



knowsquare .

PREPARADO POR: CONSEJO EDITORIAL

6 DE ENERO DE 2009

VER LO EVIDENTE

RESUMEN DEL LIBRO DE
ERICH JOACHIMSTHALER

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

INTRODUCCIÓN

Como tributo a que este 2009 que ahora comienza ha sido designado *Año Europeo de la Innovación*, nos sumergimos en la lectura de **“Ver lo evidente”**, un buen libro, francamente recomendable, no sólo para especialistas de Marketing, escrito por *Erich Joachimsthaler* (Ediciones Deusto, *Harvard Business School Press*.) El libro sugiere una nueva forma de definir y ejecutar la estrategia de crecimiento de la empresa a través de un proceso que, aunque bastante lógico, puede resultar algo más complejo en la práctica. El modelo de anticipación de la demanda y del crecimiento sugiere que no podemos ver el mundo actual del consumidor desde nuestros esquemas: hay que salir, romper principios “infranqueables”...Nos dice que, ahí fuera, el mundo se mueve...

MIRAR DESDE FUERA

El autor mantiene que si se está cegado por el éxito, se está cegado ante la innovación. Para que una compañía dé realmente en el blanco de la innovación de una manera coherente, deberá hacer tres cosas: (1) debe entender a las personas que intenta servir como los individuos que son, es decir, olvidarse temporalmente de las estrategias, negocios, productos y marcas actuales, y observar la manera en que la gente vive su rutina diaria (2) debe saber cómo ir más allá de sus propios perímetros de productos, mercados y competencias, e ir más allá de lo que saben o han aprendido hasta hoy (3) debe observarse a sí misma “desde fuera” y formular estrategias a partir de los comportamientos de las personas y no sólo buscar la satisfacción de las necesidades o deseos de los consumidores.

En general, las empresas han perdido su capacidad de ver, fundamentalmente porque las estructuras departamentales y los procesos rutinarios fragmentan la visión que tienen de los clientes, limitan rápidamente la perspectiva de la compañía. Además, centrarse sólo en las necesidades no anticipa tendencias ni futuro y normalmente afectan negativamente a los procesos de innovación. Por último las empresas están acostumbradas a observar al cliente desde dentro, y por lo tanto se definen los problemas y las oportunidades en los términos del medio en el que se mueven, a veces incluso afectados por sus propias carreras o retribuciones.

MODELO DE ANTICIPACIÓN DE LA DEMANDA Y EL CRECIMIENTO

Este modelo de varias etapas, a través de la observación de los clientes fuera del ancho de banda tradicional de la empresa, permite según el autor disponer de un punto de vista único, y de esta forma romper el círculo vicioso de las técnicas actuales.

1. Más allá de los clientes existentes

La mayoría de las empresas dividen a los clientes en actuales y potenciales, tratando de vender más a los primeros, y encontrando más de los segundos...Pero los departamentos de marketing habitualmente se centran en aquéllos, porque son los que conocen, y de los que tienen más datos.

2. Más allá de las marcas existentes

Frente a la idea de cartera de marcas, que el cliente ni ve ni percibe ni le importa, la perspectiva de analizar el conjunto desde la ventaja generada para los clientes ayuda a ver las marcas, productos y

servicios actuales en su totalidad. Permite ver en qué manera el conjunto encaja dentro de la vida diaria de las personas y hasta qué punto añade valor a ésta.

3. Más allá de la categoría

Se ha acabado la época de la competencia por marcas de productos y servicios dentro de categorías concretas. Por ejemplo ¿dónde miramos cuando queremos saber la hora? ¿Al móvil, al ordenador, al salpicadero del coche?...

4. Más allá de la industria

¿Con quién compite Palm? ¿Con Nokia, con Sony, con Gateway, o quizás con Blackberry? La pregunta no es ¿Con quién estoy compitiendo? Sino más bien ¿Qué deseo conseguir en términos de ventajas para mis clientes? ¿Qué voy a hacer para integrarme dentro de su vida diaria?

5. Más allá de los equipos y las funciones

Una organización funcional sirve a la función, más que al cliente. La aceptación de una perspectiva desde fuera de la prioridad de la demanda ayuda a los diferentes departamentos a unirse gracias a la adopción de una perspectiva común.

6. Más allá de los límites de las divisiones estratégicas y los dominios habituales

Las nuevas oportunidades proceden de las personas que son capaces de aprovechar las ideas de otras áreas, por lo que es necesario mirar más allá de la disciplina propia y ampliar el dominio habitual. Si usted es responsable de marketing, observe la creación de la ventaja para el cliente desde la perspectiva del director de operaciones.

ENTENDER EL ECOSISTEMA DE LA DEMANDA

Para que una empresa pueda buscar la ventaja para el cliente deberá:

1. Crear un nuevo contexto de demanda...

...A través del **contacto** con las personas y de una mejor **comprensión** de cómo vive la gente, analizando bajo el contexto social, físico, cultural y temporal el **comportamiento** del cliente en términos de:

- Objetivos: aquello por lo que me esfuerzo
- Actividades: lo debo hacer para alcanzar mis objetivos
- Prioridades: aquello en lo que debo invertir

...Y una vez aquí, profundizar en las necesidades y deseos de las **personas**, así como en las frustraciones y pasiones que el **producto** o **servicio** puede generar en ellas.

Ejemplo: un serie de pares de números (2,3) (4,6) (8,?)... La mayoría de la gente dice que falta el 12, resultado de multiplicar el número anterior por dos. Pero es 4, porque cuatro son las letras que tiene el número ocho...3 son las letras del 2 y seis las letras del número 4...

El estudio del entorno de la demanda debe realizarse sin enfocarse en un producto específico, la investigación debe centrarse en los objetivos, necesidades y actividades de la gente. Los pasos son:

- (1) Identificar actividades, objetivos, prioridades, contextos, necesidades, frustraciones y problemas
- (2) Agruparlos en segmentos de demanda, utilizando los objetivos, actividades y contextos
- (3) Completar la segmentación de la demanda utilizando la información de estudios existentes
- (4) Evaluar los segmentos de demanda con respecto a su utilidad estratégica
- (5) Evaluar la manera en que una marca encaja o actúa dentro de un entorno de demanda

2. Reformular el espacio de oportunidad

Dicen que la perspectiva equivale a 50 puntos en el test de inteligencia. Aplicando una rutina innovadora de pensamiento, estudiando el entorno con el mismo rigor y detalle que un explorador examina el plano del territorio que va a explorar, las empresas y sus estrategias deben abandonar sus mesas de trabajo y sus despachos para examinar el mapa desde el exterior a través de lentes diferentes, agrupadas en tres perspectivas: la del cliente, la de la industria y la del mercado.

3. Formular un proyecto estratégico

“Si no sabes dónde vas, cualquier camino te llevará allí” (Alicia en el país de las maravillas)

Tradicionalmente, estamos acostumbrados a que la diferenciación se consiga a través del posicionamiento, y éste se basa en un único punto, atributo o dimensión en relación con la competencia en una categoría. El autor en cambio propone un posicionamiento multidimensional alrededor del área pertinente del ecosistema de la demanda del cliente.

Un proyecto estratégico para la acción es una herramienta paraguas: define al más alto nivel la estrategia decidida por una compañía, así como las acciones y actividades necesarias para que ésta avance hacia su visión y objetivos. La estrategia se define a partir de tres consideraciones principales:

- (1) Objetivos... ¿Qué queremos conseguir?... **Los objetivos definen la estrategia**
- (2) Ventaja... ¿Con qué recursos y capacidades alcanzaremos este objetivo?... **La ventaja define los medios**
- (3) Alcance... ¿En qué ámbito competiremos?... **El alcance define el ámbito de la perspectiva de los clientes.**

CREAR VENTAJAS PARA LOS CLIENTES

Las marcas son el medio principal para conectar la estrategia innovadora del crecimiento de la compañía con el ecosistema de la demanda de los consumidores. Una estrategia de cartera de marcas define la posición, el papel y la relación de cada marca dentro de la cartera. La clave está en aprovechar su fuerza sin permitir que ésta limite la perspectiva como compañía. Los conceptos de conciencia de marca y de imagen corporativa son básicamente tácticos. Por el contrario la identidad de marca es un concepto fundamentalmente estratégico. La imagen corporativa es el resultado de una identidad fuerte y de un dispositivo de medida de la salud de la marca. Por el contrario, un sistema de identidad de marca expresa un compromiso estratégico y es el punto de partida para la construcción

de una marca potente; define, en suma, qué es una marca y qué quiere ser: “*el carácter es destino*”, decía Heráclito...

Creer en nuevos mercados, reinventar el modelo comercial y transformar la compañía, abrirse a mercados adyacentes y construir nuevas plataformas de crecimiento de anticipación de la demanda: todo ello representa un gran reto para una marca. Y uno de los desafíos más importantes para la empresa es llamar la atención de los clientes, conectar con ellos y fidelizarlos. Y para lograrlo existen cinco directrices principales:

- (1) Poner en duda los supuestos y las creencias asumidas
- (2) Conseguir que la marca forme parte de la cultura empresarial
- (3) Ir a buscar los clientes allí donde están
- (4) Sacar partido del código contextual y cultural
- (5) Activar una idea impulsora alrededor de las plataformas de crecimiento

El autor cita dos ejemplos que desarrolla a fondo: primero el del *iPod*, expresado como mucho más que un MP3, eligiendo como plataforma de crecimiento el ciclo completo musical de los consumidores; y el segundo el de la tarjeta *MasterCard*, haciéndose un hueco en el marketing emocional eligiendo como plataforma de crecimiento los “momentos memorables”...

Y como todo buen libro que se precie, aporta cuatro pasos o consejos finales, enfocados en la acción:

- (1) Identificar claramente los activos clave pertinentes para la demanda y aprovecharlos
- (2) Evaluar críticamente y desarrollar las competencias características utilizadas para gestionar los activos clave
- (3) Escoger las principales iniciativas estratégicas que obligan a la introducción de todos los procesos dirigidos a la demanda
- (4) Construir la cultura empresarial (debo reconocer que me ha desconcertado encontrarme este último punto precisamente al final de la obra...Creo que cronológicamente debería ir mucho antes en el proceso...)

La premisa de este libro es que no podemos entender las nuevas realidades de los consumidores mirándoles desde nuestras empresas de hoy. Tenemos que sumergirnos en su mundo de forma imparcial. Pero, por otra parte, tampoco podemos “fiarnos” de los consumidores: éstos no pueden saber lo que no han experimentado. Tenemos que ampliar la perspectiva, tenemos que desafiarlos a nosotros mismos, y reformular y ampliar el espacio de oportunidad para ver lo evidente.