10 Claves para Innovar e Impulsar el Crecimiento en Clientes, Marketing y Ventas. La innovación tiene que tener como objetivo al cliente si quiere cumplir su máxima prioridad como motor de crecimiento empresarial.

10 Claves para Innovar e Impulsar el Crecimiento en Clientes, Marketing y Ventas

• La innovación tiene que tener como objetivo al cliente si quiere cumplir su máxima prioridad como motor de crecimiento empresarial. Para ello es crítico contar con Estrategias e Marketing y ventas, que:
• Mejoren la experiencia de cliente, detecten nuevas “bolsas de rentabilidad” en la cadena de valor y amplien las “fronteras” de nuestros segmentos y mercados
• Posicionen o reposicionen adecuadamente la/s marca/s.
• Definan en qué mercados competimos realmente y aprovechen las oportunidades que ofrecen nuevos canales de venta.
• Innoven en el lanzamiento de nuevos productos y servicios, teniendo como misión última la experiencia de cliente.
• Mejoren las estrategias de precios y saquen el máximo partido a cambios en sus estructuras.
• Creen una fuerza de ventas rentable, multicanal, flexible y eficaz.
• Generen una cultura de la innovación, basada en la creatividad y la sistematización de procesos.

Mientras que algunas encuestas siguen identificando la innovación como prioridad número uno en la agenda de los CEOs, otras comienzan a alertar sobre la decepción de éstos con los resultados de sus apuestas estratégicas por la innovación. Una consulta publicada recientemente por Business Week anunciaba un enfriamiento en la percepción de los altos ejecutivos: si el año pasado el 52% se declaraba satisfecho con el retorno de la innovación de su empresa, este año la tasa descendía al 47%. El porqué de esta disparidad está bastante claro: la innovación sigue siendo clave para el crecimiento, la rentabilidad y la diferenciación, pero la forma en que muchas empresas la han llevado a la práctica no ha dado los frutos esperados.

Todos los expertos coinciden, de un tiempo a esta parte, en desechar dos viejos tópicos asociados a la innovación. El primero es que innovar es lo mismo que generar ideas. Las ideas son necesarias, pero insuficientes. Innovar es generar ideas, transformarlas en productos y servicios y que éstos mejoren la experiencia de los clientes. El segundo lugar común es que la innovación recae fundamentalmente en manos de científicos e ingenieros. Muchas de las empresas que han apostado por esta visión están teniendo problemas. Es imposible innovar en productos y servicios sin tener en cuenta a su destinatario final, el cliente, y a las dos áreas que

se ocupan directamente de él en la empresa: Marketing y Ventas.

¿Cómo estrategias adecuadas de Marketing y Ventas pueden impulsar la innovación e impulsar un crecimiento sostenido y rentable?

1. Customer Innovation

Como hemos comentado anteriormente, cualquier innovación debe lograr una mejora de la experiencia de cliente. Si no, habrá fracasado. Son muchas las compañías que han captado este mensaje y que están realizando apuestas innovadoras, especialmente en el sector retail. Junto a ejemplos de sobra conocidos, como las tiendas temáticas de Apple , de Nike o Nespresso (ver número anterior), destacan otros menos sonados, pero igualmente exitosos. Es el caso de Home Depot , la cadena norteamericana de bricolaje. Tras detectar que las mujeres son un nuevo segmento de clientes, con gran potencial de crecimiento, Home Depot empezó por organizar cursos “Do-it-Herself” de bricolaje para consumidoras. El éxito de la iniciativa acaba de culminar con la apertura de dos establecimientos dirigidos al público femenino. Estas nuevas tiendas darán menos protagonismo a los materiales de construcción, mayor presencia a decoración, e imprimirán un toque más “glamouroso” y estético a martillos y taladros. La idea es que las clientas adquieran una lámpara y, en el mismo espacio, el casquillo y la bombilla para instalarla.

2. Profit Pools

Cualquier empresa tiene importantes “bolsas de rentabilidad”, dispersas en su cadena de valor, aunque no las haya identificado. Se trata de hacerlo y de primar estas “profit pools” en la estrategia de la compañía. Cuando Telepizza descubrió que, más allá de sus mercados naturales, el segmento hotelero podía estar lleno de clientes dio con una nueva e innovadora fuente de rentabilidad. Hoy, la compañía ofrece sus productos a distintas cadenas, que colocan sus menús en las habitaciones y permiten agilizar el proceso de compra con la posibilidad de cargar el importe de la misma directamente a la cuenta de la habitación.

3. Redefining Market Boundaries

¿Qué mercados más reducidos y en decadencia puede haber que el circo o las orquestas sinfónicas? Es difícil asociar estos dos campos a la idea de negocio y alta rentabilidad. Sin embargo, tal y como explican Renée Mauborgne y W. Chan Kim en “ Blue Ocean’s Strategy ”, cambiando el concepto de lo que consideramos “nuestro mercado natural”, pueden surgir importantes fuentes de ingresos. El fenómeno del

Cirque du Soleil
o los espectáculos del director
André Rieu
y su orquesta, en los que congrega a decenas de miles de personas en campos de fútbol en torno a la música clásica, constituyen la prueba de que las fronteras de los mercados no son herméticas e infranqueables.
Toyota
amplió las fronteras de su mercado natural uniendo las de dos mercados existentes: el de los coches de lujo y el de los utilitarios. Apostó por un modelo de “semilujo” con sus marcas
Toyota
y, sobre todo,
Lexus
, desmarcándose de la competencia de los utilitarios, más bajos en la pirámide de consumo y, a la vez, acercándose a competir con marcas altas en esta pirámide, como
Mercedes
,
BMW
o
Audi
.

4. Brand Tunning

Innovar con la marca es obligatorio en un entorno en el que, cada vez más, el posicionamiento de una compañía y su rendimiento están asociados a ella. No se trata de lanzar por sistema nuevas marcas o de reinventar la propia. Se trata de “actuar” con la/s marca/s como un factor clave en las estrategias de Marketing y Ventas. Muchas compañías que operan con un sinfín de marcas se enfrentan al reto de que éstas fagociten la marca “madre” o creen confusión en la mente del consumidor por no estar correctamente posicionadas en sus segmentos. El gigante de la innovación 3M reconoce, de hecho, que sus 55.000 productos y sus muy diversas marcas han difuminado en exceso el sello de la casa, sinónimo de calidad e innovación. Aplicar estrategias de “Brand Tunning”, es decir, poner orden en las marcas o redefinir su posicionamiento puede tener extraordinarios beneficios. La otrora decadente Puma, hoy dueña y señora del “urban wear”, llevó a cabo un reposicionamiento magistral hace unos años. Por no hablar de la habilidad del Mini Cooper para innovar, recuperando el lustre de los viejos tiempos, adaptándolo a los actuales y arrasar como lo está haciendo con un modelo de coche que volverá a pasar a la Historia.

5. Competitors Maping

Redefinir las fronteras del mercado o actuar sobre la marca para posicionarla adecuadamente nos obliga a formularnos una pregunta básica: ¿con quién competimos? Es ya mítica la frase del que fuera presidente de Coca-Cola , Roberto Goizueta, invitando a sus directivos a enfocar

a la competencia de otro modo: “en el mercado de refrescos, la cuota de Coca-Cola es del 60%. Pero si situamos a Coca-Cola en todo el universo de bebidas, su cuota es tan sólo del 10%”. ¿Con quién compite Coca-Cola ? Goizueta se había hecho la pregunta correcta. Cuando formatos como el vídeo o, más tarde, el DVD irrumpieron en el mercado, muchos expertos vaticinaron la muerte del cine. Se equivocaron. El cine sigue gozando de buena salud porque no compite exclusivamente en la exhibición de películas. Compite en el mercado del ocio con restaurantes o bares: supone la salida de casa, un momento para el entretenimiento. “¿Con quién competimos?” es una pregunta obligada que, evidentemente, debe obtener respuestas más allá de las obvias, con el fin de plasmarlas en “mapas de competencia”, que nos ayuden a ubicarnos respecto de nuestra competencia real.

6. Channel Innovation

Nuevos canales de distribución, como Internet, pero también otros cuya estructura está modificándose, obligan a innovar , planteándose qué negocios nuevos pueden hacerse por canales nuevos y qué negocio del actual puede hacerse por canales no utilizados hasta la fecha. Si el sector el alquiler de películas está atravesando claros problemas por la competencia de las descargas P2P a través de Internet, como ilustra el fracaso de lo que fue un prometedor proyecto como Blockbuster , hay quien ha utilizado el enfoque innovador para darle la vuelta a la siuación. Es el caso de la compañía Netflix , que ha revolucionado el alquiler de películas, respetando las normas de propiedad intelectual y utilizando la Red. Era posible y el servicio Instant Movie Watching de Netflix lo ha demostrado. Concebido para PCs y portátiles, permite a los suscriptores que abonan una cuota mensual, ver una película de forma instantánea, eligiendo entre miles de títulos y sin tener que descargarla.

7. Product Innovation

Según estudios de Daemon Quest , más de la mitad de las empresas dirigidas al consumidor final tiene previsto lanzar este año entre uno y cinco nuevos productos o servicios, pese a que el 75% resultarán un fracaso. Muchos de los fiascos que cosechan en el mercado los nuevos lanzamientos se deben, entre otros factores, a procesos de innovación inadecuados. Las grandes compañías invierten sumas ingentes en I+D, cuentan con miles de científicos e ingenieros en plantilla, pero… olvidan, a menudo, la estratégica importancia de involucrar a Marketing y Ventas en la mecánica innovadora. Un caso claro del éxito en la suma de fuerzas “marketeers+engineers” es la nueva creación de Boeing. Su último “hit”, el 787 o Dreamliner, está concebido para el ahorro de combustible y la experiencia del pasajero. El Dreamliner , que volará el próximo año, consume el 20% menos que un avión de su misma clase y prima la

comodidad del cliente: un 30% más de espacio en los portaequipajes, más amplitud en los servicios, ventanillas más grandes, iluminación más agradable, mecanismos para humidificar el ambiente y hasta para amortiguar las turbulencias son algunas de las novedades que incorpora , conjugando lo mejor de la técnica y del cuidado al cliente. Esta combinación le ha valido a Boeing ya más de 600 pedidos en 50 países.

8. Smart Pricing

Frecuentemente arrinconado a un papel táctico, el precio tiene un valor también estratégico en las estrategias de innovación en Marketing y Ventas. Es frecuente que las subidas en las cotizaciones de las materias primas pongan a numerosas compañías en la tesitura de trasladar al cliente el impacto con una subida de precios. Heinz, uno de los gigantes mundiales de la alimentación, se ha enfrentado recientemente a un aumento del 25% en el precio del jarabe de maíz, que utiliza para endulzar su mundialmente famoso ketchup, del que vende más de 650 millones de botes al año. En lugar de encajar internamente este aumento o de trasladárselo parcialmente al consumidor, Heinz ha decidido aprovechar para impulsar un proceso innovador en la empresa: la compañía ha logrado crear tomates no transgénicos hasta un 10% más suaves, con lo que producirá el mismo ketchup de siempre, con la misma dulzura de siempre, pero con un nuevo ingrediente. ¿Por qué no indagar en qué precios pueden transformarse en beneficio de la empresa y de los clientes, mejorando paralelamente la cadena de valor?

9. Sales Force Innovation

¿Qué pasa cuando un cambio disruptivo desencadena la innovación? ¿Qué sucede, por ejemplo, cuando la irrupción de un nuevo canal de ventas o la entrada en juego de un competidor que desestructura un canal obliga a todo un sector a replantearse su estrategia comercial? ¿Se puede innovar en fuerza de ventas? La respuesta es un sí rotundo. Innovar no significa, al menos de forma exclusiva, automatizar. Innovar significa dimensionar la fuerza de ventas y reasignar recursos comerciales en función de la realidad del mercado. Esto lo han entendido a la perfección cadenas hoteleras del prestigio de Hyatt, que han redistribuido su red comercial aprovechando las oportunidades brindadas por nuevos canales. Hyatt ha descubierto que ciertos nichos funcionan perfectamente siendo atendidos exclusivamente por el canal online y ha derivado hacia él a importantes segmentos, como el formado por los gays, que tienen en www.lgbt.hyattresorts.com ofertas ajustadas a sus necesidades. Del mismo modo, los laboratorios farmacéuticos están innovando el tradicional modelo basado en la visita médica, poniendo a disposición de la apretada agenda de los facultativos información online o a través de SMS.

10. Innovation for growth

Existen compañías conocidas por todos, como Apple o más recientemente Google , que han conseguido hacer de la innovación un motor de crecimiento constante. Toda empresa debe

encontrar, en palabras de Lyn Heward, máxima creativa del Circo del Sol, “the spark”, es decir, la chispa que desencadene la innovación. Éta, a su vez, debe incluir creatividad y procesos, pues las compañías más innovadoras son aquellas que han logrado sistematizar la innovación, sin por lo tanto apagar la “chispa” creativa. Si el máximo beneficiado de la innovación es el crecimiento empresarial, ésta debe incluir, por fuerza, a las estrategias de Maketing y Ventas, que son las que “activan la palanca” del cliente, de cuyas decisiones de compra depende el crecimiento. Esta cadena innovación-cliente-crecimiento-innovación es un círculo virtuoso en el que las estrategias de Marketing y Ventas se revelan críticas.