



## Libro Volteado de cabeza

### La creación conjunta de abajo hacia arriba está reemplazando a la innovación de arriba hacia abajo

John Winsor  
AGATE Publishing, 2010  
También disponible en: Inglés

## Reseña

El experto en mercadotecnia John Winsor da esperanzas a las compañías que están desconectadas de sus clientes. Deben voltear de cabeza su manera de hacer negocios mediante un enfoque “de abajo hacia arriba” y no “de arriba hacia abajo”. En vez de imponerse a otros desde arriba, las compañías deben buscar relaciones más cercanas con sus clientes y sus comunidades. Este libro lleva a los dueños de negocios por siete pasos importantes para tener éxito en los negocios de abajo hacia arriba. Explica las estrategias internas que deben usar las organizaciones para que los empleados piensen en esos términos. Además, expone excelentemente los argumentos de por qué las compañías son más eficaces si crean su propia narrativa o “historia”. Aunque en general es aplicable, el libro es, a veces, repetitivo. Pero lo más importante de este manual de abajo hacia arriba es esto: Aunque tal vez no le provoquen gran entusiasmo, *BooksInShort* cree que los pasos (fáciles de seguir) que sugiere el libro ayudan a sostener un diálogo más cercano y eficaz con los clientes, lo que puede generar ventas nuevas y sostenidas.

## Ideas fundamentales

- Los negocios necesitan conocer a sus clientes de primera mano y de cerca.
- Sin embargo, muchas compañías operan “de arriba hacia abajo” e imponen las condiciones a sus clientes.
- Confiar únicamente en los datos de la investigación de mercado para conocer y llegar a los clientes no funciona.
- Un mejor modelo de negocios implica incluir a los compradores en un enfoque “de abajo hacia arriba”.
- Debe uno conectarse con los clientes “en el contexto de sus vidas”.
- Al trabajar de abajo hacia arriba, parecería como si se cediera el control en el corto plazo, pero ofrece grandes beneficios a largo plazo.
- Tome parte en los diálogos y escuche a sus clientes.
- Pida a sus empleados ideas “insensatas” y esté dispuesto a cometer errores.
- Vaya a ver cómo se utilizan sus productos en el mundo real.
- En un complejo entorno laboral, debe confiar en su intuición.

## Resumen

### ¿Por qué “voltear” el enfoque?

Los negocios han cambiado drásticamente desde el apogeo de las compañías tradicionales estadounidenses como General Motors. Gracias a Internet y a la explosión de los medios modernos de comunicación, los clientes ahora pueden, más que nunca, encontrar datos sobre productos y servicios. Sin embargo, paradójicamente, a pesar de tener una plétora de información a la mano, los consumidores tienen menos tiempo de profundizar realmente en los detalles y elegir sus marcas preferidas. Por lo tanto, necesitan que las compañías a las que compran “los hagan partícipes del diálogo”. Los clientes necesitan que sus proveedores se acerquen a ellos.

“Para sobrevivir hoy en día, todos los directores ejecutivos y de mercadotecnia deben permitir que sus clientes participen en sus marcas”.

La gente de negocios debe conocer a su clientela íntimamente y mantener la relación para que sus clientes sigan siendo leales a sus bienes y servicios.

Desafortunadamente, la mayor parte de las compañías no cultivan esas relaciones. Aunque cambiar puede ser muy difícil, “las compañías deben colocar su marca en un contexto más profundo de las vidas de sus clientes”. Y para conocer las vidas de sus clientes, deben escucharlos.

“Las compañías que tendrán éxito conocerán a sus clientes como conocen a sus amigos”.

No encontrará respuestas que expliquen el papel que desempeñan sus productos y servicios en las vidas de sus clientes mediante fuentes tradicionales como grupos de enfoque – a pesar del hecho de que las agencias de publicidad y sus clientes siguen usándolos y confiando en ellos para la obtención de datos. Las empresas profesionales de investigación ofrecen servicios de grupos de enfoque en muchas industrias, y a menudo entregan resultados idénticos que tienden a reforzar las suposiciones existentes. Las compañías innovadoras deben tener un enfoque “de abajo hacia arriba” para la creatividad y el servicio al cliente. Esto significa encontrar su propia manera de llegar hasta los deseos de sus clientes y entender sus intenciones.

“Las marcas deben esforzarse continuamente por actuar como comerciantes locales, como ciudadanos de la comunidad”.

Las estrategias de abajo hacia arriba requieren que las compañías renuncien a parte del control que tienen sobre sus procesos. Mucha gente de negocios no se siente cómoda si tiene menos control. No está preparada para reconocer que no puede controlar su mercado. Trata de estar al día con un mundo que cambia rápidamente mediante un enfoque tradicional “de arriba hacia abajo”. Confía en los datos cuantitativos más que en la intuición. El enfoque tradicional va en contra de la creatividad y la innovación. Por ello, las empresas deben buscar un enfoque de abajo hacia arriba con el fin de establecer relaciones con sus clientes, mediante el uso de estas siete herramientas:

### “Paso uno: Céntrese en las voces claves”

Los mercados actuales se mueven rápidamente y pueden dejar atrás a los negocios y sus productos. En esas circunstancias, las nuevas ofertas pueden aprovechar esas oportunidades. Cuando los consumidores educados y apasionados (“líderes de opinión”) descubren un nuevo producto, su marca puede crecer rápidamente sin mucho esfuerzo de mercadotecnia por su parte (la fotografía digital es un ejemplo). Si las industrias afectadas quieren seguir – adelantarse a los rápidos desarrollos en el mercado – deben recurrir a sus “voces claves”.

“Cuando las empresas empiezan verdaderamente a escuchar y sostienen un diálogo en torno a la inspiración que han descubierto en sus conversaciones con los clientes, se da una oportunidad para la innovación real”.

Los negocios deben intentar “conectarse” con los respectivos “intérpretes de tendencias” de su industria – las personas que toman en serio sus productos y servicios, y los integran en sus vidas. Otros consumidores buscan a los intérpretes de tendencias, quienes “adoptan nuevas ideas pronto, pero cuidadosamente”, para obtener información y recomendaciones sobre productos y servicios. Pueden ser sus voces fundamentales. Pero, ¿cómo las encuentra?

“Para bien o para mal, las redes existen. Lo importante es conocerlas y saber aprovecharlas para ayudar a informar su estrategia de abajo hacia arriba”.

Los grupos de enfoque no lo llevarán a los intérpretes de tendencias. De hecho, ellos evitan que tenga usted conversaciones serias “sobre su marca en el contexto de las vidas de sus clientes”. Los grupos de enfoque se llevan a cabo en entornos estériles e impersonales que impiden que se den opiniones francas y honestas. Los miembros del grupo podrían no estar familiarizados con el producto, o no darle importancia; podrían participar sólo por el dinero y el moderador del grupo o sus otros consumidores podrían influir en ellos indebidamente. Haría mejor en pasar tiempo con sus verdaderos clientes en sus propios entornos. Escúchelos atentamente. Pídale su opinión. Déles la oportunidad de conocerse. Siga invitando nuevas voces. Está dispuesto a pagarles su tiempo. Pero no abuse de su hospitalidad – escúchelos atentamente y después váyase.

### “Paso dos: Obtenga la historia”

Saber lo que es importante para sus clientes no se da sólo con hablar por casualidad en la calle. Necesita tener información suficientemente buena que le permita “entender las suposiciones subyacentes de [sus] vidas, conductas y acciones”. Las conversaciones más significativas a menudo ocurren en los “márgenes” de una organización, no en su oficina ejecutiva, sino en el “centro de gravedad” de la compañía. Para localizar el sitio en el que realmente concuerdan sus productos y sus clientes, practique el “antropismo”, que consiste en recopilar información sobre sus clientes “de manera comparativa, holística y culturalmente sensible” para “obtener la historia” de lo que significa su producto o servicio para ellos.

“En el brutalmente competitivo entorno actual de negocios, es esencial encontrar un grupo de clientes apasionados que estén dispuestos a correr la voz sobre su producto o servicio”.

Para usar un enfoque antropométrico, conozca las vidas de sus clientes, pase tiempo con ellos, vea el “panorama completo” de cómo se introduce su producto en sus vidas, permita que entren las voces de ellos en la cultura corporativa, esté consciente de sus propios prejuicios y suposiciones, y ayude a sus clientes a sentirse lo suficientemente cómodos para formarse sus opiniones propias. Entienda que la relación de sus clientes con su producto siempre está cambiando. Hacer antropismo significa entrar en un “embudo radar” en el que puede sostener conversaciones con sus clientes, que a la larga llevan a obtener información y, en última instancia, significado. No intente apresurarse a entender las culturas de sus clientes. Mejor aprenda “qué valoran”. Averigüe qué incita sus decisiones de compra. Observe cómo usan realmente su producto.

### “Paso tres: Escuche”

Para conectarse mutuamente, usted y su cliente deben confiar uno en el otro. La mejor manera de establecer y mantener esa confianza es escuchar. Parece sencillo, pero en realidad es difícil. Necesita “concentrarse”, relajarse y no estar ansioso, usar la imaginación, tener “empatía” con los clientes y ocuparse de ellos profundamente. Vea el mercado como un “diálogo”; no como un sitio para conversar con sus clientes, sino como el diálogo mismo. En vez de confiar en un tercero experto, como agencias de publicidad y consultores en investigación de mercados, “elimine a los intermediarios y escuche por sí mismo”. Busque la “sincronicidad” con sus clientes – comprométase con su producto o servicio tanto como ellos. Sus clientes percibirán su autenticidad y se sentirán motivados por ella.

## “Paso cuatro: Encuentre la inspiración”

Ahora que ha localizado y escuchado sus voces principales, “el siguiente paso es encontrar la inspiración”. Las redes son la mejor manera de buscarla. Los canales de los medios sociales hacen que la interacción en redes sea más fácil que nunca. Desafortunadamente, a medida que crecen las compañías, mucha gente de negocios no tiene el tiempo de interactuar en redes eficazmente. Y cuando se trata de innovación, algunos se alejan de la forma y el diseño de sus productos, y se sienten cautivados sólo por la función.

“Sencillamente, no hay sustituto para el tiempo que pasa con sus clientes recopilando sus historias. No hay atajos”.

Puede evitar dificultades y encontrar la inspiración si está dispuesto a aceptar más de un resultado cuando genera nuevos productos, a pensar creativamente y no de manera convencional, y a crear confianza entre usted y aquellos con quienes interactúa en las redes. Manténgase activo dentro de su red para poder solicitar ayuda de otros participantes. Esté dispuesto a dedicar tiempo y a explorar posibilidades fuera de la oficina. Querrá ver que utilizan sus productos en el mundo real.

## “Paso cinco: Perfeccione su intuición”

Las compañías tienden a confiar en la investigación cuantitativa y en los datos que la fundamentan. El instinto no se considera usualmente una fuente confiable para tomar decisiones importantes y costosas. Sin embargo, la gente de negocios debe usar su intuición más de lo que lo hace, aunque ésta debe ser “intuición enraizada en la realidad”. Aunque seguir el instinto puede ser riesgoso y llevar a cometer errores (y, por ello, las escuelas de negocios le restan importancia), también puede ofrecer valiosas experiencias de aprendizaje. Confíe en su intuición si carece de suficiente información satisfactoria para tomar una decisión, o si afronta una fecha límite muy cercana. También confíe en su intuición en entornos laborales “caóticos”, “complicados” o “complejos” en los que no pueda percibir patrones y deba buscarlos.

“Una gran narración crea un espacio mental para que el público pueda pensar y crear en conjunto”.

Se sentirá más cómodo de usar su intuición si sigue algunos pasos sencillos. Cada vez que se enfrente con una decisión, pregúntese: “¿Qué pasaría si ...?”. Ponga los datos que conoce en el contexto de historias humanas y personales. Exhorte a los miembros de su equipo a hacer lo mismo y a pensar creativamente. Preste atención a su instinto en vez de ignorarlo. Salga de detrás de su escritorio para poder justificar lo que le dice su instinto. Permita que su intuición viva junto a sus procesos organizacionales establecidos.

## “Paso seis: Encuentre el centro de gravedad”

Toda la información que recibe no es útil si no sabe lo que significa. Su enfoque de abajo hacia arriba sólo funcionará si usted opera en el centro de gravedad de su compañía, en el que el significado es claro y desde donde puede “moverse fácilmente por todo el mercado”. Su centro podría ser una meta que cambia y evoluciona constantemente. Varios elementos importantes contribuyen a su formación, incluyendo el diálogo. Pero el diálogo no es sólo hablar; también implica escuchar con atención. El proceso de tomar parte en un diálogo puede requerir que los altos mandos sean más humildes. Después de todo, entender el mercado es más importante que probar la precisión de sus nociones preconcebidas sobre su mercado. Al escuchar, recopile las historias de sus clientes y compártalas con su equipo. Esto ayudará a promover la innovación.

“Uno no puede tomar las complejidades e idiosincrasias del mundo, reducirlas a números en blanco y negro, y pensar que podrá realmente comprenderlas”.

Las compañías que buscan su centro de gravedad deben examinar sus culturas respectivas. ¿Están centradas en sí mismas? ¿Están enfocadas en datos de investigación impersonales o tienen interés en las historias de la gente? ¿Usan la intuición para tomar decisiones importantes? Entender “el mundo interno de su compañía” lo ayudará a localizar su centro. Localizar el centro de gravedad también requiere liberar la creatividad. Para fomentar la creatividad en su organización, aliente a que se compartan opiniones opuestas, pida ideas “insensatas”, diga a su equipo que desempeñe tareas que antes hacían los consultores, registre y comparta información, y permita que haya errores. Además, para aumentar la creatividad, pida orientación y consejo a las personas experimentadas, confíe en sus instintos más que en sus datos, sostenga diálogos, haga que sus líderes estén disponibles para los miembros de su equipo, y cambie su sede de trabajo y de reuniones.

“La realidad es que, si no se conecta con quienes inician las modas y las interpretan, el resto del mercado no lo tomará en serio”.

Agite su entorno actual con un cambio en vocabulario. Las palabras que use serán más auténticas si busca el centro de gravedad en el mercado, en vez de llamar a reuniones estratégicas “encerrados en un hotel de cuatro estrellas”. Fomente una atmósfera de “colaboración”, en la que la gente comparta libremente sus ideas y sus metas. Reconozca que su “filosofía corporativa” debe fluir, ser receptiva y estar en constante cambio “para que capte el centro de gravedad en el mercado”.

## “Paso siete: Cuente la historia”

Aunque la idea de contar historias evoca noches alrededor de una fogata más que al mundo de los negocios, es crucial para un enfoque de abajo hacia arriba. ¿Alguna vez ha tenido que escuchar una presentación terriblemente aburrida en una conferencia o reunión? Si es así, probablemente el conferenciante sólo haya enumerado hechos que no tenían relación con la gente. Sin embargo, las escuelas de negocios alientan este tipo de enfoque improductivo, basado en datos, y desalientan el relato de historias, en el que realmente deben enfocarse las compañías. Contar historias ayuda a los negocios a no tratar a sus clientes como autómatas, porque ello inhibe una relación de confianza cliente-compañía.

“Debe tratar de entender un proceso vivo, que está en evolución – no una imagen estática instantánea”.

La historia de su compañía radica en su centro de gravedad. Cuéntela de la manera más básica posible, con un criterio único. Debe “vigorizar e inspirar a la acción”. Una historia verdaderamente eficaz cautiva a los escuchas, y los alienta a verse a sí mismos dentro de la historia para rellenar los huecos. “Una historia así puede ayudarlos a redefinir profundamente su visión del mundo y a congregarse en torno al centro de gravedad del mercado”.

“Mire a su alrededor, ¿acaso no es el mundo dinámico en vez de estático? Y aun así, muchos procesos de negocios, como enseñan en las escuelas de

negocios, son estáticos”.

Para contar su historia eficazmente, ayude a sus escuchas a visualizarse en ella, no la adorne, hágala relevante para la experiencia del público y cuéntela de manera que inspire a sus escuchas a compartirla. Presentar bien su historia es el paso fundamental hacia el éxito de una estrategia de abajo hacia arriba, porque cuando sus clientes la escuchen y se involucren, traerán inspiración “al centro de la compañía”.

## Sobre el autor

**John Winsor** es director ejecutivo de la agencia de publicidad Victors & Spoils en Boulder, Colorado. Es coautor de *Spark* y *Baked In* con Alex Bogusky.

---

---