

TUNED IN



Uncover the Extraordinary
Opportunities That Lead to
Business Breakthroughs

Craig Stull, Phil Myers & David Meerman Scott

Libro En sintonía

Descubra las extraordinarias oportunidades que llevan a grandes avances en los negocios

Craig Stull, Phil Myers y David Meerman Scott

Wiley, 2008

También disponible en: Inglés

Reseña

El iPod fue un exitazo desde que Apple lo introdujo en el mercado en el 2001. Para el 2004, ya era dueño del 70% del mercado de los reproductores de música digital. Los anteriores eran difíciles de programar y usar. El director ejecutivo de Apple, Steve Jobs, y su equipo de desarrollo identificaron el problema y se dedicaron a resolverlo con un enfoque en los deseos y necesidades de los compradores. Ahora Apple domina el mercado. ¿Cómo puede su firma emular el ejemplo de Apple? Los profesionales de mercadotecnia Craig Stull, Phil Myers y David Meerman Scott detallan el proceso que usan los líderes del mercado para establecer productos innovadores. Aunque gran parte de los consejos es de conocimiento común, si no de sentido común, la ecléctica mezcla de estudios de caso corporativos en este libro (como las historias de Apple y TheaterChurch.com) hace de esta guía una lectura entretenida. *BooksInShort* recomienda este manual a diseñadores industriales, profesionales de mercadotecnia y otros innovadores.

Ideas fundamentales

- Muchos tomadores de decisiones corporativos usan intuición, conjeturas y opiniones no probadas para planear y desarrollar nuevos productos. Este enfoque es retrógrado.
- En cambio, adopte un enfoque “en sintonía”.
- Descubra los “problemas no resueltos” y las “necesidades silenciosas” de sus compradores. Busque nuevos problemas que sus productos o servicios puedan resolver.
- Entreviste compradores potenciales que no hayan comprado o evaluado sus productos.
- Su producto tiene muchos mercados de nicho y sus compradores tienen numerosas “imágenes” distintas. Diríjase a cada grupo como corresponda.
- Si puede identificar un problema urgente, ubicuo, que la gente pague por resolver, ya está en el camino de ser un ganador.
- Asegúrese de que cada aspecto de su oferta dé ímpetu a la experiencia general del cliente.
- Use un solo eslogan formidable para comunicar la solución o beneficio que ofrece.
- Sólo con escuchar a sus compradores potenciales podrá descubrir lo que necesitan.
- Use tecnologías de Internet para promocionar sus nuevos productos y servicios.

Resumen

Una cama para viajeros agotados

¿Está usted bien informado de los deseos y necesidades de sus clientes? ¿Cree que sabe lo que quieren los compradores potenciales, quizás más que ellos mismos? Si así es, ¿cuándo fue la última vez que habló con sus clientes? ¿Qué aprendió de sus problemas no resueltos? Probablemente no mucho, o ya estaría tomando medidas para resolverlos. Cuando se deleita en el conocimiento experto de sus propios productos, esencialmente ignora el mercado. Es la peor forma de pensamiento insular y “fuera de sintonía” y, sin embargo, muy común en muchas compañías. En cambio, intente “sintonizar” con las necesidades de sus clientes. Vaya a las raíces. Averigüe cuáles son sus problemas, y luego resuélvalos.

“Cuando se trata de crear y traer nuevos productos al mercado, las organizaciones ‘fuera de sintonía’ se equivocan. Ignoran las señales que revelan qué

problemas quieren resolver los compradores y qué soluciones estarían dispuestos a comprar”.

Considere a los atribulados empleados corporativos en Japón, conocidos como “*salarymen*”. Salir del trabajo antes de las 5 p.m. no es opción. Estos estresados individuos trabajan hasta las 10 p.m. Después de días tan largos, muchos van a bares de karaoke, beben un par de cervezas y se relajan. Alrededor de la medianoche están listos para volver a casa. Pero, exhaustos tras un largo día en las labores cotidianas, muchos se quedan dormidos en los trenes, a menudo sin despertar en la parada que les corresponde. Cuando finalmente llegan a la terminal, los conductores echan a estos pobres trabajadores al andén. Los adormilados empleados ahora se encuentran en pueblos remotos, muy lejos de casa. El tren no sale sino hasta la mañana siguiente. El taxi cuesta una fortuna. Entonces, el destino les sonríe: hoteles bonitos con habitaciones disponibles los esperan frente a la estación. El costo de la habitación es razonable y los hoteles ofrecen a cada cliente un estuche con artículos de tocador, con todo y rastrillo y cepillo de dientes. La justicia existe. Pero la justicia por sí sola no rescata a estos agotados empleados de una noche incómoda. Los empresarios inteligentes son sus héroes. Estos hábiles hoteleros vieron un mercado de nicho para hoteles baratos cerca de las terminales ferroviarias. Tuvieron una idea brillante: “Construya hoteles y llegarán los somnolientos esclavos del capitalismo”. Y funcionó porque están perfectamente sintonizados con su mercado. Usted también puede encontrar un mercado de nicho similar. El “proceso de sintonía” tiene seis pasos distintos:

“Paso 1: Encuentre problemas no resueltos”

Para ser líder del mercado, identifique los problemas no resueltos de sus clientes y ofrézcales una solución que están dispuestos a comprar. Eso hizo Magnavox, la compañía estadounidense de electrónica. Llevó a cabo numerosas entrevistas y se enteró de que más de la mitad de quienes contestaron pierde el control remoto de su TV hasta cinco veces por semana. Más aún, casi dos tercios de los entrevistados dijeron que pasan cinco minutos al día buscándolo. Para resolver el problema, Magnavox creó el “localizador remoto”. Los usuarios simplemente oprimen el botón de encendido en la TV y el control remoto Magnavox emite un fuerte sonido durante medio minuto. ¡*Voilà!* Puede encontrarlo fácilmente. Resolver este molesto problema da a Magnavox una ventaja competitiva importante sobre la competencia. El localizador remoto es un “resonador” – una solución ideal para un problema, tan acertada que “se vende por sí sola”.

“Cualquiera puede crear éxitos que resuenen si deja de adivinar lo que necesita la gente y empieza a dedicarle tiempo a construir relaciones reales y profundas con lo que sus compradores valoran más”.

Los compradores tienen “necesidades declaradas” y “necesidades silenciosas”. Si puede descubrir sus necesidades silenciosas, estará un paso más cerca de descubrir los problemas no resueltos que su producto o servicio podría potencialmente resolver. La única manera de conocer esas necesidades es entrevistar a los compradores. Esto incluye tanto a sus clientes como a los “evaluadores” (gente que busca un producto como el suyo) y “clientes potenciales” (cualquiera con un problema que su producto pueda resolver). Haga contacto con estos posibles compradores en ferias comerciales y a través de su sitio Web, o compre listas de nombres de expertos en mercadotecnia de su industria. Las entrevistas cara a cara son siempre la mejor manera de descubrir problemas de mercado no resueltos. Pero no use vendedores para hacer la entrevista y asegúrese de que sus entrevistadores insistan en que no están vendiendo nada. Haga preguntas abiertas que no requieran respuestas sí o no. Escuche atentamente lo que dicen los compradores. Esté alerta a posibles resonadores y respuestas a problemas de mercado no resueltos. Asista a ferias comerciales y convenciones de clientes potenciales para saber lo que piensan. Lea sus publicaciones comerciales.

“Paso 2: Entienda la imagen de los compradores”

Durante muchos años, el fabricante de artículos de laboratorio Nalge Company tuvo sólo un mercado de nicho para sus botellas de plástico: los científicos de los laboratorios. Ya que a los científicos no les importaba el color de sus herramientas de trabajo, la compañía producía sólo botellas “blancas traslúcidas”. Luego, unos de ellos empezaron a llevar botellas de Nalge cuando iban a acampar. De pronto, todos los que andaban caminando al aire libre querían saber dónde comprar esas botellas de agua durables, ligeras y a las que no se les salía el agua. Para satisfacer las necesidades de esa nueva “imagen de compra”, Nalge empezó a vender botellas a campistas y amantes del aire libre. El producto era esencialmente el mismo, pero tenía un nuevo mercado. Las botellas empezaron a aparecer en las instalaciones universitarias. A los estudiantes les gustaba tener agua a la mano en bibliotecas y salones de clase. Nalge empezó a ofrecer sus botellas en una gama de colores, e imprimió logotipos universitarios en algunas. El siguiente paso fue el movimiento ecologista. Nalge comenzó a promocionar sus botellas con el logo de su campaña “*Refill Not Landfill*” (Rellenar la botella, no la basura). Las botellas blancas se hicieron “verdes”.

“La anatomía de un resonador: la solución perfecta para un problema específico”.

La evolución de este producto demuestra la importancia de las “imágenes de compra”. Originalmente las botellas de Nalge resolvían un problema para los científicos – contenían los líquidos – pero luego la compañía se diversificó para resolver problemas en otros mercados de nicho: ofrecer agua potable a campistas, mantener hidratados a estudiantes en clase y reducir el número de botellas de plástico desechables en el medio ambiente. Con la excepción de nuevos colores y la ocasional adición de logotipos, las botellas no cambiaron en lo absoluto. La compañía identificó diferentes imágenes de compra y comercializó el mismo producto para distintos grupos. Nalge está perfectamente sintonizado con sus diferentes segmentos de mercado. ¿Pueden los productos que usted ofrece llegar a diversos mercados objetivo? Aprenda todo lo que pueda sobre las imágenes de compra de clientes potenciales. En el proceso, podrá vender sus productos existentes a mercados totalmente nuevos.

“Paso 3: Cuantifique el impacto”

La gente que planea ir a un concierto de rock o a un evento deportivo a menudo compra boletos adicionales para amigos que después deciden no ir, y dejan a los compradores con boletos que tienen cierto valor. A la vez, otros intentan comprar boletos para el mismo evento demasiado tarde, y encuentran que los asientos ya se agotaron. Pero quieren ir. Dos problemas de mercado no resueltos: demasiados boletos o no suficientes. Entre a StubHub, un mercado en línea en el que la gente puede comprar o vender boletos para eventos. La nueva compañía creó una “experiencia innovadora para aficionados”. Como resultado, es inmensamente redituable. Al ver algo tan bueno, eBay compró la compañía en el 2007 por US\$310 millones. StubHub ganó millones en su nicho de mercado porque identificó un problema urgente y ubicuo, y la gente estaba dispuesta a pagar dinero por resolverlo. ¿Satisface su servicio o producto una necesidad similar? Recopile datos del censo y haga encuestas e investigación telefónica. Busque problemas que tengan “gran impacto” en las vidas de aquellos a quienes afectan. Luego planea y diseñe su nuevo producto o servicio como corresponda. Si un grupo de personas le pagará por resolver un problema urgente, está en el camino a ser un ganador.

“Paso 4: Cree experiencias innovadoras”

El siguiente paso es desarrollar una experiencia que verdaderamente tenga impacto con los compradores, como hizo el Pastor Mark Batterson al fundar una nueva iglesia en Washington, D.C. National Community Church no es la iglesia promedio. No tiene un santuario para orar ni los servicios tradicionales. Batterson quería algo diferente para su rebaño: jóvenes de veintitantos años que hubieran abandonado sus iglesias tradicionales porque les parecía que no concordaban con su mentalidad y aspiraciones. Diseñó su iglesia para ofrecer a los jóvenes una nueva experiencia religiosa. Celebra los servicios religiosos de TheaterChurch.com en salas de cine. Como la mayoría de sus parroquianos no tiene auto, Batterson ofrece sus servicios en cines cercanos a las paradas de metro. Batterson y el personal de su iglesia complementan los servicios religiosos en vivo con videos vistosos. TheaterChurch también usa tecnología, como *podcasts* y *blogs*, para transmitir su mensaje religioso. La asistencia a la iglesia es ahora de más de 1.000 por semana. Batterson creó una “experiencia innovadora” religiosa que resuena con fuerza en los jóvenes. Una experiencia innovadora tiene cinco aspectos. Ajuste cada uno a su mercado:

1. **“Experiencia de descubrimiento”** – Proporcione hechos útiles que ayuden a sus compradores a encontrar información.
2. **“Experiencia de compra”** – Haga que la compra de su producto sea fácil y divertida.
3. **“Experiencia de empaque”** – La forma de empacar su producto es a menudo tan crítica como sus características y beneficios.
4. **“Experiencia de uso”** – Su producto o servicio debe poder usarse intuitiva y fácilmente.
5. **“Experiencia de servicio”** – Las compañías sintonizadas brindan buen servicio post-venta. Un gran producto con mal seguimiento resulta en una experiencia de compra desafortunada.

“Paso 5: Exprese ideas poderosas”

Si su compañía hace algo sumamente bien, ésta es su “habilidad distintiva”. Pero debe comunicar una idea formidable que impulse a sus compradores a ver esa habilidad como la solución a sus problemas. Primero, identifique el origen exacto de las dificultades de sus clientes. Ponga la mira en esos problemas y sus diversas ramificaciones. Luego acuñe un “discurso de ascensor” que resuma el dilema en unas cuantas oraciones sucintas. Pruebe su discurso con un puñado de compradores potenciales. Si no les agrada, genere otro. Una vez que haya creado un poderoso discurso de ascensor, condénselo en una sola frase memorable. Por ejemplo, la compañía de toallas Bounty inventó el eslogan, “*The quicker picker-upper*” (El recogedor más rápido) y el eslogan del iPod es “1.000 canciones en su bolsillo”.

“La mayoría de las organizaciones probablemente sale con ideas de la ducha, la sala de conferencias o el laboratorio de investigación y desarrollo”.

Muchas compañías crean declaraciones de su misión y publicidad con base en lo que creen que podría ser importante para compradores potenciales – pero no en lo que en realidad les importa. Esto es exactamente contrario a la manera adecuada de manejar las cosas. Mediante este proceso equivoco, las compañías se enfocan en sus propias necesidades, no en las de sus compradores. Haga citas con los compradores, hable con ellos, escúchelos y aprenda de ellos. Este proceso es la única manera de descubrir realmente lo que está en la cabeza de sus compradores potenciales y cuáles podrían ser sus preocupaciones y problemas. Puede empezar a planear su mensaje comercial una vez que haya identificado esas necesidades.

“Paso 6: Establezca relaciones auténticas”

Relaciónese con compradores potenciales de la manera más significativa posible. Esto no significa utilizar publicidad estándar o relaciones públicas. Evite el enfoque “unitalla” para su mercadotecnia. En cambio, separe las distintas imágenes de compra y desarrolle contenido que hable directamente a cada grupo. Revise su material promocional. Si contiene más “nosotros” y “nuestros” que “ustedes” y “sus”, se está comunicando y relacionando principalmente con su empresa y no con sus compradores. No podrá vender sus productos de esa manera.

“Su impulso trabaja en su contra. Es más fácil estar fuera de sintonía. Es muy sencillo aparecerse en juntas internas de su compañía y dar sus opiniones”.

Los compradores de hoy buscan información, noticias y consejos de compra en Internet. Por lo tanto, las empresas necesitan cambiar la publicidad tradicional en periódicos, revistas y TV, y enfocarse en crear contenido en línea con el que los compradores se identifiquen. Genere materiales que sean atractivos desde la perspectiva del comprador. Muestre cómo sus productos o servicios resuelven sus problemas. Responda las preguntas importantes valiéndose de YouTube, *podcasts* y *blogs* que le permiten llegar a sus compradores objetivo directamente. Éstos crean una oportunidad para que su producto sea “viral”, es decir, que otros usuarios de Internet propaguen rápidamente la información de su compañía.

“El proceso de estar en sintonía ... no [se trata de] ser más inteligente, estar mejor financiado o dotado de una abundancia de activos únicos ... se trata de seguir sistemáticamente una ruta ya probada hacia el éxito”.

Para estar en sintonía con su mercado y sus compradores potenciales, salga a la calle y hable con la gente que compra los productos y servicios que usted quiere vender. Averigüe lo que tienen en mente. Sepa cuáles son sus problemas no resueltos. Luego diseñe sus productos o servicios para resolver esos problemas. No hay otra manera de innovar en el mercado.

Sobre los autores

Craig Stull es fundador y director ejecutivo de una empresa de administración y mercadotecnia de productos tecnológicos. **Phil Myers** es presidente de la misma empresa. El autor y conferenciante **David Meerman Scott** dirige seminarios para la compañía.
