



# Libro Del concepto al consumidor

## Cómo convertir ideas en dinero

Phil Baker  
FT Press, 2008  
También disponible en: Inglés

### Reseña

Phil Baker ha ayudado a muchas grandes compañías a llevar productos sensacionales al mercado. Aprovecha sus experiencias con Polaroid, Apple, Fuego y muchas otras para mostrarle lo que tiene que hacer con su gran idea para que ésta se convierta en un éxito. Baker lo lleva tras bastidores y sigue la huella de cómo ha evolucionado el desarrollo de productos. Su percepción más valiosa incluye una explicación de por qué necesita tener socios en Asia, dónde buscarlos, cómo seleccionarlos y cómo manejar estas relaciones remotas. Sus apéndices son excelentes, incluyendo las “10 principales reglas para llevar su producto del concepto al cliente”, una descripción de la influencia de algunos productos sobre la salud humana y el medio ambiente, una lista de útiles recursos y una mirada al “Impacto de China en las industrias manufactureras del mundo”. Si es usted un inventor, un ingeniero de producto, un empresario o un lector de negocios interesado en el tema, *BooksInShort* recomienda esta clara, informativa y atractiva lectura.

### Ideas fundamentales

- Una gran idea es sólo el 5% de lo que se necesita para hacer un producto ganador.
- Escuche a sus clientes, use lo que le digan en su mercadotecnia y elabore lo que ellos quieren sin excesivos extras adicionales.
- Cada una de las cinco fases del desarrollo de producto es fundamental para el éxito de la siguiente fase.
- Las cinco fases son: diseño conceptual, desarrollo del diseño, desarrollo detallado, pre-producción y producción.
- Un buen diseño industrial le habla a sus clientes de su producto, marca y compañía.
- Conserve únicamente aquellas partes del desarrollo del producto que mejor hace y subcontrate el resto.
- No pierda mucho tiempo buscando patentes; lo mejor es llevar su innovación al mercado rápidamente.
- Venda a través de su propia tienda en Internet, pero también extiéndase usando otras tiendas Web.
- Asuma la responsabilidad de saber cuándo escuchar a su abogado y cuándo no.
- El éxito es sólo una parada dentro del largo camino, así que póngase a trabajar en la siguiente idea.

### Resumen

#### La actualidad no es el ayer

Durante las décadas de los 1960 y 1970, Polaroid estaba en la cumbre de su mercado. Edwin Land tenía cientos de patentes y su compañía obtenía repetidos éxitos en el mercado, convirtiendo inventos en productos relacionados a la fotografía, que el público adoraba. Polaroid era el modelo de su época. Las grandes compañías producían gran cantidad de productos de consumo y bienes durables, y vendieron relucientes marcas en las que los clientes confiaron durante décadas. Estas firmas generaron ideas y lo hicieron todas ellas mismas: desarrollo del producto, ingeniería, manufactura, trabajo de garantía y mercadotecnia. Este método secuencial de producción ya no funciona en la economía global híper especializada de la actualidad, en donde los productos pueden causar un impacto mundial y, sin embargo, desaparecer en un par de años o incluso en unos cuantos meses. Ahora las compañías necesitan realizar el diseño del producto, fabricarlo, planear la mercadotecnia y desarrollarla de manera simultánea. Si analiza todo lo que implica hacer un producto exitoso, verá que la idea inicial es sólo el 5% del todo. Tiene que ser capaz de identificar y actuar en sus innovaciones rápidamente, antes de que alguien más desarrolle algo similar y lo deje con sólo un montón de inversiones y un concepto muerto.

## Actúe ahora mismo

Para desarrollar un producto rápidamente, utilice equipos pequeños de cinco a 10 personas. Dichos equipos pueden reunir la suficiente diversidad de talento y experiencia, sin necesidad de crear una pesada burocracia. Obtenga la opinión de clientes del mundo real desde el principio de su proceso de desarrollo. Ellos verán cosas que nadie más en su equipo percibe, sencillamente porque su perspectiva es diferente. Déle a la retroalimentación de sus clientes más peso que el que da a los críticos o a su propio deleite. Identifique lo que mejor hace y recurra a expertos para manejar todos los aspectos de su producto que usted mismo no domine o que le tomarían tiempo aprender después de un largo y costoso proceso de desarrollo. Mantenga sus productos lo más simple posible, ya que demasiados accesorios dificultan su uso a los usuarios. Dicho esto, lleve su producto al mercado. No se tarde; no es lo ideal. No se arriesgue a convertir lo perfecto en enemigo de lo bueno.

## Desarrollo básico

El desarrollo de productos es un proceso de cinco fases:

1. **“Diseño conceptual”** – Moldee su idea en algo con lo que pueda trabajar; eventualmente, el desarrollo costará cientos de miles o incluso millones de dólares, así que empiece bien.
2. **“Desarrollo del diseño”** – Forme un equipo de ingeniería que pueda depurar su concepto, evitando modelos no funcionales y diseños “caseros”.
3. **“Desarrollo detallado”** – Continúe el desarrollo. Lleve el producto a un estado casi terminado y después pruébelo y evalúe su funcionalidad, comerciabilidad y viabilidad.
4. **“Pre-producción”** – Agregue al diseño final lo aprendido durante el desarrollo y las pruebas. Determine cómo va a construir el producto. Defina bien sus especificaciones finales.
5. **“Producción”** – Use las herramientas y partes que tiene para hacer su primera producción. Compare entre lo que puede hacer y a lo que quiere llegar. Aproveche lo aprendido para construir el producto final y siga avanzando.

“Usted aprende más de su producto después de que éste llega a manos de los clientes. Puede adivinar, debatir e hipotetizar, pero en realidad no lo sabrá sino hasta ese momento”.

Su programa de mercadotecnia necesita información, empezando por una buena descripción del producto. Explique cómo se supone que funcione el producto, cuáles son sus características, por qué se destaca de los productos de la competencia, cómo pueden los clientes obtener servicio para el producto, cuál es la necesidad del mercado, cuál es su estimado del mercado, cuál es el precio al que aspira y cuál es el volumen de ventas proyectado. No se deje llevar por escenarios demasiado optimistas o tendrá que gastar de más en herramientas y partes que perjudicarían las oportunidades de éxito de su producto.

## Obtenga un buen diseño industrial

El diseño industrial (DI) es un toldo que cubre el aspecto, presencia artística y funcionalidad de su producto. Cuando está bien hecho, el DI permite a los clientes identificar y operar sus productos de manera natural y consistente. Apple ha sido líder en cambiar el vocabulario de sus diseños a lo largo de los años, sin violar su filosofía de diseño. Por eso se reconoce un iPod en el momento en que se ve. Recuerde los tonos brillantes y los gabinetes translúcidos que Apple usó hace varios años y observe el casi monocromático terminado con elementos metálicos que utiliza hoy. Todos los productos Apple tienen un sofisticado brillo y son más delgados, ligeros y más elegantes que su competencia. Incluso Dell Computer, un rezagado en la carrera del DI, ha dado grandes pasos en el desarrollo de su propio enfoque sobre el buen aspecto y buen funcionamiento de sus productos. Con un DI preciso, obtendrá beneficios adicionales en el mercado para su marca y para sus futuros productos.

## Sí, realmente necesita un socio asiático

En la actualidad el *outsourcing* ya es una realidad, quiera hacerlo o no. “Las compañías que producen productos de consumo que les dan marca, los distribuyen y los comercializan bajo sus propios nombres, se conocen como fabricantes de equipo original (OEM, por sus siglas en inglés) y fabricantes del diseño original (ODMs, por sus siglas en inglés)”. La diferencia entre los dos es que los OEM sólo producen bienes, mientras que los ODM también los diseñan. En ocasiones, agresivos competidores en el mercado, como los de las computadoras portátiles, compran todas sus piezas de la misma fuente. Por ejemplo, Taiwán produce el 90% de las computadoras *notebook* del mundo. Usted no puede hacer la suya propia y competir. Taiwán es empresarial y ya tiene una gran infraestructura en pie para ciertos productos de alta tecnología. La China continental también es un centro para productos de consumo, especialmente electrónicos de mano. Asia es importante para usted porque obtener un buen socio ahí le permitirá sacar sus productos al mercado más rápido de lo que lo haría en el Occidente. Si desea producir miles de unidades electrónicas al mes y tiene un diseño maduro, fondos y un plan de negocios sólido, puede beneficiarse del *outsourcing* en Asia. Pero asegúrese de tener el tiempo, dinero y personal necesarios para manejar actividades tan lejos. Para tener menos dolores de cabeza, trabaje con ODMs de buena reputación, que tienen experiencia con su tipo de producto. Viajar al otro lado del mundo para construir sus productos es fácil de justificar:

- Saldrá al mercado más rápido, con menos papeleo que en Europa y Estados Unidos.
- Su socio asiático ya fabricó algo similar a su producto.
- Los otros componentes que necesita se fabrican en Asia.
- El talento de ingeniería, apoyo, producción y logística ya está en Asia.
- Usted podrá ahorrar dinero al fabricar productos en Asia y embarcarlos de ahí a mercados globales.

“Una clara y concisa descripción desde el principio facilita mucho el desarrollo del producto”.

Seleccione compañías para su *outsourcing* fijándose cuidadosamente en lo que hacen. No importa lo que digan o prometan, sus productos actuales representan su experiencia y talento. Mantenga a sus empleados cerca de los socios asiáticos para que puedan manejar la relación y asegurar que sus proyectos marchen de acuerdo a lo planeado. Haga sus propias pruebas de calidad y durabilidad.

## El juego de la mercadotecnia

Debido a que la mercadotecnia tiene que enfocarse en el éxito de las ventas, empiece por identificar a sus clientes. Utilice grupos de enfoque y expertos en la industria, si fuese necesario. Obtenga retroalimentación en la Web y a través del sitio Web de su empresa. Algunas compañías obtienen valiosos conocimientos prácticos fomentando la comunicación con clientes clave a través de sus sitios corporativos y *blogs*. El uso de la información del consumidor como una base sólida posiciona su producto y lo proyecta, y las tácticas mediáticas inspiran a sus clientes objetivo para que compren su producto. Ofrezcale un buen apoyo a sus clientes. Una persona de apoyo hosca puede perjudicar todo su esfuerzo de mercadotecnia. No rechace el poder de las relaciones públicas, que por ser cruciales usted querrá contratar a un especialista. Déle a su marca un poderoso impulso de imagen, de manera que medios informativos neutrales lo comenten, lo examinen e informen sobre el producto. Dedique tiempo a investigar sobre el precio. No pierda ventas poniéndole a su producto un precio fuera del valor del mercado. Aún más, evite crear un enorme volumen de ventas sólo para descubrir que su producto tiene un precio menor a su costo. Maneje los costos para que pueda cubrir el precio previsto y obtener las ganancias previstas.

## Oportunidades y asuntos de distribución moderna

Los productos exigen canales de distribución dentro de cuatro categorías:

1. **Tiendas físicas** – Para llevar sus productos a las tiendas con presencia física será necesario usar distribuidores que tengan camiones y bodegas. Tendrá que apoyarlos con publicidad para crear demanda. Estos pasos se comerán su margen de utilidad.
2. **Compañía de comercialización** – Puede convertirse en el proveedor de una compañía que se especialice en mercadotecnia y distribución, y dejarle la responsabilidad de la logística y la publicidad.
3. **Internet** – Puede crear su propio sitio y vender a través de los sitios de otras compañías. Las ventas por Internet están aumentando y puede encontrar la manera de explotarla.
4. **La venta con licencia** – En lugar de fabricar, comercializar o vender su producto, venda una licencia del mismo a una compañía que pueda convertirlo en un éxito y que además le pague a usted una porción de cada unidad vendida. Los contratos de licencias pueden ser difíciles, así que obtenga ayuda legal que lo proteja en este tipo de relaciones.

## ¿Por qué abogados?

El trabajo de un abogado es vigilar sus intereses y mantenerlo alejado de los problemas. Su papel como empresario es identificar los riesgos correctos para explotar sus ganancias. Su abogado no tiene que ser un adepto del negocio. Asuma la responsabilidad de saber cuándo prestar atención a los consejos de su abogado y cuándo ignorarlos. Los abogados son extremadamente valiosos para diseñar contratos y estructurar acuerdos entre socios de negocio. Contrate a un abogado que tenga experiencia en los tipos específicos de contratos, acuerdos y licencias que necesite. Recuerde, cada una de las partes hablará de un contrato que beneficie a ambas partes, pero sea práctico: haga un acuerdo que vaya más por la línea de “cara yo gano, cruz tú pierdes”. En la euforia inicial de una sociedad, no se puede imaginar que algo pudiera salir mal, sin embargo un contrato sólido lo protegerá si las cosas se estropean. Si surge un conflicto, sería bueno tener un contrato que especifique cómo su socio deberá manejar las disputas.

“¿Cómo competimos? Enfóquese más en diseño y comercialización de productos innovadores que los clientes van a desear, incluso si éstos aún no lo saben”.

Tradicionalmente, las patentes se han visto como el baluarte en la protección de inventos y de la propiedad intelectual. Pero las cosas se mueven rápido en los negocios modernos y el proceso de patentes de Estados Unidos es costoso y lento. Podría tirar decenas de miles de dólares en la búsqueda de una patente y no haberla obtenido antes de que el ciclo de vida de su producto haya terminado. Es mejor destinar su dinero y esfuerzo para llevar al mercado la próxima generación de su producto, mientras sus competidores se ocupan de copiar lo que usted ya liberó.

## Atraviese la neblina para ver qué viene

El dominio de los pequeños detalles comerciales que lo ayudaron a producir un producto estelar la primera vez, son igualmente importantes la segunda vez. No se apegue demasiado a su oferta actual, de manera que le impida desarrollar la siguiente generación del producto. Escuche a sus clientes y ofrézcales bienes que ellos consideren vitales, en vez de perder el tiempo en lo que sus ingenieros creen que será un interesante rompecabezas a resolver. Mantenga su atención centrada en Asia. Cuando sea el momento, probablemente tendrá que conseguir socios para convertirse en un competidor global en su categoría. Libere su imaginación y trabaje para crear productos que sorprendan y complazcan a sus clientes. Todos los empresarios experimentan dificultades y fracasos con mayor frecuencia que la facilidad y el éxito. Tiene que disfrutar este viaje con todas sus altas y bajas para tener la fortaleza de perdurar. Piense en la manera en que sus productos enriquecen la vida de sus clientes para que pueda vigorizar su trabajo con atención, pasión y tenacidad. El éxito es sólo un punto en un viaje sin fin. Continúe innovando para que pueda disfrutar la siguiente victoria.

## Sobre el autor

**Phil Baker** ayuda a empresas líderes a llevar tecnologías al mercado y trabaja con muchas empresas asiáticas. Escribe una columna sobre tecnología en un periódico de San Diego.

---