



**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**Facultad de Ciencias Económicas Administrativas**

**DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS EN LA BANCA  
CHILENA: ESTRATEGIA, PROCESO Y DESEMPEÑO.  
ESTUDIO COMPARATIVO CON LA INDUSTRIA  
BANCARIA ESTADOUNIDENSE**

Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, Mención Administración

Isabel Alejandra Flores Villalobos  
Tomás Agustín Grau Rengifo  
María Carolina Paredes Mella

Profesor Guía:  
Ismael Oliva Becerra

Santiago, Chile  
Julio 2005

*Con amor a mis padres Carmen y Juan, y a mi querida hermana Mónica,  
gracias por su infinito cariño y apoyo incondicional,  
el cual ha sido fundamental para cumplir mis metas y desafíos.  
A mi novio Juan Carlos, por su gran amor y comprensión.*

*Isabel*

*A mis padres Rodrigo y Olaya, y a mis hermanos  
por su apoyo incondicional  
y por haberme ayudado  
a hacer posible este proyecto.*

*Tomás*

*A mis padres, Patricio y Gilda, y a mi hermana Claudia,  
que han sido le principal apoyo durante toda mi vida,  
por entregarme su gran sabiduría, comprensión y un amor incondicional.  
A mis abuelos que me iluminan desde el cielo en todo momento.*

*Carolina*

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos agradecer a todos nuestros profesores, por entregarnos las herramientas que nos permitieron desarrollar nuestro Seminario. En forma muy especial a nuestro maestro y amigo Ismael Oliva, por haber guiado nuestro seminario y por compartir su tiempo ayudándonos a crecer como personas y como profesionales.

También agradecemos a la universidad y a nuestros compañeros por su ayuda durante estos años.

Gracias a Dios por acompañarnos en todo momento y darnos la fuerza para superarnos y seguir adelante.

## **INDICE**

Introducción.....	5
I. Objetivos del estudio.....	6
A. Objetivo General.....	6
B. Objetivos Específicos.....	6
II. Mercado Financiero en Chile.....	7
A. Bancos Nicho.....	8
B. Bancos Líderes tipo Global.....	8
C. Bancos enfocados a altos ingresos.....	10
D. Bancos Medianos de tipo Global.....	10
E. Bancos Internacionales enfocados a la empresa.....	11
III. Revisión literaria.....	13
A. Estrategias de nuevos productos.....	13
B. Proceso de Nuevos Productos.....	16
C. Medidas de Desempeño para Nuevos Productos.....	20
D. Estrategia y Desempeño.....	24
E. Estrategia y Proceso.....	25
F. Proceso y Desempeño.....	26

IV. Metodología.....	28
A. Análisis del Cuestionario.....	30
B. Presentación de resultados.....	31
V. Conclusiones.....	40
A. Estrategia.....	40
B. Proceso.....	41
C. Desempeño.....	41
D. Estrategia y Proceso.....	42
E. Estrategia y Desempeño.....	43
F. Proceso y Desempeño.....	43
VI. Referencias.....	46
VII. Anexos.....	49

## **Introducción**

La creación de nuevos productos posee un rol fundamental y estratégico en la banca chilena, esto debido a la alta competitividad de este mercado el cual ha tenido un crecimiento exponencial desde el año 2002. Acontecimientos tales como mega fusiones, apertura de bancos nichos, alta bancarización e integración tecnológica, han llevado a los bancos a buscar formas para retener y captar a nuevos clientes, lo cual se ha traducido en la oferta de una mayor variedad de productos para dar cumplimiento a los requerimientos y nuevas necesidades de un mercado cada vez más exigente.

Dadas las características de la industria bancaria en Chile es importante determinar cual es la estrategia de desarrollo de nuevos productos que están utilizando los bancos en el mercado nacional, así como las características del proceso de desarrollo y variables de desempeño que utilizan para medir los resultados obtenidos en el desarrollo de un nuevo producto.

El estudio arrojó interesantes conclusiones, entre ellas se obtuvo que la estrategia de alta innovación es la más utilizada en la banca chilena para el desarrollo de nuevos productos. Con respecto a las variables para medir el desempeño alcanzado por el producto, las más utilizadas son Rentabilidad y Satisfacción al cliente. Además se realizó un análisis discriminante, donde se desprendió que la estrategia que tiene mayores probabilidades de éxito es la de moderada innovación y que la etapa Generación de ideas, tiene el mayor impacto positivo en el desempeño alcanzado por un nuevo producto.

El presente Seminario, pretende realizar una comparación para encontrar las similitudes y diferencias del mercado bancario chileno y estadounidense. Para esto, se utilizó el estudio *“Innovation Strategy, Process and Performance in the Comercial Banking Industry”* (Alam 2003), el cual analiza el mercado bancario de Estados Unidos. Como primer paso, se presenta una breve descripción de la industria bancaria chilena, con el objetivo de dar a conocer las características y conformación de la banca. Posteriormente se ilustra una revisión literaria de los papers relacionados el tema y se presenta la metodología empleada en la investigación y el análisis de los datos. Finalmente, se dan a conocer las conclusiones obtenidas, realizando una comparación entre ambos estudios.

## **I. Objetivos del estudio**

### **A. Objetivo General**

El estudio tiene como objetivo general conocer la relación que existe entre; estrategia, proceso y desempeño en el desarrollo de un nuevo producto en la industria bancaria Chilena. Para tal efecto, será necesario encontrar cada una de las relaciones entre estas tres variables (Anexo 1).

- Estrategia y Desempeño: Conocer cómo afecta la estrategia seleccionada por una institución financiera en el desarrollo de un nuevo producto, al desempeño alcanzado por éste.
- Proceso y Desempeño: Determinar si el proceso llevado a cabo en el desarrollo de un producto influye, y de qué manera, en el desempeño de éste.
- Estrategia y Proceso: Encontrar el proceso más adecuado de llevar a cabo para cada tipo de estrategia.

### **B. Objetivos Específicos**

- Determinar qué estrategia de desarrollo de nuevo producto es la más utilizada por los Bancos en Chile y el grado de innovación de ésta.
- Determinar qué etapas del proceso son más consideradas en la Banca Chilena para desarrollar un nuevo producto, midiendo el grado de cumplimiento de cada una.
- Conocer cuales son la variables de desempeño que utilizan los Bancos para un determinado producto.
- Conocer que estrategias han tenido un mejor desempeño y establecer una comparación con la percepción de los encuestados.
- Realizar un contraste entre las similitudes y diferencias con los resultados obtenidos entre el mercado bancario chileno y estadounidense utilizando el paper base del estudio “Innovation Strategy, Process and Performance in the Commercial Banking Industry” del autor Alam (2003).

## **II. Mercado Financiero en Chile**

El mercado de las instituciones financieras en Chile ha tenido un gran crecimiento en los últimos años. El año 2004 fue particularmente exitoso para los bancos, basta ver las últimas cifras de la superintendencia respectiva (SBIF), que arrojan que el sector acumuló al cierre del tercer trimestre utilidades netas por US\$ 851 millones, 11% más que en igual período de 2003.

Estos buenos resultados no sólo están en las altas ganancias alcanzadas sino en que, además, la banca promedió una rentabilidad sobre capital después de impuestos superior al 17%.

El número de entidades bancarias que funcionan en Chile asciende a 27 excluyendo al Banco central, las cuales son: Banco de Chile, Banco Internacional, Banco Penta, Scotiabank Sud Americano, Banco de Crédito e Inversiones, Corpbanca, Banco Bice, HSBC Bank Chile, Banco Santander-Chile, ABN AMRO Bank, Banco Security, Banco Falabella, Deutsche Bank, Banco Ripley, HNS Banco, Banco Monex, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Chile (BBVA), Banco del Desarrollo, Banco Conosur, Banco do Brasil, Citibank N.A., BankBoston N.A., JP Morgan Chase Bank, Banco de la Nación Argentina, The Bank of Tokyo-Mitsubishi Ltd., Banco del Estado de Chile, Banco París. Diecinueve de estas son sociedades bancarias establecidas en el país, seis son sucursales de bancos extranjeros y una es estatal, cuya particularidad es ser una empresa autónoma del estado con ley.

Torres y Wigodsky (2005) segmentan la industria bancaria chilena para realizar un análisis estratégico por grupos comparables, para lo cual realizan un análisis de conglomerados. Basado en este estudio, se puede obtener la siguiente división por cluster estratégico:

### **A. Bancos Nicho:**

Orientados a atender a un segmento específico y a otorgar un servicio mas especializado, su origen fue pronosticado luego de las dos mega fusiones que se

concretaron en el mercado (Santiago-Santander y Chile-Edwards), en donde los agentes del sector anunciaron que a partir de ese momento, el sistema financiero tendería a reordenarse hacia grandes instituciones financieras por un lado y bancos nichos por otro.

La característica estratégica distintiva de este grupo es el Liderazgo en costos integrado a una Diferenciación enfocada.

Dentro de esta categoría encontramos a: Banco Falabella, Banco Paris, Banco Ripley y Banco Conosur, los cuales se encuentran enfocados a los segmentos C1, C2 y C3.

Los bancos nichos ofrecen servicios tales como: cuentas corrientes, créditos personales, créditos hipotecarios y depósitos a plazo, siendo los créditos de consumo el producto más solicitado, representando alrededor de 54% de los préstamos de consumo del sistema financiero.

Las tarjetas de sus respectivas casas comerciales, les han permitido participar en el negocio de las colocaciones en forma paralela al bancario. De hecho, las colocaciones del total de las tiendas por departamento superan largamente los \$800 mil millones, e incluso se acercaría a los \$900 mil millones.

## **B. Bancos Líderes tipo Global:**

Denominados mega-bancos, se trata de entidades que poseen una cuota de mercado que supera 10% y que se han perfilado como multibancos por ofrecer la mayor cantidad de servicios y productos, abarcando a la mayor cantidad de segmentos, personas y empresas.

Dentro de esta categoría tenemos al Banco Santander Santiago, Banco Del Estado, Banco Chile y Banco BCI.

Dentro de las características estratégicas de estos bancos encontramos altos niveles de eficiencia, un nivel de diversificación moderada, alto fortalecimiento de las divisiones de consumo, adquisiciones y fusiones para aumentar cartera de clientes y

para lograr penetrar nuevos mercados y una destacada segmentación de los negocios a través de diferentes productos y servicios.

Los bancos líderes de tipo global están orientados a desarrollar productos enfocados a:

- i) *personas*, entre los cuales poseen diversos créditos personales, tarjetas de créditos, cuentas corrientes, créditos hipotecarios, chequeras electrónicas, cuentas de ahorro, depósitos a plazo y fondos mutuos.
- ii) *Pequeñas y medianas empresas*, a las cuales ofrecen créditos y financiamiento, cuentas corrientes y tarjetas de crédito.
- iii) *empresas e instituciones* a las cuales entregan diversos tipos de financiamiento, leasing y factoring y
- iv) *Comercio exterior* los cuales ponen a disposición una completa gama de productos y servicios tradicionales de comercio exterior y moneda extranjera, operaciones de financiamiento internacional, en corto, mediano y largo plazo.

Actualmente, la entidad que posee la mayor cuota de mercado es el banco Santander Santiago cuya participación en las colocaciones totales asciende a 22,84%, acumula ganancias por \$164.980 millones y su rentabilidad alcanza en promedio el 24,1%. El Banco de Chile por su parte, cuenta con una participación de mercado que se ha estabilizado en 18,1%. La entidad acumula ganancias que bordean los \$113.500 millones.

El Banco Bci ha mostrado una tasa de crecimiento promedio en torno al 3,5% y en los últimos años ha duplicado sus colocaciones y sus depósitos vista. Posee una participación de mercado de 11% y una tasa de participación en los depósitos vista de 14%-15%.

El Banco del Estado, institución financiera consolidada desde el 2003, posee una participación de mercado de 13,25% y ganancias por \$22.721 millones, ha destacado por el importante crecimiento que ha alcanzado en el sector de consumo, área en donde ha alcanzado una cuota de 13,2%.

### **C. Bancos enfocados a altos ingresos:**

Dentro de esta categoría tenemos a Banco Bice, Banco Security, Bankboston, HNS Banco y Banco Monex.

El Banco Monex está enfocado a productos financieros para clientes corporativos y al mercado de financiamiento para pequeñas y medianas empresas. Posee una cuota de mercado en promedio del 0,02%.

El Banco HNS comenzó a operar en Octubre del 2002, orientado también al sector empresarial especialmente Pymes, se ha especializado en los productos básicos de factoring, leasing y algunos pocos productos tradicionalmente bancarios, como línea de sobregiro en cuenta corriente, líneas de enlace de factoring, créditos comerciales para financiamiento de capital de trabajo y créditos para fines generales con garantías hipotecarias.

Los bancos Bice, Security y Bankboston poseen división personas y empresas ofreciendo los productos tradicionales de la banca. De forma individual cada uno no supera una participación de mercado del 3,5%.

Las características estratégicas de este grupo son la utilización de estrategias de diferenciación además de indicadores de eficiencia que se ajustan al promedio de la industria, alto nivel de diversificación y los ingresos por filiales son superiores al promedio de la industria.

### **D. Bancos Medianos de tipo Global:**

Esta categoría agrupa a aquellos bancos que poseen una participación de mercado menor al 8% y poseen una amplia gama de productos y servicios abarcando a la mayoría de los segmentos, tales como Banco BBVA, Banco Internacional, Banco Del Desarrollo, Corpbanca, Scotiabank, y Citibank. El Banco Del Desarrollo, y Corpbanca, son de origen nacional y poseen tradición en el mercado. Ambos ofrecen productos dirigidos a personas y a empresas, pero el banco del Desarrollo se encuentra enfocado

hacia segmentos que tienen menos oportunidad para acceder al sistema financiero tradicional, su énfasis se centra en las medianas, pequeñas y microempresas y también a personas de menores ingresos. Corpbanca en cambio se enfatiza en la mediana empresa y en personas. La estrategia de ambos se sustenta en una estructura de costos eficiente y de una oferta de productos y servicios competitivos, además de reformas en los canales de atención. Ambas instituciones han mostrado márgenes brutos superiores al promedio del sistema, debido a su orientación al segmento de personas, con énfasis en productos de mayor spread como es el crédito de consumo.

El banco BBVA, de origen español, con menos de 10 años en el mercado chileno, ha logrado posicionarse como un Banco innovador, tecnológico y con una amplia oferta de productos y servicios dirigidos a empresas y a personas. Scotiabank y Citibank, de origen canadiense y estadounidense respectivamente, ofrecen igualmente productos a personas y a empresas. Los productos que ofrecen este grupo de bancos son:

*Productos dirigidos a personas:* Cuenta corriente, Líneas de créditos, Tarjetas de crédito y cuentas de ahorro; cada uno de ellos con distintas variedades y especificaciones.

*Productos dirigidos a empresas:* Préstamos, Tarjetas de crédito, Cuentas corrientes.

El banco Internacional, en cambio se encuentra orientado, más específicamente a la mediana empresa, lo que lo diferencia en mayor magnitud con los demás bancos de esta categoría.

#### **E. Bancos Internacionales enfocados a la empresa:**

Poseen menos del 5% de la cuota del mercado. En esta categoría encontramos a ABN Amro Bank, HSBC Bank Chile, The Bank of Tokyo-Mitsubishi Ltd y HNS Banco. Dentro de este grupo existen bancos europeos tales como ABN Amor Bank, de origen Holandés, que se encuentra actualmente en Chile, ofreciendo productos a la empresa,

ya sean grandes, a través de la banca mayorista, o pequeñas, por medio de la Banca minorista y de la banca privada (administración de activos). HSBC Bank, es de origen Británico, Deutsche Bank alemán, el JP Morgan Chase Bank americano, y The Bank of Tokio, de origen japonés. Además se encuentran en Chile operando bancos extranjeros de origen latinoamericano, como el Banco de la Nación Argentina, y el Banco do Brasil.

### **III. Revisión Literaria**

#### **A. Estrategias de nuevos productos**

La creación de nuevos productos es dependiente de la estrategia de desarrollo que se haya elegido para llevar a cabo. Sin embargo, no existe una única estrategia para tal efecto (Barczak; 1995). En vista de esto, algunos autores; Schnaars (1986), Storey (2001), Chandy y Tellis (2000), Alam (2003), han agrupado en varias estrategias, realizando, además, trabajos, que buscan concluir cual de ellas es la más adecuada de utilizar.

Tres estrategias han sido propuestas por Schnaars (1986), las cuales llama “*timing strategy*”: Pioneros, Entrantes Rápidos, y Entrantes Lentos. De forma similar, pero separando en cuatro estrategias Storey (2001) utiliza la categorización de Miles y Snow (1978), donde propone las siguientes: *explorador* (primero con nuevos productos, mercado, y tecnologías), *analizador* (rápido seguidor con un producto mejorado), *defensor* (mantiene un lugar seguro protegiendo su posición con un producto relativamente estable), y *reactor* (responde al producto y al mercado).

Por otro lado, Chandy y Tellis (2000) proponen cuatro tipos de estrategias según el grado de innovación: innovación radical, avance tecnológico, aumento de mercado, e innovación incremental. De similar forma, agrupando según el grado de innovación, Alam (2003), utilizando la categorización de Kleinschmidt y Cooper (1991), propone la existencia de tres tipos de estrategias para un nuevo producto: productos altamente innovadores (aquellos completamente nuevos en el mundo, nuevos ante los ojos de los consumidores), productos moderadamente innovadores (nuevas líneas de producto, nuevos en la empresa, pero no en el mundo), y productos escasamente innovadores (aquellos nuevos, que suplementan a algunos ya existentes, extensiones de producto, nuevo segmento, nuevo uso al producto, reducción en los costos del producto). Estos autores, además de proponer estos tipos de estrategias, buscan concluir cual de ellas es la más adecuada a utilizar para crear un nuevo producto, es decir con cual de ellas, se lograrán mejores resultados.

Schnaars (1986), realiza una comparación entre las tres estrategias propuestas por él, y acude a la evidencia empírica, buscando concluir cual de ellas es la mejor.

Para cada tipo de estrategia existen ventajas y desventajas, Schnaars (1986) afirma que la principal ventaja de ser Pionero es que se llevan la primera y más grande parte del mercado, pero existe un alto riesgo asociado (mayor inversión); los entrantes rápidos, aprenden de los pioneros, por lo que tienen menores costos que el anterior, pero se quedan con una menor parte del mercado; y los entrantes lentos quienes entran después de que muchas firmas se han establecido, pueden introducir un producto mejor, logrando diferenciarse de los ya existentes, y así ajustarlo de mejor forma, pero deben enfrentar la existencia de barreras de entrada impuestas por las anteriores, y además el mercado podría encontrarse saturado al momento de entrar. El autor, además, hace referencia a la siguiente analogía desarrollada por Levitt:

*Los pioneros son los que dan la primera mordedura a la manzana, aparentemente jugosa. Si la manzana resulta ser jugosa, entonces intervienen otros para dar la segunda mordedura grande a la manzana.* Según Levitt, lo mejor resulta de dar la segunda mordida grande, y no los restos de la manzana. Concluyéndose que existe el riesgo, de entrar demasiado temprano, y también el riesgo de entrar muy tarde. Guiándose por este argumento (Levitt), lo más apropiado es entrar rápidamente al mercado, usando la segunda estrategia antes mencionada, que se definió como entrantes rápidos.

Por otro lado, en base a la experiencia empírica, Schnaars (1986) finalmente concluye que ninguna de las tres estrategias propuestas es la mejor en todas las instancias, cada una puede generar pérdidas o ganancias (si usamos el criterio financiero), cada una de ellas tiene ventajas y desventajas, por lo que la estrategia debe ser debidamente seleccionada según el caso del cual se trate. Un ejemplo de aquello sería, que es más apropiado ser pionero cuando existe una buena reputación de marca, experiencia, y ventajas en costos. Esta afirmación se respalda con lo propuesto por otros autores, como Robinson, Fornell, y Sullivan (1992), quienes afirman que solo empresas con más habilidades y recursos pueden elegir ser pioneros.

Storey (2001) realiza un experimento, donde busca medir el nivel de satisfacción por parte de las firmas, hacia la estrategia seleccionada, resultando ser los exploradores y analizadores los que muestran una mayor satisfacción. Por otro lado, los que se encuentran menos satisfechos son los defensores y reactivos. A pesar de esto

concluye finalmente, que para elegir alguna de estas estrategias, se debe estudiar detenidamente la situación teniendo muy claros los objetivos de la empresa.

A un resultado similar llega Chandy y Tellis (2000), concluyendo que la innovación radical dará buenos resultados en algunos casos y en otros no, se ejemplifica que las grandes empresas tienen más oportunidades para introducir nuevos productos radicalmente, ya que tienen más capacidad financiera y tecnológica, tienen mayores ventas (ingresos/costos mayores), son menos vulnerables a fracasar porque tienen mejor Investigación y Desarrollo, y personal más capacitado. En caso contrario, tal innovación podría significar un fracaso. El autor realiza un experimento, donde concluye que el grado de innovación depende directamente de: si la firma es incumbente o no, del tamaño de la firma (puede venir dado por variables como el número de empleados, ventas, etc), del tiempo y del país. Por ende esta serían las variables que deben definir el grado de innovación o estrategia seleccionada para llevar a cabo el desarrollo de un nuevo producto.

Kleinschmidt y Cooper (1991), afirma que los productos que tienen un mayor éxito comercial, son aquellos que siguen una estrategia de alta y baja innovación en su desarrollo. Sin embargo Alam (2003) realiza un experimento en la industria bancaria norteamericana, en el cual concluye que los productos que alcanzan un mayor éxito, corresponde a aquellos moderadamente innovadores, ya que han tenido un más alto impacto en el desempeño en la muestra seleccionada, agregando además que quienes siguen esta estrategia involucran menos tiempo y recursos, que los altamente innovadores, asumiendo por ende un menor riesgo; por otro lado, los productos de baja innovación, asumen el riesgo de quedarse atrás, quedándose con la menor parte del mercado.

## B. Proceso de Nuevos Productos

El proceso para desarrollar un nuevo producto puede tener diversas etapas, pudiendo ser más, o menos, sistemático, ya que tal desarrollo no es tarea fácil, representando un gran desafío a las empresas de hoy en día elaborarlo exitosamente en un tiempo record.

Dado el dinámico y complejo mundo de los servicios financieros, muchas instituciones para minimizar el tiempo que va desde el concepto del producto hasta su lanzamiento, no realizan ni ejecutan un riguroso proceso para desarrollar el nuevo servicio o producto.

Muchos autores e investigadores han llegado a la conclusión que usar un proceso sistemático al desarrollar productos financieros es uno de los factores claves de éxito (Alam 2003), es decir, aumentan las probabilidades de que el nuevo producto tenga un excelente desempeño.

Cooper y Edgett (1996) describen diez factores críticos de éxito para servicios financieros. Uno de ellos es el de adoptar un sistemático y visible proceso para los nuevos productos, que también lo denominan *Stage-Gate Process* (proceso etapa-puerta). Este proceso nos traza un camino desde que se crea el concepto del producto hasta que sale al mercado, dándoles a los ejecutivos de instituciones financieras una ayuda para guiar estos proyectos. Las instituciones que tienen productos exitosos tienen un definido, sistemático, y formal proceso del nuevo producto. Este se caracterizan por una clara definición de las etapas; actividades delineadas dentro de cada una; puntos de decisión definidos a través del proceso; criterios especificados para cada punto de decisión; y responsables claramente identificados y visibles en cada puerta. Al usar un *Stage-Gate Process*, los gerentes ven el desarrollo del producto como un proceso; éste que empieza con una idea y termina con un exitoso producto en el mercado.

Este proceso traza las actividades claves que se deben realizar desde la idea hasta el lanzamiento del producto. Cada etapa es precedida por un *gate* (puerta) o punto de decisión donde uno decide si se sigue en el *juego* o no, en la cual se evalúa la opción de continuar con el proceso o sencillamente que no se debe seguir desarrollando el nuevo producto.

Para los autores, este modelo es sinónimo de éxito, ya que estudios de benchmarking dicen que las instituciones que adoptan este modelo, alcanzan resultados envidiables: temprana detección de fracasos, más altas tasas de éxito, mejor comunicación multi funcional, y una mayor satisfacción al consumidor.

En una vertiente similar, se encuentra Edgett (1994) en donde señala que recientes estudios que han examinado el éxito o fracaso en el sector de servicios, han determinado un número de rasgos que contribuyen el desarrollo del servicio. Uno de los rasgos que se requiere es establecer un buen apoyo en el desarrollo del proceso. Para ejecutar este apoyo, se debe establecer una lista de actividades, que provee a los gerentes una guía para mejorar las tasas de éxito del nuevo servicio. Los resultados dan cuenta que las instituciones que tienen un buen desempeño fueron más rigurosos en el desarrollo de las actividades que las instituciones que fracasaron. El desarrollo del proceso es un criterio crítico de éxito, en donde un formal programa del proceso cumple un papel preponderante en el éxito del nuevo servicio.

Un estudio análogo es encabezado por Edgett y Parkinson (1994), que realizan un análisis factorial para reducir así la muestra en tan solo once factores o variables que nos entregan patrones y relaciones entre casos de éxito o de fracasos en los nuevos servicios. Pero para predecir el éxito o fracaso de un nuevo servicio, los autores realizaron un análisis discriminante, que arroja que tan solo ocho variables de las once que estaban anteriormente tienen la capacidad de discriminar entre un producto exitoso o uno que sea un fracaso.

Uno de los ocho factores es la formalización, es decir, el tener un proceso formal en el desarrollo del servicio aumenta las probabilidades de éxito. Este estudio apoya a Alam (2003) ya que se concluye que las firmas que conducen una forma más rigurosa de realizar el desarrollo de las actividades están más cerca de que el nuevo servicio alcance el éxito tan buscado por cualquier institución.

En la literatura, existen tres importantes autores que explican y detallan cuáles deben ser las etapas en un proceso de desarrollo de nuevos productos, que son mostrados en la tabla 1

**Tabla 1. Clasificación de las etapas en un proceso de desarrollo de producto**

<b>Bowers (1989)</b>	<b>Scheuing y Jonson (1989)</b>	<b>Alam y Perry (2002)</b>
Desarrollar una Estrategia de Negocios	Formulación, Objetivos y Estrategia del Nuevo Servicio	Planeamiento Estratégico
Desarrollar una Estrategia del Nuevo Servicio	Generación de la Idea	Generación de la Idea
Generación de la Idea	Revisión y Selección de la Idea	Revisión y Selección de la Idea.
Desarrollo y Evaluación del Concepto	Desarrollo del Concepto	Análisis del Negocio
Análisis del Negocio	Testeo del Concepto	Formación de un Equipo Multi Funcional
Desarrollo y Evaluación del Servicio	Análisis del Negocio	Diseño y Proceso del Servicio/Diseño del Sistema
Testear el Mercado	Autorización del Proyecto	Capacitación del Personal
Comercialización	Diseño y Testeo del Servicio	Testeo y Plan Piloto del Servicio
	Proceso, Sistema, Diseño y Testeo	Test de Marketing
	Diseño y Testeo del Programa de Marketing	Comercialización
	Capacitación del Personal	
	Testeo y Funcionamiento del Servicio	
	Test de Marketing	
	Lanzamiento a Gran Escala	
	Revisión Post-Lanzamiento	

Uno de ellos fue desarrollado por Bowers (1989), que describe ocho etapas para desarrollar un nuevo producto en la industria financiera, en donde nos da una serie de pasos o etapas para desarrollar en forma satisfactoria el nuevo servicio. Este modelo para servicios es similar al de Booz, Allen y Hamilton (1982) que se centra en productos tangibles. El modelo de Bowers se expone en la tabla 1.

Esta investigación sugiere que para el éxito de un nuevo servicio que es lanzado al mercado, se debe emplear un sistemático proceso descrito en las ocho etapas ya analizadas, para que el servicio sea exitosamente introducido al mercado, y además para que tenga un desempeño sustentable en el tiempo.

Scheuing y Jonson (1989) proponen algunas nuevas etapas para el desarrollo de servicios y expande el modelo a quince etapas, que son examinadas en la tabla 1. Con el fin de explicar mejor el modelo, los autores dividen las quince etapas en cuatro grupos;

**Dirección:** primeras tres etapas. Corresponden al principio del desarrollo del proceso y en donde los gerentes deben entregar una clara dirección y no omitir ningún paso.

**Diseño:** etapas desde la cuatro a la once. Que abarca el diseño del producto, esto implica diseñar el nuevo servicio así como su sistema de entrega y programa de marketing.

**Testeo:** etapas del doce y trece. El servicio de testeo determina el nivel de aceptación por parte de los clientes hacia el nuevo servicio.

**Introducción:** etapas catorce y quince. Se refiere al lanzamiento del servicio al mercado.

Este modelo, al igual que el de Bowers (1989), nos entrega herramientas para que las instituciones empleen un sistemático proceso para el desarrollo de nuevos servicios en el complejo mundo de los servicios financieros.

Recientemente Alam y Perry (2002), propuso un modelo más simplificado y mejorado que los anteriores (Alam 2003). Este modelo es simplificado porque saca algunas burocráticas etapas, y es mejorado porque una etapa clave ha sido agregado que es la formación de un equipo multi funcional. El estudio hecho en Australia, nos arroja diez etapas que deben ser consideradas en el proceso del desarrollo de nuevos servicios. Estas etapas son mostradas en la tabla 1.

Lo interesante del estudio es que aparte de entregarnos las etapas a realizar, nos da importante información acerca de estas etapas, ya que su estudio logra determinar cuales son las más importantes en el desarrollo del proceso. Basado en los encuestados, las tres etapas más importantes del proceso son la generación de la idea, revisión y selección de la idea y la formación de un equipo multi funcional. Los resultados no son sorprendidos dado el hecho de que los servicios financieros son básicamente ideas o conceptos antes que un ente tangible. Mientras más ideas se puedan generar en una firma, existe una mayor probabilidad de alcanzar un buen desempeño.

Todo esto no hace concluir que las instituciones financieras deben darle gran importancia al desarrollo del proceso, que son resumidas finalmente en estas diez etapas, ya que para una institución es el factor clave en el logro de un buen desempeño al lanzar un nuevo servicio.

### **C. Medidas de Desempeño para Nuevos Productos**

Hemos presentado algunos modelos de estrategias y procesos que podrían llevar al éxito en el desarrollo de un nuevo producto. Es por eso que surge la pregunta; ¿Cómo se mide el éxito?, ya que es importante pensar, cuales son las medidas de desempeño que utilizan los participantes de la industria para determinar el éxito o el fracaso de un nuevo producto lanzado al mercado, y cuales son las medidas “óptimas” que se debiesen utilizar para medir este desempeño.

El desempeño de un nuevo producto lanzado al mercado por una firma puede ser “multi - enfocado”, por lo cual el éxito o fracaso puede incluir múltiples términos y partes, que pueden conducir a diferentes resultados (Griffin Abble 1996). Por lo tanto cuando se piensa en “¿Qué es un buen desempeño para una firma?”, se debe tener presente que el éxito para una firma A puede no ser lo mismo que para una firma B ya que si bien existen variables estándares para medir el éxito, como por ejemplo rentabilidad, las firmas pueden poner distinto énfasis a patrones y variables para obtener dicho resultado, por lo cual el desempeño es difícil de medir.

Las primeras medidas de desempeño que fueron utilizadas, se enfocaron principalmente hacia aspectos financieros como son: (i) ventas, (ii) participación de mercado, (iii) desempeño competitivo y (iv) costo del desempeño (De Bretani 1989).

Las medidas anteriormente nombradas miden el desempeño de un bien con características exclusivamente físicas, sin embargo, existen firmas que ofrecen fundamental mente “servicios”, por ejemplo la industria financiera, por lo cual se debe considerar que los servicios tienen aspectos distintivos que deben ser considerados y evaluados con mayor rigurosidad cuando se quiere medir el desempeño, en conclusión se debían medir características que diferencian sustancialmente a los servicios con los bienes físicos en términos competitivos (De Bretani 1989).

Tiempo más tarde, numerosos estudios como el de Edgett y Snow (1996), proponen nuevos modelos que adicionan nuevas dimensiones no financieras como son: (i) satisfacción al cliente, (ii) calidad del servicio, y (iii) desempeño del nuevo servicio que intentan rescatar las características únicas del “servicio”. Las medidas de desempeño no financieras sin embargo, tales como calidad del producto y satisfacción del cliente son muy subjetivas y susceptibles a manipulación (Andrews, 1996).

Con la aparición de estos nuevos modelos se reconoce la existencia de dos niveles bajo los cuales se puede llevar a cabo un análisis para medir el desempeño de un nuevo producto: (i) a nivel de proyecto y (ii) a nivel de programa que podían tener influencias en los resultados que se obtendrían (Storey y Kelly 2001).

El éxito a *nivel de proyecto* implica la incorporación de medidas de desempeño que solo evalúen al nuevo producto en particular y en un lapso de tiempo preciso y pre

determinado, mientras que a *nivel de programa*, se deben considerar medidas que abarquen no solo al nuevo producto en particular sino a una sucesión de nuevos productos sobre un periodo de tiempo.

Griffin y Page (1993) desarrollan un nuevo modelo en donde agrupan las medidas de desempeño en cinco categorías que abarcaron los dos niveles en los cuales se puede realizar el análisis: a nivel de proyecto incluyeron medidas financieras, medidas que evaluaran a los clientes y medidas específicas a nivel de proyecto, mientras que a nivel de programa incluyeron beneficios y medidas específicas a nivel de programa que la firma quisiera agregar, pero es igualmente importante medir el desempeño a nivel de proyecto y a nivel de programa ya que medir el desempeño en solo una de estas áreas no indica el éxito del nuevo producto como un todo.

Kaplan y Norton (1992) incorporaron ambas áreas de análisis y desarrollaron el concepto de "*balanced scorecard*" en el cual resumen diferentes perspectivas que deberían considerarse para medir el desempeño, las cuales son financieras, clientes, proceso interno del negocio, aprendizaje y crecimiento.

i) *medidas financieras*: el beneficio económico ha sido la variable mas utilizada para medir el desempeño económico y dentro de ésta deben considerarse el beneficio de los accionistas, costos de desarrollo e inversión y margen de beneficio económico. Las medidas basadas en las ventas se incluyen en este ítem pero no son usadas frecuentemente ya que el poder más grande de esta medida indica el grado de aceptación del nuevo producto en el mercado.

ii) *medidas basadas en el cliente*: esta medida incluye satisfacción del cliente, calidad percibida por el cliente, adquisición y retención del nuevo producto por el consumidor.

iii) *medidas internas*: el desempeño interno dentro de una empresa, de un nuevo producto podría ser medido de mejor manera tomando en cuenta el costo del desarrollo, velocidad del desarrollo y efectividad del proceso (Storey y Kelly 2001).

Un análisis más completo implica agrupar por dimensiones las diferentes medidas de desempeño, ya que los beneficios del lanzamiento de un nuevo producto pueden implicar más que los beneficios tradicionales del mercado, por lo cual se deben incluir la mayor cantidad de medidas de desempeños. Storey y Easingwood (1999) agrupan en tres dimensiones trece medidas de desempeño: a) *Desempeño de las ventas* la cual corresponde a la cuota de mercado y nivel de ventas objetivo y utiliza variables tales como el crecimiento en ventas que excede el nivel objetivo, aumento en la cuota de mercado, nuevos clientes atraídos a la compañía y exceso en la rentabilidad objetivo. b) *Mejores oportunidades* la cual abarca el cambio en la imagen de la compañía, apertura de la compañía a un nuevo mercado y la plataforma para la introducción de un nuevo producto. Y la tercera dimensión corresponde a c) *Rentabilidad*, la cual se enfoca a la rentabilidad entregada por el nuevo producto desarrollado y agrupa al exceso en la rentabilidad objetivo, desempeño a largo plazo del producto, lealtad del cliente y mejora en la rentabilidad de otros productos.

El hecho de que las trece medidas de desempeño puedan ser reducidas a tres dimensiones revela que el desempeño es un concepto “multidimensional” que envuelve más que las medidas tradicionales de rentabilidad, ventas y participación de mercado (Storey y Easingwood 1999).

Basándose en estudios anteriores, Alam 2003 desarrolla un nuevo modelo de tres dimensiones pero modifica ciertos ítems internos, obteniendo a) *Criterio financiero*: incluye los indicadores financieros de éxito de un nuevo producto lanzado al mercado tales como Mejora en la rentabilidad, Crecimiento de las ventas por sobre el nivel objetivo, incremento en la participación de mercado, Reducción de los costos operativos, incremento en el retorno sobre la inversión. b) *Criterio clientes*: incluye los indicadores sobre la satisfacción del cliente del nuevo producto desarrollado y lanzado al mercado, incremento en el número de nuevos consumidores, apertura a un nuevo mercado, incremento en la lealtad del cliente, mejora de la perspectiva desde el consumidor y menos quejas de los consumidores y c) *Criterio oportunidades*: este criterio abarca las diferentes oportunidades que entrega el desarrollo de un nuevo producto basándose en mejora en la rentabilidad de otros productos, mejora en la

plataforma de otros productos y mejora en las capacidades de desarrollo de nuevos productos.

#### **D. Estrategia y Desempeño**

Las investigaciones de Edgett (1993) indican que para que ocurra un desempeño exitoso como pre requisito se necesita el desarrollo de una estrategia y además, Storey y Kelly (2001) encontraron que aquellas firmas de servicios que son exitosas en el desarrollo de un nuevo producto tienen claramente definida la estrategia a priori del proceso de desarrollo, por lo cual la estrategia a seguir debería ser formalizada y debería tener objetivos a corto plazo claramente definidos, más allá de los beneficios netamente financieros.

La estrategia utilizada en el desarrollo de un nuevo producto podría guiar en qué variables deberían ser utilizadas para medir el desempeño (Griffin y Page 1996), para estrategias de desarrollo de nuevos productos más innovadoras en donde el producto desarrollado es nuevo en el mundo, y por ende nunca antes visto por los consumidores, las empresas deberían enfocarse en la utilización de medidas de desempeño enfocadas en el crecimiento de la firma, mientras que para firmas menos innovadoras es decir que el nuevo producto suplementa a algunos ya existentes, es extensión de productos ya presentes en el mercado, debiesen utilizar medidas de desempeño que capturen la eficiencia ya que estas serían las más adecuadas (Storey y Kelly 2001).

Las firmas poseen diferentes objetivos y metas, por ejemplo si el objetivo principal de la introducción de un producto electrónico en la banca es ganar experiencia en este nuevo rubro tecnológico, las medidas financieras ciertamente no son las adecuadas para medir el desempeño (Storey y Kelly 2001). Así también algunas valoran ser las primeras en el mercado y otras por ejemplo valoran mantener su mercado seguro y satisfacer siempre a un mismo nicho, por lo tanto las variables de desempeño a utilizar no pueden ser las mismas.

En la industria de los servicios la competitividad se esta incrementando continuamente por lo cual la elección de una estrategia optima para competir es clave (Storey y Kelly 2001).

Alam (2003) concluye que la elección de una estrategia depende también de la industria en que se este participando, ya que por ejemplo en la industria bancaria se ofrecen servicios los cuales son intangibles y no patentables, por lo cual pueden ser fácilmente imitables. Por tanto, si la empresa pionera realiza una alta inversión en este producto, el desempeño obtenido podría no ser el esperado, según su modelo de tres dimensiones, ya que otras empresas inmediatamente después podrían copiarlos y lanzarlos al mercado, incurriendo en menores costos.

## **E. Estrategia y Proceso**

Storey y Nelly (2001) tratan de ilustrar si existe una relación positiva entre la estrategia que sigue un producto y el desarrollo del proceso de éste.

Con este objetivo, el autor realiza un experimento, en que busca medir la formalidad en el proceso asociado a cada tipo de estrategia, y este arrojó que quienes presentan una mayor formalidad en el proceso son los exploradores, seguidos muy de cerca por los analizadores, sin embargo el autor afirma que tal resultado es curioso debido a que puede ser que una estrategia de copiar productos resulte más fácil de planear, en cambio los más innovadores, requieren una cultura más creativa, antes que muy bien planeada. Los defensores y reactivos, poseen una mayor simplicidad en su planeación.

Para Alam (2003), las firmas con distinta estrategia enfatizan diferentes etapas en el desarrollo del producto. Por ejemplo, para las estrategias altamente innovadoras, las firmas se enfocan en las etapas de generación y proyección de la idea, capacitación del personal y la formación de un equipo multi funcional. Esto es consecuente, ya que al ser productos altamente innovadores e intangibles, las firmas se deben preocupar en tener una sólida y consistente idea y proyección de ella. Además, al ser productos altamente innovadores, los clientes no son capaces de ver el verdadero potencial del producto, por lo tanto las empresas requieren tener una capacitación del personal, en

que sean capaces de dar a conocer y que los clientes entiendan el nuevo producto. Para las firmas que tengan una moderada innovación en sus nuevos productos, se deben enfatizar en la etapa de comercialización, ya que en este mercado con este tipo de estrategia es altamente competitivo, por lo que se requiere que la firma se enfoque en esta etapa, para así, poder lograr una mayor cuota de mercado. Para los servicios de baja innovación, las firmas se enfatizan en la etapa de análisis de negocios, ya que al ser productos de poca diferenciación, las empresas deben evaluar cuidadosamente el potencial del mercado al cual están entrando.

## **F. Proceso y Desempeño**

Es importante tratar de dilucidar si hay una relación entre el proceso que sigue un producto al desarrollarse y el desempeño que tenga el producto al momento de ser lanzado al mercado.

Apoyando lo dicho anteriormente, Alam (2003) explica en su estudio que para aumentar las posibilidades de éxito del nuevo producto, se deben llevar a cabo un proceso estructurado y formal, más aún, el autor concluye que hay algunas etapas que ciertamente influyen positivamente en el desempeño del producto. De su análisis se arroja que las etapas como generación de la idea; revisión y selección de la idea; formación de un equipo multifuncional; análisis del negocio y comercialización producen un significativo efecto en el desempeño del producto. Los resultados no son sorprendidos, ya que al ser los productos básicamente intangibles e ideas, se requiere generar ideas y seleccionar la mejor, todo esto acompañado de un equipo multifuncional, un análisis del negocio y una eficiente comercialización para alcanzar el éxito del producto.

Esta idea de seguir un proceso formal y estructurado la confirman Edgett y Jones (1991), ya que afirman que los bancos top, es decir, los de mejor desempeño, tienen una mayor estructuración y formalidad en el programa del desarrollo del nuevo servicio. Esto nos arroja una importante conclusión, que es que existe una fuerte relación entre el desempeño y el proceso dentro de una organización, en otras palabras, tener un

proceso estructurado y sistemático implica lograr un buen desempeño, ya que nos traza y nos entrega las pautas de cómo desarrollar el proceso.

La razón por la que se debe utilizar un proceso estructurado, especialmente en la industria bancaria, es que al ser los servicios entregados de carácter intangible, presentan el riesgo de que el desarrollo del proceso sea conducido demasiado rápido o de una manera casual, es decir sin muchas evaluaciones y estudios antes de lanzarlo al mercado. Es por eso que el proceso debe seguir un formato razonablemente estructurado, en que se requiere una estructura y formalidad en todas las etapas.

#### **IV. Metodología**

El estudio es no probabilístico por conveniencia, realizado durante los meses de Mayo y Junio. El marco poblacional de la investigación incluyó a todos los bancos comerciales, que se encuentran actualmente funcionando en Chile, específicamente en la capital, Santiago, que dan servicio a compañías y a personas ofreciéndoles productos y servicios, tales como, tarjetas de crédito, cuentas corrientes, créditos hipotecarios, etc. Cabe mencionar, que para este estudio solo se encuestó a sucursales ubicadas en Santiago, ya que en Chile todos los bancos tienen su casa matriz en esta plaza y en las sucursales regionales no se desarrollan productos, por lo que no se hizo necesario abarcar a otras regiones. Los detalles de los bancos fueron obtenidos de la página web de la “Super Intendencia de Bancos e Instituciones Financieras” en la cual se encuentran especificados los 27 bancos que funcionan en Chile.

Primero, se recolectó los teléfonos de cada una de las instituciones financieras, para solicitar el nombre y dirección del Gerente de Marketing. Como segundo paso se procedió a visitar directamente a cada área de Marketing para obtener información relativa a si se habían desarrollado nuevos productos y si era el gerente la persona adecuada para responder nuestro cuestionario, o bien, a qué ejecutivo se debía contactar para obtener la información más precisa posible. En algunos casos se encuestó directamente a los Gerentes de Marketing del banco, y en otros casos, ellos mismos determinaron que la encuesta debía ser completada por algún Product Managers del banco, ya que ellos han manejado mayor información sobre el producto estudiado. Se contactaron finalmente a 35 personas, a quienes se procedió a visitar para explicarles el objetivo del estudio. En tres bancos, luego de la entrevista, se hizo llegar la encuesta por e-mail para mayor comodidad del entrevistado, en los otros, se entregó en forma física, la cual posteriormente fue retirada. Cinco instituciones financieras, explicaron que por políticas del banco no podían entregar el tipo de información requerida a externos, por lo cual no participaron en el estudio. Se descartaron tres bancos que correspondían a sucursales extranjeras en Chile, por lo que todas sus actividades están concentradas en su país de origen, por lo tanto lanzan nuevos productos al mercado nacional, solo efectúan los servicios financieros básicos.

En cinco bancos, no se logró establecer una cita con el ejecutivo indicado, o simplemente no se accedió a responder tal encuesta durante el período de tiempo considerado. Dado lo anterior, catorce bancos han sido considerados para tal estudio, siendo once de éstos sociedades bancarias establecidas en el país y tres sucursales de bancos extranjeros. El número de encuestas recolectadas fue de 26, de las cuales se eliminaron cuatro de ellas, ya que los encuestados no respondieron íntegramente el cuestionario. Finalmente, 22 encuestas fueron consideradas para el estudio, resultando una tasa de respuesta de un 63%. En las tablas 2 y 3 se resumen la situación antes descrita.

Tabla 2: Detalle de la recolección de datos.

	<b>Número de bancos</b>	<b>Porcentaje</b>
Responden	14	51,85%
No responden por políticas del Banco	5	18,52%
Sucursales extranjeras (no desarrollan productos en Chile)	3	11,11%
No responden por disponibilidad	5	18,52%

Tabla 3: Detalle de tasas de respuestas.

	<b>Número de encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Responden correctamente	22	62,86%
Responden incorrectamente	4	11,43%
No responden	9	25,71%

A las personas encuestadas se les pidió entregar información acerca de un nuevo producto que haya sido desarrollado recientemente, sin preguntar directamente su desempeño, pero que éste pudiera ser estimado, para evitar sesgos en las respuestas, ya que por lo general las firmas tienden a evitar dar a conocer la existencia de fracasos (Alam 2003; Lievens y Moenaert 2000).

### **A. Análisis del Cuestionario**

Para el desarrollo de este estudio, se elaboró un cuestionario en base a cuatro ítems, los cuales se describen a continuación:

*Descripción del Producto:* Determinar las características del nuevo producto desarrollado, y el tiempo que lleva en el mercado.

*Estrategia del nuevo producto:* Conocer el grado de innovación asociado al nuevo producto. En base a lo planteado por Alam (2003), quien clasifica la estrategia de los productos en alta, moderada, y baja innovación. La alta innovación incluye aquellos productos que son nuevos para el banco y nuevos en el mercado. La moderada innovación abarca productos que son nuevos para el banco, pero ya existentes en el mercado. La baja innovación incluye aquellos productos que ya existen en el mercado y en el banco, pero éste último lo ha modificado.

*Proceso para desarrollar el producto:* Detectar el grado de cumplimiento de cada etapa en el desarrollo del producto. Para esto, se utilizó la escala Likert de 7 puntos, siendo 1 “etapa no realizada”, y 7 “etapa completamente realizada”. Las etapas utilizadas en la investigación han sido las propuestas por Alam (2003), que son las siguientes: Planificación Estratégica, Generación ideas, Revisión y Selección de la idea, Análisis del negocio, Formación equipo Multifuncional, Diseño del servicio y proceso, Preparación del personal para ofrecer nuevo producto, Testeo y pruebas de nuevo servicio, Test de marketing, y Comercialización. A cada una de ellas se le adjuntó una breve descripción para explicar en que consistía cada etapa.

*Desempeño del producto:* Medir el desempeño logrado por el nuevo producto, para lo cual se utilizó catorce variables, agrupadas bajo tres dimensiones de Alam (2003); Financiera, Cliente e Interna. Para esto, se utilizó una escala Likert de 7 puntos, siendo 1 “bajo desempeño” y 7 “alto desempeño”.

## **B. Presentación de resultados**

### **a) Estrategia del nuevo producto**

En la tabla 4 puede observarse que, la mayoría de los encuestados afirmó haber desarrollado un producto altamente innovador, lo cual corresponde a un 40.9%. En segundo lugar, están los que afirmaron que su producto presentaba una baja innovación, con un 36.4%. Por último, un 22.7% afirmó que su producto seguía una estrategia de moderada innovación.

Tabla 4: Innovación (Anexo 2).

		<b>Frequen</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulativ e Percent</b>
Valid	Baja innovación	8	36,4	36,4	36,4
	Moderada innovación	5	22,7	22,7	59,1
	Alta innovación	9	40,9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Por otro lado, resulta interesante comparar estos resultados con los de la tabla 5, que se basa en los juicios emitidos por los encuestados, en relación a la estrategia óptima que debería ser utilizada en el desarrollo de un nuevo producto, para tener mayores probabilidades de un buen desempeño. El mayor porcentaje de encuestados afirma que la mejor estrategia a utilizar es desarrollar productos altamente innovadores, con un 27.3%, seguido por un 22.7%, que afirma que la estrategia que tienes mayores

probabilidades de alcanzar un buen desempeño corresponde al desarrollo productos moderadamente innovadores. En último lugar, un 18.2% indica que la mejor estrategia a seguir es desarrollar productos con baja innovación. Por otro lado, existe un 18.2% que indica que la estrategia para desarrollar un producto depende de las condiciones del mercado, por lo que una estrategia de alta, moderada o baja innovación, no podría ser mejor que otra en todos los casos. Otros encuestados, consideran que ninguna de estas estrategias influye en el desempeño alcanzado por el producto, 9.09% (Ver tabla 5).

Tabla 5: Estrategia óptima (Anexo 3).

		<b>Frequen</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulativ e Percent</b>
Valid	Ninguna	2	9,1	9,1	9,1
	Baja innov.	4	18,2	18,2	27,3
	Moder. Innov.	5	22,7	22,7	50,0
	Alta innov.	7	31,8	31,8	81,8
	Depende del M <sup>o</sup>	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

### **b) Proceso para desarrollar el producto**

En relación al cumplimiento de las diez etapas en el desarrollo de un nuevo producto, se puede observar en la tabla 6 que las etapas que presentaron un cumplimiento a cabalidad son Formación del equipo multifuncional y Diseño del servicio y proceso, donde el 100% de la muestra dice cumplir con esas etapas. Otras que también presentaron un alto grado de cumplimiento son Planificación estratégica, Generación de ideas, Revisión y selección de la idea, Análisis de negocio, Preparación del personal para ofrecer nuevo producto y Comercialización. Por otro lado, las etapas que

presentaron un menor grado de cumplimiento son Testeo del nuevo servicio y Test de Marketing con un 63.6% y 54.5% respectivamente.

Tabla 6: Cumplimiento de las etapas del proceso (Anexo 4).

<b>Etapas</b>	<b>Alto cumplimiento</b>	<b>Bajo cumplimiento</b>
Planificación Estratégica	95,5%	4,5%
Generación de Ideas	86,4%	13,6%
Revisión y selección de la idea	86,4%	13,6%
Análisis del negocio	95,5%	4,5%
Formación de equipo multifuncional	100%	0%
Diseño del servicio y proceso	100%	0%
Preparación del personal para ofrecer nuevo producto	95,5%	4,5%
Testeo y pruebas del nuevo servicio	63,6%	36,4%
Test de Marketing	54,5%	45,5%
Comercialización	81,8%	18,2%

**c) Rigurosidad en el proceso.**

En la tabla 7, se puede apreciar, que gran parte de los encuestados afirman haber llevado a cabo un proceso de moderada rigurosidad, donde se cumplen a cabalidad solo las etapas que son consideradas importantes para el desarrollo de un nuevo producto.

Tabla 7: Rigurosidad

	<b>Frequen</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulativ e Percent</b>
Valid Moderada rigurosidad	17	77,3	77,3	77,3
Alta rigurosidad	5	22,7	22,7	100,0
Total	22	100,0	100,0	

**d) Desempeño del producto**

La tabla 8 muestra qué variables deberían ser utilizadas al momento de medir el desempeño de un nuevo producto, según la percepción del encuestado. Se observa que un 40,9% le dio una mayor importancia a la variable rentabilidad, que se encuentra dentro de la dimensión financiera. Seguido con un 27,3% por la variable satisfacción al cliente, perteneciente a la dimensión cliente.

Tabla 8: Importancia de las variables de desempeño.

		<b>Frequen</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Valid	Rentabilidad	9	40,9	40,9	40,9
	Satisfacción cliente	6	27,3	27,3	90,9
	Partic. de mercado	2	9,1	9,1	54,5
	Retorno inversión	2	9,1	9,1	63,6
	Ventas	1	4,5	4,5	45,5
	Apertura a nuevo mercado	1	4,5	4,5	95,5
	Imagen corporativa	1	4,5	4,5	100
	Total	22	100	100	

Además, se realizó un análisis de conglomerados o de cluster basado en los tres criterios (financiero, cliente e interno) para medir el desempeño. El objetivo del cluster es poder reducir la complejidad de la muestra, ya que permite agrupar las variables en función del parecido o similitud existente entre ellos. Además, evalúa el impacto de los tres criterios con respecto al desempeño que logró el producto en el mercado. Al utilizarse el análisis de cluster, la muestra se divide entre los productos exitosos y los productos que fueron fracasos.

El análisis arrojó que de los 22 encuestados, 14 productos fueron catalogados como exitosos y solo 8 fueron catalogados como fracasos. A continuación se presentan los resultados en la Tabla 9, en donde 1 es “bajo desempeño del producto” y 7 “alto desempeño del producto”.

Tabla 9: Cluster basado en el desempeño de los productos.

Cluster	Número	Financiero	Cliente	Interna
	(n=22)	Media	Media	Media
Éxitos	14	5.50	5.67	5.45
Fracasos	8	3.50	4.56	3.83

Por otro lado, se realizó un análisis discriminante para ver el efecto que tiene la estrategia y el proceso del producto sobre el desempeño final de éste (ver tabla 10). El análisis discriminante es una técnica estadística que indica qué variables permiten diferenciar (discriminar) a los grupos y cuales de estas variables tiene un efecto positivo o negativo en el desempeño del producto. En este caso, la variable dependiente es el cluster de éxito/fracaso y como variable independiente son los tres grados de innovación y en el segundo análisis son las diez etapas del proceso. El primer análisis, busca medir cómo influye el grado de innovación con respecto al desempeño alcanzado por el producto.

Tabla 10: Análisis Discriminante: Innovación con respecto al desempeño.

Estrategia	Coefficiente estandarizados de la función discriminante
Altamente Innovador	0,505
Moderadamente Innovador	1,12

Se puede observar, que ambas estrategias tienen un efecto positivo en el desempeño del producto. Donde mayor se da este impacto es en las estrategias moderadamente innovadoras, ya que su coeficiente es 1.12, comparado con las altamente innovadoras, que es de 0.505. Dado esto, la estrategia que tiene mayores probabilidades de éxito son las moderadamente innovadoras. No se incluye en este

análisis, la variable baja innovación, ya que no se puede determinar el efecto que tiene esta estrategia en el desempeño, debido a que no cumple con el test de tolerancia<sup>1</sup>.

El segundo análisis sirve para identificar el impacto que tienen las diez etapas del proceso de un producto con respecto al desempeño que logra el producto en el mercado. En la tabla 11 se pueden observar que los coeficientes discriminantes de las etapas Planificación Estratégica, Generación de ideas, Análisis del negocio, Diseño del servicio y proceso, y Comercialización tienen un significativo efecto positivo en el desempeño de un producto, es decir, el cumplimiento de estas etapas implicará un impacto positivo en el desempeño de éste. Por otro lado, las etapas Revisión y selección de la idea, Formación equipo multifuncional, Preparación del personal para ofrecer el nuevo producto, Testeo y pruebas del nuevo servicio y Test de Marketing tiene un impacto no significativo sobre el desempeño del producto, es decir, estas etapas podrían no ser importante para el éxito de un producto.

Tabla 11: Análisis Discriminante.

<b>Etapas del proceso</b>	<b>Coefficientes estandarizados de la función canónica</b>
Planificación Estratégica	0,071
Generación de Ideas	3,764
Revisión y selección de la idea	-1,072
Análisis del Negocio	0,454
Formación equipo multifuncional	-0,269
Diseño del servicio y proceso	0,972
Preparación del personal para ofrecer nuevo producto	-0,364
Testeo y pruebas del nuevo servicio	-0,740
Test de Marketing	-3,179
Comercialización	0,885

<sup>1</sup> Una variable solo pasa a formar parte del modelo si su nivel de tolerancia es mayor que el nivel establecido por defecto (este nivel es de 0.001) y si, además, su incorporación al modelo no hace que algunas de las variables previamente seleccionadas pase a tener un nivel de tolerancia por debajo del nivel establecido por defecto (manual SPSS 10).

**e) Cumplimiento de las etapas en el desarrollo del producto, según el grado de innovación.**

En la tabla 12 es interesante analizar las diferencias que pueden presentar los procesos seguidos para cada tipo de producto, sean éstos de alta, moderada y baja innovación. En vista de esto, a continuación se analizará el grado de cumplimiento de las etapas para cada tipo de estrategia, con el fin de concluir cuales de ellas son llevadas a cabo bajo con mayor rigurosidad.

Tabla 12: Cumplimiento de etapas del proceso (Anexo 5).

Etapas	Porcentaje de alto cumplimiento		
	Alta Innovación	Moderada Innovación	Baja Innovación
Planificación Estratégica	100%	100%	87,5%
Generación de Ideas	77,8%	100%	87,5%
Revisión y selección de la idea	77,8%	100%	87,5%
Análisis del negocio	88,9%	100%	100%
Formación de equipo multifuncional	100%	100%	100%
Diseño del servicio y proceso	100%	100%	100%
Preparación del personal para ofrecer nuevo producto	100%	80%	100,0%
Testeo y pruebas del nuevo servicio	55,6%	80%	62,5%
Test de Marketing	44,4%	80%	50,0%
Comercialización	88,9%	80%	75,0%
<b>Promedio</b>	<b>83,3%</b>	<b>92,0%</b>	<b>85,0%</b>

Se puede percibir que sí existen diferencias en cuanto al proceso llevado a cabo para desarrollar el producto. Los productos que presentan una mayor rigurosidad en su desarrollo, es decir cumplen en mayor medida con estas etapas anteriormente descritas, son aquellos que presentan una moderada innovación.

#### **f) Rigurosidad en el proceso según el grado de Innovación.**

En la tabla 13 se puede observar que un 40% de los encuestados que desarrollaron productos de moderada innovación, dicen tener preferencia hacia procesos de alta rigurosidad, donde se cumplen a cabalidad todas las etapas predefinidas en el proceso, mientras que, lo que han desarrollado productos de alta y baja innovación, muestran una menor preferencia por los procesos altamente rigurosos, un 22.2% y un 12.5% respectivamente.

Se puede concluir entonces, que quienes presentan una mayor inclinación hacia los procesos de mayor rigurosidad, son aquellos que han desarrollados productos moderadamente innovadores. Situación que es consistente con en análisis previamente realizado en la tabla 11. Por otro lado, los que presentan menos preferencia hacia un proceso altamente riguroso, son quienes desarrollaron productos de baja innovación.

Tabla 13: Rigurosidad en el proceso según el grado de innovación

<b>Rigurosidad</b>	<b>Alta Innovación</b>	<b>Moderada Innovación</b>	<b>Baja Innovación</b>
Baja Rigurosidad	0%	0%	0%
Moderada Rigurosidad	77,8%	60%	87,5%
Alta Rigurosidad	22,2%	40%	12,5%

## **V. Conclusiones**

### **A. Estrategia**

Dado los resultados obtenidos en este estudio, se pueden entregar las siguientes conclusiones, con respecto a la estrategia en el desarrollo de nuevos productos:

i. La estrategia más utilizada por los bancos en Chile al momento de desarrollar un nuevo producto es la estrategia de *alta innovación*, seguida muy cercanamente por la de *baja innovación*, mientras que el menor porcentaje, se obtuvo en la estrategia de *moderada innovación* (Ver tabla 4). Esto es consistente, ya que la industria bancaria chilena esta conformada principalmente por bancos grandes que se encargan de desarrollar productos nuevos en el mercado siguiendo una estrategia *altamente innovadora*, y por bancos nichos, quienes se encargan de modificar los mismos productos que están ofreciendo al mercado, siguiendo una estrategia de *baja innovación*. En tercer lugar se encuentran los bancos seguidores, que adaptan los mismos productos ya lanzados al mercado, con pequeñas modificaciones.

ii. Según la percepción de los bancos (ver tabla 5), la estrategia que tiene mayores probabilidades de alcanzar un buen desempeño en el desarrollo de un nuevo producto, es la de *alta innovación*, lo que es consistente con el análisis expuesto en el acápite anterior. Esto también tiene una alta relación con la realidad chilena, ya que la industria bancaria es altamente competitiva (Tarziján 2004), es decir, en esta industria los productos son relativamente homogéneos, por lo que los bancos creen que la forma de tener éxito es ofreciendo productos diferenciados.

Un importante porcentaje también afirma que la estrategia elegida para desarrollar un producto depende de las condiciones del mercado, lo que se explica por los cambios que ocurren en esta industria. Otros bancos, indican que ninguna de estas estrategias puede asegurar un buen desempeño, por lo que no se inclinan por ninguna de ellas, debido a que creen que la estrategia no influye en el desempeño del producto.

iii. Por lo tanto, en relación a la estrategia, estos resultados difieren con el estudio de Alam (2003), en donde la estrategia más utilizada en la banca estadounidense es la de *moderada innovación*, seguida por la alta y la baja. Sin embargo, el autor señala que

su resultado es sorprendente, ya que la estrategia de *alta innovación* debería ser la más utilizada, concordando así con el presente estudio.

## **B. Proceso**

En relación a las etapas del proceso para desarrollar el producto, se puede concluir lo siguiente:

i. Todas etapas presentan un porcentaje mayor al 50% en su grado de cumplimiento (ver tabla 6).

ii. Las etapas de menor cumplimiento son; *Test de marketing*, y *Testeo y pruebas del nuevo servicio*, con 54,5% y 63,6% respectivamente. Esto puede deberse a la alta competitividad en la industria bancaria, por lo que los bancos tienden a darle una menor importancia a estas etapas, con la finalidad de acelerar el lanzamiento del producto al mercado (Alan y Perry 2002).

iii. En base a lo anterior, se puede concluir que el proceso llevado a cabo para el desarrollo de producto en la industria bancaria chilena, presenta una *moderada rigurosidad*. La mayoría de los bancos utilizan solo un proceso *moderadamente riguroso*, es decir cumplen a cabalidad solo las etapas que son consideradas importantes para el desarrollo de un nuevo producto. Cabe destacar, que ningún banco afirmó haber desarrollado un proceso de *baja rigurosidad*, lo que es consistente con los resultados anteriormente descritos.

## **C. Desempeño**

i. Con respecto a las variables con las cuales se mide el desempeño alcanzado por el producto, las más utilizadas por los bancos en Chile son *Rentabilidad* y *Satisfacción al cliente* (Ver tabla 8). Esto podría explicarse debido a que la industria bancaria en Chile es altamente competitiva, por lo que los bancos se preocupan no solo de que el producto sea económicamente factible, sino que además buscan fidelizar a los clientes, ya que tiene menores costos asociados retener a los clientes que incorporar uno nuevo.

ii. Además, la muestra se dividió en dos cluster, que identifican a los productos como éxito o fracaso (Ver tabla 9). Los resultados obtenidos se asemejan a lo expuesto por Alam (2003) sobre la industria bancaria de Estados Unidos, ya que en ambas industrias bancarias la tasa de éxito/fracaso tienen una proporción similar, siendo de 1.7 para Chile y 1.3 para Estados Unidos.

#### **D. Estrategia y Proceso**

i. La estrategia de *moderada innovación* en el desarrollo de un producto presentó un mayor grado de cumplimiento en el proceso, dándole una mayor importancia a las primeras seis etapas del proceso, donde todos los bancos que desarrollaron productos de *moderada innovación* cumplieron a cabalidad con tales etapas, que van desde la *planificación estratégica* hasta *diseño del servicio y proceso*”, dando menor importancia a las etapas siguientes, que van de *preparación del personal para ofrecer el nuevo producto* a *comercialización*, debido a que el producto ya se encuentra en el mercado, por lo que los consumidores ya están familiarizados con el concepto (Ver tabla 12)

ii. Aquellos bancos que utilizan la estrategia de *alta innovación* en el desarrollo de sus productos, le dan mayor importancia a la etapa de *comercialización*, en comparación con aquellos que utilizan estrategias de *moderada* y *baja innovación*. Esto se explica debido a que el producto que se desarrolla no existe en el mercado, necesiéndose informar a los consumidores sobre las cualidades y beneficios del producto.

iii. Quienes utilizan una estrategia de *baja innovación* en el desarrollo de productos, dan una menor importancia a la etapa de *comercialización*. Cabe destacar que esta baja importancia entregada a la etapa de *comercialización* es en términos relativos, dado que el porcentaje no deja de ser significativo (Ver tabla 12).

iv. En cuanto a la rigurosidad en el proceso según el grado de innovación, los resultados muestran que aquellos bancos que utilizan una estrategia de *moderada innovación*, muestran una mayor inclinación hacia un proceso *altamente riguroso* en comparación con las otras estrategias (Ver tabla 13). Esto se explica debido a que las estrategias *altamente innovadoras* son más flexibles en el cumplimiento de las etapas

ya que le dan mayor énfasis a la creatividad que a la formalidad; las estrategias de *baja innovación* también presenta menos rigurosidad en comparación a las de *moderada innovación*, ya que ellos se encuentran desarrollando productos que ya existen en el banco, por lo que no necesitan mayor formalidad en su proceso (Storey y Kelly 2001).

## **E. Estrategia y Desempeño**

Con el fin de encontrar la relación entre estrategia en el desarrollo de un producto y su desempeño alcanzado, se realizó un análisis discriminante:

i. La estrategia que tiene mayores probabilidades de éxito es la de *moderada innovación* (Ver tabla 10). Esto podría explicarse debido a que esta estrategia involucra menos recursos, menor tiempo en su desarrollo, el consumidor tiene un conocimiento previo del producto, por lo que el banco puede evaluar con mayor facilidad la existencia de tal demanda, y por ende tiene un menor riesgo asociado en comparación a la estrategia altamente innovadora. Esta situación se contradice a lo planteado por Kleinschmidt y Cooper (1991), quien concluye que la estrategia de *alta innovación* tiene mayores probabilidades de alcanzar el éxito que la de *moderada innovación*.

ii. Según el estudio de Alam (2003), en la banca estadounidense, la estrategia de *moderada innovación* es la que tiene también mayor probabilidad de éxito con respecto al desempeño, situación que concuerda con los resultados obtenidos en Chile.

## **F. Proceso y desempeño**

Con el objetivo de encontrar la relación entre el proceso y desempeño, se llevó a cabo un análisis discriminante (Ver tabla 11).

i. Las etapas que tienen un impacto positivo en el desempeño de un producto son: *Planificación estratégica, Generación de ideas, Análisis del negocio, Diseño del servicio y proceso, y Comercialización*.

ii. La etapa que tiene un mayor efecto, altamente significativo en el desempeño de un producto es *Generación de ideas*. Este resultado es predecible y concuerda con la banca estadounidense, debido a que la industria bancaria ofrece principalmente

productos intangibles, es decir servicios, en los cuales la proposición de ideas juega un rol fundamental en el desarrollo del producto, ya que mientras más ideas se puedan generar en torno al desarrollo del nuevo producto, existe mayor probabilidad de que sea exitoso (Alam 2003).

iii. Lo anterior se complementa con la segunda etapa de mayor significancia, que corresponde a *Diseño del servicio y Proceso*, ya que un producto bien ideado y diseñado tiene mayores probabilidades de alcanzar un buen desempeño. La alta significancia de la etapa *Comercialización* podría explicarse, ya que al tratarse de productos intangibles, se debe familiarizar al consumidor con el concepto del servicio. Otra etapa que influye positivamente en el éxito alcanzado por un producto, es *Análisis del negocio*, lo que se debe a que esta etapa es imprescindible para evaluar la rentabilidad que tendrá un producto, además permite disminuir la incertidumbre y detectar posibles fracasos.

iv. Una etapa que influye positivamente, pero en menor medida en el desempeño de un producto es la *Planificación Estratégica*, la cual al evaluar y detectar oportunidades en el mercado permite identificar a priori la aceptación que tendrá el servicio en el mercado.

v. A pesar que *Generación de Ideas* es la etapa más significativa en el desempeño de un producto, es sorpresivo encontrar que *Revisión y Selección de la Idea* no tiene un impacto positivo en éste. Otras etapas que no tienen mayor impacto son, *Formación equipo multifuncional*, *Preparación del personal para ofrecer el nuevo producto*, *Testeo y pruebas de nuevo servicio* y *Test de Marketing*. Estas últimas tres etapas, coinciden con las obtenidas por Alam (2003), quien concluye que estas etapas no son cruciales en el desarrollo de un nuevo producto.

En términos generales, entre las similitudes encontradas en el mercado chileno y estadounidense, se encuentra que la estrategia de *moderada innovación* es la que tiene mayores probabilidades de éxito, la etapa de *generación de ideas* tiene el mayor impacto positivo en el desempeño alcanzado por el nuevo producto y con respecto al grado de cumplimiento de las etapas del proceso, en ambas industrias *test de marketing* fue la etapa de menor cumplimiento. Entre las diferencias obtenidas se encuentra que la estrategia de desarrollo de nuevo producto más utilizada en Chile es la de *alta innovación*, mientras que en Estados Unidos la estrategia más utilizada es la de *moderada innovación*.

Dado lo anterior, se puede inferir que el estudio de desarrollo de productos en la banca chilena y el realizado por Alam (2003) en la banca estadounidense, arrojan conclusiones similares.

## **VI. Referencias**

Alam, Ian (2003), "Innovation Strategic, Process and Performance in the Commercial Banking Industry", *Journal of Marketing Management*, 19, pp.973-999.

Alam, Ian and Perry, Chad (2002), "A Customer-oriented New Service Development", *Journal of Service Marketing*, 16, No.6, pp.515-534.

Andrews, D.A. (1996) "Executive Bonuses: Two kinds of Performance Measure" *Harvard Business Review*, Vol. 75, No. 1, Jan- Feb. p8.

Barczak, Gloria (1995) "New Product Strategy, Structure, Process and Performance in the Telecommunication Industry", *Journal of Product Innovation Management*, 12

Bowers, Michael R. (1989), "Developing New Services: Improving the Process Makes it Better", *Journal of Services Marketing*, 3, No.1, pp.15-20.

Chandy, Rajesh K. and Tellis, Gerard J. (2000), "The Incumbents Curse: Incumbency, Size and radical product Innovation", *Journal of Marketing*, 64, No 3.

Cooper, Robert G. and Edgett, Scott J. (1996), "Critical Success Factors for New Financial Services", *Marketing Management*, 5, No.3, pp.8-15.

De Bretani, Ulrike (1989), "Success and Failure in new Industrial Services", *Journal of Product Innovation Management*, 6, pp. 239-258.

Edgett, Scott J. (1993) "Developing New Financial Services within UK Building Societies", *International Journal of bank Marketing*, 11, No.3, pp.35-43.

Edgett, Scott J. (1994), "The Traits of Successful New Service Development", *Journal of Services Marketing*, 8, No.3, pp.40-49.

Edgett, Scott J. and Jones, S. (1991), "New Product Development in the Financial Service Industry: A Case Study", *Journal of Marketing Management*, 7, pp.271-284.

Edgett, Scott J. and Parkinson, Steven T. (1994), "The Development of New Financial Services: Identifying Determinants of Success and Failure", *International Journal of Services Industry Management*, 5, No. 4, pp.24-38.

Edgett, Scott J. And Snow, Kim (1996), "Benchmarking Measures of Customer of Satisfaction, Quality and Performance for New Service Products", *Journal Services Marketing*, 10, No.6, pp.6-17.

Griffin, Abbie and Page, Albert (1996), "PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures for Product Development Success and Failure", *Journal of Product Innovation Management*, 13, pp.478-496

Kleinschmidt, Elko J. and Cooper, Robert G. (1991), "The impact of Product Innovatiess on Performance", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 8, pp.240-251

Lievens, Anuk and Moenaert, Rudy K. (2000), "Communication Flows During Financial Service Innovation", *European Journal of Marketing*, 34, N<sup>o</sup>.9/10, pp 1078-1099

Miles, R.E. and Snow, C. C. (1978), *Organizational Strategy: Structure and Process*, New York, McGraw Hill

Robinson, William T., Fornell, Claes and Sullivan (1992), "Are market Pioneers Intrinsically Stronger than Later Entrants?", *Strategic Management Journal*, 13, No 8.

Schnaars, Steven (1986) "When Entering Growth Markets, are Pioneers Better than Poachers?", *Busines Horizons*, 29

Scheuing, Eberhard E. and Johnson, Eugene M. (1989), "A Proposed Model for New Service Development", *Journal of Services Marketing*, 3, No. 2, pp.25-35.

Storey, Christopher and Easinwood, Christoper J. (1999), "Types of new product Performance: Evidence from the consumer Financial Services Sector", *Journal of Business Research*, 46, pp.193-203.

Storey, Christopher and Kelly, David (2001), "Measuring the Performance of New Service Development Activities", *Service Industries Journal*, 21, No 2.

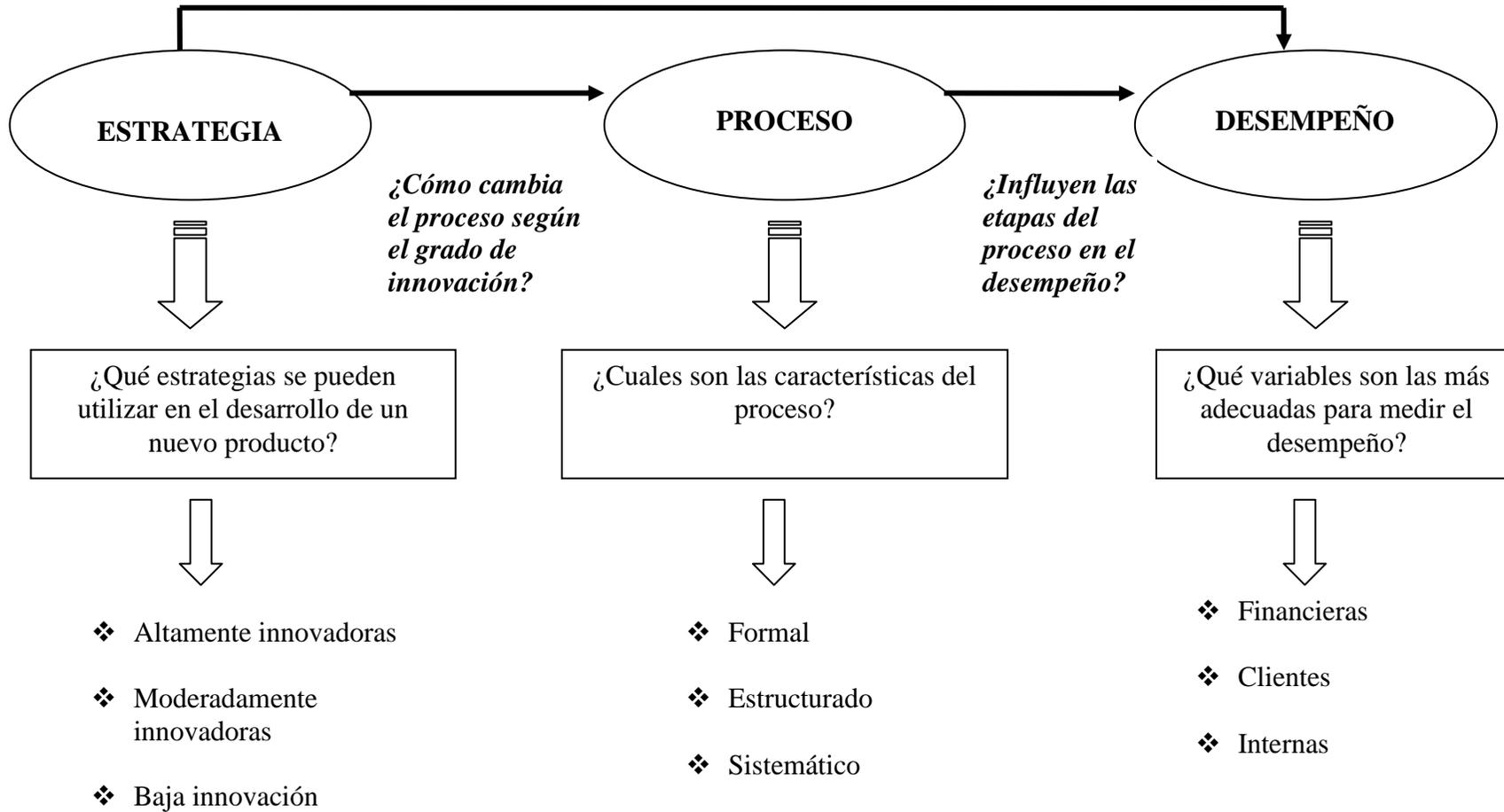
Tarziján, Jorge (2004), "Fusiones bancarias en Chile y desafíos pendientes", *Revista Administración y Economía UC*, 52.

Torres, Carla y Wigodski, Teodoro (2005), "Análisis Estratégico de la Industria Bancaria Chilena".

## **VI. ANEXOS**

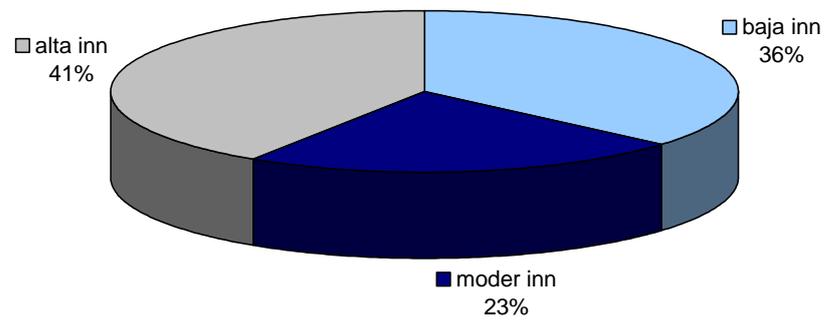
*¿Cómo afecta el grado de innovación al desempeño de una firma?*

ANEXO 1:



**ANEXO 2:**

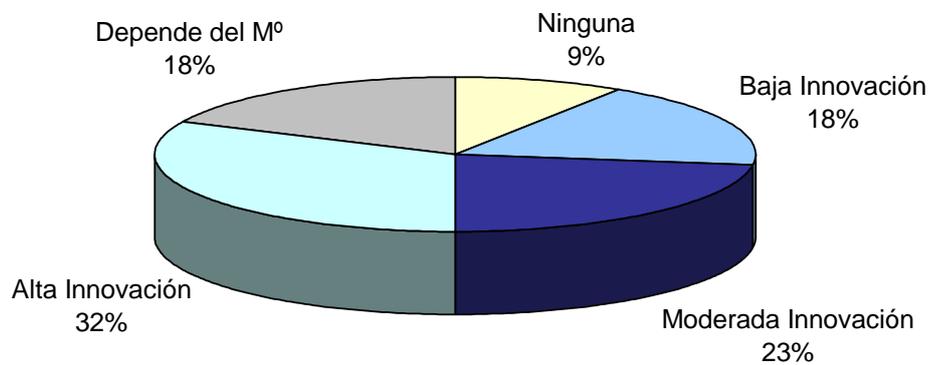
**Gráfico 1: Innovación**



Como se distingue claramente en el gráfico, la mayor parte de los encuestados dice haber desarrollado un producto de alta innovación, un 41%

### ANEXO 3

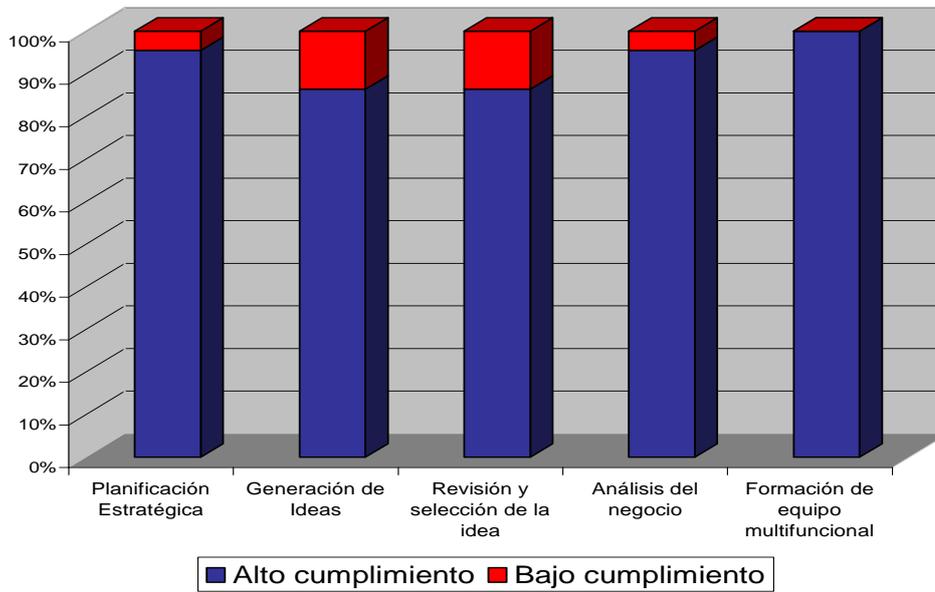
**Gráfico 2: Percepción de la Estrategia Optima**



El gráfico muestra que la mayor parte de los encuestados afirma que la mejor estrategia es desarrollar productos altamente innovadores, seguido por la de moderada innovación. En tercer lugar se encuentra la de baja innovación y quienes afirman que depende de las circunstancias del mercado.

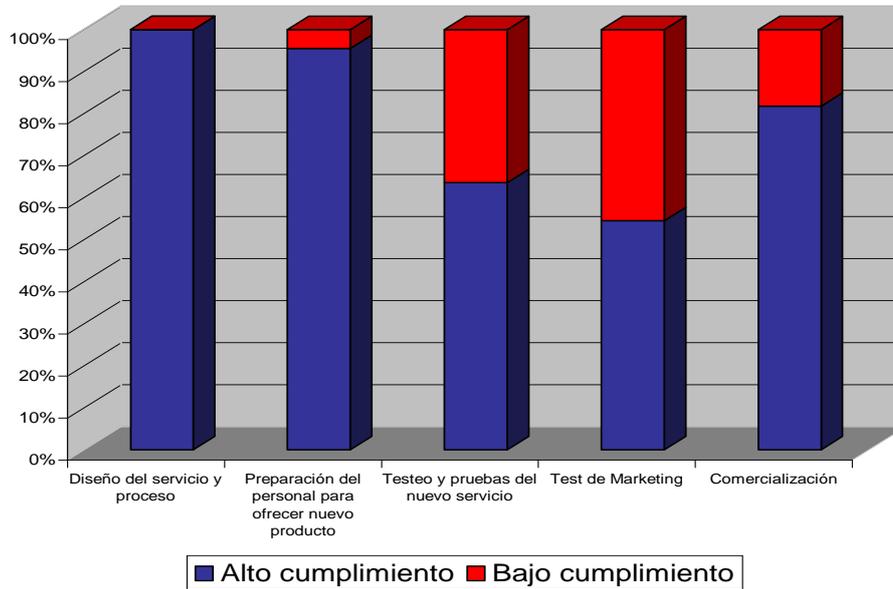
## **ANEXO 4:**

**Gráfico 3: Cumplimiento etapas**



El gráfico ilustra el grado de cumplimiento asociado a las primeras cinco etapas del proceso de desarrollo de un producto. Puede observarse que de estas cinco, la de mayor cumplimiento es “formación equipo multifuncional”, en que la totalidad de los encuestados dicen haber cumplido con esta etapa.

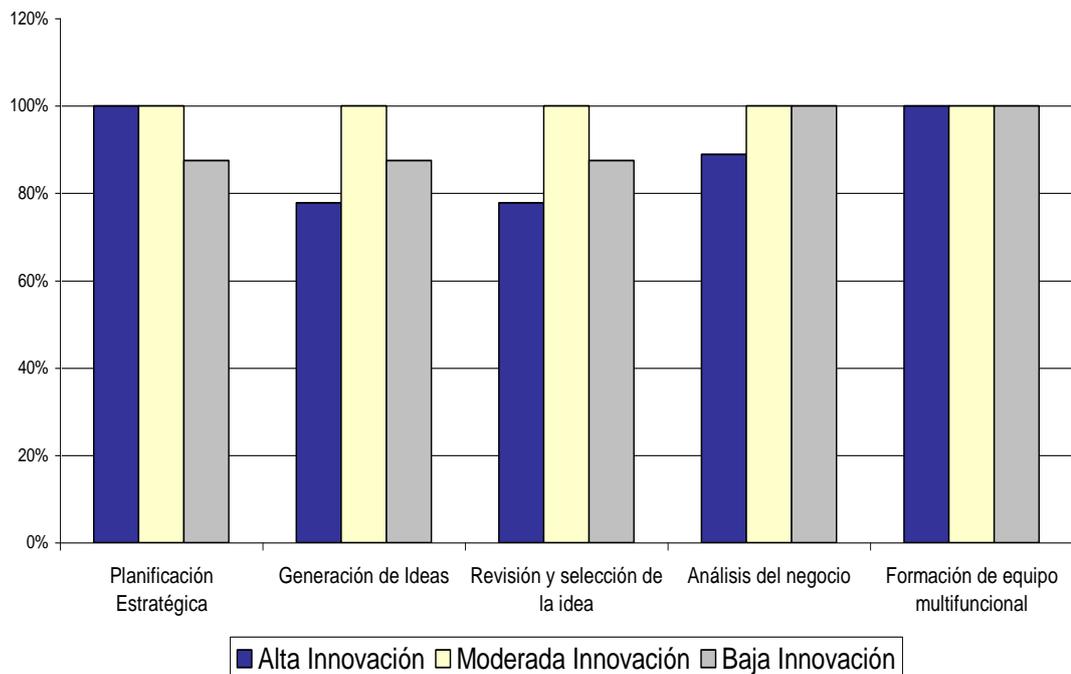
**Gráfico 4: Cumplimiento etapas**



Este gráfico muestra el grado de cumplimiento de las siguientes cinco etapas, donde se aprecia que donde hubo mayor grado de cumplimiento, fue en “diseño del servicio y proceso”, en que el 100% de los encuestados dicen cumplir con esta etapa. Por otro lado, donde existió un menor grado de cumplimiento fue en el “test de marketing”, en que solo el 55% afirma cumplir con esta etapa

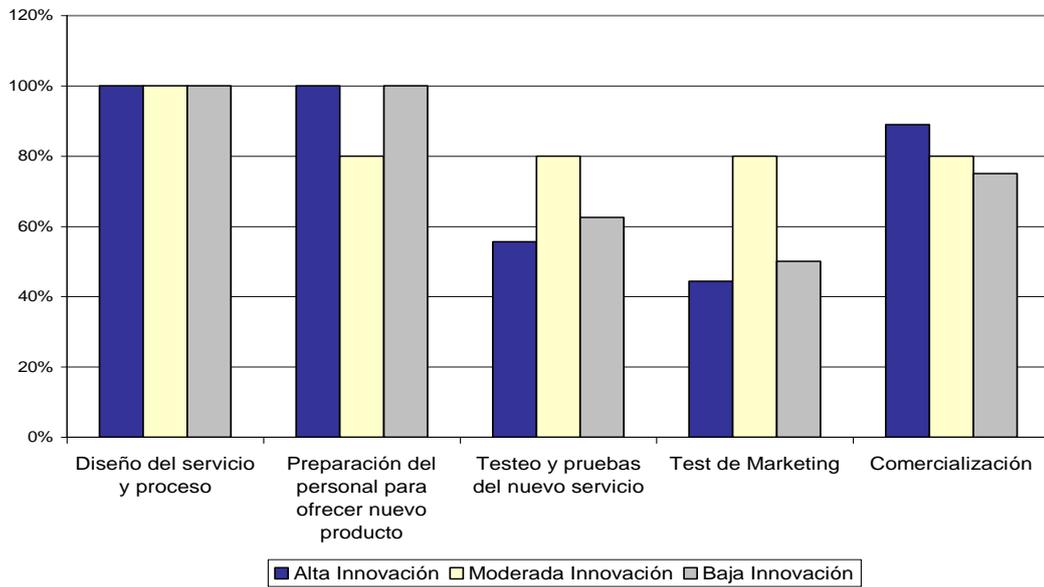
## **ANEXO 5:**

**Gráfico 5: Cumplimiento etapas del proceso según el grado de Innovación**



Acá se observa que existen diferencias en el grado de cumplimiento de las primeras cinco etapas, según el grado de innovación, por ejemplo, en la etapa de generación de ideas, en el desarrollo de los productos moderadamente innovadores, el 100% de los encuestado dice cumplir con esta etapa, a diferencia de los productos de alta y baja innovación, donde el 88% y 78% dice cumplir con tal etapa.

**Gráfico 6: Cumplimiento etapas del proceso según el grado de Innovación**



En las siguientes cinco etapas, puede observarse que nuevamente existen diferencias en cuanto al grado de cumplimiento de cada etapa, según la estrategia de la cual se trate, por ejemplo, en la etapa de “preparación del personal para ofrecer el producto”, en el desarrollo de productos de alta y baja innovación, la totalidad de los encuestados dice cumplir con esta etapa, mientras que en el caso de productos moderadamente innovadores, el 80% dice cumplir con esta etapa.