se puede consultar en: <http://www.people.memphis.edu/~ffowler/title.html>; University of Memphis, "A Journey through the History of Distance Education".

<sup>17</sup> Paul Constante. "La universidad en mi casa. La educación superior virtual llega a América Latina". Revista del Banco Interamericano de Desarrollo, 31 de diciembre de 2003.

<sup>18</sup> Véase, por ejemplo, Gabriel Solano, "Educación a Distancia: el negocio del siglo", noviembre de 1999. <http://www.po.org.ar/edm/edm25/educacion.htm>

## Resolución de casos

Para que el método funcione, es preciso "olvidarse de que es algo artificial, por así decirlo, olvidarse de que es un caso, olvidarse de que se está en una clase, aceptar la situación como real, y convertirse en una persona interesada en ella. Tal es el ideal que la discusión del caso debe lograr"<sup>19</sup>.

Hay que aceptar la situación como real y convertirse en una persona no sólo interesada, sino involucrada en el hecho relatado. Se espera que los participantes logren un concepto y una toma de posición personal ante la situación descrita y planteada, esto es, determinar:

- Cuál es la opinión o juicio sobre lo expuesto.
- Qué podría hacerse en esa situación.
- Que argumentos justifican la o las soluciones propuestas<sup>20</sup>.

En cuanto al análisis de un caso, se recomienda en primer lugar leerlo rápidamente y en su totalidad para tomar una primera impresión de la situación integral y luego abordarlo en forma cuidadosa y analítica. Los pasos a seguir serían los siguientes:

- a) **Reconocimiento y determinación del problema:** es decir, aclarar de qué trata el caso, qué debe hacerse, qué acción hay que tomar.
- b) **Recopilación de datos:** pueden encontrarse datos de diferente valor: irrefutables, indiscutibles, de interpretación o sin valor. Hay que saber apreciar los que son relevantes.
- c) **Análisis de la información:** estudiar y evaluar los datos ya clasificados en forma crítica para empezar a tomar posición ante el problema.
- d) **Formación de soluciones tentativas:** deben ser reales, teniendo en cuenta los límites naturales de tiempo, personal, finanzas y materiales. Hay que considerar alternativas de cursos de acción.
- e) **Selección de soluciones para su recomendación:** al elaborar una solución es necesario fundamentarla y ser capaz de apoyar la acción

<sup>19</sup> Andrew Towl. *To Study Administration by cases*. Harvard University, Boston, 1969, p. 64.

<sup>20</sup> Laurent Decque. *Nociones fundamentales sobre el método de casos*. Programa Alta Gerencia. Universidad de los Andes, Colombia, 1979.

recomendada con argumentos y hechos provenientes del caso o deducidos del mismo.

Por supuesto, teniendo presente que, como afirma Darío Abad, "no existe un sistema universal para explicar la discusión de un caso"<sup>21</sup>, este propone:

- **Establecer los hechos;** en esta fase se interrelacionan los acontecimientos con miras a establecer principios de subordinación o de causalidad que permitan definir el problema y, en lo posible, sintetizarlo y describirlo.
- **Identificación y presentación de alternativas;** en esta fase interviene claramente la imaginación creadora del participante en la búsqueda de alternativas de solución.
- **Valoración, comparación y evaluación de alternativas;** en esta fase se puede utilizar diferentes métodos y enfoques que permiten al participante confrontar sus propias tesis en forma cordial y civilizada y evaluar los puntos de vista de los demás.
- **Selección de la mejor alternativa;** esta fase se presenta con frecuencia, pero no siempre hay que llegar a una decisión final. Si se han cubierto las anteriores fases adecuadamente, es claro que se han cumplido los objetivos del método de casos.

Como señalan los doctores Rivero y Reindl, "muchos estudiantes al enfrentarse por primera vez con el método de casos experimentan un sentido de frustración y de falta de orientación"<sup>22</sup>, especialmente debido a que, tal como ocurre en la vida real, la información disponible no siempre es completa y requiere razonamientos y supuestos.

El método de casos crea en el participante unas circunstancias más duras que las encontradas normalmente en los métodos pasivos (transmisión del profesor o del libro), y esto, que puede producir sentimientos de infortunio

---

<sup>21</sup> Darío Abad Arango. *Op. cit.*, p.26.

<sup>22</sup> Gonzalo Rivero y Max Reindl. Capacitación empresarial *con el método de casos*. Centro Interamericano de Capacitación en Comercialización, marzo de 1972, p. 7.

y desconcierto, es también beneficioso, ya que precisamente el ejecutivo debe enfrentarse a ese tipo de circunstancias adversas.

Por otra parte hay que recordar y tener siempre presente, que lo importante no es tanto la solución del problema, sino el intercambio de conocimientos y experiencias. Como dice el doctor Gastañady, "un caso no se resuelve, un caso se analiza para identificar y resolver uno o varios problemas empresariales tomando decisiones y asumiendo riesgos"<sup>23</sup>.

Lo más medular del análisis de un caso es cómo se sustenta la decisión. Como afirman Araya y Arias, "en los negocios, los estrategas no saben si sus decisiones son las correctas hasta no asignar los recursos y el plan haya sido implementado en su mayor parte. Generalmente es demasiado tarde para reversar las decisiones. Esto le está diciendo que para el estudio de casos, es indispensable que integre en su mente la intuición con un análisis cuidadoso, tan bueno como el que haría en la vida real desempeñándose como gerente de mercadeo"<sup>24</sup>.

En eso consiste el trabajo que deben realizar los estudiantes y el maestro. Andrew Towl lo resume en una certera frase: "Los casos son algo así como alimentos deshidratados, requieren del análisis y la discusión para volverlos a la vida"<sup>25</sup>.

## Los e-cases

Naturalmente, como reconoce Enrique Ogliastri, el método de casos parece más útil que el tradicional para formar administradores, no siendo perfecto ya que "a veces nos hemos sentido desanimados ante la eficacia del método y teníamos la sensación de estar enseñando fisiología en un fósil...."<sup>26</sup>.

Este sentimiento de estar haciendo una *necroscopia*, en lugar de un *análisis y diagnóstico real*, hoy puede ser superado e incluso mejorado gracias al acceso a la información, que permite acopiar, indagar, examinar y

---

<sup>23</sup> Alfonso Gastañady. "Guía para analizar y discutir casos de mercadotecnia", en Konrant Ficher, *Casos latinoamericanos sobre la moderna gerencia de ventas*. Ed. Limusa, México, 1983, p. 58.

<sup>24</sup> Araya y Arias. *El método de caso*. [www.lafacu.com/apuntes/marketing/el\\_metodo\\_de\\_casos/default.htm](http://www.lafacu.com/apuntes/marketing/el_metodo_de_casos/default.htm)

<sup>25</sup> Andrew Towl. Op. cit., p. 18.

<sup>26</sup> Enrique Ogliastri. *Op. cit.*, p. 19.

estudiar hechos y datos reales que pueden servir como fuente para el análisis académico, a fin de capacitar de mejor forma a los estudiantes, acercándolos al mundo existente y contemporáneo de manera más efectiva.

Es decir, se puede pensar que el acopio de hechos de la metodología casuística tradicional puede ser optimizado y ampliado, para adaptarla y complementarla con un mundo globalizado y "*on line*".

Se trata, en consecuencia, de no entregar una información escrita y naturalmente subjetiva, mostrando la expresión de la percepción que tiene de esa realidad el observador o autor del caso, sino proponer a los estudiantes el análisis de una situación ***real, actual, pero no redactada***, sobre una empresa o problemática, de la cual deben indagar a través de internet y otras fuentes, no limitando la información sino participando activamente en su búsqueda, selección, actualización, etc., desarrollando de esta forma también otras habilidades y competencias básicas para su formación.

En otras palabras, ***los casos se escriben solos***, interactuando con los acontecimientos, enriquecidos por la investigación y análisis de ***casos reales, oportunos y***, tal vez, de ***mayor interés***.

Con esto se logra que los participantes de esta metodología no sólo realicen necropsias, sino diagnósticos proyectivos; que no sean solo reactivos (solucionando problemas), sino proactivos mediante la definición o redefinición de problemas, la anticipación y prevención. Las oportunidades no sólo se deben identificar y aprovechar, sino también construir.

Se ha dicho que la fortaleza del método de casos radica en el hecho de que obliga al educando a tomar parte activa en la exploración de problemas de la vida real y a participar directamente en la adopción de cursos de acción positivos, realizables y procedentes; pero debemos ir más allá de ello, ya que lo deseable sería no sólo ***desarrollar habilidades para resolver problemas ya planteados, y con datos ya suministrados***, cuando lo importante para un gerente, administrador, ejecutivo o profesional en general, es también la ***capacidad para buscar información, descubrir oportunidades, detectar problemas e incluso prevenirlos<sup>11</sup>***.

<sup>27</sup> Alejandro Schnarch. *Op. cit.*, p 63.

Todo lo anterior nos lleva a proponer, como complemento a la metodología tradicional de casos, los **e-cases**, en los cuales se les plantea a los participantes la situación, empresa o problema y ellos deben acopiar la información y antecedentes que estimen necesario, que posteriormente permitirán su discusión y análisis. Con esto también se pueden evitar las simplificaciones al reflejar la naturaleza de las situaciones que se encuentran en el mundo real, con toda la complejidad y subjetividad que ello puede implicar.

Aprender no es solamente la capacidad de conocer, entender y resolver problemas ya propuestos; es desarrollar habilidades para aprender a aprender, a investigar, a comunicarse, expresarse, escuchar, discutir, buscar, concluir, innovar, indagar, razonar, opinar, cuestionar, asimilar, experimentar, anticipar, prevenir, buscar, detectar, etc.

Ya en 1826 Froebel escribió: "Aprender una cosa viéndola y haciéndola es algo mucho más formador, cultivador vigorizante que aprenderla simplemente por comunicación verbal de las ideas"<sup>28</sup>.

## ☛ Una última reflexión

Los *casos tradicionales* y los *e-cases* pueden ayudar a esta nueva concepción, pero no son las únicas metodologías, estrategias o técnicas disponibles. Otros complementos por fomentar pueden ser la discusión guiada, el Philips 66, el foro, panel, debate, mesa redonda, simposio, seminario, simulaciones y particularmente, como forma de lograr los objetivos señalados, los siguientes:

- *Promover* de manera sistemática y continua la *investigación*, es decir, el aprendizaje como resultado de la búsqueda e indagación. A manera de ejemplo, se podría solicitar a los estudiantes determinar las causas o razones de éxito o fracaso en el lanzamiento de un nuevo producto al mercado.

<sup>28</sup> Citado por Ezequiel Ander. *Hacia una pedagogía autogestionaria*. Ed. Humanitas, Argentina, 1986.

- *Realización de proyectos*, esto es, "proponer a los alumnos la realización de manera individual o en grupos, de una tesis, un plan de trabajo, un informe oral o escrito, un proyecto o una serie de tareas o trabajos prácticos. El objetivo en este método es procurar que los alumnos aprendan haciendo, con la orientación y asesoría del profesor, recurriendo a los procedimientos, técnicas e instrumentos requeridos para efectuar dicho trabajo"<sup>29</sup>. Un ejemplo sería plantear el desarrollo e introducción de un nuevo producto.
- *Participación en talleres*, que es "una modalidad de trabajo grupal que propicia la aplicación práctica e integrada del saber teórico bajo la orientación y asesoría de uno o varios expertos en la materia. El centro del proceso de aprendizaje (formación, entrenamiento, actualización) es pues la tarea o realización concreta"<sup>30</sup>. María González se refiere al taller "como tiempo-espacio para la vivencia, la reflexión y la conceptualización; como síntesis del pensar, el sentir y el hacer; como el lugar para la participación y el aprendizaje"<sup>31</sup>. Una muestra puede consistir en discutir, analizar y aplicar una técnica específica de creatividad a una situación real.

La educación debe contribuir al desarrollo personal y esto se logra, como indica acertadamente Alcibiádes Horna, en su *Sistema 111P<sup>2</sup>*, citando el trabajo de una comisión presidida por Jacques Delors, de la UNESCO, en que se proponen los cuatro pilares para la transformación espiritual de la humanidad, que Horna sintetiza como sigue:

- *Aprender a ser*; pilar de desarrollo referido fundamentalmente a los valores y a la capacidad para ser autónomo, asertivo y seguro de sí mismo.
- *Aprender a hacer*; capacidad para enfrentar y resolver problemas y para crear. Se trata de un saber hacer eficaz, inteligente, pero al mismo tiempo ético.

<sup>29</sup> Néstor Arboleda. "Presentación", en el texto de Darío Abad. Op. cit., p. 7.

<sup>30</sup> *Ibid.*

<sup>31</sup> María Teresa González. *El Taller de los Talleres*. Indugarf, Argentina, 1987.

<sup>32</sup> Alcibiádes Horna Figueroa. *La empresa en el camino del éxito*, SISTEMA 1111. Universidad Norbert Wiener, Perú, 2001, p. 147.

- **Aprender a conocer;** capacidad para aprender por sí mismo, aprovechando las anteriores capacidades, la información y los recursos del medio.
- **Aprender a convivir;** capacidad para ser complementario y cooperativo con los demás, así como respetuoso de las diferencias.
- **Aprender a emprender;** capacidad para poner en marcha una idea, hacer empresa en el sentido más amplio del concepto.

En síntesis, la educación debe contribuir a desarrollar personas que aporten el desarrollo personal y comunitario, mediante el saber ser, saber hacer, saber conocer, saber convivir y saber emprender.

Por eso, las metodologías docentes no sólo deben enfatizar en la participación activa, a través de los casos y otras posibilidades, sino definitivamente poner el acento en el *aprendizaje* y no en la *enseñanza* como a menudo sucede en la pedagogía tradicional. Ello implica importantes cambios, entre otros, los que se indican a continuación.

#### PARALELO ENTRE PEDAGOGÍAS

| Tradicional               | Propuesta              |
|---------------------------|------------------------|
| Basada en respuestas      | Centrada en preguntas  |
| Acrítica y mecánica       | Crítica y analítica    |
| Estimula la memoria       | Incita a la reflexión  |
| Concentrada en contenidos | Prioriza en procesos   |
| Fomenta la dependencia    | Impulsa la autogestión |
| Opera con datos           | Maneja información     |
| Individualismo            | Trabajo en grupo       |

El mundo moderno se ha caracterizado por la innovación permanente y por la complejidad de las relaciones sociales, a lo cual debe corresponder una educación centrada no en la simple transmisión del saber acumulado sino

en las competencias, *capacidades, actitudes y conocimientos* que se requieren para *apropiar, utilizar, crear y transformar el saber*.

En palabras de Confucio, "la esencia del conocimiento es, cuando se tiene, saber aplicarlo" y, como decía Aldous Huxley, "experiencia no es lo que le pasa a un hombre; es lo que ese hombre hace con lo que le pasa".

## TEMAS PARA ANALIZAR 12

### ENSEÑAR A APRENDER

Como dice Fernando Savater, "la capacidad de aprender está hecha de preguntas y de algunas respuestas; de búsquedas personales y no de hallazgos institucionalmente decretados; de crítica y puesta en cuestión en lugar de obediencia satisfecha con lo comúnmente establecido. En una palabra, de actividad permanente del alumno y nunca de aceptación pasiva de los conocimientos ya deglutiados por el maestro que éste deposita en la cabeza obsecuente. De modo que, como tantas veces se ha dicho, lo importante es enseñar a aprender".

Fernando Savater, *El valor de educar*, Ariel, Colombia, 2001, p. 50.

### EDUCAR ES PREGUNTAR

La Dra. Rosario Jaramillo, investigadora y docente en educación, comenta: "Jean Piaget, el hombre que revolucionó la educación, proponía que para estimular el desarrollo del pensamiento debemos plantearle al estudiante problemas, conflictos y dilemas, o mostrarle las contradicciones de su propia forma de pensar, para desestabilizar sus formas de pensamiento y obligarlo a crear nuevas estructuras mentales, más complejas. Cuando la mente se somete simplemente a aprender contenidos pierde el estímulo que la inquieta y la mueve a buscar soluciones. Sólo pone en juego mecanismos de memoria que frecuentemente se olvidan por carecer de sentido. Nuestros contenidos curriculares casi siempre provienen de las respuestas que dieron científicos, pensadores o artistas a problemas importantes pero, tristemente, la escuela se quedó sólo con las respuestas y casi siempre se olvidó de las preguntas. Peor aún, se quedó sólo con las respuestas a preguntas de carácter científico y

académico y se olvidó de los cuestionamientos en búsqueda de la justicia, de la felicidad y de la belleza".

*Semana*, No. 943, mayo 29 de 2000, p. 44.

### **PROFESORES Y ALUMNOS**

Como decía Einstein ya en 1931, "numerosas son las cátedras, pero escasos los profesores sabios y nobles. Numerosas y grandes son las aulas, pero pocos los jóvenes que realmente tienen sed de verdad y justicia".

Albert Einstein, *Mi visión del mundo*, Orbis, España, 1985, p. 41.

### **LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

"El desarrollo social y económico, cada vez más intensivo en conocimiento, requiere recursos humanos -hombres y mujeres- altamente calificados y exige un sistema educativo, en particular del nivel superior, una mayor capacidad para absorber e incorporar cambios continuos de la ciencia y la tecnología. A un mundo caracterizado por la innovación permanente y por la complejidad de las relaciones sociales, debe corresponder una educación centrada, no en la simple transmisión del saber acumulado, sino en las competencias y habilidades requeridas para crear, transformar y utilizar el conocimiento".

COMPES, *Documento 2781*, Departamento Nacional de Planeación, Colombia, mayo de 1995.

### **SOBRE LA EDUCACIÓN**

"También nace de la naturaleza humana el derecho a participar de los bienes de la cultura y, por tanto, el derecho a una instrucción fundamental y una formación técnico-profesional, de acuerdo con el grado de desarrollo de la propia comunidad política. Y para eso se debe facilitar el acceso a los grados más altos de la instrucción, según la capacidad de cada uno, de tal manera que los hombres, en cuanto es posible, puedan ocupar puestos y responsabilidades en la vida social conforme a sus aptitudes y a las capacidades adquiridas". Juan XXIII, *Pacem in Terris*.

### **SABIDURÍA O CULTURA FILOSÓFICA**

"Una de las curiosidades más notorias es que la cultura nos representa altísimo valor, mientras que la sabiduría queda relegada a unos cuantos personajes raros, útiles para ser citados en discursos políticos o en extravagantes series de televisión.

Ni qué decir que el lugar de la sabiduría está fuera de las cuatro paredes del colegio. Y el ingenuo que, tras descubrir que los diccionarios nombran a ciertos amantes del saber, se aventura a buscarlos en las universidades; se sorprenderá al descubrir que inclusive en esos ámbitos, la cultura también ha arrasado con todo rastro posible de sabiduría. Los filósofos brillan por su ausencia. Ya no se filosofa sino que se estudia la vida y el pensamiento de aquellos que alguna vez filosofaron. El resultado es desalentador: la sabiduría filosófica derrotada por la cultura filosófica".

Dany Karpuy, *Guía energética basada en la sabiduría del Talmud, la Cábala y los libros místicos*. Ediciones Jojmá, Argentina, 1999, p. 13.

## ALGUNOS DESARROLLOS INTERESANTES 12

### • *El inventor del invento*

Thomas Alba Edison es el prototipo del inventor moderno. Encerrado en su laboratorio de Menlo Park, este norteamericano genial se dedicó a inventar. Inventó el fonógrafo, antepasado del tocadiscos, la lámpara incandescente, la pila eléctrica... Inventó también al inventor, porque nadie se había dedicado hasta entonces exclusivamente a inventar, al menos en nuestra época moderna, e inventó el inventario, o sea, un laboratorio dedicado única y exclusivamente a inventar cosas.

Edison nació el 11 de febrero de 1847 en Milano, Ohio. Con solamente tres meses de enseñanza convencional se hizo uno de los inventores más grandes y de los líderes industriales de la historia. Edison obtuvo 1.093 patentes de Estados Unidos.

La contribución más grande de Edison fue la primera iluminación eléctrica práctica. Él no solamente inventó el primer bulbo de luz eléctrica, sino que también instaló la primera compañía de distribución de corriente eléctrica. Edison inventó el fonógrafo y llevó a cabo mejoras al telégrafo, al teléfono y a la tecnología de la película. También fundó el primer laboratorio de investigación moderno.

Edison era además un buen hombre de negocios. No solamente patentó los nuevos dispositivos importantes diseñados; creó compañías por todo el mundo para la fabricación y la venta de sus invenciones.

### • *El esperanto*

El esperanto fue creado por el médico polaco Ludwing Zamenhof en 1887, quien concibió este lenguaje para favorecer la comunicación entre las naciones y con

el fin de que se constituyera en idioma internacional. Se basa en dos principios fundamentales: la invariabilidad de los elementos del léxico y la universalidad de las raíces utilizadas. Basado especialmente en las raíces de las actuales lenguas europeas, en gramática tiene solo 16 reglas que no varían.

Su alfabeto está formado por 22 consonantes, 5 vocales y una semivocal, tiene además 38 sufijos y 9 prefijos. Los nombres terminan en "o" y los adjetivos en "a". El acento ortográfico recae sobre la penúltima sílaba. Para formar el plural de las palabras se agrega una "j" al singular. Por ejemplo, el vocablo "fratoj" se pronuncia "fratoy" y significa *hermanos*.

Se denominó esperanto porque el primer folleto que apareció escrito en esta lengua fue firmado por el Dr. Esperanto, seudónimo de L. Zamenhof. Después de la Primera Guerra Mundial se divulgó por todo el mundo. Se enseñó en las instituciones educativas de muchos países, y en algunos de ellos fue asignatura obligatoria en la educación primaria.

- ***Procesador de texto***

La invención del procesador de texto ha cubierto la mayor parte de los requerimientos para escribir e imprimir documentos. En 1979 la IBM puso a la venta la primera máquina con corrector integrado, que ahora poseen todos los procesadores de texto. Actualmente estos se venden como *software* para computadoras. Existen diferentes versiones que se adaptan a cada necesidad y que permiten redactar documentos con gran facilidad.

- ***Vaso de papel***

En 1908, Hugo Moore diseñó una máquina expendedora de agua con vasos de papel individuales. Pronto se dio cuenta de que la venta de vasos era más rentable que la venta de agua y formó una empresa que en 1919 llamó los Dixies, que sostenían helados y bebidas.

- ***Sumadora***

La primera sumadora que registraba en forma impresa los cálculos la creó el estadounidense William Burroughs (quien dejó la escuela a los 15 años), en 1885; tenía más de 80 teclas ordenadas en columnas de nueve y una manilla para hacer funcionar la impresión. Se fundó la American Arithmometer Co. y en 1892 comenzó a comercializarse.

- **Lata y abrelatas**

La lata de metal para preservar alimentos fue inventada en 1810 por Peter Durand, de Londres, Inglaterra. Estas latas podían preservar el alimento por un largo período de tiempo. Para abrir la lata de metal, una persona tenía que utilizar un martillo y un cincel; el abrelatas solo fue inventado 50 años después por Ezra Warner, de Waterbury, Connecticut, Estados Unidos, en 1858. El dispositivo de Warner utilizó una palanca y un cincel.

El abrelatas fue mejorado en 1870 por Guillermo Lyman, de Connecticut. El dispositivo de Lyman utilizó una rueda que rotaba y un borde agudo. El tipo moderno de abrelatas (que usa una rueda serrada) fue inventado en 1925.

## PARA REFLEXIONAR 12

- **Sobre las universidades empresariales**

"El principal escenario para la capacitación en pensamiento creativo y solución de problemas ha sido el aula de clases; allí los gerentes se ven expuestos a problemas y perspectivas relacionados con la forma de entrar a un nuevo mercado, o resolver un problema que se presenta entre colegas y clientes. Hoy es más probable que el escenario sea el sitio de trabajo, y antes que aprender los cinco o siete pasos conducentes al pensamiento creativo, o a la solución de problemas, ahora los gerentes se involucran en ejercicios de aprendizaje a través de la acción y simulaciones por computadora mediante las cuales analizan estrategias de negocios y recomiendan soluciones en tiempo real. El aprendizaje a través de la acción adopta la forma de un problema real de negocios para que los equipos lo resuelvan juntos.

"Mediante el aprendizaje a través de la acción, una organización puede convertir el aprendizaje individual en *know-how* corporativo concentrando su atención en temas relacionados con negocios de la vida real. Debido a que la mayor parte de los talleres de aprendizaje a través de la acción se llevan a cabo en equipos, todos los miembros comparten el aprendizaje, se estimula el trabajo en red y se escuchan nuevas perspectivas".

Jeanne C. Meister, *Universidades empresariales*, Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1999, p. 108.

- **La universidad como factor de cambio**

"La universidad debe ser, asimismo, crítica y creadora en relación con la realidad nacional en que está inserta, pues debe tener la capacidad suficiente para calar

muy hondo en el acontecer social, poner en evidencia sus injusticias y, a la vez, analizar las teorías y sistemas que sirvan para superar dichas situaciones" ... "Junto con ser un factor del cambio social, la universidad debe ser también un factor de desarrollo" ..."La universidad puede impulsarse! desarrollo a través de múltiples iniciativas, ya sea en su campo académico, en las investigaciones y en la extensión de sus informaciones y conocimientos. Estas iniciativas deben servir para facilitar los cambios de estructuras que promuevan el desarrollo del país y le permitan introducir mejores procesos productivos, de servicios, de salud y de educación".

Enrique Kirberg, *Los nuevos profesionales*. Ed. Universidad de Guadalajara, México, 1981, p. 85.

• ***Responsabilidad de la universidad***

"En consecuencia, la misión de la universidad latinoamericana debería trascender el marco que le ha servido para establecer su estructura clásica; su tarea no debería limitarse a la formación de graduados y al cultivo de la ciencia en general, sino que debería convertirse en un agente fundamental del sistema científico, haciendo un aporte real al desarrollo nacional, especialmente al nivel de la investigación tecnológica.

"El examen de los recursos de personal, equipos e instalaciones de que disponen las universidades latinoamericanas, indica que podría corresponder a éstas una creatividad científica y cultural más elevada que la lograda hasta ahora".

Alejandro Schnarch, "Hacia una mejor relación entre universidad y sector productivo en América Latina", *Revista del Centro de Estudios Educativos*, vol. Vil, No. 1, México, 1977, p. 111.

• ***Relación universidad-empresa***

"Esta relación busca resolver, paulatina pero definitivamente, algunos problemas estratégicos tales como:

"*La desvinculación entre la teoría y la práctica*. Mediante una buena relación es posible integrar la teoría y la práctica, la ciencia y la experiencia. La vivencia y el enfrentamiento con problemas concretos permiten un avance cualitativo en la formación del académico y del estudiante.

"*La alienación teórica*. La relación entre universidad y sector productivo permite y exige contrastar permanentemente la formación académica y las condiciones objetivas en que se desarrollan los procesos productivos.

*"La transferencia tecnológica.* Se puede hacer un aporte concreto al sector productivo, al transformar y adaptar tecnologías que no siempre responden a nuestras realidades.

*"La redefinición de la investigación y la docencia.* Esto se logra entrando en contacto con el entorno, enfrentando problemas, dándoles solución y formulando proposiciones que permitan ir dando forma y contenido a los cuerpos de teoría".

Alejandro Schnarch, "Relaciones Universidad-sector productivo", *Ciencias Administrativas*, Argentina, año XXI, No. 60, 1979, p. 36.

# 13

## Casos de estudio

### A. Short Cases

*Se trata de una descripción breve de una situación que requiere un razonamiento exploratorio para responder a ciertas cuestiones que se consultan en el relato.*

#### 1. ¿Pruebas de producto en cine?

No se veían frecuentemente, pero para ambos fue muy grato volver a encontrarse después de casi dos años. Afortunadamente disponían de tiempo y entraron a compartir un café después de saludarse efusivamente. Se pusieron al día en sus vidas, preguntaron por antiguos compañeros de curso -habían sido condiscípulos en el colegio- y Carlos Mora le contó a Enrique Palacios que acababa de terminar su segunda película, que se llamaba *Niebla sobre una ciudad*.

—¿Y ese nombre?, preguntó Enrique

—Pues, así se llama. El título lo puse incluso antes de comenzar la filmación...

Enrique, que había hecho un posgrado en marketing, le comentó: -¿Sabías que el título de una película puede llegar a ser muy importante?

—Supongo que sí, sin embargo no creo que sea determinante. La crítica, la publicidad y lo que ustedes llaman el "boca a boca", a la larga es lo que determina el éxito o fracaso comercial de una película.

—Tienes razón, pero igual que los nuevos productos, pueden hacerse estudios previos, no solo sobre el nombre, sino sobre contenidos, escenas y otras cosas.

—Vamos, si estamos hablando de arte. ¿Te imaginas a Picasso haciendo una prueba de bocetos? ¿O a Gabriel García Márquez preguntándoles a los lectores cómo quieren que termine una novela?

—No. Pero deseo contarte que a veces las inversiones son tan altas, ¡hablamos de millones de dólares! ¿Sabías que la trilogía de *El señor de los anillos* costará más de 250 millones de dólares en producción, más otros 50 millones en comercialización? Ello justifica plenamente hacer ciertas pruebas... ¡Hay que escuchar la voz del mercado antes, para reducir los riesgos!

—Me cuesta creerlo.

—En serio. Un grupo de espectadores ve la película antes de su exhibición y opinan sobre la trama, el título, personajes, la música e incluso el final. También se les consulta sobre la comercialización, es decir, fotos, frases y demás. Y se hacen los cambios. ¿Sabías que la película *Atracción fatal* cambió el desenlace después de investigaciones de mercado, o que *Mujer bonita* se pensó llamar antes 3-000, que era la cantidad de dólares que cobraba el personaje de Julia Roberts por noche... Parece increíble, pero es natural y cierto. Hay mucho dinero en juego.

—Entiendo que se puedan hacer pruebas para productos o servicios, pero pienso que en este caso no es válido. Son muchos los factores, es muy relativo y subjetivo... No. Definitivamente creo que si en realidad se hacen, carecen de validez.

### **Preguntas y actividades**

1. ¿Piensa que es válido lo manifestado por Enrique?
2. ¿Habrá productos o servicios en que no caben pruebas previas de mercado?  
¿Cuáles?
3. Averigüe más sobre el tema, vía internet.

## **2. Lanzamiento de un libro**

Tenía que ser algo diferente. Hasta ahora se había manejado lo tradicional: correo directo, afiches, material POP, catálogos, volantes, página web, eventos, etc. Una posibilidad sería recurrir a estos medios y elementos, pero de una forma disímil... pero, ¿qué hacer?..., pensaba Ángel, un joven ejecutivo de una importante editorial.

Ya llevaba casi una semana cavilando sobre el tema y la reunión sería mañana. Incluso estos últimos días llegó a ser obsesivo: no podía dejar de pensar en el proyecto. Estaba haciendo otras cosas y casi no se daba cuenta de cómo se sorprendía a sí mismo volviendo sobre lo mismo... y lo peor era que todavía no tenía nada que lo satisficiera...

Casualmente había asistido hacía un par de meses a un seminario desarrollado por un autor de la editorial sobre "Cómo mejorar la creatividad". Había estado interesante, incluso habían visto algunas técnicas simples y prácticas, pero ¡no se le ocurría nada suficientemente original!... Tal vez el lanzamiento de un libro era algo demasiado complicado... Algunos compañeros con quienes había platicado sobre el asunto, ya comenzaban a hacerle algunas bromas al respecto...

Pero todavía quedaban algunas horas y las grandes ideas pueden aparecer en cualquier instante, reflexionaba Ángel. Por otra parte, ésta sería una muy buena oportunidad de mostrarse y efectivamente hacer algo distinto, original y que rompiera los paradigmas establecidos al respecto... pero, ¿qué hacer?

### **3. Utilización de cupones de descuento en un lanzamiento**

En el plan de lanzamiento, se estaba considerando desarrollar cupones, como una forma promocional de introducción, ofreciendo un precio de descuento al cliente (25%), para estimular precisamente la prueba del nuevo producto. Estos cupones equivalen a dinero y son aceptados como efectivo por los distribuidores, los cuales los cambian con la empresa para recuperar su valor. La idea, en principio, era ofrecerlos en periódicos, directorios, revistas, volantes y un correo muy selectivo.

Diana, gerente de marca y responsable de este proyecto, había insistido en los cupones de descuento porque según ella serían muy efectivos, especialmente considerando el período de recesión económica y los mercados de precios, como existían en casi toda América Latina, que hacían que las personas, especialmente las amas de casa, buscaran todo tipo de ahorro. Y aunque el porcentaje de respuesta no fuera muy alto, se justificaría, ya que aun siendo 3% (lo que ella estimaba), era bastante atractivo.

Otros compañeros de Diana, que colaboraban en el proyecto, no estaban muy de acuerdo, pero ella -que había hecho su maestría en marketing en Estados Unidos- insistía en que en ese país en el año 2000, 4-500 millones de cupones fueron canjeados por un valor de 3.600 millones de dólares y que los estudios señalaban que eran un buen medio de introducción y que, según un artículo reciente de *Marketing News*, 81% de los estadounidenses usan cupones cuando compran víveres... Los compañeros decían que en América Latina la realidad era muy diferente y que no existía esa cultura y que, por otra parte, los cupones suelen ser mucho más costosos que su valor nominal, que puede ser el doble después del anuncio, el manejo del distribuidor, los costos de compensación y canje, sin considerar posibles fraudes...

Pero Diana no cambiaba de opinión y decía que incluso se podían cambiar esos hábitos y costumbres; que había que ser innovador, romper paradigmas y que alguien debía ser el primero y para lograrlo, ya había discutido con la agencia de publicidad el diseño de la campaña con los cupones, sugiriendo un tamaño de 6.5 cm por 15.5 cm, con perforaciones y fecha de vencimiento de la oferta.

¿Cuál sería su posición y consejo al respecto?

### **4. Antibiótico inteligente**

Un laboratorio farmacéutico está organizando una campaña para introducir al mercado una serie de antibióticos que serían más efectivos para tratar cualquier infección, reduciendo el tiempo de tratamiento y el número de pastillas por día.

El nuevo producto evitaría que los enfermos tengan que tomar dos o tres pastillas, en un lapso de horas exactas, como se estipula para no disminuir el efecto, ya que la presentación permite que cada cierto tiempo se libere la cantidad necesaria del antibiótico; es decir, no se trata de una mayor concentración, sino de una dosificación planificada automática.

Dadas las características de este "antibiótico inteligente", los ejecutivos de marketing están considerando una estrategia de *skimming price*, esto es, darle un valor superior, en que el precio inicial sea el máximo que estarían dispuestos a pagar los posibles compradores y usuarios, que son personas no muy sensibles al precio y que ponderan el beneficio y la capacidad del nuevo producto para satisfacer sus necesidades, contra las mismas características de los sustitutos. Por otra parte, esto permitiría que valoraran su singularidad y asociar el alto precio como indicativo de calidad.

Naturalmente el posicionamiento, nombre, empaque y demás aspectos de las estrategias y programas de marketing para su introducción, deben estar coordinadas con este concepto. Se elaboraría material escrito para los prescriptores médicos, artículos para revistas especializadas, participación en eventos (seminarios, paneles, simposios), correo directo, internet y una serie de mensajes que establezcan clara y explícitamente las características, ventajas y particularmente los beneficios del nuevo producto. También se prepararía una estrategia de venta personal, estableciendo tiempo de visita, frecuencia de la misma, segmentación, rutas e índices de desempeño para el cuerpo de visitadores médicos. Dada la magnitud de la tarea, *hay que desarrollar todo el plan de introducción, con metas, responsables, actividades, tiempos, presupuesto y forma de evaluar*. Los ejecutivos del laboratorio deciden contratarlo a usted para que les ayude en esta labor.

## 5. **Posicionamiento para una nueva cadena de pollos**

Eran más de las 11 de la noche y el grupo estaba resolviendo el trabajo que les había dejado el profesor que, por supuesto, tenían que entregar en la mañana siguiente... -¿Se toman otro café? —preguntó María, señora del dueño de casa, tratando de ser solidaria antes de ir a acostarse (la verdad era que estaba aburrida de que Carlos siempre ofreciera la casa). -Buena idea, respondió solo uno, ya que los otros tres estaban concentrados en el asunto y no le prestaron atención.

El problema que les preocupaba era determinar el *posicionamiento* que tenían que darle a una *nueva empresa de pollos* que sería lanzada en la capital, es decir, los programas destinados a "influir la percepción mental, tales como sensaciones, opiniones, impresiones y asociaciones", como había dicho el profesor, para crear y reforzar el posicionamiento deseado. En clases habían hablado de las diferentes estrategias, sobre la base de los atributos, beneficios, usuarios, comparativo, etc. E incluso de los mapas y el modelo receptor. En definitiva, lo que tenían que hacer era determinar el sitio que el nuevo pollo debía ocupar.

en la mente de los consumidores, en relación con los atributos importantes que se comparan contra los ofrecidos por los competidores.

Lo primero que se hizo fue mirar el entorno competitivo para conocer ***la marca mejor posicionada*** y para ello debieron reunir información en cuanto a la importancia de los atributos buscados en esa categoría, juicios acerca de las marcas existentes y calificaciones de propiedades para un pollo ideal. En encuestas a compradores de pollo, se pidió que mostraran sus preferencias sobre las diferentes cadenas de pollos y se les requirió que calificaran de 1 a 10 el **precio y la calidad** (sabor y servicio). Lo que habían avanzado lo resumieron en el siguiente cuadro:

| Marcas | Precio | Calidad |
|--------|--------|---------|
| A      | 5      | 4       |
| B      | 2      | 7       |
| C      | 10     | 3       |
| D      | 8      | 5       |
| E      | 4      | 3       |
| F      | 7      | 8       |

Para Carlos, teniendo en cuenta que las puntuaciones otorgadas son inversa y directamente proporcionales a los criterios precio y calidad, se podría construir un ***mapa de posicionamiento*** de esas marcas y si se considerara que la marca ideal tiene una puntuación media de 7 y 7 para ambos factores, se podría conocer la marca mejor posicionada y actuar a partir de eso para posicionar la nueva, pero Pedro decía que la ***importancia de los criterios*** podría ser diferente, por ejemplo 0.25 para el precio y 0.75 para la calidad (sabor y servicio) y en ese caso cambiaba todo. En eso estaban... cuando ya eran más de las 12.30 y María dormía tranquilamente...

### *Preguntas y actividades*

1. Se pide, con los datos disponibles, hacer un mapa de posicionamiento y anotar las diferencias si se considera el punto de vista de Pedro.
2. ¿Es suficiente la información?, ¿qué otros antecedentes averiguaría usted?
3. ¿Qué tipo de posicionamiento le daría a la nueva cadena?
4. Haga un estudio real de las cadenas de venta de pollo existentes en su país.
5. ¿Existe algún nicho de mercado que se pueda aprovechar?
6. ¿Introduciría un nuevo producto de esta categoría en su país?
7. ¿Cómo haría todo el proceso de desarrollo?

## 6. Sommer & Asociados

El Estudio Jurídico Sommer & Asociados, especializado en servicios de propiedad intelectual, registros de marca de fábrica, comercio y servicio, además de patentes y derechos de autor, acaba de establecer una filial en su país. Después de una larga discusión, en la cual se impusieron los jóvenes, acordaron que era necesario hacer algo de marketing (aunque todavía hay algunos escépticos) y ahora desean desarrollar una estrategia de introducción y lanzamiento de la firma, así como programas concretos y prácticos a fin de comenzar a conseguir clientes para sus servicios.

Para tal efecto, lo contratan a usted, indicándole que el presupuesto es relativamente pequeño para hacer publicidad masiva y que prácticamente ésta se debe limitar a un par de avisos, de no mucho costo, y figurar en guías o directorios telefónicos (lo malo es que estamos a mitad del año). El principal medio por utilizar, piensan los abogados, sería el correo directo, telemarketing, venta personal y tal vez algún evento; tampoco descartan lograr alguna publicidad gratuita apelando a entrevistas o artículos, pero prescinden de la internet, porque eso los asusta un poco y dicen que no es para abogados.

Concretamente le solicitan desarrollar detalladamente la campaña de lanzamiento y las estrategias por seguir (qué, dónde, cómo, cuándo, quién), indicando las necesidades de personal y presupuestarias para los primeros siete meses, aunque a los cuatro meses van a evaluar resultados (imposición de los escépticos). También desean establecer indicadores de logros y el costo de sus honorarios.

## 7. Yogur instantáneo

El desarrollo del nuevo producto estaba prácticamente terminado. La idea original se había validado mediante pruebas de concepto, cuyos resultados fueron favorables. Después se realizaron pruebas de producto en cuatro ciudades, que también fueron positivas, en términos de sabor, calidad y comparación con el producto tradicional y marcas reconocidas.

Los estudios, que se hicieron a través de una empresa consultora externa, se usaron también para evaluar algunos aspectos de marketing a fin de identificar atributos buscados, frecuencia de consumo, comportamiento de compra e incluso la relación costo-beneficio. Se había desestimado el mercado de prueba.

El nuevo producto que sacaría al mercado InterTropic Ltda. es un yogur, que puede venir en polvo y que al mezclarse con agua adquiere las características de un yogur común, con el gran *beneficio de que no necesita refrigeración* y que se puede preparar en el instante. Para el lanzamiento se habían considerado ocho sabores (los más demandados), algunos con contenido de fruta.

### Preguntas y actividades

1. ¿Cuál o cuáles, a su juicio, deberían ser el o los mercados meta? (segmentación, mercados de consumo y/o institucionales).

2. ¿Cómo presentaría el nuevo producto, en polvo, granulado o en tabletas sólidas? (véase el problema de la dosificación).
3. ¿Cuál podría ser el empaque (tamaños, materiales, diseño)?
4. Identifique la competencia directa y la indirecta del nuevo yogur.
5. ¿Cómo se podría determinar su posible demanda y participación en el mercado?
6. ¿Qué nombre le pondría?
7. ¿Cuál podría ser la estrategia de comunicaciones y posicionamiento?
8. Haga un aviso con el mensaje publicitario para su introducción.
9. ¿Qué tipo de distribución utilizaría?
10. Determine la estrategia de precios (el *costo* puede llegar a ser 25% menor que el de producir el tradicional).
11. ¿Cuál podría ser la estrategia y el método de lanzamiento?
12. ¿Dónde ubicaría el producto en un supermercado? (Recuerde que no necesita refrigeración).
13. Establezca las estrategias de *merchandising* para el nuevo producto.
14. Diseñar un instrumento para evaluar su aceptación (o dificultades), una vez que el producto haya sido lanzado.

## 8. **Servicios de biblioteca**

### *Memorando*

**Para:** Usted

**De:** Rectoría

**Tema:** Identificación de mejoras y ampliación de servicios

**Fecha:** junio 25 de 2004

Esta Rectoría está preocupada por la ostensible baja en el uso de la **Biblioteca de la Universidad** por parte de los estudiantes. La inversión en equipos y mantenimiento es alta; los servicios ofrecidos han sido modernizados y se usa la más alta tecnología para ubicar libros y revistas; se cuenta con fotocopiadoras, impresoras y escáner. La cantidad de computadores es apropiada para el número de estudiantes, los horarios han sido ampliados y las instalaciones físicas son buenas.

Necesito que me presente un proyecto de investigación de mercados para tratar de conocer las **razones, motivos y circunstancias** que hacen que este servicio bibliotecario no sea atractivo o útil para los estudiantes y si en eso tienen responsabilidad nuestros propios profesores (que tampoco la usan mucho).

Pero deseo además que estudie y proponga otros **nuevos servicios** que pudiéramos ofrecer. Tal vez algo **nuevo e innovador** en este campo reviva nuestra biblioteca universitaria como solía ser antaño: un centro de saber. Le recomiendo mirar un sitio que trata de servicios virtuales y otros para bibliotecas. Está en español y tiene enlaces con otros países: [www.cervantesvirtual.com/servlet/muestracategoría=868portal=2](http://www.cervantesvirtual.com/servlet/muestracategoría=868portal=2)

Necesito su proyecto de investigación y las nuevas ideas, para presentarlos a la reunión del Consejo Superior Universitario de la próxima semana; sin embargo, me gustaría comentar con usted el asunto previamente el día martes. Hable con mi secretaria para pedir una cita.

### **9. ¿Mostaza en aerosol?**

Al hacer un ejercicio de creatividad para **buscar ideas de nuevos productos** en la clase, uno de los estudiantes propuso crear una mostaza en una presentación en aerosol, que pareció motivar a los compañeros. Sin descartar la idea, el profesor aprovechó la oportunidad para comentar que resultaba conveniente, cuando se estaba pensando en nuevos productos, consultar lo que existía o se había intentado con anterioridad.

En investigación de mercados, esto se denomina análisis de datos secundarios. A veces se trata de una tarea complicada, pero no solo necesaria, sino muy útil, acotando que esa actividad se ha facilitado mucho en la actualidad con la internet. A menudo se cree haber descubierto o inventado algo que en realidad ya existe o existió...

A manera de ejemplo y para reflexionar sobre el asunto, propuso que el curso consultara la página [www.newproductworks.com](http://www.newproductworks.com), sitio de NewProductWorks, a División de The Arbor Strategy Group, donde aparecen una gran cantidad de productos, de éxito y fracaso, en alimentos, bebidas, productos de belleza, artículos para el hogar, para mascotas y otros, lanzados al mercado desde hace casi cuarenta años, en una especie de museo, y que luego tomara *cinco fracasos* por grupo tratando de *identificar las razones del mismo*.

### **10. Determinación del nombre para un nuevo servicio**

El asunto que estaba preocupando a Diego era el nombre para el *nuevo servicio de telefonía PCS*. Después de hacer algunas reuniones se llegó a siete posibilidades, que fueron consultadas para ver si no estaban registradas o si presentaban similitud con otros productos. Ahora se trataba de escoger alguno en particular y como las opiniones estaban divididas, se encargó precisamente a Diego buscar algo que fuera más objetivo para la selección.

Analizando la literatura al respecto, encontró que existían distintos tipos de valoraciones: *test de composición de nombre, de memorización y de recordación*. El primero consistía en medir el número de palabras, sílabas y letras y comparar los puntajes con algún otro estudio similar realizado en el país. Encontró publicaciones de investigaciones hechas en Estados Unidos, España y Francia, pero pensó que no eran relevantes ni aplicables en América Latina.

En consecuencia, decidió realizar el *test de memorización visual y auditiva*, presentando los nombres elegidos a un grupo de personas del mercado objetivo. Después también se les pediría organizarlos en *orden de preferencia*.

Diego se encontraba planeando la aplicación de este test cuando Alberto Moreno, su jefe, le comentó que a su juicio estaba dejando de lado algo muy importante, que el *nombre por seleccionar debía tener alguna relación con la categoría y el tipo de servicio*; que evocara, recordara o sugiriera algo, alguna asociación... y que eso también había que medirlo. El nombre debía ser "memorable, distintivo, positivo y concordar con la imagen de la empresa", manifestó textualmente Moreno, "además de ser sencillo", agregando que en Colombia una empresa se llamó OLA y en Nicaragua ALO, a manera de ejemplo. A Diego le parecía que eso no era tan necesario y que la publicidad podría lograrlo, fortaleciéndolo con un buen eslogan alusivo al tema específico.

Estaban en esa discusión cuando decidieron llamarlo a usted para consultarle qué hacer.

## **11. Personality**

Una famosa empresa multinacional en el campo de los perfumes (conocida en el país y con buen posicionamiento, pero ventas discretas), está pensando introducir en el mercado nacional su nueva fragancia *Personality*.

Se trata de un naciente perfume exclusivo para hombres jóvenes, de 9 a 15 años, "*seguros, ya con su propio estilo y personalidad*". Es un producto con un enfoque moderno y sofisticado para un grupo particular de clientes, que ya comienzan a manifestar su propio estilo. *Personality* está compuesto por naranja, piña, mentol, lavanda, roble y otros elementos y tiene dos presentaciones: de 75 ml y 50 ml y los precios, en principio, sugeridos al público serían US\$18 y US\$15, respectivamente.

Se pide hacer un estudio para *validar la idea* en su país, mirando su posible aceptación y competencia, además de desarrollar todo un *plan para su introducción*, mirando especialmente la estrategia de *comunicaciones y distribución*, que se piensa es determinante para un producto de esta categoría. También se solicita proponer los *métodos de lanzamiento*; el cómo, cuándo, dónde y quién.

## **12. Servicios de asesoría y capacitación al sector público**

Bernardo había comenzado a considerar la idea cuando le faltaban 14 meses para jubilarse. Era algo que le preocupaba mucho, no tanto por lo económico, ya que había logrado algunos ahorros, la casa estaba pagada y los hijos grandes, sino que su desvelo se centraba en tener alguna actividad. El solo pensar en levantarse por las mañanas sin tener qué hacer, le asustaba. Recordaba la angustia diaria que vivió su padre cuando enfrentó ese proceso siendo mucho más joven, ya que se jubiló por una incapacidad física a los 48 años y no encontró ningún trabajo, a pesar de buscarlo con ahínco.

Y como todo plazo, se había cumplido. Llevaba ocho meses tratando de implementar su proyecto, analizado y estructurado hacia tanto tiempo, pero no funcionaba. La idea

había sido crear una *oficina de consultoría y capacitación* para empleados jóvenes, en el sector público, para lo cual había reunido un selecto grupo de jubilados con experiencia y prestigio en el sector. Lo que ofrecía, a su juicio, venía a resolver un problema y una necesidad existente, proporcionando claros beneficios y ventajas competitivas, ya que además de los conocimientos prácticos, producto de los años de servicio, los honorarios eran bastante bajos con relación a los del mercado de consultoría; después de todo lo hacían más como un aporte social y por tener una actividad, que como negocio.

Pensando que los precios habían sido el problema, los igualaron a la competencia; rediseñaron la página web al igual que el folleto con el portafolio de servicios y continuaron con el correo directo y visitas personales. De eso hacía tres meses, pero no habían ocurrido cambios. Preocupado y pensando que mirado el asunto desde fuera por personas jóvenes podrían surgir nuevas ideas, decidió dejar de lado algo de orgullo y consultarla con su hijo, un estudiante de administración.

### **Preguntas**

1. Si usted fuera el hijo de Bernardo, ¿qué le diría?
2. ¿Habrá alguna manera de reposicionar el servicio?
3. ¿Qué estrategias de marketing se podrían utilizar?

### **13. Determinación de precios en Yamil S.A.**

Aunque el llamado *concepto moderno de mercadeo* tiene ya medio siglo puesto que apareció por primera vez en el informe anual de General Electric en 1952 (a pesar de que comenzó a hacerse conocido en la década de 1960), muchas empresas todavía tienen una *orientación hacia la producción, con enfoques financieros y de costo exclusivamente*. Tal era la situación en Yamil S. A., que deseaba comercializar un nuevo producto de consumo en un mercado cuya demanda había estimado en 12.000 unidades mensuales.

Guillermo acababa de entrar a la organización como practicante y estaba de asistente del gerente financiero, que llevaba 23 años en la empresa, y como tal fue invitado a participar en una reunión en la que entre otras cosas, se discutiría el precio de venta de ese producto. En la reunión participaban el gerente general (que además era el dueño), el gerente de fábrica y el gerente de ventas.

En la reunión el gerente de fábrica puso a consideración de los asistentes dos posibles estructuras productivas para determinar el precio del nuevo producto, cuyas características eran:

- A: a un ritmo normal de actividad se producen 5.000 unidades del producto, con un costo fijo de 500.000 u. m. y un costo variable de 150 u. m. Se estima que para

producciones superiores a 5.000 unidades y hasta un límite de 12.000 unidades, el costo fijo se incremente en 30%, manteniéndose constante el costo variable unitario.

B: para una producción de 10.000 unidades, obtenidas a un ritmo normal, se incurre en un costo fijo de 1000.000 u. m. y en un costo variable de 80 u. m. por producto. Asimismo, se estima que para producciones comprendidas entre 10.000 y 12.000 unidades de producto, el costo fijo se incrementa en 10%, manteniéndose el costo variable unitario.

Y como Yamil desea obtener un margen de beneficio de 20%, parecería que es mejor la estructura A, con un precio de venta de 206 u. m., concluyó entregando el detalle de sus cálculos en un documento que traía preparado.

Después de analizar la propuesta, el jefe de Guillermo, economista de gran habilidad financiera, dijo que le parecía que el análisis era incompleto si no se estudiaban las características de esa demanda, es decir, el precio medio de venta y la elasticidad para tal precio, lo cual podría llevar a una decisión diferente y calculó rápidamente una situación en que la elasticidad fuera -1.5 para un precio medio de 200 u. m., llegando a la conclusión de que la estructura B podría ser mejor, aunque no alcanzaba el margen deseado.

Guillermo consideró muy interesante la reunión, pero le pareció que la discusión de la determinación del precio del nuevo producto se centraba exclusivamente en los costos, por lo cual tímidamente se atrevió a preguntar si se habían hecho algunos estudios de mercado...

El gerente general mostró interés y le inquirió cómo se podría lograr eso, a lo que Guillermo respondió que hay productos que incluso se pueden vender a varias veces su costo, que el precio no era un costo más un margen de rentabilidad, que dependía de muchas cosas, entre otras la percepción del beneficio... A esta altura fue interrumpido con un y cómo, a lo cual indicó que preguntándoles a los posibles consumidores... El gerente de ventas manifestó entonces que las personas siempre dirán lo mínimo, si se les consulta cuánto estarían dispuestos a pagar, pero Guillermo señaló que había otras formas de averiguarlo, como, por ejemplo, preguntar cuánto cree usted que cuesta, y otras.

Al gerente general le llamó la atención el asunto pero, como había otros temas que tratar, propuso que el gerente financiero y su asistente estudiaran el asunto y propusieran algo concreto al respecto.

## **B. e-Cases**

*En estos casos sólo se entrega una información básica y es labor del lector encontrar todos los datos y actualizaciones que considere importantes, para recomendar alguna estrategia que deban seguir estas empresas en el futuro inmediato.*

## 1. Nivea for Men

### Antecedentes generales

En 1911 fue el nacimiento de Nivea crema. Hasta los años setentas las excelentes campañas publicitarias habían proporcionado a Beiersdorf la base fundamental necesaria para incluir nuevos productos en la marca Nivea y extenderla así a nuevos mercados. Un estudio de investigación de imagen a gran escala, llevada a cabo en varios países europeos durante los setentas, demostró que Nivea disfrutaba de un alto nivel de confianza y se consideraba una marca honesta y de alta calidad. El estudio también detallaba claramente su enorme potencial de cara al futuro: el consumidor aceptaría nuevas áreas de productos, con la denominación de la marca, si dichas áreas se correspondían con la imagen de la misma. Este dato abrió un potencial adicional para el crecimiento de Nivea en nuevos e interesantes mercados. Además la difusión de la marca se promocionaría mediante la creación de nuevos grupos de productos.

### Introducción y lanzamientos

En 1980 Beiersdorf abrió nuevos caminos en el mercado europeo de cosméticos para el hombre; siempre había desempeñado un papel innovador, puesto que Beiersdorf supo introducir con gran éxito nuevas tecnologías en el mercado de masas de productos masculinos. Ya en 1980, Nivea After Shave Balm se desarrolló como un producto para después de afeitar que no sólo no irritaba la piel sino que, además, la relajaba. Era el primer bálsamo que no contenía alcohol irritante. Con este producto especial para el cuidado de la piel, Beiersdorf combinaba la continuidad de la marca Nivea como especialista en el cuidado de la piel con un desarrollo innovador.

Nivea After Shave Balm se introdujo en el mercado del sur de Europa en 1981. En 1986, Beiersdorf presentaba por primera vez la línea de afeitado Nivea en un nuevo envase, bajo la denominación Nivea for Men. Las fórmulas de los productos del relanzamiento eran incluso más suaves y protectoras. Como respuesta a la mayor concientización de los hombres respecto al cuidado de la piel, en 1989 se lanzó un Nivea Shower gel diseñado especialmente para hombres.

En 1993, la gama Nivea for Men se enriqueció mediante una línea totalmente nueva. Varios estudios habían demostrado que más de una cuarta parte de los hombres tienen un cutis muy sensible. Para satisfacer sus necesidades especiales se desarrolló Nivea for Men Sensitive, sin alcohol, que garantiza una acción respetuosa con la piel y un aspecto bien cuidado.

Ya en 1994, Nivea for Men fue la primera serie que se concentraba en los productos masculinos para el mercado de masas, presentando una serie de productos para el cuidado facial destinada a satisfacer las exigentes demandas de los hombres que dedican una especial atención a su aspecto. Las líneas de productos de Nivea for Men se maximizaron con una gama de cuidados coherentes.

Al margen de esta maximización de la fórmula de Nivea for Men se estructuró de nuevo toda la gama de productos, de modo que la marca se presenta ahora de forma clara y correcta, permitiendo una fácil comprensión por parte del cliente: el Azul es la línea suave, el afeitado básico para todo tipo de piel; el Blanco define la línea sensible, el cuidado de la afeitada para piel sensible; el Azul metalizado es el código de colores para la línea fresca, que incluye productos protectores con alcohol. La combinación blanco/azul define la línea facial para los hombres que desean conseguir un *look* especial.

### **El mercado latino**

El consumo de productos cosméticos no es un hábito exclusivo de las mujeres. El producto masculino también quiere hacer lucir un rostro sin brillo y solucionar los problemas de la afeitada que tanto atormenta, pero a pesar de la necesidad de lucir una piel limpia y sin irritaciones es la primera preocupación del hombre aunque también lo es el hecho de que amigos o conocidos lo observen en el acto de entrar a una perfumería o conseguir un *kit* de cosméticos en algún estante.

¿Qué pensarían de mí?, es una de las principales inquietudes de la cultura machista del hombre latinoamericano en general. Un ejemplo del tabú que existe en torno a la vanidad masculina son las anécdotas de las consultoras de las tiendas de cosméticos: en su mayoría relatan que existen caballeros que mienten y se excusan diciendo que las cremas son un regalo para su pareja o para su mamá.

### **Preguntas y actividades**

1. ¿Qué factores culturales y ambientales están influyendo en ese mercado?
2. ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra el producto en América Latina? ¿Y en otros países?
3. ¿Le parece adecuado mantener el nombre en inglés?
4. Identifique los elementos de la mezcla de marketing que podrían ayudar a una mayor penetración.
5. ¿Qué futuro le ve a esta categoría en su país?
6. ¿Qué recomendaciones le haría a Nivea?

### **2. Cerveza sin alcohol**

En los últimos tiempos la *cerveza sin alcohol* empezó a cobrar mayor presencia en el ámbito mundial, y América Latina no podía ser la excepción, razón por la cual su *empresa está interesada en considerar el nuevo producto*, especialmente después de saber que el consumo de esa cerveza en España se había incrementado 9% respecto a 2000, alcanzando en 2001 la cantidad de 2.007.287,7 hectolitros, con una cuota de 7,45% del total de cerveza

consumida (siendo el país de la Unión Europea con mayores cuotas de consumo de cerveza sin alcohol).

Las cervezas sin alcohol utilizan el mismo método que se usa para la elaboración de la cerveza tradicional; algunas se saltan la fase de fermentación, hay otras producto-ras que mantienen la fermentación, pero a baja temperatura, evitando con ello que la graduación alcohólica aumente. Sin embargo, gracias a diferentes avances tecnológicos y a diversos estudios que se han realizado, hay cervezas -como la Oíd Milwaukee- que realizan todo el proceso normal de una cerveza pero después de que haya fermentado, los productores retiran el alcohol con la utilización de nueva tecnología.

Las cervezas sin alcohol son recomendadas para las personas que practican deportes, para quienes siguen una dieta y hasta para las mujeres embarazadas. Este tipo de bebida también cuenta con diversas propiedades que la hacen una bebida sana y ligera.

Sin duda alguna la cerveza sin alcohol, según diversos estudios, es la bebida más ligera después del agua. Y una de sus principales propiedades es que contiene vitaminas como Bj, B<sub>2</sub> y B<sub>6</sub>, así como glúcidos de asimilación lenta como el almidón y un apreciable aumento de las fibras alimenticias. Al igual que las cervezas tradicionales, la cerveza sin alcohol contiene ácido fólico, que previene los riesgos de enfermedades cardiovasculares, previene la anemia, estimula el apetito, evita el estreñimiento, y ayuda en los procesos de calcificación.

En términos generales, las cervezas sin alcohol *pueden ser consumidas por niños, mujeres embarazadas y en etapa de lactancia, así como quienes, por prescripción médica, no pueden ingerir alcohol.* Además es adecuada para las personas que tienen que conducir y no desean dejar de probar el sabor de la cerveza.

Por su sabor y por los beneficios que aporta al organismo humano, este tipo de bebida se ha convertido en los últimos tiempos en una alternativa válida de la cerveza tradicional.

### **Preguntas y actividades**

1. Analice el mercado local y vea la posibilidad de que su empresa introduzca este nuevo producto. Haga un análisis de entorno, mercado, competencia y comportamiento.
2. ¿Cómo se podría validar la idea y medir su aceptación?
3. ¿Se podría estimar un mercado potencial?
4. Desarrolle todo un procedimiento para introducir este producto al mercado.

### **3. Campbell Soup Co.**

Las ventas de la sopa condensada, la mayor y más rentable línea de productos de Campbell, alcanzaron su máximo durante los años 70, pero desde entonces han estado cayendo. Hace dos años el presidente ejecutivo de la compañía, Douglas R. Conant, llegó a Campbell

y prometió detener la caída, pero no con un nuevo paquete, ni con más marketing, sino haciendo una nueva versión de la misma sopa.

Muchas compañías que enfrentan la caída en ventas de sus negocios centrales optan por un cambio de dirección. Durante la última década, por ejemplo, International Business Machines Corp. redujo la producción de computadoras para pasarse agresivamente a los servicios informáticos AT&T Corp. Tras enfrentarse a una caída en la telefonía de larga distancia, intentó repositionarse sin mucho éxito adquiriendo pequeños operadores de TV por cable en Estados Unidos.

Para financiar su plan, convenció al director de Campbell en 2001 para que redujera el dividendo de la empresa en 30%. Les dijo a los inversionistas que esperaran menores ganancias en 2004. Reservó US\$200 millones adicionales para marketing en su primer año.

*Se piensa que al manipular una marca consagrada, Conant está arriesgándose a un fracaso similar al de la "New Coke", y el resultado será una prueba para la capacidad de la compañía de realizar una cirugía mayor en una marca enferma sin matar al paciente.*

Campbell inventó la sopa condensada, y eso fue lo único que fabricó hasta 1970, cuando lanzó sopas listas para comer, de marca Chunky. Con el tiempo, sin embargo, la comida rápida, los prácticos tentempiés, redefinieron la idea de conveniencia en Estados Unidos. Los estadounidenses cocinaron cada vez menos en sus casas, afectando las ventas de la sopa condensada.

Actualmente el mercado de la sopa en Estados Unidos sigue creciendo, si bien lentamente, incrementando en 1% al año pasado a US\$3.100 millones. Pero las ventas de la sopa condensada están a la baja: US\$1.330 millones el año pasado, de US\$1.550 millones en 1998, según la firma de investigación de mercado Information Resources Inc., que no cuenta las ventas en Wal-Mart Stores Inc. y las grandes tiendas por afiliación. En tanto, las ventas de las sopas listas para comer se dispararon a US\$1.780 millones, de US\$1.270 millones en 1998.

### *Preguntas y actividades*

1. Analice el mercado de este tipo de productos y la situación competitiva.
2. ¿Qué decisión tomaría usted con relación al tema en discusión?
3. ¿Cómo ve el potencial de ese producto en el mercado local de su país?

## **4. Gatorade**

Al igual que Kleenex en el mercado de pañuelos desechables, *Gatorade* se ha convertido en sinónimo de bebida deportiva, teniendo más de 80% del mercado en Estados Unidos.

*Gatorade* nació en los años 60 en la Universidad de Florida, siendo su creador el Dr. Robert Cade, quien desarrolló una bebida para reducir la fatiga y el cansancio durante los juegos y entrenamiento de los miembros del equipo de fútbol americano de la universidad,

los Gators. Precisamente en honor al doctor (utilización de las tres últimas letras) y al equipo, surgió el nombre *Gatorade*.

En mayo de 1967, *Stokely Van Camp.*, en ese entonces una empresa líder en la comercialización de frutas y verduras, adquirió los derechos para producir y vender el producto en todo el territorio de Estados Unidos, pero su accionar se centró sólo en el sur del país. En 1983, *The Quaker Oats Co.* adquirió esa empresa, incluyendo la marca *Gatorade* y las difundió en el ámbito nacional, con una estrategia de desarrollo de mercados, al dirigirse no sólo a los deportistas y hombres sino también a mujeres y niños, llevando el producto a todos los ambientes que producen sed, no solamente en prácticas deportivas, desarrollando una campaña publicitaria en el ámbito nacional para estimular su consumo. Además se utilizó una nueva presentación en envases asépticos y variedad de sabores. Actualmente se vende en 47 países.

En 1989 la competencia arreció cuando *Pepsi* inició pruebas de mercado con su producto *Mountain Dew Short*, a fin de capitalizar el éxito inicial de su refresco *Mountain Dew* en el segmento de refrescos deportivos, y tratando al mismo tiempo, de robar mercado ofreciendo diferentes sabores. En 1990 Coca-Cola introdujo *Powerade* para máquinas expendededoras, con el ánimo de apropiarse del segmento de consumidores de refrescos en tiendas y sitios deportivos.

Quaker Oats introdujo *Gatorade Frost* en 1997, con un sabor más ligero y fresco para dirigir la marca más allá de los deportistas y *Gatorade Fuerce* en 1999. Las ventas de *Gatorade* superaban 2.000 millones de dólares en 2001 cuando PepsiCo, Inc. adquirió Quaker Oats.

Hoy el mercado de las bebidas isotónicas, energizantes o hidratantes es muy amplio y competitivo, incluso con versiones nacionales en diferentes países, como es el caso de *Squash* en Colombia, fabricado por Postobón, uno de los principales competidores de *Gatorade* en el mercado local, junto a *Powerade*.

### **Preguntas y actividades**

1. Se pide analizar el lanzamiento de Gatorade en su país y la actual situación competitiva de ese mercado: marcas, participación, posicionamientos, presentaciones, estrategias, imágenes, análisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), resultados, análisis y conclusiones.
2. ¿Cómo ve el futuro de esa categoría?
3. ¿Qué estrategias producto-mercado debe realizar la compañía?

### **5. Apple: ¿innovación sin marketing?**

Se ha postulado que *creatividad sin innovación, es como un sueño; que innovación sin creatividad, no puede existir y que innovación sin marketing no tiene sentido*. Al respecto resulta

ilustrativo comentar el ejemplo de una gran empresa: Apple, que luego de la invención del computador personal ha creado muchas otras características de los computadores actuales, como el *mouse*, la impresora láser y el monitor a color. Sin embargo, como dice Charleen Hawn, "hoy, 25 años después de su fundación, solamente representa 2% de los 180 billones de dólares que suma el mercado de las PC. Casi todo el mundo reconoce que los productos Apple han sido no sólo pioneros, sino también más fáciles de usar, con frecuencia más poderosos y siempre más elegantes que los rivales. Pero esos rivales se han encargado de seguir sus ideas creativas y agarrar para sí las ganancias y el tamaño del negocio que continuamente se ha escapado del alcance de Apple".

"Todo esto levanta unos interrogantes. Si Apple es el cerebro de la industria, si sus productos son mejores que los de Microsoft, Dell, IBM y Hewlett Packard, ¿por qué esta compañía sigue siendo tan pequeña? En los últimos diez años, Apple ha recibido 1.300 patentes, o sea casi una y media veces más que las de Dell y la mitad de las de Microsoft, que gana 145 veces más dinero"\*\*.

No cabe duda de que las innovaciones de la empresa han sido poderosas y útiles. En el año 2003 se generaron productos como el G5, un nuevo sistema operativo, el Panther y el iTunes (método legal para bajar música)\*\*\*, que fue calificado como una innovación revolucionaria y nominado por *Time* como el invento más espectacular de 2003. Pero, a pesar de ser un buen año creativo, eso no reportó mucho en términos financieros. Apple, que llegó a tener los mayores márgenes de utilidad en su categoría, ha decaído de 20% en 1981 a 0.4%, una décima parte del 2% de la industria. Microsoft igualó en tres meses lo que Apple ha ganado en catorce años.

**Se pide:**

- Averiguar, básicamente vía internet, sobre las estrategias de producto y precio de esta compañía.
- Hacer un análisis crítico, llegando a conclusiones.

---

\* Charleen Hawn, "Steve Jobs y los límites de la innovación". *Euforia*, Colombia, 22 de marzo de 2004.

\*\* iTunes vendió en marzo de 2004 su canción número 50 millones. Cada semana se bajan en promedio 2.5 millones de canciones (cada una cuesta un dólar). iTunes Music Store es un servicio exclusivo para usuarios de Macintosh en USA. *El Tiempo*, Colombia, marzo 23 de 2004.

## C. Ejercicios de marketing

Estos ejercicios han sido aportados por el Dr. Carlos Arturo Oyarzún, administrador de empresas, especialista en gerencia de mercadeo, Universidad del Rosario, Colombia. Actualmente es consultor y profesor universitario

1. A continuación se nombran varias empresas, en el espacio asignado escriba a qué se dedica cada una de ellas.

|               |  |
|---------------|--|
| SONY          |  |
| MCDONALD'S    |  |
| BELL SOUTH    |  |
| SHELL         |  |
| COPAAIRLINE   |  |
| BUSINESS WEEK |  |

Ahora haremos el mismo ejercicio, pero no pensando en los productos que fabrican sino en las *soluciones* que brindan.

|               |  |
|---------------|--|
| SONY          |  |
| McDONALD'S    |  |
| BELL SOUTH    |  |
| SHELL         |  |
| COPAAIRLINE   |  |
| BUSINESS WEEK |  |

La diferencia es clara: cuando pensamos en productos sesgamos el negocio, pero cuando pensamos en las *necesidades del cliente* nos abrimos a un sinnúmero de posibilidades que abonan la creatividad y las opciones del negocio.

2. Muchos de nosotros hemos acudido a *talleres de mecánica* para hacer mantenimiento o reparación a nuestro vehículo, teniendo experiencias tanto positivas como negativas.

Una cadena de talleres lo ha contratado a usted para que diseñe el portafolio de servicios del taller, resaltando los siguientes beneficios al cliente:

- ◆ Rapidez
- ◆ Confianza
- ◆ Atención
- ◆ Calidad

Usted ha sido nombrado gerente de marketing de una *compañía local de correos*, que en los últimos 5 años ha dado pérdidas debido a que la demanda sobre los servicios de la compañía se ha reducido fuertemente, desde la masificación de la internet. La junta directiva le pide que evalúe y sustente cada una de las siguientes opciones:

- ◆ Liquidar la compañía.
- ◆ Redefinir el portafolio de productos.
- ◆ Enfocarse en un grupo de clientes que aún ven en el correo una solución a sus necesidades de comunicación.
- ◆ Cambiar el negocio a una actividad relacionada.
- ◆ Reposicionar la marca.

4. Una empresa multinacional, que tiene diferentes líneas de negocio, lo ha llamado a usted como reconocido consultor en temas de empaque para que defina las funciones del *empaque* para cada uno de los siguientes productos:

| Productos            | Comunicación | Protección | Diseño | Uso | Transporte |
|----------------------|--------------|------------|--------|-----|------------|
| Perfume exclusivo    |              |            |        |     |            |
| Panela en polvo      |              |            |        |     |            |
| CD música evangélica |              |            |        |     |            |
| Computador personal  |              |            |        |     |            |
| Crema antiarrugas    |              |            |        |     |            |

(Continúa)

(Continuación)

| Productos                            | Comunicación | Protección | Diseño | Uso | Transporte |
|--------------------------------------|--------------|------------|--------|-----|------------|
| Tarjeta prepago de telefonía celular |              |            |        |     |            |
| Antibiótico inyectable               |              |            |        |     |            |
| Manzanas                             |              |            |        |     |            |

5. En el cuadro siguiente aparecen algunas necesidades comunes. En la primera columna en blanco usted describirá el satisfactor tradicional para dicha necesidad, y en la segunda columna propondrá una manera novedosa de satisfacer dicha necesidad.

| Necesidad                            | Tradicional | Innovadora |
|--------------------------------------|-------------|------------|
| Adquirir conocimiento                |             |            |
| Alimentarse                          |             |            |
| Tomar vacaciones                     |             |            |
| Comunicarse a través de la escritura |             |            |
| Efectivo para realizar pagos         |             |            |

Evalúe si su propuesta es **comercialmente posible, técnicamente viable y financieramente sustentable**. Piense en una posible introducción de alguna de ellas al mercado, siguiendo el esquema del capítulo 11 y la guía allí presentada.

6. A partir del siguiente perfil de mercado objetivo y basándose en los métodos propuestos, busque, seleccione y evalúe conceptos de **nuevos productos** (¡mucha creatividad!).

| Perfil   | Concepto de nuevo producto          |
|--|-------------------------------------|
| Hombre de 25-35 años<br>Soltero<br>Profesional<br>Empleado<br>Ingresos promedio US\$4000 a US\$6000<br>mensuales<br>Deportista ocasional (va al gimnasio)<br>Asiste con frecuencia a reuniones sociales<br>Tiene un amplio grupo de amigos<br>Ve televisión por cable<br>Navega frecuentemente en Internet<br>Acepta fácilmente la nueva tecnología<br>Vive en la ciudad | Básico<br><br>Real<br><br>Aumentado |
| Mujer de 12 a 20 años<br>Estudiante<br>Soltera<br>Vive con la familia<br>Ingresos familiares de US\$4000 o más mensuales<br>Practica el ciclismo<br>Chatea más de 2 horas al día<br>Tendencia al consumo de comida <i>light</i><br>Amplio grupo de amigos<br>Vive en la ciudad   | Básico<br><br>Real<br><br>Aumentado |
| Hombre de 65 años en adelante<br>Pensionado<br>Casado<br>Ingresos de US\$1500 mensuales<br><i>Hobbies:</i> lectura, dominó, televisión<br>Buen estado de salud<br>Activo<br>Ajeno a la innovación tecnológica<br>Con hijos y nietos<br>Gusta caminar los fines de semana<br>Va a misa los domingos<br>Juega bingo<br>Vive en la ciudad                                   | Básico<br><br>Real<br><br>Aumentado |



14

# Casos

## latinoamericanos

### CEPER SYSTEMS (Colombia)

*Metodología para que la creatividad y la innovación se hagan una realidad empresarial.*

*Caso aportado por el Dr. Carlos Ernesto González Soler. Administrador de empresas, Universidad Javeriana de Colombia. Posgrado en gerencia de mercadeo, Universidad de los Andes. Especialista en docencia universitaria, magíster en planeación socioeconómica, Universidad Santo Tomás. Empresario. En la actualidad está vinculado con la Universidad Militar Nueva Granada como coordinador del Centro de Desarrollo Tecnológico y Empresarial Neogranadino.*

Gustavo González es un joven estudiante y empresario colombiano que ha logrado tener éxito y reconocimiento tanto en lo académico, obteniendo el mejor promedio dentro de su clase en el programa de Administración de empresas, como emprendedor. Ha participado con excelentes resultados en el Encuentro Neogranadino "La creatividad e innovación hechas realidad" y ha realizado su sueño innovador.

Con su proyecto Ceper Systems, que tiene como finalidad comercializar microcomputadores (Desk) clones, con esta marca; ofrecer productos de reconocida calidad en tecnología; brindar servicios adicionales como mantenimiento preventivo, soporte técnico, garantía, entrega de factura y honestidad en el manejo de *hardware* y *software*, para lograr satisfacer las necesidades del cliente de hoy y contribuir al desarrollo económico y social del país.

El nacimiento de su negocio fue progresivo y casi imperceptible ya que surgió de un proyecto para el V Encuentro Neogranadino del primer semestre académico de

2002, en la UMNG en la ciudad de Bogotá. Gustavo González nos comentó sobre este asunto: "El Encuentro Neogranadino fue el espacio que hizo que llegara a este negocio, me identifiqué, con otros compañeros, plenamente con los objetivos de la muestra y nos gustó. Considero que contribuyó mucho para que yo me iniciara como empresario porque encontré la oportunidad de aplicar mi idea a una empresa y excelentes profesores con una adecuada metodología, que nos hacían trabajar con base en nuestros sueños; cada semana entregábamos avances de nuestro trabajo para mantener el entusiasmo y nuestros anhelos que algún día veríamos cumplir, y esa fue una forma de exigencia para salir adelante con el proyecto".

### **La metodología**

A continuación se expone el proceso metodológico llevado a cabo a través del semestre y que culmina con la muestra de proyectos "Encuentro Neogranadino".

Se inicia con el tema de la creatividad, la innovación y el marketing a través de la investigación-acción en el aula y el entorno, con base en una sólida y adecuada fundamentación teórica en: gerencia de mercadeo, administración de la calidad, gerencia de proyectos y derecho laboral tomada de los autores de vanguardia más representativos.

A través de la metodología del texto guía *Nuevo Producto*, cuyo autor es Alejandro Schnarch Kirberg -de nacionalidad chilena y que ha vivido gran parte de su vida en Colombia, donde está radicado actualmente-, se desarrolla el aprendizaje modular, que consiste en generar un mapa mental, donde se analizan, reflexionan, cuestionan y aplican los conceptos de los temas de creatividad, innovación y marketing de cada capítulo; de esta manera el estudiante apropiá y comprende cómo relacionar los conceptos y aplicarlos interactivamente.

A partir de la conformación de equipos de trabajo, cuya logística gira en torno al lema "uno para todos y todos para uno", los estudiantes se distribuyen por grupos naturales no mayores de cinco personas para convertirse en equipos de nuevos proyectos o equipos de I&D y se inicia el proceso.

Se asignan tareas específicas a cada uno de los integrantes del equipo:

- **Gerente de proyectos:** el estudiante que controla, evalúa, dirige y ejecuta todas las áreas funcionales con el fin de alcanzar los objetivos propuestos y lograr poner en marcha el proyecto.
- **Gerente comercial y de marca:** el estudiante que maximiza las ventas, crea estrategias adecuadas, satisface las necesidades de los clientes, enfoca sus esfuerzos hacia una verdadera satisfacción de los mismos, logrando la venta, con servicio.
- **Gerente financiero:** el estudiante que tiene como propósito primordial maximizar la utilidad de los accionistas, mantener rentable y líquido el proyecto, elaborar los presupuestos, abrir una cuenta para consignar los dineros de inversión del grupo y elaborar el flujo de caja del proyecto para presentar cuentas de ingresos y egresos cada 15 días; además, brindar un buen manejo de los recursos económicos con que cuenta el negocio; previendo los diferentes factores externos de la economía que puedan

afectar de una u otra forma al proyecto. En síntesis, es el encargado de hacer que lo presupuestado concuerde con lo realmente planeado.

- **Gerente de calidad:** el estudiante que tiene como propósito general controlar y certificar los diferentes procesos, a través de las herramientas necesarias como las normas ISO; a su vez ha de comprender y conocer tanto al cliente interno como al externo, generar una alta productividad y posicionamiento del producto en el mercado y ganar la confianza de los clientes frente a éste.
- **Gerente de logística:** el encargado de enlazar y coordinar las partes importantes del proyecto, como los proveedores y los responsables de la gestión o recolección de información, de los contactos, de la investigación de entorno, la localización de especialistas o expertos; también de recolectar e integrar la teoría y la práctica, es decir, la fundamentación teórica y las acciones prácticas que se van a desarrollar a lo largo del semestre, como son las agencias, control de lecturas, avances, reuniones del equipo y llevar la *tabla de contenido* al computador e ir llenando o sistematizando y estructurando los informes de avance y el informe final escrito.

Este equipo de nuevos proyectos se mantiene durante todo el semestre, lo cual desarrolla un sentido de pertenencia, solidaridad, colaboración, compromiso e identificación con el macroproyecto y con los propios integrantes.

## Instrumentos

Con base en la *tabla de contenido* (anexo 1) se prepara la estructura de los avances y del informe final que los estudiantes deben ir construyendo durante el transcurso del semestre.

Con apoyo en la *agenda* (anexo 2) y a manera de informe semanal, los equipos muestran el avance en el desarrollo del proyecto y se evalúa el "dónde estamos" (diagnóstico), "a dónde queremos ir" (objetivos) y "cómo vamos a llegar allá" (estrategias). Esta agenda permite el seguimiento permanente y se convierte en la bitácora o carta de navegación del proyecto.

Con la elaboración del *taller de selección de ideas* (anexo 3), se seleccionan y descartan las ideas preliminares, hasta dejar cinco ideas finalistas; de estas se seleccionan las dos que tengan mayor opción.

Con el *formato de evaluación* (anexo 4), varios expertos pasan y evalúan cada una de las innovaciones; a través de este instrumento diseñado para tal efecto se definen las cinco mejores innovaciones.

Con la aplicación de la *estrategia comercial y de marca* (anexo 5), los microcomputadores (Desk) clones, Ceper Systems se están posicionando en el mercado por su calidad tecnológica, servicios adicionales de mantenimiento preventivo, soporte técnico, garantía, entrega de factura y honestidad en el manejo de *hardware* y *software*, logrando volúmenes de venta importantes.

Con base en la lectura de los capítulos del texto guía *Nuevo Producto*, los equipos construyen *mapas mentales* (anexo 6) para generar un "nuevo conocimiento", analizando,

reflexionando, cuestionando y aplicando los conceptos más relevantes que encuentren en el texto. Esta manera de apropiar el conocimiento permite a los estudiantes fortalecer la creatividad, el pensamiento estratégico y sintetizar conceptos que llevarán a la práctica ahora y durante toda su vida.

## ***Aplicación***

Lo académico y práctico se desarrolla en tres fases:

1. **Fase creativa:** una vez conformados los equipos de "nuevos proyectos" se da inicio a esta fase, que consiste en generar ideas; aquí los participantes construyen, a través de lluvia de ideas, un abanico con más de 20 ideas; se deben ir seleccionando y descartando por medio de un esquema de clasificación consistente en un *taller de selección de ideas* hasta dejar cinco ideas finalistas; de estas se seleccionan, utilizando la DOFA, las dos más opcionadas y estas se llevan a la prueba de concepto, a través de una investigación de mercados.

Se llevan dos ideas a la investigación ya que, si bien el equipo evaluó la factibilidad o viabilidad de ambas, una de ellas puede resultar de baja aceptabilidad.

La prueba de concepto persigue medir el grado de aceptabilidad de la idea en el mercado. Se ha establecido que la idea elegida lograra más de 75% para que se haga realidad. Si en la investigación de mercados el parámetro es menor de 75%, el equipo evalúa riesgos y toma la decisión; si las dos ideas no son viables, se reinicia el proceso de investigación con las otras ideas restantes. La investigación de mercados se lleva a cabo bajo la metodología de las fases descritas en la tabla de contenido.

2. **Fase ejecutiva:** para llevar a la realidad la idea aceptada por el mercado, una vez hecho el estudio técnico preliminar y realizado el cálculo económico, se procede a realizar diseños gráficos y modelos preliminares de la innovación seleccionada y a elaborar el prototipo.

Durante esta fase el equipo realiza consultas a expertos en diseño, materiales, asuntos de ingeniería, insumos, etc.

Hasta aquí han transcurrido las dos terceras partes del semestre; entonces se comienza a preparar el evento de lanzamiento de los nuevos prototipos. Decimos *prototipos* porque el Encuentro Neogranadino es un espacio donde se dan cita los oferentes de un proyecto de "nuevo producto" y los demandantes o inversionistas a quienes podría interesar invertir en el proyecto ya sea para la producción o la operación en masa.

3. **Fase de lanzamiento:** en la fecha señalada para tal fin se instala la muestra de proyectos de nuevos productos que se ha calificado como de "creatividad, innovación y marketing de nuevos productos"; "encuentro de nuevos productos"; "la creatividad hecha realidad"; "una visión innovadora para el desarrollo empresarial".

En este evento se encuentran los *stands* decorados y se vive una gran fiesta donde cada equipo defiende su idea, muestra su prototipo, sustenta su funcionalidad a los visitantes y posibles inversionistas. Se genera un formato de evaluación integral que es evaluado por los expertos, este instrumento es el que en definitiva evalúa el estado del arte de la idea y la evaluación final del equipo de proyectos.

A continuación se relacionan los 19 proyectos que participaron en el V Encuentro Neogranadino el 7 de mayo de 2002.

|                  |                               |                      |           |                    |
|------------------|-------------------------------|----------------------|-----------|--------------------|
| Charlotte Flores | Frutas procesadas de Colombia | Xocolatl             | Durocolor | Artesanías         |
| Rfitech          | Ceper Systems                 | Fast & Sure Service  | Mandarina | Creaciones Julinny |
| Con-pez          | Anti pasto de la Sabana       | Verduras Hidropónico | Bocaripe  | Mudo lego          |
| Delfos           | Importación de granos         | Ovinocultura         | Codecal   |                    |

La muestra se abre al público a las 3:00 p.m. y se cierra a las 8 p.m. Cabe anotar que los estudiantes están desde las 8:00 a.m. montando los *stands*; el comité organizador designa varios expertos que pasan y evalúan cada una de las innovaciones, a través de un instrumento diseñado para tal efecto y que se llama *Evaluación jurado calificador*. Se premian los cinco mejores proyectos.

Los premiados fueron: Delfos, Codecal, Con-pez, Ceper Systems y Bocaripe.

### ***El proyecto Ceper Systems***

Será en la primera década del siglo XXI una empresa reconocida en el campo de los microcomputadores (Desk) clones, creciendo cada día más en el ámbito del servicio competitivo, con el compromiso de cumplirle al cliente con un buen producto, incrementando los recursos para satisfacer las necesidades de sus clientes.

El proyecto tiene como objetivos: comercializar clones legalmente importados de marca Ceper Systems con una marcada tendencia de servicio al cliente, planteando un método atractivo de venta, orientado hacia el servicio, para adquirir clientes por medio de una propuesta de atención permanente hacia éstos; además se toma como base el sector de Unilago en Bogotá; se desarrollan procedimientos de calidad en los clones mediante

ensayos previos y en la entrega del producto y estarán actualizados en el campo tecnológico para lograr mayor competitividad. El proyecto se desarrollará en una estructura legal en cuanto a la adquisición de clones.

Nace Ceper Systems, que significa calidad personalizada, un concepto nuevo en el mercado. El primer paso que se dio fue diferenciar el equipo de personas; se empezó a conformar el equipo para sacar adelante el proyecto en el Encuentro Neogranadino.

De acuerdo con la metodología propuesta en clase se seleccionó un gerente de proyecto, un gerente comercial y de marca, uno financiero, uno de calidad y logística.

### *Factores clave de éxito del proyecto*

#### *Ceper Systems*

Lo que diferencia a este proyecto de las otras empresas que existen en el mercado es:

1. Servicio. Se basa en el servicio al cliente con una marca propia.
2. No al contrabando. Se pretende acabar con él, mediante calidad, precio, servicios y garantías de más de tres meses, expandibles hasta tres años. Contar con buenos proveedores de confianza y realizar alianzas estratégicas con ellos es importante.
3. Financiación. Se hacen alianzas con otras empresas para obtener mayor liquidez, una especie de descuento de cartera, con el fin de que ingrese capital de trabajo. Las alianzas con Financiera Colpatria y Fenalco, además de varias empresas interesadas que compran la cartera.
4. El soporte técnico. Se convierte en un *outsourcing* especialista, ya que en la actualidad no se tiene; el soporte lo ofrece PSP Colombia, especialista en este campo; por internet se avisa al cliente cómo va el producto y se evita pérdida de dinero.
5. La calidad. Se requiere un *coaching* de calidad para el proyecto; se eligió a MPS, el consultor más grande que clasificó para la ISO y genera confianza en los clientes. Se trata de implementar la normalización en el proceso de logística y en el de ensamble.

Para que la gente pudiera configurar su producto a través de la red o nos contactara para enviarle el profesional a la casa o para que viniera si quería visitarnos, se llevó a cabo un *Joint Venture* a fin de alcanzar una mayor competitividad con calidad.

En la planeación del proyecto hubo metas, un plan de negocios, un presupuesto a cinco años, para verificar la viabilidad que tenía el proyecto; se contó con tecnología, eficiencia en los recursos, y el apoyo de Convexa Systems.

Se quería marcar la diferencia para ser una empresa innovadora con presencia de I&D, cosa que no existe en este tipo de empresas. Se requería capacitación y los proveedores la ofrecen, actualmente las empresas tecnológicas la desaprovechan.

El presupuesto para la ejecución del proyecto dependía de terceros, era necesario prever lo que costaría la empresa en cinco años con el negocio en marcha; también se considera que es un sector inestable y de poca confianza, que el sector financiero y

las incubadoras apoyan las empresas de base tecnológica pero no las que trabajan con tecnología.

En cuanto al segmento, mercado consumidor y fuerza de la competencia, primero escogimos un punto, Unilago, porque es donde se comercializa el producto y allí está el centro de acopio más grande de Latinoamérica; según estudios de ANIF, los negocios existentes en ese punto son los que tienen monopolizado el mercado, entonces debíamos pertenecer a este grupo. Se hizo un estudio de mercado y nosotros participábamos con 1,43% del mercado, íbamos a orientarnos hacia Pymes y usuarios de oficinas. El estudio de mercados se hizo en Unilago, en Bogotá.

### ***La empresa Convexa Systems***

Convexa Systems se cataloga como Pyme en ventas, con 15 empleados y un *outsourcing* de soporte técnico y transporte, vendedores externos que no hacían parte de la empresa; no se tenía bodega, para no pagar seguros, cero inventarios, salas de exhibición de tipo Show Room. Las principales debilidades se encontraron en el desconocimiento de la logística externa, interna, costos y seguridad de la empresa.

En este momento Convexa Systems hace parte de un *holding* de empresas radicado en Bogotá; lo componen varias empresas que comercializan materiales de construcción y artículos de ferretería, entre otros; posee capital de riesgo para invertir en nuevos negocios y propuso respaldar el proyecto como una nueva inversión de los socios.

Los clientes de los inversionistas les pedían informática y el *holding* no tenía conocimiento de dicho mercado, donde se vendían soluciones informáticas, *hardware*, *software* y *network*, los inversionistas tenían una deficiencia, que provenía de comercializar todo lo que tiene que ver con construcción y ferretería sin tener conocimiento de la parte informática.

Uno de los problemas iniciales, dado que la empresa no realizaba importaciones porque no tenía capital suficiente para invertir, se centró en el temor por las garantías del producto y la logística. Pero importar no era negocio, ya que puesto en Colombia era más barato y no existía diferencia del producto "clones".

En el segundo semestre de 2001 los inversionistas le propusieron a Gustavo González que hiciera la redefinición de Convexa Systems a un negocio de comercialización de clones y asumiera como ejecutivo comercial. De ahí el proyecto que se llevó a cabo, Ceper Systems. Ellos lo necesitaban para hacer la inversión. Él tiene un plan alternativo: en caso de no ser acogido el proyecto, ejecutarlo por su cuenta.

El factor de ventaja competitiva que poseía Convexa Systems en cuestión de marketing mix era en primer lugar el producto, de calidad, con valores agregados. Esto lo hacía el mejor de todos; el proyecto reafirmaba esta variable, ya que Convexa Systems tenía la estrategia de la venta y el soporte del servicio al producto básico, real y aumentado.

Las pretensiones del proyecto se orientaron hacia un posicionamiento de marca, a aumentar la confiabilidad de los clientes ya fuera por los clones o por la empresa Convexa Systems.

Convexa Systems comenzó a funcionar en 2000, pero el *holding* lleva 15 años en el mercado comercializando productos de ferretería y construcción y quería diversificarse para especializarse en sistemas.

El precio se vio afectado porque se pretendía hacer llegar al usuario final el producto a la casa, pero se hizo un estudio y eso salió más costoso que el mismo producto y la ganancia, el riesgo era exagerado ya que la mercancía no estaba asegurada; estaban en el mercado de las Pymes y el Estado; tenían un cliente estatal que era bueno (la oficina Antinarcóticos), y hubo un momento de suspensión de pagos y eso los afectó.

El margen de utilidad en computadores es de 10%. Las comisiones son buenas, no hay un margen específico de comisión sino que dependía de la habilidad del vendedor.

Durante el ejercicio, la gerencia comercial y el mercadeo directo los ejerció Gustavo González; se asignaron las cuentas corporativas y al detal y se dio lineamientos de mercadeo directo con punto de venta.

### ***La experiencia de innovación***

Gustavo González trajo una idea del mundo real y la plasmó en el mundo educativo. Se creó un caso en la vida real. Él dice: "Lo hicimos en la universidad, con el fin de que se viera que lo de afuera se sustentaba en clase, para que se complementara en el aula de manera que luego fuera útil a una empresa".

Una de las primeras acciones llevadas a cabo "fue ponerle una marca que posicionara y diferenciara al producto para que se quedara en la mente de las personas no como un producto genérico (clon), sino como un computador que estuviera en el '*top of mind*' - en la mente- de las personas"; esta estrategia lograría posicionamiento y volumen de ventas.

¿Cómo se va a posicionar? Por un lado, en Unilago, lugar físico; allí se consiguieron las alianzas, y otro en un punto virtual, que tuviera una página web, pero esto rompía lo que ofrecía el mercado y las personas lo querían como parte del servicio al cliente, que se caracteriza por comprar y vender sin saber qué es lo que se compra. Unilago es el primer centro comercial de computadores, situado en el norte de Bogotá; el mercado que se iba a satisfacer incluía hogares, Pymes y oficinas medianas, ya que las grandes empresas llaman a licitar y no se tenía la capacidad financiera ni la experiencia en ese mercado.

Ellos prestaron toda la infraestructura y equipos para la feria, incluyendo computadores.

Una vez iniciado el desarrollo del proyecto hubo desembolsos de acuerdo con las ventas, se facilitaron los recursos y todo lo necesario para la presentación del proyecto; obtuvimos el cuarto puesto en la feria y después se siguió con el proyecto.

Se presentó el proyecto, los socios lo aprobaron e invirtieron cien millones de pesos para aprobar productos a fin de importar directamente y recapitalizar la empresa; se hizo la primera importación y se ampliaron las instalaciones de la bodega situada en la calle 76 con carrera 15, en el centro comercial Unilago.

Gustavo comenta: "El proyecto es bueno, el problema es el sector porque allí conviven el contrabando y la legalidad; el fin del sector es vender, mas no crecer".

En este momento se continúa aplicando por parte del área comercial de Convexa Systems la *estrategia comercial y de marca* para comercializar los microcomputadores (Desk) clones, con reconocida calidad tecnológica, con servicios adicionales como mantenimiento preventivo, soporte técnico, garantía, entrega de factura y honestidad en el manejo de *hardware y software*. Se está posicionando la marca Ceper Systems en el mercado y logrando importantes volúmenes de venta.

## Anexo 1 TABLA DE CONTENIDO

### Introducción

Objetivos: general y específicos.

#### Capítulo 1 El proceso creativo (etapa creativa).

- 1.1 Generación de ideas (proceso cronológico, lluvia de ideas).
- 1.2 Selección de ideas (*viabilidad de la idea*).  
(DOFA: justificación y criterios de las cinco ideas y de DOS ideas elegidas, hacerles la prueba de concepto).
- 1.3 Prueba de concepto (pre-diseño o dibujo del concepto de producto).
  - 1.3.1 Investigación de mercado o sondeo de opinión o estudio de mercado.
    - 1.3.1.1 Fase de preparación (objetivo, universo, muestra, encuesta, cuestionario, preguntas).
    - 1.3.1.2 Fase de realización (capacitación y personas).
    - 1.3.1.3 Fase de conteo (conteo y tabulación).
    - 1.3.1.4 Fase de interpretación (estadística, gráficos, tablas).
    - 1.3.1.5 Fase de informe ejecutivo.

(DOFA: resultados y grado de *aceptabilidad del concepto*). (Adjuntar encuestas).

#### Capítulo 2 El proceso de desarrollo (etapa ejecutiva).

##### 2.1 Análisis del negocio (diseño, marca, logo).

- 2.1.1 Análisis de mercado (consumidor, demanda, segmento potencial, métodos).
- 2.1.2 Factibilidad técnica (ingeniería del producto, tecnología, tiempo, costos, composición).
- 2.1.3 Análisis de rentabilidad (informe financiero de ingresos y gastos).
- 2.1.4 Fabricación del prototipo (y facsímil).
  - 2.1.4.1 Prueba del prototipo (técnica).
  - 2.1.4.2 Prueba de mercado (cliente de prueba).

#### Capítulo 3 El plan exportador de mercadeo (plan de acción con vista al lanzamiento, *check list*). 3.1

##### Análisis de la situación.

- 3.1.1 Diagnóstico estratégico (misión, visión, objetivos corporativos, DOFA, factores clave de éxito, matrices).

- 3.2 El mercado objetivo.
  - 3.2.1 Volumen de mercado y tendencias de crecimiento (mercado techo, mercado total).
  - 3.2.2 Segmentación del mercado (mercado potencial).
  - 3.2.3 Mercado objetivo (mediano plazo).
    - Mercado meta (corto plazo).
    - Participación por marcas.
- 3.3 Objetivos y metas de mercadeo.
  - 3.3.1 Estimativos de ventas.
  - 3.3.2 Estructura financiera y presupuestos.
  - 3.3.3 Rentabilidad por marca.
  - 3.3.4 Posicionamiento.
  - 3.3.5 Competitividad.
- 3.4 Estrategia de mercadeo.
  - 3.4.1 Estrategia de producto.
  - 3.4.2 Estrategia de precio.
  - 3.4.3 Estrategia de distribución.
  - 3.4.4 Estrategia de comunicación.
  - 3.4.5 Estrategia de servicio al cliente.
- 3.5 Introducción y lanzamiento.
  - 3.5.1 Métodos de lanzamiento.
  - 3.5.2 Evaluación y control (*satisfacción del cliente gracias al producto*).

## Anexo 2 AGENDA

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Administración de empresas</b> | <b>Creatividad, innovación y marketing</b>  |
| Fecha / /2003 Grupo:              | Equipo de I&D No. Agenda No.  |
| <b>Enfoque estratégico</b>        | <b>Meta ambiciosa:</b> creación, desarrollo y lanzamiento de un producto o servicio innovador |
| <b>Diagnóstico (DOFA)</b>         | <b>¿Dónde estamos?</b>  |
| ¿Qué se ha logrado hasta ahora?   |   |
|                                   |   |
|                                   |   |

|   |                              |
|---|------------------------------|
| ¿Cuál es nuestra situación actual?  |                              |
|   |                              |
| ¿Que hay que hacer todavía?   |                              |
|   |                              |
| ¿Cuáles deben ser nuestras prioridades para el futuro?  |                              |
| <b>Objetivos (poner fechas)</b>   | <b>¿A dónde queremos ir?</b> |
| Corto plazo   |                              |
|   |                              |
| Mediano plazo   |                              |
|   |                              |
| Largo plazo   |                              |
|   |                              |
| <b>Estrategias</b>  | <b>¿Cómo llegar allá?</b>    |
|   |                              |
|   |                              |
|   |                              |
| "Alex, si te digo qué hacer, finalmente fracasarías. Tienes que entender por ti mismo para hacer que funcionen las ideas". Goldratt, <i>La meta</i> |                              |
| <b>Quién debe hacerlo</b>   |                              |
| <b>Asistencia</b>   | <b>Asignación de tareas</b>  |
| Responsable   | Acciones                     |

**Anexo 3**  
**Taller**  
**SELECCIÓN DE IDEAS**

1. De las 25 ideas de nuevo producto o servicio generadas en la lluvia de ideas, seleccionar las cinco más opcionadas que el equipo crea viables para hacerle el correspondiente análisis.
2. Kotler distingue tres niveles para los productos o servicios; describa para cada uno de los cinco conceptos de producto o servicio los niveles correspondientes.
3. Identifique cualquier aspecto que agregue valor al *estatuto quode* productos o servicios en el mercado.
4. Determine el mercado relevante (influir sobre la demanda) de los conceptos de nuevo producto o servicio seleccionados.
5. Ubique dentro de la matriz de Ansof cada uno de los cinco conceptos y sustente la ubicación.
6. Identifique las características del ciclo de vida de los productos o servicios que están en el mercado y que tengan relación con el nuevo concepto de producto-innovación que se pretende lanzar.
7. ¿Dentro de qué categoría de nuevos productos o servicios ubicaría cada uno de los cinco conceptos de producto que el equipo está seleccionando? Sustente la escogencia en cada caso.
8. Indique a qué sector industrial y subsector pertenecía cada uno de los conceptos seleccionados.
9. Elaborar la matriz Dofa para cada una de las ideas de innovación y así identificar factores clave de éxito que ayuden a tomar la decisión de las dos más opcionadas para llevarlas a la investigación de mercados.

**Anexo 4**  
**MAPA MENTAL**

Los mapas son aplicables a cualquier ámbito de la vida, desde el estudio de una asignatura hasta la preparación de una ponencia o la resolución de un conflicto personal.

Cuando trazamos un mapa mental incorporamos formas, colores y dimensiones a procesos mentales normalmente abstractos, lo que estimula la

nación y permite la libre expresión de las emociones. Al emplear facultades propias de cada uno de los dos hemisferios cerebrales, los mapas mentales suponen un paso gigantesco hacia la conquista de todos los territorios de la mente.

No se conocen los límites de la inteligencia humana, pero sabemos que no empleamos más de una mínima parte del potencial de la mente. Uno de los mayores retos de nuestro tiempo es entender cómo funciona el pensamiento y utilizar al máximo las capacidades.

La metodología de los mapas mentales, de Tony Buzan, explica al mismo tiempo las operaciones fundamentales del cerebro humano y los recursos a nuestro alcance para estimular el pensamiento. **¿Qué es un mapa mental?**

El mapa mental es una expresión del pensamiento irradiante y, por tanto, una función natural de la mente humana. Es una poderosa técnica gráfica que nos ofrece una llave maestra para acceder al potencial del cerebro.

Se puede aplicar a todos los aspectos de la vida, de modo que una mejoría en el aprendizaje y una mayor claridad de pensamiento pueden reforzar el trabajo del hombre.

#### **Características del mapa mental**

- a. El asunto motivo de atención se cristaliza en una imagen central.
- b. Los principales temas o IOB (Ideas Ordenadoras Básicas) del asunto irradian de la imagen central en forma ramificada. IOB con conceptos clave a partir de los cuales es posible organizar otros conceptos.
- c. Las ramas comprenden una imagen o una palabra clave impresa sobre una línea asociada. Los puntos de menor importancia también están representados como ramas adheridas a las ramas de nivel superior.
- d. Las ramas forman una estructura nodal conectada.

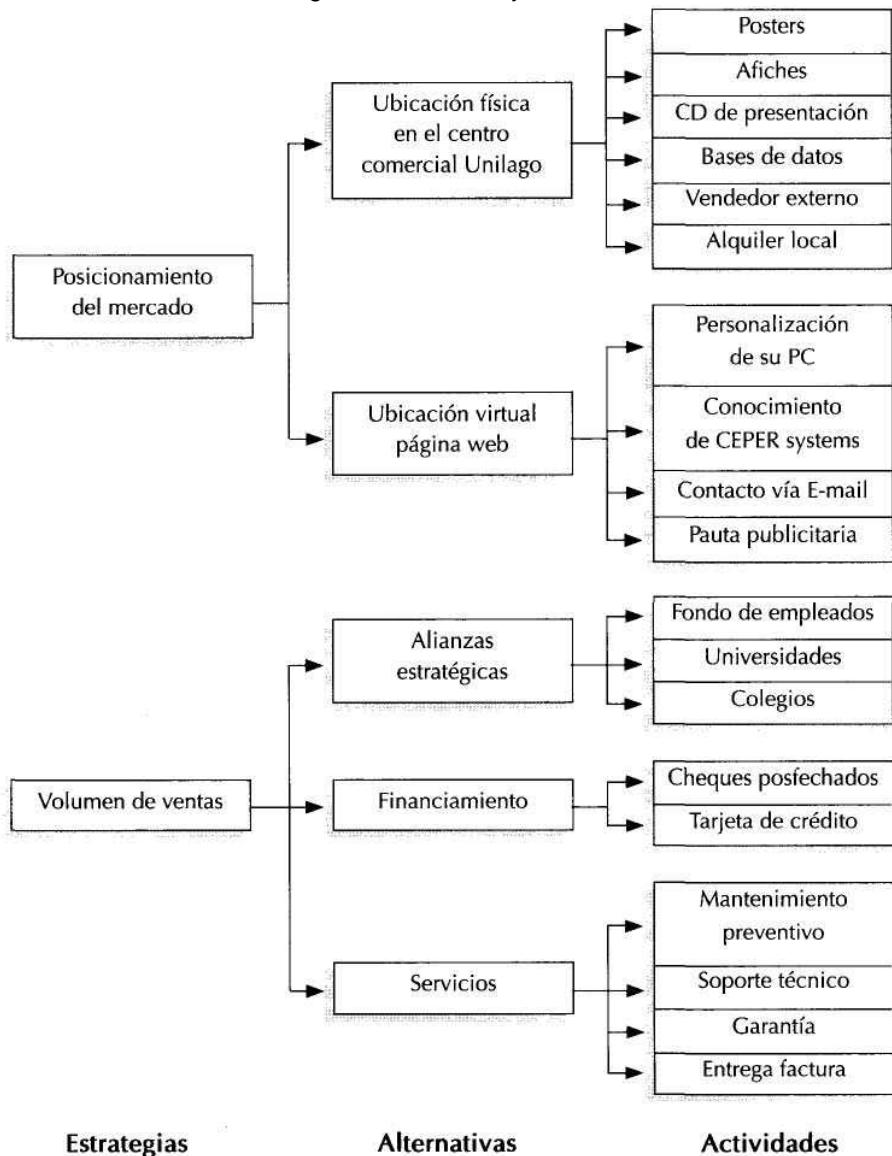
Los mapas mentales se pueden mejorar y enriquecer con colores, imágenes, códigos y dimensiones que añaden interés, belleza e individualidad, con lo que se fomenta la creatividad, la memoria y, específicamente, la evocación de la información.

Los mapas mentales ayudan a distinguir entre la capacidad de almacenamiento mental de quien los usa y su eficiencia mental para el almacenamiento. El almacenamiento eficiente de los datos multiplica nuestra capacidad.

Esto se asemeja a la diferencia existente entre un almacén bien o mal ordenado, o al hecho de que una biblioteca cuente o no con un sistema de organización.

**Anexo 5**  
**ESTRATEGIA COMERCIAL Y DE MARCA**

Área comercial y de marca  
estrategias, alternativas y actividades



**Anexo 6**  
**EVALUACIÓN DEL JURADO CALIFICADOR**  
**(Escala de 2 a 5)**

| Expositores  | A.<br>Creatividad | B. Innovación | Marketing                 |               | Total |
|--|-------------------|---------------|---------------------------|---------------|-------|
|  |                   |               | C. Atención<br>al cliente | D. Exhibición |       |
|  |                   |               |                           |               |       |
|  |                   |               |                           |               |       |
|  |                   |               |                           |               |       |
|  |                   |               |                           |               |       |
|  |                   |               |                           |               |       |
|  |                   |               |                           |               |       |
|  |                   |               |                           |               |       |
|  |                   |               |                           |               |       |
| <b>A. Creatividad:</b> Percepción de la idea como aporte a un nuevo concepto de producto.<br><b>B. Innovación:</b> Percepción del producto tangible como nueva realidad para el mercado.<br><b>C. Atención al cliente:</b> Conocimiento del producto, coherencia y claridad en el argumento teórico.<br><b>D. Exhibición:</b> Montaje del stand, pertinencia y vistosidad de los materiales decorativos, presentación personal de los expositores. |                   |               |                           |               |       |

## POLIMURO® (Costa Rica)

Este caso fue elaborado por el profesor Jean-Jacques Ogilve Pérez, Master of Business Administration, National University, San Diego, California, Estados Unidos. Posgrado internacional en administración funcional, con énfasis en gerencia financiera, en el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE). Doctorado en economía empresarial (candidato). Actualmente es profesor y director de la carrera de mercadeo y ventas, Escuela de Administración de Negocios de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Latina de Costa Rica.

En enero de 2002, Isabel, una joven estudiante de mercadeo y ventas inició su práctica profesional en una empresa industrial denominada Estructuras de Concreto S.A. (ESCOSA). El gerente general le encargó desarrollar una estrategia de mercado para el lanzamiento de un nuevo producto denominado Polimuro® especialmente en el mercado de clientes habitacionales. Para que tuviera mayor información le entregó algunos documentos con datos de la empresa y del nuevo producto (*véanse* los anexos).

Polimuro® es un nuevo producto de marca registrada que consiste en una estructura con un núcleo central de un material llamado poliestireno (o estereofón) y una malla de alambre galvanizado electrosoldado en ambas caras del poliestireno. Sobre la malla se pone la mezcla de concreto. Una de las principales ventajas de este sistema es la rapidez con que se puede construir, la versatilidad y el hecho de ser combinable con otros métodos constructivos. Ha tenido muy buena aceptación en la industria, en la construcción de centros comerciales y edificios para oficinas.

Por información en los principales periódicos, las organizaciones de constructores y el colegio de profesionales en ingeniería del país, se determinó que el mercado de la construcción de aproximadamente 1.769.196 metros cuadrados (año 2001) estaba en auge, especialmente el mercado de las casas de habitación, mercado en el cual la empresa deseaba incursionar.

ESCOSA tradicionalmente se había especializado en atender el mercado de los constructores de gran tamaño, como puentes, edificios de varios pisos o naves industriales, pero la construcción de vivienda tiene gran dinamismo y participación de mercado. El gerente reflexionaba en que ingresar en otros segmentos le permitiría a la empresa no depender de la industria, que a su vez se ve afectada fuertemente por las condiciones económicas y por los niveles de inversión tanto pública como privada.

Uno de los problemas que enfrenta la empresa al ingresar en este nuevo mercado es la mentalidad conservadora de los clientes, ya que las preferencias en los sistemas constructivos son los bloques de concreto y sistemas prefabricados.

Por otra parte las habilidades de la empresa estaban en atender grandes constructoras y al gobierno de la República, no se contaba con experiencia suficiente en ventas de productos al mercado del consumidor final. Si bien los ingenieros y los arquitectos conocen las bondades del producto, es el dueño de la propiedad quien al final toma la decisión sobre el método y sistema constructivo que se va a emplear dentro de diferentes alternativas, en su propiedad.

La realidad es que ESCOSA con su producto Polimuro® tendrán que luchar contra las creencias y los prejuicios en cuanto a estos sistemas constructivos, debido a que existe una arraigada preferencia por la utilización de bloques de concreto para la construcción de viviendas.

Otra dificultad que debe superar la empresa la representan los maestros de obra y el personal de construcción, ya que deberán aprender a trabajar con un nuevo sistema, y si hay resistencia al cambio ello dificultará la introducción al mercado de este nuevo producto.

Un actor no menos importante en el proceso de venta lo representan las ferreterías y los depósitos de materiales para construcción, debido a que muchas de las alternativas constructivas se exhiben en estos lugares.

Por último, las instituciones financieras de vivienda, especialmente las de carácter público, no aceptan fácilmente la realización de construcciones con sistemas que no sean los tradicionales en el mercado nacional; los nuevos sistemas les representan problemas adicionales de supervisión. De alguna manera la institución financiera influye en la determinación del sistema constructivo.

Antes de salir de la oficina, el gerente le indicó a Isabel que le gustaría contar con un plan de la estrategia para la introducción de este nuevo producto en el mercado de viviendas, en el término de una semana.

¿Cómo se debe introducir al mercado el nuevo producto Polimuro®? ¿Qué estrategias de comunicación se deben emplear?

## Anexo 1

### VISIÓN

Ser ejemplo de excelencia para la industria de la construcción.

### MISIÓN

Ser los mejores desabolladores y fabricantes de sistemas de concreto prefabricado, manteniendo la vanguardia mediante la constante innovación para beneficio de nuestros clientes, accionistas, proveedores y personal.

### PLATAFORMA DE ÉXITO

Los elementos básicos de la educación (EBE) presentes en nuestra organización son:

- ◆ Limpieza
- ◆ Puntualidad
- ◆ Respeto
- ◆ Presentación personal
- ◆ Fe
- ◆ Orden
- ◆ Disciplina
- ◆ Cortesía
- ◆ Responsabilidad
- ◆ Honestidad

### ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Desde 1967, ESCOSA, cuyo dueño es una familia italiana, ha sido una empresa líder en la construcción de todo tipo de edificios y estructuras prefabricadas.

ESCOSA ha sido pionero en sistemas constructivos y de gran calidad, acumulando una amplia lista de clientes satisfechos y gran experiencia en estructuras prefabricadas, uniendo técnicas italianas de construcción con conocimiento local para dar así mejores soluciones al cliente.

Contamos con sistemas diseñados para la edificación de naves industriales y edificios comerciales, puentes, pasos elevados e instalaciones deportivas, además de la tecnología de punta en el desarrollo de la construcción de elementos prefabricados de concreto.

La empresa forma parte del Grupo Zeta (grupo de compañías con parques industriales, bienes raíces, agricultura, edificios comerciales y otros).

La estructura prefabricada ha cambiado la manera en que se construye en Costa Rica y ESCOSA ofrece una solución en prefabricado para cada tipo de edificio.

Nuestra planta cuenta con un área de más de 40.000 m<sup>2</sup>, de los cuales 18.000 m<sup>2</sup> están bajo techo, con todas las áreas cubiertas por grúas viajeras. ESCOSA utiliza solo productos elaborados en planta, lo cual garantiza el cumplimiento de los estándares internacionales.

La capacidad de producción es normalmente de 2.500 m<sup>3</sup> por mes, equivalente a 12.500 m<sup>2</sup> de área industrial/comercial o 7.500 m<sup>2</sup> de edificios para oficinas y 5.000 m<sup>2</sup> de sistemas habitacionales y otros.

Nuestro rango de servicios incluye presupuestos, planos estructurales y para permisos, planos de erección, completamiento estructural, diseño y construcción. Más de 1.400.000 m<sup>2</sup> de proyectos terminados son testimonio de la participación de ESCOSA en la construcción costarricense, con los sistemas de construcción más rápidos del mercado y estándares de calidad de acuerdo con las normas de la FIP (Fédération Internationale de la Précontrainte), el PCI (Precast Concrete Institute), el ACI (American Concrete Institute) y el CSCR (Código Sísmico de Costa Rica).

Actualmente ESCOSA se encuentra certificada con el ISO 9001, el cual consiste en una serie de normas que definen los requisitos para la implementación, estructuración y administración de un sistema que asegure la calidad; es decir, cumplimos con la normas desde la firma del contrato, el diseño de los productos, su producción, almacenamiento y el despacho al cliente.

**Anexo 2**

# polimuro

## con el respaldo de Escosa

**DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA POLIMURO**

Polimuro es un sistema constructivo monolítico que utiliza **paneles modulares** de gran versatilidad. Este sistema es aplicable en la construcción de edificaciones desde uno hasta varios niveles, ya sean para uso habitacional, comercial o industrial.

**COMPOSICIÓN DE NUESTROS PANELES**

- ◆ **Núcleo central de poliestireno expandido**, no tóxico, autoextinguible y químicamente inerte.
- ◆ **Mallas de alambre galvanizado electrosoldado**, de acero trefilado y galvanizado, colocadas por ambas caras del poliestireno expandido y vinculadas entre sí por conectares del mismo material. Sus calibres varían según sea la recomendación estructural.

**VENTAJAS DEL SISTEMA**

- ◆ Elevado aislamiento termoacústico.
- ◆ Fácil traslado, rápido montaje y gran durabilidad.
- ◆ Elevada capacidad estructural y resistencia a los sismos y huracanes.
- ◆ Una reducción en los costos y tiempos de ejecución.
- ◆ Apto para combinar con sistemas tradicionales.
- ◆ Fácil y rápido montaje de instalaciones eléctricas, sanitarias, etc.
- ◆ Empalmes monolíticos.
- ◆ La superficie del panel es especialmente apta para la aplicación de mortero.
- ◆ El panel incluye pestañas de empalme.
- ◆ La placa continua de poliestireno actúa como barrera a la humedad y evita puentes térmicos.
- ◆ No sufre alteraciones por exposición a la intemperie.
- ◆ Ecológico en todas sus partes.
- ◆ Ahorro en cimientos y formaleta respecto a sistemas tradicionales.
- ◆ Utilización integral de un mismo sistema constructivo.

## SERVICIOS QUE OFRECEMOS

Nuestra empresa cuenta con el respaldo de ESCOSA, Estructuras de Concreto S.A., la cual se destaca por su alto desempeño de la calidad y la obtención de los certificados de la norma ISO 9000.

Por esto queremos ofrecer al cliente el mejor servicio y calidad para realizar sus obras de construcción. Para ello le brindamos capacitaciones y a la vez, para asegurarnos de que el proyecto marche de la mejor manera, cumplimos con las asesorías o inspecciones al proyecto por lo menos una vez a la semana, dando las recomendaciones y correcciones necesarias.

## CARACTERÍSTICAS Y DIMENSIONES

Todos nuestros paneles cuentan con un ancho de 1.00 metro y con largos de 3.00 y 6.00 metros, con espesores que varían desde 2 hasta 6 pulgadas.

## JUSTO A TIEMPO (Panamá) "Mucho más que un mensajero"

*Caso aportado por José A. Branca, MBD, profesor universitario y consultor de empresas. Conferencista internacional y experto en el tema de marketing; militar de carrera retirado, actualmente es gerente general de Di Branca Marmí, Graniti & Gramiche y director ejecutivo de la Universidad Latina, sede Provincia de Chiriquí, Panamá.*

Hace unos años, en abril de 1991, durante el desarrollo del programa de maestría de negocios de la Universidad Interamericana de Ciencia y Tecnología y por consecuencia de la misma, Carlos Vergara desarrollaba en los diferentes cursos las correspondientes actividades finales y los profesores le solicitaban realizar los trabajos de graduación de cátedra. En esos momentos eran un manual administrativo, un plan de mercadeo y un estudio de factibilidad. Más tarde le solicitarían labores sobre todas las otras materias.

Carlos pensó por qué debía hacer un trabajo que no le sirviera para algo realizable y perder todo ese tiempo en nada, así que puso su mente a trabajar y a decidir qué era lo que podría hacer diferente y se le ocurrió crear un negocio que fuera una mezcla del *courier* internacional, en lo cual tenía experiencia ya que había sido gerente de operaciones de DHL de Panamá y conocía toda la operación de servicios con la mensajería local. Así empezó a desarrollarse la empresa *Justo a Tiempo*. Los profesionales del servicio de mensajería.

### **Antecedentes de la compañía**

JAT, como la llamaremos (*Justo a Tiempo*) se formó oficialmente en el año 1993 en la ciudad de Panamá con el **objetivo a corto plazo** de ser una empresa de servicios de mensajería local competitiva con miras a brindar los servicios a empresas con o sin mensajeros,

además de distribuir tarjetas, facturas, panfletos, etc., y alcanzar una participación del mercado de 20%. Luego seguían los **objetivos a mediano plazo**: ampliar los servicios al interior del país a través del servicio denominado Courier Doméstico Nacional (CDN) utilizando empleados (*couriers*) a bordo coordinado con agentes en los destinos y empleando servicios de transportes contratados. Introducción de otros servicios como consultorías, tramitaciones, servicios de contabilidad y oficina. **Objetivos a largo plazo**: introducir los servicios de *courier* internacional logrando una representación para operaciones terrestres y manejo de carga aérea. Además de otros servicios en el campo de transportes, para este momento JAT deberá haber logrado una participación del mercado de 50% y un buen posicionamiento en el mercado.

La empresa inicia operaciones dos semanas luego de finalizada la maestría de Carlos, aplicando todo lo estudiado en los diferentes trabajos y por consiguiente el inicio de operaciones fue exitoso por no existir la fase de improvisación por desconocimiento; era como si hubiera comprado una franquicia, ya que tenía algo de *knou how*.

Se entrenó a cinco estudiantes para el departamento de ventas y a tres personas para el departamento de operaciones; dos eran para *courier* y una para servicio al cliente. Se compraron los equipos necesarios, mobiliarios, equipos de transportes y se confeccionaron los documentos para la operación entre controles, *data caras*, guías, *flyers*, etc.

La diferencia de JAT con relación a la competencia era que ofrecía un servicio de mensajería como si se tratase de un envío de *courier* internacional operada por un despachador dinámico que controlaba los pedidos por ruta clasificando el tipo a través de colores y de exigencia del cliente con relación al tiempo de atención, además de que los envíos eran puestos en un sobre de plástico de tipo *flyer* y la información se controlaba a través de una guía de servicio.

La empresa inició, y Carlos, que trabajaba como ejecutivo en una de las cervecerías del país, dejó todo organizado para la operación que iba a estar al mando de su hermano, quien no tenía experiencia en administrar un negocio y menos en servicio. Para esos días lograron obtener los clientes necesarios a fin de cubrir los costos operacionales, por lo que se veía que podría funcionar. Fueron adquiriendo más motocicletas hasta llegar a tener diez de ellas, además de dos vehículos panel para reparto, y bicicletas para la operación cercana. Luego lograron incorporar radios para hacer más efectivos el control y el servicio.

Así fueron adquiriendo cuentas de empresas multinacionales a través del apoyo que Carlos le daba a su hermano. A finales de 1994 Carlos le pidió a su hermano que se retirara de la compañía, debido al deterioro del servicio y la falta de control en el cobro de las cuentas de servicios, lo que producía graves problemas en el flujo de fondos de la empresa. Para ese entonces la compañía perdía 60% de las cuentas regulares y la flota vehicular estaba casi totalmente deteriorada, lo que obligó a Carlos a replantear el negocio y formular estrategias y tácticas para sacar la empresa del hueco en que se encontraba.

Visitó nuevamente a clientes y reparó las motos salvables, además de contratar un administrador para ese fin. Así salió y pudo retomar otra vez el servicio. Hacia mediados de 1995 se detectó que el administrador manejaba mal los fondos de la empresa, por lo

que nuevamente Carlos tuvo que asumir el control. Los mismos problemas de fallas en el control de operaciones y el mal servicio hicieron que la empresa perdiera las cuentas clave que tanto esfuerzo le había costado obtener.

### **Las operaciones**

La empresa había desarrollado diferenciación competitiva del resto de las empresas del mismo tipo, al aplicar sistemas de controles después de haber estudiado todas las variables para la medición de la capacidad y la localización, creando un sistema de ruteo y midiendo la capacidad de respuesta de atención además de determinar cuándo eran movimientos de tipo vertical y cuándo eran de tipo horizontal. Para tal fin se emplearon:

- Un sistema de recolección y despacho dinámico.
- Operación del Centro Móvil Expreso de encomiendas.
- Adecuación de recolecciones con *flyers* (bolsas de plástico).
- Control de envíos vía guía de mensajerías (Customer Data Card).
- Sellos de seguridad.
- Seguros.
- Otros.

Además se supervisó el servicio ofrecido con:

- Control de actividades del *courier* (Courier Data Card, CDC).
- Reportes de movimientos a los clientes para medir productividad y eficiencia.
- Control de envíos y recolección por clientes/rutas/couriers.
- Control del servicio y la calidad estándar (QASR).
- Otros.

El equipo mecánico empleado era una combinación adecuada de:

- Panel de reparto.
- Motocicletas de tipo Vespa.
- Bicicletas.
- Las comunicaciones se hacían mediante radios, bípers y teléfonos.

### **El mercado meta**

- Las empresas que no tenían mensajeros.
- Las que tenían mensajeros sin capacidad.
- Las que necesitaban cubrir vacaciones.
- Las que sólo requerían distribución masiva de invitaciones.
- Las que envían o reciben regionalmente.

- Las personas naturales que envían o reciben regionalmente.
- Las personas naturales que envían o reciben localmente.
- Las empresas *courier* internacional.

### ***Los clientes***

Después de haber realizado una pequeña investigación de mercados podríamos decir que, con márgenes de error elevados, la empresa determinó que encontraría dos tipos principales de clientes: esporádicos, cuyos envíos superaban en promedio 400 envíos por mes, y clientes regulares, que representaban en promedio alrededor de 15 y estos manejaban en promedio 900 envíos por mes.

### ***La competencia***

La competencia era inicialmente una sola compañía que poseía la infraestructura para dar el servicio pero carecía de elementos técnicos para minimizar el mal servicio; luego fueron apareciendo otras compañías que daban un mal servicio y cobraban mal, haciendo con esto que el consumidor percibiese que este tipo de servicios no podía ser profesional y ocasionando un rechazo a las tarifas verdaderas existentes. Lo que ocurrió fue que el negocio dejó de ser rentable y se convirtió en algo de solución temporal no profesional.

### ***El final***

Después de lograr mantenerse en el mercado durante casi tres años resolviendo problemas y manteniendo a flote el negocio sin rentabilidad, a pesar de no estar físicamente presente solo con la creatividad, el empuje, la organización y el control, Carlos decidió cerrar las operaciones de la empresa. Para esa época ya estaban en operaciones diez empresas de mensajería, de relativo éxito.

## **MALOKA, LA EDUCACIÓN EXPERIMENTAL (Colombia)**

*Caso aportado por el Dr. Mario Sigfrido Huertas, consultor en marketing y comunicaciones estratégicas. Socio fundador de MSH Consultant, Colombia*

*Maloka* se define como un Centro interactivo. Su promesa es ser el primer Centro Interactivo de Latinoamérica. Es más una promesa que la consecuencia de una evaluación, aunque en la Asociación Mundial de Centros Interactivos lo califican como el cuarto del mundo. Esto hace pensar que es el primero de Latinoamérica.

*Maloka* se origina en la Asociación Colombiana para el Avance de la Ciencia, cuando algunos científicos sienten la necesidad de transferir conocimiento (a partir del

Informe de los Sabios\*) y de poner a tono a Colombia con el desarrollo tecnológico. La razón es que en la medida en que no se incorpore desarrollo tecnológico al conocimiento, la brecha cultural, económica y política de los países desarrollados y los subdesarrollados se amplía.

Los científicos se preguntaron cómo hacer para que los niños lograran tener acceso a la ciencia. En respuesta a esto se dispuso la primera Feria de la Ciencia, con gran éxito. A partir de ahí surge la necesidad de crear un espacio en donde los niños puedan desarrollar un contacto directo con los procesos científicos.

Así, los empresarios y los grupos económicos colombianos, que se enfrentan al desarrollo de nuevos productos sin tener un sitio que propicie y genere el desarrollo de un recurso humano preparado para ello, le apuestan al proyecto, que genera beneficios sociales, con lo cual entra en juego el marketing con causa o marketing social, y a su vez beneficios económicos impositivos para el inversor. Empiezan a aparecer la llamada cultura ciudadana y el conocimiento y desarrollo de la inteligencia.

Paralelamente empieza a surgir el debate sobre cómo concebir el proyecto y se decide que este debe ser un lugar donde los niños y la familia puedan interactuar con el conocimiento científico que soporta, incluso, la tecnología más básica que usan los seres humanos.

Se busca establecer un modelo pedagógico dirigido claramente a los estratos menos favorecidos. Se invita a colegios que tienen sistemas educativos muy tradicionales y donde vivir experiencias con la ciencia y la tecnología no es posible. En los colegios de estrato alto los niños y niñas tienen la posibilidad de viajar y acceder a diferentes formas de estimulación y familiaridad con las tecnologías de punta, mientras que en los otros sólo lo hacen a través de la televisión.

Así, se diseña un Centro interactivo llamado *Maloka*. Su nombre es indígena. Proviene del lugar de reunión en donde la comunidad transfiere toda la cultura y el conocimiento de la tribu. Es una casa donde se reúnen para transferir el saber.

Surge la marca *Maloka* con el objetivo de familiarizar y poner en contacto, con vivencias interactivas, las bases científicas de la sociedad moderna.

*Maloka* no tiene competencia, por cuanto la comunidad empresarial y la ciudad entienden que Colombia necesita tener un centro de investigación y desarrollo tecnológico y que la respuesta a la necesidad de formar científicos está en desarrollar el pensamiento creativo en los niños. Se busca formar gente sobreestimulada (modelo matriz), a la que no sólo le cuenten el desarrollo científico sino que también lo pueda vivenciar.

*Maloka* suple una carencia de experiencia y de interactividad. Por eso se autodenomina *Centro Interactivo Maloka*.

¿Por qué *Maloka* es un caso de marketing? Porque a través de la socialización y venta del proyecto se trabaja con valores altruistas, económicos, funcionales y patrióticos y se

---

\* *Colombia al Filo de la Oportunidad.: Informe conjunto.*

vende el proyecto como el polo de proyección y de familiarización del colombiano con la ciencia y la tecnología.

¿Por qué se vendió el proyecto? Son muchos los factores que contribuyeron:

- En ese momento, el informe de los sabios ayudó a que en el entorno se creara una conciencia sobre la importancia del desarrollo tecnológico para que el país tuviera posibilidades y ese es un valor superior en Colombia. Se aprovechó esto. Además, de allí surgió la promesa.
- La experiencia demostraba que un país con tantos profesionales, sin posibilidad de desarrollo tecnológico, de conocimiento y saber, no lograba evitar el desempleo.
- La conciencia de la crisis, el proceso de globalización y la necesidad de familiarizar con la tecnología a la gente que no tiene recursos para visitar, por ejemplo, Epcot-Center y Disney World.

*Maloka* dice trabajar un modelo pedagógico, pero puede parecer más un modelo de desarrollo de marca; porque constituye un producto para suplir unas necesidades personales, de conocimiento, de saber, de investigación. Al final, lograr unas mentes que permitan retroalimentar a las empresas para generar un desarrollo integral.

¡Fue una inversión o una apuesta a largo plazo! Se hizo marketing interactivo porque *Maloka* se consultó y se transmitió a todos los estamentos, en un proceso de venta dialogado. Se vendió la promesa pero la gente decía cómo debía ser *Maloka*. Todos aportaron y no sólo ideas, aportaron 40 mil millones de pesos para la construcción de esa marca.

Además, en ese momento surgió toda la conciencia del desarrollo urbano. Se pensó en un sitio físico que se incrustara en un proyecto urbano importante para la capital, como fue Ciudad Salitre. Fue también un proyecto de sanación urbana. Es un proyecto filantrópico porque va dirigido a las clases populares que no tienen acceso a la ciencia y la tecnología.

Se dio rol a los actores en todos los niveles. A unos se les llama patrocinadores, a otros promotores. Ningún miembro de la sociedad colombiana que sea líder se opone a *Maloka*, porque a todos se les involucró, se hizo un marketing interactivo. Se les carnetizó, buscando fidelización. La mayor parte del marketing experiencial involucró todo el proceso de creación y la forma de concretarlo.

El mejor marketing fue el de la venta de la promesa para capturar los recursos iniciales. Se vendió un intangible, se vendió un sueño.

*Maloka* se concreta con un cine domo que está conectado con el imaginario de Epcot-Center, que rompe con el espacio urbano de la ciudad. Se hizo creer a la gente que esto es Epcot-Center, convirtiéndolo así en un símbolo de modernidad.

El símbolo de la marca *Maloka* no es el cine sino el domo. Es novedoso, exótico, funcional, es el único centro interactivo subterráneo. Tiene la connotación de células solares, así simbólicamente proyecta a la gente al futuro, conectándola con él.

Es tan efectivo este símbolo, que todos los lanzamientos de nuevos productos de compañías se hicieron en *Maloka* en los dos primeros años de su funcionamiento. Se

convirtió en el espacio apropiado para cualquier lanzamiento, desde papas fritas hasta biotecnología. Es una plataforma simbólica que permite trabajar todo el imaginario. Es también marketing de sanación porque busca el equilibrio entre lo simbólico y lo tradicional funcional. Hace que la gente sienta que es una vivencia emocionante lanzar su producto ahí.

El valor que el Cine Domo tiene para el público es moverlo entre lo lúdico y lo visceral de una película en tercera dimensión y lo racional y educativo de mostrar, por ejemplo, cómo se extrae petróleo.

El valor de *Maloka*, que lo hace único como segmento, es que genera interacción y entretenimiento pero su función principal es la educación. Un parque de diversiones sólo trabaja entretenimiento y emoción. *Maloka* empieza a demostrarles a esos parques que si no aportan educación a los niños se pierde ese valor y el resultado es como un desperdicio.

La competencia, centros de diversión como Salitre Mágico, empiezan a hacer alianzas con Panaca, o la Ciudad de los Niños, para aportar entretenimiento y educación.

Lo interesante de *Maloka* como caso de marketing es cómo se hizo el proceso de marketing para que la gente invirtiera en el proyecto. En el fondo es cómo se vende una nueva tecnología de servicios, cómo se le vende a la comunidad y cómo se involucran todos allí. Es un ejemplo de marketing corporativo o comunicación corporativa, al ser un macroproyecto que incluye a toda la sociedad.

Después se trata de construir experiencias entre el espectáculo tradicional y la educación. Por ejemplo, están la Feria Artesanal y la Sinfonía del Agua que se realizan en una época del año. *Maloka* viajera permite llegar a las diferentes regiones. Aquí estamos frente a un marketing experiencial: "*Maloka, la experiencia fascinante*" se enfoca en la vivencia.

Habiendo conquistado ya el marketing interactivo, pasaron al tradicional.

En este momento *Maloka* debe buscar un equilibrio con un marketing de sanación, que contrarreste el marketing tradicional y experiencial que se vuelve saturante y hace que la gente lo rechace por las siguientes razones:

- Como en *Maloka* se concentra en un solo espacio todo el saber de física, química y electrónica y se ve en unas pocas horas, la experiencia termina por saturar, además de enfrentar a la gente a su propia ignorancia. Por esta razón el ciclo de recompra es muy largo, sobre todo en los padres. Es necesario concluir la fase dos para que los visitantes no recorran el Centro interactivo en un sólo día.
- El tipo de interacción es muy mecánico, lo que hace que sea divertido una sola vez por cuanto se aprende rápidamente.

La promesa es tan grande que la gente se desilusiona. La experiencia la esperan más potente, con medios más actuales, no tan solo físico-químicos. Es necesario ampliar la gama de servicios o generar ciclos y subproductos.

Sin embargo, *Maloka* es la marca colombiana que tiene más receptividad, empatía y valor.

## HAMBURGUESAS MR. H (Guatemala)

Caso aportado por Alessandra Gallio, MBA con especialidad en mercadeo, ESEADE, licenciada en ciencias políticas, Séñior Consultant en Quilsa, directora de Cooperación Internacional en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala.

### ***Introducción***

Mr. H es una empresa internacional que nació en 1969. Hoy es la tercera marca líder en el mercado de hamburguesas en el mundo. Con un patrimonio de 9 millones de dólares, Mr. H, que ha abierto restaurantes en la mayoría de los continentes, llegó a Guatemala hace aproximadamente quince años. La franquicia fue obtenida por un grupo de empresarios guatemaltecos. El negocio ha ido decayendo y abandonando la calidad y el buen servicio.

### ***Situación actual de la empresa***

Mr. H cuenta actualmente con siete restaurantes en la ciudad de Guatemala. La franquicia para abrir un nuevo restaurante es de 30.000 dólares, sin embargo Mr. H no ha tenido una mayor expansión ni en la ciudad capital ni en el interior del país.

Las ventas en la mayoría de las tiendas han venido disminuyendo considerablemente año tras año. Hasta el año 2002, únicamente las tiendas de la zona 13, Unicentro y Gran Portal no mostraban pérdidas. La causa de ello es que Unicentro se encuentra en un centro comercial (*Food Court*) situado en un edificio de oficinas que es visitado diariamente por cientos de empleados, siendo éstos una población cautiva.

La zona 13 está en un área de la ciudad exclusiva alta; sin embargo, debería ser la tienda de más venta, y sus ventas en 2002 reflejan una baja considerable. Plaza Pricesmart, fue la última tienda abierta dentro del *Food Court* de un centro comercial, que también durante la semana tiene un mercado cautivo de empleados que laboran por la zona o personas que visitan el centro comercial.

En Guatemala existen dos competidores fuertes, que son *McDonald's* y *Burger King*, siendo el primero de ellos el líder y la primera cadena de restaurantes de comida rápida extranjera que se estableció en Guatemala; *Burger King*, que se establece después de Mr. H, ha penetrado también agresivamente en el mercado.

De acuerdo con expertos de Mr. H que vinieron a realizar un diagnóstico de la situación física de los restaurantes, la empresa debería realizar una inversión de 800.000 dólares para mejorar el aspecto físico de los restaurantes, debido a que los mismos están en condiciones lamentables. El equipo de cocina y refrigeración es bueno y no debe ser renovado.

## ***Posicionamiento del producto***

Contrario a lo que se piensa, Mr. H no es un restaurante enfocado exclusivamente en niños, como lo es Mcdonald's, ni es una hamburguesa cocinada con horas de anticipación. La diferencia entre Mr. H y McDonald's es precisamente esa, la experiencia en deleitar una hamburguesa recién hecha al carbón, a diferencia de una que ha sido cocinada desde hace más de una o dos horas.

En Guatemala, Mr. H nace con un primer restaurante posicionado para servir a una clase de consumidores de clase C+ para arriba en la zona 13. Este tenía por objeto atraer a adultos y también a niños, ya que las instalaciones contaban con facilidades para piñatas (fiestas para niños). Mr. H llega a crecer hasta contar con siete restaurantes posicionados en zonas estratégicas donde McDonald's no estaba o no pensaba llegar.

## ***Ciclo de vida del producto***

Si analizamos el ciclo de vida del producto, podemos decir tal vez que Mr. H se encuentra en fase de declinación.

| <b>Etapa<br/>ciclo de vida</b> | <b>Características<br/>del mercado<br/>de restaurantes<br/>de comida rápida</b>   | <b>Estrategias<br/>empleadas</b>   | <b>Acciones<br/>de la competencia</b>  |
|--------------------------------|---|--|--|
| <b>Introducción</b>            | Novedad por el concepto variado de menú: papas con aderezos, bar de ensaladas frescas, hamburguesas charco-broiled. Había muerto la marca Hardee's y surgido un local, Burger Shop. | Se inicia con tienda en zona 13.<br>Posicionamiento para niños y adultos, celebración de fiestas infantiles.<br>Precios altos con relación a la competencia. | McDonald's ganando terreno.<br>Burger Shop relanzando su producto.                       |
| <b>Crecimiento</b>             | Apertura de otros restaurantes en distintos puntos de la ciudad.<br>Mercado de comida rápida en proceso de expansión y adquiriendo cada día más popularidad.                        | Apertura de nuevas tiendas en centros estratégicos.<br>No todas las tiendas se posicionan para atraer niños, ejemplo, tienda en el centro de la ciudad.      | Inicia operaciones Burger King.<br>Me Donald's con crecimiento del mercado en Guatemala. |

(Continúa)

| Etapa ciclo de vida | Características del mercado de restaurantes de comida rápida  | Estrategias empleadas  | Acciones de la competencia  |
|---------------------|---|--|---|
|                     |   | Se continúa con concepto de bar de ensaladas, hamburguesas, introduce pescado y pollo en menú. Poca estrategia de conocimiento de marca a diferencia de inversión publicitaria de McDonald's.  |   |
| <b>Madurez</b>      | Competencia fuerte en el mercado. Burguer King supera número de tiendas, y abrió luego. Inicia declinamiento de la marca, por mala administración, baja calidad y altos costos. | Poca publicidad. Actitud conformista, solo ordeñando la vaca. Calidad de los productos es mala, el bar de ensaladas no es atractivo. No hace cambios con los tiempos ni se posiciona como un restaurante para almuerzos y cenas. Intentos por recuperar mercado abriendo nuevas tiendas en centros comerciales donde fluyen empleados al medio día, como Pricesmart y Unicentro. | Competencia introduce desayunos, <i>take out</i> y <i>delivery</i> . No se hace uso de material promocional para atraer a niños como lo hacen Me y Burger King (esto por falta de iniciativa de la empresa local). Piñatas ganan espacio en competencia, y disminuyen en Mr. H. (Panamá genera su mayoría de ingresos en este rubro). |
| <b>Declinación</b>  | Empresa con cero crecimiento y problemas financieros. Restaurantes de comida rápida en continuo crecimiento en el país. Me es líder.  | No hay inversión. Descuido de la parte física de los restaurantes. Precios altos y poco competitivos con relación a la competencia.  | Extraña que grupos como Campero no se hayan interesado en comprar la franquicia. Competencia ha aprovechado situación y se ha apoderado de nicho de mercado   |

(Continúa)

| Etapa<br>ciclo de vida | Características<br>del mercado<br>de restaurantes<br>de comida rápida  | Estrategias<br>empleadas  | Acciones<br>de la competencia                        |
|------------------------|--|---|--|
|                        | Produce 60.000 hamburguesas diarias. Apertura en el interior del país. | No se lanzan nuevos productos ni se reposiciona el concepto. Pérdida total de clientes o nuevos clientes. Únicamente sobrevivencia. Franquicia es la única que no es rentable en Centroamérica. Percepción de precio-calidad por el cliente es mala, faltan productos cuando se llega a los restaurantes, en algunos no hay ni salsa de tomate. Malas negociaciones de contratos de alquiler. | dejado por Mr. I-/en zonas clave como la 11 y la 13. |

### ¿Qué sucedió con Mr. H en Guatemala?

El lanzar Mr. H en el mercado guatemalteco fue una decisión analizada detenidamente por las personas que en ese momento adquirieron la franquicia y, naturalmente, obedeció a un plan de mercadeo realizado por un equipo profesional. Entonces ¿qué sucedió con Mr. H? Aparentemente se trató de una mala administración que hizo decaer un producto de buena reputación. Para analizar esto, se miran las cuatro P.

1. **Precio:** el precio de los productos de Mr. H siempre ha sido superior al del resto de productos de la competencia. Esto ha sido por varias causas, una de ellas el abastecimiento de los productos. La franquicia obliga a mantener ciertos estándares de calidad, y para ello la empresa debió construir bodegas refrigeradas, que le permitieran importar papas, carne y otros ingredientes. Esto encareció considerablemente el costo del producto.
2. **Plaza:** la ubicación de las tiendas ha sido un "asset" para Mr. H ya que contaba con buenos puntos en las diversas zonas de la ciudad de Guatemala. Sin embargo, la mala administración y el poco mantenimiento (incurrido para ahorrar costos) hizo que los

restaurantes se vieran como mal mantenidos, sucios y con falta de productos básicos como sal, salsa de tomate, etc., en los empaques adecuados. También se abandonó el concepto de parque de entretenimiento, y los juegos para niños se hallan en mal estado. Las rentas han sido mal negociadas, y no se han renovado contratos en los últimos dos años, con las entidades donde se alquila.

3. **Promoción:** la inversión en promociones y publicidad ha sido nula en los últimos dos años. La franquicia cobra una regalía de 4% por utilizar los logos, símbolos, etc., en promociones. La empresa no ha invertido en promociones, por ahorrar costos. Nuevamente, mala administración al no hacer un análisis de la demanda de lo que la inversión publicitaria puede traer para incrementar ventas. La competencia realiza promociones dirigidas a niños con productos (juguetes) de moda. Por ejemplo, Harry Potter, Hulk, etc. La casa matriz de Mr. H ofrece la posibilidad de insertar promociones por compra con personajes de moda; sin embargo, deja libre a cada franquiciado.

La percepción en Guatemala es que Mr. H no es un restaurante para niños, pues dejó de posicionarse como tal al no contar con productos que atrajeran a este tipo de consumidor.

Tampoco se hacen promociones de introducción de un producto nuevo, como, por ejemplo, realiza Burger King. Podemos decir que el mercado ha sido sumamente pasivo.

4. **Producto:** los dueños de la franquicia contaban con un producto de primera, iniciaron sus operaciones con mucho entusiasmo y siguiendo los estándares de calidad demandados tanto por el cliente como por el franquiciatario. Sin embargo, poco a poco el producto fue desmejorando y la calidad de la comida empeoró. El mal estado físico de los restaurantes afectó la imagen del consumidor en cuanto a limpieza de los productos consumidos. Al ir a varios restaurantes y pedir alimentos del menú, muchos no están disponibles, lo cual afecta considerablemente la imagen de la marca.

Mr. H es conservador y no tiene el concepto de desayuno y entrega en casa como tiene McDonald's. Las tiendas de Mr. H abren a partir de las 10:00 a.m., por lo que la empresa pierde un segmento de la población que va a McDonald's o Burguer King a consumir desayunos. Para realizar cambios en las estructuras, la empresa demanda análisis exhaustivos y estudios de mercado. Según los expertos, Honduras tiene desayunos pero éstos constituyen menos de 30% de sus ventas.

### ***¿Qué se podría hacer para reposicionar la marca y recuperar market share?***

Los interesados en comprar la franquicia (que al final decidieron no hacerlo) debían firmar un compromiso con la casa matriz para echar a andar un plan de mercadeo y de operaciones que permitiera recuperar *market share* en Guatemala.

Para ello se debían realizar las siguientes acciones concretas:

1. Nombrar a una persona responsable con conocimiento del manejo de restaurantes de comida rápida como operador. Esta persona sería como el gerente general, quien velaría por todos los aspectos relativos al manejo de los restaurantes.
2. Capacitar al operador en la sede de Mr. H en Texas. Allí recibe una capacitación durante cinco meses, donde aprende todos los procesos correspondientes.
3. Hacer un plan de mercadeo con apoyo de expertos de la casa matriz para definir cuáles son las mejores estrategias por seguir (ejemplo, ¿se cerraban los restaurantes mientras se remodelaban?).
4. Remodelar todos los restaurantes invirtiendo la cantidad necesaria de aproximadamente US\$800.000 para mejorar la imagen.
5. Pensar en introducir nuevos productos como desayunos para atraer a nuevos clientes y captar el mercado que a la fecha tienen Burger y McDonald's.
6. Invertir en una campaña publicitaria de imagen y promociones para niños.
7. Retomar el mercado de fiestas infantiles, el cual en algunos países como Panamá produce 15% de los ingresos.
8. Renegociar rentas y garantizar los alquileres para los próximos cinco años.
9. Negociar con proveedores locales que puedan brindar productos de la misma calidad demandados por el franquiciatario. (Ejemplo, Pan Europa produce pan para McDonald's en toda Centroamérica) y no depender de la importación de productos y costosos almacenes en bodega.
10. Analizar políticas de compras de materias primas para encontrar mejoras.
11. Invertir en capacitaciones locales para motivar el desempeño de los empleados.
12. Pensar en diversos planes de incentivos salariales para los empleados, que los motiven a empujar productos cuando el consumidor llega a la tienda (estilo Me).
13. Pensar en apertura de nuevas tiendas en otras ciudades del país, como, por ejemplo, Antigua y Quetzaltenango, donde el producto no ha sido arruinado, y lanzarse como algo nuevo.

Los retos para recuperar la marca son grandes y permiten que un gerente creativo realice acciones donde pueda combinar la estrategia con la creatividad. Sin embargo, se requiere una inversión de casi 2 millones de dólares para recuperar el negocio. La pregunta es, *¿existe algún comprador en el país y en qué condiciones?, ¿vale la pena el esfuerzo?*





El libro, que tiene por finalidad proporcionar métodos y guías prácticas para orientar el proceso por el cuál las ideas se transforman en innovaciones aceptadas por los clientes, ha sido ampliado y mejorado en esta nueva edición, que además incluye casos latinoamericanos, numerosos ejemplos, ejercicios y talleres.

Algunos comentarios recibidos:

"El autor ha hecho una exhaustiva investigación al reunir en un solo texto una serie de aspectos estratégicos del producto, que generalmente son tratados de manera superficial en los libros de mercadeo. Su principal aporte es presentar de manera clara y didáctica un modelo práctico para crear, desarrollar y comercializar con éxito nuevos productos y servicios al mercado".

- ☞ **Alfonso Jiménez Ardila. MBA. Especialista en Creación de Empresas Exportadoras. Docente, Conferencista y Consultor Internacional. Decano de la Facultad de Mercadología, Universidad Central de COLOMBIA.**

"Una obra que no sólo estimula y alienta la creatividad, sino que proporciona las pautas para el diseño de un plan de acción tendiente a aprovechar los frutos de esa creatividad y plasmarlos en un nuevo producto. Las referencias, los conceptos y las definiciones son fácilmente asimilables, por lo que pueden desprenderse ideas imaginativas para lanzamiento de productos, en una forma ágil y fluida".

- ☞ **Armando Díaz Romero, MBA, Coordinador Académico de la Maestría en Administración de Empresas, convenio Universidad Técnica de Oruro y Universidad Católica Boliviana. Profesor Universidad Católica Boliviana, La Paz, BOLIVIA.**

"Esta nueva edición del libro Nuevo Producto, un texto ya clásico en el tema, es mucho más completa e integral; hace referencia a los conceptos más actualizados del marketing desde una perspectiva estratégica, táctica / operativa, y contiene cuadros muy ilustrativos y didácticos. La incorporación de casos latinoamericanos es un gran aporte".

- ☞ **José Antonio Branca, MBA, Profesor universitario y empresario. Director Ejecutivo Universidad Latina, sede Provincia de Chiriquí, PANAMÁ.**

"... El énfasis en la creatividad, innovación y marketing, es sustentado mediante un proceso ordenado y sistemático que le ayudará a buscar y encontrar ideas que se transformarán en productos reales, necesarios y rentables. En esta obra encontrará modelos de fácil comprensión y seguimiento, que son enriquecidos mediante el uso de ejemplos. Sin lugar a dudas un libro inspirador y de gran aporte".

- ☞ **Andrés Lazo de la Barra, MBA Pontificia Universidad Católica de Chile, Gerente de División Mercado de Capitales, Banco Internacional Interbank. PERÚ.**

"Los conocimientos de mercadeo son muchos y se encuentran por todas partes, el autor ha realizado un excelente trabajo, reuniéndolos y ordenándolos en un texto que se ajusta de mejor manera a la realidad latinoamericana, proveyéndolos una herramienta sumamente útil para la enseñanza mercadológica, así también como medio de consulta del tema".

- ☞ **Edwin Areano, MBA, Profesor Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas, Universidad Francisco Marroquín, GUATEMALA.**

"En un contexto de cambios permanentes, la creatividad juega un papel clave en las organizaciones. El autor contribuye a la idea de que para ser únicos o diferentes en el mundo de hoy, se requiere desarrollar una cultura que incentive permanentemente la creatividad".

- ☞ **FERNANDO SIMONATO, MBA, Profesor Titular Universidad Nacional de La Plata, ARGENTINA.**

"Esta cuarta edición constituye un aporte serio al conocimiento teórico y práctico de la mercadotecnia. El esfuerzo y pasión de su autor se ven reflejados en el mejoramiento continuo de cada una de sus ediciones. Frecuentemente recurro a su fuente y me permite recomendar su lectura".

- ☞ **Galo Gallardo Carrillo MBA, Profesor Universitario y de Maestría área de Mercadotecnia, Consultor Empresarial, Gerente de Riesgos del Banco Nacional de Fomento, ECUADOR.**



**McGraw-Hill  
Interamericana**

*The McGraw-Hill companies*

ISBN-13: 978-958-41-0350-5

ISBN-10: 958-41-0350-4

0 0 0 0 0

9 789584 103505