



TIPOLOGÍA DE COMPORTAMIENTO EN EL LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS: RELACIONES ENTRE DECISIONES ESTRATÉGICAS Y TÁCTICAS E INFLUENCIA EN EL RESULTADO

ANA GARRIDO RUBIO¹
YOLANDA POLO REDONDO
Universidad de Zaragoza

RESUMEN

Las diferentes decisiones que se toman en la última fase de desarrollo de un nuevo producto, son decisivas para el posterior éxito o fracaso del mismo. A pesar de su importancia y de que el conocimiento de éstas es básico para conseguir un buen resultado, existen escasos trabajos empíricos sobre el tema y aún son menos los que relacionan ambos tipos de decisiones –estratégicas y tácticas–.

En este sentido, el objetivo principal de este trabajo es mostrar las diferentes tipologías de comportamiento adoptadas por las empresas en el momento de comercializar sus nuevos productos. A partir de ello, se esperan generar recomendaciones dirigidas a conseguir realizar lanzamientos de nuevos productos con un mayor grado de éxito.

PALABRAS CLAVE

Estrategias de comercialización, decisiones estratégicas y tácticas de lanzamiento, éxito vs. fracaso de nuevos productos.

¹ Departamento de Economía y Dirección de Empresa
Facultad de CC. Económicas y Empresariales
Universidad de Zaragoza

Gran Vía, 2

50005 –ZARAGOZA –

E-mail: agarrido@posta.unizar.es; ypolo@posta.unizar.es

Los autores desean agradecer la ayuda financiera concedida por la CICYT (PB98-1619)

1. Introducción

La vida de cualquier producto o servicio siempre tiene un fin. Los consumidores y sus preferencias varían con el tiempo, y aquel artículo que apareció como nuevo en el mercado, rápidamente se convertirá en un elemento cotidiano del mismo para tras un período de estabilidad desaparecer del horizonte comercial. Cualquier idea con el tiempo quedará obsoleta o simplemente los consumidores se cansarán de la misma.

El desarrollo de innovaciones es una de las actividades más arriesgadas a las que se enfrenta la empresa. Lógicamente, la mayoría de las empresas deberían centrar su estrategia en buscar o desarrollar nuevos productos que les permitiesen sobrevivir a largo plazo. Por ello, analizar cómo influyen las decisiones que se toman en la última fase de desarrollo de un nuevo producto, en su éxito o fracaso posterior, constituye un pilar básico para cualquier empresa.

Debido al interés que las estrategias de lanzamiento tienen para la dirección de la empresa y en concreto, para tratar de conseguir un buen resultado en sus innovaciones, el objetivo principal de este trabajo pasa por mostrar las diferentes tipologías de comportamiento adoptadas por las empresas en el momento de comercializar sus nuevos productos. Para ello, se comenzará con una breve revisión bibliográfica de aspectos vinculados con éstas que reflejarán los principales hallazgos de otras investigaciones y que servirán de base para el desarrollo de la parte empírica. En el tercer epígrafe, se incluye la metodología empleada. En el cuarto se presenta el análisis de resultados y el quinto incluye las principales conclusiones obtenidas de la investigación.

2. Revisión de la literatura

Cuando queremos relacionar el concepto de estrategia con el lanzamiento de una innovación al mercado, surge la expresión estrategia de lanzamiento. Como señala Guiltinan (1999), son las primeras etapas del desarrollo de un nuevo producto las que suelen concentrar la mayor parte de tiempo del proceso total. Sin embargo, la última fase, conocida como lanzamiento o comercialización, suele ser decisiva para el éxito de un nuevo producto.

A pesar de la trascendencia de la misma existen escasos trabajos empíricos sobre el tema. No obstante, en estos últimos años, ha aparecido un número importante de investigaciones relacionadas con ello (Hultink *et al.*, 1997, 1998, 1999a, 1999b, 2000, Guiltinan, 1999; Benedetto, 1999; Bowersox *et al.* 1999).

La importancia dada a la última etapa del desarrollo de un nuevo producto viene subrayada por el hecho de que es en esta fase donde se realizan las mayores inversiones de todo el proceso. Una vez tomada la decisión de lanzar una innovación al mercado, se incurre en una combinación de gastos de producción y marketing característicos de esta última fase (Urban y Hauser, 1993).

Montoya-Weiss y Calantone (1994) encontraron que la mayor parte de los factores que afectan al éxito de una innovación, son controlables por la dirección de la empresa. Por lo tanto, si la dirección de la empresa se empeña en mejorar las etapas de desarrollo de un nuevo producto y especialmente la fase de lanzamiento, es probable que se consigan mayores tasas de éxito.

Las estrategias de lanzamiento recogen aquellas decisiones de marketing que son necesarias para presentar un nuevo producto en su mercado objetivo y que éste comience a generar ingresos con sus ventas (Green y Ryans, 1990; Choffray y Lilien, 1984). Aunque numerosos autores han estado de acuerdo con esta definición, lo que no ha existido ha sido un consenso sobre cómo convertir a esta acepción en un concepto operativo (Hultink *et al.*, 1999a). Así por ejemplo, mientras que para Choffray y Lilien (1984, 1986) las estrategias de lanzamiento contenían decisiones sobre políticas de precio, distribución y momento de entrada al mercado, Green y Ryans (1990) incluían momento de entrada al mercado, ventaja relativa del producto y gastos de investigación y desarrollo y de marketing. Por su parte, Green *et al.* (1995) formularon y comprobaron un modelo formado por tres componentes de decisión: énfasis competitivo, magnitud de la inversión y momento de entrada al mercado.

Estudios recientes en los que se ha examinado la literatura más relevante sobre la materia (Hultink, 1997, Hultink *et al.* 1997, 1998, 1999a, 1999b, 2000; Benedetto, 1999 y Bowersox *et al.*, 1999) parecen haber llegado a un acuerdo sobre su composición. Así, podemos hablar de dos amplios grupos de decisiones de lanzamiento: estratégicas y tácticas. Mientras que las decisiones estratégicas responderían al “qué, dónde, cuándo y porqué” lanzar, las decisiones tácticas recogerían el “cómo” lanzar, es decir la aplicación de diferentes políticas de marketing mix.

Las decisiones estratégicas suelen tomarse en las primeras etapas del desarrollo de un nuevo producto, en ocasiones incluso antes de comenzar a desarrollarlo, y continúan a lo largo de todo el proceso (Crawford, 1984; Hultink *et al.*, 1997, 1998). Además, estas decisiones son difíciles de cambiar o su cambio puede suponer elevados gastos una vez que el proceso de desarrollo ha comenzado (Hultink *et al.* 1998, 2000). Por contra, las decisiones tácticas suelen tomarse cuando el desarrollo físico y conceptual del nuevo producto está finalizado (Bowersox *et al.*, 1999; Kotler, 2000; Hultink 1997 y Hultink *et al.*, 1998) y por tanto, éste puede modificarse más fácilmente en las últimas etapas del desarrollo (Benedetto, 1999).

Una vez que las decisiones estratégicas ya han sido tomadas, es decir, la empresa ha escogido a su público objetivo, ha determinado el mercado al que dirigirse, ha decidido el momento de lanzar ese producto, etc., estará en condiciones para desarrollar y lanzar innovaciones (Kotler, 2000). Aunque las decisiones tácticas no tienen porqué tomarse después de las estratégicas, es en este momento donde suelen tener lugar. Evidentemente, las decisiones estratégicas condicionan las decisiones tácticas a desarrollar ya que, como hemos indicado anteriormente, ocurren incluso antes de lanzar el nuevo producto y, por tanto, antes de determinar las decisiones tácticas de ese lanzamiento. Así, cuando hablamos de decisiones tácticas estamos incluyendo decisiones relacionadas con el producto tales como la política de marcas empleada en el lanzamiento de esa innovación, el precio, la distribución y la promoción, refiriéndonos tanto a las estrategias utilizadas (por ejemplo, estrategia de descremación en precios, distribución intensiva, publicidad en televisión...) como al nivel de gasto realizado con relación a la competencia.

Como puede deducirse, la buena aceptación de un nuevo producto va a depender de la aplicación correcta de una serie de decisiones de lanzamiento. Por ello, será necesario determinar qué decisiones estratégicas y tácticas son importantes para lograr el éxito de la innovación en el mercado objetivo.

La Figura 1 recoge el modelo propuesto por Hultink (1997) y Hultink *et al.* (1997) para el estudio del impacto de las decisiones de lanzamiento sobre el resultado de un nuevo producto. Este modelo es el más referenciado y utilizado en los trabajos más recientes que han aparecido sobre el estudio de la última fase del desarrollo de un nuevo producto (Bowersox, 1999; Benedetto, 1999; Guiltinan, 1999 y Hultink *et al.* 1999b, 2000).

Además, a lo largo de casi todos los trabajos anteriormente mencionados, se pone de manifiesto la vinculación entre ambos tipos de decisiones de lanzamiento. Así pues, analizar las conexiones entre éstas, tratando de desarrollar tipologías de comportamiento por parte de las empresas, es una cuestión de vital importancia.

No obstante, casi no existen estudios que hayan estudiado esta cuestión. Tan sólo es destacable la aportación realizada por Hultink (1997) y Hultink *et al.* (1997, 1998, 1999b, 2000).

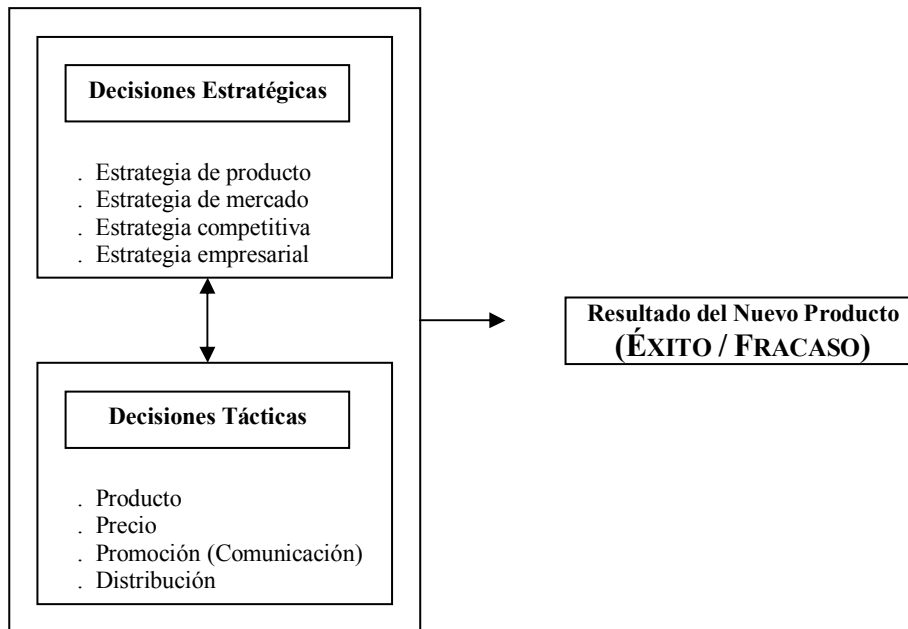
La contribución de estos autores es triple. En primer lugar, mediante la utilización del análisis de correlación canónica, relacionan la totalidad de las variables estratégicas con el conjunto de variables tácticas². Como segunda aportación, además de mostrar las interrelaciones entre ambos grupos de estrategias, consiguen identificar al mismo tiempo distintos tipos de lanzamientos. Finalmente, verifican la relación de éstos con el resultado de la innovación consiguiendo con ello distinguir entre comercializaciones más o menos exitosas.

Debido a ello, consideramos interesante estudiar todas las decisiones conjuntamente, tratando de establecer asociaciones entre ambos tipos, así como entre todas las medidas que las componen. Así

² Frente al resto de trabajos en los que sólo se relacionaban dos o tres decisiones de lanzamiento, el análisis realizado por estos autores incluyó 21 decisiones estratégicas y 17 tácticas. Para las dos dimensiones se consiguió establecer conexiones entre 11 decisiones estratégicas y 9 tácticas.

pues, el objetivo principal de este trabajo pasa por mostrar las diferentes tipologías de comportamiento adoptadas por las empresas en el momento de comercializar sus nuevos productos. A través de ello, se espera generar recomendaciones dirigidas a conseguir realizar lanzamientos de nuevos productos con un mayor grado de éxito. En los próximos epígrafes nos dedicaremos al análisis de estas cuestiones.

FIGURA 1
Impacto de las estrategias de lanzamiento en el resultado de un nuevo producto



3. Metodología

El ámbito del estudio realizado comprende todo el territorio nacional y se centra en el análisis del sector agroalimentario. Este sector se caracteriza por un alto dinamismo motivado por la aparición continua de nuevos productos. Frente al estancamiento general y la concentración empresarial, la innovación aparece como única vía de salida. Esta razón, unida al hecho del alto porcentaje de gasto que los españoles dedican hacia el mismo (García, 1998; Alimarket, 2000) nos llevaron a elegirlo para la realización del estudio.

La población a analizar está constituida por las 385 mayores empresas del sector, medidas en cifra de ventas y enmarcadas dentro de distintos subsectores: aceites, cárnicas, dulces y chocolates, entre otros. Asimismo, se comprobó la representatividad de las empresas a las que se dirigió el cuestionario³ y la representatividad de la muestra de la población analizada⁴. La Tabla 1 recoge la ficha técnica del estudio.

El método de recogida de la información fue un cuestionario postal⁵. Dicha encuesta se envió por correo a las empresas antes mencionadas, y en ella se solicitaba información acerca de dos nuevos

³ Esta información fue obtenida del ranking que elabora con periodicidad anual el grupo *Asnef-Equifax* (Equifax Ibérica) sobre las mayores empresas españolas medidas en cifra de ventas. Posteriormente, se eliminaron aquellas entidades que estaban duplicadas por pertenecer a un mismo grupo empresarial y se contrastaron estos datos con los obtenidos en años anteriores con el fin de comprobar la solidez de las empresas que componían esta ordenación.

⁴ La tasa de respuestas por sectores, fue similar a la composición del censo poblacional. Además, se aplicó un contraste de la Chi-Cuadrado que nos permitió verificar la representatividad de la muestra respecto a la población.

⁵ Previa entrevista personal y/o contacto telefónico con todas las empresas que constituyeron la población de estudio.

productos, uno que hubiese tenido éxito y otro fracaso, lanzados por la empresa al mercado en los últimos cinco años⁶.

Finalmente obtuvimos 93 cuestionarios, lo que supuso una tasa de respuesta del 24,15%. Sin embargo, es importante destacar que aunque en total se recibieron 93 respuestas, solamente 87 de éstas resultaron debidamente cumplimentadas, ya que en 6 de ellas se nos indicaba la negativa a suministrar la información requerida en nuestro cuestionario. No obstante, estos 87 cuestionarios suponen una tasa de respuesta del 22,59%, tasa elevada si tenemos en cuenta la longitud de la encuesta así como la indicada por autores como Grande y Abascal (1999) y Ortega (1994) que la sitúan en torno a un 10% para envíos postales. Estas 87 encuestas proporcionaron datos de 157 casos: 83 éxitos y 74 fracasos.

TABLA 1
Ficha Técnica

Universo:	Empresas Agroalimentarias (*)
Ambito:	Nacional
Método de Recogida de Información:	Encuesta Postal (previa entrevista personal y/o contacto telefónico)
Unidad Muestral:	Directivos de Empresas del Sector Agroalimentario (***) directamente relacionados con el lanzamiento de innovaciones
Censo Poblacional:	385
Tamaño de la Muestra:	87
Error Muestral:	9,25%
Nivel de Confianza:	95%; Z= 1,96; p=q=0,5
Método de Muestreo:	Probabilístico
Medidas de Control:	Realización de dos pretest
Fecha del Trabajo de Campo:	Primer Envío: Abril-Mayo 1998; Segundo Envío: Noviembre-Diciembre 1998; Tercer Envío: Abril-Mayo 1999

(*) Con ventas superiores o iguales a 3.000 millones de pesetas

(**) Se analizaron 16 subsectores diferentes del mercado agroalimentario.

Como hemos visto en la Figura 1, las decisiones estratégicas y tácticas están relacionadas y a su vez, influyen en el resultado. El análisis individual de las mismas en el sector agroalimentario, ya ha sido tratado en trabajos anteriores. En ellos, se puso de manifiesto cómo los productos de éxito difieren de los que fracasan con relación a las decisiones estratégicas y tácticas de lanzamiento. Además, conforme se analizaba la influencia de cada una de las variables que componen estas decisiones, se apuntaban relaciones entre ambos tipos de estrategias.

Debido a ello, consideramos interesante estudiar todas ellas conjuntamente tratando de establecer asociaciones entre ambos tipos de decisiones así como entre todas las medidas que las componen. Los resultados referentes a esta cuestión se muestran en el siguiente apartado.

4. Análisis de Resultados

Para el tratamiento conjunto de las decisiones estratégicas y tácticas, Hultink (1997) y Hultink *et al.* (1997, 1998, 1999b, 2000) proponían la utilización del *análisis de la correlación canónica*. Este método trata de sintetizar las relaciones existentes entre todo el conjunto de decisiones de lanzamiento. De esta manera, se evitan las limitaciones que arrojaba el análisis de la tabulación cruzada en el que únicamente existía posibilidad de mostrar asociaciones entre dos variables⁷. El objetivo de esta técnica es cuantificar la validez de la relación, es decir, determinar los vínculos existentes entre los dos conjuntos de decisiones: estratégicas y tácticas.

⁶ Este periodo de tiempo, ha sido extensamente empleado en la mayor parte de los trabajos que abordan problemáticas similares a la de nuestro objeto de estudio (Maidique y Zirger, 1984; Cooper y Kleinschmidt, 1987; Hart, 1993; Hultink, 1997; Hultink *et al.*, 1997 y Robben *et al.* 1999...), por lo que decidimos adoptarlo como medida general.

⁷ Esta metodología presenta ventajas frente al análisis de regresión múltiple, ya que a través de éste únicamente se puede predecir el valor de una sola variable criterio métrica a partir de una función lineal de un conjunto de variables predictoras o independientes. Sin embargo, y si como ocurre en nuestro caso, estamos interesados en conjuntos de múltiples variables criterios y múltiples variables predictoras, el método más adecuado es la correlación canónica. Además, las variables dependientes e independientes pueden ser tanto métricas como no métricas.

Según Hair *et al.* (1999) el primer paso del análisis de la correlación canónica es la obtención de una o más funciones canónicas. Cada función estará formada por un par de valores teóricos que representarán a las variables independientes y a las dependientes⁸. En nuestro caso, consideraremos como variables dependientes a las decisiones estratégicas, y en concreto la formarán dieciséis variables, y como variables independientes las decisiones tácticas que en total, y como se verá más adelante son dieciocho⁹.

Debido a que todas las variables utilizadas eran nominales, utilizamos el *análisis de correlación canónica no lineal* o análisis de correlación canónica categórico mediante escalamiento óptimo. Este análisis también se conoce por el acrónimo OVERALS¹⁰. La Tabla 2 recoge los resultados.

La solución obtenida mediante este procedimiento, muestra unos resultados en los que la estructura que mejor refleja las conexiones entre ambos tipos de decisiones, está formada exclusivamente por una sola dimensión¹¹.

Así, el valor máximo de ajuste y equivalente a una correlación perfecta será siempre igual al número de dimensiones de la solución. En concreto, el ajuste proporcionado fue de 0,913 sobre un máximo de 1 y la correlación canónica fue de 0,910¹². Ambos valores son muy altos lo que viene a confirmar que la estructura obtenida mediante este procedimiento refleja perfectamente las interrelaciones entre ambos tipos de dimensiones.

Siguiendo el criterio establecido por Hair *et al.* (1999), para la interpretación de la variable canónica se considerarán significativas aquellas variables con cargas superiores a 0,40¹³. En concreto, siete de las dieciséis decisiones estratégicas y cuatro de las dieciocho decisiones tácticas, obtuvieron valores por encima de este nivel.

Por tanto, la obtención de esta dimensión sugiere que las decisiones estratégicas *grado de novedad del producto, número de competidores, etapa del ciclo de vida del producto, tiempo entre idea y lanzamiento y los objetivos de expandir la gama de productos, mejorar la imagen de la empresa y adelantar a la competencia*, están relacionadas con decisiones tácticas relativas a la *estrategia de precios, nivel de precios con relación a la competencia, gastos en comunicación y el empleo de la televisión como medio de promoción*. Como se puede observar, la decisión estratégica más importante es la *etapa del ciclo de vida del producto* mientras que la decisión táctica más sustancial se refiere a la *estrategia de precios* adoptada por la empresa. Debido a ello decidimos llamar a esta dimensión “*Estrategia de precios sobre el ciclo de vida del producto*”.

⁸ No obstante, es importante conocer que la correlación canónica reflejará la varianza compartida por las combinaciones lineales de los conjuntos de variables, no la varianza extraída de las variables.

⁹ Sin embargo, el procedimiento utilizado arrojó los mismos resultados considerando a las variables estratégicas independientes y a las tácticas dependientes.

¹⁰ Para el estudio de estas relaciones utilizamos OVERALS (Versión 1.0) que es la que contiene SPSS (Versión 10). Según éste, “*el objetivo principal del análisis de correlación canónica típico es explicar el máximo de la varianza de las relaciones existentes entre dos conjuntos de variables numéricas, a partir de un espacio de baja dimensionalidad. Inicialmente, se combinan linealmente las variables dentro de cada uno de los conjuntos, de manera que la correlación entre ambas combinaciones lineales sea máxima. Una vez encontradas dichas combinaciones lineales, se determinan otras combinaciones lineales subsiguientes que no estén correlacionadas con las anteriores ya existentes y que correlacionen al máximo entre sí. El enfoque por escalamiento óptimo amplía el análisis típico en tres direcciones cruciales. En primer lugar, OVERALS admite más de dos conjuntos de variables. En segundo lugar, las variables pueden escalarse como nominales, ordinales o numéricas; este aspecto posibilita el análisis de las relaciones no lineales entre las variables. Por último, en lugar de maximizar las correlaciones entre los conjuntos de variables, éstos se comparan con un conjunto de compromiso desconocido definido por las puntuaciones de los objetos*”.

¹¹ De hecho, se probaron otras alternativas como obtener dos o tres dimensiones. En ambos casos, casi todas las variables que mostraban una carga significativa en la segunda o en la tercera dimensión, ya la habían mostrado en la primera con lo que carecían de interpretación diferente a la que se conseguía mediante una dimensión. Además de no aportar ningún otro significado, el grado de ajuste empeoraba conforme aumentábamos las dimensiones (1,767 sobre 2 en el primer caso y 2,565 sobre 3 en el segundo).

¹² SPSS no proporciona directamente este valor. El cálculo, a partir de los datos mostrados en la Tabla 2, se realiza a través de la siguiente fórmula: $\rho_d = (K * E_d - 1) / (k - 1)$; donde:

ρ_d = Número de la dimensión.

K = Número de variables del ejercicio.

E = Valor propio de cada dimensión.

¹³ Los autores señalan este valor (>0,40) para un tamaño muestral entre 150 y 200 casos.

TABLA 2
Resultados del Análisis de la Correlación Canónica No Lineal

Variable	Saturaciones	Tipo de Decisión
DECISIONES ESTRATÉGICAS		
Grado de novedad del producto	0,416	Producto
Tiempo entre idea y lanzamiento	-0,401	Producto
Etapa del CVP en el mercado	0,735	Mercado
Número de competidores	-0,698	Competitivas
Tipología estratégica	-0,142	
Adelantar a la competencia	0,405	Organizativa
Contrarrestar el ciclo estacional	0,174	
Establecernos firmemente en un nuevo mercado	-0,209	
Expandir la gama de productos	0,411	Organizativa
Fabricar productos a menor coste	-0,190	
Incrementar nuestra presencia en mercado	0,321	
Levantar barreras para la competencia	0,110	
Mejorar la imagen de la empresa	0,440	Organizativa
Sacar partido a mercados existentes	0,263	
Sacar partido a una nueva tecnología	-0,204	
Utilizar el exceso de capacidad productiva	0,000	
DECISIONES TÁCTICAS		
Estrategia de marcas	-0,308	
Estrategia de precios	-0,697	Precio
Nivel relativo de precios	0,446	Precio
Estrategia de comunicación	-0,036	
Gastos de comunicación	-0,402	Comunicación
Estrategia de distribución	-0,263	
Gastos de distribución	0,192	
Marketing directo	-0,081	
Presentación en ferias	0,296	
Promoción punto de venta	-0,102	
Publicidad en cine	-0,022	
Publicidad en radio	-0,170	
Publicidad en televisión	0,446	Comunicación
Publicidad exterior	-0,162	
Publicidad impresa	0,329	
Relaciones públicas	-0,026	
Venta personal	0,217	
Otras	-0,031	
<i>Autovalores (Valores propios)</i>	<i>0,913</i>	
<i>Correlación Canónica</i>	<i>0,910</i>	
Ajuste = 0,913 (sobre 1)		

Los datos en negrita indican cargas canónicas significativas.

Además, nueve decisiones estratégicas, de las cuales ocho eran objetivos de lanzamiento, no se mostraron lo suficientemente relacionadas con las decisiones tácticas a través de las saturaciones en los componentes. Concretamente estas variables fueron la *tipología estratégica* y los siguientes

objetivos: *contrarrestar el ciclo estacional, establecerse firmemente en un nuevo mercado, fabricar productos a menor coste, incrementar la presencia en el mercado, levantar barreras para la competencia, sacar partido a mercados existentes, sacar partido a una nueva tecnología y utilizar el exceso de capacidad productiva*. Además, catorce de las decisiones tácticas, que incluyeron a diez medios de comunicación, tampoco se mostraron vinculadas con las variables estratégicas de la dimensión canónica. Estas fueron: *estrategia de marcas, estrategia de publicidad, estrategia de distribución, gastos en distribución con relación a la competencia* y los siguientes medios de comunicación: *marketing directo, presentación en ferias, promoción en el punto de venta, publicidad en cine, publicidad en radio, publicidad exterior, publicidad impresa, relaciones públicas, venta personal y otros medios*. Si recordamos los resultados obtenidos en los epígrafes anteriores, muchas de estas decisiones tampoco mostraron relación cuando se realizó el análisis individual de las mismas, por lo que no resultó extraño que tampoco formasen parte al realizar el estudio de manera conjunta.

Los resultados arrojados en esta parte, sugieren que las decisiones estratégicas y tácticas no son independientes, es decir, que las *decisiones estratégicas y tácticas están relacionadas*. En el próximo apartado se procederá a la interpretación de los resultados alcanzados.

4.1. Interpretación de las relaciones mostradas entre las decisiones de lanzamiento

En los trabajos de Hultink (1997) y Hultink *et al.* (1998, 1999a y 2000), para tratar de dotar de significación teórica a las cargas arrojadas por el análisis de la correlación canónica, se propone la utilización del análisis cluster. Sin embargo, y debido a que únicamente obtuvimos una única dimensión, la aplicación de este tipo de análisis no resultó factible¹⁴. No obstante, en estos trabajos se muestran otros recursos ante esta cuestión que nos permitirán posteriormente poder comparar nuestros resultados con los ofrecidos en estos estudios.

En concreto, se considera que cada caso de la muestra tiene tres opciones: que éste tenga una carga canónica positiva, que tenga una carga canónica negativa o que tenga una puntuación muy baja (cerca de cero). Así, se propone dividir la muestra en tres grupos tal que el primero recoja el primer tercio de la muestra -saturaciones negativas-, el segundo la segunda parte -saturaciones cercanas a cero¹⁵- y el tercero el último tercio de los datos -saturaciones positivas-. En nuestro caso, las puntuaciones de la variable canónica variaban en un intervalo de -0,2415 hasta 1,8961.

Debido a que la muestra estaba compuesta por 157 lanzamientos, el primer y el tercer grupo recogieron 53 casos y el segundo 51. Las saturaciones para el primer grupo se movieron en un rango de -2,4145 a 0,4672, las del segundo de -0,4554 a 0,5064 y las del tercero de -0,5909 a 1,8961.

Para comprobar que realmente ambos grupos diferían, se procedió a realizar la tabulación cruzada entre aquellas decisiones de lanzamiento que resultaron significativas en el análisis de la correlación canónica y esta nueva variable que recogía el grupo de pertenencia de cada caso.

Los resultados reflejan las interrelaciones entre ambos tipos de decisiones.

El primer grupo está fundamentalmente compuesto por productos con un alto grado de novedad (completamente nuevos) que se introducen en un mercado sin competidores. Éste se encuentra en la industria en la etapa de inicio y las empresas suelen comercializarlo cuando ha transcurrido entre seis meses y un año desde el nacimiento de la idea. Entre los objetivos perseguidos con estos lanzamientos, se encuentra el de mejorar la imagen de la empresa, adelantar a la competencia o expandir la gama de productos. Las decisiones tácticas asociadas a este grupo de decisiones estratégicas implican utilizar estrategias de selección en precios y por tanto, venderlo a precios elevados. Además, estas empresas suelen realizar mayores gastos en comunicación que la competencia y utilizar, para dar a conocer sus innovaciones, la televisión. A esta combinación de decisiones de lanzamiento decidimos denominarla *Innovadores*.

¹⁴ En lugar de emplear los valores de cada una de las decisiones estratégicas y tácticas, decidimos utilizar las puntuaciones obtenidas mediante la aplicación del análisis de la correlación canónica ya que éstas recogían las interrelaciones mostradas entre ambos tipos de decisiones de lanzamiento.

¹⁵ Y por tanto, suprimibles puesto que carecen de significación teórica.

Por el contrario, el segundo grupo está formado por productos con un menor grado de novedad (incorporaciones de productos a líneas, revisiones o mejoras o reductores de coste) que se introducen en un mercado altamente competitivo (el número de empresas es superior a cuatro). Los productos se encuentran en la industria en la etapa de crecimiento, madurez o declive, y las empresas suelen comercializarlos rápidamente, generalmente cuando ha transcurrido un plazo inferior a los seis meses desde el nacimiento de la idea. Las decisiones tácticas asociadas a este grupo de decisiones estratégicas implican utilizar estrategias de penetración en precios y por tanto, venderlo a precios similares o inferiores a los ofrecidos por la competencia. Además, estas empresas suelen invertir menores cantidades en comunicación que el resto de empresas que operan en su industria. A esta combinación de decisiones de lanzamiento decidimos denominarla *Conservadores*.

La Tabla 3 recoge la clasificación de estas estrategias para cada uno de los grupos.

TABLA 3
Clasificación de las estrategias de lanzamiento para cada uno de los grupos

Variable	Grupo 1 (N = 53) INNOVADORES	Grupo 2 (N = 53) CONSERVADORES
DECISIONES ESTRATÉGICAS		
Grado de novedad del producto	<i>Completamente nuevo</i>	<i>Incorporaciones, revisiones o mejoras y reductores de coste</i>
Tiempo entre idea y lanzamiento	<i>Entre 6 meses y 1 año</i>	<i>Menos de 6 meses</i>
Etapas del CVP en el mercado	<i>Inicio</i>	<i>Crecimiento, madurez o declive</i>
Número de competidores	<i>Ninguno</i>	<i>Superior a 4</i>
Objetivos	<i>Adelantar competencia Expandir gama pto. Mejorar imagen</i>	
DECISIONES TÁCTICAS		
Estrategia de precios	<i>Selección</i>	<i>Penetración</i>
Nivel relativo de precios	<i>Alto</i>	<i>Similar o inferior</i>
Gastos de comunicación	<i>Superiores competencia</i>	<i>Inferiores competencia</i>
Medios de comunicación	<i>Publicidad en televisión</i>	

Las categorías mostradas indican residuos ajustados significativos.

Los resultados alcanzados son similares a los ofrecidos en los trabajos anteriormente mencionados. En concreto, estos autores obtuvieron tres grupos -1) Innovaciones tecnológicas¹⁶, 2) Mejoras ofensivas¹⁷ y 3) Adiciones defensivas¹⁸-, si bien gran parte de las características de ellos coinciden con las aquí mostradas. Por tanto, estos resultados vuelven a confirmar la existencia de relaciones entre

¹⁶ Grupo de productos que contenían nuevos artículos relativamente innovadores, introducidos al comienzo de su ciclo de vida y con el objetivo de establecerse en un nuevo mercado. En cuanto a las decisiones tácticas de lanzamiento asociadas con este grupo se encontraron el poseer una amplia gama de productos, utilizando marcas individuales, nuevos canales de distribución, gastos en esta variable inferiores a los de los competidores y aplicando una estrategia de altos precios o descremación.

¹⁷ Incluían productos moderadamente novedosos, en un mercado con pocos competidores y cuyo principal objetivo era el levantar barreras a la entrada. Respecto a las decisiones tácticas vinculadas a este tipo de lanzamientos estaban el poseer una amplia gama de productos, utilizar los actuales canales de distribución e invertir altas cantidades en ello, precios altos, así como el uso de promociones dirigidas a clientes y realizar publicidad en televisión.

¹⁸ Esta estrategia incluía a nuevos productos reformulados, menos innovadores, introducidos en la última fase de su ciclo de vida, en un mercado con muchos competidores y cuyos principales objetivos eran expandir la gama, levantar barreras para los competidores, incrementar la presencia en el mercado, fabricar productos a menores costes y sacar partido a mercados ya existentes. El poseer una gama de productos reducida, precios inferiores a los de la competencia (estrategia de penetración), además de utilizar promociones dirigidas tanto a los clientes como a la fuerza de ventas, se incluían entre las decisiones tácticas.

decisiones estratégicas y tácticas de lanzamiento, es decir, la existencia de tipologías de comportamiento adoptadas por las empresas en el momento de comercializar sus nuevos productos.

Finalmente, en el próximo apartado se intentará comprobar la influencia de las decisiones de lanzamiento en el resultado. Con esta última proposición se tratará de conectar la medición del resultado –éxito vs. fracaso- y las estrategias de lanzamiento.

4.2. Estrategias de Lanzamiento: Consecuencias en el resultado

Como se acaba de indicar, este epígrafe tratará de mostrar cómo las decisiones de lanzamiento influyen sobre el éxito vs. fracaso de la innovación o lo que es lo mismo, analizará las consecuencias de aplicar una u otra tipología sobre el resultado. Así, y recordando los resultados alcanzados en otro trabajo¹⁹, el grado de éxito conseguido por una innovación era evaluado a través de catorce medidas las cuales formaban tres factores o dimensiones independientes: dimensión mercado-financiera, dimensión organizativa y dimensión entorno. Por otra parte, acabamos de mostrar cómo las decisiones estratégicas y tácticas están relacionadas y, en concreto, se ha mostrado la existencia dos grupos: los innovadores y los conservadores. Para tratar de relacionar ambas conclusiones, decidimos evaluar si los resultados alcanzados en uno de los grupos eran significativamente diferentes de los alcanzados en el otro

La tasa total de éxitos alcanzados (el porcentaje de lanzamientos que consiguieron el éxito) difiere significativamente entre ambos grupos de estrategias. En concreto, un 59,03% de los productos que forman parte del primer grupo fueron éxitos frente a tan sólo un 22,98% del segundo. Por otra parte, de las catorce medidas utilizadas para la evaluación del resultado, doce de ellas resultaron estadísticamente significativas. La Tabla 4 recoge los principales resultados.

Como se puede observar, todas las medidas que resultaron significativas muestran resultados superiores en el primer grupo que en el segundo. Esto viene a indicarnos que las empresas que opten por una combinación de estrategias como la que recoge el grupo de los *Innovadores*, conseguirán *un mayor grado de éxito* que aquellas que prefieran utilizar para la comercialización de sus innovaciones una combinación de estrategias como las que reúne el grupo de los *Conservadores*.

No obstante, no se encontraron diferencias para las dos medidas que formaban parte de la dimensión entorno. Debido al carácter de ambas variables, este resultado no resulta sorprendente. Si recordamos, esta dimensión recogía aquellos aspectos no controlables por la empresa pero que sin embargo sí afectaban al resultado de la innovación por lo que es de suponer que al no depender de la propia empresa, no existan diferencias entre ambos grupos de decisiones.

Asimismo, en los trabajos de Hultink (1997) y Hultink *et al.* (1998, 1999a y 2000) también se pudieron establecer relaciones entre tipologías de lanzamiento y resultado. Concretamente, las *mejoras ofensivas* obtuvieron un mayor éxito que las *Innovaciones tecnológicas* y éstas a su vez que las *adiciones defensivas*.

Por tanto, podemos confirmar que *las decisiones de lanzamiento influyen en el resultado*. Específicamente, aquellas empresas que utilicen como combinación de estrategias de comercialización las reflejadas por el grupo de los *Innovadores* obtendrán *resultados superiores* frente a aquellas que utilicen la conjunción de estrategias de lanzamiento recogidas en el grupo de *Conservadores*.

¹⁹ Véase Garrido y Polo (2000).

TABLA 4
Estrategias de lanzamiento: Consecuencias en el resultado

	Grupo 1 (N = 53) INNOVADORES	Grupo 2 (N = 53) CONSERVADORES	p<0,001
TASA DE ÉXITO GLOBAL (52,86%)	59,03%	22,98%	1>2
MEDIA RESULTADO GLOBAL (6,12%)	6,85	4,93	1>2
DIMENSIÓN MDO-FINANCIERA			
INGRESOS (5,38)	6,38	3,58	1>2
BENEFICI (5,29)	6,21	3,47	1>2
NIVEL_AC (5,80)	6,79	3,92	1>2
NECESIDA (5,68)	6,60	3,89	1>2
CUOTA_ME (5,19)	5,79	3,87	1>2
RECUPERA (5,82)	6,81	3,98	1>2
MK_MIX (6,42)	6,98	5,30	1>2
PRESUPUE (6,22)	7,00	5,02	1>2
DIMENSIÓN ORGANIZATIVA			
COMP_TEC (7,60)	8,23	6,92	1>2
COMP_MK (7,33)	8,04	6,79	1>2
TIEMPO (6,75)	7,64	6,00	1>2
DIREC_EM (7,93)	8,57	7,11	1>2
DIMENSIÓN ENTORNO			
SEGMENTO (4,93)	5,51	4,49	N.S.
CTO_MDO (5,42)	5,42	4,66	N.S.

Los datos entre paréntesis se refieren al total de la muestra. La última columna señala si el test de la t de Student fue significativo (p<0,001 en todos los casos).

5. Conclusiones

En este trabajo, se pretendía demostrar la existencia de diferentes tipologías de comportamiento adoptadas por las empresas en el momento de comercializar sus nuevos productos, es decir, la existencia de relaciones entre decisiones estratégicas y tácticas de lanzamiento, así como la influencia de éstas sobre el resultado.

Para ello, se decidió realizar un análisis empírico en una de las industrias más dinámicas del mercado español en lo que se refiere al lanzamiento de innovaciones: el sector agroalimentario. De esta manera, obtuvimos 87 cuestionarios que dieron lugar a una base de datos total de 157 casos de los cuales 83 fueron éxitos y 74 fracasos.

Para contrastar la existencia o la ausencia de vínculos entre las decisiones de lanzamiento, utilizamos el análisis de la correlación canónica. La estructura que mejor reflejaba las conexiones entre ambos tipos de decisiones estaba formada por una única dimensión a la que denominamos “*Estrategia de precios sobre el ciclo de vida del producto*”, por resultar estas decisiones las dos más importantes de todo el conjunto considerado. La interpretación de las cargas obtenidas en el análisis de la correlación canónica mostró la existencia de dos grupos claramente diferenciados: los “*Innovadores*” y los “*Conservadores*”. Los resultados arrojados por esta técnica, permitieron confirmar nuestra sospecha de no-independencia o lo que es lo mismo, que las *decisiones estratégicas y tácticas están*

relacionadas de manera que las empresas desarrollan diferentes *tipologías de comportamiento* en el momento de comercializar sus nuevos productos.

Finalmente, decidimos analizar las consecuencias de aplicar una u otra tipología sobre el resultado – éxito vs. fracaso- de la innovación.

Así, se comparó la puntuación media de las catorce variables que medían la tasa de éxito de un nuevo producto entre los dos grupos obtenidos anteriormente que recogían la combinación de estrategias de lanzamiento. De esta manera pretendíamos evaluar si los resultados alcanzados en uno de los grupos eran significativamente diferentes de los alcanzados en el otro. De esta manera, pudimos comprobar como aquellas empresas que optaban por una combinación de estrategias de lanzamiento como las que recogía el grupo de “*Innovadores*”, obtenían resultados superiores frente a aquellas empresas que optaban por una combinación de estrategias como las que mostraban el grupo de “*Conservadores*”. No obstante, para las dos variables que formaban la dimensión “Entorno”, no se encontraron diferencias significativas.

Con este análisis, se consiguieron generar recomendaciones dirigidas a conseguir realizar lanzamientos de nuevos productos con un mayor grado de éxito.

Referencias bibliográficas

- BENEDETTO, C.A. (1999). “Identifying the Key Success Factors in New Product Launch”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 16, pgs. 530-544.
- BOWERSOX, D.J., STANK, T.P., DAUGHERTY, P.J. (1999). “Lean Launch: Managing Product Introduction Risk Through Response-Based Logistics”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.16, pgs. 557-568.
- CHOFFRAY, J.M. Y LILIEN, G.L. (1984). “Strategies Behind the Successful Industrial Product Launch”, *Business Marketing*, noviembre, pgs. 82-94.
- CHOFFRAY, J.M. Y LILIEN, G.L. (1986). “A Decision-Support System for Evaluating Sales Prospects and Launch Strategies for New Products”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 15, pgs.75-85.
- COOPER, R.G. Y KLEINSCHMIDT, E.J. (1987). “New Products: What Separates Winners from Losers?”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 4, pgs. 169-184
- CRAWFORD, C.M. (1984). “Protocol: New Tool for Product Innovation”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 2., pgs. 51-61.
- GARCÍA, F. (1998). “Evolución del consumo alimentario. Análisis por sectores”, *Distribución y Consumo*, Agosto Septiembre, pgs..56-124.
- GARRIDO, A. Y POLO, Y. (2000). “Dimensiones que Condicionan el Éxito de una Innovación. Relaciones Empíricas y Conceptuales mediante un Enfoque de Ecuaciones Estructurales”, *Actas del XII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Santiago de Compostela, pgs. 233-247.
- GRANDE, I Y ABASCAL, E. (1999). *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*, Esic Editorial, 4ª Edición.
- GREEN ,D. H. Y RYANS, A.B. (1990). “Entry Strategies and Market Performance: Causal Modelling of a Business Simulation”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 7, pgs. 45-58.
- GREEN, D.H., BARCLAY, D.W. Y RYANS, A.B. (1995). “Entry Strategy and Long-Term Performance: Conceptualization and Empirical Examination”, *Journal of Marketing*, Vol. 59, pgs. 1-16.
- GUILTINAN, J.P. (1999). “Launch Strategy, Launch Tactics, and Demand Outcomes”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 16, pgs. 509-529.
- HAIR, J.F., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L. Y BLACK, W.C. (1999). *Análisis Multivariante*, Prentice Hall, 5ª Edición.
- HART, S. (1993). "Dimensions of Success in New Product Development: an Exploratory Investigation", *Journal of Marketing Management*, Vol. 9, pgs.23-41
- HULTINK, E.J. (1997). “Launch Strategies and New Product Performance”, PhD Dissertation, Delft University of Technology.
- HULTINK, E.J. Y ROBBEN, H.S.J. (1999a). “Launch Strategy and New Product Performance: An Empirical Examination in the Netherlands”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 16, pgs. 545-556.
- HULTINK, E.J., GRIFFIN,A., HART, S. Y ROBBEN, H.S.J. (1997). “Industrial New Product Launch Strategies and Product Development Performance”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 14, pgs.243-257.

- HULTINK, E.J., GRIFFIN, A., ROBBEN, H.S.J. Y HART, S. (1998). "In search of Generic Launch Strategies for New Products", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 15, pgs.269-286.
- HULTINK, E.J., HART, S., ROBBEN, H.S.J. Y GRIFFIN, A. (2000). "Launch Decisions and New Product Success: An Empirical Comparison of Consumer and Industrial Products", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 17, pgs. 5-23.
- HULTINK, E.J., HART, S.J., ROBBEN, H.S.J. Y GRIFFIN, A. (1999b). "New Consumer Product Launch: Strategies and Performance", Working Paper 99/4, Department of Marketing, University of Strathclyde.
- KOTLER, P. (2000). *Dirección de Marketing*, Edición del Milenio, Prentice Hall.
- MAIDIQUE, M.A.; ZIRGER, B.J. (1984). "A Study of Success and Failure in Product Innovation: The Case of the U.S. Electronics Industry", *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. EM-31, no. 4, pgs.192-203.
- MONTOYA-WEISS, M.M. Y CALANTONE, R. (1994). "Determinants of New Product Performance: A Review and Meta-Analysis", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 11, pgs. 397-417.
- ORTEGA, E. (1994). *Manual de Investigación Comercial*, Editorial Pirámide, 3ª Edición.
- REVISTA ALIMARKET (2000). "Los Sectores de Alimentación y Bebidas durante 1999", *Alimarket*, N° 132, Septiembre, pgs. 2-146.
- ROBBEN, H.S., HULTINK, E.J. HART, S.J. Y GRIFFIN, A.J. (1999). "Conceptual and Empirical Relationships among Dimensions of New Product Performance", *Actas del 28 Congreso Europeo de Marketing*, Berlín.
- URBAN, G.L. Y HAUSER, J.R. (1993). *Design and Marketing of New Products*, 2nd Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.