

DESARROLLO DE PRODUCTO

Desarrollar el producto adecuado, del modo adecuado y en el momento adecuado

La innovación no es producto del pensamiento lógico, aunque su resultado está vinculado a una estructura lógica.

Albert Einstein

El desarrollo e innovación de productos son factores críticos para el negocio y su capacidad competitiva. Representan el alma del futuro éxito del negocio. El cambio a una nueva área de mercado con un nuevo producto es una actividad de alto riesgo, y raramente conduce al éxito. Igualmente raro es el desarrollo con éxito de un producto que cambie fundamentalmente la propuesta de valor de un mercado. Las inversiones en ese nuevo producto requieren un profundo compromiso financiero.

Los ciclos económicos y del mercado establecen el contexto para la importancia de la innovación, y por tanto, de Desarrollo de Producto. En sectores de mercado de rápido crecimiento, el cambio de productos forma parte de la carrera competitiva, y se realizan importantes inversiones en desarrollo de productos. En mercados maduros, en los que el crecimiento es moderado, los inversores confían en el desarrollo de productos para calcular el potencial futuro de la organización. Tal desarrollo puede ayudar a reducir la velocidad de comoditización del mercado y proteger la erosión de los márgenes. En estos sectores de mercado maduros, es probable que los nuevos desarrollos sean incrementales y que pequeñas ventajas pueden diferenciar a un líder de sus seguidores menos exitosos.

Desarrollo de Producto proporciona un flujo de nuevos productos que determinan el rendimiento financiero futuro de la organización y son indicativos del índice de confianza sobre el futuro del negocio. Pero existen tres importantes barreras que no permiten proporcionar los cambios de producto requeridos del modo más eficaz.

Barrera 1: *Falta de información para determinar los requerimientos estratégicos*

El desarrollo de productos conlleva un riesgo. Las circunstancias son desfavorables respecto al éxito continuo, especialmente si el negocio espera una GRAN idea para un nuevo producto. Normalmente, las empresas definen el éxito de Desarrollo de Producto en función del crecimiento de las ventas o de los beneficios y el ROI previsto en un determinado periodo de tiempo. Medir el rendimiento financiero es vital, pero interpretar el éxito de forma demasiado rígida puede llevar a la empresa a perder oportunidades de innovación. Es mejor definir y medir los factores y los hitos de desarrollo que afectan al flujo de nuevos productos. Al igual que en la estrategia de inversión en portafolios, estas métricas tienen en cuenta más oportunidades (y, por tanto, más fracasos) pero nos permiten saber cuándo “fallar rápidamente” para conseguir el beneficio o el objetivo de crecimiento. Solo unas pocas iniciativas de producto consiguen llegar a la etapa final de desarrollo. Podemos tolerar un porcentaje calculado y controlado de fracasos si el portafolio global del desarrollo de nuevos productos es satisfactorio económicamente.

Podemos emplear otros aspectos de la estrategia de inversión en portafolios para determinar nuestro perfil de riesgo de inversión. ¿Cuánto dinero deberíamos invertir en el desarrollo de nuevos productos para las ideas con un riesgo bajo, medio y alto? Solo una pequeña proporción de las inversiones debería dedicarse a nuevas ideas con un alto riesgo. La mayor parte de la inversión debería dedicarse a ideas de desarrollo de productos más seguras e incrementales. Éstas se corresponderían mejor con la gama actual de productos, y serían útiles para el doble propósito de proteger el negocio existente y ampliar la gama de productos más allá de la oferta actual.

Determinar el mix adecuado requiere que Desarrollo de Producto se beneficie de ideas provenientes de mercados y clientes. Esto significa saber qué atributos de producto y precio podrían modificar los hábitos de compra, y entender los costes operativos y sus implicaciones sobre la producción. Únicamente integrando todos estos inputs de negocio y elementos clave de información podremos conseguir una propuesta bien desarrollada para un nuevo producto.

Barrera 2: *Desarrollo de Producto no dispone de la información integrada sobre el proceso de negocio necesaria para desarrollar propuestas de productos completas y focalizadas*

Las decisiones sobre el desarrollo de productos afectan y dependen de Marketing, Ventas, Finanzas, Operaciones y los demás departamentos de negocio. Sin la visibilidad adecuada, las barreras departamentales podrían impedir y frustrar el proceso de Desarrollo de Producto. La monitorización de los factores de rendimiento adecuados, combinado con incentivos adecuados, nos permite mejorar el proceso de Desarrollo de Producto desde la generación de la idea hasta el alineamiento con las prioridades para atraer a Finanzas, de forma que el valor de los nuevos productos se comprenda y se presupueste.

Barrera 3: Incapacidad para medir y analizar los factores de éxito de Desarrollo de Producto

El flujo de nuevos productos depende de una acción adecuada y oportuna. La rapidez en lanzar productos al mercado combinada con las ideas asociadas a los “fallos rápidos” son factores mucho más importantes que la perfección y la indecisión. El riesgo forma parte inherente del proceso de desarrollo. Los fracasos “calculados” no son necesariamente negativos; de hecho, pueden ayudar al proceso de desarrollo. Los fracasos pueden convertirse en un trampolín al éxito.

Desarrollo de Producto debe entender qué conduce al éxito y el fracaso. Cuando los desarrollos alcanzan un hito determinado, la empresa debería evaluar el prototipo de producto en el mercado. La información que necesitemos determinará el medio que elijamos: sugerencias de determinados clientes, una mayor investigación externa, o un lanzamiento limitado geográficamente.

No existe un número determinado de pruebas que garantice el éxito. Tomar la decisión de “ir o no ir” requiere elementos clave de información que permitan al negocio decidir si necesita más recursos para mejorar la nueva oferta, o si el coste del retraso (sobre la pérdida de beneficios o sobre la ventaja competitiva) significa que el producto debe lanzarse ahora.

Del riesgo al control en el desarrollo del producto y del portafolio

Desarrollo de Producto combina muchos requisitos multifuncionales, equilibra el riesgo, aprende de los fallos y genera un flujo de nuevos productos. Disponer de una información precisa es un elemento facilitador clave en este proceso.

El proceso de Desarrollo de Producto combina tres importantes áreas de decisión con puntos clave de información.

- **Innovación en el producto y el portafolio** → ¿Qué vacíos en el portafolio de productos pueden abordarse con los recursos disponibles y cuáles son los riesgos asociados?
- **Hitos en el desarrollo de producto** → ¿Cómo gestionamos las prioridades y tiempos, y cómo monitorizamos los riesgos mientras cambian durante el proceso de desarrollo?
- **Sugerencias por parte del mercado y los clientes** → ¿Qué proceso externo de verificación mejorará y confirmará las nuevas oportunidades de desarrollo de productos?



Innovación en el producto y el portafolio

El área de decisión sobre el producto y portafolio captura las oportunidades potenciales identificadas por Marketing y examina su factibilidad con más detalle. Esta área de decisión responde a las preguntas sobre los costes y los beneficios de agregar nuevas características a los productos para cubrir los vacíos en el portafolio, y si se puede realizar con los recursos disponibles. También determina cuán fácilmente alcanzables son estas oportunidades para el negocio y cuál es el riesgo de fracaso.

La innovación pasa por toda la gama de mejoras incrementales hasta importantes “revoluciones” de producto. Los desarrollos incrementales incluyen cambios en el empaquetamiento, menores mejoras funcionales, cambios de calidad y extensiones de marca. Estos desarrollos normalmente pretenden cubrir vacíos en el portafolio de productos. Por ejemplo, mejorando el diseño, añadiendo capacidades al producto, haciendo el uso del producto más cómodo o incrementando el precio, el negocio puede ampliar su oferta a un nuevo segmento más rentable.

En el extremo de alto riesgo asociado a la innovación, debemos medir el tiempo del lanzamiento de productos al mercado, la dificultad de implementación, los cambios externos del mercado o técnicos, los valores de escenarios futuros y una estimación del ROI. Estas métricas también ayudan a priorizar las amenazas y oportunidades. Por ejemplo, clasificar las actividades de Desarrollo de Producto en categorías asociadas al ciclo de vida equilibra las prioridades a corto y largo plazo. Medir la dificultad de implementación garantiza que no escogemos proyectos poco prácticos a costa de lo que se necesita a corto plazo.

El valor de los escenarios futuros con estimaciones de los límites superior e inferior de las ventas y los beneficios potenciales establece el tamaño de un proyecto. El ROI muestra una imagen global, incluyendo la inversión inicial, los costes operativos y las ventas.

Como un área de decisión, la innovación en el producto y el portafolio recomienda qué oportunidades son las adecuadas para el negocio alineándolas con otros departamentos, particularmente Marketing.

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES
Cuota de mercado nuevos productos (%)	Puntuación/riesgo de alcanzabilidad nuevo producto (#)	Mes fiscal Año Trimestre Mes
Ventas nuevos productos (\$)	Inflexión nuevo producto (Tiempo/\$)	Proyectos potenciales Tipo de proyecto R&D Proyecto
Coste desarrollo productos (\$)	Potencial de venta nuevos productos (\$)	Línea de producto Línea de producto
	Nuevos productos desarrollados (#)	Fecha de inicio del proyecto Año Trimestre Mes
	Nuevos productos en el mercado (#)	Fecha inicio del proyecto
	Productos modificados (#)	Gestión del proyecto Equipo del proyecto Director del proyecto Miembro del proyecto
	Duración del proyecto - Plan (días laborables)	Fecha de finalización del proyecto Año Trimestre Mes
	Días recurso proyecto - Plan	Fecha finalización proyecto
	Coste del proyecto - Plan (\$)	
	Productos testados (#)	

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Desarrollo del producto	Ejecutivos	*		
	Directivos	*		
	Analistas	*		
	Profesionales	*		
Finanzas	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Marketing	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Ventas	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Servicio al cliente	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Operaciones/Producción	Ejecutivos			*
	Analistas		*	

Hitos en el desarrollo de producto

Esta área de decisión se utiliza para gestionar el proceso de Desarrollo de Producto. Establece hitos, gestiona y ajusta prioridades y tiempos, y monitoriza los riesgos a medida que van cambiando. Muchas empresas utilizan Stage-Gate® o procesos *phase-gate* que implican cinco etapas en el desarrollo de productos. Estas incluyen una valoración preliminar, definición (mercado), desarrollo (producto/coste), validación y comercialización. Normalmente, un porcentaje muy bajo de las ideas preliminares llegan al final. Los procesos menos formales requieren que respondamos a preguntas como: *¿Qué nuevas ideas de desarrollo de productos tenemos? ¿Cuál es la escala de la oportunidad identificada? ¿Tenemos el conocimiento internamente? ¿Cuáles son los riesgos? ¿Está la oportunidad alineada con nuestras prioridades estratégicas? ¿Cuáles son las recompensas financieras más probables?*

Medir los hitos de rendimiento es clave para esta área de decisión. El número de iniciativas preliminares, el número de hitos que se aceptarán antes del rechazo y el número de productos listos para la comercialización nos informan sobre los proyectos y sobre cómo fluyen a través del proceso. Registrar y evaluar los motivos del éxito o del fracaso mediante estos hitos nos ayudará a mejorar nuestro proceso de desarrollo de productos.

La revisión habitual de la planificación y de los análisis de vacíos combina el proceso de desarrollo con las prioridades del negocio. Sin este foco y monitorización, el proceso podría mantenerse al margen por las preocupaciones del día a día. Es muy importante garantizar el éxito en todas las fases, desde el desarrollo al lanzamiento y comercialización. La información que focaliza y sintoniza cada fase, y que proporciona incentivos, es imprescindible para garantizar el éxito en el lanzamiento del producto.

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES
Coste desarrollo productos (\$)	Iniciativas rechazadas (#)	Mes fiscal
Plazo desarrollo productos (#)	Nuevas iniciativas (#)	Año
Finalización de proyectos por hitos (#/%)	Fracaso en el lanzamiento de nuevos productos (#)	Trimestre
	Nuevos productos desarrollados (#)	Mes
	Productos modificados (#)	Escenario previsto
	Duración del proyecto_Días laborables (#)	(Plan / Real / Previsión)Tipo de proyecto R&D
	Duración del proyecto_Variación (%)	Escenario
	Causas del rechazo (#)	Hito desarrollo producto
	Productos testados (#)	Línea de producto
		Línea de producto
		Proyecto
		Tipo proyecto / programa
		Proyecto
		Fecha de inicio del proyecto
		Año
		Trimestre
		Mes
		Fecha inicio del proyecto
		Gestión del proyecto
		Equipo del proyecto
		Director del proyecto
		Miembro del proyecto
		Fecha de finalización del proyecto
		Año
		Trimestre
		Mes
		Fecha finalización proyecto

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Desarrollo del producto	Ejecutivos	*		
	Directivos	*		
	Analistas	*		
	Profesionales	*		
Finanzas	Ejecutivos		*	*
	Analistas			
Marketing	Ejecutivos		*	*
	Analistas			
Ventas	Ejecutivos		*	*
	Analistas			
Operaciones/Producción	Ejecutivos		*	*
	Analistas			

Sugerencias por parte del mercado y los clientes

El área de decisión sobre las sugerencias por parte del mercado y los clientes combina la comprobación de la realidad externa con el entendimiento interno de las oportunidades y los requisitos de desarrollo. Es una extensión del análisis de los vacíos en el producto y el portafolio, generando perspectivas externas para utilizar en la valoración de los vacíos. Existen muchos ejemplos de productos con una excesiva ingeniería que fracasan porque no equilibran los costes y aquellas características que realmente valoran los clientes.

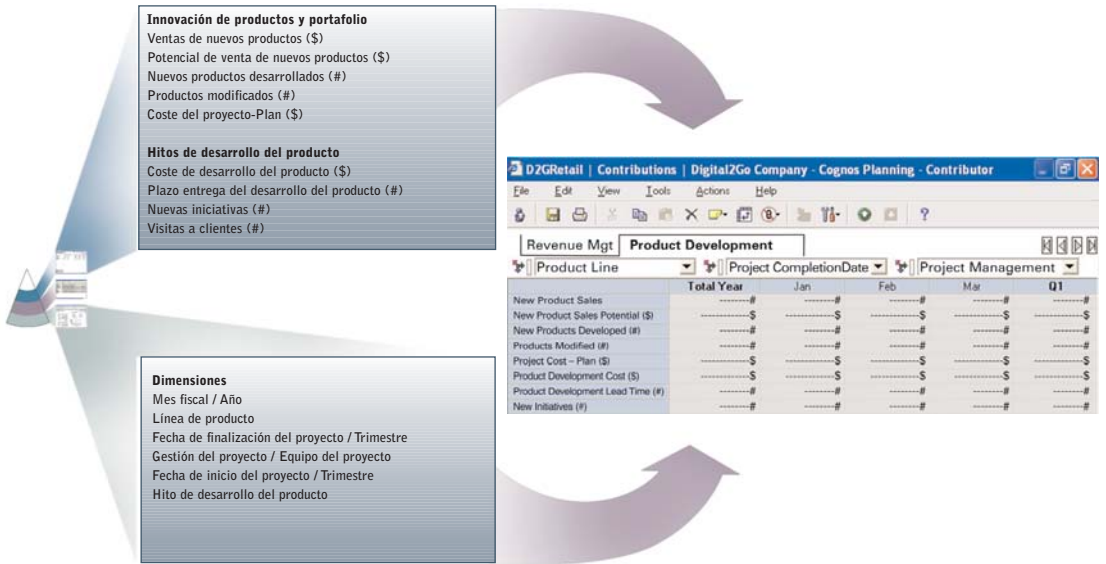
Las sugerencias del mercado y la verificación externa como parte del proceso de desarrollo resultan claves para el éxito. Las perspectivas que generan estas actividades permiten a la organización entender qué inversiones son necesarias para las nuevas características de producto y determinar si el negocio puede permitírselas. En algunos casos, puede tener sentido retirarse de un área de oportunidad en lugar de realizar inversiones con una insuficiente oportunidad de amortización. Un marco de trabajo de información que utilice estos datos puede soportar y confirmar las decisiones de Desarrollo de Producto. Esta área de decisión también es una herramienta para un mayor alineamiento entre funciones y compromiso interno en la comercialización de nuevos productos.

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES
Coste de sugerencias (\$)	Puntuación verificación externa (#)	Mes fiscal Año Trimestre Mes
Puntuación valor añadido sugerencias (#)	Puntuación dificultad de implementación (#)	Segmento del mercado Segmento del mercado Micro-segmento
	Sugerencias (#)	SKU del producto Línea de producto Marca SKU
		Índice prioridad sugerencia Tipo de sugerencia

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Desarrollo del producto	Ejecutivos	*		
	Directivos	*		
	Analistas	*		
	Profesionales	*		
Servicio al cliente	Ejecutivos			*
	Directivos		*	
	Analistas		*	
Ventas	Ejecutivos		*	*
	Analistas		*	
Marketing	Ejecutivos		*	*
	Analistas		*	

Nuestro negocio lo dirigen los clientes y nuestra capacidad para entender qué factores tienen influencia sobre ellos agrega un valor increíble.

Chris Boebel, IT Director, Delta Sonic Car Wash



Las áreas de decisión Innovación de productos y portafolio e Hitos de desarrollo del producto muestran cómo la función Desarrollo de Producto puede monitorizar su rendimiento, asignar recursos y establecer planes para futuros objetivos financieros.