



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

# SIMPLE, PERO NO SENCILLO

¿Qué hacer antes de lanzar algo nuevo al mercado? Se trate de un producto, un servicio o una app, hay criterios comunes a todos los negocios y mercados que no pueden ser ignorados

POR JOAQUÍN RAMOS  
Profesor del IEEM

**D**e acuerdo a Christensen, Cook & Hall (2005), cada año se lanzan unos 30.000 productos de consumo en Estados Unidos. La inversión en las etapas previas, como investigación y desarrollo, para tratar de entender qué es lo que el cliente quiere, suele ser sideral. También lo es el presupuesto publicitario, donde se estiman unos US\$ 30 millones para productos “nuevos para el mundo” o cinco millones para extensiones de línea.

Sin embargo, del 70% al 90% de esos nuevos lanzamientos no logra mantenerse más de doce meses en la góndola. Para los productos realmente innovadores la tasa se ubica en 47% de fracaso.

Entonces, ¿vale la pena romperse la cabeza para buscar formas de lanzar más y más nuevos productos a un mercado que los rechaza una y otra vez?

## Mercado de aplicaciones

Estos datos pueden compararse con el mercado tecnológico de las aplicaciones móviles.

En abril de 2009, la Apple Store contaba con un total de 35.000 aplicaciones disponibles para la descarga. En octubre de 2011, la cifra llegó al medio millón. En junio de 2016, el número de apps se cuadruplicó para alcanzar los 2 millones. Según el último estudio de Statista<sup>1</sup>, en enero de este año había unas 2.200.000 aplicaciones móviles para descargar.

A su vez, en abril de 2009 se habían descargado casi mil millones de aplicaciones. En setiembre de 2016 –última cifra oficial–, unas 140 mil millones. Es decir, en promedio, en 2009 una aplicación recibió unas 28.500 descargas; el año pasado, unas 70.000. O, dicho de otra manera, cada persona en el mundo ha descargado unas 20 aplicaciones el último año.

Resulta obvio que el número de descargas no se reparte de manera proporcional entre las aplicaciones. Sin embargo, el crecimiento del ratio seguramente haya sido un factor importante para animar a que más personas y empresas destinen recursos a la creación y diseño de nuevas apps. Después de todo, luego de la inversión inicial, el costo variable



La tarea del buen directivo consiste en escuchar y entender a sus clientes, desarrollar y ofrecer lo que necesitan de manera eficiente.

de vender una app más se acerca a cero.

El tema es que Facebook, Whatsapp, Instagram, y otras, son un puñado. Si las compañías y los emprendedores viven obsesionados por crear el próximo Twitter, descuidarán oportunidades más cercanas y con mayor probabilidad de éxito. Las ideas no deben ganar el Premio Nobel a la originalidad, deben ser rentables.

## ¿Por dónde empezar?

La clave radica en hacer bien lo simple. Lo simple, bien ejecutado, suele ser suficiente ventaja competitiva para que el grupo de clientes seleccionados elija mi propuesta sobre la competencia. Da lo mismo si se trata de un nue-

vo detergente, un puesto de café o la nueva aventura de Angry Birds.

Primero, debemos buscar un conjunto de clientes con necesidades insatisfechas.

Por ejemplo, puede ser una imperfección que el mercado no ha podido resolver. Quizá, los proveedores actuales demuestren carencias, es decir, ofrezcan un servicio por debajo del estándar requerido. O, quizá, por encima y exista oportunidad de bajar costos. Incluso, por más raro que parezca, podemos encontrar que no existe un competidor para satisfacer esas necesidades.

De esta manera surgen los productos que consolidan nuevas categorías.

Una vez que detectamos un grupo de clientes potenciales con

necesidades insatisfechas, debemos evaluar si contamos con las capacidades (recursos humanos, económicos, tecnológicos, etc.) para ofrecer un producto/servicio atractivo y deseable para ellos.

Si las tenemos (o podemos contratar a quien las tenga), debemos analizar si el resultado de ese potencial intercambio de mercado tiene un saldo económico favorable. Al menos si lo que pretendemos constituir es una empresa rentable.

Esto se logra trabajando sobre el posicionamiento del producto en la mente del consumidor elegido. El objetivo es aumentar la percepción de valor que el cliente tiene sobre nuestros productos. Así se estira o agranda la disposición a pagar más por ese producto. Entonces, debemos fijar el precio lo más cercano posible a esa disposición (¡qué importante es conocerla!) y así capturar la mayor cantidad de valor posible.

Ese valor, que se captura mediante el precio, será el input necesario para seguir desarrollando nuevos productos y servicios para satisfacer futuras necesidades de los clientes seleccionados. Y debemos trabajar y desarrollar esas capacidades antes de que se agote nuestra ventaja competitiva en el segmento de mercado en el que competimos.

## Antes de que sea tarde

La competencia llegará. Más tarde o más temprano. Imitando nuestro producto o lanzando uno superior que lo sustituya. O quizá el entorno (legal, económico, tecnológico) modifique las reglas del juego (tabaco, facturación electrónica, por nombrar algunas). Ningún negocio dura para siempre. Los ciclos se acortan. El tiempo durante el cual las empresas generan dinero de la misma manera es cada vez más efímero.

Por eso, aunque resulte evidente, la tarea del buen directivo consiste en escuchar y entender a sus clientes, desarrollar y ofrecer lo que necesitan de manera eficiente, y levantar la cabeza para detectar amenazas y oportunidades en el mercado, que le permitan anticiparse a los ciclos y tomar decisiones comerciales rentables. ●

<sup>1</sup> Ver en [www.statista.com](http://www.statista.com), “Number of available apps in the Apple App Store from July 2008 to January 2017”.