

## DOCUMENTOS SELECCIÓN LA FEDE. Número 13

Llega una nueva entrega de Documentos Selección La FEDE cargada de lectura para estos meses de canícula.

### ARTÍCULOS Y CONTENIDO EDITORIAL

38 **DOSSIER** Harvard Deusto Marketing y Ventas

# POR QUÉ FRACASAN LOS NUEVOS PRODUCTOS

**Muchos productos innovadores no triunfan en el mercado. Existe una razón general: las empresas no dedican suficientes esfuerzos a entender cómo los consumidores evalúan los productos y toman sus decisiones de compra**

**Duncan Simester**  
Profesor de Gerencia de la Administración en la Nanyang Technological University y director del Grupo de Marketing en la MIT Sloan School of Management en Cambridge, Massachusetts

**U**n gran número de nuevos productos fracasan, y las empresas se preguntan a menudo por qué, a pesar de que se esmeran en escuchar a sus consumidores. No es un hecho más ínfimo. Un estudio reciente realizado sobre creación de nuevos productos de amplia distribución de una empresa minorista estadounidense reveló que solo el 40% de estos productos se

seguría vendiendo tres años más tarde. Algunos no aportaban valor a los consumidores y merecían el fracaso. Sin embargo, otros que sí lo aportaban no fueron adoptados por los consumidores porque estos no pudieron, o no supieron, reconocer dicho valor. La mayoría de las empresas se centra en las necesidades de los consumidores sin pensar suficientemente cómo los consumidores deciden qué van a comprar y qué no. A pesar de que, hoy en día, disponemos de una visión mucho más >>>

### POR QUÉ FRACASAN LOS NUEVOS PRODUCTOS. HARVARD DEUSTO MARKETING & VENTAS.

Mayo 2017.

Este artículo del profesor Duncan Simester, director del grupo de Marketing en la MIT Sloan School of Management de Massachusetts, aporta un enfoque diferente de ese viejo tema: aunque los fabricantes presumen de estudiar las necesidades del consumidor, no siempre se preguntan si están en realidad preparados para reconocer o buscar la innovación en los nuevos productos. Artículo reproducido con permiso de la editorial.

Recordamos a los socios que pueden suscribirse a las revistas de Harvard Deusto en condiciones muy especiales gracias al acuerdo suscrito con la editorial por La FEDE.

Más información [aquí](#).

ES EL MOMENTO DE REPENSAR EL MARKETING. MARKETING NEWS. EDICIÓN EN PAPEL.

Junio 2017

18 < reflexiones / David Torrejón

## ES EL MOMENTO DE REPENSAR EL MARKETING

POR DAVID TORREJÓN



**Ahora, la disciplina del marketing se enfrenta a una encrucijada triple por la que avanzar para intentar ser una ciencia de verdad**

educación o pronto, aun que pueda suponer que algunos dejen de leer. El Marketing nunca ha gozado de mucho prestigio en el mundo académico. Ni siquiera en el entorno de su hermana mayor, la Economía. Aunque hemos visto que esta última tampoco puede presumir demasiado, más o menos se ha ido abriendo hueco como disciplina más científica dentro de las Ciencias Sociales e incluso cuenta con su correspondiente Premio Nobel.

No se de extrañar este escaso prestigio si tenemos en cuenta algunos hechos. Empecemos por que las herramientas que ha desarrollado para gestionarse son bastante poco fiables. El índice de fracasos en el lanzamiento de nuevos productos, por ejemplo, equivale a que a la larga sería mucho mejor tirar su moneda al aire que usar las herramientas actuales. Quizás esta no sea una afirmación del todo justa, pero es que si algo caracteriza a una ciencia es su capacidad de predicción.

Significan con que los padres del marketing han vivido desde hace cuarenta años de afirmaciones que tienen todo el sentido común (si no te diferencia desapareces, es mejor averiguar en clientes que ya tienes que en conseguir nuevos, etc.) pero que el análisis de los mercados se

empieza en contradecir (1). Lo contrario, el contra sentido común, acaba a todo lo largo de todo el proceso del marketing, desde la fijación de los precios a la construcción de los mensajes.

Otro ejemplo es que, a pesar de que han intentado evitarlo, los departamentos de marketing siguen siendo dependientes de unos tipos rutilantes llamados publicitarios o creativos, que dominan una disciplina mucho más antigua que el marketing, la publicidad, y que se caracterizan por algo con tan mala prensa como es la intuición, aunque la intuición haya sido la precursora de las mayores empresas y adelantados científicos. A este conocimiento intuitivo nacido de la experiencia los griegos lo llamaban mística y gozó de gran prestigio, como nos ha recordado recientemente Daniel Kahneman.

(2) Por mucho que en algunas escuelas de negocios intenten enseñar lo contrario, la propia analítica, los datos, demuestran que, a igualdad de otros factores, la creatividad es el elemento que en mayor medida (ciertamente, mucha medida) puede hacer variar el resultado de una acción de marketing (3).

**ENCrucIJADA**

Ahora, la disciplina del Marketing se enfrenta a una encrucijada, triple decía yo en un artículo (4) por lo que avanzar para intentar ser una ciencia de verdad, una encrucijada envenenada: de un lado los

datos, de otra, la nueva ciencia que algunos llaman Economía del Comportamiento. O, dicho de otra forma, datos frente a mensajes. ¿invertir más en datos o invertir más en mensajes?

Por el momento, los profesionales del marketing están siendo cegados por los datos. No es de extrañar: los datos pueden presentarse en la mesa de un consejo, las intuiciones nunca, a no ser que seas el mismo CEO. Los datos son manejables, dan seguridad y si luego algo falla el problema no puede estar en los datos. Estamos acostumbrados a que los números formen parte de su nivel de conocimiento infalible: los datos no mienten. El problema es cuando se intenta convertir en datos el comportamiento humano para luego hacer predicciones.

En mis años de director de agencias especializadas en marketing directo vivía inmerso en la contradicción entre teoría y práctica. Las ventas se resistían a dejarse influir por la segmentación de la base de datos. Muchas veces se vendía más segmentando menos y en otras se vendía más dentro del hogar a un target diferente al elegido. Y la creatividad movía los resultados en los test hasta en un 70%, frente al 30% que daban los manuales. Ahora,

En este artículo nuestro director general, David Torrejón, anima al marketing a repensarse desde los avances de las nuevas ciencias bastardas, como la Economía de la Conducta. Mientras en algunos aspectos la publicidad (que tiene un tesoro en ellas para defender sus aportaciones, como la creatividad y parece no darse cuenta) y el marketing han demostrado ser eficaces, en otros su desempeño es más bien mediocre. Ahora que sabemos mucho más de la forma en que los seres humanos tomamos decisiones, deberían repensarse muchos de los principios del marketing que algunos consideran e incluso siguen enseñando como inamovibles, a pesar de no estar demostrados en la realidad. **Incluye lecturas recomendadas para este verano.**

Acceso a toda la publicación [aquí](#).

LA  
**FEDE**

FEDERACIÓN  
DE EMPRESAS  
DE PUBLICIDAD  
Y COMUNICACIÓN

## ANUARIO DEL MARKETING MKT 2017.

Una nueva edición del Anuario que elabora la Asociación de Marketing de España. En este caso, la portada y el tema principal están dedicados a un estudio sobre **quién y cómo gestiona la experiencia cliente** en las empresas españolas. Además, hace un repaso de cómo le fue el año 2016 a ocho sectores y las tendencias que está marcando el marketing. Se accede [aquí](#) o pinchando sobre la imagen.



## CONFERENCIAS

### PONENCIAS DE LAS XXVI JORNADAS DE PUBLICIDAD EXTERIOR



Organizadas por segundo año por La FEDE-Aepe, las jornadas han sido un éxito organizativo y de contenidos. Y hablando de esto último, aquellos que se las perdieron pueden encontrar [aquí](#) algunas de las ponencias que se presentaron. Por ejemplo, las de Sandra Baer (Civiq) sobre smart cities y OOH, Neil Eddlestone (JC Decaux Oneworld) sobre digitalización de la publicidad exterior, o la introducción que hizo Silke Vollmann (Group M) a la interesante mesa sobre la publicidad exterior y la compra programática, así como el caso ganador del concurso de creatividad en exterior que patrocina cada año La FEDE-Aepe en la Universidad Jaime I de Castellón. En otro orden de cosas, también hay en el mismo enlace una galería de imágenes del evento.

## INFORMES



### CAMBIAN LAS CLÁUSULAS DE PROTECCIÓN DE DATOS: ¿ESTAMOS PREPARADOS?

Riestra Abogados está lanzando una [serie de documentos destinados a analizar por temas los efectos del nuevo reglamento europeo de Protección de Datos](#) que entrará en vigor en menos de un año (25 de mayo de 2018). En este primero, aconseja sobre cómo tendrán que adaptarse las cláusulas de protección de datos que habitualmente se incluyen en piezas de comunicación, on y off line.

### AVISO A NAVEGANTES: A MATTER OF FACT. THE NEED FOR ACCOUNTABLE MEDIA AUDIENCE DATA AND HOW TO GET IT

Las aguas de la medición de medios digitales están revueltas. Tras el aldabonazo de Marc Pritchard (P&G) en la reunión de los anunciantes de Estados Unidos, la IPA y la ISBA (asociaciones de agencias y anunciantes, respectivamente, del Reino Unido) han lanzado un completo informe con recomendaciones para anunciante y agencias. No es por generosidad: simplemente la confianza y la transparencia son la base de este negocio. Son 18 páginas en inglés.



### COYUNTURA ECONÓMICA

Dos informes de la CEOE sobre evolución de la coyuntura económica: [Informe trimestral de la economía española \(junio 2017\)](#) y [Panorama económico \(mayo 2017\)](#)