

DECISIONES TÁCTICAS DE LANZAMIENTO: CONSIDERACIONES PRÁCTICAS SOBRE SU INFLUENCIA EN EL RESULTADO*

Ana Garrido Rubio
Yolanda Polo Redondo
Universidad de Zaragoza

Las estrategias empleadas en el lanzamiento de una innovación, suelen ser decisivas para el éxito de ésta. A pesar de su trascendencia, existen escasos trabajos empíricos sobre el tema. En la mayor parte de éstos, las decisiones de lanzamiento se han clasificado en dos categorías: estratégicas y tácticas. En este papel, se analizará la influencia de las decisiones tácticas de lanzamiento sobre el resultado de un nuevo producto. En concreto se estudiará el impacto de las cuatro clases en las que suelen dividirse las decisiones tácticas: producto, precio, comunicación y distribución. La investigación se realizó con datos sobre lanzamientos en el sector agroalimentario.

Palabras clave: estrategias de lanzamiento, decisiones tácticas de lanzamiento, éxito de un nuevo producto.

1. INTRODUCCIÓN

Quando queremos relacionar el concepto de estrategia con el lanzamiento de una innovación al mercado, surge la expresión *estrategia de lanzamiento*. Como señala Guiltinan (1999), son las primeras etapas del desarrollo de un nuevo producto, las que suelen concentrar la mayor parte de tiempo del proceso total. Sin embargo, la última fase, conocida como lanzamiento o comercialización, suele ser decisiva para el éxito de un nuevo producto. Esta etapa es la que mayores inversiones requiere de

(*) Las autoras desean expresar su agradecimiento por la ayuda financiera al proyecto SEC 2002-03949.

todo el proceso, la etapa más costosa del desarrollo de una innovación (Cooper and Kleinschmidt 1988; Hultink *et al.* 1997-1998-1999a-1999b-2000; Benedetto, 1999). A pesar de la trascendencia de la misma, existen escasos trabajos empíricos sobre el tema. No obstante, en estos últimos años han aparecido un número importante de investigaciones relacionadas con ello (Hultink *et al.*, 1997-1998-1999a-1999b-2000; Guiltinan, 1999; Benedetto, 1999; Bowersox *et al.* 1999).

Debido al interés que las estrategias de lanzamiento tienen para la dirección de la empresa y en concreto, para tratar de conseguir el lanzamiento exitoso de una innovación, el objetivo principal de este trabajo va a consistir en analizar la influencia de las decisiones tácticas de lanzamiento sobre el resultado de un nuevo producto. Para ello se comenzará con una breve revisión bibliográfica de aspectos vinculados con éstas que reflejarán los principales hallazgos de otras investigaciones y que servirán de base para el desarrollo de la parte empírica. En el tercer epígrafe se incluye la metodología empleada. En el cuarto se presenta el análisis de resultados y el quinto finaliza con las principales conclusiones. La investigación se realizó con datos sobre lanzamientos en el sector agroalimentario.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La importancia dada a la última etapa del desarrollo de un nuevo producto viene subrayada por el hecho de que es en esta fase donde se realizan las mayores inversiones de todo el proceso. Una vez tomada la decisión de lanzar una innovación al mercado, se incurre en una combinación de gastos de producción y marketing característicos de esta última fase (Urban y Hauser, 1993).

Montoya-Weiss y Calantone (1994) encontraron que la mayor parte de los factores que afectan al éxito de una innovación, son controlables por la dirección de la empresa. Por lo tanto, si la dirección de la empresa se empeña en mejorar las etapas de desarrollo de un nuevo producto y especialmente la fase de lanzamiento, es probable que se consigan mayores tasas de éxito.

Las estrategias de lanzamiento recogen aquellas decisiones de marketing que son necesarias para presentar un nuevo producto en su mercado objetivo y que éste comience a generar ingresos con sus ventas (Green y Ryans, 1990; Choffray y Lilien, 1984). Aunque numerosos autores han estado de acuerdo con esta definición, lo que no ha existido ha sido un consenso sobre cómo convertir a esta acepción en un concepto operativo (Hultink *et al.*, 1999a). Así por ejemplo, mientras que para Choffray y Lilien (1984, 1986) las estrategias de lanzamiento contenían decisiones sobre políticas de precio, distribución y momento de entrada al mercado, Green y Ryans (1990) incluían momento de entrada al mercado, ventaja relativa del producto y gastos de investigación y desarrollo y de marketing. Por su parte, Green *et al.* (1995) formularon y comprobaron un modelo formado por tres componentes de decisión: énfasis competitivo, magnitud de la inversión y momento de entrada al mercado.

Sin embargo, estudios recientes en los que se ha examinado la literatura más relevante sobre la materia (Hultink, 1997; Hultink *et al.* 1997-1998-1999a-1999b-2000; Benedetto, 1999 y Bowersox *et al.*, 1999) parecen haber llegado a un acuerdo sobre su composición. Así, podemos hablar de dos amplios grupos de decisiones de lanzamiento: *estratégicas* y *tácticas*. Mientras que las decisiones *estratégicas* responderían al "qué, dónde, cuando y porqué" lanzar, las decisiones *tácticas* recogerían el "cómo" lanzar, es decir la aplicación de diferentes políticas de marketing mix.

Las decisiones estratégicas suelen tomarse en las primeras etapas del desarrollo de un nuevo producto, en ocasiones incluso antes de comenzar a desarrollarlo, y continúan a lo largo de todo el proceso (Crawford, 1984; Hultink *et al.*, 1997-1998). Además, estas decisiones son difíciles de cambiar o su cambio puede suponer elevados gastos una vez que el proceso de desarrollo ha comenzado (Hultink *et al.* 1998-2000). Por contra, las decisiones tácticas suelen tomarse cuando el desarrollo físico y conceptual del nuevo producto está finalizado (Bowersox *et al.*, 1999; Kotler, 2000; Hultink 1997 y Hultink *et al.*, 1998) y por tanto, éste puede modificarse más fácilmente en las últimas etapas del desarrollo (Benedetto, 1999).

Tal y como señalan Ansoff (1965) y Kotler (2000) la palabra estrategia implica relacionar a la empresa con su entorno. Por tanto, si hablamos de decisiones estratégicas de lanzamiento, nos estaremos refiriendo a una serie de implicaciones que influirán en el largo plazo.

Una vez que las decisiones estratégicas ya han sido tomadas, es decir, la empresa ha escogido a su público objetivo, ha determinado el mercado al que dirigirse, ha decidido el momento de lanzar ese producto, etc., estará en condiciones para desarrollar y lanzar innovaciones (Kotler, 2000). Aunque las decisiones tácticas no tienen porqué tomarse después de las decisiones estratégicas, es en este momento donde suelen tener lugar. Evidentemente, las decisiones estratégicas condicionan las decisiones tácticas a desarrollar ya que, como hemos indicado anteriormente, ocurren incluso antes de lanzar el nuevo producto y por tanto, antes de determinar las decisiones tácticas de ese lanzamiento. Así, cuando hablamos de decisiones tácticas estamos incluyendo decisiones relacionadas con el *producto* tales como la política de marcas empleada en el lanzamiento de esa innovación, el *precio*, la *distribución* y la *promoción*, refiriéndonos tanto a las estrategias utilizadas (por ejemplo, estrategia de descremación en precios, distribución intensiva, publicidad en televisión...) como al nivel de gasto realizado con relación a la competencia.

Como puede deducirse, la buena aceptación de un nuevo producto va a depender de la aplicación correcta de una serie de decisiones de lanzamiento. Por ello, será necesario determinar qué decisiones estratégicas y qué determinaciones tácticas son importantes para lograr el éxito de la innovación en el mercado objetivo.

El gráfico 1, recoge el modelo propuesto por Hultink (1997) y Hultink *et al.* (1997) para el estudio del impacto de las decisiones de lanzamiento sobre el resultado de un nuevo producto. Este modelo es el más referen-

ciado y utilizado en los trabajos más recientes que han aparecido sobre el estudio de la última fase del desarrollo de un nuevo producto (Bowersox, 1999; Benedetto, 1999; Guiltinan, 1999 y Hultink *et al.* 1999b, 2000).

En este trabajo se pretende examinar la influencia de las decisiones tácticas de lanzamiento sobre el resultado de la innovación¹. En epígrafes posteriores, se compararán los resultados alcanzados en este estudio con los obtenidos en otras investigaciones que han analizado esta relación. En concreto, lo que se pretende es demostrar que los productos de éxito difieren de los fracasados con respecto a las decisiones tácticas de lanzamiento. Además, se espera conseguir una serie de indicaciones que ayuden a los directivos encargados del lanzamiento de un nuevo producto a adoptar decisiones tácticas que les conduzcan al logro del éxito de la innovación.

Gráfico 1
IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE LANZAMIENTO EN EL RESULTADO DE UN NUEVO PRODUCTO



Fuente: Hultink (1997) y Hultink *et al.* (1997)

3. METODOLOGÍA

El ámbito del estudio realizado comprende todo el territorio nacional y se centra en el análisis del sector agroalimentario. Este sector se caracteriza por un alto dinamismo motivado por la aparición continua de nuevos productos. Frente al estancamiento general y la concentración empresarial, la innovación aparece como única vía de salida. Esta razón, unida al hecho del alto porcentaje de gasto que los españoles dedican hacia el

(1) Debido a la limitación de espacio nos centraremos únicamente en el estudio de las decisiones tácticas.

mismo (García, 1998; Alimarket, 2000) nos llevaron a elegirlo para la realización del estudio.

La población a analizar está constituida por las 385 mayores empresas del sector, medidas en cifra de ventas, y enmarcadas dentro de distintos subsectores: aceites, cárnicas, dulces y chocolates, entre otros. Asimismo, se comprobó la representatividad de las empresas a las que se dirigió el cuestionario² y la representatividad de la muestra de la población analizada³. El cuadro 1 recoge la ficha técnica del estudio.

Cuadro 1
FICHA TÉCNICA

<i>Universo:</i>	Empresas agroalimentarias ^(*)
<i>Ámbito:</i>	Nacional
<i>Método de recogida de información:</i>	Encuesta postal (previa entrevista personal y/o contacto telefónico)
<i>Unidad muestral:</i>	Directivos de empresas del sector agroalimentario ^(**) directamente relacionados con el lanzamiento de innovaciones
<i>Censo poblacional:</i>	385
<i>Tamaño de la muestra:</i>	87
<i>Error muestral:</i>	9,25%
<i>Nivel de confianza:</i>	95%; Z= 1,96; p=q=0,5
<i>Método de muestreo:</i>	Probabilístico.
<i>Medidas de control:</i>	Realización de dos pretest
<i>Fecha del trabajo de campo:</i>	Primer envío: abril-mayo 1998; Segundo envío: noviembre-diciembre 1998; Tercer envío: abril-mayo 1999

^(*) Con ventas superiores o iguales a 18 millones de Euros (3.000 millones de pesetas aprox.).

^(**) Se analizaron 16 subsectores diferentes del mercado agroalimentario.

El método de recogida de la información fue un cuestionario postal⁴. Dicha encuesta se envió por correo a las empresas antes mencionadas, y en ella se solicitaba información acerca de dos nuevos productos, uno que

- (2) Esta información fue obtenida del ranking que elabora con periodicidad anual el grupo *Asnef-Equifax* (Equifax Ibérica) sobre las mayores empresas españolas medidas en cifra de ventas. Posteriormente, se eliminaron aquellas entidades que estaban duplicadas por pertenecer a un mismo grupo empresarial y se contrastaron estos datos con los obtenidos en años anteriores con el fin de comprobar la solidez de las empresas que componían esta ordenación.
- (3) La tasa de respuestas por sectores, fue similar a la composición del censo poblacional. Además, se aplicó un contraste de la Chi-Cuadrado que nos permitió verificar la representatividad de la muestra respecto a la población (ver anexo 1).
- (4) Previa entrevista personal y/o contacto telefónico con todas las empresas que constituyeron la población de estudio.

hubiese tenido éxito y otro fracaso, que se hubieran lanzado al mercado en los últimos cinco años. Este periodo de tiempo, ha sido extensamente empleado en la mayor parte de los trabajos que abordan problemáticas similares a la de nuestro objeto de estudio (Maidique y Zirger, 1984; Cooper y Kleinschmidt, 1987; Hart, 1993; Hultink, 1997; Hultink *et al.*, 1997 y Robben *et al.* 1999...), por lo que decidimos adoptarlo como medida general.

Finalmente obtuvimos 93 cuestionarios, lo que supuso una tasa de respuesta del 24,15%. Sin embargo, es importante destacar que aunque en total se recibieron 93 respuestas, solamente 87 de éstas resultaron debidamente cumplimentadas, ya que en 6 de ellas se nos indicaba la negativa a suministrar información como la requerida en nuestro cuestionario. No obstante, estos 87 cuestionarios suponen una tasa de respuesta del 22,59%, tasa elevada si tenemos en cuenta la longitud de la encuesta así como la indicada por autores como Grande y Abascal (1999) y Ortega (1994) que la sitúan en torno a un 10% para envíos postales. Estas 87 encuestas proporcionaron datos de 157 casos: 83 éxitos y 74 fracasos.

Como hemos visto en el gráfico 1, las decisiones tácticas de lanzamiento se clasifican en cuatro categorías: *producto, precio, comunicación y distribución*.

Así, dentro de las *decisiones tácticas de producto*, se estudiará la influencia de la estrategia de marcas empleada. Hasta los trabajos de Hultink (1997) y Hultink *et al.* (1997, 2000), la influencia de esta característica sobre el resultado de una innovación no había sido investigada. En cuanto a las *decisiones tácticas de precio*, se analizará el efecto de la estrategia de precios empleada por la empresa, así como el nivel de precios con relación a la competencia. Respecto a las *decisiones tácticas de comunicación*, se examinará la influencia de la estrategia de comunicación empleada, los gastos en esta partida con relación a los de la competencia, así como los medios de comunicación empleados. Finalmente, en cuanto a las *decisiones tácticas de distribución*, se investigará cómo afecta la estrategia de distribución seguida por la empresa al éxito o fracaso de la innovación, así como el nivel de gastos en este concepto con relación a los efectuados por los competidores.

La revisión de la literatura nos llevó a establecer una hipótesis general, anteriormente mencionada, así como todas sus derivadas. Éstas son:

Hipótesis 1. Los productos de éxito difieren de los fracasados con respecto a las decisiones tácticas de lanzamiento.

Hipótesis 1a. Los productos de éxito difieren de los fracasados con relación a las decisiones tácticas de producto.

Hipótesis 1b. Los productos de éxito difieren de los fracasados con relación a las decisiones tácticas de precio.

Hipótesis 1c. Los productos de éxito difieren de los fracasados con relación a las decisiones tácticas de comunicación.

Hipótesis 1d. Los productos de éxito difieren de los fracasados con relación a las decisiones tácticas de distribución.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para comprobar las hipótesis planteadas, se utilizó la tabulación cruzada ya que este método parece ser el más adecuado cuando las variables respuesta son categóricas. Respecto a la valoración de la existencia o no de las relaciones establecidas en éstas, utilizamos la Chi-Cuadrado de Pearson (χ^2)⁵ y la Razón de Verosimilitud (H^2)⁶. También analizamos los residuos ajustados, los cuales muestran dónde se pueden localizar las diferencias significativas (Díaz de Rada, 1999)⁷. El cuadro 2 recoge los principales resultados del estudio en cuanto a las decisiones tácticas de producto.

Centrándonos en las *decisiones tácticas de producto* y específicamente en la *estrategia de marcas* empleada por la empresa para el lanzamiento del nuevo producto, éstas podrían clasificarse⁸ en cuatro grupos fundamentalmente: marca única, marca individual, marcas combinadas y marcas del distribuidor. Así, sin diferenciar entre éxitos y fracasos, 54 (34,4%) de los lanzamientos fueron realizados siguiendo una estrategia de marca única, 33 (21%) estrategia de marca individual, 64 (40,8%) marca combinada y tan sólo 6 (3,8%) marca del distribuidor.

Cuadro 2
DECISIONES TÁCTICAS DE PRODUCTO.
PRINCIPALES RESULTADOS

	Éxitos (83 = 52,9%)	Fracasos (74 = 47,1%)	Total (157 = 100%)	Test estadísticos
DECISIONES TÁCTICAS DE PRODUCTO				
<i>ESTRATEGIA DE MARCAS</i>				
• Marca única	37,3	31,1	34,4	$\chi^2_{(2)} = 5,995; p = 0,049$
• Marca individual	14,5	28,4*	21,0	
• Marca combinada	47,0	33,8	40,8	$H^2_{(2)} = 6,142; p = 0,046$
• Marca del distribuidor	1,2	6,8	3,8	

*Diferencias significativas con $p < 0,05$.

**Diferencias significativas con $p < 0,01$.

Los datos en *cursiva* indican residuos ajustados significativos.

- (5) Según Martín *et al.* (1999), las condiciones prácticas para poder llevar a cabo el contraste son:
- a) que el tamaño muestral sea mayor o igual a 30.
 - b) que las frecuencias esperadas, para cada una de las categorías de la variable, sean mayores o iguales a 5 o si éstas son inferiores, que representen como máximo un 20% sobre el total. En caso contrario, los autores recomiendan agrupar las categorías, siempre y cuando sea posible, o eliminar los casos cuando éstos supongan un número reducido sobre la muestra total, con el fin de que se cumpla esta condición.
- (6) En ambos casos se plantea como hipótesis nula la no-existencia de relaciones entre las variables analizadas (por ejemplo entre el éxito vs. fracaso y estrategia de marcas empleada en la comercialización del nuevo producto).
- (7) Según este autor, los residuos ajustados deben interpretarse como cualquier valor de una variable estandarizada con una distribución normal. Así, un valor superior a $\pm 1,96$ indica que hay relación entre ambas categorías a un nivel de confianza del 95% y si este valor es $\pm 2,58$ a un nivel de confianza del 99%.
- (8) Siguiendo la tipología expuesta en Martín *et al.* (1998).

No obstante, sí existen diferencias entre productos de éxito y fracasados ya que rechazamos la hipótesis nula⁹ ($\chi^2_{(2)} = 5,995$; $p = 0,049$ y $H^2_{(2)} = 6,142$; $p = 0,046$). En concreto, el fracaso parece estar más relacionado con la adopción de una estrategia de marca individual mientras que el éxito no se asocia a ninguna estrategia concreta.

En los trabajos de Hultink (1997) y Hultink *et al.* (1999a, 2000)¹⁰ el fracaso aparece también vinculado con la utilización de una marca individual o nueva marca mientras que el éxito se asocia con el uso de una estrategia de extensión de marca o marca combinada. Esta última relación, ha sido apoyada por otros estudios como los de Park *et al.* (1991), Malgalhães *et al.* (1999) y Kashani *et al.* (2000) en los cuales se indicaba que la aplicación de esta estrategia resultaría adecuada siempre y cuando existiese coherencia entre el nuevo y el antiguo producto.

Cuando los autores (Hultink, 1997 y Hultink *et al.*, 1999a-2000) diferencian entre productos de industriales y de consumo, en los primeros se alcanzan las mismas conclusiones que en este estudio, es decir, el éxito no se encuentra relacionado con ninguna categoría y el fracaso con la utilización de una marca individual. Para los productos de consumo, el éxito nuevamente aparece ligado con la utilización de una estrategia de extensión de marca mientras que el fracaso, además de mostrarse vinculado con la aplicación de una estrategia de marca individual, también está relacionado con utilizar para el lanzamiento la estrategia de marca única.

Por tanto, podemos confirmar la hipótesis 1a: *los productos de éxito difieren de los fracasados con relación a las decisiones tácticas de producto*. Específicamente, mientras que el éxito *no parece estar relacionado* con la aplicación de ninguna estrategia concreta, existirán mayores probabilidades de *fracasar* si el lanzamiento de ese nuevo producto se realiza aplicando una estrategia de *marca individual*.

Por otra parte, dentro de las *decisiones tácticas de precios*, analizaremos la influencia de dos variables: *estrategia de precios* elegida por la empresa para comercializar el producto y *nivel relativo de precios* con relación a la competencia. Los principales resultados obtenidos se recogen en el cuadro 3.

(9) Al no cumplirse la condición de que las frecuencias esperadas de todas las casillas fuesen mayores o iguales a 5, y siguiendo las recomendaciones dadas por Martín *et al.* (1999), decidimos eliminar la última categoría –marca del distribuidor– en la cual sólo se encontraban 6 casos (3,8% sobre el total) para una aplicación correcta del contraste de la Chi-Cuadrado. El número de grados de libertad pasó a ser 2 –puesto que nos quedamos con 3 categorías– y no 3 como cabría esperar. No obstante, en ambos casos se rechaza la hipótesis nula (anteriormente $\chi^2_{(3)} = 8,882$; $p = 0,031$ y $H^2_{(3)} = 9,158$; $p = 0,027$) con lo que esta agrupación no modifica las conclusiones extraídas.

(10) En éstos se utiliza una mezcla de las clasificaciones desarrolladas por Martín *et al.* (1998) y por Kotler (2000).

Así, en el momento de comercializar un nuevo producto, las empresas pueden decidirse entre varias opciones si bien fundamentalmente suelen ser dos: precios de selección –también denominados de “descreme” o desnatado– y precios de penetración. En nuestro caso, 74 (47,1%) de las innovaciones fueron distribuidas siguiendo una estrategia de selección, 79 (50,3%) mediante precios de penetración y 6 (2,5%) a través de otro tipo de estrategias.

Cuadro 3
DECISIONES TÁCTICAS DE PRECIOS.
PRINCIPALES RESULTADOS

	Éxitos (83 = 52,9%)	Fracasos (74 = 47,1%)	Total (157 = 100%)	Test estadísticos
DECISIONES TÁCTICAS DE PRECIO				
<i>ESTRATEGIA DE PRECIOS</i>				
• Precios de selección	59,0**	33,8	47,1	$\chi^2_{(1)} = 11,145; p = 0,001$
• Precios de penetración	37,3	64,9**	50,3	
• Otras	3,6	1,4	2,5	$H^2_{(1)} = 11,293; p = 0,001$
<i>NIVEL RELATIVO DE PRECIOS</i>				
• Mayor	37,3*	23,0	30,6	$\chi^2_{(3)} = 9,850; p = 0,020$
• Igual	21,7	33,8	27,4	
• Menor	16,9	29,7*	22,9	$H^2_{(3)} = 9,962; p = 0,019$
• La novedad de mi pto...	24,1	13,5	19,1	

* Diferencias significativas con $p < 0,05$

** Diferencias significativas con $p < 0,01$

Los datos en *cursiva* indican residuos ajustados significativos

Además, y como se desprende del análisis del cuadro 3, sí existen diferencias entre productos que alcanzaron el éxito y fracasados ya que se rechaza la hipótesis nula¹¹ ($\chi^2_{(1)} = 11,145; p = 0,001$ y $H^2_{(1)} = 11,293; p = 0,001$). En particular, los resultados muestran que si las empresas deciden lanzar su innovación al mercado siguiendo una estrategia de precios de selección, es más probable que alcancen el éxito. Por el contrario, si han decidido comercializarlo utilizando para ello precios de penetración, es más posible que fracasen.

En cuanto a otros trabajos que hayan recogido la influencia de esta variable sobre el resultado, Hultink (1997) y Hultink *et al.* (1999a, 2000) no

(11) Al igual que hemos hecho anteriormente con la decisión táctica *Estrategia de Marcas*, decidimos eliminar la última categoría –otras– en la cual sólo se encontraban 4 casos (2,5% sobre el total) para una aplicación correcta del contraste de la Chi-Cuadrado. Así, el número de grados de libertad pasó a ser 1 puesto que nos quedamos con 2 categorías. No obstante, en ambos casos se rechaza la hipótesis nula (anteriormente $\chi^2_{(2)} = 11,965; p = 0,003$ y $H^2_{(2)} = 12,144; p = 0,002$) con lo que esta agrupación no modifica las conclusiones extraídas.

podieron establecer conexiones entre esta decisión y éxito pero si entre ésta y fracaso. De hecho, los resultados mostraron cómo utilizar una estrategia diferente a la de selección o penetración en el lanzamiento de un nuevo producto, estaba vinculada con el fracaso¹². Sin embargo, cuando los autores separan entre productos de consumo e industriales, en el último caso no aparece relación alguna entre resultado y estrategia de precios. Para los productos de consumo, el éxito se relaciona con la estrategia de penetración mientras que con el fracaso se obtienen las mismas conclusiones que en el ámbito general.

Por otra parte, si hablamos del *nivel relativo de precios* con relación a la competencia, las empresas pueden optar por sacar la innovación al mercado a un precio superior, igual o inferior al de sus principales rivales en la industria. En la muestra de datos analizada, 48 (30,6%) de los lanzamientos se realizaron con un precio mayor que el de los competidores, 43 (27,4%) a un nivel similar, 36 (22,9%) a un precio inferior y en 30 (19,1%) de los casos resultó imposible establecer comparaciones con éstos ya que el producto se trataba de una novedad que hacía irrealizable la similitud con éstos¹³.

El análisis del cuadro 3 revela la existencia de diferencias entre éxitos y fracasos ($\chi^2_{(3)} = 9,850$; $p = 0,020$ y $H^2_{(3)} = 9,962$; $p = 0,019$). Así, si las empresas deciden comercializar el nuevo producto a un precio superior al de sus competidores, es más probable que alcancen el éxito. Si por el contrario deciden hacerlo pero utilizando un precio inferior al de éstos, la posibilidad de fracasar es mayor.

En cuanto a los trabajos en los que se ha estudiado la influencia de esta característica sobre el resultado, se observa la ausencia de unanimidad respecto a los resultados alcanzados en ellos. Así por ejemplo, para Cooper (1979) el fracaso aparece vinculado con el lanzamiento del producto a un precio alto, mientras que para Cooper y Kleinschmidt (1987) el éxito está relacionado con la utilización de precios más bajos que los competidores. Por el contrario, en los trabajos de Hultink (1997) y Hultink *et al.* (1999a, 2000) se llega a resultados inversos a los anteriores: el fracaso está asociado al lanzamiento del nuevo producto a precios más bajos mientras que el éxito se relaciona con la aplicación de precios similares a los ofrecidos por la competencia. Estas mismas conclusiones se mantienen cuando se diferencian entre productos de consumo e industriales para la primera categoría. En el caso de los artículos indus-

(12) Los autores clasificaron las estrategias de precios en selección, penetración y otras. Esta última categoría fue la que resultó relacionada con el fracaso.

(13) Tras los pre-test, detectamos que en algunas ocasiones establecer comparaciones con los principales competidores resultaba imposible o muy difícil, por lo que decidimos incluir la categoría "*La novedad de mi producto no me permite establecer comparaciones*" para los encuestados que se encontrasen en ese caso. Esta misma categoría se incluyó en gastos de distribución y de comunicación con relación a la competencia, variables que se analizarán posteriormente.

triales, el éxito no se asocia a ninguna de las tres opciones mientras que el fracaso, de nuevo se asocia con la utilización de precios inferiores. Como se puede observar, nuestros resultados están de acuerdo con esta última afirmación.

Así pues, podemos aceptar la hipótesis 1b: *los productos de éxito difieren de los fracasados con relación a las decisiones tácticas de precio*. En concreto, es más probable conseguir el éxito si la empresa decide comercializarlo mediante el uso de una estrategia de *precios de selección*. Si por el contrario la empresa utiliza precios de *penetración* será más fácil *fracasar*. En cuanto al nivel relativo de *precios* empleado con relación a la competencia, si éste es *superior* es más probable alcanzar el éxito, mientras que si es *menor*, existen mayores posibilidades de *fracasar*.

La trascendencia que la variable *comunicación* tiene para conseguir el éxito de un nuevo producto, ha sido puesta de manifiesto recientemente en el trabajo de Kashani *et al.* (2000). En este estudio, se expresa cómo cualquier innovación debe ser capaz de ofrecer un valor al consumidor superior al que le ofrecen otras en el mercado. Sin embargo, si este valor no es comunicado ni comprendido por el cliente, resultará imposible conseguir el éxito en la industria.

En este trabajo, analizaremos tres decisiones relativas a la variable *comunicación*: *la estrategia* empleada por la empresa, los *gastos* en esta partida con relación a los de los competidores y los *medios o canales* empleados en el lanzamiento del nuevo producto. El cuadro 4 recoge los principales resultados referentes a esta variable táctica.

Así, en lo que se refiere a las *estrategias de comunicación* empleadas por las empresas para la comercialización de su innovación, éstas pueden optar por elegir entre varias si bien las más utilizadas son dos: estrategia de empuje o "push", según la cual las acciones en esta variable se dirigen a los comerciantes (distribuidores, detallistas, ...) o estrategia de tirar o "pull", la cual supone que las actividades se destinan al cliente o al usuario final (Kotler, 2000).

Según los resultados que se muestran en el cuadro 4, 85 (54,1%) de los lanzamientos se realizaron utilizando estrategias "push", 70 (44,6%) a través de estrategias "pull" y tan sólo 2 (1,3%) mediante otro tipo de estrategias. Además, se rechaza la hipótesis nula de ausencia de diferencias entre productos de éxito y fracasos¹⁴ ($\chi^2_{(1)} = 3,067$; $p = 0,080$ y $H^2_{(1)} = 3,080$; $p = 0,079$) si bien únicamente el fracaso se encuentra rela-

(14) Para una aplicación correcta del contraste de la Chi-Cuadrado y, al igual que hemos hecho anteriormente con otras decisiones tácticas, eliminamos la última categoría -otras-, en la que tan sólo se encontraban 2 casos (1,3% sobre el total). Con ello el número de grados de libertad pasó a ser 1 puesto que nos quedamos con 2 categorías. No obstante, en ambos casos se rechaza la hipótesis nula (anteriormente $\chi^2_{(2)} = 4,877$; $p = 0,087$ y $H^2_{(2)} = 5,652$; $p = 0,059$) con lo que esta agrupación no modifica las conclusiones extraídas.

cionado con un tipo de categoría, concretamente con el empleo de estrategias "push".

A pesar de que existen numerosos análisis que han recogido la influencia de la variable comunicación sobre el resultado, respecto al estudio de esta variable concreta, no se han encontrado trabajos que lo relacionen.

Cuadro 4
DECISIONES TÁCTICAS DE COMUNICACIÓN.
PRINCIPALES RESULTADOS

	Éxitos (83 = 52,9%)	Fracasos (74 = 47,1%)	Total (157 = 100%)	Tests estadísticos
DECISIONES TÁCTICAS DE COMUNICACIÓN				
<i>ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN</i>				
• PUSH (Distribuidor)	47,0	62,2	54,1	$\chi^2_{(1)} = 3,067; p = 0,080$
• PULL (Cliente)	50,6	37,8	44,6	
• Otras	2,4	0,0	1,3	$H^2_{(1)} = 3,080; p = 0,079$
<i>GASTOS DE COMUNICACIÓN</i>				
• Mayor	31,3*	16,2	24,2	$\chi^2_{(2)} = 9,404; p = 0,009$
• Igual	36,1	28,4	32,5	
• Menor	28,9	51,4**	39,5	$H^2_{(2)} = 9,530; p = 0,009$
• La novedad de mi pto...	3,6	4,1	3,8	
<i>CANALES DE COMUNICACIÓN</i>				
• Marketing directo	48,8*	26,4	38,3	$\chi^2_{(1)} = 5,017; p = 0,025$
• Presentación en ferias	43,9*	23,6	34,4	$\chi^2_{(1)} = 4,587; p = 0,032$
• Promoción punto de venta	84,1	65,3	75,3	$\chi^2_{(1)} = 1,812; p = 0,178$
• Publicidad en cine	2,4	5,6	3,9	$\chi^2_{(1)} = 0,956; p = 0,328$
• Publicidad en radio	23,2*	8,3	16,2	$\chi^2_{(1)} = 5,199; p = 0,023$
• Publicidad en televisión	47,6**	12,5	31,2	$\chi^2_{(1)} = 15,120; p = 0,000$
• Publicidad exterior	19,5*	6,9	13,6	$\chi^2_{(1)} = 4,440; p = 0,035$
• Publicidad impresa	34,1**	12,5	24,0	$\chi^2_{(1)} = 7,477; p = 0,006$
• Relaciones públicas	17,1	13,9	15,6	$\chi^2_{(1)} = 0,249; p = 0,617$
• Venta personal	56,1	54,2	55,2	$\chi^2_{(1)} = 0,026; p = 0,872$
• Otras	8,5	5,6	7,1	$\chi^2_{(1)} = 0,477; p = 0,490$

*Diferencias significativas con $p < 0,05$.

**Diferencias significativas con $p < 0,01$.

Los datos en *cursiva* indican residuos ajustados significativos.

En cuanto a los *gastos de comunicación* con relación a los efectuados por la competencia, 38 (24,2%) de los lanzamientos se efectuaron con una inversión superior en esta variable de marketing, 51 (32,5%) con un desembolso similar al de los competidores y 62 (39,5%) con menores gastos¹⁵.

(15) Al igual que ocurría con la variable *precios con relación a la competencia*, se incluyó la categoría "La novedad de mi producto...." en la que se encontraron en esta ocasión 6 lanzamientos (3,8% de los casos).

Al igual que ocurría con la decisión *precios con relación a la competencia*, también rechazamos la hipótesis nula¹⁶ ($\chi^2_{(2)} = 9,404$; $p = 0,009$ y $H^2_{(2)} = 9,530$; $p = 0,009$), con lo que de nuevo parecen existir diferencias entre productos de éxito y fracasados. Los resultados son similares: el éxito está relacionado con el lanzamiento del nuevo producto efectuando una inversión en comunicación superior a la de la competencia mientras que el fracaso se asocia con gastos inferiores a los realizados por los competidores.

Todos los trabajos que han estudiado esta relación coinciden con los resultados alcanzados en este estudio¹⁷. En concreto, en ellos se afirma la existencia de una relación positiva entre invertir una mayor cantidad que los competidores en este concepto y el éxito de la innovación (Cooper, 1979; Cooper y Kleinschmidt, 1987; Gatignon *et al.*, 1990, Hultink, 1997 y Hultink *et al.* 1999a, 2000).

Finalmente, en cuanto a los *canales de comunicación*, el análisis del cuadro 4 nos revela que las empresas para dar a conocer sus nuevos productos, suelen utilizar fundamentalmente la promoción en el punto de venta (75,3%), la venta personal (55,2%), el marketing directo (38,3%), la presentación en ferias (34,4%) o la publicidad en televisión (31,2%).

Además, también se encontraron diferencias entre éxito y fracaso. En concreto, si las empresas deciden comercializar sus nuevos productos utilizando como medios de comunicación el marketing directo (catálogos, folletos, telemarketing...), la presentación en ferias, publicidad en radio, publicidad en televisión, publicidad exterior (vallas, marquesinas, mupis, cabinas telefónicas...) o publicidad impresa (diarios, revistas...) es más probable que alcancen el éxito. Sin embargo, no se encontró ningún tipo de relación entre fracaso y la utilización de cualquier canal de comunicación lo que en principio vendría a indicarnos que el empleo de cualquier medio de promoción, y en especial de los indicados anteriormente, suele ser positivo para conseguir el éxito.

A este mismo resultado se llegó en los trabajos de Hultink (1997) y Hultink *et al.* (1999a, 2000). Además, en éstos se encontró una relación

(16) Como hemos hecho anteriormente con otras decisiones tácticas, decidimos eliminar la última categoría –la novedad de mi producto...–, en la que sólo se encontraban 6 casos (3,8% sobre el total), para una aplicación correcta del contraste de la Chi-Cuadrado. Con ello, el número de grados de libertad pasó a ser 2 puesto que nos quedamos con 3 categorías. No obstante, en ambos casos se rechaza la hipótesis nula (anteriormente $\chi^2_{(3)} = 9,422$; $p = 0,024$ y $H^2_{(3)} = 9,551$; $p = 0,022$) con lo que esta agrupación no modifica las conclusiones extraídas.

(17) Con la excepción del trabajo de Green *et al.* (1995) en el que se encontró una relación negativa entre realizar una mayor inversión comunicación y éxito. No obstante, quizá ello pudiera deberse al tipo de productos analizados, en concreto procesadores de textos y programas de tratamiento de imágenes, y a los medios de distribución empleados para su comercialización: venta por correo y tiendas de detallistas.

positiva entre éxito y los siguientes medios: publicidad impresa, relaciones públicas, marketing directo, publicidad en televisión y publicidad en radio¹⁸.

Los resultados arrojados en este trabajo, permiten confirmar la hipótesis 1c: *los productos de éxito difieren de los fracasados con relación a las decisiones tácticas de comunicación*. Así, es más probable conseguir el éxito en el lanzamiento de un nuevo producto si se realizan *mayores gastos* en esta variable que los que efectúen los competidores y se utilizan *medios* tales como *marketing directo, presentación en ferias, publicidad en radio, publicidad en televisión, publicidad exterior y publicidad impresa*. Por el contrario, es más probable *fracasar* si se realiza una *menor inversión* en comunicación que la competencia.

La influencia de la variable *distribución* sobre el resultado de la innovación ha sido analizada conjuntamente con la variable comunicación en la mayor parte de los estudios anteriormente referenciados. Así pues, en principio cabría esperar que los resultados alcanzados en esta parte fuesen similares a los obtenidos en el epígrafe anterior.

En esta sección, analizaremos la influencia de dos decisiones concernientes a esta variable táctica: *la estrategia empleada y los gastos en distribución con relación a la competencia*. En cuanto a la *estrategia de distribución* casi dos terceras partes de los lanzamientos –106 (67,5%)– fueron efectuados utilizando una distribución intensiva; 23 (14,6%) empleando distribución exclusiva y 26 (17,8%) usando canales de distribución selectivos. El cuadro 5 recoge los resultados obtenidos referentes a esta variable.

Como se puede observar, existen diferencias entre productos de éxito y fracaso ya que se rechaza la hipótesis nula ($\chi^2_{(2)} = 5,213$; $p = 0,073$ y $H^2_{(2)} = 5,224$; $p = 0,073$). Así, mientras que el fracaso no aparece relacionado con ninguna de estas categorías, los resultados muestran cómo utilizar una distribución intensiva para la comercialización del producto, ayuda a conseguir el éxito.

Respecto a los *gastos de distribución empleados con relación a la competencia*, 104 (66,2%) lanzamientos se realizaron con inversiones similares a las de los competidores, 28 (17,8%) con mayores y 17 (10,8%) con menores a las que efectuó la competencia¹⁹. Sin embargo, en esta

(18) Los autores consideraron diez medios de comunicación: promoción de ventas, promoción dirigida al comercio, promoción dirigida al cliente, venta personal, publicidad impresa, relaciones públicas, marketing directo, publicidad en televisión, publicidad en ferias y publicidad en radio.

(19) En esta variable también se incluyó la categoría “*La novedad de mi producto...*”, la cual recogió únicamente ocho lanzamientos (5,1% de los casos).

ocasión se aceptó la hipótesis nula²⁰ ($\chi^2_{(2)} = 1,694$; $p = 0,440$ y $H^2_{(2)} = 1,653$; $p = 0,438$) lo que viene a indicarnos que la inversión en distribución no influye ni positiva ni negativamente en el éxito de la innovación.

Cuadro 5
DECISIONES TÁCTICAS DE DISTRIBUCIÓN.
PRINCIPALES RESULTADOS

	Éxitos (83 = 52,9%)	Fracasos (74 = 47,1%)	Total (157 = 100%)	Tests estadísticos
DECISIONES TÁCTICAS DE DISTRIBUCIÓN				
<i>ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN</i>				
• Distribución intensiva	74,7*	59,5	67,5	$\chi^2_{(2)} = 5,213$; $p = 0,073$
• Distribución exclusiva	10,8	18,9	14,6	
• Distribución selectiva	14,5	21,6	17,8	$H^2_{(2)} = 5,224$; $p = 0,073$
<i>GASTOS DE DISTRIBUCIÓN</i>				
• Mayor	20,5	14,9	17,8	$\chi^2_{(2)} = 1,694$; $p = 0,440$
• Igual	65,1	67,6	66,2	
• Menor	8,4	13,5	10,8	$H^2_{(2)} = 1,653$; $p = 0,438$
• La novedad de mi pto...	6,0	4,1	5,1	

* Diferencias significativas con $p < 0,05$

** Diferencias significativas con $p < 0,01$

Los datos en *cursiva* indican residuos ajustados significativos

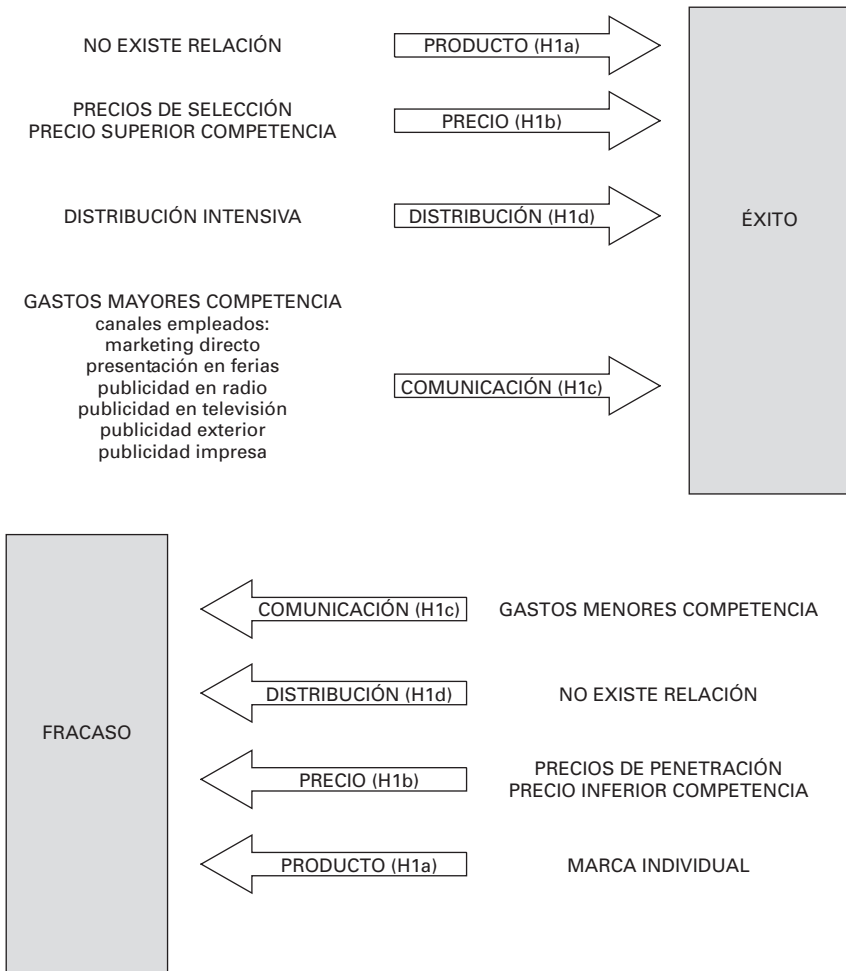
Por tanto, y aunque como hemos señalado anteriormente cabría esperar que el gasto en distribución se comportase de manera similar al efectuado en comunicación, nos encontramos con que esta variable no resulta significativa para la muestra utilizada. Estos hallazgos, son contrarios a los de los trabajos previamente mencionados en el epígrafe dedicado a comunicación.

Así pues, podemos verificar la hipótesis 1d: *los productos de éxito difieren de los fracasados con relación a las decisiones tácticas de distribución*, si bien es necesario hacer algunas matizaciones. En concreto, lanzar el producto empleando para ello medios de *distribución intensivos*, parece favorecer el *éxito* del producto. Sin embargo, la *inversión realizada* en este concepto con *relación a la de la competencia*, no afecta al resultado de la innovación.

(20) En este caso, y para solventar el problema de tener algunas casillas con frecuencias esperadas inferiores a 5, decidimos eliminar la última categoría –la novedad de mi producto,...–, en la que se encontraban tan sólo 8 casos (5,1% sobre el total), de manera que se realizase una aplicación correcta del contraste de la Chi-Cuadrado. Con ello el número de grados de libertad pasó a ser 2, puesto que nos quedamos con 3 categorías. No obstante, en ambos casos se acepta la hipótesis nula (anteriormente $\chi^2_{(3)} = 1,959$; $p = 0,581$ y $H^2_{(3)} = 1,971$; $p = 0,999$) con lo que esta agrupación no modifica las conclusiones extraídas.

Para concluir esta sección dedicada al estudio de las decisiones tácticas de lanzamiento y su influencia en el éxito vs. fracaso de la innovación, el gráfico 2 recoge los resultados de este estudio.

Gráfico 2
DECISIONES TÁCTICAS DE LANZAMIENTO:
EFFECTOS SOBRE EL RESULTADO



5. CONCLUSIONES

A pesar de la importancia de la última fase del desarrollo de un nuevo producto –lanzamiento o comercialización– existen escasos trabajos empíricos sobre ésta. Por ello, a lo largo de este trabajo se ha pretendido explicar la trascendencia de las decisiones de lanzamiento –estratégicas y

tácticas— sobre el resultado de un nuevo producto y en concreto la influencia de estas últimas sobre el éxito vs. fracaso de la innovación.

Los resultados arrojados en el trabajo, permiten verificar todas las hipótesis planteadas así como proponer una serie de indicaciones para los directivos encargados de la comercialización de nuevos productos. En concreto, se sugiere que será más fácil lograr el éxito, si al lanzar el nuevo producto se utilizan estrategias de selección y se comercializa a precios superiores a los de la competencia. Además, si para la venta de la innovación se emplea una distribución intensiva y la inversión en medios de comunicación es mayor a la efectuada por los competidores, también será más probable alcanzar el éxito. La utilización de canales como radio y televisión o de publicidad exterior, publicidad impresa, marketing directo o presentación en ferias, también puede llevarnos a él con mayor facilidad.

Por el contrario, es más posible fracasar con el lanzamiento de un nuevo producto si éste se comercializa utilizando una marca individual. Además, si se utiliza una estrategia de precios de penetración, éste es inferior al ofrecido por los competidores, y si se realizan menores gastos en este concepto que los de la competencia también será más probable fracasar. Asimismo, la variable gastos en distribución no afecta al resultado de la innovación.

En cuanto a otro tipo de variables tácticas de marketing que no han sido analizadas en este trabajo y que por tanto, podrían ser objeto de líneas de investigación futura, cabría destacar las siguientes:

- *Amplitud de la gama de productos.* La mayor parte de los trabajos que han incluido esta característica (Robinson y Fornell, 1985; Lambkin, 1988, 1992; Hultink, 1997; Hultink *et al.* 1998, 1999a, 1999b, 2000) sugieren que para alcanzar mejores resultados, es decir, un mayor grado de éxito, se debería ofrecer una amplia gama de productos.

- *Elección de los canales de distribución,* es decir, si para distribuir esos nuevos productos, es mejor utilizar los canales ya existentes, unos nuevos o una mezcla de ambos. Así por ejemplo, Biggadike (1979) demostró que para alcanzar el éxito ambos tipos de canales eran necesarios, mientras que Hultink (1997) mostró que en términos generales, era más probable alcanzar el éxito utilizando los canales actuales para distribuir los nuevos productos y fracasar si se utilizan nuevos.

Sin embargo, es importante destacar que la literatura sugiere que algunas de estas decisiones tácticas parecen estar relacionadas con otras estratégicas²¹. Por todo ello, resultará interesante realizar este mismo tipo de análisis con las decisiones estratégicas así como analizar los posibles

(21) Entre los trabajos más recientes que relacionan ambos tipos de decisiones de lanzamiento destacan los de Debruyne et al. (2002) y Hultink y Langerak (2002).

vínculos que puedan existir entre ambos tipos de determinaciones y su influencia en el resultado.

Del mismo modo, y además de relacionar ambos tipos de estrategias con el resultado, con el fin de encontrar diferencias significativas respecto a los efectos de las decisiones de lanzamiento sobre el éxito/fracaso de los nuevos productos, podríamos plantearnos segmentar la muestra en función de los diferentes subsectores que la componen²², o tratar de establecer diferencias / semejanzas entre los pioneros y el resto de entrantes. Asimismo, consideramos que sería interesante realizar este mismo tipo de estudio en otros sectores industriales. De todos estos aspectos nos ocuparemos en próximos trabajos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, I.H. (1965): *Corporate Strategy*, McGraw-Hill Inc, Nueva York.
- Benedetto, C.A. (1999): "Identifying the Key Success Factors in New Product Launch", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 16, nº 5, pp. 530-544.
- Biggadike, E.R. (1979): *Corporate Diversification: Entry, Strategy, and Performance*, Harvard University Press, Cambridge.
- Bowersox, D.J.; Stank, T.P. y Daugherty, P.J. (1999): "Lean Launch: Managing Product Introduction Risk Through Response-Based Logistics", *Journal of Product Innovation Management*, vol.16, nº 5, pp. 557-568.
- Choffray, J.M. y Lilien, G.L. (1984): "Strategies Behind the Successful Industrial Product Launch", *Business Marketing*, noviembre, pp. 82-94.
- Choffray, J.M. y Lilien, G.L. (1986): "A Decision-Support System for Evaluating Sales Prospects and Launch Strategies for New Products", *Industrial Marketing Management*, vol. 15, nº 1, pp. 75-85.
- Cooper, R.G. (1979): "Identifying Industrial New Product Success: Project New Pro", *Industrial Marketing Management*, vol. 8, nº 2, pp.124-135.
- Cooper, R.G. y Kleinschmidt, E.J. (1987): "New Products: What Separates Winners from Losers?", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 4, nº 3, pp. 169-184
- Cooper, R.G. y Kleinschmidt, E.J. (1988): "Resource Allocation in the New Product Process", *Industrial Marketing Management*, vol. 17, nº 3, pp. 249-262.

(22) No obstante, para ello sería necesario conseguir un mayor tamaño de muestra en cada uno de éstos o centrarnos específicamente en uno de ellos.

- Crawford, C.M. (1984): "Protocol: New Tool for Product Innovation", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 1, nº 2, pp. 85-91.
- Debruyne, M.; Moenaert, R; Griffin, A.; Hart, S.; Hultink, E. y Robben, H. (2002): "The Impact of New Product Launch Strategies on Competitive Reaction in Industrial Markets", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 19, nº 2, pp. 159-170.
- Díaz de Rada, V. (1999): *Técnicas de análisis de datos para investigadores sociales*, Editorial Ra-Ma, Madrid.
- García, F. (1998): "Evolución del consumo alimentario. Análisis por sectores", *Distribución y Consumo*, agosto-septiembre, pp. 56-124.
- Gatignon, H.; Weitz, B. y Bansal, P. (1990): "Brand Introduction Strategies and Competitive Environments", *Journal of Marketing Research*, vol. 27, nº 4, pp. 390-401.
- Grande, I. y Abascal, E. (1999): *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*, 4ª edición, Esic Editorial, Madrid.
- Green, D. H. y Ryans, A.B. (1990): "Entry Strategies and Market Performance: Causal Modelling of a Business Simulation", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 7, nº 1, marzo, pp. 45-58.
- Green, D.H.; Barclay, D.W. y Ryans, A.B. (1995): "Entry Strategy and Long-Term Performance: Conceptualization and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, vol. 59, octubre, pp. 1-16.
- Guiltinan, J.P. (1999): "Launch Strategy, Launch Tactics, and Demand Outcomes", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 16, nº 6, pp. 509-529.
- Hart, S. (1993): "Dimensions of Success in New Product Development: an Exploratory Investigation", *Journal of Marketing Management*, vol. 9, nº 1, pp. 23-41.
- Hultink, E.J. (1997): "Launch Strategies and New Product Performance", PhD Dissertation, Delft University of Technology.
- Hultink, E.J. y Langerak, F. (2002): "Launch Decisions and Competitive Reactions: An Exploratory Market Signaling Study", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 19, nº 3, pp. 199-212.
- Hultink, E.J. y Robben, H.S.J. (1999a): "Launch Strategy and New Product Performance: An Empirical Examination in the Netherlands", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 16, nº 6, pp. 545-556.
- Hultink, E.J.; Griffin, A.; Hart, S. y Robben, H.S.J. (1997): "Industrial New Product Launch Strategies and Product Development Performance", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 14, nº 4, pp. 243-257.

- Hultink, E.J.; Griffin, A.; Robben, H.S.J. y Hart, S. (1998): "In search of Generic Launch Strategies for New Products", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 15, nº 3, pp. 269-286.
- Hultink, E.J.; Hart, S.; Robben, H.S.J. y Griffin, A. (2000): "Launch Decisions and New Product Success: An Empirical Comparison of Consumer and Industrial Products", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 17, nº 1, pp. 5-23.
- Hultink, E.J.; Hart, S.J.; Robben, H.S.J. y Griffin, A.J. (1999b): "New Consumer Product Launch: Strategies and Performance", Working Paper 99/4, Department of Marketing, University of Strathclyde.
- Kashani, K.; Miller, J. y Clayton, T. (2000): "*Un círculo virtuoso: innovación, valor al consumidor y comunicación*", Estudio encargado por la Asociación Europea de Marcas (AIM), junio, Madrid.
- Kotler, P. (2000): *Dirección de Marketing*, Edición del Milenio, Prentice Hall, Madrid.
- Lambkin, M. (1988): "Order of Entry and Performance in New Markets", *Strategic Management Journal*, vol. 9, nº 3, pp. 127-140.
- Lambkin, M. (1992): "Pioneering New Markets: A Comparison of Markets Share Winner and Losers", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 9, nº 1, pp. 5-22.
- Maidique, M.A. y Zirger, B.J. (1984): "A Study of Success and Failure in Product Innovation: The Case of the U.S. Electronics Industry", *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. EM-31, nº 4, pp. 192-203.
- Malgalhães, E.; Carvalho, J.M. y Varela, J.A. (1999): "Brand Extensions Effects on Attitudes and Brand Beliefs", Actas del 28 Congreso Europeo de Marketing, Berlín.
- Martín, M.; Manera, J. y Pérez del Campo, E. (1998): *Marketing Fundamental*, 1ª Edición, McGraw-Hill, Madrid.
- Martín, Q.; Cabero, M.T. y Ardanuy, R. (1999): *Paquetes Estadísticos SPSS 8.0*, Editorial Hespérides, Salamanca.
- Montoya-Weiss, M.M. y Calantone, R. (1994): "Determinants of New Product Performance: A Review and Meta-Analysis", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 11, nº 5, pp. 397-417.
- Ortega, E. (1994): *Manual de investigación comercial*, 3ª edición, Editorial Pirámide, Madrid.
- Park, C.W.; Milberg, S. y Lawson, R. (1991): "Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency", *Journal of Consumer Research*, vol. 18, nº 2, pp. 185-193.
- Parry, M.E. y Song, X.M. (1993): "Determinants of R&D Marketing Integration in High-Tech Japanese Firms", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 10, nº 1, pp. 4-22.

Revista Alimarket (2000): "Los sectores de alimentación y bebidas durante 1999", *Alimarket*, nº 132, septiembre, pp. 2-146.

Robben, H.S.; Hultink, E.J.; Hart, S.J. y Griffin, A.J. (1999): "Conceptual and Empirical Relationships among Dimensions of New Product Performance", *Actas del 28 Congreso Europeo de Marketing*, Berlín.

Robinson, W.T. y Fornell, C. (1985): "Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries", *Journal of Marketing Research*, vol. 22, nº 3, pp. 305-317.

Urban, G.L. y Hauser, J.R. (1993): *Design and Marketing of New Products*, 2ª edición, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva York.

Anexo 1 DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

Comenzar a hablar de las características de la muestra supone iniciar este epígrafe hablando de la representatividad de la misma respecto a la población de la cual se han obtenido los datos. Como puede observarse en el cuadro 6, la población está dividida en 16 sectores todos ellos pertenecientes a la industria agroalimentaria.

**Cuadro 6
COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA**

Sector	Censo Poblacional	Porcentaje Censo Poblacional	Nº Encuestas Recibidas	Porcentaje Encuestas Recibidas
<i>Aceites</i>	26	6,75	5	5,75
<i>Aceitunas</i>	8	2,08	2	2,30
<i>Alimentación varios</i>	20	5,19	6	6,90
<i>Bebidas</i>	66	17,14	16	18,39
<i>Café y esencias</i>	4	1,04	1	1,15
<i>Cárnicas</i>	75	19,48	15	17,24
<i>Congelados</i>	30	7,79	6	6,90
<i>Conservas</i>	28	7,27	4	4,60
<i>Dulces y chocolate</i>	22	5,71	5	5,75
<i>Frutas y hortalizas</i>	26	6,75	4	4,60
<i>Galletas</i>	7	1,82	2	2,30
<i>Harinas</i>	14	3,64	3	3,45
<i>Helados</i>	5	1,30	2	2,30
<i>Panadería y repost.</i>	14	3,64	3	3,45
<i>Productos lácteos</i>	34	8,83	10	11,49
<i>Sopas y pastas</i>	6	1,56	3	3,45
TOTAL	385	100,00	87	100,00

Comparando los porcentajes de respuesta obtenidos con los del censo poblacional podemos observar la proximidad de ambos lo cual nos lleva a pensar que la muestra es representativa de la población. No obstante, para corroborar esta hipótesis, decidimos aplicar el contraste de la Chi-cuadrado de Pearson, el cual nos permitió contrastar si la estructura de la muestra era o no un reflejo estadísticamente válido de la estructura de la población. El nivel de error que se cometería en caso de rechazar la hipótesis nula es lo suficientemente alto (0,96) como para aceptar la representatividad de la muestra respecto a la población. El cuadro 7 recoge los resultados de la aplicación de este test.

Cuadro 7
PRUEBAS NO PARAMÉTRICAS: CHI-CUADRADO

<i>Chi-Cuadrado</i>	6,877417
<i>Grados de Libertad</i>	15
<i>p</i>	0,960945

Con el fin de completar la información sobre el perfil de la muestra, a continuación se señalan los resultados para algunas de las principales variables de clasificación utilizadas en el trabajo.

Más de la mitad de los encuestados, es decir, la mayor parte de la muestra (66,88%), trabajaba en el Departamento de Marketing. El segundo lugar lo ocupa la Dirección General con un 14,65%. Por tanto, más de las dos terceras partes de los encuestados, en concreto un 81,53% de la muestra, pertenecían a las dos áreas que generalmente están más vinculadas con el desarrollo de nuevos productos. No obstante, el resto de los encuestados aunque pertenecían a otros departamentos que en principio podrían no estar relacionados con el tipo de información requerida en el cuestionario, sí estaban capacitados para responder a este tipo de preguntas²³. Por tanto, podríamos considerar que la muestra no solamente es representativa de la población sino que es adecuada para contestar a la información solicitada en la encuesta.

Además, a los encuestados se les solicitó otro tipo de información como las ventas totales de la empresa o el número de empleados. Así, por ejemplo, las ventas totales de estas empresas variaban considerablemente desde 18 hasta los 194 millones de Euros (3.000-32.328 millones de pesetas). Lógicamente, y en relación con los datos anteriores, el número de empleados también variaba teniendo empresas desde 6 hasta 6.000 empleados y con una media cercana a los 640.

(23) Algunas de estas encuestas se realizaron previa entrevista personal o telefónica (en este último caso con contacto personal anterior) con lo que se pudo verificar la adecuación de la persona para responder a estas cuestiones.

Asimismo, se les preguntó sobre el porcentaje de ventas y beneficios que habían obtenido y que procedían de los productos introducidos en los últimos cinco años. Según un estudio realizado por Hultink et al. (1998), éste oscila en torno a un 47% para las ventas y un 43% en el caso de los beneficios. Para comprobar si existían diferencias significativas entre el estudio realizado en estos países y el llevado a cabo en este trabajo, decidimos aplicar un test de hipótesis de comparación de medias²⁴. El cuadro 8 recoge los resultados. Como puede observarse, no podemos aceptar la hipótesis nula de que no existen diferencias significativas entre el porcentaje de beneficios y el porcentaje de ventas promedio de la muestra de 87 empresas españolas (157 casos) y las muestras de otros países. Así pues, la media del porcentaje de ventas y beneficios procedentes de los nuevos productos introducidos en otros países y la obtenida en este trabajo, difiere significativamente.

Este hecho puede ser debido a que en las muestras de otros países, se mezclan empresas de diferentes sectores de actividad. La heterogeneidad de las mismas unida al hecho de que el sector agroalimentario es uno de los más competitivos de la industria española, puede llevarnos a la conclusión de que lógicamente, las empresas españolas muestran un promedio inferior al del resto de países. Por tanto, el porcentaje de ventas y de beneficios aportado por los nuevos productos agroalimentarios introducidos en el mercado español, es sensiblemente inferior al de otros países. En concreto, este promedio fue de 24,22% para las ventas y de 27,60% en el caso de los beneficios.

Cuadro 8
PRUEBA T. CONTRASTE DE DIFERENCIAS ENTRE NUESTROS
RESULTADOS Y LOS OBTENIDOS EN OTROS PAÍSES

		<i>t</i>	<i>p</i>	<i>Dif. Medias</i>
% <i>Ventas</i>	<i>T= 43% (H,USA)</i>	-19,261	0,000	-22,78
	<i>T= 51% (UK)</i>	-15,879	0,000	-18,78
	<i>T= 47% (TOTAL)</i>	-22,643	0,000	-26,78
% <i>Beneficios</i>	<i>T= 41% (H)</i>	-9,659	0,000	-13,40
	<i>T= 42% (USA)</i>	-10,380	0,000	-14,40
	<i>T= 44% (UK)</i>	-11,822	0,000	-16,40
	<i>T= 43% (TOTAL)</i>	-11,101	0,000	-15,40

(24) En concreto se aplicó el estadístico t de comparación de medias de una muestra. Esta prueba, trata de comprobar la hipótesis nula de la no-existencia de diferencias significativas entre la media de una muestra y la media de una población.

ABSTRACT

Innovation launch strategies are usually critical for innovation success. Nevertheless, in spite of its importance, the literature on the subject is scarce. Previous research tends to classify launch decisions in two categories: tactical and strategic. The influence of the first on new product performance, is analysed in this paper. The specific aim is to study the impact of the four types of tactical decisions that are usually identified: product, price, communication and distribution. The research takes place over a set of data belonging to the agrofood sector.

Key words: launch strategies, tactical launch decisions, new product success.