

Innovar o no innovar, esa es la cuestión

Las siete preguntas que los desarrolladores de productos deben plantearse ante cada proceso de innovación



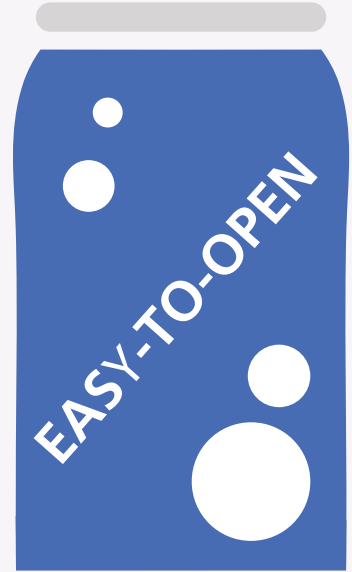
Según Kantar Worldpanel, en los próximos 10 años, el 75% del crecimiento de las compañías de Gran Consumo vendrá de la mano de nuevos productos. No obstante, estadísticas como ésta disfrazan el hecho de que los beneficios de la innovación se reparten de manera muy desigual entre los distintos players del mercado. Y es que el precio a pagar de una innovación que fracasa puede ser muy alto. Lanzar un producto sin éxito genera gastos, debilita la credibilidad de la compañía para con el canal y puede dañar el equity de la marca - reduciendo el potencial para lanzar productos en el futuro.

Lanzar un producto sin éxito genera gastos, debilita la credibilidad de la compañía para con el canal y puede dañar el equity de la marca - reduciendo el potencial para lanzar productos en el futuro.

Los riesgos de la innovación

Uno de los mayores riesgos de la innovación son aquellos lanzamientos que canibalizan el propio share de mercado, traspasando revenues de un portfolio de productos a otro. Y lo que es peor, condicionando a consumidores fieles a explorar otras opciones en el lineal. Un reciente estudio de TNS sobre 3.000 lanzamientos concluyó que en un 35% de los casos, el nuevo producto provocó una pérdida de market share del propio portfolio de la compañía. La innovación puede revolucionar tu categoría - pero no siempre en beneficio tuyo.

Por cada Pepsi del mundo, que consiguió un 8% de sus revenues en 2012 de productos lanzados en los 3 últimos años, existen centenares de empresas en las que las inversiones en innovación desgraciadamente acaban reduciendo su rentabilidad. Esto no significa que la innovación sea siempre una mala idea, solo que no siempre es una idea adecuada.



Identificando el enfoque adecuado en innovación

TNS acompaña a más de 10.000 productos en su salida al mercado cada año. Esto nos proporciona una perspectiva única de los factores que impactan en la generación de crecimiento para las marcas que los lanzan.

Es esencial que los desarrolladores de productos se pregunten si la innovación es el camino adecuado, teniendo en cuenta los riesgos y retos que implica.

El enfoque que cada empresa tiene de la innovación debe adecuarse tanto al mercado como a la naturaleza del propio negocio. Para los desarrolladores de productos es esencial entender la relación de su negocio con la innovación antes de iniciar ninguna andadura.

Para muchos, el riesgo principal reside en llegar tarde. Sus modelos de negocio les obligan a lanzar productos al mercado de forma rápida, a veces lanzando una buena oferta, pero no óptima, pensando más en optimizarla en base a las reacciones del mercado. Para otros, es esencial acertar con la innovación a la primera, para no dañar su credibilidad y las relaciones con sus stakeholders. Si combinamos la importancia relativa de ambos puntos de vista, con una comprensión de qué provoca la necesidad de innovar, obtenemos dos enfoques de innovación distintos:

¿Driver del cambio?

Producto y procesos
(Cambios provocados por avances tecnológicos y mejora de procesos)

Mercados y clientes
(Cambios provocados por comprender las necesidades de los clientes y los requerimientos del canal)

¿Riesgo mayor?

No llegues tarde
(Ser el primero y aprender del mercado)

Define el mercado
Influenciar en 'lo nuevo'
Testear en el mercado

Por delante de la ola
Ser el primero
Revolucionar el mercado
Diferenciación

No te equivoques
(Gran inversión en producción y lanzamiento)

Testea y optimiza
Construir ventaja competitiva
Crecer y competir

Foco en la necesidad
Cubrir gaps de mercado
Riesgo limitado

Pero comprender el enfoque adecuado para cada negocio es solo el primer paso. Es esencial que los desarrolladores de producto se pregunten si la innovación es el camino adecuado, teniendo en cuenta los riesgos y retos que implica.

Antes de contestar a la pregunta más importante de todas -¿Innovar o no innovar?-, tendremos que plantearnos y contestar algunas preguntas esenciales. Veámoslas a continuación:

Pregunta 1:

¿Existe una oportunidad
económicamente viable
en el mercado?





Para aquellas empresas cuyo foco principal es garantizar el crecimiento comercial, esta primera pregunta es la más importante y la que en gran medida definirá el go o el no go. Las compañías petrolíferas no perforan pozos solo porque el instinto de alguien les dice que hay suficiente oro negro bajo sus pies para justificar el coste. Otras compañías también necesitan adoptar este 'enfoque científico' para dimensionar la oportunidad antes de dedicarle recursos. Y esto debe hacerse desde las primerísimas fases de la generación de ideas.

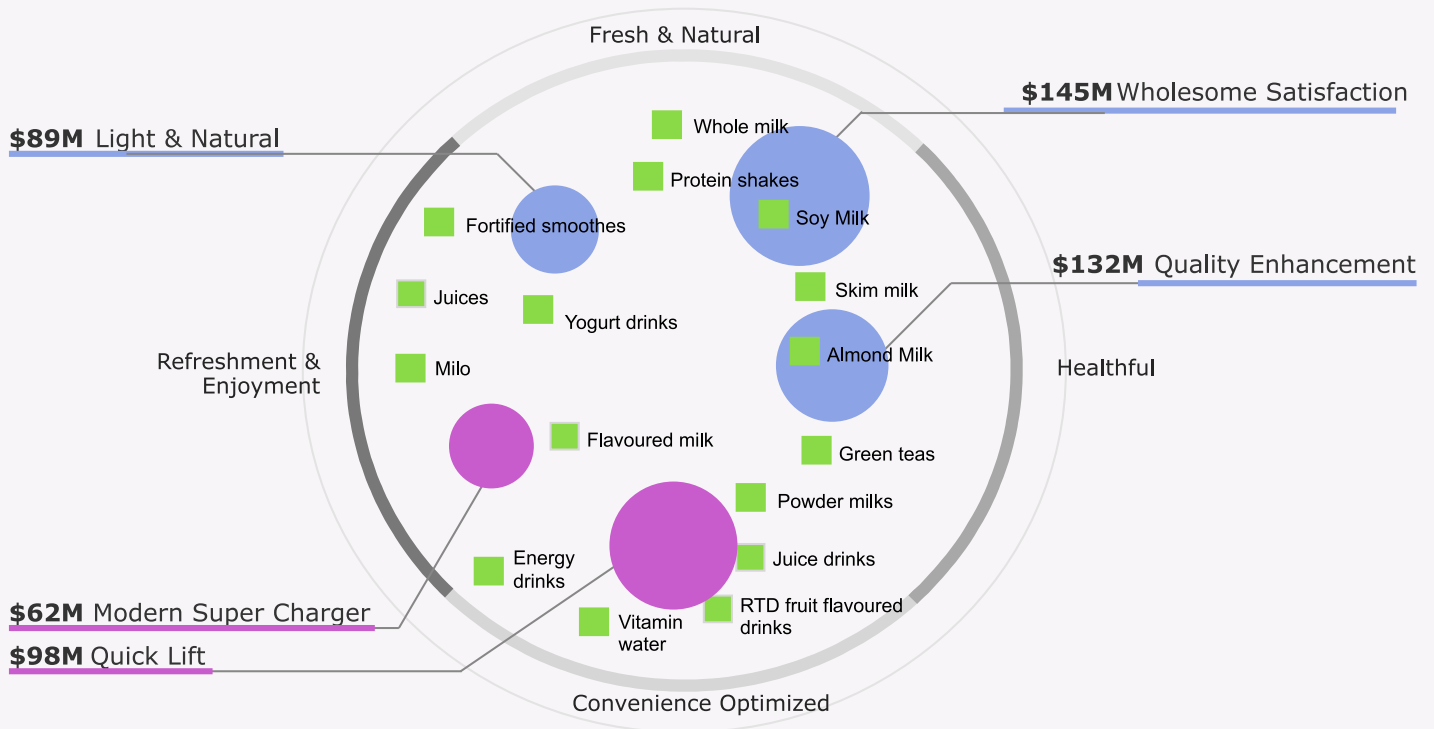
Para maximizar las oportunidades de crecimiento, el proceso de innovación debe incluir un examen preciso de las necesidades ideales de los clientes potenciales, para ver qué hay más allá de lo que la actual oferta proporciona.

Hay que entender los beneficios emocionales, funcionales y sociales que se requieren para cumplir

estas necesidades, el tamaño de la oportunidad, los retos a los que nos enfrentamos y el impacto potencial que puede tener en el portfolio existente, antes de avanzar en la idea o invertir en su desarrollo. Tan solo explorando las implicaciones de cumplir estas necesidades ideales, podremos entender cuán atractiva es en realidad una oportunidad y priorizarla o no.

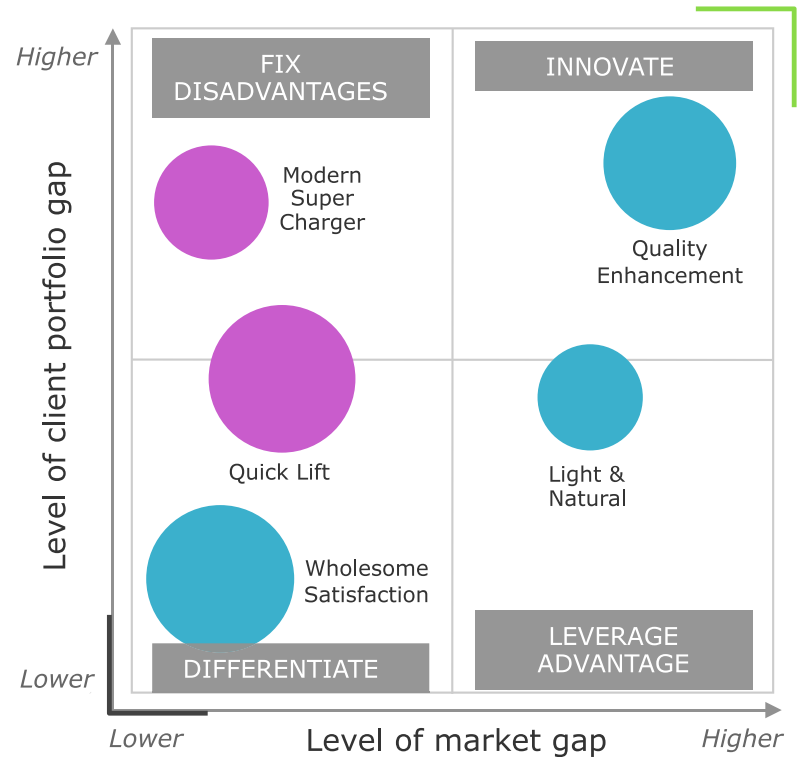
Para maximizar las oportunidades crecer, el proceso de innovación debe incluir un examen preciso de las necesidades ideales de los clientes potenciales, para ver qué hay más allá de lo que la actual oferta proporciona.





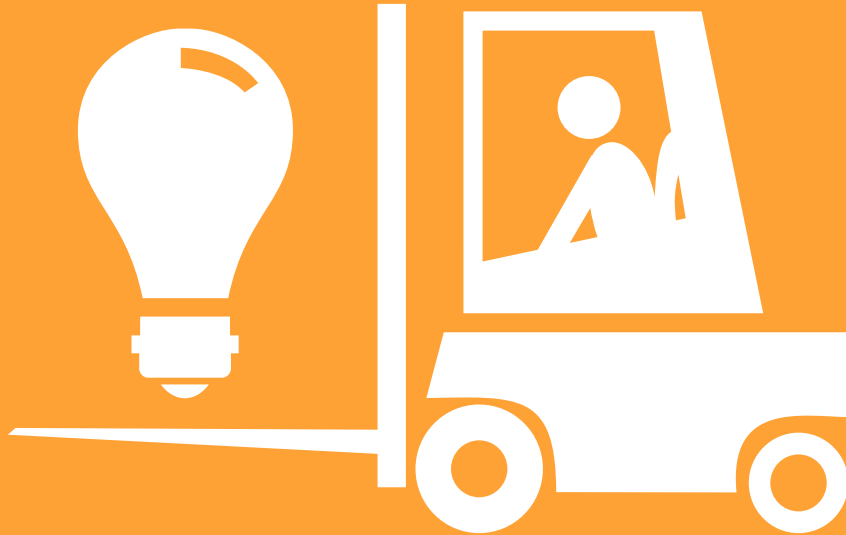
El problema al que muchos gerentes de innovación se enfrentan es que los datos que utilizan para predecir el tamaño del mercado potencial tiende a ser prácticamente retrospectivo: da cuenta de cómo era la oportunidad más que de cómo será. Trackings, datos de tendencia, U&A y el feedback del canal, revelan el performance de la oferta actual frente a las necesidades de ayer. Son menos efectivas a la hora de mapear las necesidades no cubiertas que proporcionan oportunidades de crecimiento futuro. La información de estas fuentes debe estar integrada con insights cuantificados sobre las necesidades ideales, para identificar las mejores oportunidades de crecimiento.

El problema al que muchos gerentes de innovación se enfrentan es que los datos que utilizan para predecir el tamaño del mercado potencial tiende a ser retrospectivo: da cuenta de cómo era la oportunidad más que de cómo será.



Pregunta 2:

¿Puede mi empresa proporcionar los beneficios necesarios para tomar ventaja competitiva?





Que la oportunidad exista no implica necesariamente que nuestro negocio esté preparado para responder a ella. Por ello, es necesario identificar los beneficios funcionales, sociales y emocionales necesarios para tener éxito.

La pregunta clave que debemos formularnos antes de empezar con la fase de desarrollo es si nuestro negocio está preparado y es capaz de responder a esos requerimientos: ¿estamos en disposición de invertir en la nueva maquinaria o procesos que son necesarios para ofrecer una solución ideal, o bien nos comprometerá de algún modo de forma que debilitará los beneficios finales para el consumidor?

Estas son preguntas que deben plantearse antes de dirigirse hacia el desarrollo del concepto. La inversión económica solo debería dirigirse hacia oportunidades a las que seamos capaces de responder.

Requerimientos ideales

Mejora de la calidad (Quality enhancement) (\$132m)

Refuerzo

Rico en vitaminas y minerales

Fuente de vitaminas del grupo B

Ayuda a prevenir enfermedades

Me siento mejor después de haberlo consumido

Sin ingredientes negativos

Bajo en grasa

Bajo en azúcar

Bajo en colesterol

Alta calidad

Es más caro pero merece la pena

Sabe tan bien como la comida de restaurante

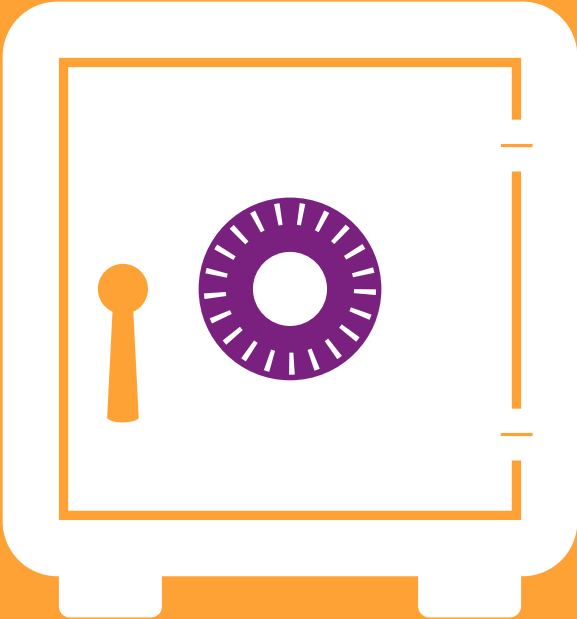
Está hecho con ingredientes de alta calidad

El fabricante tiene una gran reputación

Confianza

Confío en mi salud a largo plazo

Estoy seguro de tomar la cantidad adecuada de nutrientes



Pregunta 3:

¿Puede una marca existente responder a la oportunidad o debo crear una marca nueva?





Una vez identificada la oportunidad y la capacidad del negocio para responder a la misma se ha confirmado, la pregunta clave que debemos hacernos es si puede una marca existente cubrir ese gap o bien debe hacerlo una nueva marca.

Más del 85% de los lanzamientos toman la forma de extensiones de marca, y esto es así por un buen motivo. Apoyarse en la fortaleza de una marca ya existente puede facilitar el lanzamiento del producto. No obstante, debemos entender la naturaleza de nuestras marcas, su atractivo funcional y emocional, para poder determinar cuándo y cómo puede extenderse a nuevas áreas.

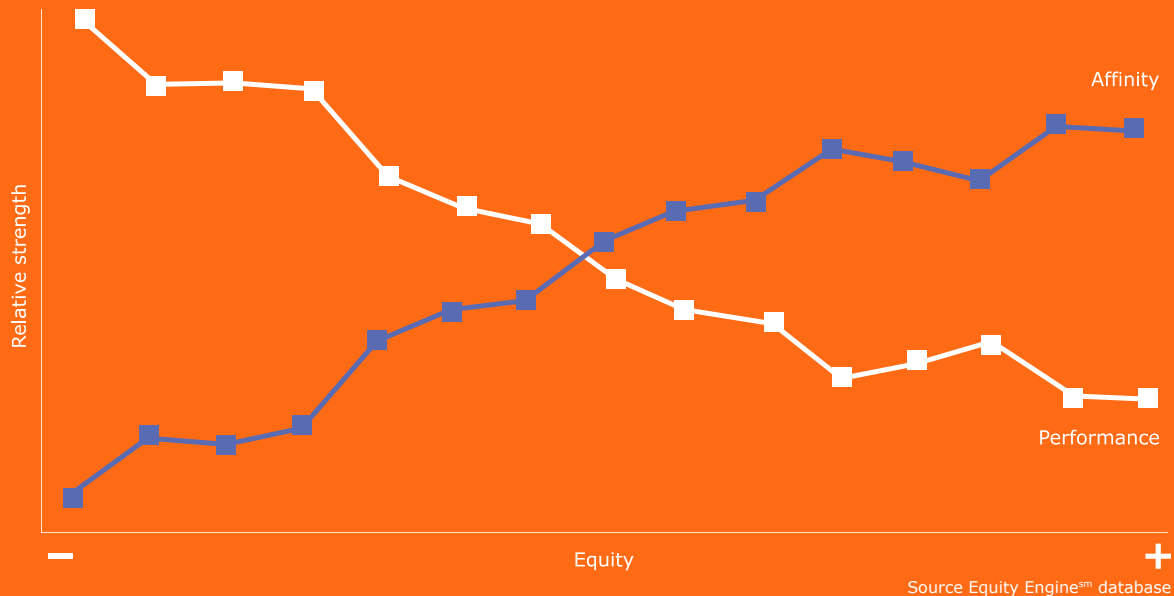
Bic, la famosa marca de bolígrafos, cuchillas de afeitar y encendedores, cosechó un sorprendente éxito cuando extendió su marca hacia las tablas de windsurf. El uso de materiales similares para su construcción permitió a la marca extender sus beneficios funcionales y emocionales de alta calidad a precio competitivo. Cosechó mucho menos éxito cuando quiso entrar en el mercado de la corsetería femenina, donde el único

La importancia de los beneficios funcionales y emocionales difiere entre categorías, pero también cambia a lo largo del ciclo de vida de una marca.

driver funcional que la marca podía ofrecer era “usar y tirar”.

La importancia de los beneficios funcionales y emocionales difiere entre categorías, pero también cambia a lo largo del ciclo de vida de una marca. Las marcas más jóvenes necesitan apoyarse en sus beneficios funcionales si quieren cosechar éxito en otras áreas, mientras que marcas más establecidas en el mercado pueden hacerlo en los beneficios sociales y emocionales. Apple lanzó su iPod con un fuerte énfasis en beneficios funcionales (1.000 canciones en tu bolsillo) pero ahora se apoya en intangibles (crea algo nuevo) para dar soporte a sus últimas extensiones.

Cuánto más fuerte es una marca más importancia adquiere la afinidad



Solo porque una marca no pueda entrar de lleno en un nuevo espacio no significa que no pueda dar pasos graduales a lo largo del tiempo para tomar ventaja de una oportunidad emergente. Se

trata de un enfoque a largo plazo, que puede cosechar éxitos considerables, si bien requiere de una estrategia de innovación clara y definida para el futuro.

Pregunta 4:

¿La innovación generará
crecimiento incremental
para mi negocio?





La presencia de extensiones de marca en el ámbito de la innovación hace que sea esencial que las marcas se planteen la cuestión del crecimiento potencial. Dicho de manera simple, no es suficiente con que un nuevo lanzamiento genere un gran volumen de ventas -debe garantizar que suficiente base de esas nuevas ventas son incrementales a las ventas que hubiera generado el actual portfolio de productos. Si no son suficientes, entonces el negocio estará invirtiendo tiempo, dinero y recursos en un lanzamiento que no ofrece una ventaja comercial real -o aún peor- que debilita la posición de productos más establecidos y rentables.

El hecho de que el crecimiento incremental sea raramente considerado en las primeras etapas del proceso de innovación explica por qué tantos nuevos lanzamientos son extensiones de línea (una nueva variante de sabor, por ejemplo). Estas ideas normalmente apuntan a un alto volumen de ventas, pero un análisis más detallado confirma que muchas de éstas ventas provienen de productos del portfolio de la marca.

Las marcas no se pueden permitir el lujo de no preguntar de dónde provienen las ventas realmente.

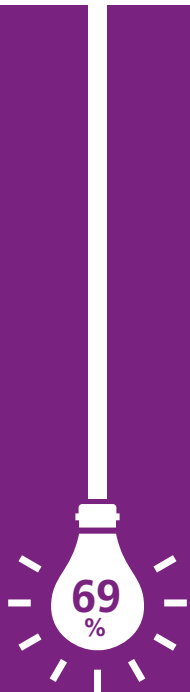
Un factor adicional que debemos tener en mente es el potencial de erosión de las extensiones de marca, al reducir el protagonismo de marcas ya establecidas en el lineal - animando a los consumidores a experimentar alternativas. Pero la canibalización no es solo un asunto que afecta a extensiones que estén cerca de la naturaleza de la marca madre; las innovaciones más radicales también pueden provocar un impacto negativo en el total del portfolio.

Un análisis de la base de datos de nuevos lanzamientos de TNS y Kantar Worldpanel revela que si se hubiera tenido en cuenta el factor incremental a la hora de escoger qué productos desarrollar, en un 44% de los casos se hubiera tomado una decisión distinta. Las marcas no se pueden permitir el lujo de no preguntar de dónde provienen las ventas realmente.

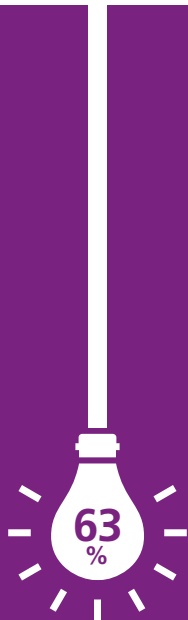
Crecimiento no es igual a alto volumen de ventas

Probabilidad de éxito

Volumen alto
Incremental alto



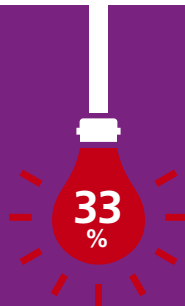
Volumen medio
Incremental alto



Volumen bajo
Incremental alto



Volumen alto
Incremental bajo



Volumen medio
Incremental bajo



Volumen bajo
Incremental bajo



Más de 200 nuevos productos lanzados en los últimos 4 años en 10 categorías: Bebidas, Lácteos, Golosinas, Snacks, Chocolate, Galletas, Café, Champús, Pasta de Dientes, Detergentes

Pregunta 5:

¿Está mi negocio
preparado para innovar y
apoyar el lanzamiento de
un nuevo producto?





Todo el mundo puede lanzarse a la aventura de innovar, pero para hacerlo con éxito es preciso estar adecuadamente equipado y comprometido con ello. Para estar realmente preparados para innovar, nuestro negocio debe tener una cultura en la que se puedan tomar riesgos, especialmente aquellos relacionados con la innovación. Debe ser posible actuar con claridad, contar con el liderazgo suficiente y el compromiso para permanecer al lado del programa de innovación y no abandonarlo cuando las cosas se complican y desvían del camino marcado. No obstante, aunque una cultura pro-innovación es un muy buen comienzo, ésta necesita de los sistemas y estructuras adecuados para hacer de

Aunque una cultura pro-innovación es un muy buen comienzo, ésta necesita de los sistemas y estructuras adecuados para hacer de la innovación un éxito

la innovación un éxito: empleados en los puestos adecuados y conocimientos adecuados, un proceso claro y definido para la generación, desarrollo y lanzamiento de ideas, y el soporte financiero necesario.

Éste último punto no solo hace referencia al lanzamiento sino también a las inversiones de marketing necesarias para establecerse en el mercado, claves también para determinar el éxito o fracaso de un lanzamiento. El gasto publicitario para una nueva marca es normalmente el doble del requerido para una extensión de línea. No obstante, la publicidad de éstas últimas son notablemente menos efectivas.

Sea cual sea la estrategia de marca elegida para el nuevo producto, el negocio debe estar preparado para invertir en su lanzamiento. Y aquí es donde muchas estrategias de innovación fracasan. En un 75% de los lanzamientos no se cumple el plan y la inversión estimada en un inicio.

Media GRP's el primer año



Nueva marca



Extensiones de línea o categoría

Índice notoriedad vs. categoría



Nueva marca



Extensiones de línea o categoría

Pregunta 6:

¿Tengo tiempo suficiente?





El tiempo es un factor clave en innovación, principalmente por dos cuestiones: el producto debe llegar al mercado antes de que otros respondan a las necesidades a las que se apela, y -por otro lado- debe proporcionar resultados en el tiempo esperado.

Debemos preguntarnos si disponemos de tiempo suficiente para desarrollar el producto de forma efectiva antes de que desaparezca la oportunidad.

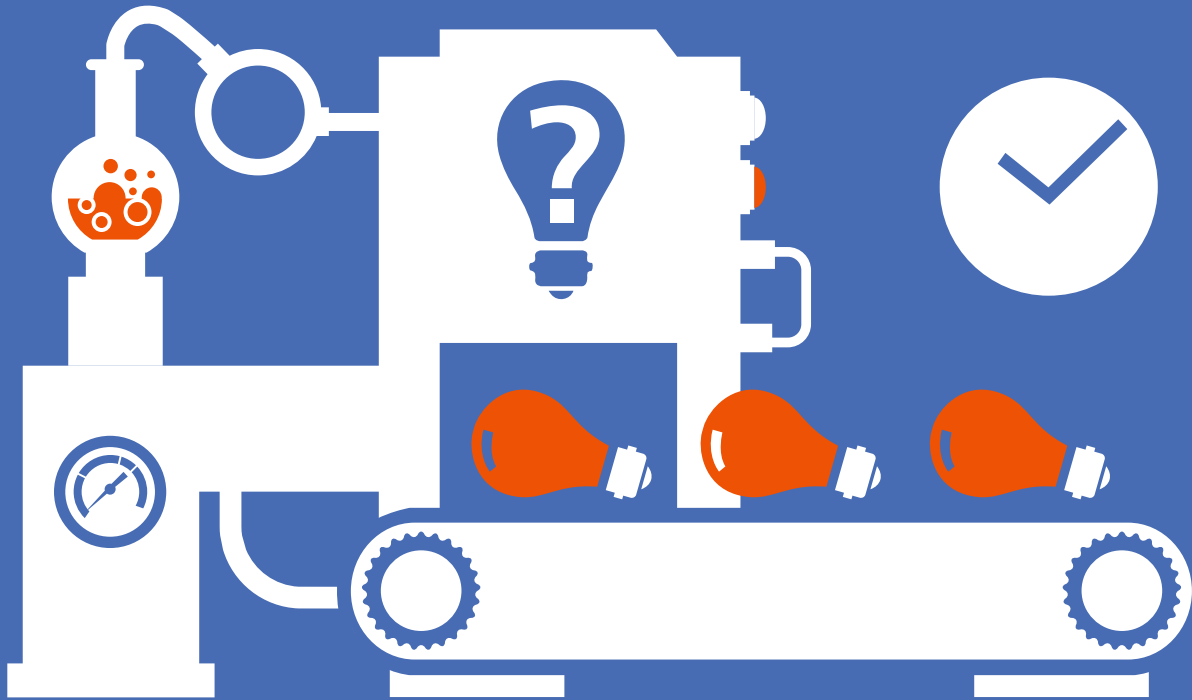
Un producto exitoso puede desarrollarse muy rápidamente, pero esto solo puede conseguirse cuando el negocio sabe qué se necesita para que el producto sea un éxito y es capaz de asumir riesgos (calculados).

La siguiente pregunta es si el nuevo producto puede proporcionar éxito de forma suficientemente rápida para satisfacer las expectativas del negocio - y de los partners que dependen de la misma. La clave para

Debemos preguntarnos si disponemos de tiempo suficiente para desarrollar el producto de forma efectiva antes de que desaparezca la oportunidad

la supervivencia es vender y vender rápido, con foco especial en la venta a early adopters, que pueden proporcionar el retorno inmediato que un nuevo lanzamiento requiere.

Aquellas compañías que aplican un modelo de 'lanzar y luego optimizar', deberían plantearse una cuestión adicional en referencia al tiempo: ¿podemos responder rápidamente a la reacción que el mercado tenga ante nuestro producto?



Pregunta 7:

¿El producto generará
repetición de compra?





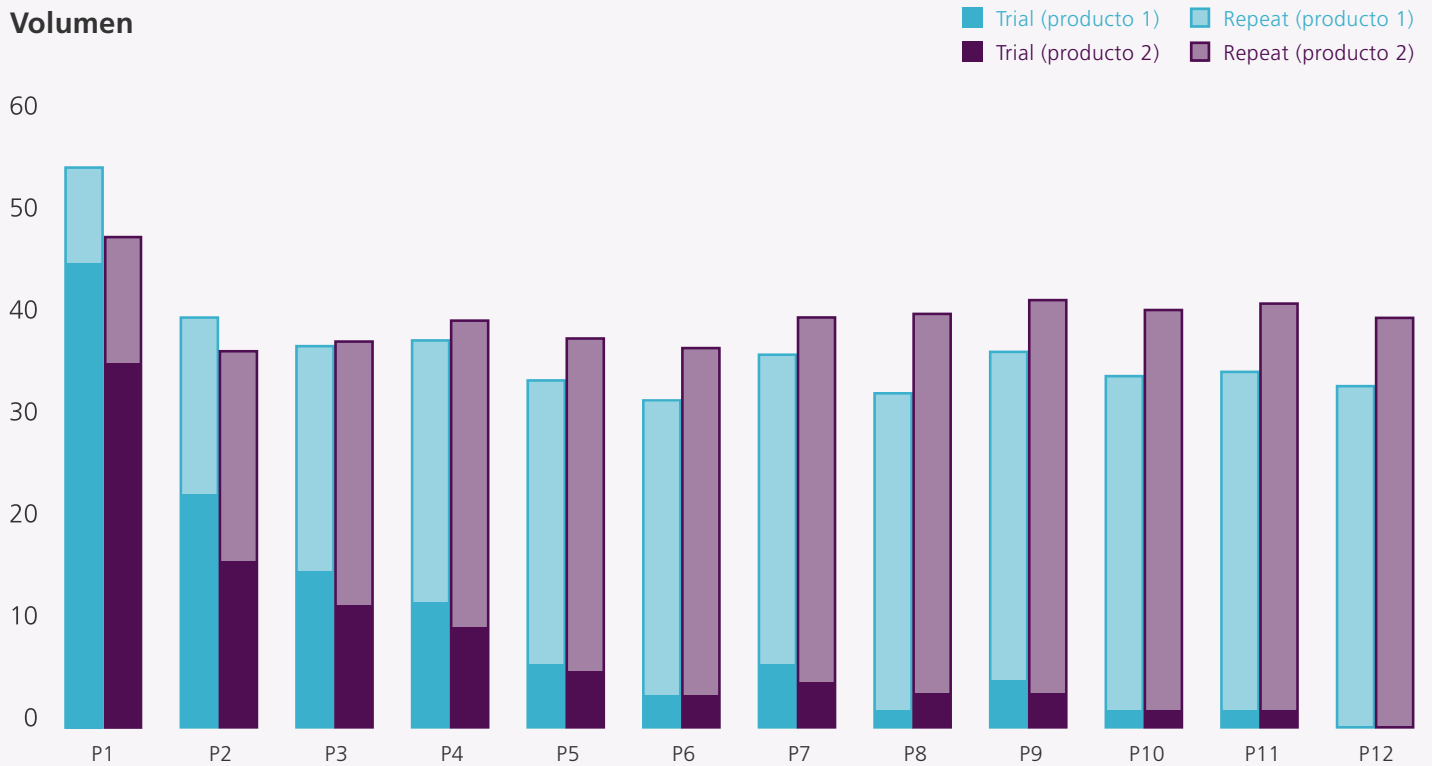
Lanzar un producto exitosamente es un objetivo esencial, pero no debemos olvidar que el objetivo final es mantener su posición en el mercado a lo largo del tiempo para que pueda generar beneficios a largo plazo. Para conseguir un éxito sostenible, el nuevo producto debe cumplir las expectativas que el consumidor tiene cuando lo compra por primera vez.

Para conseguir un éxito sostenible, el nuevo producto debe cumplir las expectativas que el consumidor tiene cuando lo compra por primera vez

Los productos no tienen por qué tener calidad premium para ser exitosos; la clave del éxito es la sinergia generada entre la promesa del producto y la experiencia real. Lo único que puede provocar alabar un producto y camuflar sus diferencias es retrasar su fracaso, no evitarlo.

Existe una evidencia considerable en el mercado de que evitar adular los beneficios que el producto proporciona, contribuye a generar más clientes en el largo plazo que prometer beneficios que la experiencia luego no es capaz de cumplir. Es preferible obtener menor número de consumidores que prueban el producto pero que se convierten en consumidores leales, a obtener una gran cantidad de gente que lo prueba y que no repite. Compras reiterativas de un producto que cumple perfectamente las expectativas pueden generar mayores volúmenes a lo largo del tiempo.

Volumen



¿Innovar o no innovar?

Si una empresa puede contestar a estas siete preguntas afirmativamente, entonces debería innovar. La oportunidad está ahí, el momento es el adecuado y se disponen de todos los elementos que se necesitan para tomar ventaja de ello. Si no podemos responder afirmativamente a todas las preguntas, deberemos formularnos algunas más para determinar si nuestra oportunidad realmente lo es. ¿Hay que cambiar algo en la organización? ¿Es el momento adecuado en el mercado? ¿Podemos influir de alguna manera en el mercado para cambiar la tendencia? La innovación es importante para el futuro del negocio, pero puede que unos futuros sean más lejanos que otros. Es importante entender la relación de nuestro negocio con la innovación, cómo cambia el mercado, los niveles de riesgo aceptables y asegurar que disponemos de todos los elementos necesarios para el éxito.



Sobre TNS

TNS asesora a sus clientes en estrategias específicas de crecimiento en torno a la entrada en nuevos mercados, innovación y elección de marca y gestión de grupos de interés, basadas en una amplia experiencia y soluciones líderes en el mercado. Con presencia en más de 80 países, TNS mantiene más conversaciones con los consumidores del mundo que nadie y entiende los comportamientos y actitudes humanas individuales en cada cultura, economía y región política del mundo. TNS forma parte de Kantar, uno de los principales grupos de consultoría e investigación de mercados del mundo.

Para más información sobre TNS visita www.tnsglobal.es

Más información

Guillermo Belenchón

Director de Innovación y Desarrollo de Productos
guillermo.belenchon@tnsglobal.com

Ramon Viver

Director de Innovación y Desarrollo de Productos
ramon.viver@tnsglobal.com

 info.es@tnsglobal.com

 [@tnsspain](https://twitter.com/tnsspain)

