



Viagra para las marcas

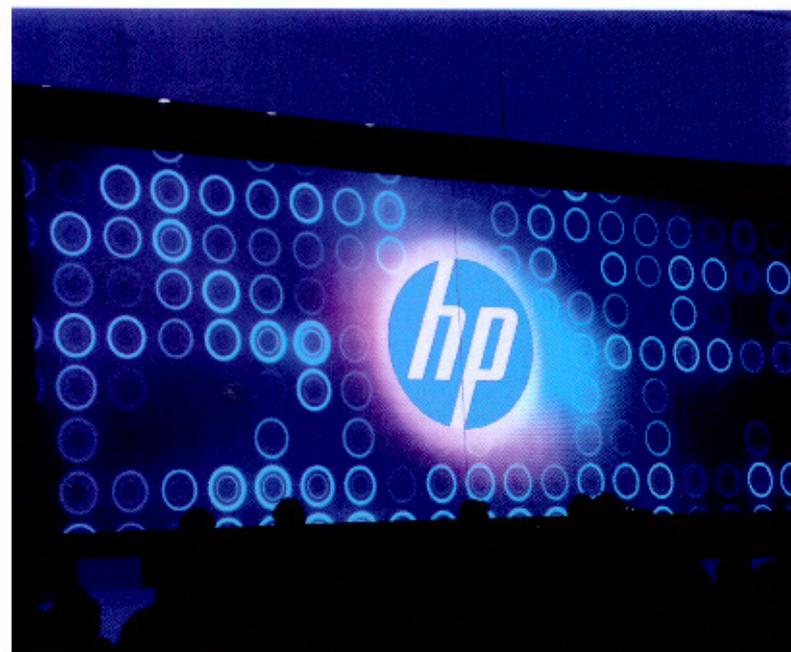
LA INNOVACIÓN VIAGRA ES AQUELLA QUE, PROPORCIONANDO VALOR REAL A UN GRUPO DE USUARIOS, APORTA VITALIDAD A UNA NUEVA MARCA O REVITALIZA UNA MARCA YA EXISTENTE.

► Por **JOAN MIR JULIÀ*** Director general de AC Marca

El anuncio de Gillette G2 en los años setenta explicaba la acción de su maquinilla de dos cuchillas a través de la visualización de la jugada más típica en el fútbol, centrar la pelota desde la banda y rematar a gol: "la primera cuchilla arrastra el pelo y la segunda lo corta". Dos actividades complementarias y con efecto sinérgico. El kit de la innovación Viagra está formado por esas dos actividades: el centro y el remate. La tarea de centrar equivale a

la obtención de un concepto brillante. Mientras que el remate será la ejecución impecable de ese concepto en el mercado. Esas dos fases carecen de valor la una sin la otra.

La creación de un concepto brillante precisa que este sea: diferente (singular, único y original, que no sea una copia de algo ya existente), relevante (de interés para un grupo suficiente de usuarios) y cautivador (que cumpla las expectativas que en él han puesto los usuarios).



EN EMPRESAS COMO HEWLETT PACKARD, EL TRABAJO CON PROTOTIPOS INFLUYE MÁS QUE NINGUNA OTRA ESTRATEGIA.



ALGUNAS EMPRESAS, COMO MICROSOFT, BASAN SU ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EN ADQUIRIR DIRECTAMENTE TALENTO.

La ejecución impecable de ese nuevo concepto en el mercado se sustentará en la óptima gestión de cinco focos clave: producto o servicio (expresar de forma tangible la idea), marca (expresar de forma intangible e identificadora la nueva idea en la mente del usuario), comunicación (atrapar la mente, y el corazón, del usuario con la nueva idea), distribución (conseguir presencia y visibilidad en el mercado) y precio (proyectar el valor que la nueva idea va a tener para los usuarios).

LA INVERSIÓN COMO PALANCA. Hay que apoyar el nuevo proyecto con los recursos necesarios. Para ganar dinero hay que gastar dinero. La mejor idea no volará sin dinero que la haga despegar. Es mejor una idea mediocre con dinero que una buena idea sin dinero para impulsarla. Un buen concepto fracasará si no dispone de los recursos mínimos necesarios tanto en el momento del lanzamiento como en las fases posteriores de su ciclo de vida. Anclarse en la mente humana es muy caro. Lo es llegar y también lo es mantenerse. En síntesis,

una óptima ejecución requiere dinero. ¿Cuánto? El suficiente. Los resultados del test sobre el potencial que tiene el nuevo lanzamiento nos darán información sobre cuáles pueden ser las ventas esperadas el primer año y los siguientes. Esos escenarios previstos determinarán cuánta inversión en marketing puede aguantar el nuevo proyecto en la fase de lanzamiento y en las siguientes (es fundamental apoyarlo con constancia). Hoy en día la comunicación es carísima, por lo que la organización deberá enfocar todos los esfuerzos posibles en el nuevo proyecto para maximizar sus probabilidades de éxito. Si el nuevo proyecto muestra síntomas de debilidad, transcurrido un tiempo prudencial, una retirada a tiempo puede ser una victoria. Pero si el nuevo proyecto avanza y va penetrando en el mercado, hay que buscar recursos debajo de las piedras para seguir alimentándolo.

Danacol no fue la marca que creó la categoría de alimentos que ayudan a reducir el nivel de colesterol en sangre. No fue ni la inventora ni la pionera. Sí ha sido la primera en anclarse masivamente

en la mente de los usuarios gracias a apoyar ese concepto con muchísimos recursos.

La innovación Viagra es aquella que se basa en una idea brillante (diferente, relevante y cautivadora) y que, además, disfruta de una ejecución impecable, en términos cualitativos (gestión) y cuantitativos (dinero).

En la historia del marketing existen multitud de ejemplos de empresas que generaron categorías que al principio tuvieron mucho éxito pero que no consiguieron llegar a ninguna parte por no disponer de los recursos necesarios para seguir desarrollándolas. En el mundo de la empresa y del marketing no hay nada más triste que dejar morir un proyecto con potencial por no disponer de los recursos necesarios.

La "prueba del algodón" de que estamos ante un concepto innovador e impecablemente ejecutado (innovación Viagra potencial) aparece si se dan dos situaciones mágicas en el mundo del marketing: repetición (el usuario ha probado el producto o servicio y repite porque se siente suficientemente sa-

tisfecho) y recomendación (el usuario está satisfecho con el producto o servicio hasta el punto que lo recomienda a otros usuarios potenciales). Cuando aparezcan alguna o ambas situaciones, entonces tendremos una innovación Viagra real para la marca.

Vamos a ver los lubricantes necesarios para que el kit de la innovación Viagra sea prolífico en la generación de nuevas ideas tanto en calidad como en cantidad.

LUBRICANTES DEL KIT. El proceso innovador se puede lubricar, facilitar o apalancar a partir de tres factores fundamentales: el talento de las personas que intervienen en la innovación; la cultura innovadora de la organización; y el método sistematizado de innovación.

Lubricante n.º 1: personas con talento

La eficiencia en el proceso innovador de una empresa (cantidad y calidad de nuevos conceptos) depende de los empleados con talento con que se cuente. El talento, al igual que ocurre con las marcas, tiene un valor intangible que, aunque no figura en los balances, representa una gran porción del valor económico de las organizaciones. Muchas empresas basan su crecimiento en una estrategia de adquisición de marcas. También las hay, como el caso de Microsoft y de Cisco, que fundamentan su estrategia de crecimiento en adquirir directamente talento. Han utilizado la compra de pequeñas *starts-ups* (empresas de nueva creación) innovadoras para quedarse con su talento y con sus ideas. Y lo hacen pagando auténticas barbaridades si como referencia tomamos su valor contable. La mayoría de estas compañías, al estar en la fase inicial de sus ciclos de vida, están en pérdidas.

Si bien es esencial una óptima aptitud, no lo es menos una adecuada actitud. En este sentido, los atributos que deben aportar las personas con talento, para generar una innovación eficiente, son los mismos que definen a un emprendedor. Los emprendedores crean nuevas empresas, *entrepreneurship*, o nuevos negocios en las empresas donde trabajan, *intrapreneurship*. Los atributos son: positivismo, optimismo, entusiasmo, proactividad, espíritu emprendedor, creatividad, visión, ambición positiva, tolerancia a la frustración y perseverancia y paciencia.



PHILADELPHIA DE KRAFT ES EL CASO DE UN QUESO PARA UNTAR QUE SE HA PROMOCIONADO TAMBIÉN COMO INGREDIENTE DE RECETAS.

Lubricante n.º 2: organización orientada a la innovación

La eficiencia en el proceso innovador de una empresa depende de la intensidad con la que una organización se enfoca sobre la innovación. La probabilidad de obtener ideas eficaces es más alta en organizaciones con una orientación clara hacia la innovación. Veamos qué elementos tienen en común aquellas organizaciones con un foco claro hacia la innovación: toleran el fracaso; limitan las normas; buscan la competencia interna; incentivan el dinamismo; persiguen la diversidad; apuestan por la descentralización; facilitan la fluidez en la comunicación; y fomentan la involucración de las personas.

Lubricante n.º 3: metodología sistematizada

La eficiencia en el proceso innovador de una empresa depende de la existencia y correcta gestión de una metodología sistematizada. El futuro de cualquier organización depende de las grandes ideas, y para generar continuamente grandes ideas no se puede

confiar ni depender del azar, son necesarios un método y una sistemática. Para que una metodología sistematizada funcione en una organización son necesarios tres requisitos: actitud (los empleados deben poseer una actitud proactiva hacia la innovación), disciplina (es preciso buscar tiempo más allá de lo inmediato, más allá de las necesidades del día a día) y sistemática (debe implementarse un método muy bien estructurado).

El método sistematizado que utilizan las organizaciones con una innovación eficiente puede desarrollarse de diferentes maneras, pero debería contar con las siguientes fases: *fase exploratoria*, fase del prototipo y fase del lanzamiento al mercado.

Fase exploratoria. La fase exploratoria tiene un doble objetivo. Por un lado, incrementar la capacidad creativa de la empresa y, por otro, identificar nuevas oportunidades de negocio, nuevos mercados, más allá de las simples y previsible extensiones de línea. Y, a partir de estas oportunidades, generar nuevas ideas y conceptos.



SABREMOS QUE ESTAMOS INNOVANDO SI SE DAN DOS SITUACIONES MÁGICAS: REPETICIÓN Y RECOMENDACIÓN.

la marca, es decir, el estilo arquitectónico que da coherencia y unicidad al edificio.

Otro aspecto importante es olvidarse de querer ser todo para todos. En su lugar hemos de aspirar a ser algo, el beneficio clave que aporta la marca, para el mayor número posible de grupos de usuarios (clústeres), maximizando a su vez las ocasiones de uso.

Para expandir la idea original existen dos ejes de actuación: los nuevos usuarios y las nuevas ocasiones de uso.

Nuevos usuarios. Desde el concepto inicial se buscarán nuevas ideas que conecten con las necesidades de nuevos usuarios. Estos se buscarán en otros rangos de edad (si la idea inicial satisfacía a niños, ¿puede adaptarse para satisfacer a adultos?), en el otro sexo (si la idea original iba dirigida a hombres, ¿puede adaptarse a las mujeres?), en otra clase social (si la nueva idea se dirige a usuarios de alto poder adquisitivo, ¿puede una derivación de esa idea atender a usuarios con menor poder adquisitivo?), etc. La captación de nuevos usuarios se correlaciona con el concepto 'penetración'.

Nuevos usos. A partir del concepto que ha supuesto la innovación inicial se buscarán nuevos conceptos para crear diferentes momentos de uso, más frecuencia de uso y otras situaciones o experiencias de uso. La creación de nuevas ocasiones de uso se relaciona con el concepto 'frecuencia'.

Ejemplo: Philadelphia de Kraft. Queso fundido cuyo uso original era el de untar rebanadas de pan, tostadas, galletas, etc. Posteriormente su comunicación se ha enfocado en nuevas ocasiones de uso, mostrando recetas de cocina donde Philadelphia se convierte en un ingrediente fundamental. Con esta estrategia la marca persigue no solo aumentar la frecuencia de compra, sino también la penetración en nuevos hogares. ■

* Joan Mir Julià es autor del libro *Viagra para las marcas* (Empresa Activa, Barcelona, 2012).

Fase del prototipo. La creación de prototipos es una cuestión cultural. Las organizaciones que tienen este tipo de cultura prueban continuamente cosas, experimentan a gran velocidad para obtener datos lo más rápidamente posible. Realizan prototipos con rapidez y sin gastar demasiado, prueban y crean nuevos prototipos a partir de la información que va apareciendo de los experimentos. Para esas empresas el trabajo con prototipos es una competencia esencial e influye dramáticamente en su capacidad para innovar, muchísimo más que ninguna otra estrategia. Como ejemplo de organizaciones con ese perfil cultural podemos citar a 3M, Hewlett Packard, Sony o Microsoft.

Fase de lanzamiento al mercado. Esta fase incluye todos los pasos que debe dar la organización para lanzar la innovación al mercado y que se han comentado al hablar de la óptima ejecución.

HACIA UN CONSUMO MASIVO. Una vez que la idea innovadora, diferencial, relevante, cautivadora y bien implemen-

tada en el mercado se ha anclado en la mente de un grupo de usuarios que le dan un determinado uso, podemos decir que ya se ha posicionado. Entonces hay que empezar a pensar en cómo expandir o catapultar esa idea. El camino pasa por seguir innovando en conceptos para salir de un segmento nicho y mover la idea original hacia otras ideas que creen nuevos segmentos de mercado. De esta manera, a base de agregar nuevos segmentos, aspiraremos a expandir la innovación Viagra hacia un consumo masivo.

El primer objetivo será anclar, lo más efectivamente posible, el nuevo concepto en la mente de un grupo de usuarios. Luego, pensaremos en atacar un nuevo segmento. Es como la construcción de un edificio en el que, antes de construir un segundo piso, el primero debe estar perfectamente acabado. Siguiendo con esa analogía, cada apartamento que se construya en el edificio será una combinación de nuevos usos o *nuevos usuarios*. Siempre respetando los significados esenciales –el ADN– de