



knowsquare .

PREPARADO POR: JUAN FERNÁNDEZ-ACEYTUNO

6 DE SEPTIEMBRE DE 2008

VENDIENDO ELEFANTES AZULES

RESUMEN DE LIBRO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

INTRODUCCIÓN

Libro con espíritu didáctico escrito por Howard Moskowitz y Alex Gofman, y editado por Gestión 2000. El subtítulo reza “cómo conseguir que la gente quiera grandes productos incluso antes de que los desee”... El libro incluye multitud de ejemplos de una herramienta estadística ampliamente debatida y estudiada, como es el Diseño de Experimentos, al que rebautizan con el acrónimo EDR, más comercial, eso sí, y que responde a las iniciales de lo que los autores denominan “Experimentación para el Desarrollo de Reglas”. Muchas de las recomendaciones desembocan en una página Web de estos consultores, donde se venden herramientas estadísticas, de seguimiento de proyectos, bases de datos y, naturalmente, consultoría. Adjuntamos, como complemento al resumen del libro, un par de documentos interesantes en formato PDF sobre la técnica del Diseño de Experimentos, para todos aquellos que deseen profundizar al respecto.

IDEAS PRINCIPALES

La EDR es un proceso de experimentación sistematizado orientado a la obtención de soluciones, en el que se diseñan, ensayan y modifican diferentes ideas, paquetes, productos y servicios, siguiendo una disciplina que parece que permite a los técnicos de desarrollo de marketing descubrir qué atrae al cliente, incluso cuando éste no es capaz de expresar su necesidad claramente. Se aplica principalmente cuando el consumidor no es capaz de expresar claramente qué es lo que necesita, y las tradicionales dinámicas de grupo se estrellan contra la falta de claridad y la multitud de interferencias que se producen.

Los pasos recomendados serían, según los autores:

1. Reflexionar sobre el problema, identificando los grupos de características que contiene en producto en cuestión...
2. Mezclar y combinar los elementos conforme a un diseño experimental para crear una serie de prototipos...
3. Mostrar los prototipos a los consumidores y recoger su reacción...
4. Analizar los resultados mediante un modelo de regresión, ya que el Diseño de Experimentos calcula cuánto influye cada uno de los elementos sobre la puntuación de agrado que un consumidor asigna a un producto...
5. Optimizar, encontrando la mejor combinación que contenga el mayor número de utilidades...Se suele realizar de forma automática.
6. Identificar los segmentos naturales de actitud de la población que presentan modelos similares en cuanto a las utilidades...
7. Aplicar las reglas obtenidas para crear nuevos productos...

Algunas conclusiones sobre los puntos clave del proceso, extraídos de la lectura del libro serían:

- Aplicando la EDR, se está creando una cultura basada en la experimentación y el aprendizaje disciplinados... Se aprende a medida que se van haciendo las cosas... La EDR es práctica, y en muchos casos un equipo reducido e incluso una sola persona puede llevarla a la práctica.

knowsquare

- No se deben emitir juicios precipitados, ni pensar que estamos tirando el presupuesto, tratando de enterrar la idea de la experimentación porque parezca demasiado arriesgada...
- El hecho de que algunos productos salgan mal durante el proceso de experimentación, ni arruinará la empresa ni perseguirá al técnico de desarrollo de marketing durante toda la vida... Recomiendan hacer muchos experimentos, hacerlos rápido y hacerlos para aprender...
- Un diseño de experimentos bien hecho puede satisfacer necesidades que los usuarios desconocían que tenían... De hecho, la mayoría de la gente no sabe lo que quiere hasta que lo prueba.
- Para entender una categoría de producto competitivo, se puede aplicar la estrategia de la “deconstrucción”, que se basa en observar lo que hace todo el mundo para ver qué es lo que funciona y también lo que no lo hace: es más fácil descubrir lo que la competencia hace y comunica bien o mal “deconstruyendo” pieza por pieza y probando sistemáticamente sus ideas.
- Los autores sostienen que la EDR va más allá, ensamblando la información, ya que tras recopilar lo que están haciendo los competidores, el paso siguiente descubre el porqué y con qué intensidad, para determinar cuál de las ideas funciona realmente.
- La clave del éxito de la EDR consiste en dar a los consumidores participantes un estímulo significativo y captar su reacción de sensación visceral de la misma forma que reaccionan ante los anuncios y demás estímulos de la vida real, y no una respuesta intelectualizada.
- No tiene ningún sentido que el entrevistado tenga que diseccionar sus sentimientos, porque lo más probable es que no sepa o se equivoque al hacerlo. La gente responde ante combinaciones, no ante componentes.
- Como anécdota, en un capítulo del libro los autores relatan el origen de la Ley de Murphy... Parece ser que el Comandante Edward A. Murphy era un ingeniero que trabajaba en un proyecto, que fracasó porque un operador se equivocó y montó al revés un transductor. Murphy se enojó con el técnico responsable y dijo “Si hay alguna manera de hacerlo mal, la encontrará”... Discurría el año 1949...

LA EDR Y LA COMUNICACIÓN

- La EDR ayuda a elaborar el mensaje, cómo transmitirlo y a quién decírselo... Es posible que desarrollar determinadas frases de comunicación sea todo un arte, pero identificar qué elementos despiertan el interés del cliente y potencian al máximo su respuesta, es factible, según los autores, aplicando métodos científicos.
 - La EDR puede también utilizarse para convertir los comunicados de un político o un directivo en “productos”, simplemente testando las diferentes frases, y analizando cuál de los atributos o elementos básicos del mensaje recibe una mayor calificación.
 - Siempre se producen crisis, así es como funciona el mundo. En esos momentos críticos, la comunicación imprudente o inadecuada por parte de una empresa o un gobierno puede empeorar notablemente la situación, en vez de mejorarla (Los autores mencionan como ejemplo la reacción precipitada de Mercedes, ante el vuelco de un periodista probando uno de sus primeros Modelo A).
 - En una crisis, en comparación con un problema, las emociones están al límite y los acontecimientos se desarrollan con tal rapidez que resulta muy difícil pensar racionalmente. De ahí que una parte muy importante de la gestión de una crisis sea una comunicación activa, inteligente y bien preparada.
 - Los autores sostienen que la EDR puede ayudar a preparar los mensajes óptimos a desplegar en caso de crisis, no ejecutando naturalmente los proyectos en tiempos de crisis, sino realizando supervisiones periódicas seguidas de un estudio actual, preparando una base de datos de mensajes actualizada. No sólo se tendrían los mensajes, sino que se sabrían cómo funcionan y sobre quién, porque los experimentos ya se habrían realizado con anterioridad. Recomiendan una frecuencia de tres meses para cada EDR, de cara a tener actualizados los mensajes, sobre todo por el cambio del entorno, el contexto, los actores, etc.
- Adjuntamos, como complemento al resumen del libro, un par de documentos interesantes en formato PDF sobre la técnica del Diseño de Experimentos, para todos aquellos que deseen profundizar al respecto.