

La logística de la innovación a través del desarrollo de nuevos productos en empresas de dos sectores de consumo

Eva Ponce Cueto¹, Bernardo Prida Romero², Gil Gutiérrez Casas²

¹ Departamento de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Madrid. José Gutiérrez Abascal, 2. 28006 Madrid. eponce@etsii.upm.es

² Área de Ingeniería de Organización. Escuela Politécnica Superior. Universidad Carlos III de Madrid. Avenida de la Universidad, 30. 28911 Leganés (Madrid). bernardo.prida@uc3m.es, gil.gutierrez@uc3m.es

Resumen

En los últimos años, la innovación en nuevos productos en los sectores de alimentación y de perfumería, cosmética y detergentes ha sido creciente. Así lo demuestra el presente estudio que se ha realizado en empresas de ambos sectores. La importancia de este proceso no sólo se pone de manifiesto con el aumento del número de lanzamientos de nuevos productos al mercado, sino también con la forma en la que el proceso se lleva a cabo (suele existir una metodología para realizarlo, forma parte de los planes anuales o bienales de la empresa, etc.). Asimismo, se analiza el impacto que el lanzamiento de nuevos productos tiene en las cadenas de suministro de los dos sectores que se estudian. Finalmente se presentan las principales conclusiones de este estudio así como una serie de recomendaciones que se consideran útiles para las empresas que decidan involucrarse en un proceso de lanzamiento de nuevos productos.

Palabras clave: lanzamiento, innovación, nuevos productos, sector alimentación, sector perfumería, cosmética y detergentes

1. Introducción

El sector de productos de consumo en España está sufriendo cambios importantes, que en Estados Unidos y otros países de Europa ya han venido produciéndose desde hace varias décadas, como consecuencia de los cambios en las características de la población (un porcentaje creciente de emigrantes, envejecimiento de las poblaciones, etc.) y del modo de vida de las personas (mayor influencia de las poblaciones urbanas, incorporación de la mujer al mundo laboral, etc.). Estos cambios se están reflejando en los hábitos de compra familiar, en los que puede observarse una diferenciación creciente entre los distintos grupos sociales que constituyen la sociedad española (Pérez, 2003). Además, el propio consumo se ha diferenciado según sus objetivos. Del objetivo único del consumo para satisfacer necesidades básicas se está pasando a considerar otros objetivos de consumo: la diferenciación social, el mantenimiento de un estatus, la autorrealización personal, etc.

Por otra parte, la necesidad de incorporación de modernas tecnologías tanto en la fabricación como en el tratamiento y conservación de los productos, las mayores exigencias en materias sanitarias, medioambientales y de calidad y los cambios en los canales de distribución, sin duda han propiciado una mayor concentración en las empresas de los sectores que atienden a estas necesidades de consumo, que es reflejo en este sector de la corriente de globalización que preside cada vez más las relaciones industriales.

El objetivo de esta ponencia es analizar la importancia de la innovación, a través del desarrollo de nuevos productos, en dos sectores industriales de consumo (alimentación y perfumería, cosmética y detergentes). Así mismo, se pretende obtener una visión de la situación actual que permita establecer una perspectiva de la evolución futura de esta actividad. Para ello se han identificado las mejores prácticas utilizadas por las empresas para desarrollar nuevos productos y se han comparado las prácticas existentes en ambos sectores.

2. Metodología

El estudio se ha planteado en colaboración y con el patrocinio de una gran empresa de consultoría de implantación mundial, *ACCENTURE*.

Las distintas fases que se han abordado en la realización del estudio son:

- En primer lugar se ha elaborado un cuestionario a partir del análisis bibliográfico del tema y de la aportación de las opiniones de expertos tanto de la universidad como de la empresa que patrocina el estudio.
- En una segunda fase se ha realizado una prueba piloto de aplicación del cuestionario en empresas a las que se ha tenido acceso directo, entrevistando personalmente a los responsables de su cadena de suministro.
- Una vez depurada la versión inicial del cuestionario, incorporando los comentarios aportados por las empresas participantes en el estudio piloto, el cuestionario revisado se ha enviado por correo a la mayoría de las empresas importantes del sector que están radicadas en España, controlando telefónicamente su contestación.
- La última fase del estudio comprende el análisis y la presentación de resultados.

En total han participado once empresas. Seis pertenecen al sector de alimentación y cinco al de perfumería, cosmética y detergentes. Además de las empresas que han sido entrevistadas directamente o han respondido al cuestionario por correo, se ha contado con el conocimiento acumulado por los expertos de la empresa consultora, que han aportado datos relevantes de las más importantes empresas de ambos sectores, lo que ha permitido contrastar en otras empresas los principales resultados del estudio. El acuerdo de confidencialidad bajo el que se ha realizado estudio no nos permite revelar el nombre de ninguno de los participantes.

3. Contenido del estudio

En el estudio se analizan las condiciones de entorno y las características de las cadenas de suministro de los sectores considerados y se pone de manifiesto el grado de importancia que está comenzando a alcanzar el proceso de desarrollo de nuevos productos en las empresas de estos sectores.

3.1. Cambios percibidos en el entorno

En general el mercado en el que operan las empresas de estos sectores es maduro y muestra un crecimiento bajo: en torno al 3% en alimentación e inferior al 1% en perfumería, cosmética y detergentes, cifras que contrastan especialmente si se comparan con el valor de la renta per cápita de los españoles que en las últimas décadas prácticamente se ha duplicado

En la Figura 1 se presenta la percepción de las empresas entrevistadas sobre los principales cambios de entorno que están incidiendo en los dos sectores.

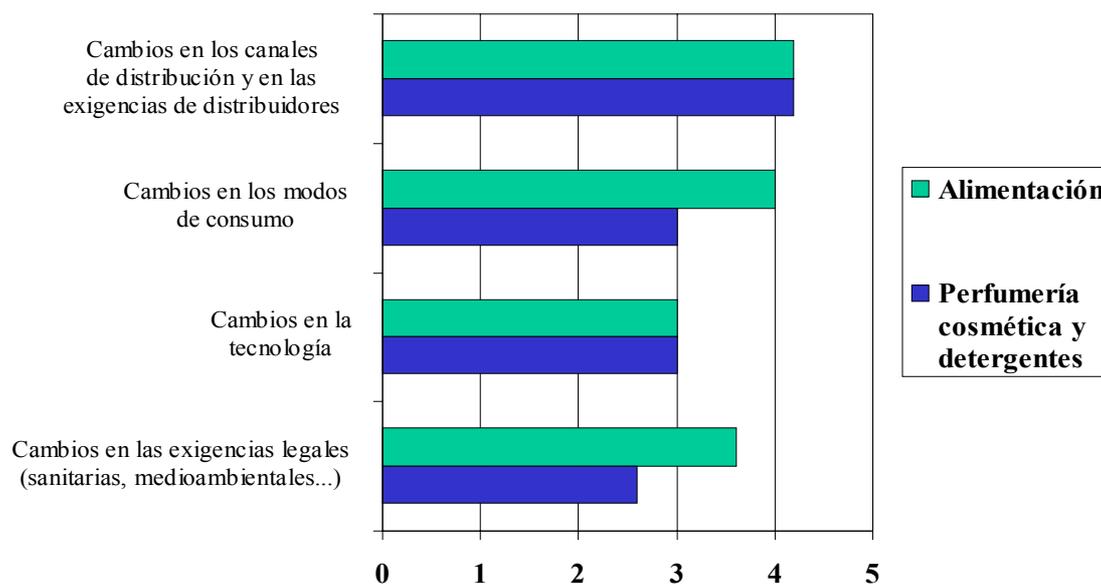


Figura 1. Cambios percibidos en el entorno

Las empresas de ambos sectores coinciden plenamente en que el cambio más importante que se ha producido en el entorno en los últimos años ha ocurrido en los canales de distribución y en las exigencias de los distribuidores, siendo mayoritario, y creciente año tras año, el porcentaje de ventas comercializado a través de los grandes distribuidores:

- **Alimentación.** Las empresas de este sector comercializan a través de grandes superficies y cadenas de supermercados y de descuento entre el 70% y el 99% de sus ventas, con un caso excepcional donde sólo es el 40%.
- **Perfumería, cosmética y detergentes.** Las empresas de este sector comercializan a través de grandes superficies y cadenas de supermercados y de descuento en torno al 70% de sus ventas. Un caso especial es el de perfumería donde esta cifra sólo alcanza un 40%, mientras que otro 30% se comercializa a través de cadenas dedicadas a este tipo de distribución, farmacias, etc. Este último porcentaje también ha aumentado en los últimos años.

3.2. Lanzamiento de nuevos productos como respuesta a los desafíos competitivos

En otros sectores industriales (automoción, aeronáutica, ordenadores personales, etc.), donde se ha trabajado de forma clara en la integración de la cadena de suministro, ésta se ha realizado desde una posición preponderante de los grandes fabricantes, que han decidido subcontratar partes cada vez más importantes no sólo de la fabricación sino también del propio desarrollo de los productos, mientras que ellos dedicaban cada vez más atención a liderar la comercialización de la marca y la integración de la cadena de suministro (Ponce y Prida, 2003).

En los sectores de consumo, por el contrario, los grandes distribuidores han alcanzado una posición preponderante en el dominio del contacto con el cliente, logrando una gran independencia respecto a los fabricantes. Este hecho ha establecido modelos de confrontación en la relación con entre fabricantes y distribuidores, que a pesar de que en algunos casos se ha

atemperado por la aparición de diversos proyectos de colaboración ,tipo ECR (respuesta eficiente al consumidor), no deja de manifestarse en muchas ocasiones..

La existencia de este tipo de relaciones está claramente detrás de algunos de los motivos que impulsan a las empresas a desarrollar y lanzar al mercado nuevos productos (especialmente en el sector de alimentación) donde el negocio no se ve en los productos tradicionales donde los márgenes son estrechos y terminan convirtiéndose en marcas del “distribuidor”, sino en aquellos productos altamente novedosos y de alto valor añadido.

En el sector de alimentación las políticas relacionadas con el marketing (excepto las promociones especiales, que como suelen ser tratadas de forma distinta) pesan mucho más que otros motivos, mientras que el sector de perfumería, cosmética y detergentes el peso de otras políticas y estrategias tiene un peso similar a las políticas de marketing. Asimismo es destacable la mayor importancia dada en el sector de alimentación a la diversificación de actividades (los cambios de líneas de productos por fusiones y adquisiciones son especialmente destacados en este sector).

La principal razón que esgrimen las empresas para innovar consiste en ganar cuota de mercado y lograr un crecimiento en ventas. Consecuencia de lo anterior, razones como la diferenciación de la competencia o la respuesta de nuevos patrones de consumo también tienen un peso importante en las respuestas recibidas.

Respecto a la “marca distribuidor” (que en los últimos tres años ha pasado del 15 al 20 e incluso al 30% en algunos casos) la estrategia de los fabricantes consiste en diferenciarse creando productos de valor añadido frente a esa marca madura, que representa productos básicos que están en categorías de productos tradicionales de bajo crecimiento (*commodity*).

Por último cabe destacar que, si bien las innovaciones vienen impulsadas inicialmente por los fabricantes, posteriormente los distribuidores promueven, en algunos productos, también la innovación encargando a productores específicos de “marca distribuidor” la introducción de nuevos productos que imiten innovaciones de productos de éxito, por lo cual el impacto de la “novedad” de la innovación está acortándose y previsiblemente se acortará aún más en el futuro.

3.3. Desarrollo de la política de lanzamiento de nuevos productos y sus efectos en la cadena de suministro

En ambos sectores se puede observar un incremento importante en el lanzamiento de nuevos productos al mercado desde el año 1999 al 2002. En el sector de perfumería, cosmética y detergentes este incremento alcanza un valor medio del 35%, mientras que en el de alimentación es mucho mayor y variable habiéndose encontrado casos que varían entre el 50% y el 300%. No obstante, en valores absolutos, y a pesar de los fuertes incrementos de los últimos años en el sector de alimentación, aún sigue siendo mayor el lanzamiento anual de nuevos productos en el sector de perfumería, cosmética y detergentes.

Otros factores observados en el estudio también confirman que existe una mayor experiencia en el grado de desarrollo de la aplicación de políticas y técnicas de lanzamiento de nuevos productos en el sector de perfumería, cosmética y detergentes, aunque debe destacarse que el desarrollo de tales políticas y técnicas en alimentación está siendo más rápido. Como ejemplo de lo anterior se puede mencionar la mayor frecuencia con que se han encontrado casos en

donde se destinan presupuestos anuales específicos para el desarrollo y el lanzamiento de nuevos productos.

Sin embargo, y a pesar de este incremento de importancia, el lanzamiento de nuevos productos no suele suponer cambios estructurales importantes en la cadena de suministro. Normalmente, para los nuevos productos se utiliza la misma cadena de suministro que emplea la empresa para sus productos convencionales. En los pocos casos en donde sí se han detectado cambios en la cadena de suministro, éstos han consistido fundamentalmente en subcontratar la mayor parte de sus actividades (incluida la producción).

La demanda creciente de nuevos productos que se produce en la cadena de suministro “aguas abajo” de los fabricantes (distribuidores, usuarios finales...), está incrementando la necesidad de mejorar las relaciones con los distribuidores. En aquellas empresas con un mayor desarrollo y grado de difusión de técnicas ECR, (que si bien no afectan al número de nuevos lanzamientos sí que son herramientas que apoyan la estrategia de lanzamiento), se consiguen, en algunos casos, lanzamientos más eficientes, ya que estas herramientas permiten conocer en muy poco tiempo cómo está funcionando el nuevo producto en el mercado.

La subcontratación de algunos componentes, y especialmente del envase (*copackers*), es sin duda uno de los elementos clave apuntados por la mayoría de los encuestados, lo cual contrasta con una puntuación mucho más baja en lo que se refiere a otros elementos del aprovisionamiento (sistemas para gestión de proveedores, diseño colaborativo, etc.), que deberían derivarse de esta tendencia hacia la subcontratación.

3.4. Estrategias relacionadas con la introducción y retirada de productos

En los subapartados siguientes se indican las principales estrategias de introducción y retirada de productos seguidas por las empresas estudiadas.

3.4.1. Estrategias de introducción de nuevos productos

Todas las empresas entrevistadas tienen estrategias definidas para el lanzamiento de nuevos productos, siendo comunes a todos los casos las siguientes estrategias:

- La revisión de la cartera de productos al menos una vez al año (100%).
- La estrategia de reacción ante acciones de lanzamiento de nuevos productos por parte de la competencia (100%).

Sin embargo, tal como se muestra en la Tabla 1, existe otro tipo de estrategias adicionales para la renovación y el control de productos en las que hay claras diferencias entre ambos sectores.

Es de destacar también que pese a la aplicación de estas estrategias para controlar la variedad de productos en el sector de perfumería, cosmética y detergentes existe entre un 30 y un 60% de los productos que pueden ser calificados como productos C (que representan menos del 10% de las ventas), mientras que hay entre un 10 y un 30% de los productos que pueden clasificarse como A (suponen más del 60% de las ventas).

Tabla 1. Estrategias de lanzamiento de productos orientadas al control de la variedad de la cartera de productos

ESTRATEGIA	Perfumería, cosmética y detergentes	Alimentación
La renovación continua de la cartera de productos, controlando el % de productos de la empresa con menos de x años.	100%	--
El control de la cartera de productos, conjugando lanzamientos y retiradas para mantener una cartera en la que el número de productos comercializados por la empresa se mantenga estable.	33%	25% (pero sólo aplicable en líneas específicas de productos)

En el sector de alimentación no se ha podido establecer una estadística semejante por las pocas contestaciones recibidas a esta pregunta, lo cual parece indicar poca preocupación por el control de la variedad de productos en la cartera de la empresa, tal y como puede verse también en los datos de la Tabla 1.

3.4.2. Estrategias de retirada

El principal motivo de retirada de productos que indican las empresas de ambos sectores es la disminución del número de unidades vendidas, pero también tienen un peso específico importante la obsolescencia del producto debida a cambios en su tecnología y la sustitución de productos.

En cuanto a la manera de retirar los productos del mercado existen muchas coincidencias entre los sectores de perfumería, cosmética y detergentes y el de alimentación “seca”. Los métodos principales son:

Métodos que en los últimos años están aumentando su utilización:

- Liquidación a través de descuentos. De un 60 a un 85% del total de métodos empleados.
- Retirada para comercialización en otros mercados de un 5 a un 10%.

Métodos que están disminuyendo su utilización:

- Retirada para su eliminación. De un 5 a un 10%.

En el caso de empresas de alimentación dedicadas a productos congelados la retirada para su eliminación suele alcanzar porcentajes del 90%, algo lógico si se piensa en que son productos perecederos y su conservación es altamente costosa.

3.5. Impacto en los costes

Los costes de la cadena de suministro son recogidos de diferente manera por las empresas y consideran capítulos distintos, por lo que no se han obtenido respuestas comparables. Sin embargo, debe señalarse que las empresas encuestadas no suelen diferenciar los costes logísticos de la cadena de suministro asociados al lanzamiento de nuevos productos de los habituales de la empresa. Esto representa una clara oportunidad de mejora en general el sector.

En cuanto a los costes comerciales (promociones a través del canal de distribución, promociones al consumidor final y publicidad en los medios de comunicación) suponen un rango que va del 8 al 20% de las ventas en las empresas encuestadas en alimentación y del 20 al 30% en perfumería, cosmética y detergentes.

En este caso sí se suelen recoger los costes comerciales de los productos en fase de lanzamiento. Éstos suelen ser mayores que los correspondientes a productos con más de dos años en el mercado. En algunos casos también se suele hacer un esfuerzo suplementario que consiste en incrementar este capítulo de costes para “reforzar” el lanzamiento de algún producto nuevo. Esto puede suponer hasta un 10 o 15% más de los gastos habituales realizados en el lanzamiento de nuevos productos.

4. Resultados de la innovación mediante el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos

Las empresas emplean diferentes criterios para medir el éxito del lanzamiento de un producto y en general no emplean uno sólo sino varios de ellos, entre los que se encuentran:

- Superar un margen comercial previsto al cabo de 1 o 2 años (50%)
- Superar unas ventas previstas al cabo de 1 o 2 años (66%)
- Superar unas ventas incrementales previstas (teniendo en cuenta el posible impacto de canibalización en otros productos) (66%)
- Superar un margen comercial incremental previsto (teniendo en cuenta el posible impacto de canibalización en otros productos) (33%)
- Superar una cuota de mercado prevista al cabo de 1 o 2 años (33%)

Es de destacar que hay empresas que hacen presupuestos respecto a los objetivos que debe alcanzar el nuevo producto, analizándolos de forma independiente al resto de los productos y otras que analizan también su impacto en otros productos mediante la canibalización, sinergias, etc.

Las tasas de éxito oscilan entre el 50% en determinadas líneas de productos de las empresas hasta el 90%, en los casos más favorables, siendo alrededor del 70% la cifra más probable. Como era de esperar aquellas empresas que emplean criterios de éxito que no tienen en cuenta la canibalización refieren tasas de éxito más altas.

La duración media de los productos en el mercado es muy variable (de 2 a 9 años). En el sector de alimentación han respondido muy pocas empresas a esta pregunta aduciendo que la mayoría de los productos tradicionales llevan años en la empresa y apenas han sufrido variaciones. No obstante cabe destacar que todos los entrevistados coinciden en señalar que la duración media se está reduciendo en los últimos años.

Los plazos de desarrollo varían en función del ámbito en el que se plantea la innovación, siendo de 6 meses a un año, si el proceso de innovación es local, y de 18 meses a 2 años en el caso de que el proceso de innovación sea global.

La rigurosidad en el filtrado de ideas consiste en intentar eliminar las alternativas de diseño erróneas lo antes posible, pues el coste de mantener viva una alternativa inadecuada crece conforme avanza el tiempo. Cuando el proceso de selección es más riguroso, el número de

iniciativas que pasan a la fase de desarrollo oscila entre el 10 y el 30%. Los desarrollos realizados que finalmente se lanzan al mercado están entre el 40 y el 50%.

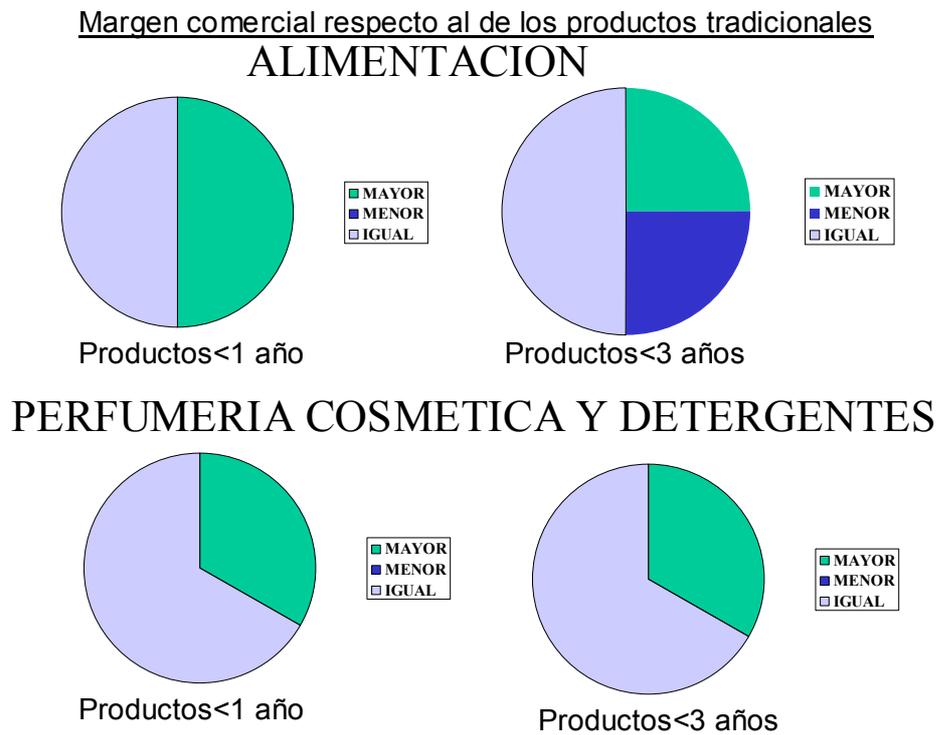


Figura 2. Evolución del margen comercial de nuevos productos

Por último, como puede verse en la Figura 2, los productos nuevos tienden a tener márgenes comerciales mayores, aunque la erosión de los márgenes comienza a producirse pronto, especialmente en alimentación, donde al cabo de 3 años algunos productos inician su declive. Por otra parte, muchas empresas de ambos sectores utilizan estrategias de sustitución regular de productos con el fin de mantener sus márgenes comerciales.

5. Conclusiones y propuesta de buenas prácticas

Las principales conclusiones que se desprenden de este estudio y que pueden resultar de interés para las empresas de los sectores analizados son:

- La importancia creciente del desarrollo y lanzamiento de nuevos productos en ambos sectores, que se manifiesta en un proceso formal basado en estrategias cada vez más definidas y sistemáticas.
- La importancia clave de las relaciones entre los distintos “actores” de la cadena de suministro para impulsar este proceso, a pesar de que la estructura de las cadenas de suministro no suelen verse alteradas por la necesidad de lanzar nuevos productos. Se ha observado una mayor atención a los aspectos comerciales que a los logísticos.
- La colaboración con los proveedores y la participación de éstos en el proceso de innovación resulta interesante. En muchas ocasiones, son los proveedores los conocedores de la tecnología e incluso pueden aportar soluciones (por su conocimiento o por la interacción con otros clientes), que pueden evitar inversiones o acortar los plazos en la introducción de nuevos productos.

- Se cuenta con una mayor experiencia en el sector de perfumería, cosmética y detergentes frente al de alimentación, donde la gestión estratégicamente organizada del desarrollo y lanzamiento de nuevos productos es relativamente más reciente.
- Tiene sentido complementar las estrategias de lanzamiento más generales y de ámbito global con planes de innovación local que permitan a la empresa dar una respuesta rápida ante acciones de la competencia. Dada la fuerte competencia en el sector entre fabricantes, las empresas necesitan disponer de estrategias reactivas en las que los plazos interesa que sean los mínimos posibles. Es aconsejable que las empresas cuenten con un plan de reacción que les permita actuar con mayor rapidez de lo que lo harían con el procedimiento habitual. Además, el hecho de que la innovación sea local, permite que el producto que se lance esté más ajustado a las necesidades, a la cultura del país, etc.

Las siguientes propuestas o buenas prácticas pueden resultar de interés para aquellas empresas involucradas en la introducción de nuevos productos en el mercado:

- La aplicación de estrategias combinadas de lanzamiento y retirada de artículos con el fin de evitar una excesiva proliferación de productos que no hace más que complicar la gestión e incrementar los artículos de tipo C que tienen escaso impacto en las ventas de la empresa.
- La medición, al establecer el criterio de éxito del lanzamiento de un producto, de su influencia en otros, tanto ante la canibalización, como ante las posibles sinergias que pudieran existir.
- La aplicación de técnicas de previsión para la planificación de los lanzamientos basadas en modelos de otros productos y en pruebas de mercado en las distintas fases del desarrollo y lanzamiento pueden mejorar la eficiencia del proceso y aumentar el número de lanzamientos con éxito.
- La participación desde la generación de ideas de equipos multidisciplinares pueden mejorar el proceso de filtrado de iniciativas y hacer más eficiente el proceso de desarrollo y lanzamiento de nuevos productos.
- Las técnicas de lanzamiento colaborativo con distribuidores (ECR) aún no se aplican en una base amplia de las empresas estudiadas y sin duda podrían permitir la obtención rápida de información que facilitaría la introducción del producto.
- En la actualidad las prácticas de diseño modular son prácticamente desconocidas en el sector, en ocasiones incluso son miradas con recelo por los departamentos comerciales. Sin embargo, en otros sectores donde ha sido necesario incorporar masivamente variedad a los productos, ésta ha sido una vía que ha permitido aprovechar al máximo los desarrollos ya realizados así como explorar con bajo riesgo nuevas oportunidades de desarrollo de nuevos productos.
- Un aspecto relacionado con este último punto es el impacto relativamente alto que tiene la innovación mediante el lanzamiento de nuevos productos en la incorporación de nuevos procesos. Sin duda, el esfuerzo en diseñar procesos modulares robustos, concebidos para incorporar fácilmente modificaciones que den lugar a nuevos productos, es un trabajo que puede ser de gran interés en ambos sectores.

Agradecimientos

Los autores desean agradecer la participación de las empresas que han respondido al cuestionario, así como la de los expertos de la empresa Accenture, sin cuya colaboración este estudio no hubiera sido posible.

Referencias

- Pérez, V.; Fernández, J. (2003). *Hábitos de compra familiar, consumo alimentario y clases sociales*. Gestión 2000, Barcelona.
- Arbonies, A.L. (1993). *Nuevos enfoques en la innovación de productos para la empresa industrial*. Díaz de Santos, Madrid.
- Ponce, E.; Prida, B. (2003). Nuevas perspectivas en la gestión del proceso de aprovisionamientos en empresas innovadoras de diferente sector. *Alta Dirección*, No. 228, pp. 504-510.
- Developing new food products for a changing marketplace*. (2000). Editado por: Aaron L. Brody y John B. Lord, Technomic Publishing Company, Pensilvania.