



business
innovation



cdn

competitive
design network



La importancia de la innovación en tiempos de crisis. Decálogo para generar oportunidades en épocas de crisis.

Antonio Flores - www.antoniflores.com

La “crisis” forma parte de nuestras vidas; una de las consecuencias profesionales de “vivir en crisis” es el estado de ánimo que crea en aquellos que deben tomar decisiones, provocando situaciones de bloqueo estratégico, al igual que un síndrome de Estocolmo que nos impide analizar las situaciones con frialdad y racionalidad.

Las crisis son sinónimo de regresión, suelen traer retrocesos en la evolución de los productos y servicios de las empresas, son años que solo unos pocos (con más temple e imaginación que capacidad de invertir) aprovechan para avanzar y salir posicionados de la misma.

Abordaremos en este artículo **algunas prácticas y estrategias apropiadas para que nuestras empresas puedan seguir avanzando, lanzando productos y servicios competitivos; minimizando el esfuerzo y la inversión necesaria y maximizando el retorno.** Las desarrollaremos mediante 10 conceptos que denominaremos **Decálogo para desarrollar nuevas oportunidades en época de crisis:**

- 1-Existen pocas necesidades nuevas, sí nuevas formas de solucionarlas**
- 2-La tecnología no es un fin, la innovación es la forma de rentabilizarla**
- 3-El usuario no es el centro, el “no usuario” si lo es**
- 4-No existen consumidores pautados, existen momentos de consumo**
- 5-Mejor antes y acompañado, que tarde y solo**
- 6-No hay mejor barrera competitiva que la sorpresa continua**
- 7-El producto hace a la marca, no la marca al producto**
- 8-Digitalizar el producto, “productivizar” el servicio**
- 9-Solo lo que percibimos tiene valor**
- 10-“Por que yo lo valgo”, o como liberarse de la dictadura del “cuantitativo”**

1-Existen pocas necesidades nuevas, si nuevas formas de solucionarlas

En ocasiones dedicamos esfuerzos y recursos de nuestras áreas de marketing en detectar lo que entendemos por “nuevas necesidades del consumidor”. **Las personas tenemos pocas necesidades nuevas, lo que si tenemos son nuevas formas de satisfacer las necesidades de siempre** mediante la evolución del conocimiento tecnológico, social y económico.

Cuanto más reconocible por el consumidor sea la necesidad que satisface nuestro nuevo modelo de negocio (producto/servicio), menos esfuerzos por introducirlo deberemos realizar.

Consideraremos que por muy novedoso que sea el nuevo concepto, deberá enfrentarse a otros que de un modo u otro ya están satisfaciendo la necesidad a la que se enfoca; por ello deberá ser superior a los que compite en facilitar de un modo u otro la calidad de vida del usuario; solo así podremos vencer las barreras que significa para el consumidor cualquier cambio de hábito.



Ej: La alimentación infantil es claramente una necesidad permanente, en su forma de evolucionarla vemos como la industria aplica la evolución del conocimiento, desde alimentos preparados, electrodomésticos específicos para cocinar papillas o desarrollando una nueva categoría de productos para la preservación de alimentos y sistemas de conservación.

Babycare by Imaginarium / ALFA

<http://www.imaginarium.es/productos/detalle?referencia=48228>

2-La tecnología no es un fin, la innovación es la forma de rentabilizarla

Vivimos en una sociedad donde rendimos excesivo culto a la tecnología, en muchos casos estamos bajo la dictadura de “la tecnología por la tecnología”. Nuestro mundo está lleno de servicios y productos sobre-especificados tecnológicamente, que solo se justifican desde la novedad tecnológica.

Las tecnologías conocidas y amortizadas siguen siendo útiles y estamos llenos de ellas. Debemos ser capaces de detectar nuevos usos a tecnologías ya amortizadas mediante la aplicación de estrategias de innovación; de este modo, conseguiremos productos/servicios con un margen de beneficio superior, menor coste de introducción y mayor robustez de funcionamiento.



Ej: Las tecnologías de exprimido industrial de naranjas, han permitido crear una nueva categoría de productos HORECA y servicios para los establecimientos de naranjas naturales exprimidas al momento. Aplicar

tecnología conocida en un nuevo nicho de utilización ha permitido aumentar la eficiencia del mismo.

www.zumex.com

3-El “usuario” no es el centro; el “no usuario” sí lo es

Una de las últimas tendencias en la detección de oportunidades, (en especial en el gran consumo) consiste en situar al usuario en “el centro”; el concepto básico se centra en preguntar y observar al usuario para detectar sus necesidades y capacidades, transformándolas en nuevos productos y servicios.

No discutiremos la eficiencia de estas metodologías, pero sí resaltaremos que son un medio en si mismo, nunca un fin; son más herramientas que filosofías de trabajo, y como tales son apropiadas para unos casos y poco apropiadas para otros.

Pocas veces nos llevarán a detectar conceptos disruptivos, relevantes en facturación y que creen distancia con nuestros competidores. **Los usuarios no son patrimonio de nadie, aquellas respuestas que nos dan a nosotros suelen ser previsible y son dadas también a toda nuestra competencia; este es el origen de la poca diferenciación que existe en algunos sectores como el gran consumo.**

El “no usuario” debe ser nuestro objetivo, aquellos grupos a los que no accedemos, o que simplemente aún no están identificados porque nadie les ha ofrecido una forma distinta de atender sus necesidades.

La extrema rapidez con la que evoluciona nuestra sociedad, deja al descubierto numerosas oportunidades para explotar.

Ej: “BEBE” de [Gallina Blanca](#), como captar a los no usuarios de consumir sopa fuera de casa, mediante la adaptación a las necesidades del uso específico fuera de casa del producto.



4-No existen consumidores tipificados, existen momentos de consumo

Lejos estamos de agrupar a los consumidores por su poder adquisitivo, afortunadamente el consumo se ha democratizado y una gran franja de la población puede acceder a la mayoría de bienes, solo en las situaciones más extremas de poder adquisitivo y nivel educacional, podríamos diferencia claramente por grupos.

Hoy las pautas de consumo vienen dadas de la ecuación de valor percibido por el consumidor en el “momento” de consumo; pongamos un ejemplo, unos padres con un poder adquisitivo determinado, reaccionarán con pautas distintas en el momento de adquirir un cochecito de puericultura para su hijo (seguridad, educación, transporte, higiene, durabilidad, estatus, etc.) que en el momento de adquirir un triciclo para que su hijo juegue (todos son iguales, todos se rompen, todos sirven para pedalear, etc.)

Cuanto más universalizado y globalizado esté un producto o servicio (triciclo -tres ruedas-), más riesgo de banalización tiene (si en un ejercicio de innovación le ponemos una cuarta rueda, ya no es un triciclo). Esto aplica a productos y servicios muy comoditizados; las líneas aéreas, los servicios bancarios, etc.

Una buena herramienta para elevar el valor percibido de estos productos consiste en hibridar conceptos; si nuestro triciclo le añadimos accesorios para que también aporte valor como silla de paseo, automáticamente elevamos el valor percibido a un producto de puericultura. Esto explica el gran boom de los alimentos con propiedades añadidas, los servicios bancarios personalizados (banca privada), los servicios con producto, etc.



Ej: El modelo FollowMe de [Imaginarium](#), combina las necesidades de un carro de paseo del sector de puericultura, con el uso de triciclo convencional del sector del juguete; el valor percibido resultante es muy superior a las referencias convencionales del sector.

5-Mejor antes y acompañado, que tarde y solo

Tradicionalmente nos cuesta compartir el conocimiento y los activos intangibles con otras empresas o redes de proveedores; desde un punto de vista histórico, las empresas españolas han tendido a ser autosuficientes y cerradas en la generación y amortización de estos activos.

Si bien se ha abandonado la idea de empresas verticales desde un punto de vista de producción, la idea persiste en aquellos activos menos tangibles; marca, canal, logística, I+D.

Una fórmula de aumentar el margen de explotación, de “acelerar” la salida y explotación de los nuevos modelos de negocio en el mercado es la detección y colaboración con socios “aceleradores.”

Un socio acelerador es una empresa propietaria de un activo intangible que puede imprimir rapidez y comprensión de una nueva propuesta en su explotación comercial; si tenemos un nuevo servicio pero carecemos del canal adecuado, relacionarnos con el propietario del canal compartiendo el beneficio será mucho más rentable que construirlo.

Tomar conciencia de nuestros activos intangibles y pensar para quién pueden tener valor (y viceversa) es una excelente forma de acelerar la explotación de las oportunidades y reducir el riesgo y la inversión necesaria para ello.

Ej: La introducción del vermouth a granel en el canal horeca revolucionó el consumo del sector, la reacción del líder mediante la asociación con un fabricante de electrodomésticos permitió mejorar la experiencia de consumo

www.martini.com



6-No hay mejor barrera competitiva que la sorpresa continua

Tradicionalmente se ha pensado que para crear barreras de entrada en los mercados, lo mejor era la inversión en desarrollo continuo de tecnología o fuertes volúmenes de inversiones en sistemas productivos, publicidad, etc. Hoy sabemos que ninguna de ellas genera seguridad para mantener el liderato.

La mejor forma de fidelizar a nuestros clientes y crear fuertes barreras de entrada es sorprenderlos diariamente. No hay mejor forma de captar la atención que la sorpresa continua.

Mantener un alto y constante ritmo de lanzamiento de nuevos productos y servicios adaptados al momento es una estrategia que requiere más esfuerzo en aplicar conocimiento (no necesariamente nuestro) que en desarrollarlo. Es la estrategia de los *retailers*; marcas como [Decathlon](#), [Inditex](#), [ING](#), [Mango](#), [Cortefiel](#), etc. la utilizan. Sus centros de desarrollo adaptan a la circunstancia del momento (en forma de moda, marca, precio, logística, etc.), el conocimiento que otros desarrollan.

Es como una carrera de fondo respecto a nuestros competidores, nos distanciamos paulatinamente de ellos, en la medida que nuestra capacidad de sorpresa, de retener la atención de nuestros clientes, sea superior a la de ellos.



Ej: La categoría "Play" de [Durex](#), explota el concepto de nuevos lanzamientos sorprendiendo en uso y prestaciones al consumidor.

7-El producto hace a la marca; no la marca al producto

Venimos de una tendencia donde invertir en marca era más importante que invertir en los productos y servicios que amparados por ella se comercializaban; "una buena marca lo aguanta todo..." y unas buenas estrategias comerciales y de marketing suplían posibles carencias en las prestaciones de los productos / servicios.

Hoy sabemos que esto no es cierto, el consumidor cada vez tiene más criterio y quiere ser sorprendido diariamente, busca nuevas experiencias de uso y consumo; este es un territorio de la "distancia corta" del cliente frente al producto y sus atributos.

Tendremos una buena marca con consumidores fieles, en la medida de que esté compuesta por productos que respondan a ello y generen satisfacción; debemos devolver al producto y a los servicios la prioridad de nuestros esfuerzos, es el vínculo de unión con nuestros clientes y el único motivo por el cual nos compran.

Los buenos productos generan categorías propias, espacios de competencia donde actúan en solitario y que convenientemente bien gestionados alargan su vida en el tiempo.

Ej: [Rusticae](#), es la central de reservas de "hoteles con encanto", la selección de sus establecimientos junto a una oferta de productos y servicios exclusivos ha elevado tremendamente la notoriedad de la marca.



8-Digitalizar el producto, “productivizar” el servicio

Hemos vivido dentro de clasificaciones como lo tangible vs lo intangible, lo físico vs lo digital, etc. Las empresas que fabricaban productos físicos, pocas cosas tenían en común con aquellas que lo hacían con servicios; **hoy estas fronteras están desapareciendo y en la búsqueda de fidelizar a los clientes y maximizar la rentabilidad de los mismos, las empresas se están desdoblado dentro del triángulo de la máxima rentabilidad; productos, servicios y consumibles.**

Añadirle a nuestros productos un servicio que nos permita mantener la relación con los clientes y un consumible que permita elevar el ticket medio con cada uno de ellos, es una gran arma en la búsqueda de la rentabilidad y la eficiencia.

Explotar el concepto de producto, consumible y servicio, es también una fórmula de reflexionar y maximizar el valor real de nuestros activos.



Ej: [Movistar](#) & [Imaginarium](#) desarrollaron una batería de servicios para padres con niños entre 4 y 8 años, mediante la introducción del teléfono M1.

9-Solo lo que percibimos tiene valor

Hemos comentado en varias ocasiones aspectos referidos al valor de los productos y servicios que comercializamos y los distintos conceptos de valor que poseen; percibido, real y contable, serían algunos de ellos.

Enfocados en el consumidor (el que los adquiere), solo uno de ellos es el importante y por el que está dispuesto a pagar: el valor percibido.

Solo pagamos por el valor que percibimos y nunca por el que no; de hecho si un producto tiene más valor que el que percibimos (sobre especificado), estaremos penalizando en coste el bien a adquirir; por el contrario si un producto percibe más valor del que realmente tiene, lo estaremos bonificando.

Es básico calibrar el valor de las cosas y en base al mismo fijar el precio de las mismas; nunca un valor es solo tecnológico, de producción, marca, etc. Valor es la adecuación al uso para el que ha sido concebido (real) y la apreciación del mismo que tiene el consumidor (percibido).

El coste de una navaja suiza estará compuesto por el de todos los componentes que la misma contiene y es fundamental para definir su valor real, por el contrario el percibido estará en relación con el % de veces que utilizamos cada uno de ellos; por regla general nos centramos en utilizar la hoja de navaja convencional, por lo que el valor real del producto estará siempre sobre especificado.



Ej: El concepto de helado cremoso hecho al momento explotado por [Frigo](#) en el producto Cornetto Soft, eleva notoriamente la calidad percibido de un helado focalizado al gran consumo.

10-“Por que yo lo valgo”, o cómo liberarse de la dictadura del “cuantitativo”

Tradicionalmente “nadar contracorriente” dentro del mundo del gran consumo no ha sido una buena fórmula de éxito; de este modo la oferta de la industria ha ido homogeneizando su oferta, hasta prácticamente equilibrarla en prestación y precio; resultado de ello es la polarización que existe entre la fuerza de la marca y la fuerza de la distribución

Muchos de los productos que se desarrollan, son consecuencia directa de las consultas cuantitativas a los consumidores, donde el número de encuestas realizadas y la lógica respuesta del cliente frente a algo nuevo (bueno, bonito y barato) homogenizan y banalizan de salida los nuevos conceptos.

Hoy el consumidor necesita sorpresa y evolución y es un actor muy activo en la búsqueda de ellas en los lineales. Seguir lo establecido y la escasez de riesgo conceptual no parecen buenas propuestas.

Debemos empezar a liberarnos de la dictadura de los cuantitativos y empezar a impregnar a nuestros productos y servicios de nuestra forma de entender la vida, de la filosofía de nuestra empresa; “porque yo lo valgo”, porque este es el modo que nuestra empresa te ve a ti persona (individual y consumidor) y a tus necesidades particulares.

Las grandes innovaciones en productos, aquellas que rompen dinámicas y crean nuevos territorios y categorías difícilmente pasan las pruebas de los cuantitativos, ya que estas castigan el elemento diferencial que las conforma.

Ej: Cambiar tendencias muy contrastadas en un sector puede aportar un gran beneficio de diferenciación; [HP](#) cambió los clásicos embalajes de cartón y porexpan de sus impresoras de consumo, por un packaging en P.E.T transparente, reduciendo el tamaño, aumentando la resistencia y elevando la percepción del producto y su valor.



Para más información acerca de loop, cdn y su actividad, pueden visitar:

www.loop-cn.com - **Loop Business Innovation**

www.cdn-cn.com - **Competitive Design Network**