

Desarrollo de nuevos productos y estrategias del ciclo de vida de los productos

Mapa de caminos Avance de conceptos

En el capítulo anterior estudiamos las decisiones que toman los mercadólogos para administrar marcas individuales y mezclas enteras de productos. En este capítulo, abarcaremos otros dos temas relacionados con los productos: el desarrollo de nuevos productos, y la administración de los productos a lo largo de sus ciclos de vida. Los nuevos productos son la sangre viva de las organizaciones. Sin embargo, su desarrollo es riesgoso y muchos productos nuevos fallan. Por ello, la primera parte de este capítulo plantea un proceso para encontrar y desarrollar nuevos productos que tengan éxito. Una vez introducidos al mercado, el mercadólogo tratará de que sus productos disfruten de una vida larga y feliz. En la segunda mitad del capítulo, veremos que todos los productos pasan por varias etapas de un ciclo de vida, y que cada etapa presenta nuevos retos que requieren diferentes estrategias y tácticas de marketing.

Para empezar, consideraremos a Apple Computer. Como temprano innovador de nuevos productos, Apple tuvo un rápido e impresionante inicio. Pero tan sólo una década después, cuando su fuego creativo aminoró, Apple estuvo al borde de la extinción. Esto marcó la pauta para uno de los más extraordinarios retornos en la historia corporativa. Continúe leyendo para que se entere de cómo el cofundador de Apple, Steve Jobs, utilizó infinidad de innovadores y nuevos productos, primero para fundar la compañía y después para renovarla 20 años más tarde.

Desde el inicio, la historia de Apple Computer ha sido de deslumbrante creatividad e innovación orientada hacia el consumidor. Bajo el liderazgo de su cofundador y genio creativo, Steve Jobs, las primeras computadoras personales de Apple, lanzadas a finales de la década de 1970, se distinguieron por su apariencia y facilidad de uso. La computadora Macintosh de la compañía, dada a conocer en 1984, y sus impresoras LazerWriter iluminaron nuevos senderos para la computación y la edición electrónica, convirtiendo a Apple en un líder temprano de la industria, tanto en innovación como en participación de mercado.

Pero entonces las cosas cambiaron para Apple. En 1985, luego de acaloradas disputas con el nuevo presidente que acababa de contratar hacía solo un año, Steve Jobs dejó Apple. Sin Jobs, los fuegos creativos de Apple aminoraron. Hacia finales de la década de 1980, la suerte de la compañía iba disminuyendo conforme una nueva ola de computadoras personales que contenían microprocesadores de Intel y software de Microsoft arrasaban en el mercado. Desde mediados hasta finales de la década de 1990, las ventas de Apple habían disminuido a 5 mil millones de dólares, un 50 por ciento menos que sus ventas anteriores más altas. Y su superioridad previa de participación en el mercado de las computadoras personales se había reducido a un diminuto 2 por ciento. Incluso los más ardientes fanáticos de Apple, los "macolytes" empezaban a titubear, y los días de la compañía parecían estar contados.

Sin embargo, para 2005, Apple había fraguado un extraordinario retorno. Con ventas esperadas de 13 mil millones de dólares, Apple terminó un año en el que sus ventas aumentaron en un 33 por ciento y sus ganancias se cuadruplicaron. Los precios de sus acciones fueron los más altos registrados hasta entonces. "Decir que Apple Computer está 'caliente', no es hacerle justicia", dijo un analista. "Apple está 'que arde', es moderno, y en onda... los fanáticos de los aparatos electrónicos en todo el mundo lo han coronado como el maestro de las cosas modernas".

¿Qué provocó este imponente regreso? Apple redescubrió la magia que antes había proporcionado tanto éxito a la compañía: la creatividad orientada hacia el cliente y la innovación en nuevos productos. La sorprendente transformación comenzó con el regreso de Steve Jobs en 1997. Cuando dejó Apple, Jobs fundó una nueva compañía de computación, NeXT. Después compró Pixar Animation Studios, y la convirtió en una potencia en la industria del entretenimiento. Jobs regresó a Apple con la determinación de infundir nueva vida creativa y un enfoque hacia el cliente en la compañía que había cofundado 20 años atrás.

La primera tarea de Jobs era revitalizar el negocio de computadoras Apple. Primero, en 1998, Apple lanzó la computadora personal iMac, que incluía un elegante monitor y disco duro en forma de huevo, todo en una sola unidad rodeada por una cubierta futurista transparente color turquesa. Con acceso a internet por medio de una tecla, esta máquina estaba diseñada específicamente para navegar por la red (de ahí la "i" en "iMac"). La impresionante iMac obtuvo críticas muy favorables por su diseño y atrajo montones de compradores. En un año, se habían vendido más de un millón de unidades.

Después Jobs presentó Mac OS X, un innovador sistema operativo Apple que un observador llamó "el equivalente a una cruz entre un Porsche y un tanque de guerra". OS X fue la plataforma de lanzamiento para una nueva generación de productos y computadoras Apple. Consideremos a iLife, un grupo de programas incluidos en todas las nuevas Mac, que contiene aplicaciones como iMovie (para editar videos), iDVD (para grabar películas, presentaciones en diapositivas de fotografías digitales, y música en un DVD que se puede observar en la televisión), iPhoto (para manejar y retocar fotografías digitales), GarageBand (para crear y mezclar música), e iWork (para elaborar presentaciones y boletines).

La iMac y el Mac OS X volvieron a colocar a Apple en el mapa de la computación personal. Pero Jobs sabía que Apple, una compañía de nicho que obtenía menos del 5 por ciento de participación de mercado, nunca alcanzaría el nivel de competidores dominantes como Dell y HP. El crecimiento real y el estrellato requerirían un razonamiento aun más creativo. Y no es posible obtener más creatividad que con iPod y iTunes, innovaciones que cambiarían completamente la manera en que la gente compra y escucha la música.

Siendo él mismo un amante de la música, Jobs advirtió que millones de jóvenes estaban usando computadoras y quemadores de discos compactos para descargar canciones digitales de servicios electrónicos ilegales como Napster, y después quemar sus propios discos compactos de música. Rápidamente se dispuso a integrar los quemadores de discos compactos como equipos estándar en todas las Mac. Después, para ayudar a los usuarios a descargar y administrar sus bases de datos de música, los programadores de Apple crearon un software vanguardista llamado iTunes.

De acuerdo con el observador de Apple, Brent Schendler, incluso antes de que iTunes fuera lanzado, Jobs "reconoció que aunque grabar y tocar la música en la computadora era muy bueno, sería mejor si existiera un reproductor personal portátil que pudiera almacenar toda la música digital para poder escucharla en cualquier lado". Menos de nueve meses después, Apple introdujo el elegante y sexy iPod, una minúscula computadora con una sorprendente capacidad de almacenamiento de música digital y una interfaz fácil de usar para administrarla y tocarla. 18 meses más tarde se inauguró en la web la Apple iTu-

nes Music Store, permitiendo así que los consumidores descargaran legalmente discos compactos y canciones individuales.

Los resultados fueron sensacionales. El iPod se clasifica entre uno de los más grandiosos aparatos electrónicos de consumo de todos los tiempos. Para enero de 2005, Apple había vendido 10 millones de iPod (comparado con las ventas de 3 millones de Walkman Sony en un periodo similar), y los consumidores estaban arrebatándose los iPod adicionales a un ritmo de 40 por minuto. Alrededor de 300 millones de canciones habían sido descargadas de iTunes Music Store, con 9.6 millones de canciones adicionales descargándose cada semana. "Esperábamos que se descargaran un millón de canciones en los primeros seis meses, pero eso ocurrió en los primeros seis días", dice el portavoz de Apple. Tanto iPod como iTunes Music Store están captando más del 65 por ciento de participación en sus respectivos mercados.

El éxito de Apple está atrayendo a una horda de grandes e ingeniosos competidores. Para permanecer a la cabeza, la compañía debe vigilar de cerca a los consumidores y seguir innovando. Así, Apple no se queda quieto. Recientemente introdujo una línea de nuevos aparatos inalámbricos de fácil uso que vinculan a las computadoras caseras con computadoras de negocios, aparatos estereofónicos, y otros artículos. Su servicio electrónico por suscripción Mac cuenta con más de 600,000 miembros. Apple incluso ha abierto 100 o más nuevas, modernas, y elegantes tiendas Apple. Y los observadores piensan que existen muchos más nuevos productos en el horizonte: un iPod inalámbrico; un vPod (iPod que reproduce video), iHome (mágico aparato que controla todos los aparatos digitales de entretenimiento del hogar); un iPhone (combinación de iPod y teléfono celular así como un iPod on Wheels (un centro que integra al iPod con el sistema de entretenimiento del automóvil). El año pasado, en una encuesta realizada por el Boston Consulting Group a ejecutivos de alto nivel en todo el mundo, Apple encabezó la lista de las 20 compañías más innovadoras del mundo, obteniendo el doble de votos que el segundo lugar, 3M.

Al parecer, casi de la noche a la mañana, Steve Jobs ha transformado a Apple de un fabricante de computadoras de nicho en una importante fuerza posicionada en el mercado de los aparatos electrónicos de consumo, la música digital, y quién sabe que más en el futuro. Jobs lo ha hecho por medio de la innovación —al ayudar a las personas que lo rodean a "Pensar diferente" (el lema de Apple) en su búsqueda por proporcionar valor a los clientes. La revista *Time* lo resume así

¿La receta del éxito de [Steve Jobs]? Es un genio creativo y de marketing con una rara capacidad para entrar en la mente de los consumidores y comprender qué cosas los cautivarán. Está obsesionado con la experiencia del usuario de Apple... Considerando los productos que sus compañías han lanzado, queda claro que alguien realmente le preguntó: ¿Cómo podemos "pensar diferente" sobre esto?... Ya sea que se trate de la Macintosh original, de la iMac, del iPod, del monitor plano, o incluso del sistema operativo Apple, la mayor parte de los productos de la compañía en las últimas tres décadas ha tenido diseños que están tres pasos por delante de la competencia... Jobs posee un empuje y una visión que se renuevan, una y otra vez. Y nos deja esperando por su siguiente paso.¹