

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

# Innovar para ganar

EL MODELO



FERNANDO TRÍAS DE BES  
PHILIP KOTLER



EMPRESA ACTIVA

Título original: *Winning at Innovation. The A to F model*  
Traducción: Fernando Trías de Bes

1.ª edición Mayo 2011

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público.

Copyright © 2011 *by* Fernando Trías de Bes y Philip Kotler  
All Rights Reserved  
© 2011 de la traducción *by* Fernando Trías de Bes  
© 2011 *by* Ediciones Urano, S. A.  
Aribau, 142, pral. 08036 Barcelona  
[www.empresaactiva.com](http://www.empresaactiva.com)  
[www.edicionesurano.com](http://www.edicionesurano.com)

ISBN: 978-84-92452-74-3  
E-ISBN: 978-84-9944-055-2  
Depósito legal: B. 19.485 - 2011

Fotocomposición: Pacmer, S. A.  
Impreso por: Romanyà-Valls Verdaguer, 1 08786 Capellades (Barcelona)

Impreso en España *Printed in Spain*

# Índice

<i>Introducción</i> . . . . .	13
1. Las barreras empresariales a la innovación . . . . .	19

## Primera parte

2. Breve descripción del modelo A-F . . . . .	35
3. Activadores . . . . .	43
4. Buscadores . . . . .	63
5. Creadores . . . . .	95
6. Desarrolladores . . . . .	143
7. Ejecutores . . . . .	159
8. Facilitadores . . . . .	189
9. Las ventajas de diseñar procesos con el modelo A-F . . . . .	219

## Segunda parte

10. Planificar la innovación . . . . .	257
11. Métricas . . . . .	277
12. Cómo fomentar la cultura creativa . . . . .	293
13. Incentivos y recompensas . . . . .	315

### *Anexo capítulo 9:*

Descripción detallada de las tareas colaborativas. . . . .	329
--	-----

<i>Notas</i> . . . . .	343
------------------------	-----

## Buscadores

Una vez que un proceso de innovación ha sido activado, aprobado y le han sido asignados recursos, podría intervenir cualquiera del resto de roles. En este capítulo abordamos el rol de los buscadores.

### ¿Qué es y por qué se precisa un buscador?

Buscadores son aquellas personas cuya misión es conseguir la información que asista, inspire y ayude a decidir si conviene mantener en marcha el proceso de innovación.

Tradicionalmente, la búsqueda de información relacionada con el campo de la innovación comercial se ha vinculado a la investigación de mercados. Dos instrumentos han acaparado la atención de los especialistas en innovación.

En primer lugar, la información descriptiva, que cuantifica el tamaño y crecimiento de los mercados y de las diferentes categorías donde la empresa quiere buscar oportunidades. En segundo lugar, las investigaciones de carácter exploratorio, que aplican técnicas cualitativas con el objeto de identificar necesidades de los consumidores no resueltas y posibles focos para la innovación. En el caso de la innovación de base tecnológica, la búsqueda de información se ha centrado en el estudio en profundidad de las diferentes patentes y avances tecnológicos susceptibles de ser incorporados al producto o servicio que la empresa comercializa.

En los procesos de innovación, la búsqueda de información se realiza en las primeras etapas del proceso. Por lo general, en la etapa que tiene lugar justo antes de la creación de ideas específicas. En algunos casos, la búsqueda de información se realiza incluso antes de la definición de objetivos de innovación.

Bajo nuestro punto de vista, el rol de los buscadores debe ir más allá.

En primer lugar, los buscadores de información no deben centrar sus esfuerzos sólo en los primeros compases del proceso de innovación, sino que deben permanecer activos y proveer de información a los equipos de innovación a lo largo de todo el proceso. Por ejemplo, en el desarrollo de conceptos, los proveedores de información tienen la misión de facilitar la tarea de los desarrolladores a través del análisis de prototipos y productos lanzados en cualquier región o categoría de producto. Convertir las ideas en productos es una de las tareas más complejas de los procesos de innovación y, tradicionalmente, la búsqueda de información que ello requiere se ha confiado casi exclusivamente a los ingenieros o a los departamentos de I + D. La tecnología es hoy en día transversal a múltiples productos y servicios, con lo que el análisis de cómo se aplica en otros campos resulta de absoluta utilidad para un departamento de I + D o de desarrollo técnico. Los buscadores de información pueden ahorrar mucho trabajo, esfuerzos y pérdidas de recursos y tiempo a los ingenieros que desarrollan nuevos productos y servicios.

Más clave aún es la recolección de información en las fases de ejecución y lanzamiento de la innovación. De nuevo, esta labor se ha dejado a los departamentos de marketing, que van a lanzar el nuevo producto confiando en que su conocimiento de los mercados será suficiente. Toda innovación, y especialmente las innovaciones radicales, requieren un tratamiento completamente distinto de los canales de distribución, políticas de precios y estrategias de comunicación. Un responsable de marketing está habituado a un mercado determinado, pero se encuentra ante muchas lagunas y necesidades de información cuando ha de lanzar una innovación al mercado.

Finalmente, los buscadores de información tienen un rol fundamental a la hora de asistir a los facilitadores, que deben evaluar y aprobar partidas de gasto y nuevas inversiones continuamente. Los facilitadores se apoyan en las perspectivas de venta de la innovación propuesta. Lamentablemente, en demasiadas empresas estas previsiones se basan en criterios puramente subjetivos. Incluso las empresas que no proceden así y que recurren a estudios de mercado para realizar previsiones acuden a menudo a los departamentos de *market research*, que han estado fuera del proceso de innovación y que procederán a ejecutar un test de potencial al uso. Los test son útiles, pero deben acompañarse de otras metodologías menos directas y más basadas en la observación de productos y servicios o tecnologías en que el proceso de innovación se ha inspirado. Es fundamental que quienes recaben información sobre el potencial de

ventas de una innovación hayan participado también en las anteriores fases del proceso.

De ahí que defendamos la figura de un buscador de información que integre o coordine múltiples de esos roles que normalmente se delegan a departamentos o personas distintas y que apenas han participado en el proceso de innovación. Eso no significa que los buscadores de información deban recabar en persona la información que se precisa en cada caso. Pueden contar con todos y cada uno de los protagonistas anteriores (técnicos, especialistas de *market research*, institutos externos de investigación...), así como otros que describiremos en este capítulo. Pero lo fundamental es que quienes desempeñen el rol de buscadores tengan una visión de 360° de todas las fuentes y piezas de información que forman parte del proceso.

Y esto es así porque la investigación debe proporcionar más que simple información, debe, sobre todo, inspirar a los equipos de innovación. Inspirar significa arrojar luz, significa «dirigir» el pensamiento hacia territorios fértiles y acciones viables. Se trata de una información activa, esto es, vinculada al proceso de innovación. No es una información que describe o identifica, sino que sugiere las rutas y caminos que arrojan mayores probabilidades de éxito.

En este capítulo vamos a abordar algunas de las prácticas clave de las empresas que hacen de los buscadores de información piezas fundamentales de su proceso de innovación. Adicionalmente, describiremos nuevas técnicas de investigación más allá de los tradicionales estudios exploratorios cualitativos que tradicionalmente se han empleado en los procesos de innovación.

Dado que los buscadores de información son, de algún modo, proveedores del resto de roles, que actúan como clientes internos, vamos a estructurar este capítulo en 4 módulos, uno para cada rol con el que se relacionan más activamente: la información que dan a los creadores, a los desarrolladores y a los ejecutores. Excepcionalmente, el de los facilitadores se incluirá en el capítulo destinado a los facilitadores, dado que la información que reciben está intrínsecamente vinculada a su función.

### **De buscadores a creadores: el diagnóstico de innovación**

Antes de que los creadores propongan ideas de productos y servicios es fundamental disponer de un diagnóstico de innovación. Nuestra pro-

puesta es que en éste se incluyan los elementos que describimos a continuación.

- *Innovation Review*.
- Análisis de categorías adyacentes.
- Consultas internas.
- Tendencias sociales (mercados B2C) (o tendencias empresariales en mercados B2B).
- Clases sociales (mercados B2C).
- Tendencias de mercado.
- Análisis del consumidor.
- Rutas de innovación.

### *Innovation Review*

Esta es una pieza de investigación que consideramos esencial y que, paradójicamente, casi ninguna empresa realiza. Antes de elaborar el plan de marketing del ejercicio, se exige a los *brand managers* que elaboren el llamado *Brand Review* («revisión de la marca»). Se trata de un documento donde se repasa y revisa lo ocurrido con la marca en los últimos años y, en particular, en el último año. Es un repaso exhaustivo que aborda su situación en los distintos canales de distribución, los resultados obtenidos en las diferentes acciones promocionales, las campañas de comunicación llevadas a cabo, las variaciones de posicionamiento experimentadas o los indicadores sobre penetración, prueba y repetición registrados entre los clientes o consumidores.

Resulta paradójico que todos los años las empresas revisen el estatus de su marca y que, en cambio, no revisen el estatus de la innovación de sus mercados de referencia. Un *innovation review* consiste en una revisión lo más exhaustiva posible de las innovaciones acontecidas en el mercado o en la categoría de producto o servicios en la que pretendemos innovar. Exxon-Mobil es una de las excepciones de las empresas que realizan este tipo de *review*. Cuando lanzó la innovación Speed-Pass, método de pago automático en gasolineras, revisó primero las innovaciones lanzadas en gasolineras desde los años 40.

Por ejemplo, si se espera del proceso de innovación el lanzamiento de un nuevo producto en el mercado de cafés, un *innovation review* consistiría en la relación de lanzamientos e innovaciones de cualquier tipo,

desde las más disruptivas (como por ejemplo, Nespresso) hasta las más marginales, como pudiera ser una extensión de línea o promoción (por ejemplo, café en envase reutilizable).

La recomendación es ir atrás en el tiempo unos diez años o más, tanto en el país donde vaya a lanzarse la innovación como en los países donde el mercado en cuestión esté lo más desarrollado posible. Por ejemplo, en el caso de los cafés convendría analizar lo acontecido en países como Italia, donde existe una importante tradición alrededor del café. Dependiendo del tiempo y los recursos disponibles, cuanto más amplio sea el alcance geográfico tanto mejor.

A la hora de describir cada innovación, independientemente de que se haya retirado ya del mercado o todavía esté en venta, recomendamos incluir toda la información en una ficha como la que se presenta en la Figura 4.1.

**Figura 4.1.** Ficha de innovación para *innovation review* (ejemplo ilustrativo)

<p>NOMBRE PRODUCTO ALL BRAN CHOCO                  MARCA ALL BRAN                  AÑO DE LANZAMIENTO DÉCADA 1990                  FOTOGRAFÍA</p>	<p>FORMATOS: 250 g (caja)                  NIVEL DE PRECIO: 6.5 €/kg                  DISTRIBUCIÓN: <i>retail</i> 61/59 ND 80/82 WD                  POLÍTICA DE COMUNICACIÓN:                  comunicó lanzamiento Sí                  campaña mantenimiento Sí (2000)                  actividad último año No                  medios: Televisión</p>
<p>PRODUCTO DE KELLOGS                  TARGET: Adultos consumidores de cereales con fibra amantes del chocolate                  NECESIDAD A CUBRIR: Aportar el sabor del cacao al beneficio de la fibra                  OCASIÓN/OCASIONES DE CONSUMO: desayuno en el hogar, otros momentos                  USP: APORTA MENOS CALORÍAS CON TODA LA FIBRA DE LOS CEREALES ALL BRAN                  TIPO DE INNOVACIÓN: VERTICAL/MODULACIÓN                  COMPETIDOR DIRECTO: <i>Fitness</i> y <i>Allbran</i>, cereales femeninos                  COMPETIDOR GENÉRICO: Cereales para adultos</p>	<p>RESULTADOS OBTENIDOS (últimos 3 años):                  *VOLUMEN: 445,6/462,5 (+3,8%)                  Mantiene su crecimiento durante los últimos años a un ritmo sostenido y al ritmo del mercado                  *Share Of Market: 1,0%/1,0% (Nielsen)</p>
	<p>Búsqueda de un incremento de penetración en franjas de edad adulta y femenina mediante el aporte de un sabor que mejore el sabor del producto manteniendo sus beneficios.</p>

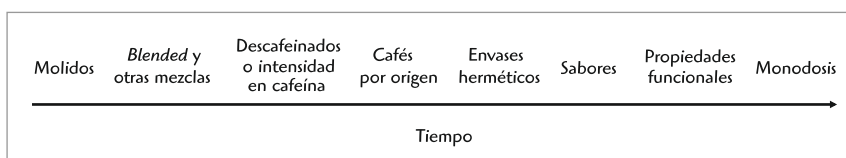
La utilidad de esta información es múltiple. En primer lugar, la propia utilidad de disponer de un inventario de todas las innovaciones aparecidas en el mercado y que pocas empresas conservan de un modo sistemático y organizado.

En segundo, la recopilación de nuevos productos del pasado permite conocer cuáles han sido las estrategias y corrientes de innovación de cada mercado. Cuando se realiza este ejercicio es muy interesante observar cómo



las diferentes empresas se agrupan en torno a unas rutas determinadas de innovación. En la Figura 4.2 mostramos un ejemplo de rutas de innovación elaborado a partir de las distintas innovaciones pasadas de un mercado de cafés.

**Figura 4.2.** Ejemplo de rutas de innovación para una categoría de cafés



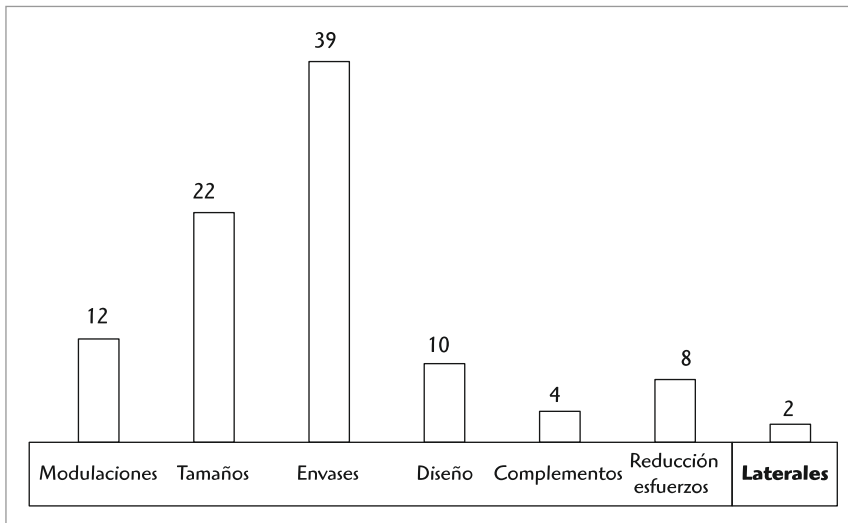
La identificación y conocimiento de estas rutas es esencial, puesto que una de las principales decisiones a tomar es si se desea descartar alguna de las rutas de innovación ya existentes en la actualidad. Por ejemplo, en el caso de los cafés, la empresa podría especificar que no desea innovar en la ruta: «cafés según origen» y que, en cambio, está interesada en la ruta: «grados de intensidad en cafeína».

Como comentamos en el capítulo anterior, la delimitación o eliminación de algunas rutas de innovación no menoscaba la capacidad innovadora de un equipo de innovación, sino que, simplemente, lo orienta en una dirección determinada.

El inventario de innovaciones pasadas puede agruparse, de un modo complementario al de rutas, en una categorización sobre las tipologías de innovaciones. Recomendamos aquí la expuesta en nuestro anterior libro *Marketing Lateral*<sup>27</sup>, que clasifica las innovaciones verticales en seis tipos distintos, y las distingue de las innovaciones laterales o disruptivas. La clasificación de las innovaciones en estas categorías es un diagnóstico muy útil de por dónde ha discurrido la actividad innovadora de un sector de actividad. La Figura 4.3 recoge el análisis de la categoría de cafés, realizada a partir de tal método clasificatorio.

Por último, existe la posibilidad de retomar innovaciones lanzadas tiempo atrás sin éxito y que, debido a cambios en los gustos o a nuevas tendencias sociales, podrían ahora revestir sentido. Por ejemplo, la multinacional de perfumería Puig Beauty & Fashion lanzó en 1993 un champú a base de avena, Avena Kinesia, que resultó un formidable éxito. Años atrás había sido lanzado un champú similar sin éxito. La diferencia era que en 1993, en Europa había una corriente popular muy favorable a los pro-

**Figura 4.3.** Ejemplo de diagnóstico de innovaciones históricas para el mercado de cafés



*Nota:* El número sobre la barra indica el número de innovaciones aparecidas en cada tipología durante los últimos 20 años.

ductos de consumo dermatológicos y una aceptación generalizada hacia los cereales como ingrediente, que provenía de la alimentación.

Estamos ejemplificando con el café, producto de gran consumo, pero el *Innovation Review* no es objeto exclusivo de las innovaciones en productos de consumo. Cualquier tipo de innovación, sea en servicios, sea en mercados B2B, en mercados industriales o incluso la innovación tecnológica pura puede ser objeto de un análisis similar, siendo su utilidad igual de relevante.

### *Análisis de categorías adyacentes*

Un análisis histórico de las categorías adyacentes, aunque más resumido que el *Innovation Review*, resulta de formidable utilidad para los creadores en sus sesiones de generación de ideas. ¿Qué entendemos por categoría adyacente? Se trata de categorías de productos y servicios que no son competidores directos nuestros o que no operan en el mercado donde estamos pensando innovar pero que, sin embargo, comparten con nues-

tros productos alguna de las dimensiones que definen un mercado: cliente, necesidad o situación. Es decir, se dirigen a nuestros clientes aunque sea para cubrir necesidades distintas; se dirigen a clientes diferentes, pero cubren necesidades similares; o, sencillamente, operan en situaciones semejantes a las nuestras.

Por ejemplo, para la categoría de cafés, las bebidas energéticas son una categoría adyacente. Cubren una de las necesidades que el café satisface (mantener a la persona activa o despierta). Las galletas serían también una categoría adyacente porque, si bien cubren una necesidad distinta, están presentes en el momento del desayuno, que es un momento en el que el café también opera.

El análisis de las categorías adyacentes debería consistir en estudiar cuáles han sido las rutas de innovación que se han seguido en el pasado. La Figura 4.4 muestra un ejemplo de este análisis para una categoría adyacente al café.

Su utilidad reside en el hecho de que, al realizar analogías con las categorías adyacentes al mercado donde deseamos innovar, surgen de forma natural y espontánea múltiples posibilidades de innovación. Se trata de que esta información inspire a los creadores para formularse preguntas tales como: ¿tiene sentido que innovemos en cafés como se ha hecho con el agua? Como veremos en el capítulo próximo, las categorías adyacentes constituyen una fuente inagotable de ideas.

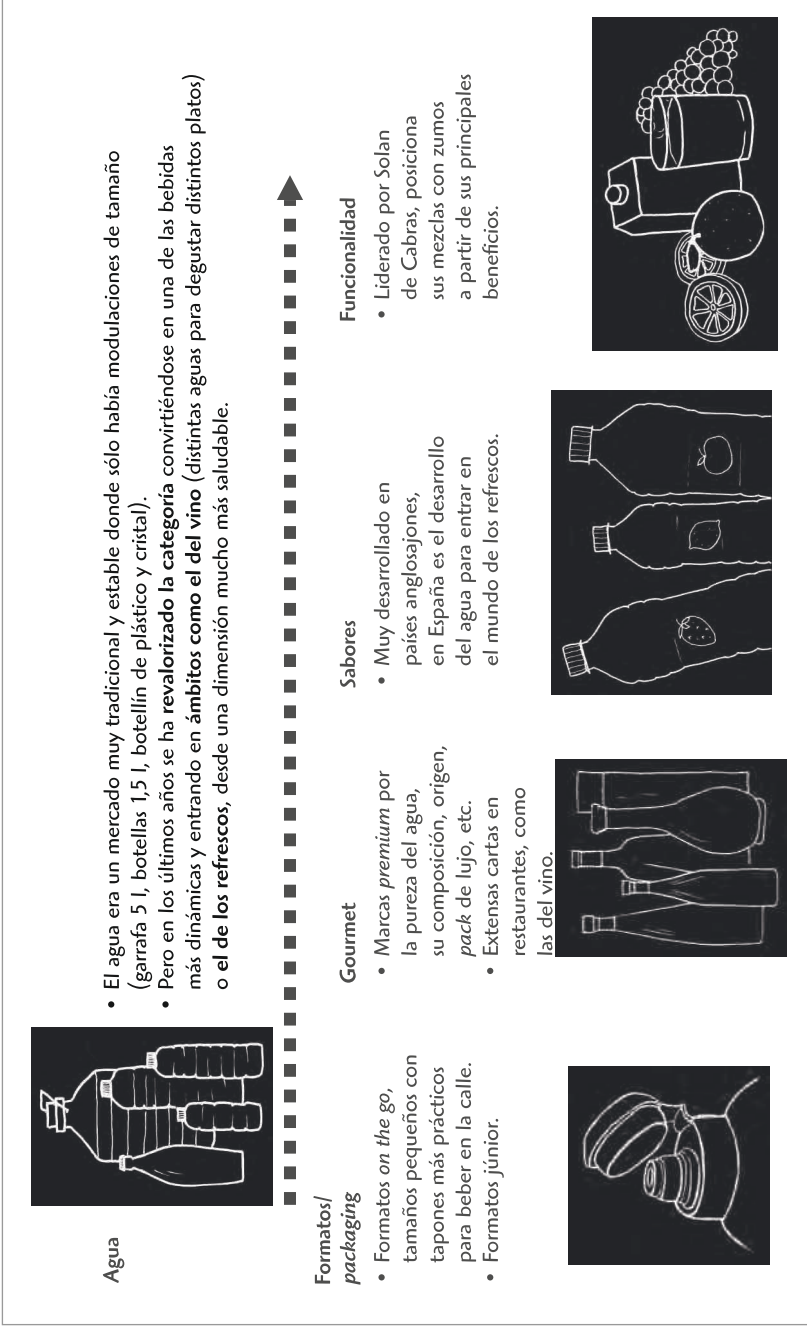
### *Consultas internas*

Cuando llevamos a cabo una consultoría de innovación en una empresa, lo primero que hemos solicitado del cliente es la posibilidad de recabar información interna de personal interno, ventas I + D y marketing, estudios de mercado, visitas a clientes:

#### **El personal interno**

Muchas personas en la organización tienen ideas y sugerencias que, en el caso de empresas poco innovadoras o exentas de sistemas para canalizarlas, no han podido explicar a nadie. La primera fuente de inspiración que los buscadores de información deberían recabar para los creadores es, precisamente, el capital intelectual. ►

**Figura 4.4.** Aprobación formal de los procesos de innovación que emanan de los activadores



tual latente en la organización. Naturalmente, no es posible entrevistar o consultar a todos los miembros de una gran organización. Debe procederse a una selección o bien a una comunicación formal, departamento por departamento, para explicar los objetivos del proyecto de innovación que se va a poner en marcha en la empresa y el interés del equipo por conocer qué cosas deben tener en cuenta o qué ideas al respecto tienen los demás miembros de la organización. A veces es incluso necesario organizar técnicas cualitativas o cuantitativas de recolección de esta información. Ya sea mediante un cuestionario o a través de la Intranet de la empresa. Esto debe acompañarse de una entrevista en profundidad a determinadas personas con ciertas capacidades: un mínimo de experiencia, un compromiso elevado con la empresa, una actitud positiva y un demostrado grado de creatividad.

### **Ventas, I + D y marketing**

Estos tres departamentos merecen ser considerados aparte. Los vendedores y comerciales, cada día en contacto con clientes y distribuidores, poseen un grado de conocimiento sobre el mercado muy útil. No podemos esperar de ellos que resuelvan los problemas de innovación de la empresa, pero su diagnóstico sobre la situación de la empresa y el mercado suele ser realista y atinado. En el caso de los profesionales de marketing, su conocimiento del consumidor, de los frenos y motivaciones de compra, así como de los puntos fuertes y débiles del portafolio actual y el de la competencia es igualmente fundamental. Por último, los departamentos de I + D podrán advertirnos sobre las limitaciones técnicas de los productos y servicios donde queremos innovar. Asimismo, pueden realizar una completa descripción de nuestros procesos de fabricación, no sólo con el fin de conocer las limitaciones productivas que como compañía tenemos, sino porque el diagrama detallado del proceso productivo de una empresa es otro estímulo muy útil en las sesiones de generación de ideas.

### **Los estudios de mercado**

Cuando se desea innovar hay una tendencia casi enfermiza a salir a preguntar al cliente. Ignoramos que en las empresas hay una cantidad de información acumulada enorme. Hoy en día se dispone de más información de la que podemos procesar. Lo primero que los buscadores de información de un equipo de innovación deben hacer es identificar todos los estudios de mercado o análisis de la

base de datos interna realizados hasta el momento. Una vez conocidos éstos, deben proceder a seleccionar aquellos más relevantes, de acuerdo a los objetivos del proyecto de innovación. Finalmente, deben revisarse y elaborar un diagnóstico con sus principales conclusiones.

Hay tres piezas fundamentales de este análisis que cualquier diagnóstico de innovación debería incluir. El primero es el llamado «dimensionamiento del mercado». Se trata de medir, en el área geográfica de referencia, la evolución y tamaño actual del mercado y cada una de sus categorías y subcategorías, tanto en valor, unidades (si procede), clientes (si procede) y distribuidores (si procede). Lo mismo con el precio medio de venta, los costes de fabricación y la estructura de márgenes del sector, desde los componentes del producto o servicio, pasando por los márgenes empresariales, los de los distribuidores y el tipo impositivo.

El segundo es una relación de *insights* que actúan como movilizadores de nuestros clientes y distribuidores. Se ha escrito mucho recientemente sobre *insights* y hay prácticamente una definición distinta por autor. Nosotros entendemos como *insight*, la motivación que moviliza al cliente de una forma arrebatadora porque forma parte de él<sup>28</sup>. Los *insights* deben obtenerse de estudios de mercado cualitativos. En su defecto, aunque no es lo más recomendable, pueden inferirse a través del conocimiento que de los clientes tiene el departamento de ventas y marketing. Sea cual sea la fuente, una relación de *insights* de productos y servicios actuales es un elemento indispensable de un diagnóstico de innovación.

### **Las visitas a clientes, distribuidores y proveedores**

Los proveedores de información y, eventualmente otros de los roles A-F (principalmente los creadores y desarrolladores) deben dedicar un tiempo (entre dos días y una semana puede resultar suficiente) a «salir a la calle» y visitar a clientes, proveedores, distribuidores y puntos de venta. Howard Schultz, presidente de Starbucks, visita semanalmente entre 30 y 40 establecimientos Starbucks del mundo. Es muy difícil innovar sobre algo que no se conoce de primera mano. Por ejemplo, en Tesco, muchas innovaciones surgen de las visitas frecuentes a establecimientos de *delicatessen*, locales de comida étnica o escuelas de cocina.

### *Tendencias sociales*

Los profesionales del marketing y de la innovación hemos otorgado en los últimos años mucha atención a la tecnología y al diseño, y hemos olvidado, en parte, la sociología. Un buen análisis de las tendencias sociales (en el caso de que los clientes sean consumidores, mercado B2C) o de las tendencias empresariales (en el caso de que se trate de empresas, mercado B2B) reviste dos grandes utilidades.

En primer lugar, las tendencias sociales actúan como un inspirador formidable para los creadores. Ayudan a entender cómo se comportan nuestros clientes, independientemente de los productos y servicios que nuestra organización comercializa. La canalización de una tendencia social a través de una innovación es, en sí misma, una técnica de creatividad que produce muchas y buenas ideas.

En segundo lugar, las tendencias sociales son como el pasaporte de la aceptación de una innovación en el mercado. Multitud de innovaciones no han funcionado por ignorar esto. Se trataba de innovaciones interesantes, originales e incluso eficientes para el cliente, que ignoraron que su propuesta de valor no estaba en sintonía con las tendencias sociales del momento. En tal caso, es muy difícil que los consumidores adopten esa innovación. Deberían remar contra los usos, costumbres y modas que ellos mismos han adoptado. Del mismo modo, una novedad que refuerce o reafirme a los clientes en una tendencia social imperante va a gozar de una mayor probabilidad de éxito.

Esto se aplica, esencialmente, a los llamados productos *mainstream*, esto es, dirigidos a los mercados masivos. Distinto es el caso de los productos que procuran, precisamente, inaugurar una nueva tendencia o moda. Esto es algo que muchas empresas se proponen y pocas consiguen. La razón es que los denominados «*trendsetters*» (líderes de opinión que ponen cosas de moda en un colectivo determinado) son precisamente contrarios a la imposición de tendencias por parte de las marcas comerciales. Son ellos los que *deciden* qué va a estar en boga, y no las marcas. Por lo general, cuando de lo que se trata es de conquistar el corazón de los *trendsetters*, es preferible observar sus signos y movimientos.

En el campo de las tendencias sociales hay, sin embargo, una frecuente confusión entre tendencias de larga duración y otras que pueden ser tan efímeras como la vida de una mariposa.

Todo colectivo social adopta tendencias de distinta duración en el tiempo. Esto se aplica igual a niños, amas de casa, directivos, personas

que practican deporte o amantes de los viajes. Muchas empresas innovan procurando vincularse a una tendencia social determinada y pasan por alto si la tendencia en cuestión tiene posibilidades de prolongarse en el tiempo.

Normalmente, debemos hablar de cuatro marcos temporales en los que se desenvuelve una tendencia social: macrotendencias, tendencias, modas y manías. Cabe decir que cada una se alimenta de la anterior. Muchas modas nacieron como una manía que podía haber durado unas semanas y que, debido a diversos motivos, fue extendiéndose en el tiempo y entre la población hasta convertirse en moda.

Por su parte, una tendencia social surge de modas que han sobrevivido más de una estación anual o un año, convirtiéndose en algo más estable y duradero.

Finalmente, la macrotendencia es una tendencia que se ha prolongado entre la población más de cinco años y que va a formar parte de los rasgos de una generación. Así pues, podemos distinguir:

- a) **Macrotendencias:** duran un mínimo de cinco años y un máximo de diez años. Difícilmente durarán más de diez, dado que cada siete años se producen cambios sustanciales en los objetivos vitales de las generaciones.

Un ejemplo de macrotendencia es la preocupación por el medio ambiente. Fue algo que años atrás se restringía a colectivos verdes o grupos antisistema y que, paulatinamente, ha ido extendiéndose al resto de la población hasta convertirse en un rasgo normal de una persona educada.

- b) **Tendencias:** duran un mínimo de un año y un máximo de cinco años. Un ejemplo de tendencia es el progresivo abandono de la corbata por parte de los ejecutivos y directivos. El *yuppie*, típico de los años 80 y 90 está siendo abandonado por un nuevo tipo de profesional, más desenfadado, más independiente, menos formal, que lleva camino de convertirse en macrotendencia. Otro ejemplo de tendencia es el *downshifting*. Actualmente en horas bajas, debido a la crisis económica, fue una tendencia que se extendió entre muchos núcleos de profesionales que, pasados los 50 años de edad, con un buen nivel de ingresos, patrimonio y cierto ahorro, preferían renunciar a ingresos y éxito profesional a cambio de mayor tiempo libre. Es una tendencia que se impuso entre los años 2003-2007 y que ahora está desapareciendo.



- c) **Modas:** duran una temporada, una estación en el caso de calzado y zapatos, y un máximo de un año en el caso de otros productos y servicios. Un ejemplo es el tipo de colores que impera en los vestidos de una estación del año; otro ejemplo, es un tipo de colección que adopta la mayoría de escolares de una ciudad o región; o, sin ir más lejos, los personajes que se ponen de moda a través de una serie de televisión con éxito o de una película.
- d) **Manías:** duran un máximo de un mes; a veces, incluso una o dos semanas. Suelen estar relacionadas con acontecimientos deportivos, artísticos, políticos o mediáticos. Por ejemplo, la visita del Papa a un país provoca la venta de imágenes, insignias o pins que serán ínfimas una semana después del viaje del pontífice.

A continuación damos un listado de ejemplos de macro tendencias, tendencias, modas y manías.

### Macro tendencias

Compra de productos en Internet.

Google y YouTube, como buscadores de contenidos.

Los *piercings* y tatuajes.

La descarga de música en Internet.

Los *smart phones*.

Los diarios y periódicos en formato digital.

La preocupación de los hombres por su físico (metrosexualidad).

El cuidado por el medio ambiente.

Los productos de bajo coste.

Los productos *light*.

Los productos de alimentación precocinados y preelaborados.

*Puenting*, *kitesurfing*.

Los Beatles.

El cubo de Rubik.

### Tendencias

Huertos urbanos en casa para cultivar frutas y hortalizas.

*Outlets*, como forma de consumir artículos a un precio mejor.

Juegos *online* como Farmville en Facebook.  
Cambio de vehículos, de los monovolumen hacia los todoterreno.  
Cine en 3D.  
Pulseras amarillas contra el cáncer.  
Racionalización ecológica de las compras.  
Sensibilización contra el derroche de energía doméstica (agua, electricidad, gas...).  
Los *eBooks* o libros electrónicos y, en breve, las tabletas tipo iPad.  
Las redes sociales.  
El *networking*.  
Los vehículos de transporte eléctricos.

### **Modas**

Las pulseras de goma.  
Canciones musicales líderes de cada temporada (*hits*).  
Películas del año (p. ej.: *Avatar*).  
*Balconing* (saltar desde los balcones de los hoteles a las piscinas).  
Las listas de libros y discos más vendidos.

### **Manías**

Movimientos y manifestaciones de corte político o reivindicativo por un breve período.  
Las noticias de la prensa rosa.  
Días mundiales a favor de causas (con el Sida, contra el hambre...).  
Las fiestas populares.  
Las colecciones limitadas de diseñadores de moda en detallistas *massmarket*.  
Los períodos de rebajas.  
Visita de políticos, actores o personajes relevantes.  
Noticias de impacto y alcance global (p. ej.: los mineros atrapados en Chile).

Los detractores del análisis de tendencias suelen esgrimir que cuando una tendencia es ya visible, suele ser tarde. Olvidan que la intención es identificar cómo esa tendencia puede manifestarse en nuestro mercado. Por ejemplo, puede que la tendencia al *downshifting* no se haya explotado en el mercado de automoción y una empresa de automóviles decida estu-

diar la viabilidad de un vehículo dirigido al colectivo que se suma a esta tendencia.

En realidad, de lo que se trata es de tener la capacidad de identificarlas con rapidez. Para ello, resulta de gran utilidad que las empresas dispongan de observadores externos que identifiquen y actualicen las tendencias, modas o manías emergentes.

Por ejemplo, la agencia de publicidad DDB ha desarrollado un network impresionante de observadores, repartidos por todos los países del mundo. Estos observadores no pertenecen necesariamente a su red de agencias de publicidad. Puede tratarse de personas que se dan de alta en la red por interés en participar de las tendencias que se detectan. A esta iniciativa se la denomina *Sign Bank*.

Múltiples observadores están atentos a todo aquello que observan en la calle, en los mercados, en sus ciudades. Cualquier novedad que detecten o cualquier cambio social, moda, gusto o tendencia es incorporada al banco de señales (*sign bank*). Si, por ejemplo, un observador en Tokio detecta que entre algunas personas se ha puesto de moda llevar calcetines de pares distintos, combinando colores y diseños, así lo hará constar en el banco de información que todos los observadores comparten a través de Internet.

La observación «un calcetín distinto en cada pie» llevará asociada una serie de etiquetas o *tags*, esto es, una categorización que permite encontrar con facilidad dicha información o bien que aparezca cuando buscan algo que tenga relación con tal tendencia. Por ejemplo, «un calcetín distinto en cada pie» sería «tageado» con las categorías: moda, textil, calzado, pie, colores, diseño. De esta forma, si un director creativo en San Francisco está buscando ideas o tendencias que puedan inspirarle y realiza una búsqueda en el *sign bank* sobre la categoría «textil», aparecería como uno de los resultados de su búsqueda: «un calcetín distinto en cada pie».

Este es sólo un ejemplo de lo que las nuevas tecnologías permiten. Los blogs y las redes sociales constituyen formidables fuentes de posibles colaboradores externos a la hora de recabar información u observar tendencias. A lo largo de este capítulo profundizaremos en estas fuentes de información y en cómo pueden ser empleadas.

### *Clases sociales*

Para complementar la información anterior disponemos de algo que a menudo pasamos por alto y que resulta esencial para el éxito de las inno-

vaciones comerciales de una empresa y es la descripción, composición y evolución de las clases sociales de la región o país donde nos disponemos a innovar.

Las clases sociales solían evolucionar con bastante lentitud, pero los grandes movimientos de capitales de los mercados financieros globales, las cambiantes políticas crediticias bancarias, las expansiones y restricciones de la política monetaria de los bancos centrales, así como el continuo estallido y formación de burbujas económicas ha provocado que en la actualidad la composición de las clases sociales se modifique con inusitada velocidad.

En Occidente, la consolidación de las clases medias, la desaparición de las clases altas y el mayor peso de las clases pobres han tenido un impacto trascendental en la estructura de la demanda. Durante los años de expansión económica de Estados Unidos y Europa, surgió una clase rica emergente, que en realidad consumía gracias al crédito y revalorización de sus propiedades inmobiliarias. Al mismo tiempo, se abría una brecha con la población que no tenía acceso al crédito y que, con la crisis, ha registrado una importante disminución de su renta disponible. La consecuencia es que la demanda se ha polarizado en los extremos de búsqueda de precio y búsqueda de calidad. Cada vez más colectivos deciden sus compras por precio o por calidad.

Éste es un simple ejemplo de cómo el análisis de clases sociales afecta a las estrategias de innovación. Es una información trascendental a la hora de que los facilitadores (F) escojan las ideas con mayor potencial para ser desarrolladas.

### *Tendencias de mercado*

A caballo entre la tendencia social y las rutas de innovación seguidas en el pasado se encuentran las tendencias de mercado. Éstas consisten en una relación de aspectos candentes sobre tendencias generales, así como de políticas de precios, distribución y comunicación en el mercado en el que pretendemos innovar.

Por ejemplo, si vamos a innovar en cafés, es importante identificar cuáles son las tendencias en alimentación y bebidas, así como las políticas comerciales que mayor incidencia están teniendo. Veamos, por ejemplo, un ejemplo para tendencias en alimentación y bebidas:

### TENDENCIAS GENERALES EN ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS

- Preocupación por la obesidad.
- Preocupación por la alimentación infantil.
- Moda de la dieta mediterránea.
- Auge de las marcas de distribución.
- Moda de extensiones de línea de temporada.

### TENDENCIAS GENERALES EN COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS

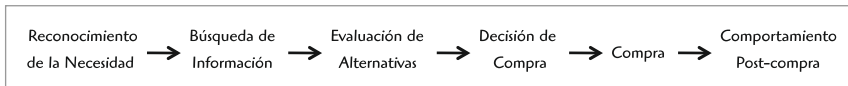
- Preponderancia de las máquinas expendedoras.
- Compra y consumo por Internet.
- Distribución directa de productos frescos entre productores y consumidores.
- Tránsito de las inversiones en televisión a Internet.
- Envasado de variedades de productos a precio reducido.
- Preponderancia de los productos locales.

La relación de estas tendencias puede ser utilizada como fuente de inspiración por los creadores. Podemos preguntarnos si tiene cabida en nuestra categoría cada una de estas tendencias de mercado. Continuando con el ejemplo del café, los creadores pueden preguntarse cuestiones tales como: ¿tiene sentido que los productores de café, al igual que sucede con las frutas y verduras, envíen el café directamente a los consumidores? O bien, ¿podemos lanzar cafés de temporada?

La búsqueda de información es, casi de forma directa, una técnica creativa en sí. Es por ello que los buscadores no informan, sino que inspiran. Abogamos por un rol activo de la información, datos y reflexiones que van más allá de la mera descripción y que, de algún modo, forman parte del proceso creativo.

### *El proceso de compra*

El proceso de compra es una de las primeras cosas que aprenden los estudiantes de marketing y una de las primeras que olvidan cuando acceden al mundo profesional. El proceso de compra se define como el conjunto de etapas cronológicas por las que pasa un cliente hasta que adquiere y utiliza un producto o servicio determinado.

**Figura 4.5.** Etapas del proceso de compra

La Figura 4.5 describe las etapas más habituales de todo proceso de compra.

El proceso de compra de los clientes tiene una importancia trascendental en los procesos de innovación. Demasiado a menudo se ha considerado que innovar consiste en una modificación física del producto en venta o de la introducción de una nueva tecnología. Olvidamos que las ventajas competitivas se originan también en el proceso de compra. El proceso de compra es en realidad un conjunto de esfuerzos que los clientes realizan. Esfuerzos que no sólo hacen referencia al dinero a desembolsar, sino al tiempo destinado a buscar información sobre las mejores opciones, a acudir a comprarlo, el riesgo de error, las garantías posventa...

Cualquier reducción de esfuerzo que se conceda al cliente en una de estas fases puede constituir una innovación que no ha precisado modificar el producto o servicio comercializado. Exxon-Mobil continuamente actualiza y analiza los distintos pasos por los que sus clientes pasan cuando acuden a sus gasolineras. Del análisis de sus procesos de compra surgen continuamente innovaciones, lo que logra que la descripción detallada del proceso de compra sea un estímulo más para la creatividad.

De todo lo anterior debería resultar una relación de las posibles rutas de innovación a seguir. Una ruta de innovación se define como un camino que los creadores pueden seguir a la hora de generar ideas.

Siguiendo con los cafés, rutas de innovación serían, por ejemplo:

- Colectivo sénior.
- Canal directo desde los productores.
- Envases de lata.
- Productos de temporada.

Estas rutas no son innovaciones en sí, sino que indican territorios en los que se desea que los creadores obtengan ideas. Las técnicas de creatividad deberán ser elaboradas pensando en estas rutas.

Como hemos comentado en el capítulo anterior, el hecho de «diri-

gir» la creatividad no menoscaba su potencial, sino que aumenta la probabilidad de que sus *outputs* sean relevantes. Para ello, es esencial que los facilitadores (F) y activadores (A) del proceso de innovación acepten o rechacen las posibles rutas de innovación a seguir. Si una empresa no tiene ningún interés en desarrollar canales directos entre consumidores y productores es mejor que cancele cualquier esfuerzo de los creadores a buscar soluciones o ideas en esta línea de innovación. Por el contrario, las rutas donde estratégicamente haya mayor interés o coincidencia con los objetivos generales de la empresa deberán ser indicados a los creadores, con el fin de que dediquen el máximo esfuerzo a la generación de ideas en ellas.

### **De buscadores a desarrolladores: las soluciones tecnológicas y el diseño**

Los desarrolladores (D) son quienes van a tener que transformar conceptos e ideas en productos y servicios físicos, esto es, comercializables.

Es obvio que buena parte de la información del punto anterior resulta de utilidad a la hora de convertir un concepto en producto. Aspectos tales como tendencias de mercado, tendencias sociales y, especialmente, categorías adyacentes constituyen pistas muy útiles para los ingenieros o técnicos que desarrollan productos.

Por lo general, los desarrolladores requieren un tipo de información muy técnico, esto es, relacionado con la tecnología, el desarrollo o el diseño. Así que sus fuentes de información suelen estar en el departamento de I + D, proveedores externos o ferias internacionales, donde pueden encontrar o adquirir la tecnología necesaria.

Sin embargo, existe una información, no específicamente técnica, que puede resultar de gran utilidad. Nos referimos a las soluciones tecnológicas y al diseño.

#### ***Las soluciones tecnológicas***

Una de las principales dificultades ante las que se encuentran los departamentos técnicos no es tanto la disponibilidad de una tecnología como su aplicación concreta al producto o desarrollo en cuestión. Por ejemplo, a la hora de desarrollar un servicio de contratación de seguros por Inter-

net, el departamento de programación puede disponer del lenguaje de programación, el software, los programadores, etc., pero desconocer qué forma debe tener el site con el que los clientes van a interactuar. Por su parte, los departamentos de I + D que incorporan nuevas tecnologías a productos existentes precisan saber cómo han aplicado esa tecnología otros productos. Para una empresa de juguetes que incorporase, haciendo una suposición, la tecnología GPS a los relojes de pulsera, le resultaría de utilidad entender cómo los fabricantes de instrumental de navegación marítima o terrestre han hecho fácil y sencillo el manejo del mismo por parte de los usuarios.

Los buscadores de información, en relación con los desarrolladores, no proveen de tecnología sino de formas tecnológicas: la forma que ha adoptado con éxito una determinada tecnología en otras categorías de productos y servicios.

Es un análisis similar al de categorías adyacentes, pero de una naturaleza distinta. No se trata de analizar la historia más lejana o evolución de una categoría cercana a la nuestra, sino de examinar, para una tecnología determinada o para el desarrollo incipiente de un prototipo, la forma en que el fabricante de cualquier producto, sea o no cercano a nuestro mercado, ha escogido para que el cliente utilice esa tecnología.

Por ejemplo, cuando Exxon-Mobil lanzó el *Speedpass*, un grupo de investigadores analizó cómo la tecnología de radiofrecuencia se aplicaba a otros productos y servicios, de forma que se pudieran explorar las posibilidades del servicio de pago automático en gasolineras mediante sistemas de radiofrecuencia.

Otro ejemplo: se está observando una creciente tendencia a que los aparatos digitales, siguiendo la estela de Apple, puedan ser manejados con un solo botón, siguiendo menús muy sencillos e intuitivos, sin necesidad de ningún manual de instrucciones. Sin ir más lejos, los menús de los instrumentales digitales de los automóviles, que incluyen desde navegador hasta la configuración del automóvil, pasando por el uso del aparato de música, están inspirados en los menús de los móviles más recientes.

Hay dos vertientes de la tecnología: la del interior del producto y servicio, y la externa, basada en la usabilidad y plasticidad. La forma de la tecnología hace referencia a esta última, y tiene más que ver con las tendencias sociales en el uso de la tecnología que con los aspectos técnicos.



### *El diseño*

Sucede algo similar con el diseño. Los desarrolladores, a la hora de plasmar ideas en productos y, eventualmente, producir prototipos precisan el máximo posible de información sobre materiales, colores, formas, tamaños y diseños que imperan en otras categorías de productos y servicios, y que están en boga.

Los buscadores de información no son diseñadores, pero un informe sucinto acerca de las tendencias en diseño es esencial para asegurar la modernidad del nuevo producto y la aceptación por parte de los *early adopters* o *trend setters*

A continuación, vemos un ejemplo de las pautas que los buscadores de información pueden dar a los desarrolladores a la hora de desarrollar, por ejemplo, un nuevo *memory stick* (USB).

#### **EJEMPLO DE PAUTAS DE DISEÑO PARA UN MEMORY STICK**

- Formas en auge: redondeadas.
- Proporciones: formas más simétricas que alargadas.
- Tamaño: pequeño.
- Colores: blancos y claros.
- Materiales: ligeros.
- Acabados: no rugosidad, brillos mates.
- Complementos: minimizar; exclusivamente, anilla o hebilla, sin cordón.

### **De buscadores a ejecutores: fórmulas comerciales**

Para la ejecución o implementación de una innovación, esto es, su lanzamiento en el mercado, los buscadores pueden proveer a los ejecutores de tres piezas de información que les ayuden a definir la mejor fórmula comercial:

#### *Estrategias de marketing exitosas y recientes*

Es un informe que describe las estrategias de marketing que han seguido productos y servicios lanzados recientemente y que:

- a) Estén basados en la misma innovación tecnológica.
- b) Se hayan dirigido al mismo público objetivo que el lanzamiento va a dirigirse, aunque se trate de productos o servicios que no tengan nada que ver con el nuestro, con nuestra categoría ni nuestra tecnología.
- c) No tengan nada que ver con nuestro público ni tecnología, pero que hayan resultado estrategias innovadoras y ganadoras.

### *Tácticas de marketing exitosas y recientes*

En este caso, la metodología consiste en plantear posibles analogías para cada una de las 3 P, que hacen referencia a la estrategia de comercialización (precio, distribución y comunicación) entre el prototipo que va a lanzarse al mercado y los recientes lanzamientos de éxito.

La técnica es similar a la que hemos descrito para trazar posibles rutas de las categorías adyacentes (¿podemos innovar en café siguiendo las líneas de innovación de las bebidas energéticas?), pero llevado al nivel táctico del *marketing mix*. Se realiza un inventario de tácticas interesantes y novedosas de precios, canales y comunicación y, acto seguido, se sugiere la posibilidad de aplicarlas al producto ya desarrollado y cuyo lanzamiento estamos definiendo.

Por ejemplo, imaginemos que el nuevo producto es una línea de bebidas de café con sabores de temporada: café y menta, café y chocolate, café y canela, café y caramelo. Los buscadores podrían aportar información sobre políticas interesantes de otros productos que hayan desarrollado portafolios de sabores y que puedan ser de inspiración para el desarrollo del *marketing mix* de nuestro lanzamiento.

### *Learning from errors*

Hay una tendencia natural al análisis de los éxitos empresariales y, en cambio, un número muy ínfimo de publicaciones o investigaciones que tratan de documentar por qué fracasan ciertos productos y servicios innovadores. Sin embargo, las lecciones que pueden extraerse de los errores de otros es siempre provechosa. Con el objeto de ayudar a los ejecutores, los buscadores pueden elaborar un informe donde se estudiarían los errores o dificultades que han tenido otros fabricantes con innovaciones del mismo calado.

CNN publicó a finales de 2010 la lista de los que consideraba que habían sido los 10 mayores fracasos tecnológicos del año<sup>29</sup>. Es revelador comprobar que algunas de las empresas que aparecen son también las más innovadoras, demostrándose que quien más innova también asume más riesgos:

1. iPhone 4 Antennagate
2. 3-D TV
3. Microsoft Kin
4. Nexus One
5. La privacidad de Facebook
6. Google Buzz
7. El pirateo de las páginas de medios de Gawker
8. Las Granjas de Contenidos
9. El relanzamiento de Digg
10. iTunes Ping

## Técnicas y metodologías de captura de información

Aparte de lo ya comentado en apartados anteriores, introducimos tres grandes áreas de búsqueda de información relativamente recientes (Monitorización de la red, Etnográficos y Geo-localización) y que, paulatinamente, están desbancando las técnicas cualitativas más utilizadas hasta el momento (entrevistas en profundidad y reuniones de grupo o focus groups) y cuya definición y descripción obviamos aquí por considerarlas sobradamente conocidas.

### Monitorización de la red

Pocos años atrás, se consideraba que la gente que interactuaba en la red podía ser poco representativa del consumidor o cliente *offline*. La penetración de Internet no era muy elevada y las conclusiones que se obtuviesen podían ser sesgadas o relativas sólo a ciertos segmentos de población. Esto ya no es así. Internet se ha desarrollado y su grado de uso está tan extendido, que en bastantes países está ya aceptada su representatividad. Gran parte de los segmentos tradicionales a los que se dirigen empresas y marcas se encuentran dialogando en la red. ►

Esto abre la posibilidad de utilizar los blogs, foros y redes sociales como fuentes de información en los procesos de innovación. Ni siquiera es necesario desarrollar nuevas herramientas o motores de búsqueda. Las herramientas actuales que utilizan los webmasters para saber qué se dice de sus webs en blogs, foros y redes sociales permiten escuchar y entender cómo pueden las marcas dar a los clientes lo que realmente piden.

La ventaja de los blogs y foros de opinión es que los internautas expresan mucho mejor (y más libremente!) aquello que sienten y piensan sobre los productos y servicios que consumen. Un *blogger* o un internauta participativo son, en sí mismos, fans de aquello que les estimula a escribir. Por ello, cuando leemos un blog estamos, en general, ante consumidores expertos, muy implicados, emocionales y sinceros. La escritura es un modo de expresión que aflora actitudes y emociones subyacentes, por lo que los blogs, foros y redes sociales son una fuente especialmente interesante para la detección de *insights*.

Por ejemplo, a principios de mayo de 2009, la página de venta de entradas, StubHub, utilizó la herramienta de Scout Labs para identificar un aumento repentino de las emociones negativas emitidas en los blogs después de que un partido entre los Yankees y los Red Sox fuera aplazado por la lluvia. Tras detectar que había un aluvión de críticas en la red, la compañía ofreció descuentos a los seguidores afectados y se encuentra ahora reformulando su política sobre el mal tiempo.

Damos por sentado que el lector conoce ya las diferencias entre un blog, un foro y la información compartida en las páginas personales de los integrantes de las redes sociales. Pero... ¿cómo podemos conocer y analizar este gran volumen de información disponible en Internet?

Hoy en día ya existen múltiples formas de escuchar la red: un conjunto de herramientas netnográficas para estar al día sobre la evolución de las opiniones en las redes sociales, sus aportaciones a la imagen y posicionamiento de las marcas, y la evolución de las conversaciones.

Entre ellas destacan:

- e **Google Trends:** nos proporciona la frecuencia relativa con la que los usuarios han introducido literalmente una consulta. Es una forma sencilla, rápida y económica de cuantificar los intereses de la gente y ver cómo evolucionan en el tiempo. Indispensable, por ejemplo, para el seguimiento de manías, modas, tendencias y macro-tendencias.
- e **Technorati:** es un motor de búsqueda de blogs, vendría a ser el Google de la blogosfera. Permite a los investigadores localizar blogs que traten sobre los

temas determinados (por ejemplo, sobre dietas de adelgazamiento), determinar la relevancia/autoridad de un blog y, finalmente, la posibilidad de realizar un seguimiento de las conversaciones mantenidas en el blog.

- e **Alerts** (por ejemplo, de Google y Yahoo): es un sistema que permite programar el envío de un aviso a una dirección de correo electrónico cada vez que alguien publique algo en Internet que contenga una serie de palabras o frases que predefinamos. Por ejemplo, si queremos hacer un seguimiento sobre *downshifting*, se puede programar en Google Alerts que nos sea enviado un correo electrónico cada vez que en la red aparezca nueva información, sea en publicaciones, foros o blogs, donde aparezca la palabra *downshifting*. También se puede gestionar a través de un agregador de noticias (*feeds*). Nos permite saber en tiempo real quién dice qué cosa.
- e **Step Rep Reputation monitor**: es una herramienta orientada a saber qué se dice en Internet acerca de determinadas personas, empresas o marcas. Permite crear tu perfil de empresa o marca y compartir cosas con otras empresas y marcas, así como monitorizar las opiniones que se vierten sobre nuestras marcas en diversas redes, clasificadas por el signo de los sentimientos que genera (de muy negativo a muy positivo).
- e **Social mention**: rastrea toda la red para indicar la fortaleza de una marca (porcentaje de veces que es mencionada), el sentimiento que suscita (opiniones a favor por cada opinión en contra), la influencia que tienen los que hablan de ella en la red y la probabilidad de que quienes hablen de tu marca lo hagan de nuevo. Su utilidad en los procesos de innovación es obvia: extraer *insights* sobre marcas y productos y, una vez una innovación ha sido lanzada, realizar un seguimiento activo de cómo se está introduciendo en el mercado de cara a rápidos ajustes o modificaciones o a modular aspectos relacionados con la comunicación.
- e **Scoutlabs**: permite monitorizar blogs, redes sociales, artículos, webs, etc., en búsqueda de opiniones positivas o negativas con un avanzado sistema de evaluación de lo que se dice en la red. Muchas compañías ya lo utilizan para «escuchar» y «hablar» con sus clientes, estrechar su relación con ellos y, en definitiva, innovar y dar un mayor valor a sus productos y servicios.
- e **Otras herramientas operativas**: cada día aparecen nuevas herramientas, cada vez más sofisticadas. Adjuntamos aquí algunas de ellas:
  - www.wefeelfine.org: sitio web donde se muestran más de 2.000 emociones que se están expresando en el mundo en el instante en que se



realiza la consulta, segmentadas por sexo, edad, país, tiempo meteorológico y fecha.

[www.wordle.net](http://www.wordle.net): Genera «nubes de palabras» del texto que entramos en la web. Las nubes dan mayor importancia a las palabras que aparecen más frecuentemente en el texto de origen.

<http://twittersentiment.appspot.com>: arroja las opiniones positivas y negativas aparecidas en Twitter sobre una palabra que entremos en su buscador.

meteorológico y fecha.

[www.wordle.net](http://www.wordle.net). Genera «nubes de palabras» del texto que entramos en la web. Las nubes dan mayor importancia a las palabras que aparecen más frecuentemente en el texto de origen.

<http://twittersentiment.appspot.com/>. Arroja las opiniones positivas y negativas aparecidas en Twitter sobre una palabra que entremos en su buscador.

Entre el tiempo en que escribimos estas líneas y el que tarde en publicarse este libro, habrán surgido nuevas. El mensaje, es, por tanto, que estamos ante una tendencia imparable. La búsqueda de información en el mundo *online* va a más y, paulatinamente, irá tomando cuota del *offline*, complementándose entre ambos. La prueba es que están surgiendo nuevas empresas de investigación de mercados que se basan exclusivamente en blogs y redes sociales. Se está estudiando muy a fondo cómo obtener valor de las redes sociales, y un modo es ofrecer a investigadores de mercado o directivos de marketing la posibilidad de realizar pequeñas encuestas a usuarios segmentados de Twitter, LinkedIn o Facebook, que darían su opinión con la misma rapidez que comentan sobre lo que están haciendo. Es algo parecido a los paneles *online*, pero en el entorno de una red social y en tiempo real.

### Etnográficos

Introducimos los etnográficos con este revelador texto:

*Sabemos lo que los clientes quieren. Confiamos en que comprendemos los problemas. Consultamos infinidad de informes de marketing. Conducimos focus groups. Investigamos a los clientes. Tenemos montones de datos. ¿Lo adivina? No es suficiente. Los datos sólo indican hechos. Si somos incapaces de bajar al terreno y ponernos en el lugar de los consumidores, si no tratamos*

*de mirar con sus ojos cómo abordan sus problemas, y si nos tomamos las palabras de los clientes al pie de la letra, no podemos decir que nuestra estrategia esté centrada en el cliente. Raramente los clientes saben qué es lo que necesitan. Por tanto, difícilmente nos lo van a poder decir. Por eso pocas de las grandes innovaciones provienen de estudios de mercado. ¿La solución? Aprender a mirar, a vivir las vidas de los clientes<sup>30</sup>.*

Para el sociólogo Anthony Giddens la etnografía es el estudio directo de personas, utilizando la observación participante o las entrevistas para conocer su comportamiento social. La investigación etnográfica pretende revelar los significados de la realidad social del individuo mediante la participación directa del investigador, quien asume un papel activo en las actividades cotidianas de las personas estudiadas, observando lo que ocurre, registrando lo que realizan en tiempo real y, si es preciso, solicitando abiertamente a las personas observadas explicaciones e interpretaciones sobre sus decisiones, actos y comportamientos. El resultado es una descripción exhaustiva de sus costumbres, creencias, mitos, genealogías, historia y lenguaje.

La idea es analizar al sujeto en su hábitat natural: hogar, punto de venta, puesto de trabajo o centros de ocio, según el objeto de la investigación. De este modo, el investigador se convierte en un «visitante ingenuo» del mundo del investigado que presta especial atención al consumidor tal y cómo él vive su día a día. La objetividad es una quimera, ya que se da prioridad a la perspectiva del propio consumidor y los significados de sus comportamientos.

Las principales técnicas etnográficas son:

- **Observación directa y presencial**, también llamada «observación participante». Puede realizarse en el propio hogar del consumidor (*in-home visits*), en el punto de venta (*shopper trips*) o acompañando durante todo un día a una muestra de clientes representativos de nuestra clientela (*a day in my life*). Por ejemplo, Vaughn Beals, CEO de Harley Davidson, exigió a sus directivos que asistieran a las carreras de motos y acompañasen en sus viajes a los motoristas. Willie Davidson, nieto del fundador, observó de este modo el fenómeno de personalización de motocicletas que inspiró los siguientes diseños que se hicieron en Harley Davidson.
- **Registro y grabación en vídeo**. Se puede proceder de dos formas distintas: (1) filmando a los clientes mientras realizan diferentes tareas de compra, consumo o uso de los productos. Por ejemplo, Whirlpool, consciente de que a

los usuarios de sus electrodomésticos les puede resultar difícil articular sus necesidades, organizan sesiones de usabilidad donde tres cámaras distintas, desde diferentes ángulos de observación, capturan lo que sucede. En una de estas filmaciones detectaron problemas en el cómo se encontraba y rellenaba el filtro del agua de las neveras. Los diseñadores utilizaron estas grabaciones para rediseñar algunos aspectos de sus frigoríficos<sup>31</sup>. Por ejemplo, para la mejora del diseño de páginas web y de la navegabilidad de los sitios web se filma en directo, mediante cámaras web, cómo navega el usuario, siguiendo el movimiento de sus ojos y registrando, al mismo tiempo, cómo se desplaza y qué clics en cada momento. Esta información, agregada de forma cuantitativa, ayuda a visualizar cómo se desplazan por los sitios web los usuarios, del mismo modo que, en los años 60 y 70, se aprendió a comprender qué trayectorias y direcciones tomaban los clientes cuando se desplazaban por los supermercados. (2) La segunda posibilidad consiste en entregar cámaras de vídeo en depósito a los clientes o consumidores cuyas necesidades y vidas deseamos comprender, y pedirles que filmen aspectos de su cotidianeidad. Por ejemplo, condujimos una investigación para Nike donde el objetivo era comprender cómo evolucionaba el mundo de los jóvenes. Entregamos cámaras de filmar a una muestra de jóvenes de diversas ciudades y el resultado fue espectacular. No sólo filmaron los sitios que frecuentaban, sino que mostraban sus habitaciones, el interior de sus armarios, sus pósters... Elementos íntimos y privados, que en un *focus groups* difícilmente hubiesen verbalizado o descrito, fueron filmados y registrados, logrando una inmersión en este público objetivo (*target*) de vital utilidad para el fabricante.

- **Registro y grabación en audio.** Las nuevas grabadoras digitales, de gran capacidad de almacenaje, pequeño tamaño y fácil manejo, ofrecen una nueva herramienta para estudios etnográficos. La metodología consiste en entregar una grabadora y solicitar al cliente o consumidor que la lleve siempre consigo y que, en ciertas situaciones concretas que se le indican, grabe lo que piensa, opina, siente o ve. Por ejemplo, con el objeto de identificar los servicios más solicitados por un operador de telefonía mediante tecnología GPRS, hicimos entrega de una grabadora a un total de 50 usuarios potenciales. Durante los momentos de movilidad de su jornada, manifestaban las necesidades de información que tenían, el grado de urgencia en obtener tal información y cuánto pagarían por ella en aquel momento. En tiempo real, durante atascos de coche, se detectó una sensibilidad muy baja al precio en la recepción de información sobre rutas alternativas libres de tráfico.



Utilizando técnicas tradicionales, en *focus groups*, los precios declarados por estos servicios eran mucho menores, dado que no se hallaban dentro del coche y llegaban tarde a su reunión. Al obtener la necesidad en tiempo real, la sensibilidad al precio de los servicios se recogía mucho mejor. Este operador de telecomunicaciones diseñó su nuevo servicio de contenidos a través del móvil a partir de esta metodología etnográfica.

- **Registro de comportamientos en soporte escrito (diarios de consumo).** El último soporte donde las personas estudiadas pueden registrar en tiempo real lo que de ellas se desea saber es el soporte escrito. Los estudios tradicionales de Usos, Hábitos y Actitudes (conocidos como U & A, es decir, *Usage and Attitudes*) obtienen las compras y consumos semanales o mensuales a través de un declarativo mediante un cuestionario estructurado, típico de un estudio cuantitativo con encuestas. El sesgo que se deriva de un evocativo sobre la cantidad, frecuencia y marcas consumidas de, por ejemplo, una bebida refrescante es enorme. Por otro lado, en innovación es cada vez más importante comprender qué oportunidades de consumo podemos generar a partir de competidores de deseo y de situación. Tal vez haya más oportunidad para que un fabricante de refrescos lance una innovación que «robe» volumen del café que para que lance una innovación que «robe» de otros refrescos competidores. Si ya hay dificultad en solicitar de una persona la información sobre los consumos de un producto determinado, imaginemos cuando en la misma encuesta queramos saber también sobre los hábitos de otros competidores de deseo. El sesgo se dispara. Esto se solventa, en gran medida, con los etnográficos en soporte papel. La metodología consiste en que, al final del día o a lo largo del mismo, la persona estudiada anota en una especie de diario los productos consumidos, comprados o servicios utilizados para una serie de categorías determinadas. No sólo la fiabilidad de la información es superior (es fácil recordar lo que se ha hecho en el mismo día!), sino que además se aprovecha para solicitar información adicional sobre ese momento concreto y reciente (situación, lugar, momento, contexto social, motivos de elección del producto, motivos de elección de la marca, compras o productos consumidos al mismo tiempo, etc.). Esta información difícilmente puede obtenerse cuando se utiliza una técnica declarativa mediante evocación o recuerdo. Los diarios de consumo, blocs de notas o similares pueden igualmente ser utilizados para cualquier otro propósito. La idea es que el cliente tenga la oportunidad de escribir en tiempo real o al final del día la información que precisamos.



La utilidad de estas técnicas es múltiple:

1. Permiten detectar *insights* de consumidor e imperfecciones del mercado que difícilmente serían verbalizados por un cliente en un *focus group* o entrevista en profundidad, dado que, en muchos casos, se trata de una información que, o bien desconocen o bien no son conscientes de la misma.
2. La riqueza de información que se obtiene de una grabación en vídeo o de una observación presencial (una imagen vale más que mil palabras) es infinitamente superior a la de una descripción verbalizada de aquello que se desea investigar o conocer.
3. Para conocer lo que pasa por la mente de un consumidor o cliente es preciso que éste pueda expresarlo en tiempo real, en el momento en que lo siente. Las técnicas tradicionales confían en el recuerdo o verbalización de tal información, con lo que la persona investigada se concentra únicamente en lo más evidente, habitual o notorio, pasando por alto muchas situaciones susceptibles de constituir oportunidades o necesidades no cubiertas para los innovadores.

Los etnográficos se han hecho muy populares recientemente, pero su uso y aplicación práctica no está todavía muy extendida en el mundo empresarial. El tiempo y coste, así como las habilidades requeridas para aplicar esta técnica son altos, por lo que muchas empresas lo descartan.

### **Geolocalización**

Hoy por hoy Internet ha popularizado el hecho de ubicar en un mapa y en una posición geográfica exacta cualquier tipo de contenido (texto, fotografía, vídeo u opinión). Google Earth inició y marcó el camino y ahora surgen aplicaciones y plataformas innovadoras que abren aún más las posibilidades de investigación cualitativa de los consumidores.

Un buen ejemplo de esta tendencia es Foursquare, una red social móvil con más de 2 millones de usuarios registrados y que permite compartir nuestra localización y la opinión del lugar en el que estamos, saber dónde están nuestros contactos y leer además sus comentarios. Ofrece información en tiempo real sobre los lugares visitados o frecuentados en una determinada ciudad a partir de la ubicación geográfica del usuario. Son los propios usuarios quienes generan su propia red de confianza. Los miembros de su red obtendrán esas opiniones cuando visiten

