

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**¿POR QUÉ FRACASAN LOS NUEVOS PRODUCTOS EN SU
LANZAMIENTO AL MERCADO? UN ESTUDIO DE CASOS
MÚLTIPLE EN LA INDUSTRIA DE BEBIDAS EN EL PERÚ**

**Tesis presentada para obtener el título en profesional de Licenciado en Gestión,
con mención en Gestión Empresarial presentada por:**

ALEGRE VALDIVIA, Vanessa Alexandra	20110004
ALVARADO ALARCÓN, Miluska Andrea	20110224
MARTÍNEZ UTIA, Ingrid Tatiana	20111650

Asesorado por: Dr. Jean Pierre Seclen Luna

Lima, 18 de noviembre de 2017

La tesis

**¿POR QUÉ FRACASAN LOS NUEVOS PRODUCTOS EN SU LANZAMIENTO AL
MERCADO? UN ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLE EN LA INDUSTRIA DE BEBIDAS
EN EL PERÚ**

ha sido aprobada

Marta Lucía Tostes Vieira

Jean Pierre Seclen Luna

Miguel Ignacio Córdova Espinoza

A Dios, por guiar siempre mis pasos. A mi madre, padre y hermana, quienes siempre me brindaron su apoyo en todo este camino universitario y nunca dudaron de mí; gracias a ellos he logrado culminar esta importante etapa en mi vida. A todas las personas que conocí en este proceso y me motivaron con sus consejos a siempre seguir adelante cumpliendo mis objetivos.

A mi grupo de tesis, ya que con los aportes de cada una logramos desarrollar con éxito esta investigación.

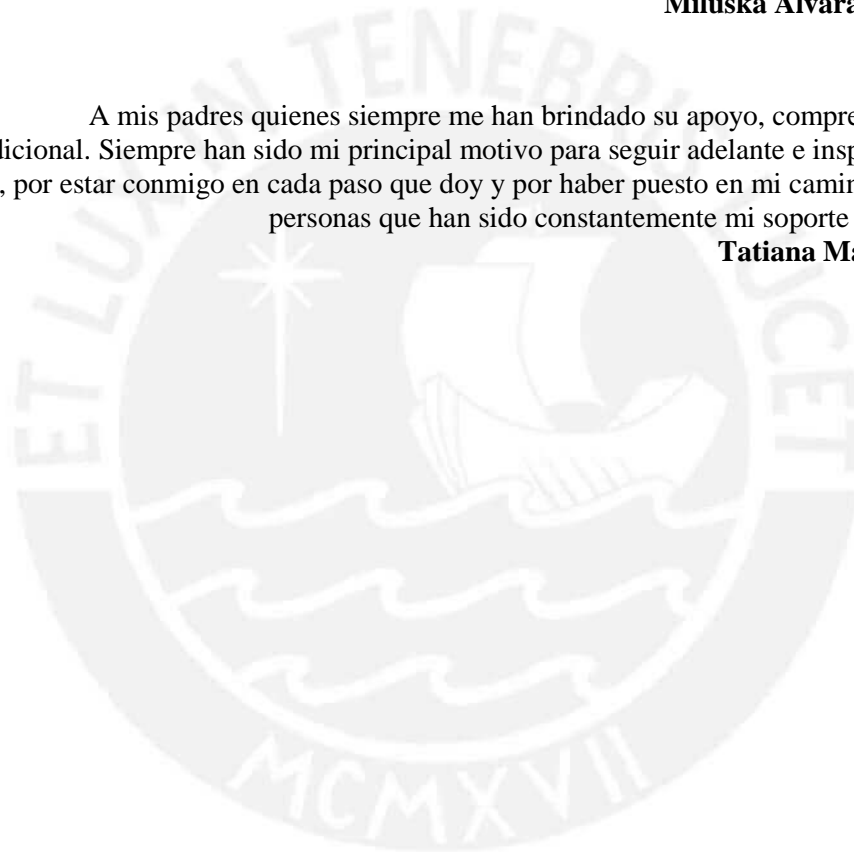
Vanessa Alegre Valdivia

A mi familia por ser un apoyo incondicional a lo largo de mi carrera, en especial a mi madre por ser mi guía y ejemplo a seguir; y a mi padre por nunca dudar de mí. A mi Dios por cuidar todos los pasos que doy y por las incontables bendiciones que derrama en mi vida. A mi equipo de tesis, por todos los momentos compartidos que nos han llevado al final de esta linda etapa.

Miluska Alvarado Alarcón

A mis padres quienes siempre me han brindado su apoyo, comprensión y amor incondicional. Siempre han sido mi principal motivo para seguir adelante e inspiración. Y a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido constantemente mi soporte y compañía.

Tatiana Martínez Utia



Queremos agradecer a todas las personas que hicieron posible el desarrollo de esta tesis, a los entrevistados que nos brindaron parte de su tiempo para cumplir con este reto. Además, a los evaluadores y asistentes del Congreso de Ciencias de la Gestión por sus valiosos aportes para la mejora de esta investigación.

Finalmente, un especial agradecimiento a nuestro querido asesor Jean Pierre Seclen por ofrecernos siempre su apoyo incondicional y motivación en este largo camino.

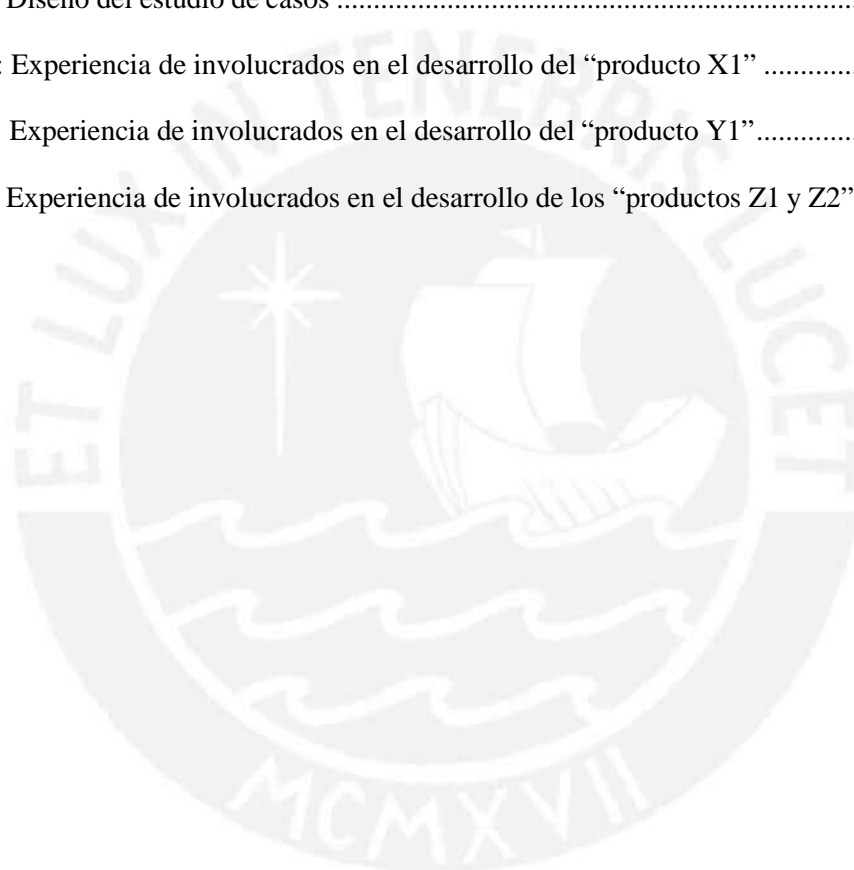


TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problema de investigación.....	3
2. Justificación del estudio	4
3. Objetivos y preguntas de investigación	6
CAPÍTULO 2: DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	8
1. Estudio de Fracasos	9
2. Modelos	14
2.1. Modelo de Cinco Generaciones – Roy Rothwell.....	15
2.2. Modelo de Desarrollo de Nuevos Productos - Linda Gorchels.....	21
2.3. Modelo de Desarrollo de Nuevos Productos - Carlos Osorio	24
2.4. Modelo genérico de desarrollo de nuevos productos – Karl Ulrich.....	26
2.5. Stage-Gate- Robert Cooper.....	28
CAPÍTULO 3: CONTEXTUALIZACIÓN DE EMPRESAS	38
1. Categorías.....	39
1.1 Gaseosas	39
1.2 Cervezas.....	41
2. Empresas	42
2.1. Empresa X	42
2.2. Empresa Y	45
2.3. Empresa Z.....	48
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
1. Alcance de investigación.....	53
2. Diseño metodológico.....	53

2.1 Enfoque de investigación.....	54
2.2 Estrategia general de investigación.....	55
2.3 Horizonte temporal de investigación	56
3. Muestra.....	57
4. Herramientas	58
5. Análisis de la información.....	58
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y DISCUSIÓN.....	60
1. Especialistas parte I.....	60
2. Caso “Producto X1”: Involucrados y Especialistas II.....	70
3. Caso “producto Y1”: Involucrados y Especialistas II	84
4. Caso “productos Z1-Z2”: Involucrados y Especialistas II.....	97
CONCLUSIONES	113
RECOMENDACIONES	121
LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	123
REFERENCIAS.....	124
ANEXOS	129
ANEXO A: Gantt.....	129
ANEXO B: Modelo de desarrollo de Karl Ulrich y Steven Eppinger.....	130
ANEXO C: Herramientas para la Generación de Ideas del <i>Stage-Gate</i>	131
ANEXO D: <i>Stage 3</i>	135
ANEXO E: <i>Stage 4</i>	136
ANEXO F: Cuadro comparativo de los modelos de desarrollo de nuevos productos.....	137
ANEXO G: Ventas “Empresa Y”	142
ANEXO H: Cuadro resumen de empresas	143
ANEXO I: Cuadro resumen de los productos.....	144

ANEXO J: Matriz de consistencia	145
ANEXO K: Método del Estudio de Caso.....	146
ANEXO L: Tipos de muestras no probabilísticas	147
ANEXO M: Cuestionario especialistas I.....	148
ANEXO Ñ: Cuestionarios Involucrados	149
ANEXO N: Cuestionario especialistas II.....	151
ANEXO O: Consentimiento Informado.....	154
ANEXO P: Diseño del estudio de casos	155
ANEXO Q: Experiencia de involucrados en el desarrollo del “producto X1”	156
ANEXO R: Experiencia de involucrados en el desarrollo del “producto Y1”	158
ANEXO S: Experiencia de involucrados en el desarrollo de los “productos Z1 y Z2”	160

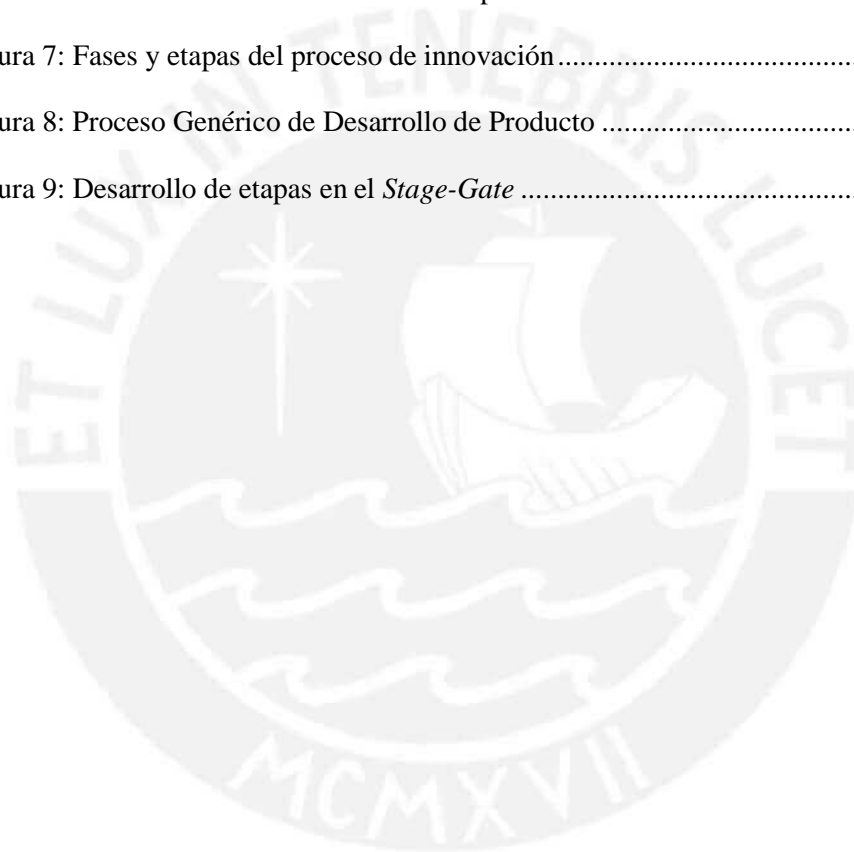


LISTA DE TABLAS

Tabla 1: FODA “Empresa X”.....	44
Tabla 2: FODA “Empresa Y”.....	47
Tabla 3: FODA “Empresa Z”.....	51
Tabla 4: Casos de Estudio.....	57
Tabla 5: Ficha Técnica de Entrevistados.....	59
Tabla 6: Especialistas I - Académicos.....	60
Tabla 7: Especialistas I - Del Sector.....	60
Tabla 8: Entrevistados caso “Producto X1”.....	70
Tabla 9: Entrevistados caso del “producto Y1”.....	84
Tabla 10: Entrevistados caso “productos Z1-Z2”.....	97
Tabla 11: Lista de actividades por caso.....	110

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo <i>Design Thinking</i>	14
Figura 2: Modelos de empuje de la tecnología.....	16
Figura 3: Modelo tirón de la demanda.....	17
Figura 4: Modelo Interactivo.....	18
Figura 5: Modelo Integrado de innovación	20
Figura 6: Modelo de desarrollo de un nuevo producto.....	23
Figura 7: Fases y etapas del proceso de innovación.....	25
Figura 8: Proceso Genérico de Desarrollo de Producto	27
Figura 9: Desarrollo de etapas en el <i>Stage-Gate</i>	37



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación plantea la necesidad de identificar los factores críticos que condujeron al fracaso de los nuevos productos que se lanzaron al mercado de bebidas en el Perú.

Ello debido a que, hoy en día la introducción de nuevos productos al mercado presenta muchas deficiencias, lo cual se ve reflejado en la alta tasa de fracasos, mayor a 90%, en los lanzamientos.

La aproximación de la investigación se desarrolló mediante el estudio de tres casos de bebidas tanto alcohólicas como no alcohólicas que fracasaron en la última década. Primero, se analizó la situación actual de la industria tomando en cuenta las tendencias e innovaciones mediante entrevistas a especialistas del sector y académicos. Con ese *input*, se profundizó en los modelos de desarrollo y lanzamiento de nuevos productos que las empresas utilizaron para estos casos puntuales.

Luego, se realizó la comparación entre ello y el modelo de desarrollo de nuevos productos escogido, el *Stage-Gate* de tercera generación desarrollado por Robert Cooper, el cual está detallado en el marco teórico. Por último, se consultaron las opiniones de expertos sobre los pasos seguidos por las empresas para lanzar los productos estudiados.

Culminada la fase de investigación, los hallazgos fueron ordenados por las etapas del modelo de Cooper con el fin de poder encontrar similitudes y diferencias entre las estrategias aplicadas y lo propuesto por el modelo. Finalmente, como resultado del análisis y comparación con el método escogido se presentan las conclusiones y recomendaciones referidas al desarrollo y lanzamiento de nuevos productos.

Se ha encontrado que en los proyectos investigados los productos desarrollados nacieron de la necesidad de dinamizar mercados e incrementar ventas, para lo cual buscaron encontrar alguna idea que encaje con sus objetivos empresariales. Con ello, se trasgredió uno de los principios fundamentales del desarrollo que implica el lanzamiento de nuevos productos. Además, las empresas para estos casos decidieron replicar las mismas estrategias que aplicaban en sus productos emblemáticos.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo identificar los factores críticos de fracaso en el lanzamiento de nuevos productos, tomando como referencia el modelo *Stage-Gate* de tercera generación propuesto por Robert Cooper para un estudio de casos múltiple.

En la actualidad, las empresas se enfrentan a entornos muy dinámicos y cambiantes; y para sobrevivir deben innovar. Pues de no hacerlo, pondrán en riesgo su supervivencia y eventualmente serán relegados por la competencia. Sin embargo, las altas tasas de fracaso en el lanzamiento de nuevos productos inhiben a las organizaciones a apostar por ello. Esto sumado, a la escasez de análisis e investigaciones acerca de las razones por las que fracasan los productos, lo cual no permite que las compañías puedan retroalimentarse con los errores que ya se han cometido en el mercado (Fernández, 2009).

Por esta razón, esta investigación analiza los procesos de desarrollo y lanzamiento de los productos elegidos, con el fin de realizar una comparación con lo establecido por la teoría escogida y poder conocer cuáles son los mayores obstáculos y errores que atraviesan las empresas de este sector al intentarlo.

Para ello, en el primer capítulo se detalla el planteamiento del problema y la justificación del estudio, en las que se toma en cuenta el estado actual del desarrollo de nuevos productos y la relevancia de la innovación para la supervivencia de las empresas. Además, se exponen los objetivos y preguntas que conducirán la investigación.

En el segundo capítulo, se muestra el marco teórico en el que se comentan los principales factores de fracaso en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, lo cual permite conocer las prácticas que se deben evitar para poder lograr el éxito. Además, se desarrollan los principales modelos de desarrollo y lanzamiento de nuevos productos propuestos por diversos autores a lo largo del último siglo, se explicará desde los modelos de Rothwell hasta el de Cooper.

Luego, en el tercer capítulo se comenta el contexto del mercado peruano de las bebidas tanto alcohólicas como no alcohólicas, para ello se explica a detalle las categorías de los casos escogidos: gaseosas y cervezas. De igual manera, se presentan datos relevantes sobre las empresas que lanzaron los productos que esta investigación ha seleccionado.

Para el cuarto capítulo, se expone la metodología aplicada en este estudio, que precisa datos como el alcance y el diseño metodológico. De igual manera, se explica cómo se escogió la muestra y qué herramientas se utilizaron para poder responder las preguntas de investigación. Por último, se detalla cómo se sistematizó y analizó la información recogida.

En el siguiente capítulo, se presentan los hallazgos y resultados de la investigación, dividida por productos. Para facilitar la lectura y comprensión de estos, primero se exponen los hallazgos de los especialistas I, los cuales dan luces sobre la situación actual del contexto de esta industria así como de las prácticas usuales de las empresas a la hora de lanzar nuevos productos. Luego, se agruparon los hallazgos de los involucrados con los de los Especialista II, es decir la información de lo que hicieron las empresas y las opiniones acerca de ello de los especialistas.

En el siguiente apartado, a consecuencia del análisis realizado, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo. Por último, en el séptimo capítulo se explican las limitaciones y futuras líneas de investigación. Con ello se busca advertir a los futuros investigadores sobre los lineamientos que podrían considerar para realizar estudios más exhaustivos o replicar el estudio en otros públicos objetivos.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentará la problemática de la investigación, para luego continuar con la justificación del tema escogido. Además, se contemplarán los objetivos propuestos para la presente investigación. Por último, se plantean las preguntas que se responderán a lo largo del trabajo.

1. Problema de investigación

En la actualidad, más de treinta mil nuevos productos de consumo son lanzados al mercado cada año; sin embargo, más del 90% de ellos fracasa. Ello implica grandes pérdidas para la empresa, las cuales se incrementan, aún más, al incluir los grandes montos de dinero que se invirtió intentando entender qué querían los clientes ¿Dónde está el error? ¿Es acaso que los investigadores de mercado no lo están haciendo bien? ¿Las agencias de publicidad no son lo suficientemente creativas? ¿Los consumidores se han vuelto demasiado difíciles de entender? Los expertos en el tema opinan lo contrario, ellos afirman que los paradigmas fundamentales de la comercialización; tales como los métodos para segmentar los mercados, creación de marcas y entender a los clientes; se rompen (Christensen, Cook y Hall, 2005).

Las cifras demuestran que la introducción de nuevos productos al mercado está llena de deficiencias (Cooper, 2011), por ejemplo, Palacios (2015 citado en Rivera 2015) afirma que el 93% de investigaciones realizadas para la introducción de nuevos productos al mercado son pobres o insuficientes. Además, esto se refleja desde la creación de nuevas ideas, ya que tan solo 5 de cada 100 ideas iniciales, aproximadamente, llegan a la parte final de todo el proceso de lanzamiento. Y cuando estas son lanzadas al mercado, el 35% se retira en menos de un año (Rivera, 2015).

La planeación y la organización del diseño de actividades para el desarrollo de nuevos productos trae consigo riesgos que demandan recursos estratégicos (Rosenthal, 1998); a pesar de ello, el 77% de proyectos no realiza una adecuada evaluación financiera. Ello evidencia por qué el 44% de productos fracasa en el camino al querer cumplir los objetivos proyectados de ingresos. Peor aún, estas cifras llegan a ser exorbitantes cuando se considera la magnitud de los recursos humanos y financieros que se destinan a la innovación en un producto (Cooper, 2011).

Estas cifras ponen en evidencia las deficiencias y los inconvenientes que se presentan al momento de desarrollar y lanzar un nuevo producto en las empresas. Estos problemas no son exclusivos de las industrias más cambiantes como la tecnológica o informática, sino también en

las tradicionales como, por ejemplo, las de consumo masivo, ya que al igual que en las demás, las tasas de fracaso son altas puesto que sobrepasan el 70% (Palacios citado en Rivera 2015).

En el Perú, la situación no es diferente a la de otros mercados. A pesar de que, decenas de productos se lanzan anualmente, no todos obtienen la preferencia de los consumidores. En el caso de la industria de bebidas, en el Perú son muy conocidos los fracasos que se han dado en la última década como por ejemplo Quara, Quilmes, Caral, Club, Barena, Franca, Hugo, La Moradita, entre otros.

Aunque, al igual que en otras economías, se desembolsan grandes montos en costosos estudios de investigación, en pruebas de productos y espectaculares campañas de publicidad, algo falla (Gallegos, 1998).

Aunque el fracaso tiene una connotación negativa para la mayoría de culturas, la capacidad que tienen algunas organizaciones de reconocer sus errores y aprender de ellos las ha llevado al éxito. Lamentablemente, muchas le temen al fracaso y se rehúsan a innovar. Los fracasos inteligentes, que no cuestan tanto y contribuyen al mejor conocimiento del cliente, deberían ser fomentados para que así la organización desarrolle una actitud de mejora frente a algún fallo (Fernández, 2009).

2. Justificación del estudio

En el contexto actual en el que la innovación es la clave del éxito y supervivencia de las empresas, hay puntos que no se deben dejar pasar por alto y aquellos que se deben evitar al lanzar un nuevo producto. El tema a tratar resulta relevante debido a las alarmantes cifras de fracaso al introducir un nuevo producto. Además, la innovación no solo permite una mayor diferenciación y competitividad en las empresas, sino también, en ciertos casos, hasta podrían obtener una posición similar a la de “monopolio temporal” y ganar beneficios extraordinarios (Seclén, 2016).

Asimismo, se busca conocer cuáles fueron los aprendizajes que este suceso le dejó a la corporación, como menciona el CEO de IDEO, Tim Brown: “Fracasar es una parte inherente al proceso, ya que nunca lo haremos bien en el primer intento. (...) El objetivo es sacar algo al mundo y usarlo para seguir aprendiendo, preguntando y probando” (Edmonson, 2011).

El estudio de los fracasos aporta mejoras en la gestión de la innovación y el desarrollo de nuevos productos, ya que se indaga en las causas que desembocaron en resultados negativos. Este aprendizaje se reafirma en el hecho de que las empresas que más fracasos han tenido, son las que más éxitos han logrado en el mercado pues apuestan siempre por la innovación (Fernández, 2009).

Lanny Berke (2005 citado en Fernández 2009) señala que las empresas para evitar fracasos pueden prevenir los posibles errores a cometer mediante investigaciones existentes y/o la misma experiencia. Con estas herramientas, podrán ser capaces de realizar diversos planes de contingencias que permitan responder efectivamente ante cualquier posible fracaso. Sin embargo, estos estudios son escasos pues a la mayor parte de las empresas no les gusta que se indague en sus errores o mucho menos que salgan a la luz. Actualmente no existen cifras exactas oficiales de la cantidad de fracasos en el Perú. Son muy pocos los estudios y la relevancia que se le brinda al tema a pesar de que, como ya se comentó, son grandes las pérdidas que las industrias obtienen después de un fracaso

Se señala que un producto ha fracasado cuando este no ha logrado cumplir con sus objetivos, los cuales se pueden clasificar en estratégicos y financieros. Los estratégicos implican la cuota de mercado obtenida, las ventas alcanzadas, la aceptación del producto por parte de los consumidores, etc. Mientras que, los financieros se refieren a una cifra resultado de la rentabilidad lograda. Al no ser públicos estos objetivos, la señal ineludible que indica el fracaso del producto es el retiro del mismo del mercado (Fernández, 2009).

Los nuevos productos son claramente la llave a la prosperidad corporativa, ellos dirigen los ingresos, el *market share* y precio de mercado. Los productos innovadores son críticos para el éxito, ya que mantienen el portafolio de productos competitivo, saludable y proveen de una ventaja competitiva a largo plazo (Cooper, 2011). Es importante que las empresas sepan definir su proceso de desarrollo de nuevos productos pues con ello se garantiza la calidad y la comunicación entre los miembros para así, poder mejorar constantemente dicho proceso (Ulrich & Eppinger, 2013).

Es por ello, que la presente investigación tiene como propósito relevar casos de fracaso de la última década en el lanzamiento de nuevos productos en la industria peruana de bebidas, comparando lo que indica el modelo *Stage-Gate* versus lo que verdaderamente se aplicó en estos casos. Para lo cual, se ha establecido una secuencia de las actividades a realizar (ver anexo A).

Es importante poder entender todo el proceso y el esfuerzo que las empresas realizan al lanzar un nuevo producto al mercado para poder saber cuáles son las fallas. Una de las bases para el análisis de esta investigación es el modelo *Stage-Gate* propuesto por Robert Cooper. Debido a que, como se explicará más adelante a detalle, es uno de los modelos más utilizados y completos

para el lanzamiento de nuevos productos en el mundo. Además, ha sido transformado a lo largo de los años de acuerdo a las necesidades cambiantes del mercado.

3. Objetivos y preguntas de investigación

Objetivo general de investigación

- Identificar factores críticos de fracaso en el lanzamiento de nuevos productos, a partir del modelo *Stage-Gate* caso: estudio de casos múltiple

Objetivos específicos de investigación

- Identificar los factores claves del proceso *Stage-Gate*
- Conocer el proceso del lanzamiento de nuevos productos de los casos de estudio: “X1, Y1, Z1 y Z2”.
- Identificar los factores que afectaron el proceso del lanzamiento de los productos de: “X1, Y1, Z1 y Z2”.
- Conocer la percepción de los especialistas sobre los casos de fracaso de: “X1, Y1, Z1 y Z2”.
- Determinar los principales obstáculos de innovación y marketing que afrontaron las empresas al lanzar los productos “X1, Y1, Z1 y Z2”.

Pregunta General de Investigación

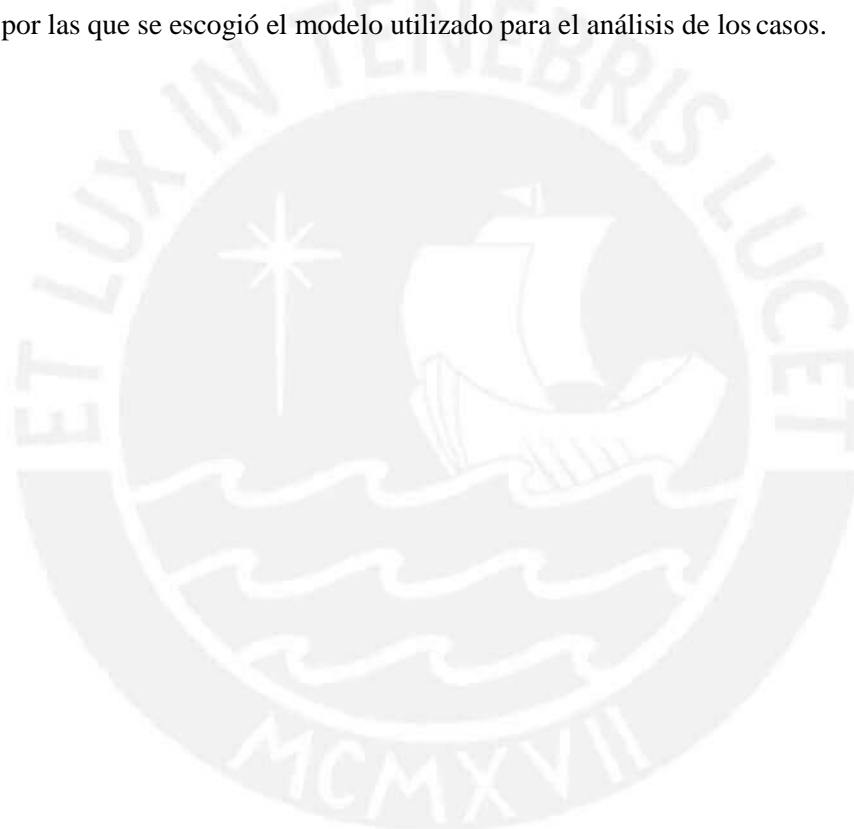
- ¿Cuáles son los factores críticos del fracaso en el lanzamiento de nuevos productos de los casos estudiados, a partir del modelo *Stage-Gate*?

Preguntas Específicas de investigación

- ¿Cuáles son los factores claves del proceso *Stage-Gate*?
- ¿En qué consistieron los procesos de lanzamiento de nuevos productos de los casos de estudio: “X1, Y1, Z1 y Z2”?
- ¿Cuáles son los factores que afectaron el proceso del lanzamiento de los productos “X1, Y1, Z1 y Z2”?
- ¿Cuál es la percepción de los especialistas sobre los casos de fracaso de “X1, Y1, Z1 y Z2”?
- ¿Cuáles fueron los principales obstáculos de innovación y marketing que afrontaron las empresas al lanzar los productos “X1, Y1, Z1 y Z2”?

Este primer capítulo buscó plantear la problemática que actualmente existe en el desarrollo de nuevos productos. Pese a que el fracaso es visto de manera negativa, es importante generar más investigaciones que permitan a las empresas conocer sobre las dificultades que se afrontan y sobre los elementos clave dentro de un proceso de innovación para tener un mejor desempeño. Al igual que los diferentes autores, en esta investigación se considera que la mejor manera de tener éxito al desarrollar un nuevo producto es mediante la comprensión y análisis de los errores pasados.

En el siguiente capítulo se explicarán los principales modelos de desarrollo de nuevos productos que, de acuerdo a la finalidad de esta investigación, se consideraron más relevantes. Se expondrá de manera concreta en qué consisten, cuáles son las ventajas y desventajas, y finalmente las razones por las que se escogió el modelo utilizado para el análisis de los casos.



CAPÍTULO 2: DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

En este capítulo se abordará el marco teórico relacionado a los modelos de desarrollo de nuevos productos, el cual ayudará a interpretar los resultados del presente estudio. Por esa razón, primero se indagará las principales razones que existen relacionadas al fracaso de un nuevo producto, una de ellas es la Miopía del Marketing propuesta por Levitt (1977). Luego, se explicará brevemente sobre el *Design Thinking*, enfoque que en los últimos años ha sido muy reconocido para generar nuevas ideas de innovación. Después, explicar brevemente en que consiste un proceso y la importancia que tiene asegurar la calidad del mismo para la productividad y cumplimiento de objetivos de una organización. Finalmente, se describen los principales modelos de desarrollo de nuevos productos propuestos por diversos autores y se ahondará en el modelo escogido: el *Stage-Gate*.

El desarrollo de nuevos productos, a lo largo del tiempo, ha adquirido una gran importancia debido a su contribución a la facturación y rentabilidad de las empresas. A la vez, el alto porcentaje de fracasos en los lanzamientos ha generado la necesidad vital de establecer procesos formalmente estructurados de innovación efectiva (Fernández, 2009).

La tendencia creciente por crear nuevos productos encuentra su razón de ser en la innovación, la cual busca que las organizaciones no queden rezagadas ni sean desplazadas por otras de su rubro. Se puede considerar que, ella es la respuesta de las organizaciones ante una situación que amenaza la estabilidad de la empresa a corto o largo plazo (Díaz, 2014).

Sin embargo, las empresas suelen relacionar innovación con riesgo, ya sea por la gran inversión de recursos que esta requiere, o la alta tasa de fracasos que existe. Debido a ello, algunas instituciones buscan no asumir ningún tipo de desafío, lo cual implica adjudicarse un nuevo riesgo, el estratégico (Díaz, 2014). Ello trae implícito incurrir en un costo de oportunidad resultado de una potencial pérdida de mercado, pues ignorar o desechar alguna posibilidad de negocio supone una renuncia tácita por parte de la empresa (Fernández, 2009).

Para que sea exitosa la innovación, se necesitará establecer un trabajo junto con marketing pues son conceptos relacionados entre sí. Armstrong y Kotler (2007) definen marketing como un proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y buscan establecer relaciones sólidas para obtener a cambio valor de estos. Más que atraer nuevos clientes y realizar transacciones, la meta es retenerlos y aumentar sus negocios con la compañía. Para conseguirlo, la organización debe estar consciente de las necesidades insatisfechas en el mercado para que, a

través del desarrollo de nuevas ideas que agreguen valor, se les pueda ofrecer novedosos productos que cumplan con lo requerido (Radjou & Prabhu, 2015).

La innovación, como ya se mencionó, es un componente necesario para poder crear una ventaja competitiva y así, hacer frente a la competencia del mercado (Kuczarski, 1997). La experiencia ha demostrado que la aplicación de las técnicas de investigación de mercado de marketing (entrevistas, *focus groups*, encuestas, etc.) no son suficientes para el desarrollo de nuevos productos, ya que solo revela las “necesidades expresas” del cliente, que son las conocidas o explícitas, y no las “latentes”, necesidades ocultas. Y son precisamente las últimas las que dan como resultado productos innovadores. Esto se debe a que, los consumidores no son conscientes de la presencia de este tipo de necesidades hasta que las encuentran atendidas por cierto producto (Fernández, 2009).

El éxito del producto en el mercado depende del trabajo en conjunto de estos dos grandes procesos: innovación y marketing. Sin embargo, como lo señala Kuczarski (1997) “el fracaso es una parte intrínseca de la innovación”. Es así que, incluso las compañías más exitosas fracasan hasta en un 35% al lanzar nuevos productos al mercado (Kuczarski, 1997).

En el siguiente apartado se ahondará sobre los fracasos y la importancia de su análisis para próximos desarrollos y lanzamientos de nuevos productos de las empresas.

1. Estudio de Fracasos

El estudio de estos fracasos aporta mejoras en la gestión de la innovación y el desarrollo de nuevos productos. Sin embargo, estos estudios son escasos porque las organizaciones evitan hablar de sus errores. Al no ser públicos los resultados de sus objetivos, la señal evidente que indica el fracaso del producto es el retiro de este del mercado (Fernández, 2009).

Al lanzar nuevos productos las empresas suelen fallar en cumplir los objetivos estratégicos. Con respecto al mercado, las equivocaciones más comunes son: no entender verdaderamente la necesidad del consumidor, orientar el producto a un segmento con poco potencial, no considerar la respuesta de la competencia, etc. En lo que refiere a las estrategias de marketing, se equivocan en el posicionamiento del producto y/o en las estrategias de comunicación, que no logran informar adecuadamente los beneficios del producto ni su diferenciación, por lo que el consumidor encuentra el producto similar a otros (Fernández, 2009).

Otra de las causas que ocasiona un fracaso es el *timing* o momento del lanzamiento pues si es prematuro, el público aún no se encontrará mentalmente preparado, ni la compañía contará

con la infraestructura necesaria para su operatividad. Por el contrario, si es tardío, ya habrá en el mercado una competencia establecida, por lo que sería más difícil superarlo (Fernández, 2009).

La organización también puede ser parte de los desaciertos pues, si no existe un apoyo de la Alta Dirección o no hay ajuste entre la cultura y el producto, este será rechazado desde un comienzo por los empleados. Y en cuanto al rendimiento financiero, se suele fallar en que al haber planificado una sobredemanda, las ventas no llegan a alcanzar lo propuesto en los objetivos resultando un rendimiento inferior al admisible (Fernández, 2009).

Por su lado, Osorio (2010) resalta la existencia de cuatro errores comunes que las empresas cometen. El primero consiste en anclarse en una sola idea, que es aprobada y explotada sin ser necesariamente la mejor opción. Este anclaje hace que el equipo asuma una mayor probabilidad de éxito pero ello no siempre se cumple.

Otro error que indica el autor es el temor a fallar, en la que los equipos enfocan sus recursos solo en la idea que creen ganadora ya que asumen que las otras podrían significar un gasto de recursos. Un tercer error es que las empresas olvidan que el consumidor toma decisiones de manera inconsciente, dando prioridad a lo que los clientes dicen y no a lo que realmente hacen. Por último, muchas veces para ahorrar recursos, evitan pasos dentro del proceso de desarrollo.

Para Fernández (2009) los factores que afectan el éxito de los productos se pueden clasificar en externos e internos. Entre los externos se encuentran: mercados fragmentados, pues los consumidores ahora tienen preferencias más específicas; los ciclos de vida más cortos de los productos, por lo cual las organizaciones se ven forzadas a lanzar constantemente productos; y las limitaciones sociales y de los gobiernos, las cuales obstaculizan la fabricación, composición, exposición y distribución del artículo. Dentro de los factores internos se encuentran: la carencia de capital; la saturación y obsolescencia, en donde la actividad de la competencia logra saturar el mercado; y el coste del desarrollo de los nuevos productos.

Una organización para evitar los fracasos puede empezar por prever los posibles errores a cometer, ya sea sobre la base de la experiencia o de alguna investigación, para así, tener en cuenta su probabilidad de ocurrencia, sus consecuencias y afectación al cliente. Luego, se tiene que realizar un programa de contingencias que responda efectivamente ante cualquier fracaso (Lanny Berke 2005 citado en Fernández 2009). Para ello, Lanny Berke (2005 citado en Fernández 2009) propone un plan de contingencias que comience con visitas a los clientes para poder conocer las deficiencias encontradas en el producto. Para luego, analizar factores como la

sensibilidad precio, elasticidad de la demanda, comercialización y comunicación. Finalmente, el autor indica que es necesario designar a un responsable que se encargue de la recopilación de los resultados de la investigación para que se realicen las correcciones necesarias (Fernández, 2009).

En base a los resultados, se puede decidir relanzar el producto o retirarlo definitivamente del mercado. Por un lado, el relanzamiento supone la subsanación de los errores, como lo señala John Brandt (2004 citado en Fernández 2009), estas correcciones pueden ser relativas al producto, empresa o actitud de los responsables. Con respecto a esto, Michael Gershman (1995 citado en Fernández 2009) en su libro “Acertar a la segunda” expone casos que empezaron como fracasos y terminaron siendo grandes éxitos gracias al “*remarketing*” que implicaba la modificación o variación de las 12 P’s que propone este autor, las cuales son: *perception, pitch, packaging, price* o precio, *promotion, promises, piggybacking, positioning, placement, premiums, publicity* y *perseverance*.

Por otro lado, la retirada definitiva consiste en sacar un producto deficiente del mercado. El problema aquí es que, muchas veces las organizaciones no saben cuándo detener los esfuerzos por sacar adelante el producto (Fernández, 2009). Isabella Royer (2003), en su artículo “*Why bad projects are so hard to kill*”, señala que la incompetencia de los gestores y el arraigo burocrático son los principales causantes de un *remarketing* insuficiente. Ello ocasiona la pérdida de fuertes inversiones hasta el momento en el que se decide retirar el producto del mercado. Las soluciones que sugiere son: plantear equipos de desarrollo que estén conformados no sólo por trabajadores entusiasmados con el proyecto; y crear “*The Exit Champion and the Project Champion*” con el cual, a través de datos e información racional, se podrá decidir a tiempo cuándo retirar el producto.

La capacidad que tienen algunas organizaciones de reconocer sus errores y aprender de ellos, las ha llevado al éxito. No obstante, muchas de ellas temen al fracaso y se rehúsan a innovar (Fernández, 2009). Los fracasos inteligentes, que son los que no cuestan tanto y contribuyen al mejor conocimiento del cliente, deberían ser fomentados para que así la organización desarrolle una actitud de mejora frente a algún fallo.

Para Levitt (1977) tener claro que una industria es un proceso de satisfacción de necesidades del cliente, y no un proceso de producción de bienes, es vital. Por ello, la mejor manera de partir es por el cliente y sus necesidades, después se desarrolla en sentido inverso al proceso que sigue la gran mayoría de empresas. Por ello, luego de estudiar la satisfacción física de esas necesidades; en un nuevo paso hacia atrás, estudia la creación de los objetos para satisfacer

parcialmente estas necesidades. La manera de producir estos objetos resulta indiferente para el cliente; por ello, las formas concretas de producción, elaboración y demás, no pueden ser consideradas como un aspecto esencial. Por último, la industria se remonta, aún más, para descubrir las materias primas necesarias para la fabricación de sus productos. Otro error es definir de manera muy específica una industria o un producto, lo cual asegura su envejecimiento prematuro. Por ello, la empresa no debe considerarse una fábrica de bienes sino una organización dedicada a buscar nuevas oportunidades (Levitt, 1977).

El autor mencionado, Levitt (1977), enumera cuatro errores que conducen al fracaso de las empresas: la idea de que el futuro está asegurado gracias al crecimiento y desarrollo poblacional; la idea de que no existe un sustituto competitivo del producto; confianza excesiva en las ventajas de las economías de escala; y por último, la preocupación por un producto que se preste a una experimentación científica minuciosamente controlada, a un perfeccionamiento y una reducción de costos de fabricación.

La primera idea, el mito de que el crecimiento de la población es sinónimo de un mercado en expansión ahorra a las organizaciones la necesidad de pensar e innovar. Si el producto de una industria es la respuesta intelectual a los problemas, la ausencia de problemas supone ausencia de reflexión (Levitt, 1977).

La segunda idea, guarda relación con la obsolescencia de los productos ya que, justamente, por ésta razón todos los productos son sustituibles. La idea es que la propia empresa sea quien encuentre el sustituto o que provoque la obsolescencia de su producto, ya que de no hacerlo ella, otras lo harán (Levitt, 1977).

La tercera idea, explica la creencia de que solo se lograrán costos unitarios menores a medida que la producción se eleva a tope. Con lo cual, todos los esfuerzos de la compañía se centran en la fabricación dejando de lado otras áreas importantes como el marketing (Levitt, 1977).

Por último, el autor presenta la idea de fabricar productos que puedan prestarse para investigaciones que permitan perfeccionarlos y así poder producir en mayor cantidad. Las organizaciones creen que el cliente no sabe lo que quiere, por ello, suelen centrar sus actividades en aquello que conocen y pueden controlar: la investigación y la fabricación (Levitt, 1977).

En conclusión, las compañías se enfocan en vender solo productos o servicios y no miran el escenario completo, es decir, no saben lo que realmente quieren los consumidores. Estas

invierten grandes cantidades de dinero, energía y tiempo en lo que hacen actualmente que se vuelven miopes, se concentran en el presente y se niegan a ver el futuro, incluso, suelen creer que están en una industria en crecimiento en lugar de buscar continuamente nuevas oportunidades. Para evitarlo, las compañías deben preguntarse ¿En qué negocio estoy realmente? Deben entender que el éxito no está en vender cosas sino en satisfacer a los clientes, así como, aceptar el hecho de que la mayoría de los productos y servicios existentes pueden y serán reemplazados por alternativas competitivas. Solo así, podrán identificar nuevas ofertas que nuevos consumidores necesitan antes que cualquier competidor actual o potencial. Esa es la cura de la miopía del marketing (Harvard Business Review, 2014).

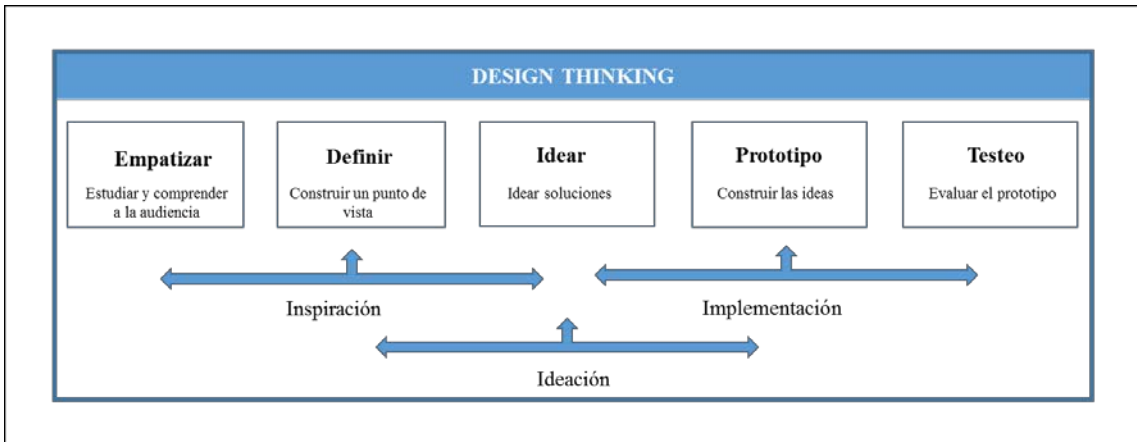
En la siguiente sección del capítulo se presentaran los principales modelos de desarrollo de nuevo producto. Sin embargo, no se quiere dejar de mencionar un método que se ha vuelto muy popular en los últimos años.

En línea a lo que comenta Levitt, un modelo que parte de las necesidades del consumidor es el *Design Thinking*. Este diseño se centra en el cliente pues busca integrar sus necesidades, con la tecnología y con los requisitos necesarios para lograr el éxito empresarial (IDEO, 2017). Su metodología conlleva el saber que no hay solo una manera de completar un proceso, el fin es generar ideas innovadoras a través de distintas etapas. La primera de ellas es empatizar, la cual busca conectar con la persona reconociendo e interpretando sus comportamientos, busca ser el esfuerzo de ver el mundo a través de los ojos de otra persona, de sus experiencias y de sus emociones (Brown, 2009).

La segunda etapa es definir, que tiene como objetivo construir un punto de vista que considere las necesidades e *insights* detectados. La tercera fase es idear, en la que se presentan ideas creativas que den soluciones. La cuarta etapa implica el prototipo, que abarca más que solo la creación de objetos físicos. Si bien es cierto, puede demorar más construir una idea que pensarla, se tiene que considerar que mientras más rápido se haga tangible, se podrá evaluar y redefinir. Estos prototipos deben demandar el tiempo, inversión y el esfuerzo necesario para garantizar un correcto *feedback*. Finalmente, se realiza el testeo de lo obtenido (Brown, 2009).

Con estas etapas se busca explorar, crear, implementar y retroalimentar un proyecto. Su misión es convertir observaciones en *insights* y estos en productos o servicios que mejorarán la vida de las personas (Brown, 2009). Se basa en lo que el consumidor querrá en el futuro y no en data histórica que conllevaría realizar apuestas arriesgadas (IDEO, 2017).

Figura 1: Modelo Design Thinking



Adaptado de: Brown (2009)

Con esta información, se puede concluir que este es un buen modelo para el desarrollo, pero no es apropiado para los propósitos de la presente investigación, pues no está ligado al lanzamiento del nuevo producto. Además, no es ideal en industrias tan maduras como es el caso de las bebidas, en las que el proceso de desarrollar un nuevo producto no necesita ser tan rápido.

2. Modelos

El alto porcentaje de fracasos en el desarrollo de nuevos productos ha generado la necesidad de establecer procesos formalmente estructurados de innovación efectiva. Las empresas más exitosas son las que planifican el desarrollo del producto a través de diversos modelos, los cuales se podrán adecuar a su contexto como organización (Fernández, 2009).

La RAE (2014) define un proceso como la acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas. A partir de esa premisa, se puede concluir que existen diversos tipos de procesos, como lo es el proceso de innovación de nuevos productos. Según Gurutze, Velasco y Zamanillo (2006), si bien a lo largo de la historia diversos modelos de han intentado explicar el proceso de innovación de nuevos productos, ninguno de ellos ha logrado explicar dicha complejidad.

Pero ¿Qué es innovación? Seclen (2014) menciona que este concepto puede entenderse como el proceso que permite a las empresas lograr mejores resultados tales como un nuevo producto, proceso o actividad, respetando siempre el entorno. Este último elemento es lo que permite lograr la sostenibilidad de las compañías. Añade que para que la innovación se lleve a

cabo es necesario gestionar correctamente las actividades y a las personas que las realizan pues en el interactúan muchos actores y factores de la empresa.

En ese sentido, a lo largo de los años han surgido nuevos modelos más sofisticados del proceso de innovación en las cuales se percibe que así como existen diferencias hay elementos en común. Los cuales pueden ser tomados como puntos claves para un proceso de innovación.

A continuación, se procederá a explicar los modelos de desarrollo de nuevos productos que se han desarrollado a lo largo de la historia y se considera tienen mayor relevancia para los propósitos de esta investigación.

2.1. Modelo de Cinco Generaciones – Roy Rothwell

Roy Rothwell propone una clasificación en la que considera cinco modelos, cada uno de ellos responde a las necesidades del contexto en el que se desarrollaron.

2.1.1. Modelo de empuje de la tecnología – Primera Generación

Luego de la Segunda Guerra Mundial, el mercado tuvo un fuerte crecimiento económico debido a la rápida expansión industrial. Nuevas oportunidades tecnológicas dieron cabida a nuevas industrias; paralelo a ello se dio la renovación de los sectores existentes como el textil. Como consecuencia, las tasas de empleo y el consumo se incrementaron. Además, se desarrolló una política de apoyo orientada hacia el lado de la oferta, por ejemplo se otorgó apoyo financiero a los programas de innovación de las organizaciones. En el caso de las empresas manufactureras se caracterizaron por estar centradas en la creación y desarrollo de nuevos productos que satisfagan la creciente demanda por parte de la población (Rothwell, 1994).

En este contexto surge el modelo de empuje de la tecnología, también denominado “Proceso de Innovación de primera generación” caracterizado por ser lineal y de etapas departamentales con poca conexión entre ellas. Por un lado, es lineal porque está formado por actividades secuenciales que deben finalizarse antes de pasar a la siguiente. Por otro lado, es departamental, puesto a que las actividades a realizar son funcionales y atribuibles a cada uno de los departamentos que las realiza individualmente (Rothwell 1994 citado en Fernández 2009).

El modelo inicia con una investigación superficial científica en la que nace la idea, luego pasa por diseño e ingeniería, en donde se desarrolla el producto y sus atributos, después el producto pasa al área de producción para la fabricación masiva. Finalmente, pasa al área de

marketing con el fin de buscar al consumidor ideal para luego dirigir todas las estrategias de ventas a este.

Figura 2: Modelos de empuje de la tecnología



Fuente: Fernández (2009)

La principal debilidad del modelo es que no busca satisfacer una necesidad consumidor, ya que la idea surge de una investigación científica superficial. Es por ello, que el área de Marketing se ubica al final del proceso (Rothwell 1994), en donde ya está listo el producto pero falta encontrar compradores, ya que aún no se tiene un target identificado. Por otro lado, este modelo al ser lineal no permite una retroalimentación entre las áreas. Además, el análisis que se realiza es incompleto, ya que omite uno de los puntos más importantes: análisis de rentabilidad y finanzas.

2.1.2. Modelo de tirón de la demanda- Modelo de la Segunda generación

El modelo de tirón de la demanda o de la Segunda Generación se popularizó en la década de los 60 del siglo pasado, en las sociedades más desarrolladas, caracterizadas por presentar mercados saturados por un exceso de la oferta sobre la demanda (Rothwell 1994 citado en Fernández 2009).

La producción manufacturera continuaba en crecimiento, la tasa de empleo fue medianamente estática y el crecimiento menor al promedio. Durante este periodo de relativa prosperidad, pusieron énfasis al crecimiento, tanto orgánico como adquirido, y también a la diversificación de las empresas. En este contexto, el énfasis de la inversión comenzó a cambiar en el desarrollo de nuevos productos relacionados con el cambio tecnológico expansivo hacia la racionalización. En otras palabras, se dejó de lado el uso desmesurado de la tecnología en los procesos y se optó por usar solo la necesaria (Rothwell, 1994).

Este cambio fue acompañado por el crecimiento estratégico de Marketing, lo cual ayudó a las grandes empresas a poder incrementar su participación de mercado. De igual manera, la percepción del proceso de innovación también tuvo un cambio marcado, ya que el nuevo enfoque

buscaba satisfacer las necesidades de la demanda. Como resultado a los cambios de ésta época surgió el Modelo de la Segunda generación (Rothwell, 1994).

Es en este contexto, en el que las empresas empiezan a idear nuevas formas de incrementar las ventas y se enfocan más en el consumidor, ya que se creía que el resultado de un incremento en I+D se vería reflejado en una mayor cantidad de productos exitosos. Para cumplir con los objetivos, este modelo fue desarrollado con una estructura lineal-secuencial por etapas departamentales (Rothwell 1994 citado en Fernández 2009). Así, las necesidades del consumidor se convierten en la principal fuente de ideas, dando inicio al proceso de innovación. Después, se continúa con el desarrollo del producto para luego pasar a la etapa de producción masiva y, por último, culmina con la venta al público.

Figura 3: Modelo tirón de la demanda



Fuente: Fernández (2009)

Este modelo es criticado por presentar varios puntos en contra. En primer lugar, no se considera el modelo como un sistema integrado (Rothwell, 1994). En segundo lugar, su secuencia lineal impide la flexibilidad y retroalimentación entre etapas, es decir, estas no se involucran en todo el proceso. Por último, este modelo causa el descuido por parte de las organizaciones de los programas de I+D a largo plazo y a concentrarse exclusivamente en el incrementalismo tecnológico, dejando de lado la innovación (Rothwell, 1994).

2.1.3. Modelo Interactivo – Modelo de la Tercera Generación

La tercera generación de Rothwell conocida también como Modelo Interactivo, inició en la década de los 70s, una época marcada por altos índices de inflación, mayor desempleo y saturación de la demanda. En este contexto donde los recursos eran importantes, era vital saber la clave de la innovación para evitar fallar y desperdiciar recursos. Debido a esto, las empresas se vieron obligadas a ejecutar estrategias que buscaban ahorrar costos (Rothwell, 1994).

Este modelo puede describirse como un proceso lógicamente secuencial, aunque no necesariamente continuo, que puede dividirse en etapas funcionalmente distintas, pero

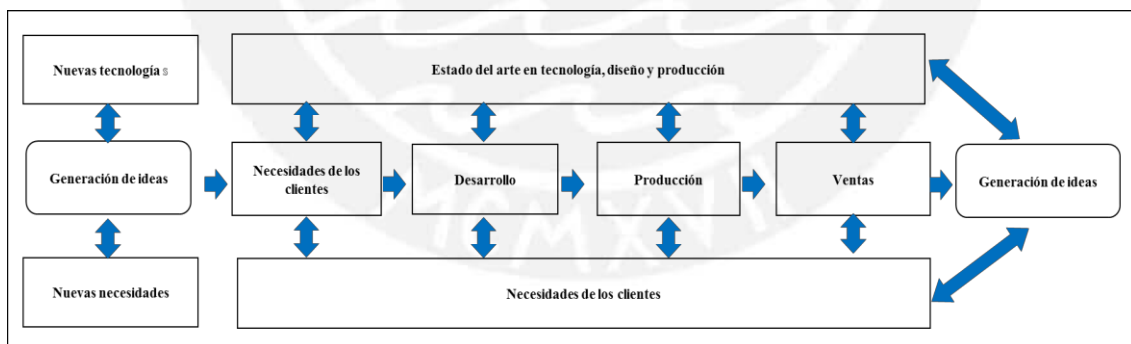
interdependientes y que interactúan entre sí. Este proceso representó la unión de las capacidades tecnológicas y las necesidades del mercado (Rothwell 1994).

Rothwell (1994) considera dos tipos de factores determinantes del fracaso o éxito del producto. Por un lado, los de ejecución del proyecto tales como, tener una buena comunicación interna y externa, considerar una coordinación interfuncional para la innovación, tener eficiencia en el desarrollo y la producción, énfasis en satisfacer las necesidades del mercado, ofrecer alta calidad y proporcionar un buen servicio. Por otro lado, los factores que el autor menciona a nivel corporativo son: el compromiso de la Alta Dirección con la innovación, el tener una estrategia a largo plazo con la tecnología, flexibilidad corporativa, capacidad de respuesta rápida al cambio y aceptación del riesgo.

Sin embargo, estudios de la época demostraron que el éxito o fracaso de un producto no solo dependía de la buena realización de uno o más factores sino también de un desarrollo coordinado y equilibrado de todos los elementos. Por esta razón, se consideró como pieza fundamental para lograr el éxito, tener personal con amplias capacidades y con un fuerte compromiso para innovar (Rothwell, 1994).

A pesar de que en estos modelos se empezaron a producir procesos retroactivos entre las diferentes fases y poco a poco incluyeron tareas multidisciplinarias, fueron descartados porque las actividades aún eran lineales, secuenciales y departamentales, se consideraban de forma individual, no como parte del proceso (Rothwell 1994 citado en Fernández 2009).

Figura 4: Modelo Interactivo



Fuente: Fernández (2009)

2.1.4. Modelo de Innovación Integrado- Modelo de la Cuarta Generación

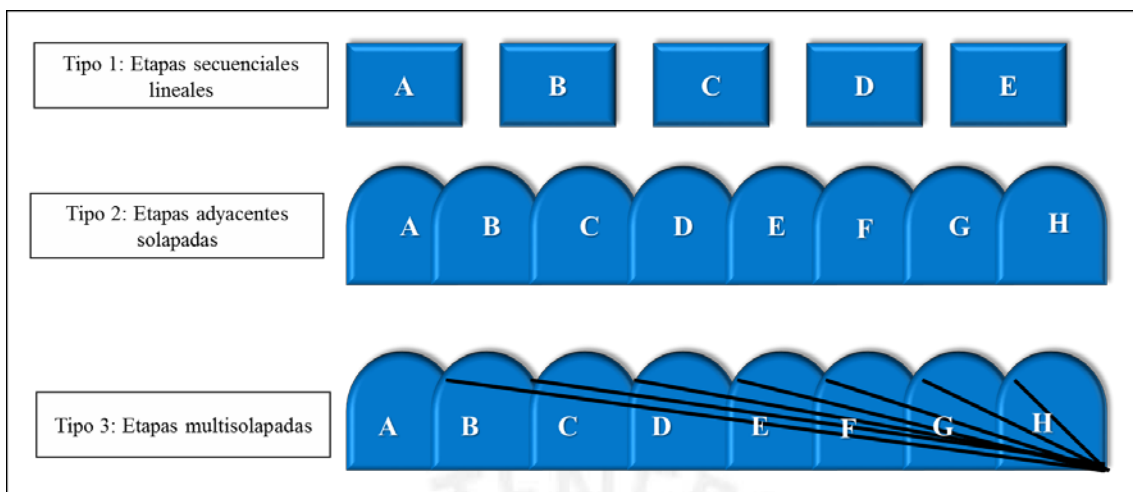
En la década de 1980, la economía empieza a recuperarse por influencia de las compañías dedicadas al desarrollo de tecnología. Lo cual fue acompañado por la concientización de la importancia estratégica de las tecnologías genéricas (Rothwell, 1994).

La noción de la estrategia global surgió en esta época y se difundió rápidamente las alianzas estratégicas entre compañías. Esto no era exclusivo de las grandes corporaciones, sino también de las pequeñas. Con la reducción del tiempo estimado de vida de los productos, la velocidad con la que se desarrollaban y lanzaban los nuevos productos empezó a ganar importancia y se volvió un factor determinante para la competitividad (Rothwell, 1994).

El modelo de la Cuarta Generación surge especialmente por la competitividad exigida a las empresas para poder responder con mayor rapidez a las necesidades del consumidor y al acortamiento de vida de los productos. Otra de las demandas requeridas por el mercado era ahorrar tiempo mediante el desarrollo de actividades simultáneas en los procesos, pues en los modelos previos, las actividades eran independientes, por lo que a la hora de pasar las pruebas finales se producían problemas por las diferentes perspectivas departamentales (Rothwell 1994 citado en Fernández 2009).

El modelo presenta la evolución de los modelos integrados que abarca desde los que eran secuenciales, adyacentes y asolapadas hasta las multisolapadas. La propuesta de Rothwell se caracteriza por la integración y el desarrollo en paralelo; por lo que, el desarrollo del nuevo producto se produce dentro de un contexto multidisciplinario, donde los distintos miembros del equipo trabajan juntos de principio a fin del proyecto (Rothwell 1994 citado en Fernández 2009).

Figura 5: Modelo Integrado de innovación



Fuente: Fernández 2009

El principal aporte de este modelo es su orientación interdepartamental en las etapas y en las decisiones, específicamente entre I+D y Marketing. El que garantiza que el producto se adapta a las necesidades del mercado. A pesar de ello, el proceso aún presenta la estructura rígida de los modelos de la primera generación y omite el análisis financiero.

2.1.5. Modelo Sistema Integrado y Red de Contactos - Modelo de la Quinta Generación

En este contexto continúan tendencias que aparecieron en los ochenta como el compromiso de las empresas con la estrategia tecnológica, la creación de redes estratégicas, la velocidad al mercado o estrategia basada en tiempos, el esfuerzo de las empresas por desarrollar estrategias más integradas de fabricación y producto, búsqueda de mayor flexibilidad y adaptabilidad, enfoque en las características de calidad y rendimiento de las estrategias de producto, entre otras (Rothwell, 1994).

Entre los años 80 y 90, la innovación se consideró un factor determinante en la competitividad de las organizaciones. Así como lo comenta Rothwell (1994), ser el primero en lanzar un producto trae muchos beneficios a las empresas como: mayor cuota de mercado, beneficios en la curva de experiencia, beneficios de monopolio y mayor satisfacción del cliente. Por el contrario, llegar tarde al mercado significaría una menor cuota de mercado y rentabilidad.

El proceso de innovación de este modelo, según Rothwell (1994), parte de la cuarta generación (paralelo e integrado) pero se diferencia en que el desarrollo tecnológico está

cambiando constantemente en este contexto. Son diversos los factores que se han identificado como causantes del aumento en la velocidad de desarrollo y la eficiencia. Las principales según el autor son:

- Una estrategia explícita basada en el tiempo: ser un innovador rápido debe partir de la estrategia corporativa
- Compromiso y apoyo de la Alta Gerencia: factor importante para determinar la innovación exitosa y también para lograr que el proceso de desarrollo de nuevos productos sean más rápidos.
- Adoptar un estilo de gestión horizontal con una mayor toma de decisiones en niveles más bajos: mayor empoderamiento de los empleados equivale a un menor número de aprobaciones requeridas y la reducción de la burocracia acorta tiempos.
- Especificación inicial del producto de la alta calidad: una comprensión profunda de los requisitos de los usuarios evita cambios no planificados y reduce costos.
- Utilización de equipos integrados durante el desarrollo y la creación de prototipos
- Base de datos de componentes actualizada: sobre las nuevas características y disponibilidad de los componentes, materiales y el estado de los proveedores preferidos.
- Involucrar a los usuarios de vanguardia en las actividades de diseño y desarrollo: puede aumentar la velocidad y reducir los costos de desarrollo.

2.2. Modelo de Desarrollo de Nuevos Productos - Linda Gorchels

Si bien existen diversos modelos de cómo realizar el lanzamiento de un producto, muy pocos resaltan la importancia del papel que juega el *product manager*. Linda Gorchels (1997) en su modelo destaca este rol, tanto en la repotenciación de productos existentes como para el éxito de los nuevos.

Ella define que la principal labor del *product manager* consiste en supervisar todos los aspectos relacionados a los productos que tiene a su mando para poder brindar satisfacción de los clientes y asegurar la rentabilidad para la empresa. Otro de los aspectos en el que destaca este modelo es el apoyo de diversos especialistas dentro de la organización, lo cual lo ayuda a obtener una visión más amplia del proyecto (Gorchels, 1997).

En cuanto al lanzamiento de nuevos productos, para la autora es relevante poner énfasis no solo en la capacidad interna de la empresa sino hacer mejor las cosas que la competencia (Gorchels, 1997). Considera que se debe tener un planteamiento de organización estratégica de

largo a corto plazo. Para el límite de largo plazo, se debe plantear el lanzamiento de un nuevo producto en los planes estratégicos de las empresas. A mediano plazo, debe ser considerado en el plan estratégico anual de marketing (Gorchels, 1997).

El primer paso del desarrollo de nuevos producto es la generación de ideas. Como en los demás modelos, las ideas pueden obtenerse de fuentes internas o externas. Dentro de esta primera fase, la función del *product manager* puede consistir en tomar la decisión sobre si es adecuada la introducción o no de una nueva marca. Al ser la persona que conoce el mercado puede dar una opinión más asertiva debido a sus conocimientos. Esta etapa debe ser validada por un equipo o personas que verifiquen si se puede desarrollar o no la nueva idea. Esta primera fase debe brindar ocho componentes: resumen de ideas generadas, análisis FODA de la nueva propuesta o situación actual, descripción del nuevo producto, el análisis del mercado en dos horizontes: presente y futuro, plan tentativo de desarrollo, el Plan de Marketing, Análisis Financiero y documentos de apoyo que respalden el proyecto (Gorchels, 1997).

El segundo paso se basa en los criterios que la Alta Dirección y los equipos, según cada empresa, consideren necesarios que la idea cumpla. Existen diversos mecanismos para la selección y Gorchels (1997) recomienda que estos no sean ni tan estrictos ni tan flexibles. Pues no se quiere descartar una idea ganadora ni la elección de una mediocre. Después de la elección del nuevo concepto se pasa a la conformación del equipo que se encargará de trabajar el producto. Ello dependerá de las empresas, pero suele ser multidisciplinario incluyendo la participación del *product manager* (Gorchels, 1997).

Como tercer paso se encuentra la fase de desarrollo, prueba y evaluación del concepto en el cual se refinan las buenas ideas y se evalúa su viabilidad financiera, comercial y tecnológica. Pasa de un proceso de evaluación de pequeños grupos de clientes a una evaluación más sofisticada y fiable, en la cual el *product manager* interviene en la evaluación del futuro cliente para maximizar su satisfacción. Si bien las investigaciones cualitativas con pequeñas muestras ayudan a que el investigador pueda probar la aceptación del nuevo producto, para Gorchels (1997) no existe un procedimiento ideal para realizar las pruebas de aceptación del producto.

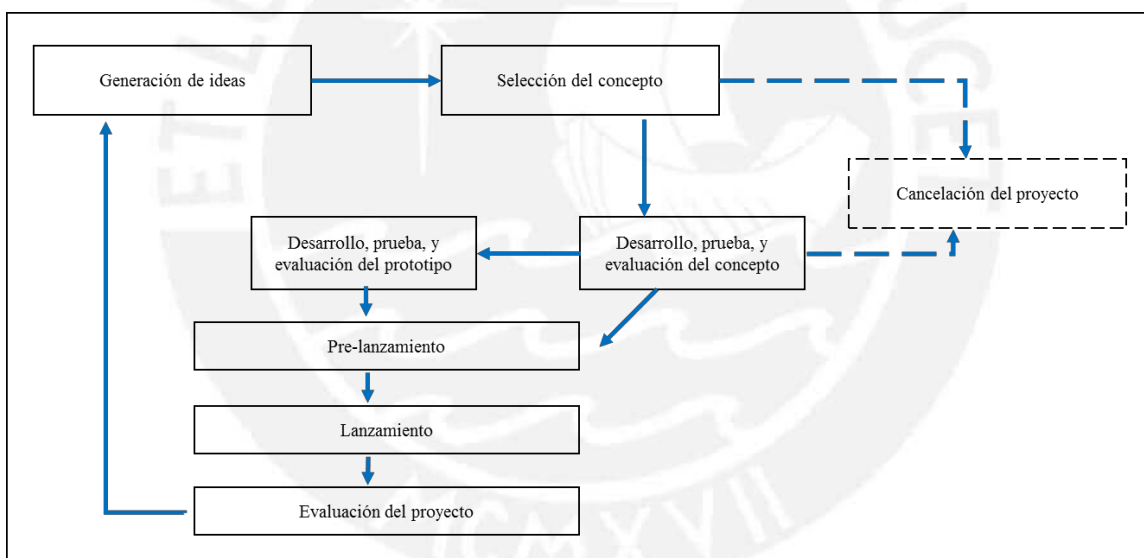
En cuarto lugar, el concepto final debe pasar al área de I+D o al departamento técnico para poder producir en físico el producto. Es fundamental que el *product manager* vele el cumplimiento de todos los detalles o propiedades que se le han asignado al nuevo concepto, para

que este no pierda la esencia. Luego de la creación del producto se debe comprobar que el diseño y sus funcionalidades son correctos para su comercialización (Gorchels, 1997).

En quinto lugar, en la parte del pre-lanzamiento, el deber del *product manager* es verificar que se cumplan los preparativos para la introducción del producto real. Se debe poner en alerta al área de servicio al cliente pues ellos recibirán las primeras opiniones sobre el nuevo producto. Muchas empresas en esta fase utilizan los mercados experimentales o pilotos, estos tienen la función de simular con pequeños grupos como sería el lanzamiento oficial al mercado (Gorchels, 1997).

Finalmente, se llega a la fase del lanzamiento oficial del producto en el cual se introduce el producto al mercado. Particularmente en esta fase es importante el rol del *product manager*, ya que él es uno de los encargados del seguimiento al desempeño del nuevo producto. Como se ha mencionado anteriormente, él asumirá la responsabilidad del éxito o fracaso del producto y por tanto, es importante su rol antes y después del lanzamiento (Gorchels, 1997).

Figura 6: Modelo de desarrollo de un nuevo producto



Fuente: Gorchels (1997)

Sin embargo, una de las principales desventajas del modelo es sobre el rol del *product manager*. Por un lado, este es visto como aquella persona a la que se le exigen resultados a corto plazo aunque a veces tenga que tomar decisiones estratégicas, es decir, a largo plazo. Por otro lado, su gestión puede ocasionar conflictos, ya que a pesar de tener una responsabilidad funcional

limitada sobre los productos bajo su cargo, se le atribuye la responsabilidad de los resultados finales (Gorchels, 1997).

2.3. Modelo de Desarrollo de Nuevos Productos - Carlos Osorio

El autor Carlos Osorio (2010) plantea una propuesta de modelo para el lanzamiento de nuevos productos incluyendo una actividad que muy pocas empresas toman en cuenta, el fracaso. Osorio (2010) comenta que muchas empresas no tienen éxito en los lanzamientos de nuevos productos porque las prácticas que utilizan buscan ser efectivas o “hacer las cosas bien”; lo cual evita que la falla esté permitida. Sin embargo, afirma que esta actitud es la responsable del alto índice de fracasos, ya que el éxito en la innovación se construye cuando las organizaciones se organizan para fallar lo más temprano, rápido, seguido y barato posible.

Yendo en contra de los métodos tradicionales, como él menciona, el dominio de esta propuesta se da cuando se utiliza la creatividad de los ejecutivos y equipos de trabajo para sacar provecho y tener éxito en el lanzamiento de un nuevo producto. No basta con tener buenas ideas, se debe identificar un problema u oportunidad cuya resolución sea valorada por el mercado.

Uno de los modelos tradicionales para Osorio (2010), actualmente muy utilizado, es el *Stage-Gate*. El cual tiene como uno de sus principales objetivos desechar las malas ideas en cada etapa dentro del proceso generando mayor productividad. Sin embargo, él propone un nuevo planteamiento del mismo modelo que busca mejorar mediante la experiencia e innovar mediante el aprendizaje de las fallas generadas en los prototipos y pruebas.

Las etapas y fases del modelo propuesto por Osorio (2010) permiten las revisiones y saltos interactivos entre cualquiera de sus etapas. Para ello, la clave principal es la identificación de las necesidades y el planteamiento de objetivos entorno a éstas, dando lugar a la generación de varias alternativas. Todo lo contrario sucede en el enfoque tradicional, que tiene como ancla solo una “buena idea”. Existe, a la vez, la necesidad de planificar cómo se va a orientar el proceso de desarrollo para obtener una adecuada calidad y flujo de información desde y hacia el mercado. Se necesita que el equipo de desarrollo del proyecto se concentre en planificar, buscar estrategias y definir mejores prácticas antes de comenzar el desarrollo del proyecto, ya que esto tiene un efecto decisivo en el resultado. En otras palabras, si la planificación de la gestión y desarrollo del proyecto no es la óptima, da casi lo mismo qué tan buena sea su ejecución (Osorio, 2010).

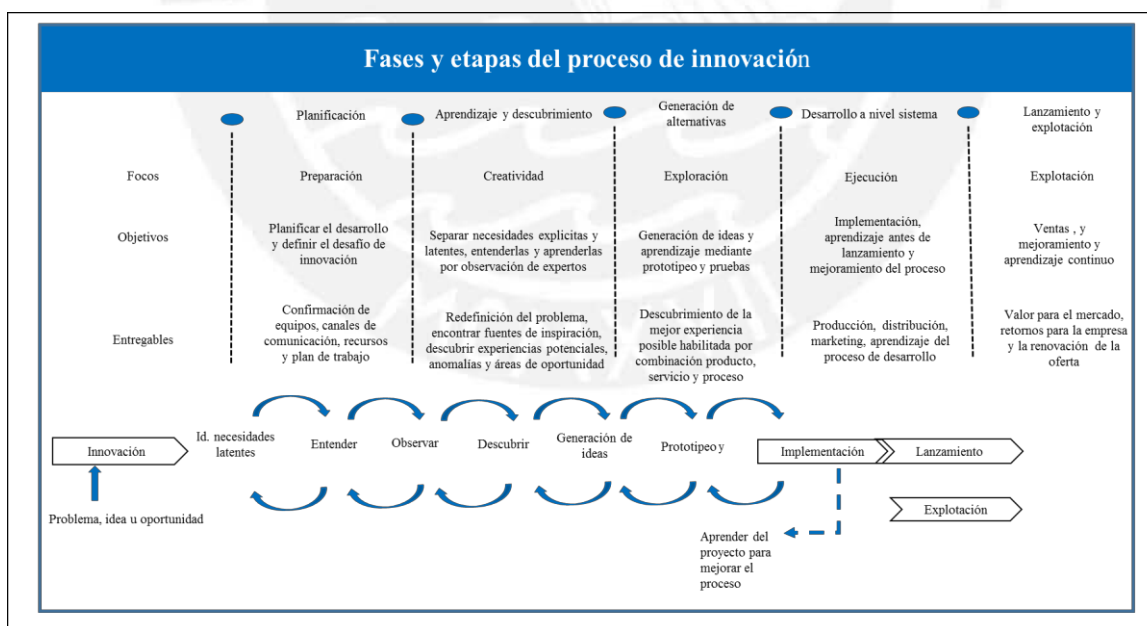
El rol de las fallas es aprender mediante experimentación y “prototipeo” rápido, se trata de probar las ideas descartando las que fallan y realizando mejoras. Mediante un ciclo de

“prototipo” y prueba imagen se identifica aquellas ideas que crean valor para el mercado e ingresos para la empresa, ya que se recibe un *feedback* constante de lo que realmente está dando valor (Osorio, 2010).

Sin embargo, es evidente que se debe aprender a fallar temprano, seguido y barato. Esto significa que la manera de realizar prototipos y experimentos en todas las fases o etapas debe buscar pasar de ser unos prototipos conceptuales; como lo llama Osorio (2010), con bajo nivel de sofisticación, baratos y e incompletos; a dar paso a mayores ideas convertidas en prototipos sofisticados. Estos nuevos prototipos son los que deberían pasar por validaciones mucho más rigurosas convirtiéndolos en prototipos refinados que reducen las probabilidades del fracaso. Lo que busca Osorio (2010) con su propuesta es resaltar la importancia de fallas para la reducción de los fracasos, llamándolo el arte de fallar.

El modelo que propone Osorio (2010) abarca un tema importante para las organizaciones en la actualidad, el cómo aprender de fallas o fracasos previos. Si bien es cierto podría ser considerado este modelo para el análisis de la investigación, este es, básicamente, una crítica a la primera propuesta del *Stage-Gate*. El modelo de Osorio quedaría relegado con los cambios que ha sufrido el modelo de Cooper, que actualmente es más flexible y se adapta a las condiciones de las empresas.

Figura 7: Fases y etapas del proceso de innovación



Fuente: Osorio (2010)

2.4. Modelo genérico de desarrollo de nuevos productos – Karl

Ulrich

Por otro lado, Karl Ulrich y Steven Eppinger (2013) proponen otro modelo de desarrollo de nuevos productos que una empresa debe seguir para poder concebir, diseñar y comercializar un producto. Los autores afirman que seguir un proceso bien definido beneficiará de diferentes formas a la organización ya que asegura un estándar de calidad; define los papeles de cada participante; implica una planificación, administración y control de los tiempos y el proceso y, además, permite identificar áreas de mejora. El proceso que los autores proponen consta de seis fases: planeación, desarrollo del concepto, diseño en el sistema, diseño de detalle, pruebas y refinamiento e inicio de producción.

La primera fase, planeación, o “fase cero” debido a que precede a la aprobación del proyecto y lanzamiento del proceso real de desarrollo del producto, inicia con la identificación de oportunidades acorde a la estrategia corporativa. El resultado es la declaración de misión del proyecto que contiene el objetivo comercial del producto, las metas comerciales, suposiciones básicas y limitaciones (Ulrich & Eppinger, 2013).

La segunda fase es el desarrollo del concepto, donde se identifican necesidades del mercado objetivo, se generan y evalúan conceptos alternativos del producto, se seleccionan los mejores para el desarrollo y se realizan pruebas adicionales. La tercera fase es el diseño en el nivel sistema, incluye la definición de la arquitectura del producto y la descomposición de este en subsistemas, al igual que la del sistema de producción y el esquema del ensamble final. El resultado de esta fase comprende el diseño del producto, la especificación funcional del producto y un diagrama de flujo del proceso para el ensamble final (Ulrich & Eppinger, 2013).

Los autores consideran que esta fase, desarrollo del concepto, es clave pues demanda más coordinación, por ello la denominaron proceso frontal. Esto debido a que los procesos no suelen avanzar de manera netamente secuencial, terminando una tarea para recién pasar a la siguiente. Por ello, fue dividida en siete actividades: identificar las necesidades del cliente, establecer especificaciones objetivo, generar conceptos de producto, seleccionar conceptos de producto, probar conceptos de producto, establecer especificaciones finales y planear desarrollo descendente (Ulrich & Eppinger, 2013) (ver anexo B).

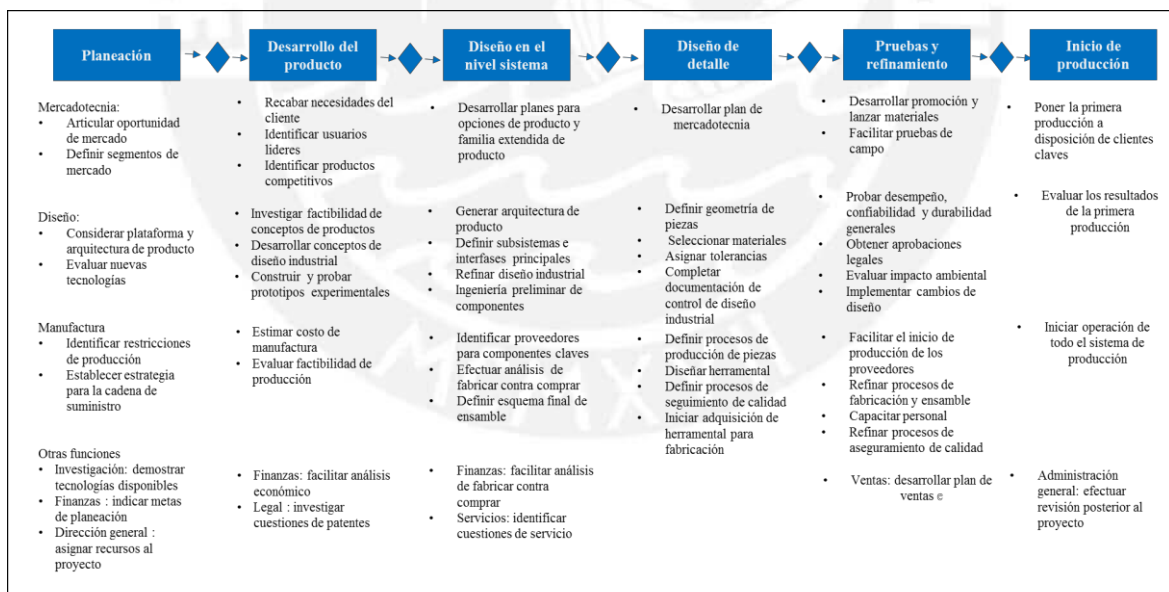
La siguiente fase continúa con el diseño de detalles, esta abarca la especificación completa de todas las partes del producto y se identifican aquellas que serán conseguidas a través

de proveedores. Como resultado de esta fase se obtiene la documentación de control del producto, es decir, toda la información y gráficos que describan cada una de las partes del producto así como la selección del material, el costo de producción y el desempeño del producto (Ulrich & Eppinger, 2013).

La quinta fase abarca las pruebas y refinamientos que pudieran necesitarse mediante la evaluación de diversas versiones de pre-producción del producto. Se desarrollan los primeros prototipos, conocidos como “alfa”, que determinarán si el producto funcionará como está diseñado y si satisfacen las necesidades del cliente. Se prosigue con la elaboración de prototipos “beta”, contruidos con piezas obtenidas de los procesos de producción pero sin usar el proceso de ensamble final, estos son probados por clientes seleccionados en el ambiente de uso (Ulrich & Eppinger, 2013).

Y por último, la sexta fase es el inicio de la elaboración del producto usando el sistema de producción pretendido. El objetivo de esta fase es capacitar al personal y resolver los problemas en el proceso de producción. La transición es paulatina, en un punto de esta fase el producto es lanzado y se encuentra disponible para distribuir de manera generalizada (Ulrich & Eppinger, 2013).

Figura 8: Proceso Genérico de Desarrollo de Producto



Fuente: Karl Ulrich y Steven Eppinger 2009, p16.

A partir de las fases ya mencionadas se puede concluir que el modelo de Karl Ulrich y Steven Eppinger (2013) está más enfocado a las etapas de producción y a la arquitectura del producto. Se orienta más a las manufacturas o producciones en masa, pues se focaliza más en la efectividad de las etapas de producción. Sus fases no consideran el lanzamiento de este producto como una respuesta frente a una necesidad del mercado detectada pues se evoca más a la calidad en la etapa productiva. Por estas razones se considera que este modelo no sería el indicado para realizar el análisis en la investigación.

2.5. Stage-Gate- Robert Cooper

Este modelo propuesto por Cooper es uno de los más difundidos en los últimos años entre la mayoría de empresas multinacionales de los países más desarrollados. Representa una guía sistematizada y formalizada desde la aparición de una idea de producto hasta su lanzamiento al mercado. Fue desarrollado en la última década del siglo anterior, sin embargo, ha experimentado varias actualizaciones que permiten que se adapte mejor a las necesidades del mercado y de cada empresa en particular (Fernández, 2009).

El modelo de *Stage-Gate* es un mapa conceptual y operacional para los proyectos de desarrollo de nuevos productos que parte desde la idea hasta el lanzamiento y más. Fue desarrollado originalmente a partir del modelo que los equipos ganadores emprenden para lograr una innovación audaz (Cooper, 2011).

El *Stage-Gate* es una solución a los esfuerzos de desarrollo de nuevos productos que afligen tanto a muchas compañías. Al afrontar una creciente presión para reducir el periodo de tiempo y mejorar los índices de éxito en el lanzamiento de nuevos productos, las empresas buscan procesos para gestionar, dirigir y acelerar sus esfuerzos de innovación. Son pocas las empresas reconocidas por altas tasas de éxito en sus innovaciones, entre las cuales destacan: P&G®, 3M®, Emerson Electric's®, Exxon Chemical®, Lego®, entre otras. Uno de los elementos que éstas comparten es que aplican precisamente este modelo al desarrollar los nuevos productos (Cooper, 2011).

Además, Cooper (2011) en base a experiencias tanto de éxito como de fracaso en el desarrollo de nuevos productos y mediante diversos estudios de *benchmarking* recopiló 7 metas que se debe esperar que un modelo de desarrollo de nuevos productos logre. La primera meta es la calidad de ejecución, es decir, cumplir los requisitos todo el tiempo, se enfoca en mejorar los procesos para eliminar los errores. La innovación de un producto inicia con una idea, sin embargo,

no todas prosperan ya que no siempre los procesos tienen la mejor calidad o suelen omitir pasos. Para optimizarla se debe dar importancia a tres puntos: enfocarse en el proceso como un todo, de manera integral; enfocarse en la calidad, hacer bien las cosas y a tiempo; y, resaltar lo importante, centrar recursos y atención a lo esencial.

La segunda meta se basa en la relación a un enfoque más nítido, mejor priorización. Muchas veces los proyectos de desarrollo de nuevos productos fracasan porque la gerencia no ha designado ni los recursos ni las personas que participarán, lo que ocasiona una falta de concentración y resultados negativos en las evaluaciones del proyecto (Cooper, 2011).

La tercera meta es realizar procesos rápidos en paralelo con espirales. Los proyectos de desarrollo de nuevos productos enfrentan un dilema. Por un lado, son presionados por la Alta Dirección para acortar el ciclo entre el desarrollo de la idea y el lanzamiento. Y, por otro lado, lo son para mejorar la eficacia del desarrollo del producto. La necesidad de hacerlo bien sugiere un proceso más largo y completo. Por ello los procesos paralelos son la mejor solución para completar todos los requerimientos y a tiempo, ya que implica mayor esfuerzo para hacerlo correctamente (Cooper, 2011).

La cuarta meta es lograr un verdadero enfoque de equipo multifuncional, esto debido a que el proceso requiere *inputs* y participación activa de diferentes trabajadores que cumplan diversas funciones a lo largo de la organización. Para lograr que este equipo funcione de la mejor manera se debe establecer un grupo que lidere y esté dedicado por completo al desarrollo del proyecto. El líder del equipo deberá tener una autoridad formal, su estructura tendría que ser flexible, y la alta dirección responsabilizará todo el equipo de los resultados (Cooper, 2011).

La quinta meta se apoya en un enfoque basado principalmente en las necesidades de los clientes. Justamente, esta meta es la parte que más se deja de lado en estos proyectos. De hecho, la falta de *inputs* del mercado y del consumidor son las principales razones por las que los productos fallan. Para evitar ello, la idea a desarrollar debe partir de la necesidad del cliente. Por ello, se tendrá que realizar un estudio preliminar del mercado, así como una investigación de mercado. Además, se deberá evaluar las necesidades del cliente que determinan la diferencia entre lo que un usuario quiere contra lo que necesita, se podría realizar también análisis de la competencia, pruebas de concepto, evaluaciones de las reacciones durante el desarrollo, aplicaciones de tests, pruebas de mercado, etc. (Cooper, 2011).

La sexta meta es mantener las mejores prácticas desde el comienzo, apoyado en un frente sólido y con una definición precisa desde el inicio aumenta las posibilidades del éxito. El autor nombra actividades que se deben tomar en cuenta: proyección inicial, evaluaciones técnicas preliminares, evaluaciones técnicas detalladas, evaluaciones de las operaciones o la fuente de suministro, realizar estudios de mercado detallados, entre otros. La última meta es que los productos desarrollen la ventaja competitiva, ya que crear la superioridad del producto mediante la diferenciación, con mejores y únicos beneficio (Cooper, 2011).

El sistema *Stage-Gate* inicia con el descubrimiento o ideación, que es previo a las etapas, aunque en algunas empresas se considera como la primera etapa formal debido a la importancia que se le asigna. Las ideas son la materia prima del proceso, pueden iniciar o finalizar el sistema. La generación de buenas ideas es esencial, ya que se necesitan en gran cantidad para luego continuar con los *gates* y *stages* (Cooper, 2011).

El *Stage-Gate* divide el proceso de innovación en cinco *stages* o etapas: investigación preliminar, que es una rápida pero amplia exploración del proyecto; investigación en profundidad, que tiene como objetivo armar una estrategia previa al desarrollo y debe incluir un estudio de las necesidades del consumidor, información técnica y la proyección financiera; desarrollo, implica la elaboración del prototipo, la planificación y diseño del proceso de fabricación, lanzamiento y los *tests* a realizar; las pruebas y validación, las cuales verifican la propuesta del nuevo producto mediante test internos, pruebas de campo, pilotos y pruebas de ventas reales; y el lanzamiento, referido al despegue del esfuerzo de comercialización en general (Fernández, 2009).

Los *gates* o puertas, en español, preceden a cada etapa que determina el pase del desarrollo del producto a la siguiente. Básicamente su función es comprobar el control de calidad, es ser un embudo que elimina ideas rechazadas y canaliza las aceptadas. Las puertas tienen un formato común dividido en 3 partes: *inputs*, que son el resultado de las actividades realizadas por el equipo y que se evalúan; los criterios, que juzgarán si pasa o no el proyecto; y los *outputs*, que son los resultados de la puerta en cuestión (Fernández, 2009).

- **Generación de Ideas**

La mayoría de empresas no carece de ideas sino de grandes ideas. Muchas veces no pueden cumplir sus objetivos de innovación de productos porque se enfocan en pequeños proyectos. Se han realizado diversas investigaciones sobre las prácticas de gestión en la innovación, en las cuales se identificó las cinco mejores: un proceso de lanzamiento de nuevos

productos, una gestión de recursos, una estrategia de innovación, *insights* del mercado y gestión de ideas. Ésta última fue la que mayor impacto tuvo debido a que, al aplicarse el impacto resulta en un incremento extra de 7.2% de las ventas de los nuevos productos (Cooper, 2011).

Una de las tareas más importantes que tienen las compañías es identificar fuentes potenciales de ideas. Saber de dónde vienen las buenas ideas, de dónde deberían venir e identificar qué fuentes valiosas no se están tomando en cuenta, es crucial (Cooper, 2011).

Según Cooper (2011), son diversas fuentes de las que se pueden obtener ideas, tales como: Escuchando la Voz del Consumidor, Método Estratégico, Innovación Abierta como una fuente de ideas, Ideas de los empleados, Desarrollo tecnológico e Investigación básica, organizar un Evento Interno de Innovación y Mapeo de patentes (ver anexo C).

- **Gate 1: Tamizado de Ideas**

El primer *gate* es el Tamizado de Ideas, la primera decisión que designa recursos, básicamente, marca el nacimiento del proyecto. Es una ligera mirada del panorama que equivale someter el proyecto a un puñado de criterios claves que deben cumplirse. Estos últimos se ocupan de la alineación estratégica, la viabilidad del proyecto, la magnitud de las oportunidades y el atractivo del mercado, la ventaja competitiva del producto, la capacidad de aprovechar los recursos de la empresa y encajar con las políticas de la empresa. A la vez, busca poder responder si hay suficiente recurso económico que se pueda gastar y que tan grande podrían ser las ganancias para poder decidir si es o no atractivo la inversión (Cooper, 2011).

- **Stage 1: Alcance**

Luego, el modelo continúa con el primer *stage*: Alcance o Investigación Preliminar. El principal propósito de este primer *stage* es realizar un rápido alcance del proyecto que incluyen tres evaluaciones preliminares (Cooper, 2011).

En primer lugar, está la evaluación preliminar del mercado que se encarga de establecer un alcance superficial del mercado prospecto para el producto: estimar el atractivo, la aceptabilidad del producto, competidores y dar forma al diseño tentativo. En segundo lugar, se encuentra la evaluación preliminar técnica que consiste en medir la viabilidad del producto, cuestiones de propiedad intelectual y cumplimiento de los objetivos de rendimientos desde una mirada técnica. En tercer lugar, hallamos la evaluación financiera preliminar que tiene como objetivo estimar ventas, costos e inversión requerida para el desarrollo del producto. Estas

investigaciones preliminares se complementan para poder realizar recomendaciones y planes para el siguiente *gate* (Cooper, 2011).

- **Gate 2: Segundo Tamizado de Ideas**

En el *gate* 2, el proyecto está sujeto a una lista de preguntas sobre el estado de preparación y una serie de criterios claves que deben cumplirse, similares a los del *Gate* 1 con mayor profundidad (Cooper, 2011).

- **Stage 2: Construcción del *Business Case***

El proceso continúa con el *stage* 2: Construir el Caso de Negocio, que es una investigación, a diferencia del primer *stage*, detallada que forma parte del proceso en el cual se define de manera clara el producto y se verifica el atractivo del proyecto antes de invertir más recursos. También se revisan los estudios de mercado previos acerca de las necesidades, deseos y preferencias del consumidor. Este *stage* da como resultado el Caso de Estudio del proyecto que incluye la definición integrada del producto, la justificación del proyecto y un detallado plan de acción (Cooper, 2011).

Por su parte, la definición del producto responde la pregunta para qué o a quién está dirigido. Es importante tener en claro el *target* del producto, las características que lo definen y los requerimientos del diseño, ya que forma parte de los factores claves del éxito. En cuanto a la justificación del proyecto, se busca poder argumentar por qué la empresa debe invertir en él. Esta argumentación se basa en un análisis más detallado del negocio, evaluación financiera y riesgos. Finalmente, el plan de acción establece cómo, por quién y cuándo se ha de poner en marcha el proyecto. Por lo general, se establece una línea de tiempo o cronograma que permite la organización de los recursos como dinero, personas y equipo (Cooper, 2011).

En cuanto a los estudios de mercados que se deben revisar en este segundo *stage*, Cooper (2011) afirma su importancia en el proceso de desarrollo, ya que muchas veces se presume tener conocimiento de qué es lo que el cliente quiere o está buscando. Esta suposición omite una posición objetiva de un análisis de mercado. Basta con ver las alarmantes cifras de fracaso para saber que algo se está haciendo mal. Una de las respuestas puede ser que no se está escuchando bien al cliente ya que las investigaciones podrían verse influenciadas por las creencias de los investigadores o desarrolladores del producto.

Es fundamental tener en claro el valor, los beneficios, las características y el rendimiento del producto para poder comprender si estos, en contraste a la investigación de mercado, responden a las necesidades, problemas, gustos o preferencias del público objetivo. Solo entendiendo la relación entre las características físicas y las percepciones del cliente, se puede plantear diseñar un producto ganador. Sin embargo, es muy difícil descubrir las necesidades del consumidor ya que ellos no están seguros de lo que necesitan (Cooper, 2011).

Otro de los factores relevantes para crear un producto ganador es conocer la contraparte, es decir, la competencia. Saber cuáles son las fortalezas y debilidades del producto frente a otros es una fuente de poder, pues ayuda a saber que estrategias tomar para posicionar el producto y saber si los clientes lo están aceptando (Cooper, 2011).

Cooper (2011) propone una serie de consejos para realizar una buena prueba de conceptos:

1. Ser realista: se debe reflejar la realidad del producto y resaltar los beneficios demostrados
2. Tener en cuenta que se debe realizar una prueba de concepto no la capacidad de venta: sobrevalorar lo que el producto puede hacer, puede conducir a resultados inflados y conducir evaluaciones financieras y de negocios sesgados
3. Ser claros: es importante que el cliente entienda el concepto para poder recibir un *feedback* significativo
4. Contactarse con los clientes o potenciales clientes: ellos son los que deberán validar la prueba de concepto ya que son el público objetivo planteado

- **Gate 3: Ir al Desarrollo**

El *gate 3* es el desarrollo del producto que implica una revisión de todas las actividades realizadas en el paso previo. En esta etapa es muy importante tener los resultados y obstáculos del análisis financiero. Si la decisión es positiva, se revisan los planes de marketing y operaciones, y de ser el caso, se aprueban también en esta etapa. Además, se asigna el equipo completo que estará a cargo y los recursos de manera formal (Cooper, 2011).

- **Stage 3: Desarrollo**

En el *stage 3* el productos ya ha sido investigado y definido. La justificación financiera y empresarial ya ha sido aceptada por lo que sigue la implementación del plan de desarrollo y desarrollo físico del producto. Se realizan test de laboratorios, pruebas dentro de la empresa, entre

otros, para poder observar el comportamiento del producto en condiciones controladas. El énfasis en este *stage* es técnico, aunque las actividades de marketing y operaciones se realizan a la par (Cooper, 2011). En esta etapa es momento de identificar los lugares apropiados donde están los clientes para realizar los testeos del *stage* 4.

Otro detalle importante que no se debe dejar de lado, es la disponibilidad de mejor data para el análisis financiero, basado en el desarrollo del producto y los procesos definidos en la producción. En base a estos datos se puede estimar un VPN, TIR y periodo de retorno. A la vez, se puede analizar la existencia de canibalismo entre los mismos productos de la compañía y el análisis de la sensibilidad de precio, volumen y costo. Finalmente, este nuevo análisis prepara el capital de trabajo que será necesario en la próxima etapa o *stage* (Cooper, 2011).

La actividad más visible de este *stage* es el desarrollo físico del prototipo del producto. El equipo del proyecto, especialmente la parte técnica procede a desarrollar el producto de acuerdo al plan de acción. Se realizan tests internos para asegurar un desempeño adecuado bajo condiciones controladas o “de laboratorio” (Cooper, 2011).

El plan de producción es definido y diseñado a detalle, con ello también se detallan los costos de producción. Es recomendable realizar una fabricación en pequeña escala, con la cual se podrá validar el proceso escogido y corregir algún desperfecto. Esto último, aporta a la gestión de calidad del producto a lanzar, ya que se podrá estudiar el comportamiento del producto bajo diferentes condiciones (Cooper, 2011) (ver anexo D).

- **Gate 4: Ir al Testeo**

El *gate* 4 es el Testeo, que consta en revisar el progreso y el persistente atractivo del producto y el proyecto. En este *gate*, el análisis financiero vuelve a tomar importancia pero ahora basado en data más actualizada y acertada (Cooper, 2011).

- **Stage 4: Validación y Testeo**

El *stage* 4 se basa en pruebas y validaciones, tales como internas del producto (usuario, preferencia y tópicos importantes del productos); pruebas de producción limitada (simulaciones de pruebas de mercado); revisión del negocio y análisis financiero. El objetivo del *stage* 4 es poder dar una validación final comercial, de producción y marketing.

Se busca que el producto no solo funcione correctamente en el departamento de desarrollo sino también con el cliente. Es muy importante medir la intención de compra ya que en primer

lugar, pronostica la aceptación que se va a tener en el mercado pues ahora la validación es con el producto tangible, a diferencia de la prueba de concepto que se hizo anteriormente. Si los resultados son negativos, se regresa al *stage 3*, de lo contrario, se continúa. El objetivo final es determinar cómo y por qué el cliente responde al producto (Cooper, 2011).

Uno de los problemas de los productos innovadores es que no informan lo suficiente a los consumidores sobre los beneficios. Ello es un peligro, ya que si los clientes potenciales no conocen a detalle el producto, sus respuestas no significaran mucho porque el *feedback* brindado estará sesgado. Por ello, es importante no tomar literalmente los datos de preferencia o intención de compras pues solo son una guía (Cooper, 2011).

El objetivo de esta etapa es determinar si toda la estrategia y actividades llevadas a cabo brindan los beneficios que se esperan, de no ser así aún existe tiempo para poder realizar las modificaciones pertinentes para mejorar (Cooper, 2011).

Hay dos razones importantes para lanzar el producto en un mercado de prueba. La más conocida es determinar o verificar los pronósticos de venta; ya que si presenta un bajo desempeño, el proyecto aún puede ser anulado o reciclado, o retroceder a etapas previas para realizar las modificaciones pertinentes. La segunda razón es para evaluar dos o más alternativas de planes de lanzamiento para ver cuál tiene mejor resultado.

Hay opiniones que afirman que los tests de mercado no valen el tiempo ni la inversión requerida, ya que no solo son más caros sino que exponen el producto frente a los competidores con lo que se le da más tiempo para responder. Entonces, si la velocidad y la situación competitiva son factores cruciales, la prueba de mercado lo es más. Otro argumento en contra, es que son una herramienta que intenta “remediar” o “cambiar” el plan cuando ya es muy tarde, pues cuando se aplique esta prueba ya se habrá gastado el presupuesto del desarrollo y realizado el trabajo creativo, e incluso adecuaciones en la planta de producción. Sin embargo, las ventas en un mercado piloto no son innecesarias ni despilfarradoras, de hecho son indispensables y de gran ayuda cuando hay un alto grado de incertidumbre (ver anexo E).

- **Gate 5: Ir al lanzamiento**

En el *gate 5* ya está casi todo preparado para el lanzamiento. Este *gate* es la última puerta y, de contar con las condiciones esperadas, es la encargada de abrir el pase a la comercialización. Se revisan de manera definitiva los planes de marketing y operaciones y se da la aprobación, de

ser el caso, para su ejecución. Si el mercado de prueba muestra un pobre desempeño, el proyecto puede ser eliminado o tener una oportunidad para la revisión del producto (Cooper, 2011).

- **Stage 5: Lanzamiento**

Por último, el *stage 5* es la Comercialización, la cual implica la implementación de los planes de operaciones y marketing. El equipo de producción ya está comprado e instalado y en espera de empezar la producción del producto (Cooper, 2011).

El plan de marketing es un plan de acción para la introducción de nuevos productos. Consta principalmente de tres cosas: objetivos de marketing, estrategias de marketing y los programas de marketing. Es una actividad que comienza de dos formas. Por un lado, de manera formal cuando se planifica en la última etapa antes de lanzar el producto. Por otro lado, de manera informal durante gran parte del proceso para lanzar el producto (Cooper, 2011).

Cooper (2011) afirma que un plan de comunicaciones no se debe dejar totalmente en manos de una agencia. De hecho, la forma de hacerlo es empezar con el líder del proyecto y el equipo, para luego definir detalles con la agencia creativa. Para ello, se deben especificar los objetivos de comunicación, el *target* y el posicionamiento y, por último, precisar cuál es el producto a lanzar.

Respecto a las decisiones de venta y distribución, se debe tomar en cuenta la motivación e incentivos de la fuerza de ventas, ya que el “marketing interno” asegura que esta apoye entusiastamente el proyecto. No se debe restarle importancia, ya que en algunos casos puede ser igual de importante que el externo. Sin embargo, para algunos productos, el uso de la fuerza de ventas o los canales de distribución existentes puede ser inapropiado (Cooper, 2011).

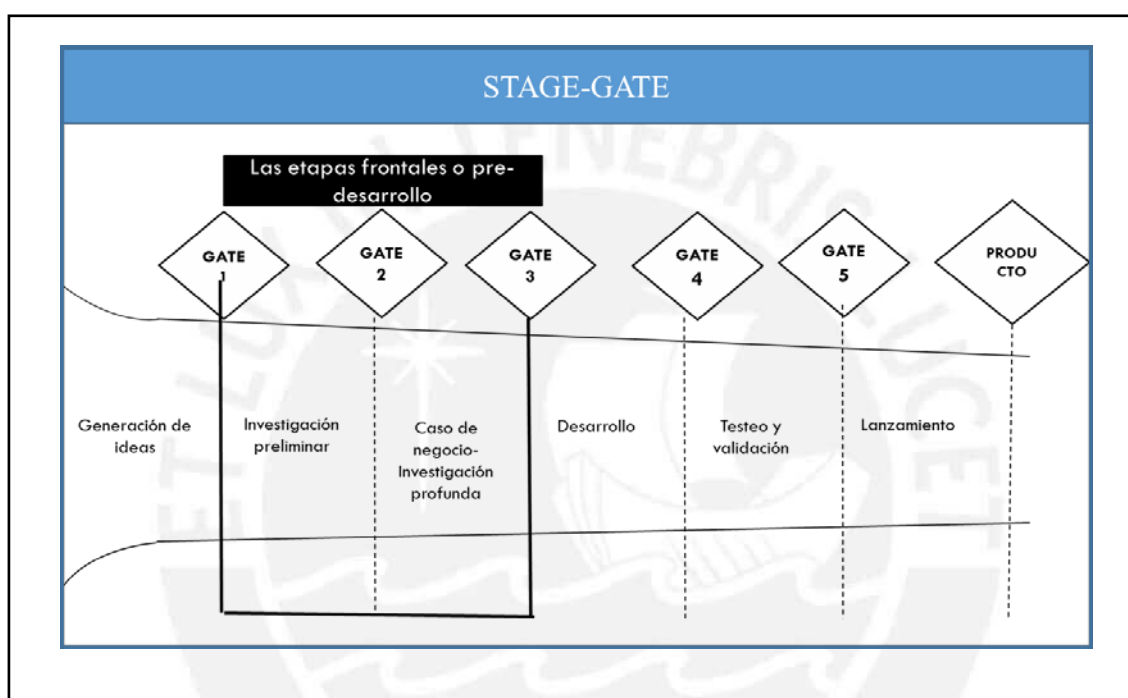
- **Post Lanzamiento**

Aunque el modelo acaba en el *stage 5*, Cooper (2011) considera que luego de la comercialización de este nuevo producto se debe realizar una evaluación que compare los resultados esperados con los reales, en temas de recursos, tiempos e ingresos. Por último, ésta revisión también debería evaluar las debilidades y fortalezas que manejaron durante el proyecto, de los cuales, el autor afirma, se puede aprender para hacerlo mejor la siguiente vez. Y es con esta revisión que el proyecto se da como finiquitado por completo.

Para el propósito de ésta investigación se realizará el análisis en base al modelo propuesto por Cooper Sistema *Stage-Gate*, ya que luego de haber realizado el análisis de los modelos

explicados (ver anexo F) se considera que es el mejor desarrollado, más difundido y que aún continúa vigente. Además de ser el que mejor se adapta a los casos de estudio a analizar. Este modelo nació para cubrir la necesidad de dotar de un proceso de desarrollo rápido y rentable para las empresas, asimismo, aporta grandes beneficios a las empresas cuando es implantado correctamente (Fernández, 2009). Además, este modelo abarca todas las etapas que el desarrollo de un nuevo producto implica; desde la ideación en un inicio, hasta el post lanzamiento del producto.

Figura 9: Desarrollo de etapas en el Stage-Gate



Adaptado de: Robert Cooper (2011)

En el siguiente capítulo, se contextualizará la situación del sector escogido para esta investigación, el de bebidas tanto alcohólicas como no alcohólicas. Esto ayudará a comprender mejor las condiciones en la que los productos escogidos fueron lanzados.

CAPÍTULO 3: CONTEXTUALIZACIÓN DE EMPRESAS

En el presente capítulo se explicará el contexto del sector de las bebidas en el Perú, se tocarán los cambios principales de la industria en los últimos años y se explicarán de manera superficial las principales categorías. Luego, se comentarán detalles sobre las empresas que lanzaron los productos de estudio, lo cual ayudará a entender mejor el contexto en el que se desarrollaron. Por último, se comentarán detalles de los productos escogidos para la investigación.

En los últimos años, el sector de las bebidas ha sufrido una serie de cambios. Uno de los factores principales que ha motivado las variaciones, no solo en esta industria sino en todas, es la globalización. En el sector de las bebidas latinoamericanas, a pesar de la crisis que padecen las diversas economías, los grandes grupos continúan consolidándose a través de la adquisición de marcas y embotelladoras. Debido a estos movimientos globales, aproximadamente el 80% del mercado es dominado por conglomerados multinacionales que ofrecen amplios portafolios de marcas, sabores, formatos y estilos (Industria Alimenticia, 2013). América Latina ocupa el tercer lugar en el consumo mundial de bebidas embotelladas detrás de Estados Unidos y China, según el análisis realizado por Euromonitor Internacional (2015). A diferencia de los demás países, Perú y Brasil son los únicos que tienen un mercado dominado por marcas nacionales, especialmente en las gaseosas.

Para hablar del sector de bebidas en el país, será necesario conocer el contexto, ya que el ambiente favorable que propicia el país a las empresas fomenta la inversión de estas. Uno de los aspectos que hace atractivo a un país es el Índice de Libertad Económica, en el cual Perú se ubica en el top 10 de Latinoamérica. Además, los beneficios que se otorgan son los mismos tanto para empresas nacionales como extranjeras, a excepción de los sectores de transporte aéreo y marítimo. Según el proyecto del Banco Mundial “*Doing Business*”, en el grupo de América Latina y el Caribe, Perú se ubica en el puesto tres. Este proyecto mide y compara las regulaciones y normas que tienen que acatar las actividades de las empresas (Euromonitor, 2016c).

En cuanto a la capacidad de innovación del país, éste se encuentra en un nivel bajo; para contrarrestar ello, el gobierno ha puesto en marcha una ley que beneficia hasta en 175% de deducción fiscal a los proyectos dedicados a la investigación y desarrollo (I+D) (Euromonitor, 2016c).

En el caso de Perú, el consumo per cápita de bebidas embotelladas en el 2012 fue aproximadamente de 140 litros por año, encabezando el consumo de gaseosas con un volumen de 80 litros por año, seguido por el de cerveza con un promedio de 32.9 litros por año (Industria Alimenticia, 2013). De acuerdo a las declaraciones de Ezequiel Fernández, Country Manager de Coca-Cola en el Perú, se pronostica un crecimiento de 3% en el consumo per cápita en los siguientes años (Flores, 2015). La fortaleza y crecimiento del consumo hacen más atractivo el mercado e incrementan la posibilidad de inversión con una mayor rentabilidad (Industria Alimenticia, 2013).

1. Categorías

Para poder entender mejor el mercado de las bebidas se clasificará en dos grandes grupos: bebidas no alcohólicas y bebidas alcohólicas. En lo que refiere a bebidas no alcohólicas, se divide en subcategorías tales como: aguas embotelladas, gaseosas, jugos, bebidas rehidratantes e infusiones. Mientras que, las bebidas alcohólicas se dividen en: cervezas, sidras y peradas, bebidas destiladas, vinos y bebidas listas para consumir (pre mezclas) (Euromonitor, 2016a). Es importante mencionar que, para los propósitos de esta investigación solo se explicará a mayor detalle las categorías a las que los casos de estudio pertenecen, es decir, gaseosas y cervezas.

1.1 Gaseosas

La situación de las bebidas carbonatadas en el Perú está afrontando una situación compleja, es por ello que el valor de las ventas para el 2015 solo creció un 4%. La desaceleración económica y la alta competencia entre marcas ocasionaron que el precio unitario por bebida crezca ese año solo 1%. Esta industria se está viendo muy afectada por la tendencia de los consumidores a comer saludable, dejando de lado las gaseosas en sus hábitos alimenticios y cambiándolas por agua, algún jugo o bebida baja en calorías (Euromonitor, 2016b).

La capital, Lima, representa más del 50% del consumo de gaseosas por lo que ya estaría alcanzando su madurez; para contrarrestar esto las empresas han encontrado una oportunidad en el mercado de minoristas de provincia pues posee un potencial crecimiento. Las principales marcas están destinando recursos en marketing y logística para llegar a estas zonas a través del comercio de minoristas (Euromonitor, 2016b).

Esta industria de bebidas carbonatadas se encuentra expuesta al riesgo de que el país afronte algún tipo de crisis económica, pues ocasionaría que el consumidor cambie la categoría por la de alimentos primarios. La asociación de bebidas y refrescos sin alcohol del Perú

(ABRESA) señala que existe una relación directa entre el consumo de bebidas carbonatadas y el PBI nacional. Si este último aumenta, el consumo de gaseosas también (Euromonitor, 2015).

A pesar de que esta bebida está dirigida a todo tipo de consumidor, la participación de mercado se vio afectada por la regulación del Estado emitida en el año 2012, la cual prohibía el consumo de alimentos altos en azúcares y grasas en los colegios. Con esta ordenanza se buscó educar a la población peruana sobre las consecuencias negativas en la salud (Euromonitor, 2016b).

A pesar de la situación de la industria, las corporaciones más importantes continúan realizando fuertes inversiones tanto en infraestructura como en campañas agresivas de marketing. En el 2015, Lindley lideró el mercado *off trade* de bebidas carbonatadas llegando a alcanzar el 67% gracias a sus principales marcas como lo son Inca Kola® y Coca Cola®.

Para el mercado peruano las marcas nacionales son muy importantes, Inca Kola® ha sabido ganar consumidores fieles que la han posicionado en su mente como el producto nacional más importante del país. Respaldada por más de 80 años de presencia en el mercado, ha sabido relacionarse con la cultura, comida e historia peruana. Además, existe otro grupo de marcas nacionales como Kola Real® y Big Cola®, ambas de AJE (Euromonitor, 2015).

Por otro lado, las marcas internacionales de gaseosas en el mercado peruano están lideradas por Coca Cola®, con una participación del 26%. Seguido por Pepsi®, 7up®, Sprite® y Fanta®. Un nuevo participante con gran aceptación por el mercado es el que introdujo LC Group, la gaseosa brasileña Guaraná Antártica® en versión normal y otra baja en calorías (Euromonitor, 2015).

En respuesta a la tendencia saludable, las marcas más importantes han sacado al mercado las versiones “cero azúcar”. En la que se brinda una bebida con sabor muy cercano al original pero con un nivel mínimo de azúcar. Para el 2015, esta variedad tuvo una gran aceptación y logró obtener un mejor rendimiento que las bebidas normales. Por ello, se proyecta un fuerte crecimiento debido a los cambios en los hábitos de los consumidores, pues hay una mayor preocupación por la salud y apariencia (Euromonitor, 2015).

Además, para hacer frente a la desaceleración económica se ha incrementado la variedad de presentaciones de las bebidas. Los formatos presentes en el mercado van desde 192 ml a 3l. La botella de vidrio de 192 ml con un precio económico busca llegar a las personas que no pueden adquirir la presentación de plástico de 250 ml por falta de presupuesto. Además, también está

dirigida a las personas que desean cuidar su salud y prefieren satisfacer este gusto consumiendo su bebida en porciones más pequeñas. La presentación de 2.5l o 3l se dirige a un consumidor que desea compartir la gaseosa con su grupo de amistades o con la familia (Euromonitor, 2015).

1.2 Cervezas

La cerveza es la bebida alcohólica más consumida en el país, tan solo en el 2015 se produjo 1400 millones de litros de cerveza. Ese mismo año creció 4% en volumen con respecto al 2014 y 9% en valor. Esta tendencia positiva se debe a que la población cuenta con un mayor ingreso destinado a las celebraciones y dentro de sus principales clientes se encuentran hombres entre 18 y 35 años. La cerveza nacional de precio medio es la que alcanza en ventas un 84% del mercado, mientras que la categoría *premium* alcanza un 15%. Las últimas tendencias indican que la categoría *premium* será la que tenga un crecimiento más rápido que la de precio medio (Euromonitor, 2016a).

Uno de los principales desafíos que afrontó el mercado de las bebidas alcohólicas fue la subida de los impuestos en el año 2013. Esto ocasionó una considerable reducción de la demanda pues la mayoría de marcas decidieron transferir este impuesto al consumidor a través del precio de venta (Euromonitor, 2016a).

La producción de cerveza en el Perú es liderada por Backus quien se mantiene como líder del mercado llegando a tener en el 2015 una participación de 96%. Sus dos principales marcas en cervezas, ya establecidas con más de cien años, son Cristal que obtiene 36% del mercado y Pilsen Callao, con 28%. Además, también se importa esta bebida de países como México, Estados Unidos y Países Bajos. En el año 2015 se importó 25 millones de litros de cervezas y la marca que lideró las importaciones fue Corona con un 8% (Euromonitor, 2016a).

Actualmente, la industria cervecera peruana está liderada por AB InBev que compró Backus entre finales del 2016 e inicios del 2017 contando con un 99% del mercado (“Monopolio: Corporación Internacional”, 2016). El restante 1% lo conforman Aje y las cervezas artesanales (“Empresa Z dispuesta”, 2015).

Es muy poco conocida la incursión que Aje ha tenido en esta categoría, a pesar de que lanzaron varios productos en poco tiempo. La primera cerveza que lanzó fue Franca en el 2007, al año siguiente lanzó Caral, en el 2009 lanza Club y dos años después lanza la última cerveza, y única vigente en el mercado en la actualidad, Tres Cruces.

2. Empresas

Las empresas presentes en el sector de bebidas suelen presentar un amplio portafolio dirigido a diversos segmentos del mercado. Entre ellas destacan: Lindley, Aje, AB InBev (fusión con Backus), Gloria, Laive y Alicorp.

Para el propósito de esta investigación se profundizará más en las tres primeras; sin embargo, es importante mencionar algunos detalles importantes de Gloria, Laive y Alicorp. Gloria ha tenido un incremento constante en sus ventas como corporación; en el 2013 logró vender 3 billones de soles, en el 2014 vendió 3.3 billones de soles y en el 2015 alcanzó la cifra de 3.7 billones de soles. Para el año 2015, logró captar el 3% de participación de mercado en el consumo de bebidas no alcohólicas, ubicándose como la cuarta marca con mayor aceptación del mercado (Euromonitor, 2015).

Por otra parte, Laive es otra importante compañía que pertenece al sector. El producto con el que inició su historia es la mantequilla, luego aumentó su gama de productos abarcando quesos, yogurts, embutidos, etc. Respecto a su categoría de jugos representando por Watt's, ésta cuenta con un posicionamiento gracias al tiempo que tiene en el mercado, sin embargo, la relación con sus clientes no se ha visto reforzada los últimos años. Debido a esto, Laive emprendió un relanzamiento de la marca en el 2015 liderado por Álvaro Ramos, gerente de Marketing, que buscaba entrar a nuevos canales para estar más cerca del consumidor (Palomino, 2015).

Por último, Alicorp pertenece a uno de los grupos económicos más importantes del país, el Grupo Romero. Con respecto a las bebidas, en el año 2015, se posicionó en el noveno lugar en la industria de bebidas no alcohólicas, abarcando un 0.7% de participación. En la categoría de concentrados, Alicorp posiciona a través de sus precios asequibles (Euromonitor, 2015).

2.1. Empresa X

Es una corporación que inició sus operaciones en 1910 con la apertura de su fábrica en el distrito limeño El Rímac. Luego de 25 años de su fundación, salió al mercado su producto estrella “producto X2” en 1935. En 1999, esta empresa se asoció con la corporación líder en gaseosas a nivel mundial y para el año 2004, pasó a ser su embotelladora exclusiva, con lo cual amplió su portafolio de productos. Actualmente, se posiciona como la segunda empresa exportadora de gaseosas gracias al “producto X2”.

En el Perú tiene dos empresas subsidiarias. En el año 2016, su capital social del grupo está compuesto por S/. 580.981,459 millones. Cuenta con 8 plantas ubicadas en Trujillo, Zárate, Pucusana, Huacho, Arequipa, Cusco, Iquitos y Callao (Empresa X, 2016).

Actualmente, esta corporación es la líder en el mercado de gaseosas, logrando una participación del 67%, con ventas mayores a 300 millones de cajas unitarias. Para el año 2016, las ventas netas se incrementaron en un 8.5% comparado con el año 2015, alcanzando la suma aproximada de S/.2, 657 millones. Su costo de ventas se incrementó en 6.9% respecto al periodo anterior, esto debido al tipo de cambio y al incremento en el precio del azúcar. Para protegerse de la exposición cambiaria, la compañía decidió modificar la estructura de su deuda, pasando de \$480 millones en el 2015 a \$150 millones en el 2016. Cerró el año 2016 con una utilidad operativa de S/.535 millones (Empresa X, 2016).

El mayor porcentaje de sus ingresos proviene de las ventas de gaseosas (71.1%), seguida por aguas (21.8%), néctares (3.9%), aguas saborizadas (1.7%), isotónicos (1.4%) y energéticos (0.1%). Lima es la región que abarca el 56% de estas ventas, seguida de la región sur con 20%, luego el norte con 15% y, finalmente el centro con 9%. Según el canal, el 84% de las ventas se dio a través de autoservicios, el 10% gracias a los distribuidores y el 5% por cuentas claves (Empresa X, 2016).

Sus bebidas siempre se han caracterizado por tener altos estándares de calidad. Por ello, mantiene tres certificaciones internacionales en sus diversas plantas: OHSAS 18001 de seguridad ocupacional, ISO 9001 de calidad e ISO 14001 del ambiente (Empresa X, 2016).

Esta empresa es consciente de que el consumidor actual está buscando nuevas opciones de bebidas bajas en calorías, es por ello que se ha comprometido en ampliar su gama de productos no calóricos. Actualmente, el 24% de su portafolio corresponde a estos productos y plantea que para el 2020 llegue a ser el 50%. Por tal razón, en el 2016 el 50% de su inversión publicitaria fue para las versiones Zero Azúcar y Zero Calorías (Empresa X, 2016).

Uno de los valores esenciales para la compañía es la innovación, a lo largo del tiempo se ha caracterizado por lanzar al mercado productos nuevos y es así como después de 80 años, su “marca X2” decide lanzar su nuevo sabor, “producto X1”. Lo que se buscaba, según Lizandra Freitas (2014) gerente de marketing, era añadir a la familia de la “marca X2” un nuevo producto.

Ya con la idea, buscaron ver qué era lo que opinaban los consumidores al respecto y mediante encuestas obtuvieron que sí era de su agrado. Aproximadamente obtuvieron un 98% de

aprobación, número suficiente para estar seguros de continuar con el proyecto (Freitas, 2014).

Para el lanzamiento decidieron que la inversión de marketing debía dividirse en dos partes. Primero, con el 30% se hizo un *sampling* para que así el público pudiese probar el nuevo producto de la “marca X2” ya que habían creado una gran expectativa previa a la venta. El 70% restante, se utilizó para la comunicación ATL (Freitas, 2014).

Pese a la gran inversión de marketing y resultados de la investigación, la reacción de las personas que tomaban el “producto X1” reflejaba desagrado. La forma en como la evidenciaron fue mediante las redes sociales en las que se desencadenó una ola de “*bullying*” mediático que la empresa no supo cómo responder a tiempo (E7, comunicación personal, 22 de mayo, 2017).

Por otro lado, el CEO de la “Empresa X” José Borda (“Producto X1”, 2015), señala que pese al gran número de primeras ventas que se obtuvo, el nivel de recompra era bajo. Por ello, la decisión final fue la descontinuar el producto.

Tabla 1: FODA “Empresa X”

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Es una compañía con amplia experiencia en el sector, con un sólido respaldo patrimonial de accionistas. • Mantiene presencia a nivel nacional y continúa con planes de expansión acorde a su estrategia orientada al crecimiento a través de una eficiencia en producción y distribución que influyen positivamente en los márgenes de la compañía. • En los últimos años se han realizado inversiones, la cuales beneficiarán de manera positiva los procesos productivos, de igual manera, en una mejor satisfacción a la demanda. Lo cual se refleja en mayores ingresos y rentabilidad para la compañía. • La empresa mantiene una participación de mercado importante, ya que posee el 66% en el sector de bebidas carbonatadas gracias a dos de sus marcas líderes. • Poseen la marca líder en el Perú, la cual está valorizada en más de 643 000 dólares según estudio de Millward Brown. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las líneas de mayor penetración en el sector son las gaseosas ya que representan el 60%, seguido por las aguas embotelladas con un 24.5% y jugos y néctares con 7.7%. • Es un mercado que se caracteriza por estar concentrado en pocas empresas de gran escala a nivel nacional como Lindley, Ajegroup y Ambev. • El 90% de las bebidas no alcohólicas se comercializan a través de canal tradicional tales como: bodegas, puestos de mercado, quioscos de colegios, hoteles y restaurantes. El 10% restante lo hace a través del canal moderno: supermercados, hipermercados y autoservicios. • Caída del precio de los <i>commodities</i> como petróleo, materia prima de uno de los principales insumos para la fabricación de gaseosa, lo cual aumenta el margen. • En los últimos años el crecimiento del mercado de gaseosas se ha incrementado aproximadamente en 2% debido a las mayores temperaturas producto del Fenómeno del Niño; fuertes campañas de Marketing, mayor innovación y diversificación tanto en lanzamientos como formatos.

Tabla 1: FODA “Empresa X” (continuación)

Fortalezas	Oportunidades
	<ul style="list-style-type: none"> El mercado de bebidas alcohólicas posee potencial de crecimiento, especialmente al interior del país, ya que hay segmentos que aún no han sido explotados.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> El modelo de negocio no cubre toda la cadena de producción, lo cual incrementa los costos. Los puntos de venta al interior del país son relativamente menores a los de la competencia, por lo que no tiene la misma accesibilidad, lo que le quita cuota de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> El mercado de las bebidas carbonatas es maduro, por ello, el crecimiento de las ventas avanza a un ritmo menor que el promedio anual. El 93% de la oferta nacional está representada por 3 empresas: Lindley (66.1%), Ajegroup (13.9%), Ab (Imbev 13.1%). Factores que limitaron las ventas: caída del consumo privado, mayor tendencia hacia el consumo de productos saludables, alta competencia entre marcas y categorías. Publicación de la “Ley de la comida Chatarra” a inicios del 2015 ha restringido la venta en quioscos de colegios las bebidas carbonatadas como medida de prevención de la obesidad en niñez y adolescencia. Factores que limitaron las ventas: caída del consumo privado, mayor tendencia hacia el consumo de productos saludables, alta competencia entre marcas y categorías.

Adaptado de “Empresa X” (2015).

2.2. Empresa Y

Es la empresa líder del mercado cervecero en el Perú. A finales del año 2016, el grupo al que pertenecía la “Empresa Y” fue comprado constituyéndose como la primera y única cervecera en el Perú. Gracias a esta operación, esta empresa en el Perú cuenta con un *market share* de 99.8% (presente en más de 180,000 puntos en todo el país) y a nivel global, 30% (Empresa Y, 2016).

La empresa tiene como uno de sus objetivos poder descentralizar la producción de cervezas y por ello cuenta con cinco plantas ubicadas en Lima (Ate), Arequipa, Cusco, Motupe y Pucallpa; además de una Maltería y una planta de agua mineral; dentro de las cuales procesa sus diferentes productos.

La “Empresa Y” tiene como objetivo ofrecer un portafolio balanceado de marcas, empaques y precios que se ajusten a las diferentes ocasiones de consumo por lo que seguirán buscando nuevas propuestas dentro de la categoría de cervezas y bebidas no alcohólicas. Y al

formar parte de una *holding* que tiene casi la totalidad del mercado de cervezas, tiene como nueva ambición el aumento de penetración y la captura de nuevas ocasiones de consumo, dentro de un marco de consumo de alcohol responsable (Empresa Y, 2016).

Desde el año 2009, esta empresa tiene un crecimiento promedio de ventas de 9% respecto al 2008. Ello se debe a que la compañía mantiene a lo largo de los años diferentes ventajas dentro del sector. Por un lado, el incremento continuo de su *market share* la ha llevado a obtener más del 90% de participación. Lo cual generó barreras de entrada para los competidores de la industria debido a su amplia red de distribución, el fuerte reconocimiento y la lealtad del consumidor hacia las principales marcas de la empresa Y. (Apoyo y Asociados 2017). Por otro lado, su eficiencia y economía a gran escala se debe a la integración vertical de sus procesos, la rápida respuesta ante nuevos competidores y a su fuerte estrategia de marketing.

Sin embargo, la empresa ha estado expuesta a amenazas como los cambios regulatorios, tal es el caso de las modificaciones al Impuesto Selectivo al Consumo en el año 2013 y las restricciones a la publicidad y/o a la comercialización, barreras asociadas al gobierno de turno. Además, en la industria cervecera, la sensibilidad de la demanda se ve afectada por los ingresos per cápita de la población y por el precio final (ver anexo G). Por esta razón, la “Empresa Y” busca generar conexión o fidelidad de los consumidores peruanos con sus estrategias de ventas y marketing. Con ello ha logrado en los últimos años, consolidar a sus principales marcas en el *Top of mind* de sus consumidores y así mantener, en un nivel bajo, el poder de los compradores frente a la empresa (CENTRUM, 2013).

Dentro de las nuevas innovaciones que ha tenido está la extensión de una de sus marcas más importantes. Esta tuvo como objetivo desarrollar el segmento de cerveza ligera y atraer a nuevos consumidores a la categoría, especialmente jóvenes y mujeres. Además, ha lanzado los empaques de 1lt sus cervezas para atraer a los consumidores de bajos ingresos a la categoría. En cuanto a bebidas no alcohólicas, se encuentra el lanzamiento de una bebida en base a malta, reforzada con vitamina B12 y zinc y con un menor contenido de azúcar (Empresa Y, 2016).

Por parte de las innovaciones que no han tenido éxito, se encuentra el “producto Y1”. Esta fue hecha sobre la base de cebada y sabores cítricos, dirigida al segmento femenino en el año 2009. No contenía el lúpulo característico de las otras cervezas y se diferenciaba por tener un bajo nivel de gas y 5% de alcohol. Se introdujo al mercado en dos presentaciones: 310 ml y 610 ml con precios sugeridos de S/. 2.10 y S/. 3.20 (“Producto Y1”, 2009).

A pesar de haber tenido una gran inversión, \$2 millones para el desarrollo y lanzamiento, no gustó al segmento femenino que buscaba atender (Empresa Y, 2009). Según su ex presidente, el reto en el Perú es que el consumo es compartido. La consumidora ocasional puede tomar este tipo de productos, pero sus acompañantes quieren su cerveza tradicional. Por eso el “producto Y1” no tuvo el mínimo volumen que nosotros estábamos esperando” (“Tres Cervezas”, 2014).

Tabla 2: FODA “Empresa Y”

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La “empresa Y” fue reconocida como la cadena de Suministros de mejor <i>performance</i> del grupo y la que obtuvo la mejor precisión de pronóstico de ventas. • Por segundo año consecutivo la “empresa Y” fue reconocida como la mejor cadena de Suministros del Perú por el semanario especializado “Semana Económica”. • Posicionamiento y liderazgo de las marcas <i>Mainstream</i> en el mercado • En los últimos años ha logrado incrementar el nivel de conexión emocional con el consumidor con sus marcas nacionales y regionales. • Pertenecen a una corporación que cuenta con el 99.98% de participación en el mercado nacional y el 30% del global • Anualmente tienen grandes cifras de nuevos proyectos relacionados a nuevos productos e innovaciones de empaque, incrementando significativamente la velocidad de implementación hacia el mercado y su eficiencia logística. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo consumo per cápita de cerveza respecto a los demás países de la región • Hoy en día, eso está cambiando, los jóvenes empiezan a trabajar antes, por lo que tienen ingresos. Una tendencia que seguirá por al menos unos 13 años. Las empresas están descubriendo que es un segmento interesante y afilan sus estrategias hacia ellos (Inga, 2017). • Existe la posibilidad de poder ingresar en mercado externos gracias al respaldo empresarial • Su marca de aguas podría tomar el liderazgo en el mercado de agua mineral
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • El 34% de la producción de bebidas alcohólicas es informal en el Perú, reveló el "Estudio sobre consumo de alcohol informal en el Perú", elaborado por la consultora Apoyo para la Cámara de Comercio de Lima (CCL) (“Tres de cada diez”, 2015). • Elevada dependencia del mercado interno, bajo nivel de exportaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Agresivas acciones de la competencia a menores precios, afectan a sus bebidas no alcohólicas. • El mercado presenta una contracción de la categoría gaseosas debido a la normativa estatal de “Alimentación saludable” en los Colegios. • Alta tasa de carga tributaria gravada a las cervezas (El impuesto Selectivo al Consumo (ISC)) • El incremento en el consumo de cervezas artesanales • Sustitutos cercanos • Canibalismos entre marcas del mismo holding

Adaptado de la “Empresa Y” (2009,2010, 2011). *Memoria Anual 2009*. “Empresa Y” (2010). *Memoria Anual 2010*. “Empresa Y” (2011). *Memoria Anual 2011*.

2.3. Empresa Z

Es una de las más grandes multinacionales de bebidas. Sus operaciones se iniciaron con la producción de gaseosas conocidas bajo la “marca Z3” en Ayacucho, en el año 1988; enfocándose a un público no atendido por las marcas líderes en ese momento, las cuales se centraban en los consumidores con mayor poder adquisitivo. A partir de 1999, inició su expansión de manera internacional con Venezuela y actualmente, la compañía se encuentra en 23 países de América Latina, Asia y África; como Ecuador, México, Guatemala, Nicaragua, Honduras, Colombia, Panamá, India, Vietnam, Indonesia y Brasil (Empresa Z, 2014). Durante la última década ha logrado ser parte de más de 14 mercados, posicionándose como la única compañía multinacional peruana con mayor expansión geográfica (“Fitch mantiene clasificación”, 2017).

Uno de sus principales objetivos es ser la compañía multinacional líder en el mundo. En la actualidad, es la compañía que ocupa el cuarto lugar en volumen de ventas en la categoría de bebidas sin alcohol y el tercer lugar en las carbonatadas en los países en los que opera (Empresa Z, 2016). En el 2015, vendió más de 3,600 millones de litros de bebidas alrededor del mundo y alcanzó una tasa de crecimiento de 22% entre el año 2000 y 2012 (Empresa Z, 2014).

A la fecha, a nivel mundial, ya cuenta con 32 fábricas y 89 líneas de embotellado y posee cerca de 13,000 colaboradores (Empresa Z, 2014). Su grupo embotellador está ubicado en Madrid, España; el cual reúne las operaciones en América Latina, Tailandia e Indonesia (Hurtado, 2016), teniendo como principales mercados Perú, Ecuador, Colombia y Centroamérica (“Fitch mantiene clasificación”, 2017).

La clasificadora de riesgos Fitch Ratings le otorgó una clasificación de B- con una perspectiva que pasó de negativa a estable por el programa de reestructuración que puso en marcha el grupo embotellador (“Fitch mantiene clasificación”, 2017). Dicho plan tiene como fin acelerar el desapalancamiento de la empresa, reestructurar los activos no básicos e incrementar el flujo de caja libre. El incremento del nivel de deuda se debe al plan de expansión que realizó llegando a tener más de 100 millones de dólares como deuda a corto plazo, a causa de ello, el nivel de apalancamiento pasó de 3.4 en el año 2012 a 7.3 en el 2015. A eso se suma que el precio de los bonos de esta empresa cayó 39.5% (Hurtado, 2016).

El EBITDA básico para el año 2016 fue de 107 millones de euros. La clasificadora de riesgos Fitch estima que del EBITDA total, el Perú representa el 35% y Centro América el 41%, muy por delante de Colombia y Ecuador, los cuales llegan a participar del EBITDA en un 13% y

12% respectivamente (“Fitch mantiene clasificación”, 2017).

La situación en varios países de América Latina afecta en gran proporción a la firma ya que representan el 70% de sus ingresos. Los países que generaron más pérdidas fueron Brasil y México, ambos obtuvieron un EBITDA negativo en el año 2014 (América Economía, 2015). En el caso de Brasil, se reportó que para el primer trimestre del año 2016, la “empresa Z” alcanzó pérdidas por 1.1 millones de dólares (Paan, 2017); Cristina Madero, quien es directora asociada para América Latina de Fitch Ratings, indica que dicha pérdida se debe a la situación macroeconómica del país y a la creciente competencia de los refrescos informales en el mercado. En el caso de México, en el 2014 se aprobó el impuesto a las bebidas azucaradas y como medida frente a ello, Madero señala que, la compañía planea enfocarse en las áreas de México que generen un mayor margen a la firma, como lo son: Ciudad de México, Puebla y Monterrey (América Economía, 2015).

Por otro lado, Alfonso de los Reyes, gerente de investigación en Euromonitor International, comenta que esta empresa al dirigirse a NSE medios y bajos, posee márgenes pequeños, eso la vuelve más vulnerable al precio de los *commodities*. Al estar creciendo estos constantemente desde hace 15 años, ocasiona que los costos de producción aumenten y compliquen la situación de la compañía. A pesar de esta situación complicada que afronta la firma, Juan Lizariturry, quien fue CEO de la multinacional “Empresa Z” en el año 2015, aseguró que buscarán crecer ya no abriendo nuevas plantas sino reforzando la innovación y realizando nuevos lanzamientos en los países donde ya están establecidos (América Economía, 2015).

Su giro como negocio incluye las categorías de bebidas carbonatadas, aguas embotelladas, jugos de frutas, bebidas energizantes y bebidas rehidratantes (Empresa Z, 2014). En el Perú la situación no es tan grave como en México o Brasil, ya que en el 2015 logró posicionarse como la segunda compañía con mayor participación de mercado en *soft drinks*, carbonatadas, aguas embotelladas y bebidas deportivas. Sus ventas lograron alcanzar el 23% de las ventas minoristas realizados. Gracias a su fuerte presencia a través de campañas de marketing y constantes lanzamientos, ha logrado incrementar su valor del año 2010 al 2015 (Euromonitor, 2015). Según los estados financieros presentados por la empresa Z a fines del año 2016, se puede notar que sus ventas han crecido 5% aumentando su EBITDA en un 55% comparado con el año 2015 (“Fitch mantiene clasificación”, 2017).

Esta empresa se ha logrado consolidar a través de sus distintos productos como una marca importante para NSE medios y bajos. Esta compañía ha sabido posicionarse en un mercado donde el precio es un factor importante a la hora de realizar una compra. Uno de sus lanzamientos más recientes fue su bebida energizante, que ha sabido ganar mercado gracias a su precio, ya que es la mitad de lo que costaba el líder de la categoría en ese momento (Euromonitor, 2015) lo cual se reflejó en una tasa promedio de 30% de crecimiento mensual. Esto ha llevado a que en tiempo récord posea el 93% de este mercado en menos de un año del lanzamiento (“Empresa Z: bebida energizante”, 2016).

La “Empresa Z” ha considerado el área de innovación como clave del éxito. En una entrevista, el jefe global de Marketing e Innovación, declaró que la compañía posee un área técnica de investigación y desarrollo y dos centros de desarrollo tecnológico en el mundo, uno ubicado en Asia que también atiende a África, y otro en Perú para Latinoamérica. De hecho el promedio de productos lanzados por semestre es de 30, por ejemplo, en el 2016 se lanzaron más de 50 productos para satisfacer las necesidades de sus diversos mercados (“Empresa Z: bebida energizante”, 2016). Sin embargo, no todos sus lanzamientos han tenido el éxito esperado por la compañía como lo es el caso de las cervezas.

Siguiendo la línea de innovación que la caracteriza, en el año 2007 decidió incursionar en una nueva categoría, cervezas. Por lo cual, tuvo la necesidad de construir una nueva planta en Huachipa (Lima) que llegó a tener una capacidad instalada de aproximadamente 800,000 hl anuales (Galarza, Rojas, Miranda & O’Brien, J, 2013).

La primera cerveza lanzada fue la “marca Z1” con una propuesta de sabor diferente ya que contaba con una certificación de “Producto de Calidad *Premium*” dada por el Bavarian State Institute - Weihenstephan de Munich, Alemania (“Cerveza Z1”, 2010). Y para seguir en esa línea, esta empresa decidió que la marca debía estar con el aval de Gastón Acurio como imagen de la marca. Su imagen daba un sentido de garantía, buen sabor y se convirtió en una marca impulsadora de la gastronomía peruana (Bermúdez, 2007). Por otro lado, en el año 2009 se lanzó una nueva cerveza caracterizada por tener una presentación PET de envase. Su *slogan* publicitario era “tu pasaporte a la diversión” (“Las cervezas que desaparecieron”, 2016).

La primera cerveza lanzada, “Z1”, estuvo dirigida principalmente para segmentos de ingresos medios. El “producto Z2” por su parte, para segmento de bajos ingresos y al público joven (CENTRUM, 2013). Sin embargo, las cervezas no lograron conectar con su público

objetivo por lo que se tomó la decisión sacarlas del mercado.

Tabla 3: FODA “Empresa Z”

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Presencia en 23 países con un amplio portafolio de productos (Empresa Z, 2014) • Cuenta con 32 fábricas y 89 líneas de embotellados (Empresa Z, 2014) • 25 años de experiencia en el sector de bebidas (Empresa Z, 2014) • Mantiene buen posicionamiento en los NSE medios y bajos gracias a sus precios bajos, más accesibles para el mercado (Empresa Z, 2014) • Su “marca Z3” es la gaseosa más exportada del país, logrando un 69% (Euromonitor, 2016b). • En el Perú, es líder en la categoría de té embotellado (Euromonitor, 2016b). • En el mercado nacional es líder en la categoría de jugos (Euromonitor, 2016b). • Dinamismo generado en la categoría de bebidas energéticas por el lanzamiento de su nueva marca, logrando a alcanzar el 93% según su volumen de venta, posicionándose como la líder (“Fitch mantiene clasificación”, 2017). 	<ul style="list-style-type: none"> • La Asociación de la Industria de Bebidas y Refrescos sin Alcohol (ABRESA) analizó que el mercado de aguas y bebidas con pocas calorías creció un 20% en los tres primeros meses del año 2016 (Coloma, 2016). • Para el último trimestre del año 2016, el precio promedio acumulado de las bebidas no alcohólicas en Perú, cerró en S/ 2.4 por litro, comparándolo con el año 2015, aumentó en 3% líder (“Fitch mantiene clasificación”, 2017). • Según CCR (compañía de investigación de mercados) la categoría de bebidas rehidratantes y aguas en el Perú han incrementado también sus precios líder (“Fitch mantiene clasificación”, 2017). • Incremento en la frecuencia de compra de aguas embotelladas en el Perú (11 días), siendo superior a la de bebidas gasificadas (5 días) líder (“Fitch mantiene clasificación”, 2017).
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Los precios bajos que ofrecen ocasionan que sus márgenes de ganancias sean inferiores a los de la competencia. • Al estar presente en distintos continentes, está expuesto a diversas coyunturas y al debilitamiento de las monedas propias de cada país respecto al dólar. • Calificación otorgada por Fitch de B- con perspectiva estable (“Fitch mantiene clasificación”, 2017). • Incremento del nivel de deuda de su embotelladora ocasionó que el apalancamiento pase de ser 3.4 en el año 2012 a 7.3 en el año 2015 (Semana económica, 2016). • El precio de sus bonos cayó 39.5% • Cambio de CEO, solo duró dos años en el cargo (2015 a 2017). 	<ul style="list-style-type: none"> • Los consumidores están migrando su consumo en bebidas, pasando de gaseosas a bebidas más saludables (Euromonitor, 2016b). • Varios países han implantado impuestos para las bebidas con azúcar (CENTRUM, 2013). • Un fuerte competidor para los productos ofrecidos por la “empresa Z” son las bebidas preparadas en casa que en el Perú logran alcanzar un 70 u 80% de la cantidad total de bebidas que se consumen en el país (Euromonitor, 2016b). • Variación del precio de los <i>commodities</i> (América Economía, 2015) <input type="checkbox"/> Las bebidas han empezado una guerra de precios. • César Luza, presidente de ABRESA, indica que se ha registrado un alza en insumos como el azúcar y la resina (principales insumos de las bebidas gasificadas) (“Fitch mantiene clasificación”, 2017).

Fuente: Elaboración Propia.

Luego de haber explicado los modelos de desarrollo de nuevos productos y haber situado la contextualización del sector y de las empresas (ver anexo H), en el siguiente capítulo se dará paso al trabajo empírico. En el cual se expondrá la metodología utilizada y la obtención de la información de los productos (ver anexo I).



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se ahondará sobre el planteamiento de la metodología, ya que esta debe ser la indicada para poder realizar el cumplimiento de los objetivos trazados a lo largo de la presente investigación. De acuerdo al tema planteado, el objetivo general es identificar factores críticos de fracaso en el lanzamiento de nuevos productos, a partir del modelo *Stage-Gate*: estudio de casos múltiple. En primer lugar, se comentará sobre el alcance de la investigación; para continuar con el diseño metodológico, dentro del que se desarrollará el enfoque de investigación, la estrategia general de investigación y el horizonte temporal. Además, se explicará sobre la muestra escogida, las herramientas y, por último, se culminará con el análisis de la información.

1. Alcance de investigación

La presente investigación cuenta con un alcance exploratorio y descriptivo. Por un lado, el análisis exploratorio es utilizado para conocer y examinar la problemática de los principales factores de fracaso en los casos múltiples (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Este tipo de alcance se da porque en la actualidad existe poca literatura o investigaciones realizadas para analizar el tema del fracaso en la introducción de nuevos productos. Por ello, gran parte de las fuentes para el estudio son primarias, es decir, dadas directa y exclusivamente por personas de las organizaciones involucradas en el lanzamiento.

Ya con las bases de la información encontrada, a partir de la investigación exploratoria, se encuentra el alcance descriptivo. El cual se ha utilizado para poder especificar las propiedades, dimensiones, atributos y características de cada uno de los casos escogidos a analizar. Siguiendo esa línea, este alcance ayuda a cumplir con los objetivos planteados: conocer el proceso del lanzamiento de los productos, poder identificar los factores que afectaron y determinar las principales razones de los obstáculos de innovación y marketing que han afrontado las empresas analizadas (Pasco & Ponce, 2015).

Además, se busca obtener una imagen clara e independiente de los casos para poder comprender a detalle cómo se desencadenaron los resultados. La investigación se realiza en base a las fases que plantea Cooper en su modelo propuesto, el *Stage Gate*. Esto quiere decir que se toman las bases teóricas tocadas, en cada fase del modelo propuesto, para comprender y analizar si en el desarrollo de los casos múltiples las utilizaron y qué aspectos no se tomaron en cuenta.

2. Diseño metodológico

El diseño metodológico brinda una guía de cómo se llevará a cabo la propuesta de

investigación. En él se determina y planifica la manera de recolectar información para el cumplimiento de objetivos (Pasco & Ponce, 2015) (ver anexo J).

2.1 Enfoque de investigación

Con esta investigación se busca dar a conocer el plan puesto en marcha por las empresas. Luego, será contrastado con las opiniones de especialistas en el tema y del sector para finalmente, ser analizados a profundidad en base al modelo escogido, el *Stage-Gate* de tercera generación.

Para abordar las variables que intervienen en este proceso, se ha considerado un enfoque cualitativo pues se busca recopilar datos que no impliquen análisis numéricos mediante la documentación de hechos a profundidad para comprenderlo desde la perspectiva de las personas involucradas (Hernández et al., 2014). Como ha sido mencionado, estas variables están divididas según las fases que integran el modelo *Stage-Gate* y entender a detalle cada proceso y luego, analizar el fracaso de manera global.

El enfoque busca, en primer lugar, conocer la perspectiva de diferentes especialistas sobre el contexto de la industria de gaseosas y cervezas, en el momento en el que se desarrollaron los productos; los aspectos relevantes a considerarse en el desarrollo de nuevos productos y los obstáculos que afrontan las empresas al querer innovar.

En segundo lugar, profundizar a detalle sobre los procesos de desarrollo mediante entrevistas semi-estructuradas hacia diferentes personas involucradas. También busca ahondar en las razones que dirigieron las decisiones tomadas en cada caso y; finalmente, para complementar el análisis, se busca conocer la perspectiva de los especialistas respecto a lo que los involucrados han expuesto.

Con ello se tiene que, el principal medio de obtención de la información se da a través del discurso, el cual es una comunicación interpersonal de manera verbal con los especialistas e involucrados (Báez, 2007 citado en Hernández et al., 2014). La información que se recolecta son perspectivas, puntos de vista, experiencias, aspectos subjetivos, interacciones con otros individuos o grupos, etc. (Hernández et al., 2014).

Cabe resaltar que para el propósito de esta investigación se ha codificado los nombres de los entrevistados y de las empresas debido a la sensibilidad de la información, con el fin de proteger la identidad de los participantes.

2.2 Estrategia general de investigación

La estrategia de la investigación se basa en un análisis de información de casos de estudios ya que se cuenta con tres sujetos o casos. Robert Yin (2003) indica que en esta estrategia no existe control de los eventos estudiados e incluso se puede ver limitada a la evidencia cuantitativa. Tal es el caso de la presente investigación, pues no se puede tener el control de los fenómenos de estudio porque actualmente los productos no se encuentran en el mercado. Además no se cuenta con suficientes datos cuantitativos para poder analizar la investigación de acuerdo a ese enfoque (Castro, 2010) (ver anexo K).

El estudio de uno o varios casos no simboliza una muestra, ni tampoco busca identificar frecuencias, sino extender y generalizar alguna teoría. Es por ello que, con la investigación no se busca encontrar patrones sino analizar el proceso seguido y conocer a fondo cuáles fueron los factores críticos que desencadenaron el fracaso. Sin embargo, se busca encontrar replicas, sin lógica de muestreo como dice Yin (2003), de acciones que se realizaron en el desarrollo para entender mejor el proceso y las dificultades que existen para el nacimiento de nuevos productos.

Por otro lado, dentro de las dimensiones que existen para los casos de estudios, se ha tomado la dimensión vertical- holística. Vertical porque este diseño implica una investigación de casos múltiples, es decir, más de un sujeto: “producto X1”, “producto Y1”, “productos Z1 – Z2”. En cuanto a la dimensión holística, esta se da porque se toma cada caso como una sola unidad global, en otras palabras, se analiza el fracaso de cada sujeto de estudio de manera que se tiene en consideración todo el proceso del desarrollo (Yin, 2003).

Este tipo de estrategia cuenta con diversos autores que cuestionan su validez y fiabilidad ya que se piensa que el estudio de casos refleja una percepción y análisis subjetivo del investigador. Además, se cree que si la problemática vuelve a ser investigada por otra persona, los resultados pueden ser diferentes (Castro, 2010). Sin embargo, lo que se busca es poder encontrar respuesta a las interrogantes que surgen dentro de la investigación en un momento dado, en un contexto específico y no una verdad o ley universal.

Para ello, Yin (2003) plantea la utilización de cuatro criterios para evaluar la calidad de la investigación. Las cuales han sido tomadas en cuenta para obtener una mejor calidad y validez de los resultados.

En primer lugar, está la validez de la construcción del estudio, la cual debe abarcar todos los conceptos a estudiar y evitar que el juicio subjetivo del investigador influya al momento de

realizar los hallazgos. En ese sentido, se cuenta con diversas fuentes de evidencias de los casos de estudio como noticias, videos, narraciones de los involucrados, comentarios de especialistas y un modelo teórico base que permite ordenar la información para que permita ser entendida como una cadena de evidencia. Estas fuentes respaldan los hallazgos encontrados (Yin, 2003).

Además, en la investigación se buscó la opinión de dos profesores expertos en metodología, uno de los cuales es el asesor de la investigación, experto también en gestión de la innovación. Este último, ha sido el principal apoyo y guía para el desarrollo de la metodología como para la propuesta del marco teórico.

En segundo lugar, está la validez interna, en la que se enfatiza qué tan objetiva es la investigación, es decir, si explica verdaderamente lo investigado (Bonache 1999 citado en Castro 2010) y para ello, se siguen tres aspectos sugeridos por Yin (1999 citado en Castro 2010). El primero, consiste en el empleo de la triangulación de metodológica de datos para obtener diferentes referencias. La cual se realizó en esta investigación pues la información primaria se complementó con documentos como noticias, artículos, etc. Además, se tomó el modelo del *Stage-Gate* para poder explicar el proceso de desarrollo y analizarlo.

El segundo es el ajuste a un patrón, el cual también se aplica pues las réplicas obtenidas se comparan con los propuestos teóricamente. El tercero, es la construcción de las explicaciones; en esta investigación, se logran analizar los datos obtenidos y se establecen vínculos entre ellos; se analiza la información mediante una metodología de tipo de codificación abierta, axial, sistematización y teorización que se explicará más adelante (Yin, 2003).

El tercer criterio para evaluar la calidad de la investigación, es la validez externa que consiste en obtener replicas, es decir, mediante los tres casos concretos se intenta descubrir los factores críticos que determinaron sus fracasos. La validez externa se adquiere en base de las opiniones y respuestas de los tres conjuntos de entrevistados (especialistas I, involucrados y Especialista II). Cabe mencionar que los tres casos han sido escogidos cuidadosamente; los cuatros productos están dentro de la industria de bebidas, no ha pasado más de 10 años desde que salieron del mercado, han sido lanzadas por las principales empresas de gaseosas y cervezas.

2.3 Horizonte temporal de investigación

Debido a que la recolección de la información y los datos necesarios se realizan en un periodo de tiempo determinado, la presente investigación tendrá un horizonte temporal

transversal. El cual quiere decir que busca recolectar datos específicos del momento en el que se desarrollaron los productos a analizados (Pasco & Ponce, 2015).

3. Muestra

La estrategia de la investigación se basa en un análisis de información de casos de estudios de tipo múltiple (ver Tabla 4). El caso “X1” fue desarrollado por la “Empresa X”, líder en el mercado de gaseosas con una participación del 67% y con ventas mayores a 300 millones de cajas unitarias (Empresa X, 2016). El “producto Y1” por su lado, fue desarrollado por la “Empresa Y” en el 2010. Dicha empresa era considerada como la líder del mercado con una participación de mercado de más del 90%. Y dentro de su portafolio de productos se encontraban dos marcas que tienen juntas un 64% del mercado de cervezas (Euromonitor, 2016a). Por último, en el caso de los productos “Z1” y “Z2”, fue lanzada por la “Empresa Z”, la cual ha tenido éxito en categorías como carbonatadas, aguas embotelladas y bebidas deportivas en el 2015 (Euromonitor, 2016a), y, en el 2007 decidió incursionar en la industria cervecera.

Por tanto, con esta investigación no se busca encontrar patrones sino analizar el proceso seguido y conocer cuáles fueron los factores críticos que desencadenaron el fracaso. Sin embargo, se busca encontrar réplicas, sin lógica de muestreo como dice Yin (2003), de acciones que se realizaron en el desarrollo para entender mejor el proceso y las dificultades que existen para el nacimiento de nuevos productos.

La elección de la muestra fue de tipo no probabilística y por conveniencia (ver anexo L). De esta forma, intentamos abordar a los principales actores relacionados con la problemática, tanto del ámbito académico y profesional. En definitiva, en el caso de la muestra de expertos se buscará recoger las perspectivas de los especialistas en temas de marketing, innovación y desarrollo de productos. Ello con el fin de hacer un análisis más crítico y completo del proceso que siguieron las empresas a estudiar.

Tabla 4: Casos de Estudio

Producto	Código	Empresa
Gaseosa	X1	X
Cerveza	Y1	Y
Cerveza	Z1	Z
Cerveza	Z2	Z

Fuente: Elaboración propia

4. Herramientas

De acuerdo a Yin (2003), los métodos para obtener la información a analizar son documentación y entrevistas. La documentación se basa en la recolección de informes sobre los casos de estudio, blogs y noticias referentes a los fenómenos estudiados. Esta documentación ayuda a nutrir la descripción de los casos de estudio. En cuanto a las entrevistas, estas serán semiestructuradas ya que se basó en una guía de preguntas y se tuvo la libertad para agregar más consultas.

En primera instancia, se entrevistó a académicos y expertos en las categorías de gaseosas y cervezas para conocer el sector, las tendencias de la industria y su perspectiva sobre el desarrollo de nuevos productos (ver anexo M). En segunda instancia, gracias a la contextualización previa del tema, se entrevistó directamente a dos involucrados por muestra para conocer el proceso de desarrollo del producto que emplearon (ver anexo Ñ). En tercera instancia, se obtuvo la opinión de los especialistas sobre cómo se realizaron los procesos de la muestra (ver anexo N). De esta manera, se tiene una visión más crítica y menos sesgadas para el análisis y conclusiones de la investigación (Yin, 2003). Las entrevistas sirven para los hallazgos y conclusiones finales del estudio.

5. Análisis de la información

El análisis de información cualitativa, según Hernández et al. (2010), consta de las siguientes etapas: recolección de datos, análisis de datos y análisis final. Para la recolección de datos se basa, como ya se mencionó, en entrevistas a profundidad semi-estructuradas de episodios (ver anexo O).

La sistematización según Corbin y Strauss (2007 citado en Hernández et al., 2010), consistió en la transcripción de datos verbales en texto; para este caso las entrevistas y luego se organizaron según el tipo de participante. Luego, para tener una descripción más completa, se eliminó la información irrelevante a través de una codificación abierta, con la cual se buscó identificar unidades abiertas de significado para categorizarlas y darles un código. Así, se asignó en la misma categoría y código a los distintos fragmentos que compartían características, significados, etc.

A continuación, se realizó una codificación de segundo plano o axial, la cual ayudó a comparar categorías y así, obtener las similitudes, vínculos y diferencias entre ellas. Las categorías centrales estuvieron en base a las fases del *Stage-Gate*: generación de ideas, alcance,

business case, testeo y validaciones, lanzamiento y post- lanzamiento. Estas a la vez se dividieron en sub-variables, de acuerdo a las principales actividades que describe Cooper (2010). Para encontrar sentido a las relaciones se emplearon las matrices (Corbin & Strauss 2007 citado en Hernández et al., 2010). Este análisis se da tanto para los entrevistados de involucrados y Especialista II. Luego de tener dichas observaciones, se redactaron los hallazgos en los que se compararon y contrastaron ambos.

Finalmente, se realizó la teorización, pues la investigación se guía de la perspectiva teórica de Cooper (modelo *Stage-Gate* de la tercera generación). Se analizó mediante la revisión del modelo escogido qué actividades se hicieron o no, y cómo estas pudieron influir en el fracaso (Corbin & Strauss 2007 citado en Hernández et al., 2010). Es importante mencionar que no se logró usar el Atlas Ti debido a que no se cuenta con las competencias necesarias para manejar el *software*.

A continuación, se presentará la ficha técnica de los entrevistados:

Tabla 5: Ficha Técnica de Entrevistados

Organización	Entrevistados
Universidades (área de marketing)	4
Empresas analizadas	6
Especialistas de marketing empresas del rubro	6
Consultoría especializada en marketing	1
Entrevistas Totales	17

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y DISCUSIÓN

Se procederá a resumir las principales opiniones obtenidas mediante entrevistas tanto a especialistas académicos y del sector como participantes de los casos seleccionados, que conocen sobre el desarrollo de nuevos productos en la industria de bebidas alcohólicas y no alcohólicas en el Perú en los últimos 10 años.

Las entrevistas realizadas se dividieron en tres grupos, como ya se comentó en el capítulo anterior. Sin embargo, para un mejor entendimiento, se presentará la información dividida en dos partes. Primero, se presentarán los hallazgos de los especialistas I, que ayudan a contextualizar el marco del sector, la situación actual y principales obstáculos de innovación en las empresas. Luego, se presentará la información agrupada por casos, en la que se expondrán las principales respuestas de los participantes de los casos estudiados acerca del proceso que usaron, seguido de las opiniones acerca de ello de los especialistas II (ver anexo P).

1. Especialistas parte I

Tabla 6: Especialistas I - Académicos

Nombre	Codificación	Clasificación	Cargo relacionado al tema	Fecha de entrevista	Duración
Jorge Martínez Lobatón	E1	Especialista I	Profesor de Marketing – PUCP	27/04/2017	31:59
Anónimo	E6	Involucrado	Director de Marcas Nuevas Categoría de Cervezas – Empresa Y	16/05/2017	01:11:17

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Especialistas I - Del Sector

Nombre	Codificación	Clasificación	Cargo relacionado al tema	Fecha de entrevista	Duración
Nancy Salazar	E2	Especialista I	Jefe de Marca – Pepsico	02/05/2017	34:48
Ernesto Gibaja Ravello	E3	Especialista I	Jefe de Desarrollo de Categoría - Corporación X	03/05/2017	42:09
Verónica Jane	E4	Especialista I	Brand Manager Marca X2	03/05/2017	42:09
Sandra Alegre Valdivia	E5	Especialista I	Analista de Trade Marketing - Corporación X	05/05/2017	22:18

Fuente: Elaboración propia

Entrevista Especialistas I

Pregunta uno

¿Qué modelos de desarrollo de nuevos productos considera que son los más conocidos y utilizados en el mercado?

La mayoría de los entrevistados desconoce modelos que destaquen o sean utilizados en la industria en la que se desenvuelven. Por otro lado, el experto académico E1 indica conocer el modelo *Stage-Gate*, sin embargo, no tiene la certeza de que se utilice en la industria de bebidas en el Perú. El E6 agrega que, según su opinión, todos los modelos académicos se han basado en realidades, ya que entrevistan a varios VP's de marketing con el fin de obtener un *output*.

Pregunta dos

En su experiencia ¿las empresas suelen utilizar los modelos académicos o consideran mejor desarrollar nuevos modelos que se adapten a sus necesidades? ¿En qué consiste?

La mayoría de los entrevistados concuerda en que los modelos académicos sirven como una guía que traza el camino de la innovación y el desarrollo de los productos. Sin embargo, cada empresa parte de un modelo propio que, según sea el caso, se “tropicaliza” para atender las necesidades que se requieran satisfacer. Por otro lado, todos los entrevistados concuerdan en que la experiencia trabajando en el sector dota de capacidades para moldear equipos y actividades en base a las necesidades que presenta la empresa y/o proyecto.

Además, los entrevistados señalan que para las empresas multinacionales, la matriz delinea de cierta forma el camino dando parámetros o referencias a seguir; sin embargo, se da la potestad a nivel local de tomar las decisiones considerando el mercado en el que se desenvuelven, a través de adaptaciones o tropicalizaciones. Por otro lado, el E2 recalca que el proceso más estandarizado globalmente por las grandes compañías es la publicidad, ya que la matriz envía material “enlatado” que se puede adaptar y así no perder el *input* del mercado local.

Si bien ninguna empresa se guía totalmente de un modelo académico, los usan como referencia y realizan modificaciones según el contexto en el que se encuentren, el producto a tratar y los objetivos que deseen alcanzar. Es importante mencionar que, la experiencia es un aspecto a resaltar, pues en esta se basan muchos trabajadores para tomar decisiones.

Pregunta tres

¿Ha escuchado acerca del proceso del *Stage-Gate* de Cooper? ¿Cuál considera que es la principal debilidad del modelo? (si conoce el *Stage-Gate*)

El experto académico E1 fue el único que conocía el modelo. Respecto al cual señala que la debilidad más destacada en el modelo de Cooper fue la inflexibilidad. Sin embargo, luego el autor pudo mejorar ello.

En el caso de esta pregunta, se considera relevante resaltar el cambio que ha dado el modelo de Cooper, mencionado por el especialista E1. En un primer momento este era muy rígido y poco flexible. Actualmente, el *Stage-Gate* es más flexible pues permite la retroalimentación entre etapas.

Pregunta cuatro

¿En la industria de bebidas en el Perú qué nuevas tendencias/cambios se están implementando en el desarrollo de nuevos productos? ¿Qué procesos/modelos son los más utilizados en este mercado?

Todos los entrevistados señalan que el mercado de las bebidas ha cambiado en la última década por la importancia que ha tomado el cuidado de la salud. Los participantes E2, E3 y E5 concuerdan en tres nuevas características del mercado. Por un lado, ahora hay nuevas categorías como aguas saborizadas, jugos, bebidas rehidratantes, etc. Por otro lado, se ha ido incrementando el consumo del agua. Finalmente, se ha modificado la composición de las bebidas de acuerdo a los hábitos de consumo, por ejemplo, reemplazar el azúcar por stevia.

El E1 complementa que las empresas realizan diferentes estrategias de acuerdo al desenvolvimiento del nuevo producto en el mercado. Las estrategias planificadas para el desarrollo y lanzamiento de un nuevo producto; y las reactivas, que buscan responder a un suceso no planificado y a frenar las acciones de la competencia. Se considera que en esta industria las estrategias se deben ir adaptando a la demanda del mercado actual de manera planificada y flexible. Es decir, tener lineamientos de objetivos y planes a seguir que permitan en el camino adaptar la estrategia en respuesta a sucesos adversos.

Pregunta cinco

¿Qué factores necesita tener/cumplir un proceso/modelo para el lanzamiento de un nuevo producto, específicamente en la industria que estamos hablando, para considerarse completo o ideal?

Por un lado, para los E3, E4 y E6 un factor importante es la comunicación y el trabajo en equipo entre las distintas áreas involucradas, ya que es indispensable que todas las áreas conozcan la visión, misión y objetivos detrás del lanzamiento de la nueva bebida. Por otro lado, el E2 comenta la relevancia del momento del lanzamiento, es importante encontrar la intersección de las macro tendencias con las preferencias locales para que el producto sea aceptado exitosamente.

También el E2 indica que internamente se debe analizar el mercado y evaluar si el momento es oportuno o no, luego se generan prototipos del producto para poder hacer pruebas de ensayo-error. Enseguida, por la parte externa, se testea al consumidor para recibir *feedback* a través de un análisis cuantitativo, y así poder tener una base significativa sobre el *input* del producto. Con esta información se decide si se realizan modificaciones o si se sale al mercado. Esto lo reafirma el E6, pues señala que la cantidad de errores se puede disminuir si es que la necesidad se valida correctamente. La mayoría de los entrevistados señala la importancia que tienen los estudios de mercado, sin embargo, indican que muchas empresas por temas de costos no lo priorizan.

En conclusión, es importante partir por el conocimiento de la necesidad real del producto. Además, se debe realizar una evaluación financiera que permita conocer el retorno de la inversión del nuevo producto. De igual manera, se debe tomar en cuenta la relevancia que tiene el involucramiento de todas las personas de la empresa, ya que al final todos son parte de una misma organización con la misma misión.

Pregunta seis

¿Cuáles son los procesos/pasos que no se deben dejar de lado en el lanzamiento de nuevos productos dentro de la industria de bebidas? ¿Cuál/les crees que son los mayores errores?

Por un lado, el E2 comenta que es importante realizar pruebas pre y post lanzamiento, ya que es necesario saber si el producto cumple con las especificaciones que el mercado requiere. En el caso de las pruebas pre se busca validar los atributos del producto a lanzar, mientras que en

las pruebas post, se realiza un seguimiento al consumidor para evaluar la aceptación en el mercado y, de ser necesario, realizar las modificaciones correspondientes.

Por otro lado, el entrevistado E5 menciona la importancia que tiene el testeado dentro del proceso, especialmente en el sector de bebidas. Por lo general, esta parte del proceso es tercerizada a empresas especialistas, ya que se busca validar el sabor en una muestra masiva y representativa.

En conclusión, uno de los procesos más importantes es el testeado, tanto pre y post, ya que el sabor de la nueva bebida es el alma o esencia del producto. No se puede dejar de lado los detalles en cuanto a la opinión del consumidor en el testeado pues esto ayudará a mejorar constantemente el producto final.

Pregunta siete

¿Cómo reacciona la competencia en el momento del lanzamiento?

Son muchas las estrategias que eligen las empresas cuando la competencia lanza nuevos productos. Para el E3, E4 y E6 las empresas protegen sus marcas más valoradas, especialmente en precios. Por ejemplo, ante la pérdida de *share* a consecuencia de la entrada de un nuevo producto, es poco probable que expongan a las más valiosas a una guerra de precios con la competencia. Para evitar ello, una estrategia es lanzar un nuevo producto conocido como *flanker*, el cual busca hacerle frente a la competencia y logre, recuperar el *share* o servir como defensa para la marca valorada.

Para el E2, la reacción de la empresa frente a un nuevo producto lanzado por la competencia no es muy rápido. De hecho, comenta que el sector no es tan dinámico en la innovación, ya que conseguir las formulaciones de sabor correctas es complicado. Añade que la reacción es más visible en la estrategia, es decir, la respuesta se ve en los puntos de venta y promociones, aunque si es una competencia por precios se suele innovar también en los empaques usualmente ofreciendo menos cantidad por menor precio para incrementar el *share*. Respecto a los puntos de venta, una de las acciones más comunes es realizar acuerdos de exclusividad o “*share* comprado”, el cual consiste en que solo se ofrecerá al público la marca que se está pactando. Por lo general, se acuerda con restaurantes, en el caso de las gaseosas, y en discotecas, en el caso de las cervezas.

En contraste, para E1 y E3 las respuestas de las empresas son súper agresivas. Para el E3, las empresas reaccionan rápidamente, ya sea con un empaque diferenciado, etiqueta o precio, o

hasta con un perfil de sabor que se le asemeje mucho al producto con el que se está compitiendo.

En el caso de las cervezas, los E1 y E4 concuerdan en que para este sector las reacciones se ven a menudo en el precio. El E4 menciona que para este sector la oferta de valor no tiene mucho impacto, ya que se ha intentado lanzar productos diferenciados, como cerveza sin alcohol o con diferentes sabores para targets específicos, pero todos han fracasado.

Sin embargo, el E6 menciona que en el mercado peruano las cervezas que se conocen hoy en día no son las mismas a nivel organoléptico (composición de ingredientes, cantidad de alcohol, sabor, densidad) de hace cinco o veinte años. Comenta que también se ha innovado en factores más tangibles como la forma y color de las botellas, etiquetas, posicionamiento, publicidad, entre otros.

Los E5 y E6 resaltan que el ser líder no significa que no se tenga que innovar, sino todo lo contrario. El E6 comenta que el líder está obligado a innovar para no perder consumidores o *engagement*. De igual manera, el E5 agrega que las empresas con marcas líderes en el mercado, buscan capturar nichos con otras bebidas.

Pregunta ocho

¿Las estrategias que utilizan son las correctas? ¿Cómo deberían ser?

El E5 opina que las estrategias empleadas son las correctas. Afirma que la “Empresa Z”, al ser una empresa peruana, tiene una ventaja al poseer una mayor capacidad de reacción ya que la matriz donde se desarrolla y lanza el producto, es nacional. A diferencia de la “Empresa X”, que debe esperar que se desarrollen o aprueben productos en Estados Unidos, donde está la matriz, lo cual hace más largo y lento el proceso de innovación. Sin embargo, en temas de punto de venta, resalta la superioridad de la “Empresa X”, versus la “Empresa Z”, ya que la primera posee dos marcas líderes del mercado, lo que le da mucho poder de negociación en el punto de venta para obtener un espacio más amplio y con mejor visibilidad.

Pregunta nueve

¿Qué implica el fracaso en el lanzamiento de un producto en la industria peruana de bebidas?

Todos los entrevistados coinciden en que las ventas son el principal indicador del fracaso de un producto. El E3 indica que también son considerados los indicadores de marca y volumen. El E5 agrega que se fracasa cuando no se logra que el consumidor recompre el producto. Otro

aspecto indicado por ambos entrevistados es la comunicación pues señalan que enviar mensajes erróneos confunde al consumidor y conlleva a que el producto no tenga un rol claro en el mercado ni ocasión de consumo. Además, mencionan que el fracaso implica afectar negativamente la imagen de la marca.

Por otro lado, el E2 menciona que al lanzar un producto nuevo se corre un riesgo muy alto de fracasar: “La innovación suele tener poca aceptación, de hecho del 100% de productos lanzados, el 90% fracasa, es una estadística mundial”. Además, señala que no se fracasa cuando se captan consumidores nuevos, ni cuando se vuelve a llamar la atención del consumidor base y del momento.

Consideramos que el fracaso se ve reflejado en un primer momento en las ventas pues es el indicador más real de ello. Una de las principales causas del nivel bajo de recompra es la comunicación, en donde se promociona o se ofrece algo que el consumidor no encuentra en el producto. Para corporaciones grandes es un error fatal confundir al consumidor pues se distorsiona el rol que el producto busca desempeñar en el mercado.

Pregunta diez

¿Cuáles crees que son los factores que influyen en el éxito / fracaso de nuevos productos?

El E2 indicó que un factor que determina el fracaso o éxito de un producto es el *input* que se recibe del consumidor. El fracaso llega cuando se idea un producto sin considerar lo que el consumidor necesita. Además, menciona que lo ideal es ver qué necesita el consumidor, qué piensa y qué es lo que espera para incorporar eso en su propuesta. Para conocer ello, se realizan estudios de mercado, práctica que no todas las empresas realizan pues implica una inversión considerable. El E6 acota que la oportunidad identificada debe ser real y alcanzable.

Un factor interno mencionado por el E3 y E6 es el compromiso de la organización con este lanzamiento. Por un lado, el E3 explica la importancia de la sinergia entre los equipos multidisciplinarios. Todas las áreas deben conocer la intención del proyecto y los objetivos que se desean alcanzar, si un área no interioriza dicha información podría convertirse en una traba para el proceso. Por otro lado, el E6 señala que la organización debe estar comprometida a invertir en lo necesario para lograr el éxito del producto ya que el proceso de posicionar un producto en el mercado puede durar meses. Otro actor clave interno para lograr el éxito, señalado por el entrevistado E4, es la fuerza de ventas ya que son los que tienen que comprar primero la idea.

Otros elementos indicados por el E3 y E5 que influyen son la visibilidad en los puntos de venta; el precio, el cual debe estar acorde a la competencia; la comunicación, el plan de medios que se considerará para informar sobre los atributos; el diseño y empaque, el cual se debe adecuar al estilo de vida del *target* y las promociones. Otros factores, desde el área de *trade*, mencionados por el entrevistado E5 son los concursos que se realizan en los distintos canales.

En conclusión, se considera que los factores más importantes son conocer qué piensa y siente el consumidor y el compromiso de la organización con el proyecto. El primero porque el producto debe de nacer de una oportunidad identificada en el mercado y de no conocer con exactitud qué espera el *target* se le otorgará lo esperado. El segundo factor es relevante pues si las áreas no son conscientes del propósito ni de los objetivos de este proceso, no trabajarán en sinergia y no se lograrán los mismos resultados.

Pregunta once

¿Existe algún instrumento, índice o indicador que ayude a las empresas a poder medirlo?

Todos los entrevistados coinciden en que el principal indicador de fracaso son las ventas. El E2 señala que luego de revisar el nivel de ventas es ideal realizar estudios cuantitativos con el consumidor para que, a partir de esa muestra, se consideren tomar medidas correctivas para brindar un producto mejorado. Posteriormente a eso, la empresa tendrá que comunicarlo y/o relanzar el producto. El E5 comenta también que conocer el *market share* es vital, ya que te brinda información sobre cómo le va al producto en el punto de venta, la cobertura, las ventas, etc.

Pregunta doce

¿En el caso de la industria de bebidas cuál cree que es la mayor dificultad para lanzar nuevos productos? ¿Qué tanto ha cambiado el mercado peruano de bebidas en los últimos años?

Dentro de la industria de bebidas en el Perú se visualizan diferentes dinámicas realizadas por las empresas en las categorías según el área geográfica, el NSE y las costumbres. En el caso de la categoría gaseosas los E1, E2, E3 y E5 destacan la influencia del precio en la decisión de compra ya que existe una gran rivalidad por precios bajos pues la mayoría de los peruanos son desleales a una marca. Además, E3 y E5 atribuyen que este factor es una de las principales barreras o trabas dentro de la categoría. Sin embargo, según el E5, es necesario seguir innovando ya que el consumidor peruano es cada vez más exigente y detallista; por ello, está dispuesto a probar nuevos productos.

Otro aspecto que caracteriza a las gaseosas, y que hace aún más compleja a la categoría, es la existencia de productos que ofrecen valor de marca. Es decir, productos con un atributo adicional y por el cual no compiten en precios. Dentro de estos productos está la marca mundialmente famosa y líder de la “Empresa X”, que según el E2, es vista en los NSE bajos como una buena marca que la consumen solo en ocasiones especiales.

Por otro lado, para la categoría de cervezas, los E1 y E6 destacan como atributo la lealtad que existe para las principales marcas del mercado. Para el E1, antes de la compra de la “Empresa Y”, por una corporación Mundial, la mayor dificultad pudo haber sido la distribución. Ahora con el 99% del mercado debido a la compra, el E1 opina que el reto estará en aumentar el consumo de la categoría e ir quitando marcas que antes competían entre sí. Por su parte el E6, considera que otra de las dificultades en esta categoría es que el consumidor peruano es muy tradicional; sin embargo, está dispuesto al “switchero” (probar diversas marcas). El consumo se da según tres factores: preferencia de marca, disponibilidad y accesibilidad; es decir, si bien el peruano tiene su marca preferida puede cambiar su compra según la accesibilidad y disponibilidad del producto.

Se concluye que el peruano es un consumidor muy complejo al que las empresas se han ido adaptando de acuerdo a sus exigencias. Las cuales no son iguales en todas las categorías. Por parte de las gaseosas, se observan consumidores mucho más desleales a causa de la guerra de precios y de los nuevos hábitos de consumo que hacen que las personas migren a otras categorías más saludables. Por ello, es posible afirmar que existe una relación directa entre competencia e innovación. Es decir, mientras más competencia hay en un mercado mayor es la innovación en los productos para poder mantenerse o ganar *share* en el mercado.

En cambio, para las cervezas se visualiza un consumidor leal, las marcas líderes son las mismas que tienen mayor tiempo en el mercado. Se ha visto que el factor precio no influye tanto en la decisión de compra y es por ello que han fracasado muchas marcas con una estrategia de precios bajos. En esta categoría se puede ver un nuevo desafío cómo incrementar el consumo per cápita.

Pregunta trece

¿Qué tanto influye el riesgo del fracaso en nuevos productos para las “Empresas X,Y y Z”? ¿Existen herramientas y/o indicadores que ayudarían a medir estos riesgos?

La mayoría de los entrevistados coincide que el lanzar un nuevo producto conlleva un gran riesgo de fracasar pero, al estar expuesto a un mercado que es cada vez más exigente y

cambiante, necesitan innovar. El E3 señala que la innovación en gaseosas se puede ver en diferentes formas como por ejemplo nuevos sabores, diferentes presentaciones y diseños de empaque que van de acuerdo a las tendencias del mercado. Por el lado de las cervezas, según el E6 se espera que AB InBev innove en sus productos actuales y que capture nuevas ocasiones de consumo.

En cuanto a las herramientas, el E3 opina que la más importante es la evaluación financiera del proyecto pues es una revisión holística que incluye diferentes aspectos como costos e inversiones que se necesitarán para un determinado proyecto, y el retorno económico que se espera obtener.

En conclusión, la probabilidad de fracasar es un riesgo que las empresas deben asumir al momento de innovar, ya que si no se desarrollan nuevos productos o no se adaptan a las necesidades del consumidor, las empresas pueden perder participación.

Pregunta catorce

¿Cuáles crees que son los aprendizajes de los productos que no han tenido éxito?

Cabe resaltar que esta pregunta solo fue dirigida a los especialistas que trabajaron en las empresas que desarrollaron los casos estudiados.

Por parte de las cervezas, el E2 resalta que el aprendizaje de “Empresa Z” en cervezas es que a pesar de que hicieron una gran inversión para todo el proceso, a nivel marca no se vieron muy afectados ya que al ser nuevos en esa categoría, la gente percibía a un “Empresa Z” fuerte tratando de incursionar en un nuevo mercado. Caso contrario es lo que ocurrió, según el E2, en “Empresa X” con el “producto X1”. Ya que se puso en riesgo la marca pues el producto generó rechazo y gracias al *Brand Love* de la marca no se afectó a la “marca X1”.

Por otro lado, el E3 cree que la “Empresa X” aprendió en 4 aspectos. El primero consiste en la importancia del trabajo interrelacionado de los equipos, deben comprender también por qué se está lanzando el producto. El segundo consta de tener cuidado con los sabores pues si bien hay sabores que funcionan en un país, en otro pueden no gustar. El tercero es la correcta comunicación que se transmite y la realidad del producto. Si una persona va a comprar un producto con una idea creada y percibe en la realidad algo completamente distinto, influye en el fracaso. Finalmente, está la relevancia de realizar tests masivos pues hay sectores económicos muy variados, estilos de vida, etc.

Con las respuestas dadas a esta pregunta, podemos concluir que ambas categorías son percibidas de diferente manera cuando fracasan. Por parte de las bebidas no alcohólicas, al ser una categoría más competitiva, un fracaso puede repercutir negativamente en la marca, por lo que son más recordados. Sin embargo en las cervezas, al haber una mayor fidelización por ciertas marcas, el fracaso de los nuevos productos no suena mucho y hasta no son recordados por el consumidor.

2. Caso “Producto X1”: Involucrados y Especialistas II

Tabla 8: Entrevistados ¹caso “Producto X1”

Nombre	Codificación	Clasificación	Cargo relacionado al tema	Fecha de entrevista	Duración
Anónimo	E7	Involucrado	Sr. Marketing Manager South Latin Business Unit – Corporación X	23/05/2017	01:11:11
Anónimo	E8	Involucrado	Gerente de Desarrollo Comercial – Corporación X	12/06/2017	46:52
Anónimo	E12	Especialista II	Director de la Maestría en Marketing de ESAN	03/07/2017	45:16
Gustavo Peralta	E15	Especialista II	Gerente de Marketing- Alicorp	12/07/2017	01:25:08

Fuente: Elaboración propia

Pregunta uno

¿En qué consistió el modelo que siguieron para el “Producto X1”?

El entrevistado E8 lo califica como un modelo estructurado y unificado por la “Empresa X”, en el cual se involucraban muchas personas localmente y de otras subsidiarias en el extranjero. El modelo se trabajó a través de distintas etapas como ideación, análisis de oportunidad, factibilidad técnica y financiera. Con él se buscó generar ideas, casos de negocio en donde se generaron hipótesis; además, se quiso saber aspectos del producto como su precio y costo. Este modelo terminó con en el post lanzamiento o post *launch review*.

Por otro lado, el E7 explica que el modelo que siguen tiene diferentes etapas: “Son cerca de cinco etapas importantes y para pasar de una a otra tienes *gates*, (...). Son como las instancias en las que se presenta la información al presidente de la región para que apruebe o no seguir el proceso”.

Con respecto a la duración, el entrevistado considera que existen etapas que demoran más

¹ Para mayor información de la experiencia de los involucrados ver anexo Q

que otras porque conllevan la realización de investigaciones y recibir los resultados puede tomar cinco o seis meses. Existe también una etapa de *recycle* que también impacta en el tiempo del desarrollo ya que muchas veces al probar un prototipo o sabor de alguna bebida se obtiene un *feedback* del consumidor. De esta manera, se ajusta el producto según el agrado o no del público objetivo.

Pregunta dos

¿Cuáles fueron las principales técnicas/herramientas que usaron para la generación de ideas? ¿Cómo se seleccionó la idea?

El E7 menciona que se realizaron diversos estudios para encontrar la idea. El primero, llamado *Human Motivation*, identificó las motivaciones, valga decir el porqué de la decisión de compra del consumidor para elegir un producto. Por ejemplo, para el “producto X2” es el sentido de pertenencia muy arraigado que tienen los peruanos con la marca, similar al de la chicha morada.

Además, se estudiaron las principales ocasiones de consumo de los productos. En el caso de las gaseosas, el 70% del consumo es para acompañar las comidas, igual que la chicha. Por último, se realizó un estudio llamado *Be You*, el cual buscaba, medir el *brand love*, el posicionamiento, la preferencia y también ayudaba a calcular la elasticidad de precio.

El involucrado E8, recalca que dentro de la “Empresa X” todas las innovaciones nacían en las reuniones de los equipos globales y locales, donde se debatía cómo innovar el siguiente año. Se generaban ideas e hipótesis, lo cual se enriquecía con estudios de mercado. Agrega que, según su opinión, para marcar la diferencia en la generación de ideas debería incluirse fuentes externas como bodegueros y vendedores, ya que todas las empresas en el mercado pueden acceder a los mismos estudios de mercado. Ante ello, el E15 menciona que para seleccionar una idea es necesario que sea aprobada por la Alta Dirección, a la cual se le deben presentar sustentos financieros a groso modo y números preliminares que indiquen la rentabilidad a la corporación de esta propuesta.

Con las investigaciones pudieron notar la tendencia creciente de los consumidores hacia las bebidas naturales o hechas en casa. Debido a la notoria contracción del sector de gaseosas, decidieron dinamizar la categoría mediante el lanzamiento de un producto que compitiera con estos refrescos pero que fuese una bebida gasificada con sabor a chicha morada.

El especialista E12 opina que la lógica que siguió la compañía es correcta, considera que el querer vender más y dinamizar el mercado es parte de sus valores como empresa. Por el contrario, el especialista E15 indica que buscar una idea o una nueva innovación que dinamice un mercado no es lo ideal porque se estaría forzando la categoría.

A pesar de que se realizaron muchos estudios de mercado para poder validar la idea, como se sabe, el producto no tuvo éxito. Por ello, se considera importante que para el lanzamiento de un nuevo producto se cumpla con tres aspectos. Por un lado, debe existir la necesidad real del nuevo producto y, a la vez, ser validado; segundo, la empresa debe encontrar la oportunidad de poder desarrollar el producto con las condiciones del mercado y; tercero, que la idea del nuevo producto responda a una necesidad de la empresa, ganancias y rentabilidad.

Pregunta tres

¿La idea estaba alineada a la estrategia corporativa establecida? ¿Se priorizaron las ideas de acuerdo a los objetivos empresariales?

El E7 afirma que: "El 'producto X1' nace como una oportunidad de negocio pero no necesariamente como una (del) consumidor, eso fue (la) clave del fracaso". Esto debido a que, como él comenta, a comparación de otros países de Latinoamérica, el consumo per cápita de gaseosas en Perú era mucho menor que el de los demás países. Añade que el Perú tiene un consumo no comercial que otros países no tienen como la limonada, emoliente, etc., y eso hace que no sea tan alto como en otros países. La oportunidad encontrada fue cómo hacían para incrementar el consumo en la categoría que se viene contrayendo.

Ante ello, el E15 opina que ese fue uno de los principales errores que tuvieron, ya que no nace de evidencias del mercado, sino de una necesidad interna. Con este lanzamiento se quiso forzar el crecimiento de una industria que muestra una tendencia decreciente debido a que ahora se opta más por los productos naturales.

El E8 afirma que la idea estuvo totalmente alineada con las estrategias de la marca y de la corporación. Desde un inicio, se planteó que el nuevo producto debía ser lanzado bajo el respaldo de la marca más fuerte de la empresa, "marca X2". La cual tiene atributos súper marcados como lo son la creatividad, peruanidad y los *teens*.

Dentro de los tipos de estrategias que menciona el E1 en la sección anterior, están las estrategias reactivas (creadas al momento en respuesta a una situación específica) y planificadas

(elaboradas con tiempo y alineadas a los objetivos estratégicos de la empresa). Para este caso, la idea estuvo dentro de las estrategias planificadas de la organización.

Pregunta cuatro

Antes de asignar los recursos, ¿Se realizó alguna investigación preliminar que permitió validar la necesidad en el mercado? ¿Qué investigaciones fueron? ¿Esta investigación la realizan ustedes o la tercerizan? En caso no se tercerice ¿Qué área o quiénes se encargan de realizar la investigación?

Ambos participantes, concuerdan que sí se realizaron investigaciones preliminares al lanzamiento del producto. El E7 especifica que se tercerizaron estudios a través de compañías especializadas como Nielsen, la cual les dio la información para sustentar la oportunidad. También trabajaron con CCR, que les brindó información cuantitativa y realizaron *focus groups* para obtener datos cualitativos previos y post lanzamiento. Además, contrataron a IPSOS para pilotear algunas partes de la investigación. En total para el caso del “producto X1”, se realizaron aproximadamente entre 8 y 10 estudios pre y post lanzamiento.

Los especialistas opinan que tercerizar las investigaciones es una idea acertada, ya que se necesita una estructura adecuada para realizarlo y estas consultoras dominan la metodología. Para el E15, es muy importante tener varias investigaciones, ya que ello permite tener mayor certeza y seguridad del éxito que puede llegar a tener el producto.

Sin embargo, solo con estos resultados no se puede tomar una decisión por completo, pues es una variable más a considerar. Por ejemplo, para el E8 las investigaciones de mercado que las empresas compran no son suficientes, considera muy importante contar con información de primera mano, como entrevistar a los bodegueros.

Cabe recalcar que la idea no surgió del mercado, sino del negocio. Como el E7 afirma, si bien realizaron los estudios comentados, estos fueron mal utilizados, pues había un sesgo muy marcado para que se valide la necesidad. El E7 indica que cuando se leen los resultados de los estudios: “Lees lo que quieres leer y te quedas con las cosas que validan tu idea y por eso es importante que dentro de un equipo de innovación (alguien) de otra área tenga como rol ser 'detractor' del proyecto”.

El E15 afirma que este fue el principal error, pues un proyecto siempre debe buscar responder a una necesidad detectada para poder ser exitoso. Por ello, afirma que se debió tomar

en cuenta la mayor cantidad de estudios que ayudaran a decidir si el proyecto salía o no.

Pregunta cinco

¿En qué se basaron para escoger los atributos que el nuevo producto iba a ofrecer? ¿Qué estrategias aplicaron?

El E7 comenta que el nuevo producto fue definido como una bebida con sabor a chicha ligeramente gasificada, pero luego se optó por colocarle el nivel de gas usual. Sin embargo, esto es considerado un error por el E7 y E15, pues la chicha es considerada un sabor sagrado y cada persona tiene una perspectiva distinta sobre el sabor, ya que al ser una bebida casera hay mil formas de preparación.

Por otro lado, el E8 indica que los atributos del producto se alinearon a los de la “marca X2”, los cuales son la peruanidad, creatividad y el espíritu joven. Respecto a ello, el E7 indica que el “producto X2” y la chicha morada compartían atributos de marca y ambas generaban orgullo nacional, estaban asociadas a la creatividad peruana. De hecho, uno de los estudios reveló que el “producto X2” tiene el sentido de pertenencia muy arraigado al igual que la chicha morada.

Para los especialistas esto fue un gran error, ya que creen que no se debió asociar la marca “marca X2” con este producto. Opinan que se quiso aprovechar la fortaleza de la marca para tener una conexión emocional más fuerte con el público, sin embargo, al ser la “marca X2” una *lovebrand* se arriesgaron mucho. Para el E15 no había mayor conexión entre ambas marcas además de ser gaseosas; hay un sabor sagrado en chicha y en gaseosas, y al querer mezclar ambos no se obtuvo ninguno. “(...) Al menos esperas que tenga un sabor tan bueno como el del “producto X2” o tan bueno como el de la chicha, al final no eres ninguno”.

Para ambos especialistas, se debió tener en claro, desde un principio, qué era lo que se iba a lanzar y las características. El E12 considera que no era lo mismo vender una gaseosa con sabor a chicha que vender una chicha como gaseosa.

Pregunta seis

¿Cuál era el *target* al que estaba dirigido el producto? ¿Cuáles fueron los criterios que tomaron en cuenta para escogerlo?

El E7 menciona que tienen un programa en su sistema, el cual indica qué hacer en cada etapa. Se carga información y te indica qué estudios realizar según los objetivos para poder llegar al *target*.

Los E7 y E8 indican que tuvo un *target* masivo, al igual que el “producto X2”. El E7 indica que estaba dirigido a toda la población, a todas las personas que les gustase la chicha. El E8 explica que fue muy ambicioso pensar que una extensión de sabor iba a tener el mismo alcance (todos los NSE y sociodemográficos) que la “marca X2”, pues esta cuenta con gran trayectoria.

Sin embargo, el E12 opina que el “producto X2” es una bebida masiva al igual que la chicha, por lo que tenía mucho sentido que este lanzamiento lo sea también. Para el E15 también se debió segmentar el mercado y escoger un *target*. Además, observó que el producto era aceptado por los niños y que pudieron haberse enfocado en ellos, ya que estos no relacionan la chicha con un sabor sagrado.

Pregunta siete

¿Cómo estuvo conformado el equipo designado? ¿Fueron equipos interdisciplinarios?

Los participantes indican que, si bien Marketing lideró el proyecto, todas las áreas se vieron involucradas. El E7 agrega que en el proyecto participó el centro de innovación de Brasil, Centro América y Estados Unidos, pues ahí se elaboran prototipos con los mejores insumos y proveedores para poder desarrollar el *brief*.

El E7 comenta que entre 10 y 12 personas de la empresa local estuvieron dedicadas al proyecto exclusivamente, de diferentes áreas como el área técnica, marketing, ventas, legal, I+D; mientras que 20 personas eran de la corporación global. Cabe mencionar que el E7 lideró el proyecto desde Marketing junto a su equipo de tres personas.

Para los especialistas es adecuado que el equipo de Marketing sea quien lidere el proceso de la mano de otras áreas. Sin embargo, para el E15 al inicio del proyecto debería haber un equipo de marketing designado específicamente a éste y en el camino convertirlo en un equipo interfuncional. Además, el entrevistado resalta la importancia que tiene el líder del equipo en el logro positivo y exitoso de los objetivos.

Pregunta ocho

¿Qué criterios se tomaron en cuenta para destinar los recursos correspondientes?

Antes de destinar los recursos, el E7 señala que se detectó la oportunidad entre las dos empresas, la local y global. La cual debió ser clara, viable y realizable para ser aprobada. En el caso del “producto X1”, la idea fue respaldada por todos, contó con el agrado del dueño hasta del gerente general de la compañía. Ello ayudó a que desde la elaboración del *Business Case*, los

recursos fueron otorgados de manera rápida. Para destinarlos se usó un sistema propio, el cual guió en cada etapa sobre qué hacer o realizar según las metas a alcanzar, por ejemplo estudios, pruebas, etc.

Este aspecto se considera uno de los puntos a favor del desarrollo del producto, ya que es sumamente relevante poder contar con la aprobación de la gerencia pues esta brinda el presupuesto para la ejecución del proyecto. Un plan que no causa empatía o agrada a la gerencia está destinado a fracasar porque no se aprueba o si se hace, el presupuesto puede no ser suficiente.

Pregunta nueve

¿Se realizó una validación de los recursos con los que contaba la empresa para la elaboración del producto? ¿Qué herramientas utilizaron?

Para los entrevistados validar los recursos con los que cuenta la organización es indispensable. El E8 indica por ejemplo que, la capacidad de producción se midió mucho antes de hacer el prototipo. Además, comenta que Marketing elaboró el Estado de Pérdidas y Ganancias del producto, para su elaboración se contó con *inputs* de varias áreas para saber si se tenía la capacidad de producción, si se podrían elaborar los moldes requeridos, el costo de la fórmula, el alcance de la distribución, etc. Todo eso se ve en la etapa de factibilidad explicada anteriormente.

Pregunta diez

¿Hubo la elaboración de algún prototipo y tests internos? ¿Se realizó alguna modificación?

El E7 menciona que se realizaron prototipos en los centros de innovación de la corporación en Brasil, Centro América y USA. En estas locaciones se desarrollaron los prototipos con mejores insumos y diversos proveedores para que así, puedan elaborar el *brief* del proyecto y lo envíen a Perú. Además, menciona que los prototipos fueron usados para pruebas locales en donde si ven que algo del “producto X1” no gustaba se recibía ese *feedback* para ir a una etapa de *recycle*.

Para que el prototipo pueda ser aceptado, el E15 considera que se debe tener vallas muy altas, ya que cree que se deben hacer muchos prototipos para poder encontrar el sabor buscado y que se asemeje más al que busca el consumidor.

Pregunta once

¿Se verificó la propuesta del nuevo producto en base a un testeo?

El E7 menciona que cuando se generó la idea se planteó que debía tener el nivel normal de gas para poder ser considerada una bebida gasificada, pues la intención era dinamizar e incrementar el consumo en la categoría. En este testeo se descubrió que el gas era una barrera para el consumidor, por lo que se decide que esté ligeramente gasificada para que no deje de ser parte de esta categoría. Sin embargo, debido a presiones en la empresa, por miedo a que gustara tanto el atributo natural del “producto X1” y sea un “boom” y que canibalice otra de sus marcas fuertes, “producto X3”; se decidió lanzar con el nivel de gas normal. Para el E8 dentro de los factores que influyeron en el fracaso están el test del consumidor, el perfil de sabor y el concepto.

Ambos especialistas consideran relevantes los tests de sabor, ya que con estos se pueden corregir aspectos que se obviaron en etapas anteriores. El E15 resalta la importancia de la presencia del equipo de Marketing durante las pruebas o testeos, ya que algunos factores pueden “ensuciar” los resultados. Por otro lado, el E12 comenta que es muy importante realizar un testeo global de todo lo que implica el lanzamiento y no solo por partes. Es decir, señala que no solo el sabor debe ser considerado, sino también el concepto y hasta la estrategia de comunicación.

Pregunta doce

¿Se realizaron pruebas o algún piloto de producción que ayudó a precisar los costos de producción y flexibilidad de la demanda? ¿Se aplicó una gestión de la calidad?

El E8 indica que sí se realizaron pilotos de producción pues era necesario probar las líneas. El diseño del proceso de fabricación también es relevante pues está la parte técnica en la que se tienen que definir cómo serán los moldes, diseños, etc. Explícitamente menciona: “Se diseña un producto, te pones de acuerdo con la gente de ventas y (...) de investigación de mercado, luego con la parte técnica les dice qué quieres vender, en qué presentaciones y ellos te darán las validaciones”.

Para el E15 es importante realizar los pilotos de producción ya que es clave tener en cuenta la calidad de los productos que se ofrecerán al cliente. De no hacerlo, la producción puede no ser la esperada o, incluso, presentar desperfectos.

Pregunta trece

¿Se realizó el lanzamiento a un mercado piloto? ¿Cuáles fueron los resultados?

Ambos entrevistados afirman que no se realizó ningún lanzamiento piloto del producto por temas de confidencialidad. Pues, temían que la idea se filtrara y que la competencia pudiera reaccionar antes del lanzamiento.

Respecto a ello, el E12 comenta que una de las recomendaciones usuales es hacer un mercado de prueba ya que hubiera aportado mucho, pues al tener una validación a nivel cualitativo, cuantitativo y un mercado de prueba, las probabilidades de fracaso disminuyen. Afirma también que la competencia ya estaba enterada de los planes de la “Empresa X”. Sin embargo, resalta que entre el lanzamiento en un mercado de prueba y el nacional no puede haber diferencia mayor a semanas. Por ello, aunque la competencia se entere no podría responder rápidamente.

De igual manera, para el E8 la bebida debió ser probada en algún territorio antes de su lanzamiento. También considera que debió llegar al mercado con una presentación pequeña; para luego, gradualmente, ampliar las presentaciones en tamaño e ir creciendo en participación.

Pregunta catorce

¿Cuál fue el papel de la Alta Dirección?

Ambos entrevistados señalaron que la presencia de la Alta Dirección fue constante, ya que estuvieron presentes desde la concepción de la idea hasta que el producto fue retirado del mercado. Para pasar de una etapa a otra, los entrevistados mencionan que hay *gates* o instancias en donde se solicitan las distintas aprobaciones de la Alta Dirección como, por ejemplo, la de los presidentes de cada región, sin dichos consentimientos no se puede continuar a la siguiente etapa.

Respecto a ello, el E12 comenta que la Alta Dirección debe proteger las marcas estratégicas o *lovebrands*, ya que si no reciben algún sustento o estudio que avale el proyecto, ello pone en juego el nombre de la compañía. El E15 considera que los integrantes del equipo deben de tener poder de decisión pero que el encargado de dar el *go* final para destinar los recursos, luego de evaluar resultados de los estudios, sería el gerente general. Agrega que no sería necesario que este esté al tanto de todos los proyectos pero sí de los más importantes

Pregunta quince

¿Cuál es el tiempo promedio que tomó la implementación del producto?

El E7 indica que fue un proceso largo, duró aproximadamente entre 14-15 meses. Comenta que hay etapas que demoraron más porque esperaron tener los resultados de las

investigaciones, lo cual puede durar entre cinco y seis meses.

El E15 considera que cuando se realiza una extensión de línea no debe durar mucho tiempo, entre seis a ocho meses. Sin embargo, si es una categoría totalmente nueva para la empresa el tiempo se podría alargar hasta dos años o hasta encontrar el sabor ideal ya que hay muchas variables que se tienen que evaluar antes de dar el *go*.

Pregunta dieciséis

¿Cuáles fueron las estrategias de comunicación y comercialización?

El E7 menciona que las estrategias de comercialización del “producto X1” fueron las mismas del “producto X2”, pues buscaron llegar a todo el país y lo lograron. La idea era que donde había un “producto X2” haya un “producto X1”. En un corto periodo de tiempo alcanzó un alto volumen de ventas, comparándola con otra de sus gaseosas, en los tres primeros meses logró vender lo que esta hace en el doble de tiempo. Por esta razón, todos los puntos de venta, incluso supermercados, la querían en sus estantes. Agrega también que al mes de ser lanzada, ya era conocida por el 90% del país pero no se tuvo el nivel de recompra esperado. Las tiendas se “sobre stockearon” de la bebida, ello ocasionó varios problemas post lanzamiento.

El E8 agrega que esta bebida se vendió a los mayoristas desde el primer mes. Sin embargo, opina que para las innovaciones, no es recomendable vender en el primer mes a los mayoristas, pues estos definen sus compras según lo que los minoristas piden; por ello, se debe dejar que el producto rote y luego ofrecerlo en el segundo o tercer mes. Otra estrategia aplicada por la corporación fue la del *bundle packs*, con ella por la compra de un paquete del “producto X1”, daban una o dos botellas del “producto X2” o viceversa.

Respecto a la comunicación, el E7 añade que se promocionaba una bebida nueva con el respaldo de la “marca X2” para que el consumidor lo asocie con calidad y piense que iba a tener una mejor chicha que la que toma en casa. Otra estrategia empleada (post lanzamiento) en las redes sociales fue crear “memes”, pues querían comunicar bien el concepto del producto.

Para el E12 cree que la empresa no consideró un escenario negativo, lo cual es común en las organizaciones. Además, tanto el E12 como el E15, consideran que se debió tener un plan de contingencia que permitiera actuar de manera oportuna y adecuada. Especialmente para las redes sociales, el E12 comenta que probablemente nunca se pensó que iba a haber un rechazo ante la marca tan fuerte, ya que los comentarios negativos tuvieron un efecto multiplicador.

Pregunta diecisiete

¿Cuáles fueron las modificaciones post lanzamiento?

Como se mencionó, la comunicación del “producto X1” fue imprecisa en el lanzamiento, pues no se señaló explícitamente en la publicidad que se trataba de una gaseosa. Esta omisión causó un rechazo inmediato.

Es así que, a la semana del lanzamiento, se ajustó la comunicación ya que, como lo indica el E7, en los pre-testeos no se dieron cuenta que el consumidor al ver o escuchar el “producto X1” no lo asociaba con gaseosa porque en ningún momento se mencionaba que tenía gas. Lo cual ocasionó que se comprometieran las expectativas del consumidor porque este sentía que le vendían la idea de un producto distinto al que recibía. Con dicho ajuste, la promoción cambió y empezó a comunicar la presencia de una nueva gaseosa con sabor a chicha.

Respecto a la publicidad, el E12 comenta que debió ser testeada en conjunto, ya que ahí es donde pudo saltar la confusión que generaba la campaña. Para el E15, estas pruebas se deben hacer cuando hay dudas, ya que ayudan a asegurar los pasos. Además, agrega que un error común en las pruebas de concepto y producto es omitir palabras claves, para este caso “gaseosa”, pero en el caso de la publicidad estos errores pasaron la factura porque generaron confusión masiva.

Pregunta dieciocho

¿En qué momento se dieron cuenta que deberían parar de comercializar el producto?

Para el E8 la decisión final de sacar el producto del mercado tuvo orígenes financieros, ya que antes de lanzar la bebida se realizó un *forecast* en el que se pronosticaron las ventas que se alcanzarían. Detrás de esa planificación hay muchos recursos en juego como lo es la compra de insumos. Cuando las ventas reales se alejan del *forecast* establecido por más del 30%, los recursos no se usan del todo y, por ejemplo, empiezan a sobrar insumos lo que ocasiona que se incrementen los costos. En ese momento, se generó un plan de contingencias y financieramente se decidió si se continuaba o no con la comercialización. Agrega que no se tomó la decisión por el “*bullying*” mediático en redes sociales, sino cuando se dieron cuenta que no había sostenibilidad, y que, en todo caso, se pudo re-enfocar el producto.

En contraste, el E7 comentó que se decidió discontinuar el producto por temas políticos ya que, al estar muy relacionada la “marca X2” con la familia propietaria de la empresa, en las redes sociales se estaba afectando el nombre de los dueños y le pidieron que se retire el producto

del mercado. Ello impidió que se pudieran hacer las correcciones para un próximo relanzamiento.

Pregunta diecinueve

¿Considera que el fracaso de este producto fue el que tuvo más impacto sobre la empresa?
¿Cómo se vieron impactados los indicadores de la marca?

Algo a resaltar es lo explicado por el E7, paradójicamente, indicadores como *Lovebrand* se incrementaron notablemente y ello fue porque el mercado se dividió en dos bandos, una mayoría que odiaba el “producto X1” y otro sector que la quería. Sin embargo, los que la odiaban, reforzaban su querer a la “marca X2”. Por ello, el “producto X1” ocasionó que la “marca X2” se ubicase en el *top of mind* del consumidor ya que la marca sonó bastante y todos hablaban de ella.

El E12 comenta que este suceso no tuvo mucha repercusión financiera. Además, fue una coincidencia favorable que el fracaso ayude a la marca madre a ser más consumida. El “*bullying*” que se le hizo a la “marca X2” ocasionó que una parte de la población se solidarice y la defienda.

Pregunta veinte

¿Consideran que hubo algún aprendizaje? ¿Cuál fue?

Un aprendizaje en el que coinciden ambos entrevistados es el de la comunicación, sostienen que, si bien es cierto, existen muchas percepciones del sabor, la publicidad generó un “*disconnect*” con la audiencia pues ellos esperaban recibir una chicha no una gaseosa. Por ello, se tiene que ser muy claro en la comunicación cuando hay algún tipo de innovación disruptiva para que el consumidor no se confunda, agrega el E7. De igual manera, el E15 resalta la ausencia de la característica del gas en la comunicación, lo cual creó una expectativa muy diferente a la que se experimentó.

Otra enseñanza que mencionan ambos participantes es relacionada al *target*, manifiestan que fueron muy ambiciosos en creer que llegarían a todos. El E8 adiciona que tuvieron que medir el riesgo y pensar que ese sabor era más para un nicho. Algo curioso que indica el E7 fue que con estudios posteriores al lanzamiento descubrieron que había “amantes del ‘producto X1’”, un público específico que creyó se había pensado al crear este producto. Ellos pertenecían a los NSE bajos, la mayoría eran obreros de construcción pues, ellos generalmente usan botellas de la “marca X2” para llenarlas con chicha del hogar y llevarla a sus centros de trabajo.

El E15 coincide en que fueron ambiciosos, ya que no hicieron una estrategia para algún segmento en específico. Añade que esta bebida fue bien recibida por los niños, ya que ellos no

tienen la asociación de chicha con sabor casero, pues están más acostumbrados a los sabores artificiales.

Desde el punto de vista del involucrado E8, considera también que el área de ventas debe hacer prevalecer su experiencia en el mercado sobre algunas decisiones que pueda tomar el área de Marketing. En el caso concreto de “producto X1”, cree que hubiese sido correcto señalarles que no es lo indicado lanzar tres presentaciones para un producto nuevo ya que la primera compra del consumidor no va a ser la del tamaño grande como la de 3 litros.

Otro importante aprendizaje, mencionado por el E7, es que existen sabores sagrados nacionales como lo son el pisco sour y la chicha; en el caso de este último sabor, cada persona tiene un ideal diferente de cómo debe saber la chicha, si se le pregunta a cualquier consumidor cuál es la mejor chicha para él o ella dirá que es la que preparan en su casa o la de su abuela. Lograr que a todo el público le guste un mismo sabor es difícil.

Ante ello, el E15 refuerza la idea de los sabores “sagrados” o “muy peruanos”, pues llegar a un sabor que le guste a todos es complicado. Al ser una bebida casera existen mil formas de preparación. De hecho, el comenta que en Alicorp, empresa donde labora, se intentó lanzar una bebida con sabor a chicha morada que tampoco tuvo éxito y les dejó el mismo aprendizaje.

Adicionalmente, indica el E7 que otra lección es tener algún detractor en el equipo de Marketing designado pues esta persona no estará “contaminada” con el proyecto. Suele pasar que solo se quedan con la información de los estudios de mercado que validan la idea. Por ello, considera importante que dentro del equipo de innovación, una persona de otra área que se oponga y ayude al equipo a ver mejor la información. Contar con un plan de respuesta en redes sociales es otra enseñanza para el E7, pues se debe estar preparado para una crisis en estos medios y es crucial saber cómo actuar y qué responder.

Con respecto a la salud de “marca X2”, el E7 indica que es algo que se debe valorar mucho. El portafolio de gaseosas que posee la corporación global de la empresa logra tener el 70% de participación de mercado. Así, se decidió que el “producto X1” tenga el respaldo de la “marca X2” pues era la única capaz de mover la aguja de la industria, al ser muy significativa para el país. De hecho, esta salud de marca fue el escudo que la protegió y le perdonó la equivocación. De haberse usado cualquier otra marca más débil, lo más probable es que hubiese desaparecido.

Finalmente, el E7 menciona que es consciente de los altos riesgos que conlleva el innovar y por ello, es muy importante aprender de ello. Señala que el nivel de éxito de una innovación es muy bajo, solo alcanza el 6%. Agrega que siempre se debe aprender de los fracasos y para ello, considera necesario documentar todo y decirlo abiertamente para lograr un verdadero aprendizaje.

Pregunta veintiuno

¿Qué aspecto consideras debió modificarse en el desarrollo del “producto X1”?

Una modificación que considera necesaria el E8 es la de realizar un análisis de riesgos y asumir que el producto no funcionaría en el mercado para saber cómo actuar y qué hacer ante ello. De igual manera, para el E15 se debieron incluir estos riesgos y planes de contingencias de manera explícita en el *Business Case*, ya que ser consciente de su existencia te permite medirlos y controlarlos.

Con respecto a los estudios de mercado, el E8 sostiene que también se debieron realizar *focus groups* a los intermediarios importantes como los bodegueros y los propios vendedores, ya que representan el 80% de la venta. Opina que ellos tienen información valiosa que sería útil ya que conocen el mercado y saben qué se podrá vender y si será difícil o no. Agrega también que sería un gran paso que las propias empresas realicen sus propias investigaciones y pruebas de mercado, pues lo hacen a través de empresas controladas para que no se filtre ningún tipo de información.

El E12 comenta que se debió realizar el lanzamiento en un mercado más pequeño, como Trujillo, ya que ello hubiera permitido ver si funcionaba o no la estrategia que se había planteado la empresa. Además, se hubiesen podido realizar las correcciones al plan de comunicación y evitar confusión; considera que el error más grande fue la ejecución de la estrategia.

Por último, el E8 considera que el *timing* fue un factor que debió tomarse en cuenta, ya que en el sector de bebidas es muy importante. Comenta que el momento adecuado para lanzar productos en esta industria es en verano, ya que es cuando los niveles de “refrescancia” están al máximo. Para ello, es muy importante tener el respaldo de un buen presupuesto para los medios.

3. Caso “producto Y1”: Involucrados y Especialistas II

Tabla 9: Entrevistados ²caso del “producto Y1”

Nombre	Codificación	Clasificación	Cargo relacionado al tema	Fecha de entrevista	Duración
Anónimo	E6	Involucrado	Director de Marcas Nuevas Categoría de Cervezas – Empresa Y	16/05/2017	01:11:17
Anónimo	E9	Involucrado	Coordinadora de producto Y1 – Empresa Y	20/06/2017	32:31
Erica Sano	E16	Especialista II	Gerente General – Enfoque (Consultora de Marketing)	12/07/2017	55:44
Enrique Medellín	E17	Especialista II	Catedrático de Innovación en la Universidad Nacional Autónoma de México	12/07/2017	01:50:09

Fuente: Elaboración propia

Pregunta uno

Explique brevemente ¿En qué consistía el modelo que siguieron para el desarrollo del “producto Y1”?

El E9 indica que se desarrolló un *Business Case* en el cual se establecieron las etapas estandarizadas, como la ideación, elaboración de hipótesis. El proceso se caracterizó por brindar importancia al cumplimiento de todos los pasos establecidos. Indica también que solo se podían hacer cambios en etapas previas si se tenía un resultado que afecte significativamente la continuidad del proyecto.

El E16 señala que el modelo que siguieron, en un primer momento, debió verificar si había mercado para el producto, es decir, si había una necesidad. Segundo si se contaba con recursos para hacer el producto. Tercero, debía analizar factores externos que pudiesen impedir la comercialización del producto. Finalmente, se tenía que tener la seguridad de que el producto iba a cumplir con el pronóstico de ventas para un retorno de inversión. Agrega que debieron ser más flexibles y capaces de realizar modificaciones para no encaminarse al fracaso.

Pregunta dos

¿Cuáles fueron las principales técnicas/herramientas que usaron para la generación de ideas? ¿Cómo se seleccionó la idea?

Para la generación de ideas el E6 indica que parte de la cultura de la empresa era realizar

²Para mayor información de la experiencia de los involucrados ver anexo R

todos los años *workshops* en donde asistían distintas áreas como Comercial, Marketing, Producción, *Supply*, donde todos, desde el menor grado hasta el CEO, opinaban sobre qué nuevas ideas lanzar. Agrega también que la empresa tenía un *funnel* de innovación en el que ingresan mil ideas pero solo sale una.

El E9 añade que se realizaron *benchmarks* y revisaron tendencias mundiales; se tuvo que en países como España, uno de los productos que tenía alto volumen de ventas y margen eran las cervezas saborizadas. A raíz de esto, se empezó a estudiar al consumidor y sus costumbres en el Perú. Esta práctica respondió al lema que tenían en la compañía "*Steal with Pride*" o "Roba con Orgullo".

El E17 señala que se equivocaron en realizar el *benchmarking* con España, ya que tenían otro tipo de costumbres alimenticias, de bebidas, etc. Cree que hubiese sido más útil realizar un *benchmarking* con un país que compartiera mayores similitudes, como por ejemplo México. También que esta estrategia debía aplicarse con el concepto listo del producto, pues se usa normalmente como una herramienta de análisis competitivo, para comparar el producto que se tiene con otros similares en el mundo. Para así, conocer las ventajas competitivas de la cerveza pero no para determinar cuáles son las necesidades del mercado.

El E16 considera que el éxito que un producto tenga en alguna parte del mundo, no implica necesariamente que ello se replique en otros lugares. Agrega que las bebidas frutadas funcionan en algunos países porque el perfil psicográfico de la mujer es distinto, en el Perú todavía existe una cultura muy tradicional.

El E6 menciona que para elegir la idea, la compañía utilizó *templates* en los cuales se colocaba información que argumentaba por qué era una buena idea. En este también se colocaba una hipótesis de estimación de volumen y precio.

Para los especialistas, la idea debía responder a una necesidad del mercado. Cuestionan si realmente era una necesidad del segmento elegido consumir ese tipo de bebidas. Para el E17 faltaron elementos de comprensión del comportamiento del consumidor y un conocimiento más profundo del comportamiento del mercado. Para validar esta necesidad, el E16 indica que se debió evaluar el perfil psicográfico del *target*.

Un error es que las empresas tienden a construir sus productos primero y después los evalúan. Frente a ello, se deben hallar previamente los *insights* para comprender lo que el cliente valora y a partir de ello, ofrecer algo.

Pregunta tres

¿La idea estaba alineada a la estrategia corporativa establecida? ¿Se priorizaron las ideas de acuerdo a los objetivos empresariales?

El E6 manifiesta que todas las estrategias de innovación siempre van alineadas a las del negocio. Para priorizar las ideas se toman en cuenta el valor que aportan, es decir, qué idea tiene mayor probabilidad de ser un producto ganador. El E9 por su parte, declara que la “Empresa Y” tenía la necesidad de seguir creciendo y tenía dos formas de lograr eso: aumentando la frecuencia de consumo o llegando a un nuevo público. Por ello optó por dirigirse a un público no atendido, el femenino. El E17 comenta que el buscar crecer a través de nuevos sectores o nichos no atendidos es correcto y es lo más común en las empresas.

Pregunta cuatro

Antes de asignar los recursos, ¿Se realizó alguna investigación preliminar que permitió validar la necesidad en el mercado? ¿Qué investigaciones fueron? ¿Esta investigación la realizan ustedes o la tercerizan? En caso no se tercerice ¿qué área o quiénes se encargan de realizar la investigación?

El E9 comenta que uno de los estudios realizados fue *"What the women wants"*. Este era un estudio a nivel mundial que permitió conocer la situación del mercado, las ocasiones y rituales de consumo de las mujeres, que no necesariamente reflejaban la realidad peruana. Para complementar este estudio, se realizó uno en el mercado peruano, en el cual descubrieron que las mujeres de los sectores populares para evitar el amargo de la cerveza, la mezclaban con gaseosa.

Además, el E6 y E9 indicaron que estos estudios eran tercerizados con diferentes casas especializadas en investigación; para el caso concreto del “producto Y1” el proyecto se llamó “Safari” y se trabajó con Ipsos, Apoyo y Arellano Marketing.

Para el especialista E17, fue correcto que las investigaciones sean tercerizadas para evitar el riesgo de que se pierda objetividad si lo hace el personal interno. Además, opina que tener un equipo de investigación propio no es tan rentable. El E16 considera que el área de Desarrollo siempre debe estar pendiente de lo que acontece alrededor para buscar nuevas oportunidades, pero también debe trabajar de la mano de un área de investigación externa porque siempre esta será arbitraria.

Pregunta cinco

¿En qué se basaron para escoger los atributos que el nuevo producto iba a ofrecer? ¿Qué estrategias aplicaron?

Para definir los atributos del producto, el E6 indica que a través de un estudio cuantitativo se calculó un aproximado de cuántas mujeres consumían cerveza. Con esta información se contrataron estudios cualitativos dirigidos a mujeres para indagar a profundidad en el tema y así conocer qué era exactamente lo que esperaban de una cerveza.

Por un lado, uno de los *insights* que detectaron fue que ellas tienen una receptividad del amargor diferente a la de los hombres. Por otro lado, comenta que a las mujeres sí les importaba cuidar su apariencia y la cerveza las “embotaba”, es decir, “les sacaba barriga y las hacía ir al baño”. Por ello, decidieron que el líquido debía tener un menor grado de alcohol, no podía raspar la garganta y tenía que ser más diurético o aguado.

El E9 aporta que un atributo funcional era el tema del sabor, por ello se decidió que debía tener un sabor frutado tipo a *Champagne*. Respecto a esto, los especialistas lo consideran correcto pues lo más importante era tener en cuenta las propiedades organolépticas que el *target* valoraba. Otro atributo que agrega el involucrado es el emocional, en el cual la mujer se siente parte del grupo cuando consume cervezas en “cajón”; pues el 90% de consumo de esta bebida en el Perú es en botellas retornables grandes debido a que generalmente el consumo es gregario.

Por su parte el E17, considera que el intento de innovar en la categoría fue errónea; precisamente, lo que buscaba la “marca Y1” era eliminar el sabor amargo de la cerveza, y para él, eso era lo que caracterizaba a la bebida, por lo que piensa que le quitaron el elemento clave.

Indica que el sabor está determinado por los insumos que contiene el producto. Uno de ellos era el lúpulo, el cual produce amargor, y al quitarle este ingrediente le quitaron un elemento fundamental a la cerveza. Además, el E16 opina que no se logró entender bien qué buscaba la mujer. En ese sentido, considera que debió tomarse en cuenta el trasfondo de porqué consumían cervezas, el cual era poder interactuar con el sexo opuesto y no sentirse minimizada.

Pregunta seis

¿Cuál era el *target* al que estaba dirigido el producto? ¿Cuáles fueron los criterios que tomaron en cuenta para escogerlo?

Ambos entrevistados comentan que el “producto Y1” fue una cerveza dirigida a mujeres.

El E9 agrega que uno de los criterios que se consideró para elegir el *target* fue el volumen de ventas, por lo cual se consideró como principal a los NSE más bajos y como secundario a los más altos. Mientras las mujeres de los NSE C y D consumían cerveza mezclada con gaseosa para evitar el amargor, un nicho de las mujeres del NSE A y B a las que no les gustaba la cerveza optaban por otras bebidas como *Champagne*. Comenta también que el *target* sufrió variaciones después del lanzamiento del producto porque se dieron cuenta que para la mujer de los NSE más bajos el alcohol no era una decisión prioritaria (como lo son la alimentación o el sostén de su hogar). Finalmente, quisieron dirigirse a un *target* más joven al que no le gustaba la cerveza.

Los especialistas concluyen que fue un gran error cambiar de *target*, ya que la elección de éste debió realizarse antes del lanzamiento. Además, comentan que estos cambios confunden a los clientes, no logran reforzar el mensaje que se quiere enviar y malgastan los recursos de la empresa. El E16 agrega que se necesita dirigir bien el producto porque la estrategia de marketing, de comunicación y los canales es distinta en cada uno de los niveles de la pirámide. El E17 comenta que los cambios de *target* pudieron dar un mensaje de desesperación al mercado, ya que cambiarlo constantemente no engancha al consumidor, ni llama su atención.

Pregunta siete

¿Cómo estuvo conformado el equipo designado? ¿Fueron equipos interdisciplinarios?

Los E6 y E9 coinciden que el equipo conformado para desarrollar el “producto Y1” fue interdisciplinario, pues como el E6 indica, se tiene que trabajar de la mano y en coordinación con áreas como Logística, Finanzas, Ventas, etc. El E9 aporta que el “producto Y1” al ser un proyecto que no salió de una marca del portafolio, lo lideró el área de NPD (*New Product Development*), luego del lanzamiento pasó a formar parte de un nuevo equipo creado para esta marca. Es importante mencionar que con la llegada de la corporación global que compró a la “Empresa Y” es cuando se creó la gerencia de NPD, de la cual el primer gerente fue el entrevistado el E6.

El E16 agrega que el encargado de armar el equipo debe ser la Alta Dirección ya que necesita confiar en el mismo. Con esta afirmación se puede concluir que la conformación de los equipos y su desempeño van a depender de los criterios de decisión de la gerencia.

Pregunta ocho

¿Qué criterios se tomaron en cuenta para destinar los recursos correspondientes?

El E6 menciona que, antes de destinar los recursos, se verificó que la oportunidad

detectada fuera real, alcanzable y sostenible en el tiempo. Esta oportunidad fue previamente clasificada como una que da mayor valor o mayor *hability to win*. Al recibir el “Go” se despliegan las actividades según el *funnel* de marketing. Se despliegan muchas actividades en paralelo como por ejemplo, el diseño de las etiquetas, de las botellas, la creación de la marca, etc. Para el diseño de la etiqueta del “producto Y1” se trabajó a través de un *pitch* de agencias internacionales como *Landor Associates*.

El E9 añade que a través del *Business Case* se guiaban en tiempos y actividades a realizar. Agrega que hubo un problema con las expectativas de volumen, y que por ejemplo, si en el estudio salió que debía ser cien el volumen, debido a presiones de la Alta Dirección lo subieron a trescientos. Por ello, la inversión que se le dio al proyecto fue de un volumen superior (masivo o *mainstream*) cuando, en realidad, era menor (un nicho). Comenta que ser nicho no es malo, pero la inversión debe ser proporcional al retorno. Como respuesta a esto último, el E17 indica que subestimar el tamaño real del mercado, fue un error y que por ello, las notas de la rentabilidad del proyecto no se alcanzaron.

Pregunta nueve

¿Se realizó una validación de los recursos con los que contaba la empresa para la elaboración del producto? ¿Qué herramientas utilizaron?

Los E6 y E9 afirman que sí se realizó una validación interna antes de lanzar el producto al mercado para verificar que se contaba con los recursos necesarios y que el proyecto fuese sostenible en el tiempo. Por un lado, el E9 indica que esta validación empieza con la clasificación de la oportunidad, priorizándolo según dos ejes: cuál da mayor valor y cuál tiene mayor habilidad de ganar (*hability to win*). No solo basta con encontrar una necesidad en el mercado, la compañía debe contar con las competencias para satisfacerla efectivamente y que a la vez, pueda generar un margen de ganancia esperado.

Por otro lado, el E9 añade que se empleó un *Business Case* en el que se colocaron todos los requerimientos necesarios para la obtención del producto; luego, cada área debía verificar si es que contaba con lo solicitado o no. Esto se realizó con la finalidad de saber en cuántos años el proyecto se iba a pagar, si el retorno de la inversión es mayor a cinco años para ellos era un proyecto perdido; en cambio, si el proyecto termina pagándose en tres años lo consideran exitoso.

El E6 indica que la empresa tiene que estar comprometida con la inversión pues, el proceso de adopción de un nuevo producto puede durar meses o años. Por lo que, la organización

debe contar con los recursos suficientes para sostener el proceso sin que deje de ser rentable.

Pregunta diez

¿Hubo la elaboración de algún prototipo y test interno? ¿Se realizó alguna modificación?

Los E6 y E9 comentan que sí se desarrollaron prototipos para este producto, ya que son necesarios cuando se quiere realizar algún tipo de innovación. El E6 agrega que para construirlo, se le realizaron muchas preguntas al *target* para saber qué esperaban, y esa información se aterrizó en un prototipo. En este caso, se tuvo en cuenta que el líquido tuviera menos porcentaje de alcohol, que no raspe la garganta y que fuese más diurético o aguado.

El E9 añade que se realizaron estudios de tiempo de vida y un testeo interno de la elaboración del producto. Indica también que no se realizó ningún tipo de modificación al prototipo y que este se mantuvo hasta el momento de su lanzamiento. Es recomendable, según el E16, que en el *Business Case* se contemple también el desarrollo técnico del producto y el prototipo.

Pregunta once

¿Se verificó la propuesta del nuevo producto en base a un testeo?

El E9 comentó que se realizaron diversas pruebas que permitieron validar la propuesta. Una de ellas fue un testeo cuantitativo de sabor llamado “prueba ciega de sabor”, los resultados arrojaron que había una aceptación del producto 20/20.

Ante ello, el E16 indica que podría ser que no estuvieran 100% controladas todas las variables extrañas y que se necesitan varios estudios para tener un resultado más confiable. Añade que las pruebas de sabor y testeos son confiables si se hacen con pruebas estadísticas y son representativas geográficamente del nivel socioeconómico, solo así se tendrá validez suficiente para podrán tomar decisiones.

Pregunta doce

¿Se realizaron pruebas o algún piloto de producción que ayudó a precisar los costos de producción y flexibilidad de la demanda? ¿Se aplicó una gestión de la calidad?

Ambos entrevistados afirman que sí se realizó un piloto de producción ya que la empresa cuenta con una planta piloto. El E6 indica que esto era necesario pues el lanzamiento estaba pensado a escala industrial, donde hay un lote mínimo de producción. El E9 agrega que era

necesario precisar exactamente los costos para así, calcular y conocer cuán rentable sería el producto.

Con respecto a la calidad, el E6 añade que la empresa siguió estándares internacionales. Por ejemplo, con la ISO aseguraron que se cumplan con todos los procesos establecidos, sin emitir ningún tipo de juicio de valor.

Pregunta trece

¿Se realizó el lanzamiento a un mercado piloto? ¿Cuáles fueron los resultados?

Los involucrados indican que el producto no tuvo un lanzamiento piloto, ya que consideraron era ganador y no necesitaba ser probado en alguna determinada zona. Por ello, se realizó el lanzamiento a nivel nacional. Sin embargo, los especialistas destacan la importancia que tienen los mercados pilotos en los lanzamientos de nuevos productos.

Por un lado, el E17 resalta que este permite resolver posibles problemas, así como identificar falencias, defectos e impactos que tiene el producto en los grupos en los que se está realizando la prueba. Considera que se equivocaron al no hacer pruebas piloto ya que las cree fundamentales en cualquier proceso de desarrollo de nuevos productos.

Por otro lado, el E16 afirma que esta prueba te ayuda a obtener un *feedback* antes del lanzamiento, ya que te permite ver la interacción de la gente con el producto, la visualización en el punto de venta, medir la recompra.

Pregunta catorce

¿Qué evento fue determinante para que se proceda con el lanzamiento del producto?

El E9 afirma que el evento determinante para proceder con el lanzamiento del producto fue el testeado de sabor, ya que en esta prueba a ciegas se obtuvo 20 puntos sobre 20. Frente a ello, el E16 considera que obtener ese resultado no fue suficiente para pasar al lanzamiento ya que, existe una posibilidad de que en la prueba no se haya controlado las variables extrañas al 100%. Además, señala que no se deben valer en una sola investigación sino de varios estudios cualitativos y cuantitativos que permitan a las empresas saber si es o no viable el producto.

Pregunta quince

¿Se realizó alguna modificación al Plan de Marketing y Operaciones?

El E9 comentó que no se realizaron cambios antes del lanzamiento en el plan de marketing

ni en el de operaciones. En la “Empresa Y” se le dio mucha importancia a los procesos, entonces todas las etapas se cumplieron sin obviar ninguna. Indica que con los *feedbacks* se podía ajustar siempre y cuando, siguieran en esa misma etapa. Lo que no se podía hacer era regresar de una etapa tres a la uno, salvo que tuvieran un resultado que obligue a ello, pero fue así.

Ante eso, el E17 comenta que limitarse a hacer correcciones no es lo adecuado pues tienen que replantear la posibilidad de que el concepto o la idea están equivocados. El propósito del *Business Case* es determinar si aquel producto puede tener éxito en algún mercado bajo ciertas condiciones de comercialización y distribución. Es en ese momento en el que se requiere hacer una revisión del producto, luego de ello ya se gastará más dinero.

Pregunta dieciséis

¿Cuál fue el papel de la Alta Dirección?

El E9 comentó que la Alta Dirección siempre estuvo presente, sin embargo, su papel era limitado específicamente a aprobaciones. Para el E16, la Alta Dirección debe ser la encargada de armar el equipo y, a la vez, debe contar con suficiente información para tomar decisiones.

Pregunta diecisiete

¿Cuál es el tiempo promedio que tomó la implementación del producto?

El E9 menciona que idear y lanzar un nuevo producto al mercado implicó un proceso muy largo y, por esa razón, no siempre la misma persona que lideraba el proyecto en un inicio era la misma que lo terminaba. En el caso del “producto Y1”, el proceso duró aproximadamente dos años. Agrega que todas las etapas del *Business Case* se tienen que seguir, en la “Empresa Y” se le da mucha importancia a los procesos, por lo que se deben cumplir todos los pasos.

El E16 considera que el tiempo de implementación de un producto va a depender del objetivo que se tenga. Específicamente en el “producto Y1”, el aspecto negativo del modelo que se siguió fue la falta de flexibilidad, ya que para el lanzamiento de un producto se debe considerar como una variable más.

Pregunta dieciocho

¿Cuáles fueron las estrategias de comercialización?

El E9 comenta que la fuerza de ventas de la empresa era una “fuera de lo común” y es la única que la tiene. Por eso, se logró que el producto esté bien colocado y que las ventas fueran

altas los primeros meses, pero luego no hubo rotación. Sin embargo, para el E17 esto no siempre es bueno pues dependerá del producto para que funcione la estrategia de vender en todos los puntos de venta.

Se llegó a los establecimientos como "el nuevo producto de la 'Empresa Y'", y eso fue un problema, ya que el consumidor lo asociaba a una tradicional cerveza amarga. Debido a eso, hubo un choque entre lo que se esperaba y lo que se probó.

El E9 agrega que para el "producto Y1" se consideraron las mismas estrategias de las otras marcas de cerveza de la empresa. Además, al estar dirigidos a los NSE C y D, se pusieron en marcha programas especiales como "Las embajadoras del 'producto Y1'", en el que se buscaba fidelizar a las bodegueras para empujar y colocar el producto mediante concursos por niveles de venta. Además, se optó por publicidad ATL, y se le dio especial atención a la radio. También realizaron diversas activaciones en mercados. Sí hubo una variación en el diseño de las botellas pues eran transparentes. El precio se mantuvo igual que las demás marcas. La intención era que el "esposo" tome la cerveza clásica amarga y la "esposa" el "producto Y1".

Un error detectado por el E16 en la colocación del producto, fue su ubicación en la góndola, esta dependía de dónde se quería posicionar en la mente del consumidor. Para una mujer pudo ser una bebida alcohólica frutada y para otra, una cerveza y, al buscarlo según esta percepción, una de las dos no la iba a encontrar. No consideraron que la mujer suele comprar de manera individual.

Por otro lado, en el NSE C y D a la mujer no se le pregunta qué bebida quiere tomar, ella se acopla a lo que toman los hombres. Considera que hubo una incoherencia entre lo que querían que la gente piense de su producto y como lo querían vender.

El E16 añade que la comunicación no solo debe darse al inicio del lanzamiento, debe ser constante. Se debió tener una estrategia de comunicación e inversión publicitaria en todo el proceso de crecimiento. Además, cada vez que se quería hacer una publicidad nueva era para decir algo diferente lo cual causaba confusión. Para el E17 la publicidad del "producto Y1" no estaba orientada al NSE C y D.

Pregunta diecinueve

¿Hubo estudios post lanzamiento?

El E9 indica que se contrató un estudio denominado "*Female*" y se dieron cuenta de que

habían cometido un gran error de comunicación y segmentación. Este estudio duró un año en campo, con el objetivo de aterrizar estudios globales como el "*What the women wants*" a la realidad peruana. A través de esta investigación, se empieza a tomar decisiones luego de un año y medio de haber lanzado el producto. Este estudio arrojó que habían varios tipos de mujer, pues más allá del NSE y edad, están los estilos de vida: hay una mujer moderna (vive con las últimas tendencias), una sociable activa (la que organiza), una recatada, entre otras. Con estos *insights* se tuvo la intención de relanzar el producto pero la marca ya estaba muy dañada.

El E16 cree que esa última investigación fue para conseguir pruebas de que el producto tenía que salir del mercado. Agrega que existe una investigación conocida como "Auditoria de mercado" en la que empresas como CCR miden el volumen de venta en los puntos de compra. Otro tipo de investigación es el panel de hogares en el que Kantar Latinpanel era el líder, este mide qué compran las familias. Finalmente, indica que es correcto realizar una revisión luego del lanzamiento para saber cómo se está comportando el producto y cuál es el aprendizaje del mismo.

Pregunta veinte

¿Cuáles fueron las modificaciones post lanzamiento?

Respecto a la estrategia de comunicación, el involucrado E9 indica que en un inicio se dirigía al NSE C/D, por ello era masiva. Luego fue orientada hacia el *shopper*, pues se dieron cuenta de que el hombre era quien compraba las cervezas. Sin embargo, se dieron cuenta que es muy difícil conseguir que el hombre dejara una de sus cervezas por comprar una frutada, más aún si su esposa no se la pedía. Por ello, la comunicación fue "Hombre date cuenta que no eres nada sin ella", luego cambió a "hombre date cuenta que si no quieres que te arruinen la fiesta tienes que darle lo que ella quiere". La última no fue bien recibida, sino por el contrario ya que la mujer quedó como la "aguafiestas". Luego se optó por comunicarse a ella, pero a un *target* más joven, se quería transmitir que estaba bien ser diferente y que no a todos tenía que gustarle la cerveza.

El E17 considera los cambios de *target* un grave error ya que, suena a desesperación buscar probar con qué público sí tendría éxito. Comenta que debieron conocer desde un inicio que, para las mujeres de ese NSE no era una prioridad comprar cerveza. El E16 agrega que debieron tener la flexibilidad para poder ir haciendo mejoras, si querían que el producto dure en el tiempo.

Pregunta veintiuno

¿En qué momento se dieron cuenta que deberían parar de comercializar el producto?

El E6 comenta que todos los productos tienen un punto de equilibrio, en el caso del “producto Y1” eran aproximadamente 60,000 hectolitros y al estar por debajo del punto de equilibrio, la empresa perdía dinero. Debido a ello, después de dos años fue retirada del mercado. Agrega que, según su experiencia, un consumidor puede demorar en adaptarse a un nuevo producto hasta diez años; sin embargo, el problema era que la empresa no estaba dispuesta a esperar ese proceso.

De igual manera, el E9 complementa que al año y medio de lanzado el producto, los volúmenes no crecían, por el contrario, caían debido a la baja rotación. Al igual que el E6, afirma que no se llegaba a los *batches* mínimos de producción. Por esta razón, se empezó a indagar y se contrató un estudio denominado “*Female*” comentado anteriormente. El E6 menciona que la salud de marca tiene varios estadios, una marca como sus cervezas líderes tiene alto conocimiento, consumo, consideración, entre otras; en el caso del “producto Y1” estos indicadores no eran positivos.

El E16 considera que debieron realizar esta evaluación previamente. Cree que pudo haber mucha resistencia para no retirar el producto, pero no tenían claro hacia dónde ir, es como si estuvieran en un ensayo-error. El E17 agrega que al enfocarse en los segmentos C y D, difícilmente una joven lo consideraría como un producto digno de beber en una reunión social.

Pregunta veintidós

¿Consideras que el fracaso de este producto fue el que tuvo más impacto sobre la empresa? ¿Cómo se vieron impactados los indicadores de la marca?

Según el E9 este fracaso no afectó mucho, pues el retiro del mercado del “producto Y1” fue largo, aproximadamente 6 meses. Se monitoreó mes a mes *stocks*, cantidad de productos y materia prima. Se evaluó si era mejor considerarlo merma o generar promociones para que el producto salga. Como la salida fue sutil, el *Brand Equity* de la “Empresa Y” no se afectó porque la gente no se dio cuenta.

Para los especialistas, el fracaso que tuvo la “Empresa Y” al lanzar el “producto Y1” no repercutió de manera negativa a la empresa. Para el E17, esta empresa está bien posicionada y tiene el respaldo de una transnacional. De la misma manera, el E16 considera que pudo perder

inversión pero no cree que le afectara como marca porque tiene el mercado monopolizado y posee las marcas líderes.

Pregunta veintitrés

¿Consideran que hubo algún aprendizaje? ¿Cuál fue?

Para el E6 la mayor lección es aprender de lanzamientos previos. Indica que un problema de las empresas es que cambian constantemente a los gerentes de innovación y todos sus aprendizajes se pierden. Sumado a ello, el E17 comenta que la manera adecuada de tomar un fracaso es como un aprendizaje, pues para la empresa ahí está la oportunidad.

Para ambos involucrados, se debe tener siempre en cuenta la dinámica del *shopper*. En esta sociedad, la decisión de compra de esta categoría no es personal sino grupal. E16 añade que para tomar decisiones, debieron entender el perfil psicográfico del consumidor.

Además, los involucrados comparten la idea que el consumidor peruano es tradicional en cuanto a las cervezas. El E16 con respecto a ello, comenta que por un tema cultural, el mercado de las bebidas alcohólicas sigue dirigiéndose a los hombres, pues son ellos los que más consumen.

Para el E9, no se deben lanzar nuevas marcas, sino que se debe crear una extensión de la marca madre, aunque ello implique un riesgo de afectar a la principal. Comenta también que la consistencia es primordial, cuando se le habla con una misma marca al consumidor se puede generar confusión, lo cual hace imposible generar lealtad a la marca.

El E6 comenta que los consumidores están más abiertos al “*switcheo*”, es decir a probar diversas marcas. Explica que, si bien se tiene una marca preferente, por un tema de accesibilidad los consumidores, están dispuestos a cambiarla por otra. Con el “*switcheo*” la preferencia de la marca se difumina, pero hay temas detrás de ello como la preferencia, disponibilidad y accesibilidad.

El E6 menciona también que la innovación tiene que tener un *sponsor* de peso, como los gerentes o directores, para que empuje a todas las áreas a lograrlo. Por su parte, el E9 agrega que el proceso debería ser un poco más flexible. Además, comenta la importancia de la coherencia por parte de la Alta Dirección con lo que el producto va a rendir, ya que a veces esperan un volumen de ventas muy alto de los productos, cuando no necesariamente deba ser así, ya que algunos son más estratégicos y cubren nichos. Con respecto a ello, E17 también indica que

fue un error inflar los volúmenes y que debieron ser más realistas y aceptar lo que arrojaron los estudios para ver si les convenía entrar al mercado.

4. Caso “productos Z1-Z2”: Involucrados y Especialistas II

Tabla 10: Entrevistados³ caso “productos Z1-Z2”

Nombre	Codificación	Clasificación	Cargo relacionado al tema	Fecha de entrevista	Duración
Anónimo	E10	Involucrado	Gerente Comercial Cerveza – Empresa Z	25/06/2016	42:30
Anónimo	E11	Involucrado	Gerente Regional Marketing – Empresa Z	03/07/2017	48:44
Juan Miguel Coriat	E13	Especialista II	Catedrático de Marketing en Universidad de Lima y en la Pontificia Católica del Perú	07/07/2017	49:21
Andrés Fernández	E14	Especialista II	Brand Manager de Cervecerías Peruanas – Empresa Y	10/07/2017	01:04:56

Fuente: Elaboración propia

Pregunta uno

¿En qué consistió el modelo utilizado para los “productos Z1-Z2”?

El E10 comenta que se definió la idea sobre el nuevo producto y luego, se realizaron estudios para, en base a ellos, tomar decisiones sobre las presentaciones, el diseño, el *target*, el empaque y el canal a considerar. Posteriormente, se proyectó la producción, fecha de lanzamiento y las estrategias de comercialización. Finalmente, luego del lanzamiento, las áreas de Marketing, Comercial y *Trade Marketing* realizaron seguimientos para ver si aspectos como cobertura y comunicación eran efectivos.

Recalca, además, la importancia que se le debe dar a la cobertura ya que es vital poder estar en todos los puntos de venta y comunicar a los consumidores que el producto fue lanzado. Si no se comunica sobre el nuevo producto, el consumidor cuando llegue al punto de venta, no lo va a adquirir.

Por otro lado, el E11 añade dos puntos. El primero es sobre el modelo de negocio que maneja la compañía, el cual es ser una empresa desarrolladora de bebidas y no una empresa de gaseosas. El segundo, es sobre su visión estratégica, la cual se basa en investigar el mercado para evaluar alternativas importantes que desarrollen el negocio. Por ello, es que se enfoquen en buscar

³Para mayor información de la experiencia de los involucrados ver anexo S

nuevas o potenciales oportunidades que podrían funcionar en el Perú. En ese sentido, a pesar de no tener experiencia, decidieron ingresar al mercado de bebidas alcohólicas.

Con respecto a las etapas y procesos cruciales, el E14 considera importante encontrar el *insight* del consumidor que se quiere satisfacer y ofrecer una propuesta de valor relevante. Se deben encontrar los *drivers* que llevan al consumidor a satisfacer sus necesidades no cubiertas. También, se debe aprovechar la ventaja competitiva de la empresa. Para el caso de la “Empresa Z”, comenta que la presencia del “producto Z1” fue importante porque permitió que la categoría pudiera entrar en una nueva plataforma, la gastronomía. El “producto Z1” fue el primer auspiciador de Mistura aproximadamente por 3 años. Sin embargo, según su opinión, no se trabajó con un *insight* potente, ya que se dirigía específicamente a una sola ocasión de consumo y desligarla de ella no fue posible.

Para el E13, se deben respetar las etapas, ya que cada una tiene propias decisiones y filtros. Lo que se debe hacer primero es identificar la oportunidad y luego, buscar una propuesta de valor para aprovecharla. Después, desarrollar el concepto, en el cual se consideran las opiniones del cliente. Sin esta última información no se puede dar paso al mercado de prueba. Finalmente, concluye que no se debe realizar todo a la vez.

Pregunta dos

¿Cuáles fueron las principales técnicas/herramientas que se usaron para la generación de ideas? ¿Cómo se seleccionó la idea?

A esta pregunta, el E10 indica que usaron fuentes externas e internas para generar ideas. En cuanto a las externas, buscaron en el mercado cuáles eran las alternativas y marcas que podrían existir y qué oportunidades había. En cuanto a las internas, verificaron su capacidad de producción para poder tener un lanzamiento agresivo.

Además, el E11 indica que, en el caso de las cervezas, la industria era madura y que pocos jugadores concentraban la mayoría del mercado. Por ello, evaluaron, cuáles eran las alternativas para desarrollar un producto. El consumidor buscaba ciertas características de cervezas de acuerdo a dos factores: el sabor y la tradición; y decidieron apostar por el sabor.

Para la generación de ideas, el E14 considera que la mejor manera es la co-creación, tanto con la agencia como con el consumidor. Esto implica un filtro previo en el que se toma en cuenta los *insights* del consumidor y del mercado al cual se busca ingresar. Además, se debe validar si

hay espacio para un nuevo competidor mediante un análisis FODA de la competencia, lo cual hubiese servido para detectar que el canal de distribución de las otras marcas era muy agresivo. En el caso del “producto Z1”, ese fue el punto que bloqueó su distribución ya que la “Empresa Y” tenía exclusividad con muchos locales.

El E13 por su lado, opina que los criterios empleados no fueron los mejores, pues fue un gran error escoger una idea que estaba pensada para otro mercado (México). Por ello, si se encontró una oportunidad en México y no se pudo aprovechar, esta no debió ser la razón para usar otro mercado como reflejo ya que cada mercado tiene sus propias características.

E13 agrega que el error que se cometió es uno de los que el *Right Institute* menciona, en el que muchas empresas aprovechan sus capacidades antes de haber identificado la oportunidad. Sin embargo, según él basado en lo que dice Ferrel, unir las fortalezas de “Empresa Z” (como la capacidad de planta o el *know-how* en bebidas) no necesariamente iba a llevar al éxito a la nueva categoría de cervezas. Para el especialista, lo que la empresa debió hacer primero fue conocer el mercado, y ver de qué forma sus fortalezas y capacidades pudieron ser una ventaja competitiva.

Finalmente, para ambos entrevistados la validación de la idea es crucial para que un proyecto pueda iniciar adecuadamente. Para el E14, se debe entender el *insight* del consumidor de la industria a la que se entrará, lo cual se logra validando la oportunidad con la rentabilidad del proyecto de una manera muy básica. Además, para obtener un *insight* potente se debe hablar con el consumidor y entender sus problemas y necesidades no resueltas, luego de ello se puede validar el concepto.

Pregunta tres

¿La idea estaba alineada a la estrategia corporativa establecida? ¿Se priorizaron las ideas de acuerdo a los objetivos empresariales?

Los involucrados comentaron que todos los nuevos retos que la compañía emprende están siempre alineados a la estrategia y objetivos. Lo que más resalta es ofrecer un producto de calidad a un precio justo, o como ellos lo llaman “democratizar el consumo”.

Como se mencionó anteriormente, el E11 comenta que al ser una empresa desarrolladora de bebidas, incursionar en esta nueva categoría respondía a la misión de negocio. Tal es el caso que la empresa tiene como uno de sus pilares a la innovación, la cual forma parte de la estrategia de expansión de mercado y ampliación de categorías.

Pregunta cuatro

Antes de asignar los recursos, ¿se realizó alguna investigación preliminar que permitió validar la necesidad en el mercado? ¿Qué investigaciones fueron? ¿Esta investigación la realizaron ustedes o fue tercerizada? En caso no se tercerizó ¿qué área o quiénes se encargaron de realizar la investigación?

Ambos involucrados coinciden en que sí se realizaron estudios para validar la necesidad en el mercado y ello sirvió para lanzar la propuesta que luego fue validada con los consumidores. El E11 detalla que, empresas como Nielsen y CCR se encargaron de realizar los estudios cuantitativos, los que ayudaron a determinar volúmenes, tendencias, conocer formatos del mercado y ver en cuáles podían tener mayor participación para que así, lanzaran también en esos formatos. Además, con la información se pudo definir los índices de precios, la presencia en distintos canales de comercialización, las acciones comerciales y de marketing, entre otras.

Por otro lado, realizaron también investigaciones cualitativas, como *focus groups*, pruebas sensoriales, etc. El E10 señala que con los *focus groups* a consumidores y bodegueros se buscó estar al tanto de qué tipo de productos venden, qué opiniones tienen de los mismos, etc. El E11 menciona que con el aporte de la investigación buscaron poder generar una estrategia de diferenciación pues tenían claro que para competir tenían que ofrecer algo distinto.

En cuanto a la tercerización de investigaciones de mercado, ambos entrevistados coinciden en que fue una buena opción. Por un lado el E14, afirma que hacerlo es una necesidad, ya que contar con un área especializada dentro de la empresa sería muy caro y en la asignación de costos al producto lo haría inviable. Agrega que, muchas veces el problema no es trabajar con una buena agencia, sino que el *brief* no está bien delimitado.

Por otro lado, para el E13 lo ideal es tercerizarlo porque no es el *core* de la empresa especializarse en investigación de mercado. Por esa razón, es correcto que un tercero se encargue de las investigaciones. De igual manera, el E14 indica que muchas veces los resultados de las investigaciones no son los esperados; a pesar de ello, los “marketeros”, e incluso el equipo, al estar enamorados del producto deciden no tomar en cuenta estos resultados.

Pregunta cinco

¿En qué se basaron para escoger los atributos que el nuevo producto iba a ofrecer? ¿Qué estrategias aplicaron?

El E11 indica que el “producto Z1” ingresó al mercado con una propuesta de sabor muy interesante, la cual la llevó a alcanzar 10% de participación en menos de un año. Una de las características más resaltantes es que se buscaba ser la opción al momento de la comida, se quiso posicionar y a la vez desarrollar esta ocasión de consumo dejada de lado. Sin embargo, fue un error asociarla exclusivamente a comidas ya que, para el involucrado, por lo general la cerveza siempre está asociada a fiestas y diversión.

Por ello, quisieron crear una marca que tenga esa característica, con el afán de proteger la primera, decidieron lanzar el “producto Z2” al mercado. El objetivo era que fuese la marca *flanker* del “producto Z1”. Respecto al posicionamiento, el E13 comenta que se debió repositionar el “producto Z1” porque, en oposición a la idea de los involucrados, fue una cerveza con poca presencia en el mercado que carecía de buen posicionamiento.

El E13 agrega también que en el caso del “producto Z2”, estratégicamente se equivocaron al lanzarla como una *flanker* ya que la marca a la que buscaba respaldar no era fuerte. Para él, lo que se debió hacer desde el principio fue entrar al segmento *premium*. En resumen, considera que se equivocaron tanto en la estrategia de lanzar una *flanker* y en cómo aprovechar el crecimiento del mercado. Como complemento, el E14 señala que cada marca debe cumplir con un rol, si el del “producto Z2” era ser *flanker*, cumplido este debió ser retirado del mercado. Al menos que se decidiera redefinir su rol.

Además, el E14 considera que otro problema fue la ruta, pues ellos conocían las de sus bebidas no alcohólicas, es decir, le faltó tener mayor *expertise* en el *route to market* de las cervezas. Opina que debieron utilizar la distribución directa, pese a que es más costosa, permite tener mayor control de sus puntos de venta.

Pregunta seis

¿Cuál era el *target* al que estaba dirigido el producto? ¿Cuáles fueron los criterios que tomaron en cuenta para escogerlo?

Para contextualizar, el E10 indica que en esta industria existen principalmente dos tipos de mercados: *premium* y de consumo masivo (*mainstream*). Ambos son completamente diferentes pero se buscó apuntar a los dos mediante un precio equilibrado. Por su parte E11, añade que la mayoría de consumidores se encuentra en la franja media (*mainstream*) y representa el 80% del consumo.

Específicamente en el caso de estudio, la primera cerveza que lanzaron fue el “producto Z1”, que según el involucrado E11, buscó competir en la categoría *mainstream* y entrar al mercado con una propuesta de sabor orientándose a las comidas. Sin embargo, este *target* era muy complicado, debido a que apuntaba a un océano rojo, en el que más del 70% del mercado era dominado por dos compañías. Sin embargo, ello no impidió que la cerveza logre poseer una aceptación importante en menos de un año.

Después de dos años se lanzó el “producto Z2”, cerveza más orientada a los jóvenes pues se le quería atribuir elementos como la diversión. Esto último porque se deseaba que cuando los jóvenes comenzaran a tomar una cerveza encontraran una marca.

Los especialistas opinan definir el *target* es importante, ya que con él se pueden validar las pruebas del concepto. Sin la aceptación del el producto por parte del público objetivo, no se puede continuar con las siguientes etapas de viabilidad de la demanda, técnica o financiera.

Pregunta siete

¿Cómo estuvo conformado el equipo designado? ¿Fueron equipos interdisciplinarios?

Los involucrados indican que para el desarrollo de la nueva categoría se contó con personas de distintas áreas. Estas trabajaban en paralelo; las coordinaciones y ejecuciones se trabajaron de manera independiente. Dentro de las áreas que destacaron estuvo Marketing, a cargo de la comunicación; *Trade*, que se encargó de los materiales de apoyo en los puntos de venta; Ejecución Comercial, que colocó el producto lo más rápido posible y Finanzas.

A estas preguntas, el E14 indica que tener un área de Innovación y Desarrollo de Nuevos Productos permite que el equipo se enfoque al 100% en el producto que se quiere lanzar. Esto debido a que, muchas veces las tareas diarias y las marcas ya posicionadas absorben el tiempo del equipo, por lo que se pierde el foco. Además, considera importante que el área de ventas esté involucrada en el desarrollo, ya que puede aportar para la definición de estrategias, mapear riesgos, etc. De igual manera, el área de Finanzas y *Supply*, para definir costos y la rentabilidad.

Para el E13, el área de Marketing debe ser la que lidere el desarrollo del producto, pero debe trabajar junto con los equipos de investigación y desarrollo, ingeniería, producción y finanzas; con el fin de buscar una sinergia. Añade también, la importancia de que los equipos de trabajo sean multidisciplinarios, ya que para lanzar un producto se necesita el soporte de las demás áreas previamente mencionadas.

Pregunta ocho

¿Qué criterios se tomaron en cuenta para destinar los recursos correspondientes?

El E11, señala que el conocer bien sus capacidades, les permite saber qué se puede hacer con sus líneas de producción y cómo optimizar en una propuesta de valor. Para este caso, una de las herramientas utilizadas fue la estimación de ventas o *forecast*, la cual permitió saber la cantidad de recursos que iban a ser necesarios.

Pregunta nueve

¿Se realizó una validación de los recursos con los que contaba la empresa para la elaboración del producto? ¿Qué herramientas utilizaron?

Como primer punto, los involucrados comentan que al incursionar en una nueva categoría necesitaban contar con una planta para su producción y por esa razón, se construyó una en menos de un año. Como segundo punto, para esta validación se realizó una estructura de costos preliminar que certificara que las líneas de producción se dieran abasto. Añaden que, hubo un equipo técnico encargado de realizar diversas evaluaciones técnicas, ello permitió ver qué características y con qué capacidad de producción se contaba.

En el caso de los especialistas, el E14 plantea que para validar los recursos primero se debe calcular el potencial de la demanda, definir los costos y elaborar el plan de lanzamiento. Respecto a los dos últimos, el entrevistado añade que al tratarse de un producto masivo, la inversión para la exhibición en el punto de venta y degustación debe ser considerada.

Pregunta diez

¿Hubo la elaboración de algún prototipo y testeo interno? ¿Se realizó una modificación?

En esta pregunta, el E10 menciona que sí se realizaron pruebas de prototipos y validaciones internas. En estas se buscó indagar sobre el paladar que tenían los consumidores. Para ello, se proponen diferentes sabores, de los cuales se escoge uno de acuerdo a la revisión de los estudios de mercados. Indica que se intentó buscar un mejor perfil de sabor que el existente en el mercado. El E11 agrega que, a diferencia de otras empresas, al nacer el producto en Perú, tuvieron la posibilidad de darle las características que creyeron convenientes.

El E14 comenta que en las pruebas de sabores se debe contar con las opiniones de catadores o expertos, ya que los resultados de estas dependen mucho de las condiciones en la que

son aplicadas. Pues, según su opinión, el “producto Z2” tenía un *after taste* extraño.

Pregunta once

¿Se verifico la propuesta del nuevo producto en base a un testeo?

Ambos involucrados afirman que se realizaron pruebas pre y post test como *focus groups* y *pruebas sensoriales*, en las que se presentó varias alternativas para que eligieran la mejor. El E10 añade que si en el *focus groups* un 70% u 80% considera que les gusta y está dispuesto a consumirla se puede considerar que el producto podría ser exitoso.

Con respecto a ello, para el E13, además del sabor también se deberían realizar pruebas de comunicación que valide qué tanto la publicidad está vendiendo el concepto que se ha validado. El E14, agrega que al peruano no le gusta caer mal, y, generalmente, en este tipo de pruebas le gusta todo. Además, comenta que son muy pocas las personas que logran diferenciar una cerveza de otra. Por ello, en una prueba a ciegas, las opiniones pueden ser sesgadas. Añade que lo que hay que entender son los *drivers* del consumo.

Pregunta doce

¿Se realizaron pruebas o algún piloto de producción que ayudó a precisar los costos de producción y flexibilidad de la demanda? ¿Se aplicó una gestión de la calidad?

El E11 comenta que realizaron una estructura de costos preliminar, para luego realizar un *batch* de producción con dos objetivos. El primero, era comprobar las condiciones de la línea de producción o si había algún factor de corrección. El segundo, fue aplicar una prueba de calidad y análisis microbiológico para ver que el producto cumpliera con los estándares. Luego, analizaron la estabilidad del producto; por ejemplo, comprobaron que el nivel de alcohol era el que se declaraba, si cambiaba con el tiempo y, por último, que todos los lotes de producción eran exactamente iguales. En ese sentido, para el especialista E14, se deben producir lotes mínimos sin importar el alto costo que implique, ya que la rentabilidad y el retorno de la industria lo valen.

Pregunta trece

¿Se realizó el lanzamiento a un mercado piloto? ¿Cuáles fueron los resultados?

El E10 comenta que los lanzamientos pilotos son relativos porque el consumo en las diferentes provincias no es igual. Por esta razón, lo que generalmente hacen es realizar pruebas pequeñas en un par de localidades o canales diferentes en los que se coloca el producto por una

semana. Y, si todo sale de acuerdo a lo planificado se da pie al lanzamiento masivo. Sin embargo, afirma que en la categoría de cervezas este proceso no se llevó a cabo.

De igual manera, el E11 confirmó que para este caso no se hizo un lanzamiento piloto, ya que el despliegue fue a nivel nacional. Añade que este tipo de prueba tiene que cubrir dos espacios: el consumidor, cómo lo acepta y cómo lo ve; y el punto de venta, es decir al cliente directo, pues es quien te tiene que comprar para llegar al consumidor final.

El E13 comparte la idea de que los productos deben ser validados en un mercado más pequeño y controlable. Considera que al no realizar este proceso, la “Empresa Z” suma esto a la lista de errores que cometió. A la vez, para el E14, también debió ser necesaria la aplicación de esta prueba, ya que valida aspectos en los que aún quedan dudas. Añade que, es una etapa en la que todavía hay tiempo para darse cuenta que el producto no funcionará.

Pregunta catorce

¿Qué evento fue determinante para que se proceda con el lanzamiento del producto?

Por un lado, el E11 señala que la categoría de cervezas fue pensada en primera instancia para México. Sin embargo, el contexto político de ese país le quitó competitividad y, por ello, buscaron otra operación de la compañía que tuviera una gran capacidad de distribución: Perú.

Por otro lado, según el E10, cuando el producto iba ser lanzado en el Perú, el evento determinante fue cuando la producción, distribución, análisis, marketing, *trade* ya estaban listos para el despliegue. Señala además, la importancia que para ellos representa la validación de la cantidad de venta esperada, pues debe cumplir con un mínimo establecido para continuar en marcha; de lo contrario, sería vista como un elemento que quita espacio y lo que ellos buscaban era crecer en volumen.

Pregunta quince

¿Se realizó alguna modificación al plan de marketing y operaciones?

El E11 señala que siempre las ideas iniciales que se tienen planeadas sufren variaciones. Respecto a las cervezas que lanzaron, tuvieron la libertad de regresar a etapas anteriores y hacer reformulaciones, ya que en el camino se dieron cuenta que el “producto Z1” tenía un valor percibido por el consumidor y por consiguiente, para el siguiente, el “producto Z2”, el valor debía ser otro.

Se puede destacar la gran flexibilidad que posee el proceso de desarrollo y lanzamiento de nuevos productos de esta empresa, ya que no solo es muy ágil, sino que brinda la flexibilidad necesaria para poder realizar correcciones entre etapas, y sobretodo permite también desarrollar más de una actividad a la vez.

Pregunta dieciséis

¿Cuál fue el papel de la Alta Dirección?

Ambos involucrados comentan que estuvo presente a lo largo de todo el proyecto. Agregan que, es necesario contar con la validación de la Alta Dirección para poder continuar con el proceso. El E11 añade que cuando se presentó el proyecto a Gerencia General, se revisó de manera conjunta todas las variables para luego, presentarlo al Consejo Directivo. Finalmente, señala que el tiempo que les exigen siempre debe ser el más corto posible.

En ese sentido, el E14 comenta que el papel de la Alta Dirección debe ser de *sponsor* pero no debería intervenir. Pues, cree que su función debe ser apoyar el proyecto, dar las facilidades y aprobar las instancias.

Sin embargo, para el E13, la Alta Dirección sí debe tomar decisiones en conjunto con la Dirección de Marketing. Aunque, comenta que en el caso de la “Empresa Z” el involucramiento del Consejo Directivo ya formaba parte de un proceso burocrático.

Pregunta diecisiete

¿Cuál es el tiempo promedio que tomó la implementación del producto?

El E11 comenta que en la “Empresa Z” son muy rápidos en el desarrollo de nuevos productos, por lo que se toman aproximadamente 6 meses. Sin embargo, para la introducción de la nueva categoría de cervezas, especialmente con “producto Z1” por ser la primera, el desarrollo duró un año. Pues se requirió la construcción de una nueva planta, además de importar nuevos insumos para la fabricación. Para el caso del “producto Z2”, el involucrado comenta que su desarrollo e implementación duró unos 6 meses ya que la planta ya estaba lista y se contaba con los insumos básicos.

En cuanto al proceso, el entrevistado menciona que se caracterizan por ser ágiles en la toma de decisiones; la flexibilidad que tienen durante todo el proceso; y porque el equipo involucrado sabe cuáles son las actividades en las que se deben concentrar. Añade que durante el proceso de desarrollo se trabajan varias actividades en paralelo para luego, integrar todo.

Para ambos especialistas, la agilidad y rapidez de la “Empresa Z” en el lanzamiento de nuevos productos es un arma de doble filo. El E14 afirma que hay decisiones importantes que requieren tiempo para ser analizadas y, a veces, por querer velocidad comienzan a omitir pasos. Por eso, en el caso de las cervezas, si la “Empresa Z” se hubiese tomado más tiempo le hubiese servido para validar mejor el producto. Porque ya una vez lanzada el *flanker*, la percepción de la calidad del consumidor sobre el “producto Z1” bajo porque se creyó que las tres eran lo mismo solo que en envases distintos. De igual manera, el E13 resalta la importancia de respetar las etapas, ya que considera que no todas las actividades se pueden realizar en simultáneo.

Pregunta dieciocho

¿Cuáles fueron las estrategias de comercialización y comunicación?

Para el E11, cuando la “Empresa Z” lanza un nuevo producto al mercado lo que busca es democratizar el consumo. En otras palabras, que el consumidor tenga mayor facilidad de acceder al producto (en cuanto a precios y ubicación). Ello se ha logrado por tres razones. Primero, por la alta eficiencia operativa que tienen al reducir sus costos de producción. Segundo, tienen una plataforma de consumo mucho más grande que la de los competidores; la “Empresa Z” logra vender a muchos y su rentabilidad se obtiene gracias al volumen. Tercero, porque ellos mismos desarrollan sus marcas y no tienen que pagar regalías, a diferencia de la competencia. Esta optimización de recursos se traslada al consumidor a través de los precios bajos.

El E10 complementa que en las estrategias de comercialización se decidió que las cervezas contaran con publicidad ATL y BTL muy activas (participar en eventos, licorerías, etc.), la industria cervecera se caracteriza por ser una de las que mayor inversión tiene. Sin embargo, la complicación se presentó al intentar ingresar en bodegas, ya que la competencia no los dejó.

El E14 señala que no concuerda con que las bebidas alcohólicas deban tener una estrategia de precios bajos. Indica que cuando vio la comunicación de sus cervezas era poco “aspiracional”. Por más que se quiera llegar a un segmento bajo, se debe ofrecer un cierto nivel que genere deseabilidad.

Pregunta diecinueve

¿En qué momento se dieron cuenta que deberían parar de comercializar el producto?

El E11 explica que cuando la competencia realizó una guerra de precios y comunicación se tuvo que tomar la decisión de seguir fortaleciendo el negocio principal, la categoría de bebidas.

Para ellos era más conveniente abrir varios frentes que concentrarse solo en uno. Por tanto, de las tres marcas que tenían, se enfocaron en una, la cerveza *premium*, ya que era la que mejor salud de marca tenía. Visto de ese punto, la estrategia fue quedarse con la cerveza que tenía la mejor percepción del consumidor.

El E13 considera que esa decisión fue la ideal, ya que esta ayuda a seguir activando el mercado *premium* de cervezas. Añade que este nicho permite mantener rentabilidad, así no crezca en volumen. De la misma manera, el E14 cree que una decisión más estratégica era retirarse por completo de la categoría y enfocarse en las categorías que lideraba.

Pregunta veinte

¿Hubo estudios post lanzamiento?

El E10 afirma que después del lanzamiento, en especial las áreas de Marketing, Comercial y *Trade*, realizan un seguimiento para conocer el desempeño del producto en el mercado.

Pregunta veintiuno

¿Consideran que hubo algún aprendizaje? ¿Cuál fue?

Por un lado, el E10 rescata que el principal aprendizaje fue nutrirse de las experiencias de las personas que han participado en esos proyectos. Añade que aprendieron a respetar su propio estilo, pues intentar hacer lo mismo que la competencia no les funcionó; saben que deben usar sus propias estrategias, formas de entrar al mercado, etc.

El E11 comenta que la industria de cervezas es muy compleja y el modelo de negocio y plataforma en el que se desarrolla es muy diferente al de las bebidas no alcohólicas. En el momento que la “Empresa Z” lanzó su cerveza, los distribuidores ya no querían comprar sus marcas pues contaban con varias marcas de la competencia ya posicionadas; entonces se dieron cuenta que tenían que dedicar muchos recursos. Por ello, concluye que no debieron dirigirse a un mercado masivo sino buscar nichos.

Para el E14, un aprendizaje que tuvo la empresa fue mantener una estrategia de comunicación y apoyarla por un largo tiempo, para poder fortalecer la marca. Comenta que debieron hacer un FODA, para darse cuenta que lo suyo no era la industria cervecera, ya que el éxito en productos líquidos no alcoholizados no les garantiza lo mismo en la industria cervecera.

Comenta también que, la entrada de estas cervezas aportó mucho al sector, ya que

estimuló la competencia, pues las compañías líderes no habían innovado en mucho tiempo. Además, el entrevistado considera que esto incrementó las ocasiones de consumo de las cervezas, ya que se ingresó a plataformas que estaban poco desarrolladas como la de la gastronomía, con lo cual se incrementaba la frecuencia, que se sabe es lo más beneficioso económicamente. A la vez, estas innovaciones estimularon a que el consumidor tradicional empezara a probar nuevas alternativas, con lo que el mercado comenzó a dinamizarse.

Para el E13, el aprendizaje fue que para entrar en la categoría de cervezas se debe tener cierto grado de conocimiento previo. Para él, el *know-how* de otras categorías de bebidas no asegura que se pueda utilizar este *expertise* en cervezas, ya que son mercados distintos.

Pregunta veintidós

¿Consideras que el fracaso de este producto fue el que más impacto tuvo sobre la empresa? ¿Cómo se vio impactado el *Market Share* y *Brand Equity*?

Para el E13 estos fracasos fueron drásticos, no solo por el dinero que se invirtió y se perdió, sino también porque prácticamente se retiraron de la categoría. Comenta que si bien la cerveza *premium* tuvo un mejor desempeño, poco a poco la marca ha dejado de sonar. Además, se debe tomar en cuenta que se construyó una planta exclusiva para este producto, por lo que cree hay capacidad ociosa que está encareciendo sus actividades y a la vez desperdiciando recursos.

Pregunta veintitrés

¿Qué aspecto considera que debió modificarse en el desarrollo del producto?

El E10 admite que utilizaron las mismas estrategias que la competencia utilizaba. Sin darse cuenta que eso no los caracterizaba. Lo que él cambiaría sería no perder la esencia, personalidad y cultura representativa de la “Empresa Z”.

Por el lado de los especialistas, el E14 comenta que el posicionamiento fue bueno pero cree que se debió tener una plataforma más fuerte a desarrollar, como lo es la amistad. Considera también que si bien la ventaja competitiva de la “Empresa Z” es ofrecer productos de bajo precio, en esta industria no se debe utilizar, pues el consumidor busca que el producto elegido le brinde un posicionamiento social deseado.

La siguiente tabla (ver Tabla 11) busca resumir de manera visual las etapas y actividades realizadas por las empresas para el desarrollo y lanzamiento de los casos analizados, y compararlo con el modelo propuesto por Cooper. Por ello, todas las actividades que las empresas cumplieron

están marcadas con un *check*.

Tabla 11: Lista de actividades por caso⁴

ETAPAS DEL MODELO STAGE-GATE DE COOPER		CASOS		
		Producto X1	Producto Y1	Productos Z1 - Z2
FASE CERO: IDEACIÓN				
Escuchar la Voz del Cliente (<i>Voice of Customer</i>)	Estudio etnográfico			
	Equipos de visita al cliente			
	Focus group con los clientes para detectar problemas			
	Análisis del usuario innovador (líder)			
	Diseño del consumidor o usuario			
	Lluvia de ideas del consumidor y Lluvia de ideas inversa			
	Panel o asesoría con el cliente			
	Comunidad de entusiastas			
Método Estratégico	Buscar grandes problemas o disrupciones del mercado			
	Prueba de competencias básicas de la empresa	✓	✓	✓
	Explotar tecnología disruptiva en la búsqueda de ideas			
	Visión periférica como una fuente de ideas		✓	✓
	Valor de los escenarios futuros			
	Análisis competitivo	✓		✓
Innovación abierta como una fuente de Ideas	Socios externos y vendedores			
	Mapear negocios pequeños y start-ups			
	Diseño externo de productos			
	Presentación externa de ideas			
	Concurso externo de ideas			
Obtener ideas de los Empleados	Captura Interna de Ideas	✓	✓	
	Ejecutar un evento MRGo generador de ideas externas			
	Programa de innovación interna			

⁴Esta tabla fue elaborada de acuerdo a la información brindada por los involucrados, para luego ser incluida y adaptada de acuerdo a las actividades dentro de cada etapa que Cooper propone en su modelo *Stage-Gate* de tercera generación.

Tabla 11: Lista de actividades por caso (continuación)

ETAPAS DEL MODELO STAGE-GATE DE COOPER		CASOS		
		Producto X1	Producto Y1	Productos Z1 - Z2
GATE 1: TAMIZADO DE IDEAS				
	Alineación estratégica	✓	✓	✓
	Viabilidad del proyecto	✓	✓	✓
	Magnitud de las oportunidades y atractivo del mercado	✓	✓	✓
	Ventaja competitiva del producto	✓	✓	✓
	Capacidad de aprovechar los recursos de la empresa y encajar con las políticas	✓	✓	✓
STAGE 1: ALCANCEO INVESTIGACIÓN PRELIMINAR				
	Evaluación de mercado	✓	✓	✓
	Evaluación Técnica	✓	✓	✓
	Evaluación Financiera	✓	✓	✓
GATE 2: SEGUNDO TAMIZADO				
	Aprobación para seguir con la siguiente etapa	✓	✓	✓
STAGE 2: CONSTRUIR EL CASO DENEGOCIO				
	Estudio de necesidades y requerimientos del consumidor	✓	✓	✓
	Análisis competitivo	✓	✓	✓
	Análisis del mercado	✓	✓	✓
	Evaluación técnica detallada	✓	✓	✓
	Prueba de concepto con el usuario			
	Análisis financiero y de negocio	✓	✓	✓
GATE 3: IR AL DESARROLLO				
	Aprobación para seguir con la siguiente etapa	✓	✓	✓
STAGE 3: DESARROLLO				
	Implementar el plan de desarrollo	✓	✓	✓
	Elaboración de Prototipo	✓	✓	✓
Tareas	Realizar pruebas internas de productos	✓	✓	✓
	Pruebas o testeos	✓	✓	✓
	Realizar una prueba limitada al cliente			
	Piloto de producción	✓	✓	✓
	Desarrollo del plan de testeo	✓	✓	✓
Entregables	Producto desarrollado	✓	✓	✓
	Plan completo de operaciones	✓	✓	✓
	Análisis financiero del negocio	✓	✓	✓
	Análisis de riesgo del negocio			

Tabla 11: Lista de actividades por caso (continuación)

ETAPAS DEL MODELO STAGE-GATE DE COOPER	CASOS		
	Producto X1	Producto Y1	Productos Z1 - Z2
GATE 4: IR AL TESTEO			
Aprobación para seguir con la siguiente etapa	✓	✓	✓
STAGE 4: TESTEO Y VALIDACIÓN			
Test de Preferencia	✓	✓	✓
Pruebas de campo, Test Beta o Ensayos prolongados			
Pruebas Finales	✓	✓	✓
Lanzamiento en Mercado Piloto			
Prueba de mercado y venta limitada			
Testeo continuo e interno del prototipo			
GATE 5: IR AL LANZAMIENTO			
Aprobación para seguir con la siguiente etapa	✓	✓	✓
STAGE 5: LANZAMIENTO			
Definición de objetivos de marketing	✓	✓	✓
Análisis de la situación (interna y externa)	✓	✓	✓
Segmentación de mercado y elección de Target		✓	✓
Producto y posibilidad tecnológica			
Estrategia del producto (posicionamiento, beneficios y propuesta de valor)	✓	✓	✓
Estrategia de Precios	✓	✓	✓
Plan de Comunicación y Promoción	✓	✓	✓
Estrategias de Distribución y Fuerza de Ventas	✓	✓	✓
Proyección Financiera	✓	✓	✓
Programas y elementos de apoyo		✓	
POST LANZAMIENTO			
Modificación del producto post- lanzamiento			
Modificación de la comunicación	✓	✓	
Estudios Post-Lanzamiento	✓	✓	

CONCLUSIONES

A continuación, se explicarán las conclusiones de la investigación en las que se expondrán los factores críticos del fracaso en el desarrollo y lanzamiento de los casos escogidos a partir del modelo *Stage-Gate*. Es importante mencionar que, ninguno de los casos estudiados siguió un modelo teórico, todos tenían modelos ya establecidos por la corporación para el desarrollo de nuevos productos.

En primer lugar, en cuanto a la generación de ideas, Cooper (2010) destaca la importancia de conocer las fuentes potenciales de ideas, ya que las últimas son la materia prima del proceso. Todos los productos estudiados utilizaron diversos medios para obtener una idea de innovación, como por ejemplo, la Prueba de competencias básicas de la empresa. Además, para los productos “X1” e “Y1”, las empresas se apoyaron en la captura interna de ideas de los empleados. En el caso de los productos “Z1-Z2” e “Y1”, a través de la visión periférica como una fuente de ideas. Asimismo, en cuanto a los productos “X1” y “Z1-Z2”, las organizaciones también consideraron el análisis competitivo como fuente.

No obstante, en todos los casos estudiados la idea nació como una necesidad de negocio. Específicamente, en el caso del “producto X1” se buscó dinamizar una categoría que venía contrayéndose, la de las gaseosas. Ante ello, los especialistas señalan que es natural que una empresa quiera vender más, pero por ello no se puede forzar la categoría. En cuanto al “producto Y1”, al igual que el caso anterior, la empresa al encontrarse en una industria madura buscó incrementar sus ventas dirigiéndose a un nuevo *target*; con un producto obtenido a través de un *benchmarking* mundial. Lo cual es considerado como un error por los expertos ya que indican que los países europeos tienen otras costumbres alimenticias y el perfil psicográfico de la mujer es distinto.

En el caso de los “productos Z1-Z2”, la primera inicialmente fue pensada para otro mercado y debido al contexto adverso en él, decidieron dirigir el lanzamiento en Perú. La segunda, nace por querer defender al “producto Z1” de una competencia agresiva, es decir, ser el *flanker* de la primera marca. El proceso que siguieron para incursionar en esta nueva categoría no fue el ideal, según los especialistas; ya que buscar aprovechar sus capacidades antes de identificar una necesidad real en el mercado. Además, asumir que una categoría se comportará igual a otra es un error.

Se reafirma lo sustentado por Cooper (2011) que la fuente más importante es escuchar la voz del consumidor; ya que el éxito no está en vender productos sino en satisfacer las necesidades (Harvard Business Review, 2014). Y ese fue el primer error cometido por todas las empresas de los casos analizados, no entender verdaderamente al público al que se querían dirigir, es decir, no tener clara la necesidad real del mercado. A pesar de que los involucrados argumentaron que sí utilizaron estudios para poder validar la necesidad.

Cabe resaltar que, todas las empresas dieron por sentado que la idea estuviese alineada a la estrategia corporativa. Para seleccionarla usaron criterios como los que propone Cooper. Sin embargo, la magnitud de las oportunidades, el atractivo del mercado y la ventaja competitiva del producto no se realizaron de manera adecuada porque en todos los casos no se identificó realmente una necesidad.

De igual manera, los controles para continuar con las etapas del proceso fueron asumidos como obvios por los participantes. En ese sentido, Cooper (2011) propone los *gates* para pasar de una etapa a otra, pues permiten filtrar el *input* recibido según ciertos criterios. En los casos de estudio, para pasar de una etapa a otra la Alta Dirección era quien evaluaba los *inputs* para decidir continuar o no con la siguiente fase.

En segundo lugar, respecto al alcance de la investigación, según Cooper (2011), el objetivo de esta etapa es validar superficialmente el atractivo del proyecto, para ello propone tres evaluaciones: de mercado, técnica y financiera. Para los tres casos, la evaluación del atractivo del mercado fue crítica pues de no existir una oportunidad, se pudo dar por finalizado el proyecto. Con respecto a la evaluación técnica, no fue crucial para los productos “X1” e “Y1”; sin embargo, para el caso de la “Empresa Z”, sí lo fue pues implicó la construcción de una nueva planta. Finalmente, en cuanto a la evaluación financiera, al ser aún muy superficial no fue relevante para el fracaso de los casos.

En tercer lugar, la construcción del *Business Case* implica una investigación detallada que ayuda a definir el producto y estimar los recursos a utilizar, antes de invertir más recursos. Cooper (2011) considera que tener claro el *target*, las características del producto y los requerimientos de sus diseños son los factores claves para el éxito. Para los tres casos, no se definieron correctamente.

En cuanto a los atributos, para el caso del “producto X1”, se buscó que compartiera semejanzas tanto de la chicha como de la “marca X2”. Sin embargo, no se tomó en cuenta un factor muy importante, la chicha es percibida como un sabor sagrado para los peruanos y existen diversas maneras de prepararla. Ello complicó obtener una bebida gasificada que pudiera satisfacer las expectativas de todos. Los especialistas consideran que se aprovechó de manera incorrecta la fortaleza de la marca líder “X2” ya que se puso en riesgo a la misma. A pesar de ello, existieron pequeños grupos a los que sí les agradó la bebida, como a los niños; por ello, se considera un error la entrada masiva al mercado.

En el caso del “producto Y1”, al ajustar la investigación al contexto peruano y descubrir las costumbres del público femenino en los NSE bajos, se decidió que los principales atributos fueran la ausencia del amargor y, en lo emocional, incluir a la mujer dentro del grupo social que consumía cervezas. No obstante, ese amargor era justamente lo que caracteriza a la bebida, por lo que se quitó el atributo principal. Con ello, se puede concluir que la empresa tuvo la intención de desarrollar una bebida que encajara de manera forzada en esa categoría y, a la vez, no se logró interpretar correctamente los resultados de las investigaciones pues no identificaron los verdaderos *drivers* de consumo de la mujer.

Para este producto, es importante señalar que basó la elección de su *target* principal por temas de volumen. El sobreestimar el mercado es considerado tanto por especialistas como por la teoría un grave error, pues Cooper señala que ello afecta la planificación del capital de trabajo. Fernández (2009) también considera que el no aceptar el verdadero tamaño del mercado es una causa de fracaso pues, el rendimiento financiero, luego de lanzado el producto, siempre será menor al admisible.

En relación a la cerveza “Z1”, esta se definió correctamente ya que pudo encontrar una nueva ocasión de consumo, la gastronomía. Por el contrario, el papel del “producto Z2” en el mercado no fue el apropiado pues, por un lado, no cumplió el verdadero rol de una marca *flanker* que es defender una marca madura. Por otro lado, la empresa quiso llegar con la cerveza “Z2” a un público al que el “producto Z1” no llegaba, los jóvenes.

En el plan de acción, como bien lo menciona Cooper (2011), se debe definir por quiénes se ha de poner en marcha el proyecto. Respecto a ello, todos los casos tuvieron equipos multidisciplinarios liderados por el área de Marketing. Ello coincide con la cuarta meta que plantea Cooper para lograr un modelo ideal de desarrollo de productos; señala necesaria la

participación activa de diferentes áreas.

En cuarto lugar, para el *stage* desarrollo, se tiene contemplado la elaboración física y técnica del producto. Todos los casos de estudio validaron los recursos con los que contaban sus empresas. Cooper (2011) propone que para conocer el desempeño interno del producto, se podrían realizar producciones a pequeña escala. Acertadamente, todas las empresas aplicaron lo sugerido por él, a través de las pruebas piloto de producción pues consideraron indispensable controlar los estándares de calidad y conocer la viabilidad de la producción del mismo.

La realización de los prototipos sugerida por la teoría también fue considerada por todas las empresas. Con este primer ejemplar se buscó recibir un adecuado *feedback* del producto en la siguiente etapa. Como resultado se tiene que, los pilotos de producción y los prototipos aportaron con información más exacta al análisis financiero, cumpliendo con uno de los objetivos de Cooper para esta etapa que es la de estimar un VPN, TIR y periodo de retorno más preciso.

Con respecto al entregable “Análisis de negocio” propuesto por el *Stage-Gate* para esta etapa, se tiene que el riesgo no fue un factor contemplado ni por el “producto X1”, ni por la cerveza “Y1” pues ambos fueron considerados desde un inicio como productos “ganadores”. De hecho, Osorio (2010) indica que el anclarse en las ideas que asumen como las más exitosas es uno de los errores más comunes en las empresas.

En quinto lugar, en el *stage* de validación y testeo propuesto por Cooper (2011) se busca tener una mejor valoración del producto pues este ya es más tangible. En cuanto al test de preferencia planteado por el modelo, todas las empresas lo realizaron a través de *focus groups* o pruebas sensoriales, pues tanto los involucrados como los especialistas señalaron que para esta categoría es un factor vital. Sin embargo, todos los casos de estudio cometieron los errores ya mencionados.

En el caso del “producto X1”, en estas pruebas no se informó lo suficiente del mismo a la muestra ya que no se presentó como una gaseosa con sabor a chicha, lo que ocasionó el sesgo de los resultados. Por otro lado, ni el equipo de la cerveza “Y1”, debió considerar literalmente los resultados satisfactorios del sabor obtenido; ni el de las cervezas “Z1-Z2” creer totalmente en la intención de compra expresada por la muestra. Ya que como Cooper (2011) indica, la información obtenida debe servir sólo como una referencia. Para ello, los expertos sugieren que en estas pruebas debe estar presente el equipo de Marketing para que puedan entender los verdaderos *drivers* del consumo.

Una de las actividades que propone el *Stage-Gate* para la etapa es el lanzamiento en un mercado piloto. Pese a ello, ninguna empresa lo realizó por diferentes motivos. En el caso del “producto X1”, se tuvo el temor de que la información se filtre. Cooper crítica ello pues, si bien es cierto, la situación competitiva es un factor crucial, para él, la prueba de mercado lo es aún más.

En el “producto Y1”, no se consideró necesario pues siempre fue tratado como un producto ganador. Finalmente, en el caso de las cervezas “Z1 y Z2” tampoco se creyó conveniente hacer una prueba comercial. Estos casos evidencian otro error detectado por Osorio (2010), quien indica que las empresas por ahorrar recursos, evitan realizar pruebas como esta, aunque este piloto no es ni innecesario, ni despilfarrador (Cooper, 2011).

En consecuencia, se puede decir que de acuerdo a la literatura y los especialistas, la aplicación de esta prueba hubiese permitido conocer y verificar la aceptación o no del producto en el mercado. Y con ello, tener la posibilidad de mejorarlo y posiblemente, revertir la situación de fracaso.

Se debe resaltar que estas validaciones fueron incompletas, pues se enfocaron netamente en el sabor en lugar de hacer un testeo de la estrategia completa, tanto del producto como de la comunicación, precio, entre otras. Esto último, se hubiera podido recoger con el lanzamiento en el mercado de prueba.

Cooper (2011) agrega que en esta etapa las empresas deben analizar la existencia de canibalismo entre las marcas para poder realizar modificaciones. Precisamente, ello sucedió para el caso del “producto X1” pues si consideraban tomar en cuenta el *output* de los estudios (reducir el gas), pensaron que podían correr el riesgo de reducir la participación de una marca líder.

El Modelo *Stage-Gate* de la tercera generación, se caracteriza por ser flexible por lo que permite regresar a etapas previas si es necesario. Tanto para el “producto X1” como para las cervezas “Z1-Z2”, se tenía la facilidad de poder hacerlo. Sin embargo, el proceso seguido para el “producto Y1” limitaba mucho las modificaciones a realizar por las aprobaciones que implicaba cualquier cambio. Frente a ello, los especialistas y la teoría señalan que los modelos de desarrollo deben ser capaces adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.

En sexto lugar, en la etapa del lanzamiento se pone en marcha los planes de marketing y operaciones, en la que se evidencian todos los errores resumidos en la comunicación con el que llegaban al público. Partiendo de lo que Cooper plantea en el plan de comunicación, se deben

especificar los objetivos de comunicación, el *target* y el posicionamiento y, por último, precisar cuál es el producto a lanzar.

Por parte del “producto X1”, se evidencia la falta de precisión del producto ya que no se comunicó bien sobre sus características y por ello, hubo un choque de expectativas entre lo que se mostraba en los medios publicitarios frente a lo que era realmente la bebida.

En el caso de la cerveza “Y1”, el principal error fue el cambio constante de público al que se dirigía la publicidad. No solo a consecuencia de los cambios de *target*, sino que tampoco se tenía claro a quién se dirigía la comunicación; los diversos cambios y la inconsistencia del mensaje generaron confusión. Los especialistas agregan que ello afectó las estrategias empleadas pues para cada NSE tiene que ser distinta.

Finalmente, para los productos “Z1 y Z2” el posicionamiento con el que se buscaba diferenciar a los productos tampoco fue la adecuada. Por un lado, para la cerveza “Z1”, en las estrategias de comunicación se vinculó mucho con el tema gastronómico, que si bien era una nueva plataforma de consumo, no brindaba las ganancias que la empresa buscaba pues el consumo no era masivo. Por otro lado, en el caso de “Z2”, el posicionamiento que la comunicación dio a entender fue poco “aspiracional” ya que no contaba con elementos importantes que los productos de la industria deben respetar. De manera que la propuesta de valor no fue suficiente para conectar con el público. Se puede concluir la importancia de la ejecución de los planes de comunicación de un nuevo producto, ya que resume toda la propuesta de valor en la que se ha trabajado. Por ello, se debió validar lo que se estaba transmitiendo.

Con respecto a la distribución y a la fuerza de ventas, todas las empresas estudiadas se guiaron de la modalidad que ya tenían establecida. En el caso del “producto X1”, se aprovechó el respaldo de la “marca X2” a nivel nacional y se colocó el producto en los mismos puntos de venta. Para “Y1”, sucedió lo mismo, se aplicaron las mismas estrategias del portafolio para esta nueva marca. Finalmente, la “Empresa Z” aprovechó la red de distribución de sus bebidas no alcohólicas para esta nueva categoría. Esto último es considerado por los especialistas y por Cooper (2011) un error, pues para ciertos productos es inapropiado. En este caso, las estrategias de bebidas gasificadas, difieren mucho de las que se deberían aplicar a un mercado de bebidas alcohólicas.

En cuanto al tiempo del desarrollo, se concluye que debe existir un equilibrio en él ya que por un lado, si este es muy prolongado se corre el riesgo de que cuando se lance, la necesidad detectada ya no exista o sea la misma. Por otro lado, tampoco es idóneo que sea muy corto ya que

el riesgo es que no se consideren todas las variables o se obvian etapas y por tanto, las decisiones no sean las correctas.

Otro aspecto importante a considerar, es que las empresas sepan cuándo es momento de retirar el producto del mercado. Como lo menciona Fernández (2009), muchas veces una de las mayores dificultades es sacar un producto, ya sea por un tema burocrático, falta de competencias en la gestión, o como indica Royer (2003), porque los creadores no quieren aceptar que el producto no va a tener éxito. En el caso de la cerveza “Y1”, se evidencia el último punto.

Error tras error desencadenó que las empresas decidieran dejar comercializar su producto pues no obtenían los resultados esperados. Para el caso del “producto X1”, los principales motivos según los involucrados fueron: financiero, político y “*bullying*” mediático. Sin embargo, se considera que este último se pudo parar si es que la empresa hubiese contemplado un plan de contingencia y riesgo. En lo financiero, se debió considerar suficiente capital para poder sostener el nuevo producto, el cual no fue mayor a 8 meses. Finalmente, en cuanto a las razones políticas, esta quizá fue la principal razón por la que se discontinuó el producto ya que estaba en juego tanto la “marca X2” como el nombre de la familia dueña de la corporación.

Respecto al “producto Y1”, se concluye que el momento en el que se decidió retirar el producto no fue el correcto, pues se demoraron en aceptar que el producto no iba a tener éxito. Aquí, se evidencia el sesgo que cometen muchos desarrolladores de producto que consiste en enamorarse de una idea y no aceptar que el producto no es ganador. En contraste, para las cervezas de la “Empresa Z”, fue acertado tomar una decisión “estratégica” y aceptar que no podían destinar tantos recursos a esta industria tan compleja. Fue apropiado concentrarse en las categorías en las que eran líderes.

En cuanto a las principales dificultades en los procesos de innovación y marketing para la industria de bebidas se puede concluir que, en la categoría de gaseosas, una de ellas es hacer frente a la creciente tendencia de consumir productos saludables, bajos en azúcares. Además, nuevos participantes están compitiendo por el “*share of stomach*” del consumidor, lo que ocasiona que las bebidas gasificadas pierdan mercado. Es así que, las empresas dentro de la categoría se ven influenciadas por un consumidor sumamente exigente y poco leal; quienes siempre están en búsqueda de nuevas propuestas de sabor, precios y presentaciones.

En la categoría de cervezas, la mayor dificultad es que el consumidor es muy tradicional. Las marcas que abarcan casi la totalidad del mercado son las que tienen una trayectoria de muchos años en el país. Es una categoría compleja pues el mercado se mueve por tradiciones y rituales de consumo. Sin embargo, los expertos consideran que poco a poco esto va a ir cambiando y que por ello, las empresas ya no deben buscar dirigirse al público de forma masiva sino dirigirse a nichos.

Otro obstáculo, detectado en la investigación, es que los procesos burocráticos de las empresas transnacionales dificultan la innovación, al ocasionar demoras. Una barrera adicional identificada es el factor precio, los consumidores consideran mucho este aspecto al tomar su decisión de compra. Por ello, las empresas se ven forzadas a mantener su precio para no perder mercado.



RECOMENDACIONES

A partir de estos casos de estudio, se han planteado las siguientes recomendaciones. Partiendo de lo expuesto por Fernández (2009), para el desarrollo de nuevos productos es importante la integración y coordinación de tres áreas claves: I+D, Marketing y Producción. Por un lado, la integración de I+D y Marketing permite que el desarrollo de un nuevo producto se oriente hacia las necesidades del cliente para ofrecer uno que sea valorado. En ese sentido, Marketing es el que se debe encargar de detectar las necesidades conocidas o encubiertas antes de producir el producto. Por otro lado, la integración de I+D y Producción se debe dar para incluir los requerimientos o necesidades de producción al momento de definir el producto. El fin es que el producto tome en cuenta las capacidades de la empresa.

Además, las empresas deben contar con un sistema organizado para la implementación y así, ordenar las funciones y actividades a realizar por cada persona, área o equipo involucrado en el proyecto. Adicionalmente, sirve para que los líderes de equipo controlen y monitoreen las funciones de acuerdo a los objetivos planteados en la planificación. No obstante, no se debe perder de vista la flexibilidad para poder realizar mejoras en el producto.

Siguiendo ese punto, otra recomendación es contar con el apoyo de la Alta Dirección y ejecutivos claves de la empresa, pues ellos brindarán las aprobaciones e inversiones necesarias. En ese sentido, debe ser un aliado estratégico interno de la organización en todo el desarrollo.

Respecto a los aliados externos, debe considerarse las opiniones de intermediarios importantes como la fuerza de ventas, bodegueros, entre otros. Pues ellos son los que interactúan con los consumidores, esta valiosa información servirá para detectar oportunidades o validar ideas. Asimismo, se debe evitar los segmentos con escaso potencial, ya que se comete el error de sobreestimar los ingresos esperados. Además, tomar en cuenta el tema cultural y social, ya que existen tradiciones y sabores muy arraigados que no deben ser tocados.

Una importante recomendación es identificar una necesidad del consumidor y, a partir de ello, crear el producto. A su vez, se recomienda tener dentro del equipo del proyecto a un detractor de la nueva idea o producto ya que este ayudará a que se obtenga una perspectiva más objetiva que permita ver los puntos débiles a considerar.

También, se debe tener un capital suficiente para poder mantener una comunicación constante, ya que el posicionamiento de un nuevo producto puede tardar años. Además, esta debe

ser clara e informar sobre las ventajas y el valor del producto para que estos sean percibidos por el cliente, pues un mal entendimiento de este podría generar una falsa expectativa. De igual manera, se debe conocer la dinámica del *shopper* para saber cómo enfocar la comunicación.

Se debe considerar que tener el respaldo de una marca fuerte no garantizará necesariamente el éxito del nuevo producto. Por ello, no es aconsejable saltar pasos del proceso para ahorrar costos, más si estos sirven para validar el producto, como los mercados pilotos. Estos mercados, permiten tener el último *feedback* del consumidor para realizar las modificaciones necesarias antes del lanzamiento.

También es importante señalar que si un producto tuvo éxito en un mercado extranjero, ello no significa que se replique lo mismo en el contexto nacional pues las costumbres y realidades son diferentes. Por su parte, las empresas deben trabajar con la información real del mercado, no se deben sobreestimar las ventas pues ello podría ocasionar que financieramente nunca se alcance el objetivo establecido.

De la misma manera, si se va a ingresar a una categoría nueva para la empresa, se deben realizar estudios tanto cualitativos como cuantitativos que permitan conocer cuáles son las características de la industria, la situación del entorno, costumbres de los consumidores, etc. Con los resultados, se recomienda mapear todos los riesgos y armar planes de contingencia.

Para saber si es momento o no de retirar el producto del mercado, Isabella Royer (2003) plantea una estrategia para poder saber cuándo retirar el producto. La cual consiste en formar un equipo por trabajadores a favor y en contra del proyecto para poder tomar una decisión más racional de cuando es el mejor momento para retirar el producto

Finalmente, los fracasos deben ser tomados como una oportunidad para corregir situaciones del producto. Se sugiere seguir innovando pues los nuevos productos brindan diferentes beneficios. Así, de manera interna aumentan las ventas y rendimiento en general, optimizan los esfuerzos de I+D, desarrollan ventajas en los costes, crean una imagen de empresa innovadora, entre otros. Y de manera externa, ayudan a responder nuevas necesidades de los clientes y abren la posibilidad de cambiar el ciclo de vida de productos maduros para evitar que mueran (Fernández, 2009).

LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A lo largo de la presente investigación se han dado las siguientes limitaciones. Por un lado, el fracaso en el desarrollo de nuevos productos es un tema que muy pocos investigadores profundizan principalmente por la connotación negativa del tema. Es por ello que, la investigación se ha visto limitada en cuanto a cantidad de información bibliográfica que analice la temática. Específicamente en el Perú, no hay estudios ni datos oficiales que permitan un análisis detallado de los productos que no han tenido éxito en el mercado.

El hecho de que las empresas no deseen compartir información sobre sus fracasos es otro limitante, pues la consideran confidencial y privada. Por esta razón, es que algunos involucrados solicitaron participar de manera anónima.

Otra limitación fue que la mayoría de los participantes no se encontraban laborando en la organización donde desarrollaron el producto. En algunos casos, la empresa decidió desvincularlos precisamente por su participación en el fracaso del producto; y en otros casos, estos encontraron nuevos retos laborales. Por lo que contactarlos y concretar entrevistas, en algunos casos tomó bastante tiempo.

Otro factor limitante fue el tiempo pues las personas involucradas, en su mayoría, ocupaban altos cargos y tenían muchos compromisos. Fue complicado lograr concertar entrevistas de larga duración. Por último, otra limitación fue el encontrar información detallada de las cervezas de la “Empresa Z”. Esto debido a la antigüedad del lanzamiento y porque no llegaron a ser muy conocidas en el mercado.

Se recomienda ampliar las propuestas de nuevas líneas de investigación a partir del siguiente trabajo, pues no se ha tomado en cuenta la perspectiva de los consumidores de los casos de estudio, ya que al ser productos que han salido del mercado hace varios años, se corre el riesgo de no encontrar suficiente información y/o que esté sesgada por el tiempo transcurrido. Es por ello que, se sugiere indagar la percepción que tuvo el mercado del producto, estudiando a los mismos consumidores para poder recoger así sus comentarios y opiniones.

Otra posible investigación sería el análisis a detalle de las pruebas de mercado que se realizan, tanto cualitativas como cuantitativas, para detectar si el mayor porcentaje de errores se dan en el análisis de la información en el recojo de la misma, o en el diseño de las pruebas, etc.

REFERENCIAS

- Alva, J., Bazán, N., Tiputla, R. & Condori, M. (2013). *Reporte financiero CENTRUM. Empresa Y S.A.A.* Recuperado de http://www.centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/mbag_tc18_grupo_2_empresay_saa.pdf
- América Economía (2015). *Sepa cómo el holding Empresa Z busca encontrar la senda del crecimiento.* Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sepa-como-el-holding-empresa-z-busca-encontrar-la-senda-del-crecimiento>
- American Psychological Association. (2010). *Publication manual of the American Psychological Association.* Washington: American Psychological Association.
- Apoyo y Asociado (2017). *Empresa Y S.A.A. Informe Anual.* Recuperado de <http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2017/05/EmpresaY-dic16.pdf>.
- Bermúdez, M (15 de octubre de 2007). Gastón Acurio y cerveza Z1. Francamente ¡umm! (detrás de la chela está un proyecto de peruanidad). Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/mbermudez/2007/10/15/gaston-acurio-y-cerveza-z1-francamente-umm-detras-de-la-chela-esta-un-proyecto-de-peruanidad/>
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking can transform organizations and inspire innovation.* New York, NY: Harper Collins Publishers.
- Castro, E. (julio, 2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional De Administración*, 1(2), 31-54. Recuperado de <http://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/rna/article/view/332>
- Cerveza Z1 se consolida en la elite cervecera del mundo. (21 de julio del 2010). *RPP Noticias.* Recuperado de <http://rpp.pe/economia/negocios/cerveza-z1-se-consolida-en-la-elite-cervecera-del-mundo-noticia-281654>
- Christensen, C. M., Cook, S., & Hall, T. (2005). MARKETING MALPRACTICE: The Cause and the Cure. *Harvard Business Review*, 83(12), 74-83.
- Coloma, E. (29 de Mayo del 2016). CBC y AJE revelan su interés por ampliar su portafolio en bebidas más saludables. *Gestión.* Recuperado de: <https://gestion.pe/empresas/cbc-y-aje-revelan-su-interes-ampliar-su-portafolio-bebidas-mas-saludables-2161885>
- Cooper, R. (2011). *Winning at New Products.* New York: Basic Books.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1991). New Product Processes at Leading Industrial Firms. *Industrial Marketing Management*, 20(2), 137-147.
- Díaz, R. D. (2014). Innovar en tiempos difíciles. *Debates IESA*, 19(2), 20-22.

- Edmondson, A. C. (2011). Strategies For Learning From Failure. *Harvard Business Review*, 89(4), 48.
- Empresa X (2015). *Memoria Anual 2015*. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%202015%20y%20anexo%20sostenibilidad.pdf>
- Empresa X (2016). *Corporación X*. Recuperado de <http://www. EmpresaX.pe/corporacion-x.php>
- Empresa Y (2009). *Memoria Anual 2009*. Recuperado de <http:// EmpresaY.pe/pdf/Memoria-Anual-2009- EmpresaY.pdf>
- Empresa Y (2011). *Memoria Anual 2011*. Recuperado de <http:// EmpresaY.pe/pdf/Memoria-Anual-2011- EmpresaY.pdf>
- Empresa Y (2013). *Memoria Anual 2013*. Recuperado <http:// EmpresaY.pe/pdf/Memoria-Anual-2013- EmpresaY.pdf>
- Empresa Y (2014). *Memoria Anual 2014*. Recuperado de <http:// EmpresaY.pe/pdf/Memoria-Anual-2014 EmpresaY.pdf>
- Empresa Y (2015). *Memoria Anual 2015*. Recuperado de <http:// EmpresaY.pe/pdf/Memoria-Anual-2015- EmpresaY.pdf>
- Empresa Y (2016). *Memoria Anual 2016*. Recuperado de <http:// EmpresaY.pe/pdf/Memoria-Anual-2016- EmpresaY.pdf>
- Empresa Z (2014). *Historia*. Recuperado de <https://www.empresaz.com/es/acerca-de-empresaz/historia/>
- Empresa Z: “Bebida energizante amplió la categoría 8 veces desde el 2014”. (26 de febrero del 2016). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/empresaz-Bebidaenergizante -amplio-categoria-8-veces-desde-2014-noticia-1881982>
- Empresa Z dispuesta a competir en mercado de cervezas si se modifica sistema de impuestos. (28 de noviembre del 2015) *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/empresa-z-dispuesto-competir-mercado-cerveza-si-se-modifica-sistema-impuestos-2149709>
- ¿En qué fallo el producto X1? (10 de marzo del 2015). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/06-03-2015/marca-x2-dejo-de-producir-el-productox1>.
- Euromonitor International (2015). *Empresa Y in Beer (World)*. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/empresay-plc-in-beer/report>
- Euromonitor International (2016a). *Beer in Peru*. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/beer-in-peru/report>

- Euromonitor International (2016b). *Carbonates in Peru*. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/carbonates-in-peru/report>
- Euromonitor International (2016c). *Juice in Perú*. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/juice-in-peru/report>
- Fernández, H. A. P. (2009). *Innovación y gestión de nuevos productos: Una visión estratégica y práctica*. Madrid: Pirámide.
- Fitch mantiene calificación 'B-' de Grupo Embotellador Atic y eleva perspectiva a estable. (28 de abril del 2017). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/empresas/fitch-mantiene-calificacion-b-grupo-embotellador-atic-y-eleva-perspectiva-estable-2188567>
- Flores, C. (10 de julio de 2015). Peruanos consumen 100 litros de gaseosa. *Diario El Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/economia/peruanos-consumen-100-litros-de-gaseosa-601251/>
- Freitas, L. (2014) *Después de 80 años, Marca X lanza un nuevo sabor*. [Cinta de audio] Entrevista de Nancy Portugal. Lima: Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/despues-80-anos-marca-x-lanza-nuevo-sabor-2111423>
- Galarza, Y., Rojas C., Miranda C. & O'Brien, J. (2013). *Reporte Financiero Burkenroad Perú – Empresa Y*. Recuperado de [http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20EmpresaY%20\(201302%20Spanish\).pdf](http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20EmpresaY%20(201302%20Spanish).pdf)
- Gallegos, H. (1998). *Grandes fracasos: lanzamientos frustrados de productos*.
- Gorchels, L. (1997). *Manual del product manager: Guía completa para la gestión de productos*. Ediciones Deusto.
- Harvard Business Review. (Producer). (2014). The Explainer: Marketing Myopia. [DVD]. Disponible en <https://hbr.org/video/3590615227001/the-explainer-marketing-myopia>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill Education, 2010.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill Education, 2014.
- Hurtado, J. (12 de febrero de 2016). Subsidiaria del Grupo de la “Empresa Z” en riesgo de default, según Fitch. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/178702-subsidiaria-de-empresa-z-en-riesgo-de-default-segun-fitch/>
- IDEO (2017). *Design Thinking*. Recuperado de <https://www.ideo.com/pages/design-thinking>
- Industria Alimenticia (2013). *Informe anual de bebidas 2013*. Recuperado de <http://www.industriaalimenticia.com/articles/86724-informe-anual-de-bebidas-2013>

- Inga, C. (2 de enero del 2017). Crecimiento peruano se dinamizaría por nuevos consumidores. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/crecimiento-peruano-dinamizaria-nuevos-consumidores-156799>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing: Versión para Latinoamérica*. Mexico: Pearson Educación.
- Kuczarski, T. D. (1997). *Innovación – Estrategias de liderazgo para lograr la ventaja competitiva*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Las cervezas que desaparecieron en el mercado peruano. (10 de marzo del 2016). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/marketing/747534-las-cervezas-que-desaparecieron-del-mercado-peruano>
- Levitt, T. (1977). *La miopía en el marketing*. Bilbao: Deusto, 1977.
- Monopolio: Corporación Internacional oficializa fusión con Empresa Y y concentra el 99% del mercado cervecero (12 de octubre del 2016). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/811349-monopolio-oficializa-fusion-con-empresay-y-concentra-el-99-del-mercado-cervecero>
- Osorio, C. (mayo, 2010). El arte de fallar. *Harvard Business Review*. Recuperado de <http://dp.area-innova.com/mentor/innovacion/resources/R1005M-E.pdf>
- Paan, C (15 de mayo de 2017). Empresa Z: ¿Cuál será la nueva fórmula que aplicará el grupo? *El Comercio*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/aje-sera-nueva-formula-aplicara-grupo-420529>
- Palomino, S. (22 de abril de 2015). Con empaque nuevo: jugos Watt's renueva su imagen y suelta la lengua. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/empaque-nuevo-jugos-watts-renueva-su-imagen-y-suelta-lengua-2129752>
- Pasco, M. & Ponce, F. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Vicerrectorado de Investigación PUCP. Obtenido de <http://goo.gl/YTpc37>
- Producto X1 ya no va más: Marca X2 la sacará del mercado a partir de marzo (06 de marzo del 2015). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/empresas/productox1-ya-no-va-mas-marca-x2-sacara-mercado-2125411>
- Producto Y1, Sabor que inspira. (19 de marzo del 2009). *Diario Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/espectaculos/productoy1-inspirada-en-las-mujeres-341366/>
- Radjou, N., & Prabhu, J. (2015). *Frugal Innovation: How to do more with less*. The Economist.
- Real Academia Española (2014). Proceso. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=UFbxsxz>
- Rivera Vilas, L. M. (2015). *Creación y lanzamiento de nuevos productos en la empresa*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia, 2015.

- Rothwell, R. (1994). Towards the Fifth-generation Innovation Process. *International Marketing Review*, 11 (1), 7.
- Royer, I. (febrero, 2003). Why Bad Projects Are So Hard to Kill. *Harvard Business Review*. Organizational Culture. Recuperado de <https://hbr.org/2003/02/why-bad-projects-are-so-hard-to-kill>
- Salas, B. (3 de diciembre del 2014). Producto X1 no está solo: conoce otras marcas que fracasaron en el mercado. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/marketing-productox1-no-esta-solo-conoce-otras-marcas-que-fracasaron-mercado-peruano-2115771>
- Seclén, J. (2016). Gestión de la innovación empresarial: un enfoque multinivel. *360 Revista de Ciencias de la Gestión*, 1, 16-36. Recuperado de http://revistas.pucp.edu.pe/imagenes/360gestion/360gestion_001.html
- Seclen, J. (2017) *¿Existe relación entre el proceso de innovación y los resultados de innovación?: un análisis exploratorio de empresas innovadoras peruanas*. “Manuscrito presentado para su publicación”.
- Tres Cervezas que no llegaron a tener éxito en el Perú. (5 de agosto del 2014.) *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/tres-cervezas-que-no-llegaron-tener-exito-peru-noticia-1747059>
- Tres de cada diez bebidas alcohólicas es de producción informal (9 de junio del 2015). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/tres-diez-bebidas-alcoholicas-produccion-informal-192361>
- Ulrich, K. T., & Eppinger, S. D. (2013). *Diseño y desarrollo de productos*. México, D.F.: McGraw-Hill Educación, 2013.
- Ulrich, K. T., Eppinger, S. D., & Romo Muñoz, J. H. (2009). *Diseño y desarrollo de productos*. México: McGraw-Hill/Interamericana, 2009.
- Universidad del Pacífico (2016). ¿Cuáles fueron las razones del fracaso del Producto X1 de Marca X2? Recuperado de <http://www.up.edu.pe/prensa/noticias/caso-productox-marketing-share>
- Valdiviezo, C. (4 de mayo de 2015). Empresa Z: nuevos problemas, nuevas estrategias. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/159604-empresaz-nuevos-problemas-nuevas-estrategias/>
- Velasco, E., Balmaseda, I., Zamanillo, E. (2006). *Evolución de los modelos sobre el proceso de innovación desde el modelo lineal hasta los sistemas de innovación*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2499438>
- Villalobos, R. (2 de setiembre del 2016). Conoce la estrategia de innovación que maneja Empresa Z. *El Comercio*. Recuperado de

http://elcomercio.pe/economia/negocios/conoce-estrategia-innovacion-que-maneja-empresaz-noticia-1928663?ref=flujo_tags_197415&ft=nota_4&e=imagen

Yin, R. K. (2003). *Applications of case study research*. Thousand Oaks, California: Sage.

ANEXOS

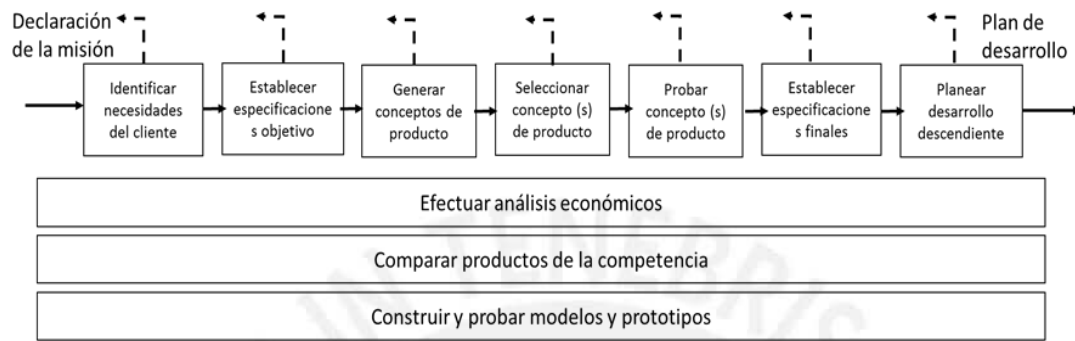
ANEXO A: Gantt

Tabla A1: Gantt para la elaboración de la investigación

	AGO				SEP				OCT				NOV				DIC				ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN					JUL				AGO						
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN																																																								
Planteamiento	■	■	■	■																																																				
Objetivos, Justificación y viabilidad					■	■	■	■																																																
Marco teórico									■	■	■	■									■	■	■	■																																
Marco Contextual													■	■	■	■									■	■	■	■																												
Metodología																	■	■	■	■																																				
Presentación final 1																																																								
Sustentación 1																																																								
INVESTIGACIÓN DE CAMPO																																																								
Entrevistas a especialistas 1 de Marketing																																																								
Entrevistas a involucrados																																																								
Entrevistas a especialistas 2 de Marketing																																																								
Transcripción de las entrevistas																																																								
Análisis de la información recolectada																																																								
Análisis de los resultados																																																								
Correcciones																																																								
Revisión Final																																																								
Entrega Final																																																								

ANEXO B: Modelo de desarrollo de Karl Ulrich y Steven Eppinger

Figura B1: Diversas actividades iniciales que comprenden la fase de desarrollo del concepto



Fuente: Karl Ulrich y Steven Eppinger (2009)

ANEXO C: Herramientas para la Generación de Ideas del *Stage-Gate*

- **Métodos de la Voz del Consumidor**

Los métodos de la voz del consumidor obtienen una calificación alta por los usuarios en términos de efectividad en la generación de ideas innovadoras de nuevos productos y constituyen los cinco mejores métodos. Dentro de éste método destacan la investigación etnográfica, equipos de visita al cliente, *focus groups* con clientes resolviendo problemas, análisis del usuario innovador, diseños del consumidor o usuario, lluvia de ideas del consumidor o lluvia de ideas inversa, panel consultivo con clientes (Cooper, 2011).

- Investigación Etnográfica: término utilizado en *marketing* para la antropología cultural, implica convivir con los clientes u observarlos por periodos de tiempo extendidos, para así poder analizar la forma en que usan los productos y si lo hacen de la manera adecuada (Cooper, 2011).

- Equipos de visita al cliente: como su propio nombre lo indica, se encargan de visitar a los usuarios o clientes para entrevistarlos, basados en una guía de entrevista previamente elaborada, para encontrar problemas sin resolver, necesidades y deseos que generen la creación de nuevos productos (Cooper, 2011).

- *Focus groups* con los clientes para detectar problemas: se usa para con clientes o usuarios para identificar necesidades, deseos, problemas, puntos de dolor y sugerencias para nuevos productos. Este método es muy eficiente en costos y tiempo, ya que ayudan a obtener *insights* de los consumidores de los mercados importantes (Cooper, 2011).

- Análisis del usuario innovador (líder): los clientes son quienes tienen las ideas para los nuevos productos, sin embargo, si se trabaja con usuarios o clientes promedio solo se obtendrán ideas promedio. En cambio, si se identifica el grupo de usuarios innovadores o líderes y se trabaja de manera estrecha con ellos, se obtendrán ideas para productos mucho más innovadores (Cooper, 2011).

- Diseño del consumidor o usuario: se invita a los usuarios para ayudar a los diseñadores del nuevo producto en la creación, en este proceso, se obtienen muchas ideas para las mejoras del producto. Este método solo aplica para ciertas categorías y productos, no es

el más ideal para mercados de farmacéuticos, equipo aeroespacial y de telecomunicaciones (Cooper, 2011).

– Lluvia de ideas del consumidor y Lluvia de ideas inversa: usualmente se emplea en eventos para clientes en los mercados de B2B (*Business to Business*) o en *focus groups* con los consumidores. La lluvia de ideas inversa se utiliza para sacar a la luz las deficiencias de los productos (Cooper, 2011).

– Panel o asesoría con el cliente: en la cual los clientes advierten problemas y necesidades y comentan los nuevos productos que requieren. Este método es recomendable para mantener una buena relación con el cliente pero no para la generación de ideas (Cooper, 2011).

– Comunidad de entusiastas: la Netnografía es un nuevo giro de la Etnografía, ya que se hace en internet. Consiste en “escuchar” lo que la gente opina a través de sus blogs, publicaciones en redes sociales, entre otros. Mediante el análisis de éste contenido se pueden definir tópicos, problemas y potenciales nuevas ideas (Cooper, 2011).

- **Método Estratégico**

– Buscar grandes problemas o disrupciones del mercado: Las grandes ideas solucionan grandes problemas. El enfoque de la ideación estratégica se pueden usar para identificar cambios, dislocaciones o disrupciones en la industria o mercado. El resultado de esta evaluación de la industria por el cliente debería ser identificar las arenas, que son segmentos o partes del mercado donde se debe enfocar la investigación para las ideas (Cooper, 2011).

– Prueba de competencias básicas de la empresa: las competencias básicas son las habilidades y conocimiento que diferencian a la empresa de la competencia, ya que te dan una ventaja competitiva. Estas evaluaciones le dan un punto de partida a los directivos a la hora de decidir en qué áreas o arenas deben enfocarse para desarrollar productos o soluciones innovadoras que permitan aprovechar sus fortalezas y ganar ventaja (Cooper, 2011).

– Explotar tecnología disruptiva en la búsqueda de ideas: se pueden ver periódicamente en el mercado innovaciones radicales que alteran el panorama de una industria. Estas disrupciones tecnológicas, usualmente inician con un rendimiento bajo al igual que los productos que están basados en ella, porque no son adoptados rápidamente por

el mercado promedio. Una vez que se identifica alguna potencial tecnología disruptiva se puede pensar en los cambios que se quieren implementar en los productos (Cooper, 2011).

– Visión periférica como una fuente de ideas: los riesgos más peligrosos son los que no se tomaron en cuenta. Considerar las amenazas y anticipar las oportunidades requiere una visión periférica potente. Este es un ejercicio formal y meditativo mediante el cual se evalúa el mundo exterior, se identifican las tendencias y las amenazas, y en el proceso, se definen nuevos productos potenciales (Cooper, 2011).

– Valor de los escenarios futuros: desarrollar escenarios alternativos implica que los niveles gerenciales participen en extensas discusiones y sesiones de trabajo. Debido a que el propósito es aterrizar oportunidades de nuevos productos, se debe restringir la discusión a escenarios que son relevantes para el negocio y que traten con el ambiente externo (Cooper, 2011).

– Análisis competitivo: este enfoque consta en entender las debilidades y fortalezas de los competidores, las razones por las que están ganando o perdiendo y lo que se puede rescatar como aprendizaje (Cooper, 2011).

- **Innovación abierta como una fuente de Ideas**

– Socios externos y vendedores: Esta metodología implica buscar nuevas ideas de productos de socios externos y proveedores. La ventaja de ello es que ellos podrían plantear capacidades técnicas que van más allá de su alcance obtenido en su experiencia previa. Sin embargo, se debe considerar que estos *stakeholders* pueden ser tan poco creativos como lo es la empresa. Por ello, no se debe esperar obtener grandes ideas de esta fuente (Cooper, 2011).

– Contactar con la comunidad externa de tecnología: Este método se enfoca más en encontrar soluciones tecnológicas para el desarrollo de un producto, que en buscar nuevas productos. Para ello, se solicitan ideas y soluciones tecnológicas a la comunidad científica y técnica externa (Cooper, 2011).

– Mapear negocios pequeños y *Start-Ups*: Se busca mapear a diversas *start-ups* y negocios pequeños y así, poder conseguir nuevas ideas de estas empresas emprendedoras. Un primer desafío para este método es que al existir miles de negocios pequeños, es muy complicado examinar todas estas fuentes potenciales de información. Un segundo desafío es que, estas organizaciones protegen sus proyectos, por ello, no tienen la voluntad de renunciar al mismo

o de vender el 50% del proyecto a cambio de beneficios muchos más altos de lo que valen (Cooper, 2011).

– Diseño externo de productos: Este método implica usar el internet para invitar al público a enviar diseños de un producto final. La ventaja de este método es que la organización puede aprovechar el deseo de las personas de diseñar y desarrollar productos sin recibir a cambio ningún beneficio financiero (Cooper, 2011).

– Presentación externa de ideas: Esta metodología busca que los clientes presenten ideas de nuevos productos, a través de plataformas como internet o la página web de la organización. Una ventaja es que las organizaciones que aplican este método indican que el mundo entero se convierte en su fuente de ideas y con ello, amplían las opciones a considerar pues se va más allá de las capacidades creativas de sus propios empleados. Una principal debilidad es que esta técnica probablemente sólo se aplica al sector de productos de consumo técnicamente simples (Cooper, 2011).

– Concurso externo de ideas: Esta propuesta busca promover un concurso que invite a participantes externos a presentar ideas nuevas. Este método es una extensión de la ‘Presentación externa de ideas’, por lo que comparten las mismas ventajas y desventajas (Cooper, 2011).

- **Obtener ideas de los Empleados**

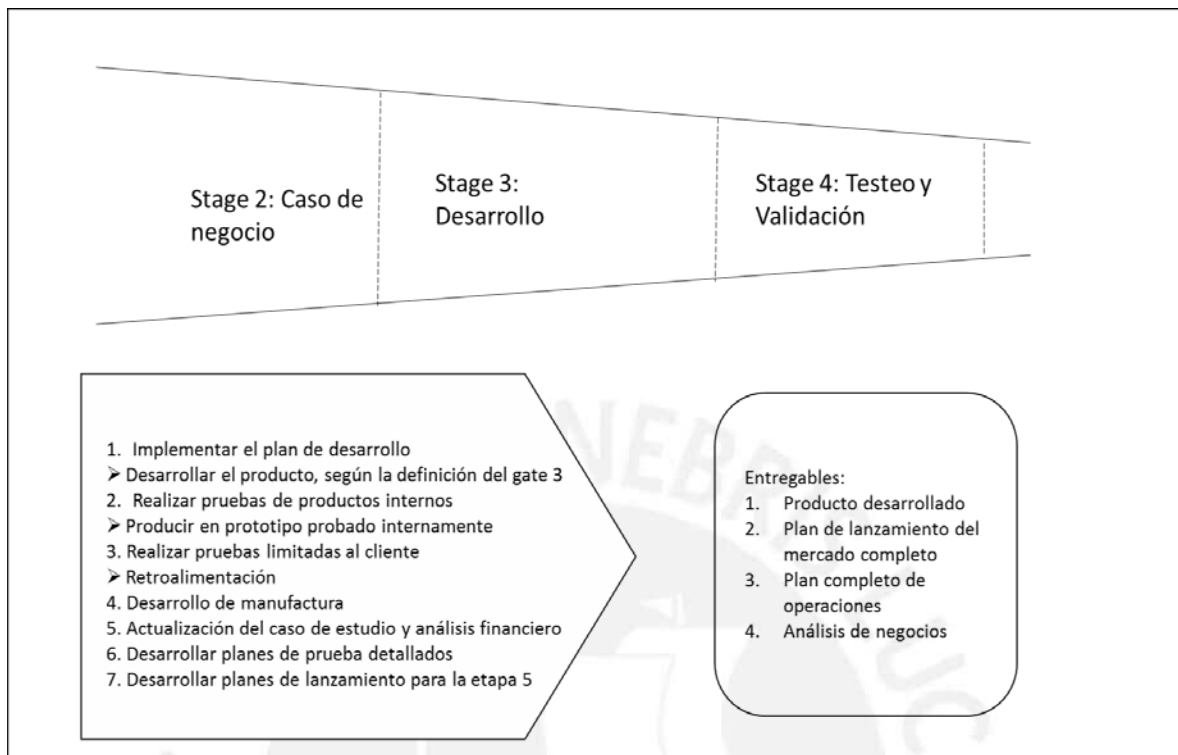
– Captura Interna de Ideas: Este método de ideación es el más popular se solicita formalmente a los empleados ideas de nuevos productos. Para luego examinar y manejar estas ideas a través de un proceso formal y estructurado (Cooper, 2011).

– Ejecutar un evento MRG o generador de ideas externas: Es un evento fuera de la empresa, diseñado para producir varias ideas importantes ya que se busca aprovechar la energía creativa de todo el equipo. El principal motivo es que los propios empleados, a menudo, son los que tienen las posibles ideas de grandes nuevos productos (Cooper, 2011).

– Programa de innovación interna: Diversas compañías buscan estimular la creatividad de los colaboradores, promoviendo programas de innovación, como por ejemplo, ferias comerciales internas. El objetivo es que muestren sus capacidades y habilidades tecnológicas (Cooper, 2011).

ANEXO D: Stage 3

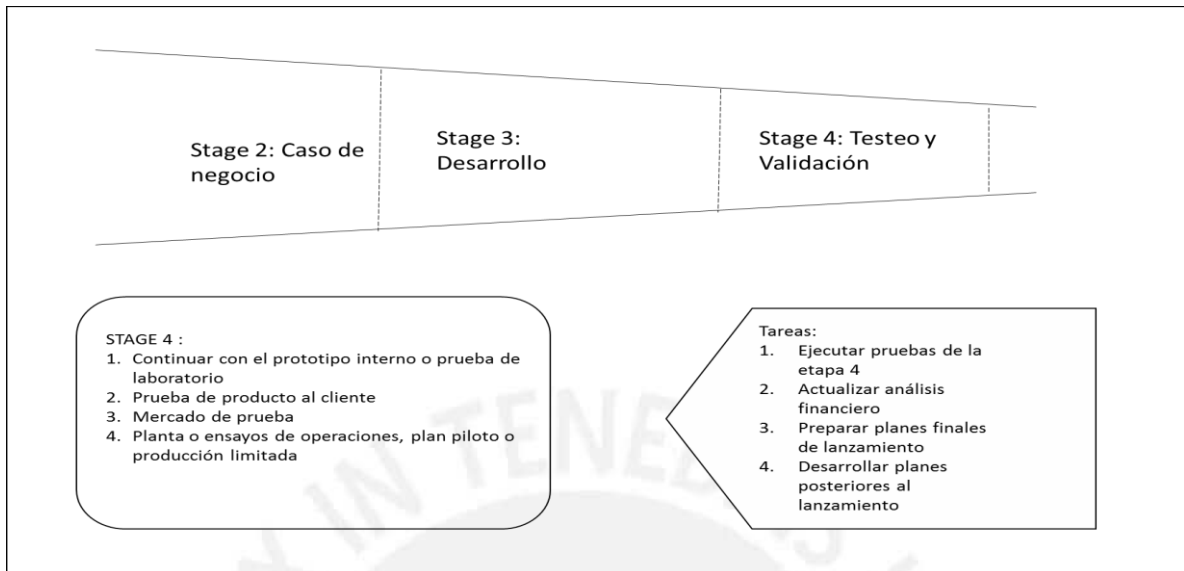
Figura K: Stage 3 – Modelo Stage-Gate



Adaptado de: Cooper (2011)

ANEXO E: Stage 4

Figura L1: Stage 4 – Modelo Stage-Gate



Adaptado de: Cooper (2011)

ANEXO F: Cuadro comparativo de los modelos de desarrollo de nuevos productos

Tabla F1: Cuadro comparativo de los principales modelos

Autor	Nombre	Ventajas	Desventajas	Etapas	Especialización
Roy Rothwell – Modelo de cinco generaciones	“Primera generación: Modelo de Empuje de la Tecnología”	Incluye el tema de la tecnología en el proceso de desarrollo de nuevos productos	Modelo lineal Etapas departamentales con poca conexión entre ellas La idea surge de una investigación científica y no de una necesidad del mercado No existe un análisis financiero No se incluye un rol gerencial	Investigación básica Diseño e ingeniería Producción Marketing Ventas	Se utilizó después de la Segunda Guerra Mundial para satisfacer la creciente demanda de industrias mediante la utilización de grandes tecnologías
Roy Rothwell	“Segunda generación: Modelo de Tirón de la Demanda”	Puedo ser utilizado en un contexto en el que exista mayor cantidad de oferta sobre la demanda La necesidad del consumidor es la fuente principal de ideas que origina el proceso de innovación. Se busca optimizar la tecnología Utilización de estrategias de Marketing	Contiene un proceso lineal-secuencial que no permite tener flexibilidad entre las etapas El modelo no cuenta con procesos integrados El proceso lineal impide la retroalimentación entre etapas	Necesidades de los clientes Desarrollo Producción Ventas	Modelo popular en los 60 desarrollada para empresas caracterizadas por presentar mercados saturados por un exceso de la oferta sobre la demanda

Tabla F1: Cuadro comparativo de los principales modelos (continuación)

Autor	Nombre	Ventajas	Desventajas	Etapas	Especialización
Roy Rothwell	“Tercera generación: Modelo Interactivo”	<p>Busca la racionalización y el control de costos mediante la interacción de las capacidades tecnológicas y las necesidades del mercado.</p> <p>Existe una retroalimentación después de la ventas</p> <p>Orientación interdepartamental en las etapas y en las decisiones, específicamente entre I+D y Marketing garantizando que el producto se adapta a las necesidades del mercado</p> <p>Se comienza a incluir tareas multidisciplinarias</p>	<p>Actividades aun esencialmente lineales, secuenciales y departamentales de manera individual</p> <p>No existe un análisis financiero</p> <p>No se incluye un rol gerencial</p>	<p>Gestión de ideas</p> <p>Necesidades de los clientes</p> <p>Desarrollo</p> <p>Producción</p> <p>Ventas</p>	<p>Este modelo surge como respuesta al contexto competitivo de la época, las altas tasas de inflación y el desempleo en un mercado saturado.</p>
Roy Rothwell	“Cuarta generación: Modelo de innovación integrado”	<p>Desarrollo de actividades simultáneamente o solapamientos entre etapas.</p> <p>Corta tiempos en el proceso de desarrollo</p> <p>Se pueden realizar actividades simultaneas</p> <p>Contempla la interfuncionalidad de los equipos y tareas</p>	<p>Aun se evidencia la estructura rígida de los modelos de la primera generación</p> <p>No existe un análisis financiero</p> <p>No se incluye un rol gerencial</p>	<p>No se especifican las etapas</p>	<p>Utilizado para empresas que necesitan mayor rapidez en la respuesta de las necesidades de los consumidores y comercializan productos que de corta expira</p>

Tabla F1: Cuadro comparativo de los principales modelos (continuación)

Autor	Nombre	Ventajas	Desventajas	Etapas	Especialización
Roy Rothwell	“Quinta generación: Modelo de Sistema integrado y Red de Contacto”	Búsqueda de mayor flexibilidad y adaptabilidad Enfoque en las características de calidad y rendimiento de las estrategias de producto. Énfasis en la reducción reducir en los tiempos de desarrollo pero traen consigo costos de oportunidad.		No se especifican las etapas	
Linda Gorchels	1997 "Modelo de Desarrollo de Nuevos Productos"	Incluye el Rol del <i>product manager</i> tanto en la repotenciación de productos existente y éxito en los nuevos. Análisis financiero Mejora el conocimiento sobre clientes y competidores	De existir el fracaso, este se atribuye al <i>product manager</i>	Generación de ideas Selección del concepto Desarrollo, prueba, y evaluación del concepto Pre-lanzamiento Lanzamiento Evaluación del proyecto	Modelo flexible a las diferentes industrias

Tabla F1: Cuadro comparativo de los principales modelos (continuación)

Autor	Nombre	Ventajas	Desventajas	Etapas	Especialización
Carlos Osorio	2010 "Modelo de desarrollo de nuevos productos"	Incluye el fracaso o fallas Se reciben <i>feedbacks</i> constantes para identificar qué aporta valor	Es una crítica a la primera propuesta del <i>Stage-Gate</i>	Planificación Aprendizaje y descubrimiento Generación de alternativas Desarrollo a nivel sistema Lanzamiento y explotación	Modelo que resalta el "arte de fallar"
Karl Ulrich y Steven Eppinger	2013 "Modelo genérico de desarrollo de nuevos productos"	Establece la importancia de la organización ya que asegura un estándar de calidad. Busca la efectividad de las etapas de producción.	Contiene muchas actividades dentro de cada fase. Enfocado a las etapas de producción y a la arquitectura del producto. No se enfoca en cumplir las necesidades del consumidor sino en la efectividad de la etapa de productividad. No existe un análisis financiero. No se incluye un rol gerencial	Planeación Desarrollo del concepto Diseño en el sistema Diseño de detalle Pruebas y refinamiento Inicio de producción	Modelo adaptado a industrias de manufactura y producciones en masa

Tabla F1: Cuadro comparativo de los principales modelos (continuación)

Autor	Nombre	Ventajas	Desventajas	Etapas	Especialización
Tim Brown	2009 "Design Thinking"	Integra las necesidades del ser humano, con la tecnología y el éxito empresarial. Flexibilidad para regresar a etapas previas	No se contempla etapa de lanzamiento ni post-lanzamiento	Empatizar Definir Idear Prototipo Testeo	Modelo ideal para industrias que innovan rápidamente
Robert Cooper	2011 "Stage-Gate"	La necesidad del consumidor es tomada en cuenta para idear un nuevo producto. Permite poder reducir tiempos en el proceso de desarrollo. Sus actualizaciones permiten que se adapte mejor a las necesidades del mercado Realiza prototipados Evaluación comercial	Requiere de diversas actividades en cada <i>gate</i> y <i>stage</i> . Debido a estas actividades se duda si realmente ayuda a reducir tiempo en el proceso No se incluye un rol gerencial	Alcance o Investigación Preliminar Construir el Caso de Negocio Plan de Desarrollo y Desarrollo Físico del Producto Pruebas y Validaciones Comercialización	Modelo flexible a las diferentes industrias

ANEXO G: Ventas “Empresa Y”

Tabla G1: Ventas anuales del año 2009 al 2016

Ventas Netas

Ingresos por rubros (S/. miles, a valores constantes)

Concepto	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cervezas	2269.554	2466.303	2833.679	3160.166	3201.621	3293.171	3495.762	3595.039
Gaseosas	57.2960	68.297	88.92	106.999	127.807	165.241	161.575	165.084
Aguas	27.1780	37.795	55.636	88.433	105.452	118.272	143.969	163.381
Bebidas nutritivas y licores	18.2440	18.962	27.334	42.62	33.600	39.064	45.106	41.938
Regalias	27.4110	33.075	36.171	36.647	41.596	44.196	47.728	53.468
Otros ingresos	47.9330	55.660	44.575	32.305	31.337	32.336	53.303	46.806
Total ventas netas	2,447,616	2676.723	3086.315	3467.17	3541.413	3'692,280	3947.443	4,065.716

Exportaciones	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cervezas	10.5	11.6	24.1	28.2	28.3	21.3	27.8	31.6

Adaptado de: Memoria Anual “Empresa Y” de los años 2009 al 2016 de la “Empresa Y”



ANEXO H: Cuadro resumen de empresas

Tabla H1: Resumen de empresas

	“Empresa X”	“Empresa Z”	“Empresa Y”
Categorías	Gaseosas, energizantes, jugos de pulpa envasados aguas embotelladas, bebidas rehidratantes,	Gaseosas, energizantes, jugos, aguas embotelladas, bebidas rehidratantes, cervezas	Gaseosas, energizantes, aguas embotelladas, cervezas
Venta anual	S/.2, 657 millones		S/.4, 065 millones
# Fabricas	8	32	6
Posición en el mercado	Líder en gaseosas (participación 67%) Líder en jugos de pulpa envasados	Líder en bebidas rehidratantes Tercer lugar en bebidas carbonatadas Líder en bebidas energizantes	Líder en cervezas (99.8% de participación)

Adaptado de: Memoria anual 2016 “Empresa X”,
Memoria anual 2016 “Empresa Y”,
Página Oficial de “Empresa Z”,



ANEXO I: Cuadro resumen de los productos

Tabla I1: Cuadro resumen de los productos

	“Producto X” ⁵	“Producto Y”	“Productos Z1-Z2”
Categoría	Gaseosa	Cerveza	Cerveza
Empresa	Corporación X	Empresa Y	Empresa Z
Año de lanzamiento	2014	2009	“Productos Z1”- 2007 “Productos Z2”- 2009
Año en el que se retiró del mercado	2015	2011	
Target - NSE	Masivo	1er momento: NSE C y D 2do momento: NSE A y B	Masivo
Comunicación en medios	ATL BTL	ATL BTL	ATL BTL
Contenido de la comunicación	Nueva bebida refrescante de la “marca X2” con sabor a chicha Bebida creativa para los peruanos	Comunicación dirigida al hombre: "Hombre date cuenta que no eres nada sin ella"; luego "Hombre date cuenta que si no quieres que te arruinen la fiesta tienes que darle lo que ella quiere". Finalmente se le comunicó a la mujer: “Está bien ser diferente, no a todos tiene que gustarle la cerveza”	“Cerveza ‘Z2’, tu pasaporte a la diversión” “Cerveza ‘Z1’, sabor que recompensa”

⁵“Producto X”: Adaptado de E7 (comunicación personal, 22 de mayo del 2017)

“Producto Y”: Adaptado de E9 (comunicación personal, 20 de junio del 2017)

“Producto Z”: Adaptado de E11 (comunicación personal, 3 de julio del 2017)

ANEXO J: Matriz de consistencia

Tabla J1: Matriz de Consistencia

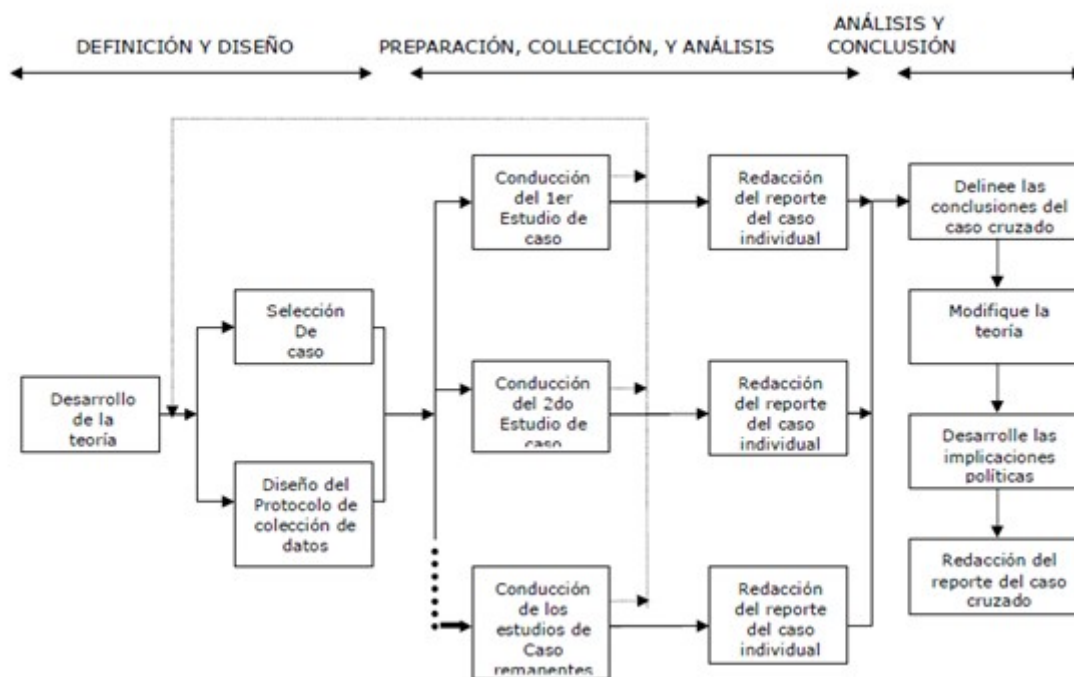
Objetivos	Preguntas de investigación	Métodos y herramientas	Variables
Identificar factores críticos de fracaso en el lanzamiento de nuevos productos, a partir del modelo <i>Stage-Gate</i> caso: estudio de casos múltiple	¿Cuáles son los factores críticos del fracaso en el lanzamiento de nuevos productos de los casos estudiados, a partir del modelo <i>Stage-Gate</i> ?	Método analítico sintético	
Identificar los factores claves del proceso <i>Stage-Gate</i>	¿Cuáles son los factores claves del proceso <i>Stage -Gate</i> ?	Método analítico sintético	-Generación de ideas -Investigación preliminar -Caso de Negocio -Desarrollo -Testeo y validación -Lanzamiento
Conocer el proceso del lanzamiento de nuevos productos de los casos de estudio: “Z1 y Z2”, “X1” e “Y1”.	¿Cuáles fueron los procesos de lanzamiento de nuevos productos de los casos de estudio “Z1 y Z2”, “X1” e “Y1”?	Análisis documental Entrevistas a profundidad: -Involucrados en el desarrollo del caso a estudiar	-Generación de ideas -Investigación preliminar -Caso de Negocio -Desarrollo -Testeo y validación -Lanzamiento
Identificar los factores que afectaron el proceso del lanzamiento de los productos de: “Z1 y Z2”, “X1” e “Y1”.	¿Cuáles son los factores que afectaron el proceso del lanzamiento de los productos “Z1 y Z2”, “X1” e “Y1”?	Entrevistas a profundidad: - Involucrados en el desarrollo del caso a estudiar -Especialistas en desarrollo de nuevos productos	-Generación de ideas -Investigación preliminar -Caso de Negocio -Desarrollo -Testeo y validación -Lanzamiento
Conocer la percepción de los especialistas sobre los casos de fracaso de: “Z1 y Z2”, “X1” e “Y1”.	¿Cuál la percepción de los especialistas sobre los casos de fracaso de “Z1 y Z2”, “X1” e “Y1”?	Entrevistas a profundidad: - Involucrados en el desarrollo del caso a estudiar -Especialistas en desarrollo de nuevos productos	-Generación de ideas -Investigación preliminar -Caso de Negocio -Desarrollo -Testeo y validación -Lanzamiento

Determinar los principales obstáculos de innovación y marketing que afrontaron las empresas al lanzar los productos “Z1 y Z2”, “X1” e “Y1”.	¿Cuáles fueron las principales razones de los obstáculos de innovación y marketing que afrontaron las empresas al lanzar los productos “Z1 y Z2”, “X1” e “Y1”?	Análisis documental Entrevistas a profundidad: - Involucrados en el desarrollo del caso a estudiar -Especialistas en desarrollo de nuevos productos	-Lanzamiento
---	--	--	--------------

Fuente: Elaboración propia

ANEXO K: Método del Estudio de Caso

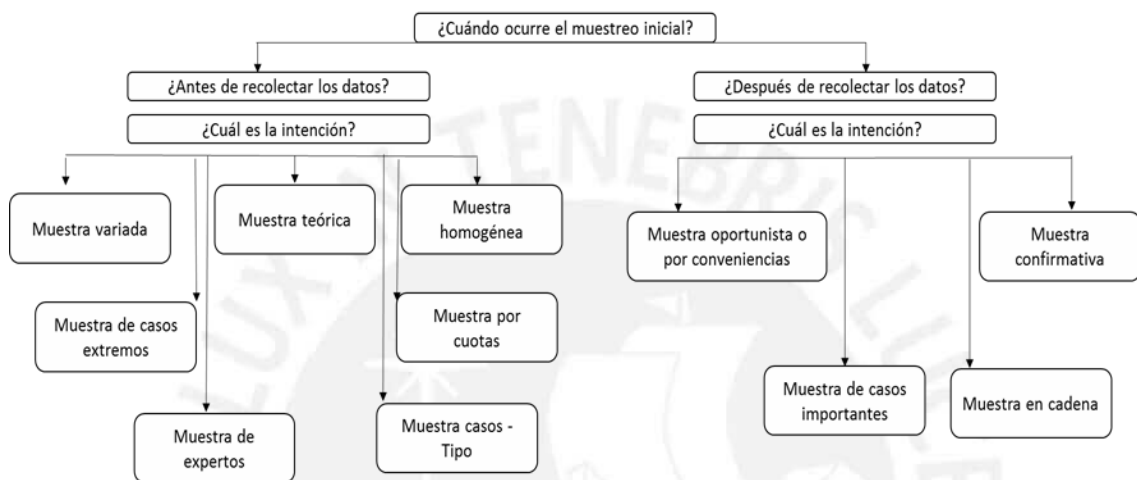
Figura K1: Método del Estudio de Caso



Adaptado de: Yin (2013)

ANEXO L: Tipos de muestras no probabilísticas

Figura L1: Tipos de muestras no probabilísticas



Fuente: Hernández et al. (2014)

ANEXO M: Cuestionario especialistas I

1. ¿Qué modelos de desarrollo de nuevos productos considera que son los más conocidos y utilizados en el mercado?
2. En su experiencia ¿las empresas suelen utilizar los modelos académicos o consideran mejor desarrollar nuevos modelos que se adapten a sus necesidades? ¿En qué consiste?
3. ¿Ha escuchado acerca del proceso del *Stage Gate* de Cooper? ¿Cuál considera que es la principal debilidad del modelo? (si conoce el *Stage-Gate*)
4. ¿En la industria de bebidas en el Perú qué nuevas tendencias/cambios se están implementando en el desarrollo de nuevos productos? ¿Qué procesos/modelos son los más utilizados en este mercado?
5. ¿Qué factores necesita tener/cumplir un proceso/modelo para el lanzamiento de un nuevo producto, específicamente en la industria que estamos hablando, para considerarse completo o ideal?
6. ¿Cuáles son los procesos/pasos que no se deben dejar de lado en el lanzamiento de nuevos productos dentro de la industria de bebidas? ¿Cuál/les crees que son los mayores errores?
7. ¿Cómo reacciona la competencia en el momento del lanzamiento?
8. ¿Las estrategias que utilizan son las correctas? ¿Cómo deberían ser?
9. ¿Qué implica el fracaso en el lanzamiento de un producto en la industria peruana de bebidas?
10. ¿Cuáles crees que son los factores que influyen en el éxito / fracaso de nuevos productos?
11. ¿Existe algún instrumento, índice o indicador que ayude a las empresas a poder medirlo?
12. ¿En el caso de la industria de bebidas cuál cree usted que es la mayor dificultad para lanzar nuevos productos? ¿Qué tanto ha cambiado el mercado peruano de bebidas en los últimos años?
13. ¿Qué tanto influye el riesgo del fracaso en nuevos productos para empresas “X”, “Y” y “Z”? ¿Existen herramientas y/o indicadores que ayudarían a medir estos riesgos?
14. ¿Cuáles crees que son los aprendizajes de los productos que no han tenido éxito?

ANEXO Ñ: Cuestionarios Involucrados

1. ¿En cuántos procesos que involucren el desarrollo de un nuevo producto ha participado?
¿Qué productos fueron?
2. ¿Cuáles son las razones por las que la empresa decide innovar en la categoría de bebidas?
3. Aproximadamente ¿Cuántas innovaciones se realizan al año? ¿Existe algún indicador u objetivo que lo mida?
4. ¿En qué consistió el modelo que siguieron para el producto “X”?

GENERACIÓN DE IDEAS

5. ¿Cuáles fueron las principales técnicas/herramientas que usaron para la generación de ideas? ¿Cómo se seleccionó la idea?

TAMIZADO DE IDEAS

6. ¿La idea estaba alineada a la estrategia corporativa establecida? ¿Se priorizaron las ideas de acuerdo a los objetivos empresariales?
7. ¿Se realizó alguna validación interna que permitió validar la factibilidad del desarrollo del producto en el contexto en el que se encontraba la empresa?

ALCANCE O INVESTIGACIÓN PRELIMINAR

8. Antes de asignar los recursos, ¿se realizó alguna investigación preliminar que permitió validar la necesidad en el mercado? ¿Qué investigaciones fueron? ¿Esta investigación la realizan ustedes o la tercerizan? En caso no se tercerice ¿Qué área o quiénes se encargan de realizar la investigación?

CONSTRUCCIÓN DEL CASO DE NEGOCIO

9. ¿En qué se basaron para escoger los atributos que el nuevo producto iba a ofrecer? ¿Qué estrategias aplicaron?
10. ¿Cuál era el target al que estaba dirigido el producto? ¿Cuáles fueron los criterios que

tomaron en cuenta para escogerlo?

DESARROLLO

11. ¿Cómo estuvo conformado el equipo designado? ¿Fueron equipos interdisciplinarios?
12. ¿Qué criterios se tomaron en cuenta para destinar los recursos correspondientes?
13. ¿Se realizó una validación de los recursos con los que contaba la empresa para la elaboración del producto? ¿Qué herramientas utilizaron?
14. ¿Hubo la elaboración de algún prototipo y test internos? ¿Se realizó alguna modificación?

TESTEOS Y VALIDACIONES

15. ¿Se verificó la propuesta del nuevo producto en base a un testeo?
16. ¿Se realizaron pruebas o algún piloto de producción que ayudó a precisar los costos de producción y flexibilidad de la demanda? ¿Se aplicó una gestión de la calidad?
17. ¿Se realizó el lanzamiento a un mercado piloto? ¿Cuáles fueron los resultados?

LANZAMIENTO

18. ¿Cuál fue el papel de la Alta Dirección?
19. ¿Cuál es el tiempo promedio que tomó la implementación del producto?
20. ¿Cuáles fueron las estrategias de comunicación y comercialización?
21. ¿Cuáles fueron las modificaciones post lanzamiento?
22. ¿En qué momento se dieron cuenta que deberían parar de comercializar el producto?

APRENDIZAJE

23. ¿Considera que el fracaso de este producto fue el que tuvo más impacto sobre la empresa?
¿Cómo se vieron impactados los indicadores de la marca?
24. ¿Consideran que hubo algún aprendizaje? ¿Cuál fue?
25. ¿Qué aspecto consideras debió modificarse en el desarrollo del “producto X1”?

ANEXO N: Cuestionario especialistas II

1. ¿Considera que los criterios utilizados para la selección de la idea fueron los correctos?
¿Cómo deberían ser?
2. La validación de la idea se llevó a cabo (o no se llevó) ¿Qué tanto considera usted que aporta esta actividad en el proceso de ideación?
3. ¿Qué etapas considera no se deben pasar por alto en el desarrollo del producto?
4. Esta investigación fue tercerizada y conociendo las características del producto ¿Considera que es necesario tercerizar las investigaciones de mercado? o ¿Es mejor que la propia empresa invierta recursos para realizarla?
5. Se construyó una estrategia para el proyecto de lanzamiento que consistió en (...) Las técnicas/herramientas y estrategias fueron (...) ¿Qué opina sobre ello? ¿Cuáles son los aspectos rescatables y recomendaciones cuando se quiere lanzar un producto como éste?
6. El Business Case ¿Cómo considera que se debió realizar? ¿Cree que esa parte del proceso fue la que pudo determinar el fracaso?
7. ¿Se debió acudir a algún experto (especialista o consultora)?
8. ¿Qué aspectos se debieron considerar para aprobar el Plan de Marketing, de Operaciones y el Análisis Financiero planificado?
9. ¿Cómo cree que debió estar conformado el equipo designado? ¿Considera importante que los equipos sean interdisciplinarios? ¿Quién debió ser la persona o área encargada en dicha aprobación?
10. La empresa para este producto elaboró un prototipo ¿Qué opina al respecto? ¿Es indispensable cumplir esta actividad? ¿Cuál considera es el impacto de ésta en el destino del proyecto?
11. ¿En este tipo de producto que tan importante es el testeado? ¿Qué tanto este proceso pudo influenciar en el fracaso?
12. ¿Considera que el tiempo promedio que se tomaron para la implementación del producto fue bueno?
13. Respecto a la verificación de la propuesta ¿Cómo consideras que debió ser? ¿Debió

realizarse antes, durante o después de asignar recursos? ¿Cuál cree debió ser la frecuencia de aplicación de estas pruebas?

14. ¿Cuál es el papel del mercado piloto? ¿Debió realizarse uno? ¿Cómo debió ser?
15. ¿Cómo consideras que debió ser el rol de la Alta Dirección? ¿Cuál cree que es el impacto que tiene su involucramiento?
16. Respecto al suceso que determinó el lanzamiento del producto ¿Consideras que fue el adecuado? ¿Crees que este suceso fue una señal para que decidieron no lanzarlo?
17. ¿Considera que al replantear el Plan de Marketing u Operaciones se pudo evitar el fracaso del producto? ¿Consideras correcto el momento en que se decidió retirar del mercado el producto?
18. ¿Cuáles cree que fueron los errores que ocasionaron el fracaso del producto?
19. Respecto a la estrategia utilizada ¿Qué aspectos considera que fueron correctos y cuáles no? ¿Qué aspecto consideras que debió modificarse en el desarrollo del producto?
20. ¿Qué aprendizaje cree que pudo obtener la empresa? ¿Cómo cree que ello pudo beneficiar al sector o a la empresa?
21. ¿Consideras que el fracaso de este producto fue el que más impacto tuvo sobre la empresa? ¿Cómo cree que repercute el fracaso en el comportamiento/estrategias futuras de las empresas? ¿Cómo se vio impactado el *Market Share* y *Brand Equity*?



ANEXO O: Consentimiento Informado

FACULTAD DE
GESTIÓN Y
ALTA DIRECCIÓN



CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, ¿Por qué fracasan los nuevos productos en su lanzamiento al mercado? Un estudio de casos múltiple en la industria de bebidas en el Perú, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclén

El objetivo de contar con la información solicitada en la entrevista es poder identificar factores críticos de fracaso en el lanzamiento de nuevos productos, a partir del modelo Stage-Gate caso: estudio de casos múltiple. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Vanessa Alegre
20110004

Miluska Alvarado
20110224

Tatiana Martínez
20111650

Autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica ¿Por qué fracasan los nuevos productos en su lanzamiento al mercado? Un estudio de casos múltiple en la industria de bebidas en el Perú. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, reconozco que está en mi potestad autorizar la mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño, pues he sido informado de que si deseo puedo solicitar el anonimato de mi participación y de la empresa que represento. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Miluska Alvarado al teléfono 993340399.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Miluska Alvarado al teléfono anteriormente mencionado.

Nombre del Participante
(en letras de imprenta)

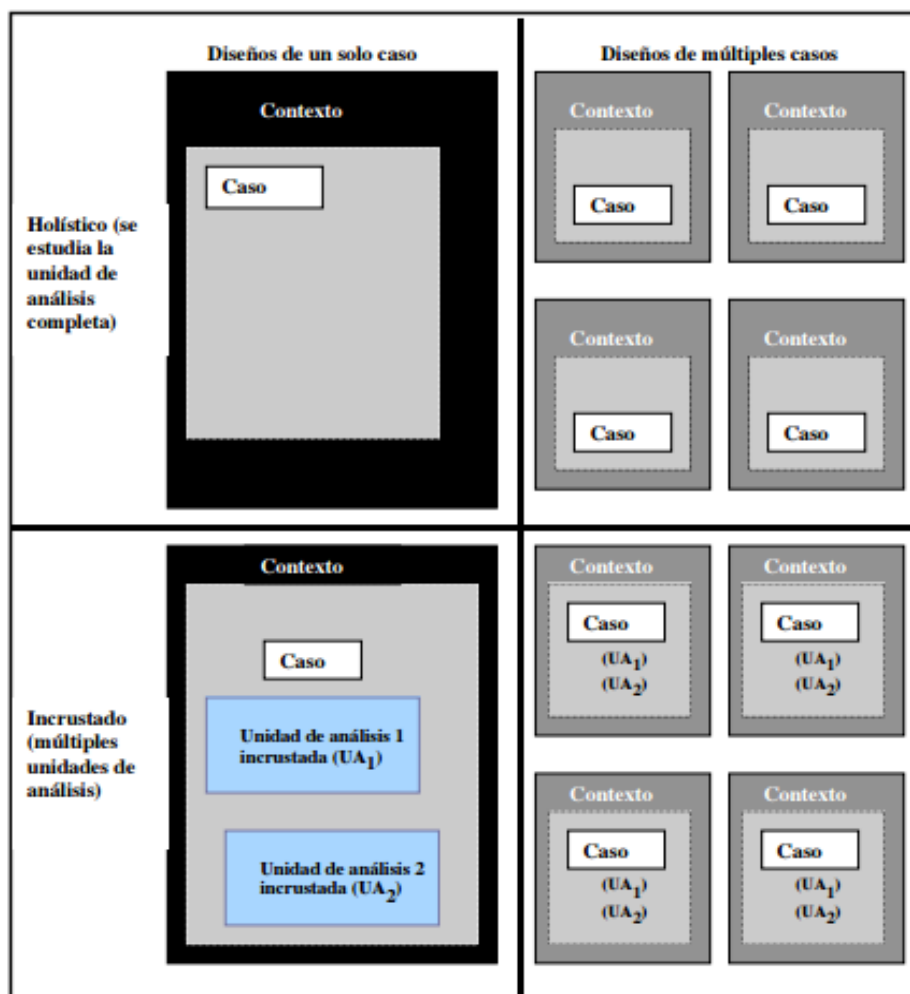
Firma del Participante

Fecha



ANEXO P: Diseño del estudio de casos

Figura P1: Diseño del estudio de casos



Fuente: Robert Yin (2013)

ANEXO Q: Experiencia de involucrados en el desarrollo del “producto X1”

¿En cuántos procesos que involucren el desarrollo de un nuevo producto ha participado?
¿Qué productos fueron?

El entrevistado E7 menciona que cuenta con una experiencia de 15 años dentro de dos grandes empresas, específicamente en las áreas de innovación y marketing. Primero, trabajó seis años en Nestlé-D’Onofrio en donde aproximadamente vio 300 proyectos de innovación. Uno de los más representativos para él fue asumir el liderazgo del lanzamiento del producto Helado de la “marca X2” en el Perú en el 2009. Después de esta experiencia tuvo la oportunidad de trabajar en Coca Cola, en la cual su trabajado se vio enfocado en temas ligados a marketing y comunicación de la marca. Dentro de esta última, el lanzamiento del producto que más destaco fue el del “producto X1” a finales del año 2014.

Por otro lado, el E8 señala que es difícil contabilizar los proyectos de innovación en los que ha participado, básicamente porque cuando se habla de innovación, el concepto abarca innovaciones de empaques, sabores, nuevas marcas, entre otros. Una amplia gama de tipos de innovación que hace difícil contabilizarlas. Respecto a los lanzamientos de nuevos productos en los que ha participado, considera que han sido muy rigurosos en la medición de la oportunidad y del riesgo. El lanzamiento más complicado para él, fue el del “producto X1” y el más reciente es la nueva bebida H2O.

Como opinión se considera que es preferible que las personas que lideren un proyecto de desarrollo de producto cuenten con experiencia previa ya que esta conlleva conocimientos de pasos, procedimientos o herramientas que se deben seguir o evitar. Dentro de este contexto, una persona con experiencia podría guiar mejor el desarrollo y, a la vez, con su experiencia en el campo validar que tan realistas son las metas o pasos que se están siguiendo.

Pregunta dos

Aproximadamente ¿Cuántas innovaciones se realizan al año? ¿Existía algún indicador u objetivo que lo mida?

Para esta pregunta, E7 y E8 explican un poco como es la estructura de esta corporación y señalan que es un sistema conformado por dos grandes empresas: la corporación global líder en gaseosas y la “Empresa X”. La primera, tiene base en Atlanta y es considerada como una

empresa global. En los países donde opera necesita de una embotelladora que en el caso del Perú, esa es la “Empresa X”. Por su parte, la corporación global es dueña de las marcas y responsable de la estrategia de comunicación de las mismas. En el caso de la “Empresa X”, el rol que tiene es producir, embotellar y vender los productos del portafolio. Ambas empresas han formado una alianza y alinean sus objetivos; y es por esta razón que el proceso de innovar es más complejo y requiere de más tiempo, llegando a tener aproximadamente en un año normal entre 20 a 25 innovaciones. Entendiéndose como innovación cualquier tipo de cambio en los empaques, sabores, entre otros.

Por su parte, el E8 aclara que el plan de innovación parte de los equipos globales y locales, ambos tienen procesos y planes de negocios anuales que duran varios meses. Generalmente es en julio cuando se realizan las reuniones para ver cómo es que se innovará el siguiente año. Por otro lado, el E7 especifica que en el caso de las bebidas gasificadas este procedimiento no es tan frecuente pues las marcas vigentes son bastante maduras; es por ello que, las innovaciones son más usuales en otras categorías como aguas, jugos, aguas saborizadas, etc.

Una de las principales conclusiones de esta pregunta se relaciona al tiempo que toma desarrollar un nuevo producto para dichas compañías. Como se mencionó, es necesario alinear los objetivos y procesos de ambas empresas, sujetos principalmente a los que la casa matriz ordena. Al ser dos empresas que trabajan de manera conjunta, uno de los problemas que se pueden dar es el extenso tiempo que se necesita para el desarrollo de un nuevo producto, desde lanzar una idea hasta que esta se materialice; a ello se le agrega la burocracia en los procesos. Es decir, cada decisión o culminación de una etapa está siempre sujeto a la aprobación y dependencia de las decisiones de la corporación global. Aspecto que impide una capacidad de respuesta rápida cuando la competencia opte por una estrategia o acción agresiva. Sin embargo, estos controles pueden ser necesarios ya que cada decisión no aprobada puede tener un impacto negativo al valor de la marca que la corporación global ha construido y cuidado en el transcurso del tiempo.

ANEXO R: Experiencia de involucrados en el desarrollo del “producto Y1”

- **Pregunta uno**

¿En cuántos procesos que involucren el desarrollo de un nuevo producto ha participado?
¿Qué productos fueron?

El E6 aclara que la innovación debe reflejarse en algo tangible o duro. A la vez, debe tener un impacto para logra mayores ventas, retener o fidelizar a tus consumidores. En todas las innovaciones que ha trabajado han sido hechas en temas de productos tangibles: botellas, sabores, color de líquido, contenido alcohólico; y en temas de impacto en cuanto a incrementar ventas o capturar consumidores de otras bebidas. Dentro las innovaciones de la que fue partícipe están el lanzamiento de las cervezas Peroni, Brehmen, Malta Morena, “producto Y1”, Cristal Ultra, además participó en el lanzamiento de la nueva presentación de Cusqueña en empaque no retornable, Guaraná light, Maltin Power aluminio y Maltin Power en lata.

Por su parte el E9, señala que dentro de su experiencia ha tenido la oportunidad de lanzar aproximadamente 8 a 10 marcas dentro de la “Empresa Y” (“producto Y1”, cerveza Cordillera para Bolivia, bidón de 7 litros de agua San Mateo, latas de las 3 cervezas regionales) y Laive.

En este caso nuevamente se puede ver que las empresas suelen encargar los lanzamientos a personas que cuentan con amplia experiencia en el tema.

- **Pregunta dos**

Aproximadamente ¿Cuántas innovaciones se realizan al año? ¿Existía algún indicador u objetivo que lo mida?

El E6 plantea que las empresas innovan con el propósito de estar vigentes y extender su ciclo de vida en el cual se ven expuestos a marcos legales, contexto social y competitividad de mercado. Por parte del marco legal, las innovaciones responden a temas como por ejemplo la campaña “tomar bebidas alcohólicas en exceso es dañino”, o “si tomas no manejes,” en cual se implementaron nuevas etiquetas con los eslóganes. En cuanto al contexto social, las innovaciones responden a las corrientes ambientalistas que buscan el menor uso y reciclaje de materiales, en especial de los plásticos, un ejemplo claro es el menor gramaje de botellas y tapas más pequeñas. Y respecto a la competitividad del mercado, la “Empresa Y” ha buscado innovar con una

estrategia a nivel de contenido en respuesta al competidor que salía con empaques de mayor volumen. Por estas razones, es difícil contabilizar la cantidad de innovaciones durante un año ya que estas dependen a variables exógenas explicadas anteriormente y a la predisposición de la compañía.

Siguiendo esa línea, el E9 comenta que la “Empresa Y” se caracteriza por ser una empresa que busca innovar tanto en productos nuevos y/o extensiones de sus marcas. Generalmente, el desarrollo de un nuevo producto comienza en un área llamada NPD (New Product Development), que es un área en la se le asignan lineamientos y objetivos a alcanzar en el lanzamiento de nuevos productos.



ANEXO S: Experiencia de involucrados en el desarrollo de los “productos Z1 y Z2”

- **Pregunta uno**

¿En cuántos procesos que involucren el desarrollo de un nuevo producto ha participado?
¿Qué productos fueron?

Ambos entrevistados indican que tienen una amplia experiencia desarrollando nuevos productos. Por un lado, el E11 menciona que ha trabajado en distintas organizaciones como el Grupo Gloria, “Empresa Y” y en la “Empresa Z”, él ha desarrollado productos de diversas categorías como lácteos, aguas, jugos, alimenticios, energizantes, cervezas, néctares; específicamente en cervezas participó en el desarrollo de los productos “Z1, Z2, Z3”. Por otro lado, el E10 comenta que ha participado también en distintas categorías como aguas, energizantes, cervezas y néctares.

- **Pregunta dos**

Aproximadamente ¿Cuántas innovaciones se realizan al año? ¿Existía algún indicador u objetivo que lo mida?

El E11 indica que la “Empresa Z” se caracteriza por innovar constantemente y lanzar productos al mercado, menciona que de todos sus lanzamientos anuales el 90% es exitoso. Este involucrado ha trabajado 13 años en la compañía e indica que cuando ingresó solo existía la categoría de gaseosas, actualmente su portafolio de productos es muy amplio, participando en jugos, energizantes, etc. Menciona que la empresa confía en su experiencia y conocimiento tanto del mercado como del consumidor para los lanzamientos, algunas veces, inclusive, se han ignorado las percepciones y opiniones de externos (expertos, consultoras, entre otras) que muchas veces han intentado frenar lanzamientos o ingresos en ciertas categorías por el riesgo que implicaba y el poco éxito que les deparaban: “Obviamente el riesgo está, la diferencia está en conocer bien el negocio, tu potencial, tu estrategia, la competencia, así tienes muchos modelos internos de éxito”.

Se puede observar que en la evolución que ha tenido esta empresa los últimos años la innovación ha sido muy importante. Gracias a ello lograron diversificar su portafolio y alcanzar el éxito en varias categorías, así como dinamizar e, incluso, desarrollar ciertos mercados.