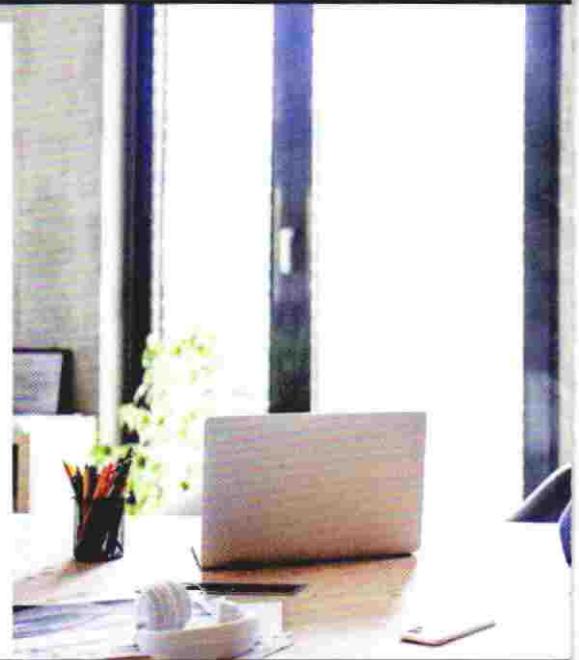




DOSSIER / GESTIÓN BASADA EN BEST SELLERS

15 Conceptos de gestión empresarial de best seller

Los océanos azules, Lean Startup, Modelo Canvas, Agile... ¿Qué significan todos estos términos de gestión empresarial de los últimos años y cómo puedes sacar lo mejor de ellos?



I. Cómo encontrar mercados vírgenes



La estrategia del océano azul, de W. Chan Kim & Renée Mauborgne.

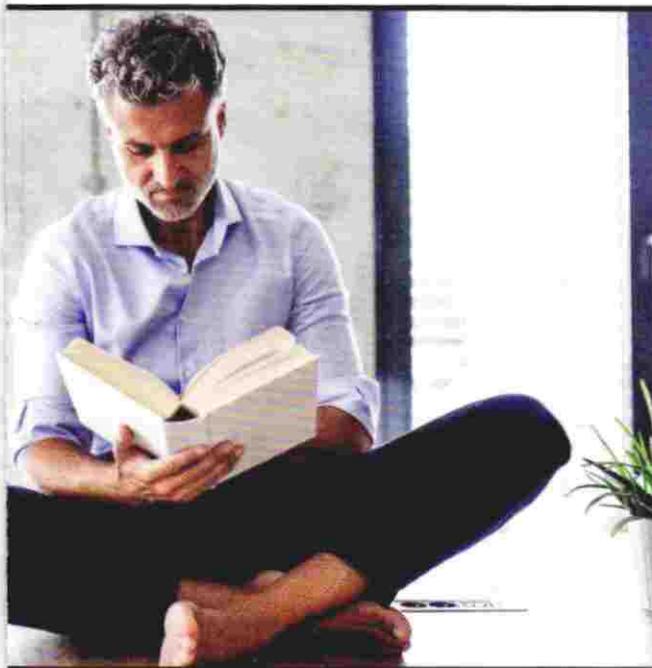
La estrategia del océano azul, popularizada en 2005 por los profesores de INSEAD W. Chan Kim y Renée Mauborgne, da un vuelco a la forma de concebir los mercados y de sobrevivir en ellos al pasar de las teorías de la confrontación con la competencia a una visión de búsqueda de lugares sin competidores. “Esta estrategia tiene dos partes, un sistema estructurado de pensar y el apellido de azul en contraposición a los océanos rojos. Hasta ese momento, la estrategia en la empresa había adoptado un lenguaje militar: se hablaba

de batallas de precios, de aniquilar al competidor... Batallas que en un entorno naval teñían el océano de rojo; el océano rojo significa que estamos en mercados súper competitivos en los que hay muchas luchas y en los que rige la idea de acabar con el competidor para que no nos coma terreno. Frente a esta forma de entender el mercado, la estrategia del océano azul dice: me voy a otra zona donde no tenga que librar estas batallas, donde no tenga que estar siempre preocupado por el precio, la competencia y este tipo de cosas. La estrategia del océano azul te lleva a idear un sistema, una estrategia, una organización, que te permita eludir esa

batalla y que te ofrezca la oportunidad de crear ese mercado. Navegar sobre esas fronteras de las batallas del precio, competidores, clientes, etc. para llegar a un mercado que no esté concurrido. Es una forma de buscar nuevas oportunidades de negocio donde no haga lo que están haciendo los demás, sino hacer cosas diferentes”, explica Antonio Salas, consultor de dirección de Nowmad Empowering Business.

Una teoría de una importancia vital para sobrevivir en los mercados en el momento actual, “porque independientemente del sector en el que se esté operando, lo normal es que tenga muchísima





competencia. Y afecta a empresas pequeñas, medianas y grandes, sean tecnológicas, tradicionales... todas están condenadas a buscar alternativas porque de lo contrario todo se reduce a ganas tú y yo pierdo, o gano yo y tú pierdes. Hay que buscar lugares donde vayas a ganar sí o sí, porque estás solo".

UNA ESTRATEGIA EN CUATRO PASOS

Para aplicarla, "debes plantearte que las reglas tradicionales que operan en tu mercado pueden ser cuestionadas. ¿Por qué hacemos las cosas siempre de la misma manera? ¿Se pueden hacer de otra forma? Ese es el primer paso, saltarte las barreras tradicionales". El siguiente es que no te centres solamente en el resultado final. Es decir, no digas, quiero ganar tanto. Pregúntate: para ganar ese tanto, ¿qué tendría que

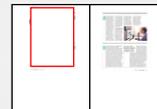
cambiar dentro de la estructura de mi empresa? Porque es algo que abarca la totalidad de la empresa. La mentalidad de la empresa". "Otro paso es pensar que la demanda no está sólo a nivel local y que tampoco se trata de venderle a tus clientes actuales, sino de pensar: ¿Hay otro grupo de clientes a los que podría llegar con nuevos productos o servicios que voy a desarrollar? Y luego comprobar que realmente tu oferta tiene cabida en la demanda. Hay que comprobar que la gente lo va a aceptar, que el precio está en el nivel, que es accesible, que hay mercado". "Por último, pensar que el reto aquí está en la implantación de la estrategia más que en diseñarla. Hay que ver la realidad desde otro punto de vista, evadirte de lo que haces, para hacer cosas nuevas, asumir riesgos...".

2. Validación de modelos de negocio

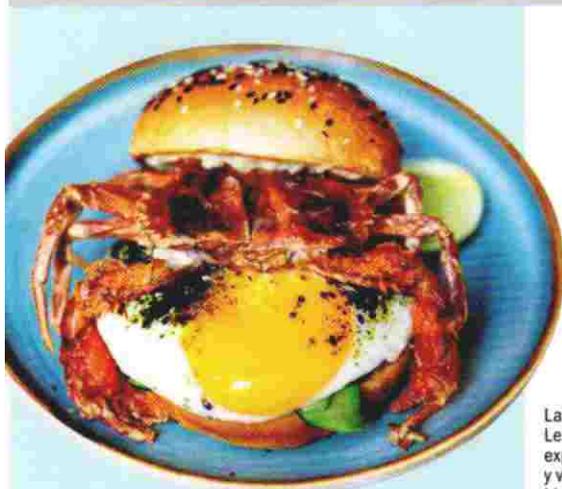
Lean Startup no es ni más ni menos que el método científico –o la validación de hipótesis– aplicado a modelos de negocio. "Es una metodología que tiene como objetivo validar el modelo de negocio antes de empezar a hacer grandes inversiones en marketing a la hora de lanzar un producto al mercado. Colocas la experimentación en el centro y vas construyendo el modelo de negocio en base al *feed back* que vas obteniendo del cliente. Lo más importante en este caso es que tú tienes que definir una serie de hipótesis de cómo crees que se va a comportar el cliente e ir contrastando esas hipótesis con lo que realmente éste va haciendo con tu producto. Si es un producto digital –que es donde ha nacido el entorno Lean Startup–, tienes mucha capacidad de saber cómo se está comportando el usuario: si recurre o no en el uso de la plataforma, si compra, si le llama la atención una determinada parte u otra... Ese tipo de información te permite ir estableciendo y variando las hipótesis de tu modelo de negocio con muy poco gasto y con un producto mínimo viable (MVP), la versión más básica de tu producto que puedes sacar al mercado. Según vas validando o no las hipótesis que te has planteado previamente, vas variando el modelo de negocio y una vez has encontrado una verdadera oportunidad con esa experimentación es cuando te pones a hacer ya grandes inversiones para terminar de desarrollar el producto y convertir ese producto mínimo viable en un producto definitivo para comercializar en el mercado", comenta Jorge Dobón, CEO y cofundador de Demium Startups.

¿Por qué es tan revolucionario el método ideado por Eric Ries? "Cambia por completo cómo se hacen las cosas. Hasta ahora se hacían grandes inversio-





DOSSIER / GESTIÓN BASADA EN BEST SELLERS

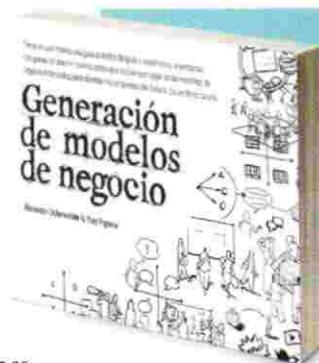


nes para sacar un producto al mercado, a veces funcionaba y otras no. Con Lean Startup no haces una gran inversión hasta que no sabes que hay una oportunidad grande en el mercado", comenta Dobón. Por eso se ha convertido en la metodología por excelencia para emprender.

EL PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

Una metodología que ha nacido en el entorno de las startups, pero que se puede aplicar a cualquier tipo de negocio. "Con Singularu, por ejemplo, un comercio *online* de joyas, la idea inicial era un marketplace de artesanía generalista, pero hicimos entrevistas a muchos potenciales clientes y vimos que la oportunidad estaba en el mercado de joyas. Después hicimos el MVP. Aquí tienes varias opciones. Puedes poner un vídeo explicativo del producto con una *landing page* y un email para que quien quiera más información te la pida. O puedes construir un ecommerce cuando todavía no tienes el producto para servir, pero dentro del ecommerce no habilitas el pago, así ves cuánta gente estaría interesada como para pagar por el producto. Y se podría hacer igual con un negocio *offline*. Por ejemplo, para validar una cadena de hamburgueserías montas una *pop up store* y pruebas cómo sería la experiencia del usuario antes de desarrollar las propias tiendas", explica Dobón, que añade: "Con Singularu lo hicimos así, cuando empezamos a abrir tiendas físicas. Pero antes, habíamos escalado ya el negocio, aplicando tecnología a la joyería para personalizar las piezas. Aquí hay una clave importante. Cuando aplicas Lean Startup no debes preocuparte al principio por la escalabilidad del negocio. Primero se valida el modelo de negocio y luego ya se busca esa escalabilidad para generar buenos crecimientos, buena facturación, pero también buena rentabilidad".

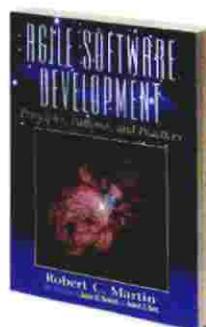
La base de Lean Startup es experimentar y validar las hipótesis de partida, ver si son aceptadas en el mercado.

**3. Representación de modelos de negocio**

Generación de modelos de negocio, de Alex Osterwalder.

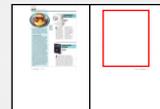
Canvas es un término que popularizó Alex Osterwalder con el lanzamiento de su libro *Business Model Generation* en el que explica "una forma de representar de forma gráfica un modelo de negocio, incluyendo todos sus componentes y cómo se relacionan entre sí. La idea surge de una tesis doctoral y lo innova-

dor es que da una visión inusitada de todos los elementos de un modelo de negocio. Se utiliza igual que en el lado corporativo", explica Javier Megías, CEO y cofundador de startupxplore.com. "El canvas lo que hace es contraponer el mercado con la empresa para entender cómo debes es-

**4. Agilizar desarrollos de tecnología**

Agile Software Development, de Robert C. Martin.

Agile es una metodología de trabajo orientada al desarrollo de proyectos que proporciona rapidez y flexibilidad. Nace en el mundo del software, de la programación y lo que hace es trocear todo el proceso de desarrollo. Ahí es donde está lo diferencial. En lugar de hacer un proceso lineal o en cascada, vamos por etapas. Y a medida que vamos teniendo resultados vamos evolucionando, que es lo normal. Tiene algo de Lean porque así evitamos que después de desarrollar algo dos años cuando acabes no sea lo que realmente necesitas. Que no esté alineado con las necesidades o preferencias del



estructurar tu empresa para resolver las necesidades del mercado. El problema es que cuando estás empezando a emprender, tu empresa es inexistente o poco relevante. Por eso, surgió una variante del canvas que se llama Lean Canvas, con el que en lugar de contraponer el mercado con la empresa, se contraponen el mercado con tu producto. En las primeras fases de la startup no tienes estructura, realmente lo que estás haciendo es crear un producto para resolver una necesidad del mercado". ¿Por qué es revolucionario? "Antes no se utilizaba un formato gráfico. La gente hacía sus planes de negocio en los que decía vamos a producir este artí-

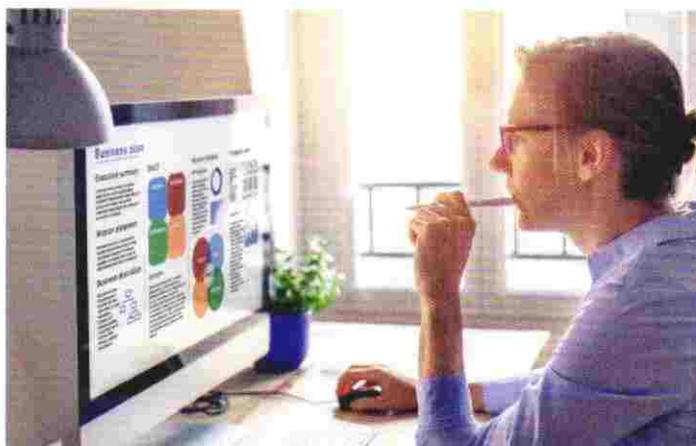
culo, este es nuestro segmento de clientes, estos son los aspectos financieros... Era más de literatura que de presentación. Una de las bellezas del canvas es que de un vistazo es posible entender cómo es un modelo de negocio en lugar de tener que leer todo el plan de negocio", comenta Megías.

CÓMO UTILIZARLO BIEN

"Yo siempre digo que es una herramienta y como todas las herramientas la clave no es la herramienta, sino cómo lo usas. Un cincel no te convierte en Miguel Ángel. El canvas requiere pensar profundamente sobre cada uno de sus puntos: ¿Este es mi segmento de clientes? ¿Por qué es mi segmento

de clientes? ¿El canal es el correcto para llegar a ese segmento de clientes? ¿Tiene sentido esta estructura de ingresos?". Y no olvidar que una vez hecho todo este trabajo, "no puedes quedarte ahí y empezar a trabajar el producto sin más, como ha-

cen muchos. Lo que tienes en el canvas son hipótesis de cuál es tu canal, una hipótesis del mejor modelo de ingresos, etcétera y como tal los tienes que tratar. Como son hipótesis, tienes que confrontarlas con el mundo real y validar si tiene sentido o no".



cliente, que esté obsoleto", explica Joan Riera, profesor de Innovación y Emprendimiento de ESADE.

¿Qué proporciona Agile? "En programación, lo que hacemos es trocear el desarrollo de ese proyecto en etapas concretas que permiten tener un éxito parcial. Troceamos el proyecto en *sprints* semanales, que son etapas coherentes en sí mismas y coherentes con el conjunto, y así podemos ir haciendo entregas. Al trocearlo, podemos desarrollar en paralelo. Puede haber tres equipos haciendo tres *sprints* la semana que viene. Equipos multidisciplinares, abiertos, con lo cual, si esto va a llegar al mercado ya desde etapas iniciales podemos meter gente de marketing, no sólo a los programadores. Y se puede involucrar al cliente también, que eso tiene mucho valor. No espero al final de todo el proceso de un año para preguntarle al cliente qué le parece", añade Riera. "Hacemos participar al cliente y hacemos una especie de cocreación. Así todo el proceso es más rápido. Es también más flexible, porque las reuniones semanales se hacen cara a cara y se va viendo cómo van los equipos, qué han conseguido. Si se han bloqueado con algo, se expone al grupo para que les ayuden... En las reuniones

Agile ayuda a agilizar los desarrollos de tecnología en las empresas y permite ir testándolos en el camino

semanales cada uno asume compromisos para la semana siguiente y trabajan en equipos multidisciplinares. Se hacen para el desarrollo de una aplicación o para el desarrollo de un ecommerce. Y se involucra al cliente desde el principio para que

diga si le valen las funcionalidades que vamos teniendo". ¿La diferencia con Lean Startup? "Que Agile es una metodología de trabajo, no tiene por qué ser una validación en el mercado de un nuevo producto o del lanzamiento de una empresa. Puede ser un proyecto interno. En lugar de hacer un *project management* clásico, todo lineal, lo hacemos Agile, lo troceamos. Lean es más *go to market* y Agile se puede usar para lo que quieras. Se utiliza internamente en organizaciones pequeñas y grandes, como BBVA, para flexibilizar el desarrollo de los proyectos y sobre todo acelerarlos en grandes empresas".

Junto a Agile aparece siempre otro término que a veces se confunde: Scrum. ¿La diferencia? Agile es un manifiesto que se escribió a principios del 2000. Sus reglas básicas. Y Scrum es la metodología para aplicarlas.



DOSSIER / GESTIÓN BASADA EN BEST SELLERS



5. Desarrollar productos y servicios

Design Thinking, de Tim Brown, se publicó en un artículo de Harvard Business Review.

Design Thinking es una metodología que se aplica siguiendo un proceso de cinco fases: empatizar (ponerse en la piel del usuario del producto o servicio), definir la necesidad o el problema a resolver, generar el mayor número de ideas posible, prototipar la escogida y probar el prototipo. Una metodología que popularizó Tim Brown, presidente de la consultora de innovación IDEO al publicar un artículo en *Harvard Business Review* (junio de 2008).

"Es una metodología que está basada en el proceso de innovación que ellos popularizaron por la resonancia que tuvieron los productos diseñados por ellos utilizando esta metodología. ¿Por qué ha sido tan revolucionaria? Introduce en el pro-

ceso de innovación el pensamiento de los diseñadores, en cuanto a cómo funciona su proceso mental. Lo asimila a la creación de productos y servicios en cualquier contexto, no solamente en diseño", explica Nati Rodríguez, General Manager Spain & LATAM XPLANE.

"En *Design Thinking* hay dos patas que lo hacen diferente. Una es que pone al usuario en el centro de las decisiones, es decir, se empieza empatizando con el usuario, por eso, hay una parte muy importante que es toda la fase de exploración. La otra patita es la cocreación. Es decir, participan equipos heterogéneos con distintas disciplinas para poder ver el problema desde una visión de 360 grados y se co crea con el usuario".

¿PARA QUÉ SIRVE Y PARA QUÉ NO?

Design Thinking se ha aplicado a muchas cosas, pero no sirve para todo. "Sirve fundamentalmente para desarrollar productos y servicios. Puede servir para desarrollar una estrategia también. Y para hacer una propuesta de valor. Siempre que



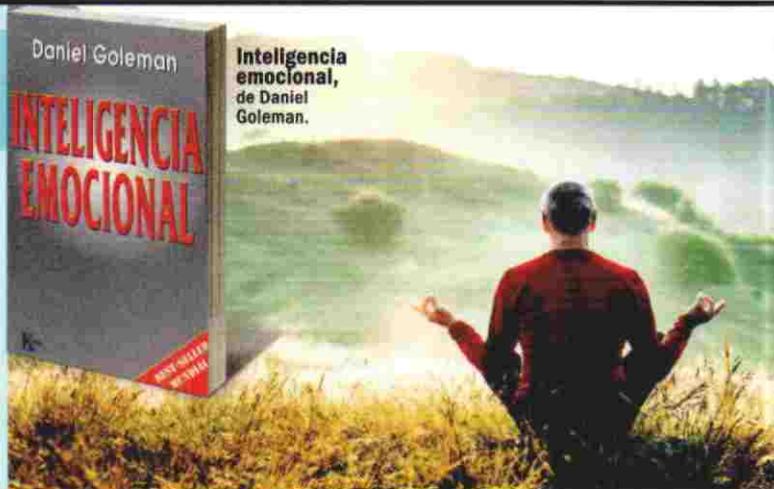
haya un usuario al que servimos, *Design Thinking* es aplicable". Para Nati Rodríguez "como *Design Thinking* se basa también en prueba y error se agilizan muchísimo los procesos. Se clarifica el problema y el reto porque haces una investigación muy potente antes, una investigación de carácter cualitativo en la que descubres *insights* que te dan la oportunidad de llegar a la verdadera necesidad de tus usuarios. Trabajas de manera mucho más enfocada en el diseño de la solución. Si esa solución la diseñas con una mirada global, sobre todos los aspectos que la integran, y luego además desarrollas prototipos muy rápidos, con una inversión pequeña, ves si realmente el resultado se ajusta a lo que necesita el cliente".

7. Liderazgo basado en la gestión de las emociones

El psicólogo Daniel Goleman ha sido decisivo en la comprensión del papel que juega la inteligencia emocional en la excelencia profesional. No ha sido el ideólogo del término, pero sí quien lo popularizó e hizo que se extendiera su uso en todas las organizaciones. "Hoy en día cualquier empresa es consciente de que a la hora de incorporar a alguien a su equipo el coeficiente intelectual es necesario, pero no es suficiente. Hay una parte de gestión de emociones que va mucho más allá del CI. Si tu CI es muy alto, pero no sabes gestionar las emociones, puedes



Inteligencia emocional, de Daniel Goleman.





6. Encontrar nuevos mercados

Seguimos en innovación, pero aplicada al marketing. Marketing Lateral es un término acuñado por Philip Kotler cuyos pilares explicó en un libro titulado con el mismo nombre. ¿A qué se refiere Kotler con lo de marketing lateral? "Es una metodología de innovación en el ámbito del marketing, de oferta, productos o servicios y que se basa en romper las reglas e innovar. Innovar en el sentido de imaginar y hacernos esta pregunta: ¿Qué pasaría si...? Hacerse esa pregunta para a partir de ahí hacer muchos cambios. Lo más común es coger un producto o servicio y llevártelo lateralmente a otros ámbitos. Otros sectores. Lo habitual es que una empresa del sector del automóvil, por ejemplo, que lleva 30 años haciendo lo mismo, conozca verticalmente todo sobre su industria y sector. Pero, si lo mira horizontalmente, por eso se llama marketing lateral, puede encontrar formas de innovar. Encontrar algo disruptivo", explica Joan Riera. Pero no es sólo cambiar el sector. Hay otras muchas formas de innovar.

Marketing Lateral, de Philip Kotler.



"Por ejemplo, cambiar el público objetivo. O cambiar el lugar de consumo. O el momento de consumo. Esto que estás haciendo aquí, si lo vendes en la playa de cara al verano, ¿qué pasa? O este delivery para empresas, ¿si lo hacemos en la playa con una app? Lo interesante es que es muy sencillo de aplicar. Sólo con que tengas un producto, un



servicio o una solución que vendas en el mercado puedes buscar ese cambio. Te puede generar alguna idea loca que luego acabe siendo un gran negocio".

DE FABRICAR TORNILLOS A IMPLANTES DENTALES

"Se puede hacer también a partir de un análisis de tus puntos fuertes. Un ejemplo extremo y real: una empresa que hacía tornillos, acabó haciendo implantes dentales. ¿Cómo llega hasta ahí? Porque un fabricante de tornillos está especializado en sostener estructuras, piezas... Si uno te pregunta: ¿Dónde puedo aplicar mi expertise? Nos vamos lateralmente y le digo: habla con un dentista que está haciendo implantes que se caen. Y acabas abriendo una *spin off* totalmente distinta, con otra marca, pero muy similar. En base a lo que ya sabes, haces cambios y puedes acabar en otro mercado, en otro país, en otra solución, o con la misma solución aplicada lateralmente para entrar en un sector que no se te hubiera ocurrido en la vida".

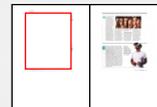
Un movimiento de marketing lateral ayuda a detectar nuevos mercados en los que aplicar nuestros productos.

tener un problema. Y no es sólo gestión emocional en relación con el equipo que yo tengo a mi alrededor, sino también gestión emocional con los clientes. Como hoy en día todas las organizaciones han de estar centradas en el cliente y trabajamos más en equipo que nunca, la inteligencia emocional es un elemento fundamental. Tener inteligencia emocional nos permite trabajar en equipo, comunicarnos de manera más eficiente, identificar o anticipar las necesidades de otros, escuchar, tener empatía... Es un elemento fundamental y más hoy en día que estamos en un momento de cambio y los cambios implican tensión en los equipos", explica Joan Riera. Las personas que tienen inteligencia emocional son mejores jugadores y mejores líderes, porque rinden mejor en el desempeño. Por eso, hoy en día no hay ningún proceso

Daniel Goleman fue un pionero al relacionar la inteligencia emocional con el buen o mal desempeño profesional

a uno mismo. Saber qué comportamiento natural tengo, qué capacidades necesitaría yo para desarrollarme en un puesto específico que requiere mucha inteligencia emocional, qué áreas debo reforzar... Se puede hacer *coaching* para desarrollarlo. Y *mindfulness*. Ahora se habla menos de inteligencia emocional y mucho de *mindfulness*, que está de moda y también va por ahí: conocerse a uno mismo y aprender a gestionar las emociones".

de selección que no tenga en cuenta esto". ¿Qué pasa si no tengo inteligencia emocional? "La inteligencia emocional también se entrena. Y para ello es fundamental conocerse

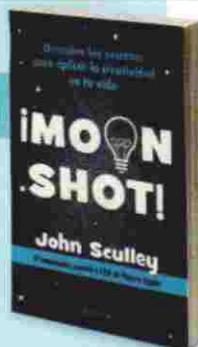


DOSSIER / GESTIÓN BASADA EN BEST SELLERS

8. Innovación disruptiva

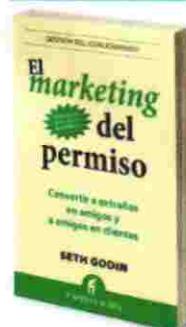
El pensamiento *Moonshots* está inspirado en la llegada del hombre a la Luna, hace 50 años, cuando se convirtió en real un desafío que parecía imposible: pisar el suelo lunar. Cuando John Fitzgerald Kennedy (JFK) encargó a la NASA cumplir con el reto de alcanzar el satélite terrestre antes del final de la década, empujó a los equipos de la NASA a buscar soluciones innovadoras y acelerar los tiempos para alcanzar los retos. Hoy, las empresas tecnológicas emplean la denominación de *Moonshots Thinking* vinculada directamente con la innovación y el hecho de abordar una problemática que, *a priori*, no tiene solución, con ideas disruptivas que a través de la tecnología se pueden resolver. Por otra parte, cuando hablamos de *Moonshot Thinking* también estamos haciendo referencia a un cambio *mindset* para los equipos: el hombre llegó a la Luna porque detrás hubo un equipo que lo hizo posible, que creyó que el sueño se podía conseguir. Cómo alinear a los equipos internos para alcanzar un *Moonshot* es otra de las claves de este proceso", explica Sandra Pina, socia de Quiero y directora de Sustainable Brands® Madrid 2019.

"La metodología de *Moonshot Thinking* tiene una aplicación directa en los negocios: supone impulsar una innovación disruptiva en periodos de tiempo mucho más cortos que los tradicionales procesos de cambio. Con *Moonshot Thinking* han surgido negocios como Honest Tea, fundada en 1998 por Seth Goldman, que es un referente en bebidas orgánicas y de comercio justo cuando no era lo más común. O Fairphone, de Bas van Abel, una empresa social que fabrica móviles respetuosos con el medio ambiente y con la cadena de producción; emplea en su producción minerales 'libres de conflictos' y lleva al mercado dispositivos competitivos.



Moonshot
de John Sculley.

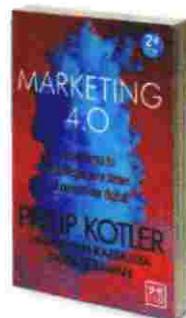
9. Publicidad personalizada



El marketing de permiso, de Seth Godin.

Seth Godin acuñó el término marketing de permiso que hoy es la base de todo el marketing digital actual. Significa "dar al consumidor final lo que quiere, cuando quiere, y como lo quiere, habiéndolo conocido previamente. Y para conocerlo previamente tengo que pedirle permiso. Permi-

so para tener su correo electrónico, permiso para tener su número de teléfono, permiso para saber en qué páginas web está navegando... A medida que el cliente nos otorga su permiso estamos entrando en su espacio más íntimo como consumidor. Y cuando empezamos a conocerlo, en consecuen-



10. Impulsar la recomendación del cliente

Marketing 4.0, de Philip Kotler.

Otro término acuñado por Philip Kotler. En este caso, para profundizar en el concepto de marketing 3.0, que expuso en un libro anterior. En el marketing 3.0 Kotler hablaba del marketing centrado en el producto (1.0), en el consumidor (2.0) y en el ser humano (3.0). En el marketing 4.0 priman los valores de las marcas y se basa en mezclar el marketing tradicional con el mundo digital para conseguir las recomendaciones de las marcas. "Básicamente es cómo las empresas están empezando a utilizar las nuevas tecnologías que están apareciendo para ofrecer nuevo valor al cliente, nuevos



cia, reaccionamos dándole productos y servicios muy personalizados. No te voy a bombardear con anuncios, con publicidad, con ofertas que igual ni te van ni te vienen, sino que como te he pedido permiso previamente, empiezo a conocerte y una vez que te conozco te hago una oferta de valor para ti", explica Antonio Salas.

"Antes los mensajes eran más unidireccionales y ahora son personalizados. Llegan uno a uno porque la tecnología, y eso es un punto muy importante del marketing de permiso, nos permite llegar a ese nivel de intimidad con el cliente. Estamos navegando por una página web y nos sale una ventanita diciendo, ¿quieres descargar este



libro electrónico? Dame tu email. O, ¿quieres acceder a esta oferta? Dame tu número de teléfono.

Admitimos *cookies* cuando estamos navegando por internet, cuando accedemos a una aplicación... son técnicas de marketing de permiso, porque lo que hacen es invadir nuestro terreno más íntimo para

medir nuestros movimientos y estudiarlos".

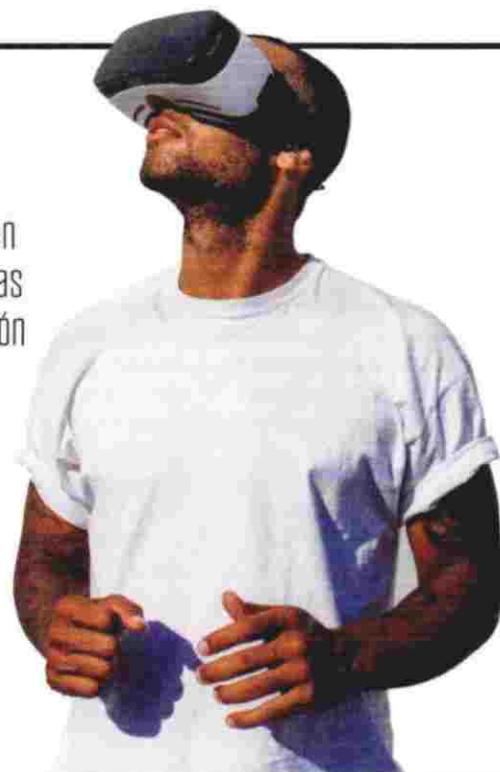
CLAVES PARA APLICARLO

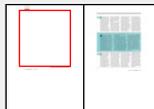
"No adelantarnos. El ritmo lo marca el cliente. Debemos seguir una secuencia, lo que se llama el viaje del cliente. Voy a conseguir que me de los permisos adecuados, después voy a analizar qué es lo que

está haciendo, cuál es su comportamiento, para finalmente enviarle la oferta. Es más efectivo cuanto mejor conozco el comportamiento del consumidor. Y aquí la cantidad de datos no es lo relevante, es la calidad de esos datos, que sean relevantes para ampliar las campañas, la estrategia o la oferta".

productos, nuevos servicios, o conseguir información. Con la realidad aumentada y la IA las marcas pueden ofrecer nuevos servicios para hacer la compra más atractiva, puedo utilizar aplicaciones de Snapchat para poner filtros que hagan más divertida la campaña... Hablamos, sobre todo, de la parte de relación con el cliente, que es fundamental. Que ya una parte muy importante de la relación que la empresa tiene con el cliente está en las redes sociales. Y luego, de lo importante que es que sea divertida, que sea interactiva... Es un tema de diferenciación para que el cliente me prefiera a mí. También la personalización", apunta Ana Isabel Jiménez Zarco, profesora de Estudios de Economía y Empresa de la UOC. Para aplicar el marketing 4.0 es fundamental "conocer al cliente. Estamos en un marketing basado en relaciones. Todo gira en torno al cliente. Si sé lo que le gusta y lo que no, le puedo ofrecer una comunicación personalizada y divertida. Puedo aportarle valor dándole lo que quiere, cuando quiere y como lo quiere. Se pasa de una relación de compra-venta a una relación más emocional y más duradera. De confianza y de compromiso. Se trata de hacerle sentir mejor".

Gracias a la tecnología, las empresas pueden establecer nuevas formas de relación con el cliente





DOSSIER / GESTIÓN BASADA EN BEST SELLERS



11. Vender experiencias

Experience Economy, de B. Joseph Pine y James H. Gilmore.

En 1998 Pine y Gilmore publican el libro Experience Economy en el que hablan del pago por experiencias en lugar de pagar por productos y servicios. ¿Qué quieren decir con esto? "Antes tú vendías café, ahora vendes la experiencia de tomar café. Y esto es así en tu casa y en el establecimiento de hostelería. Pine menciona Starbucks y McDonald's, entre otros. El concepto de experiencia es una evolución natural. Hablamos de producto, luego de servicio y luego hablamos de la experiencia como una amplificación de producto y servicio", explica Juan Carlos Alcaide, Sociólogo experto en Marketing, Fidelización y Experiencia de cliente en juancarlosalcaide.com. De la economía de la experiencia han surgido conceptos muy actuales, como el marketing de experiencias y la experiencia de cliente. "Lo que el marketing de experiencia viene a decir es que hay que sustituir parte del producto para convertirlo en experiencial, dando fuerza a elementos intangibles y/o sensoriales, que es un plus del producto básico. Y Customer Experience es un concepto más amplio. Es una orientación cultural y estratégica, tiene una

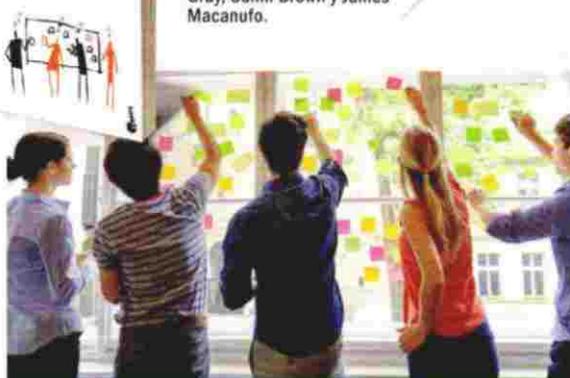


orientación que conecta con los Recursos Humanos, con los empleados de las empresas de servicios para producir experiencias y emociones", comenta Alcaide. Que añade: "En los últimos años los que han tomado la delantera en experiencia de cliente son las empresas de tecnología. El ejemplo paradigmático es Apple, porque tiene un producto que es experiencial en sí mismo. Tiene unas tiendas que más que tiendas son museos. Tiene unos empleados que están absolutamente cuidados en su selección y formación transmitiendo una normalidad y una apariencia de engagement con su público absolutamente elaborada. Con una formación absolutamente destacable y sobresaliente en el sector. Y con una experiencia en tienda como museo que es excelente. Se busca la tienda Apple en una ciudad como se busca un museo".

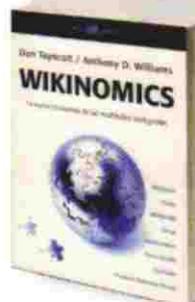


12. Innovar jugando

Gamestorming, de Dave Gray, Sunni Brown y James Macanuffo.



13. Creación colaborativa

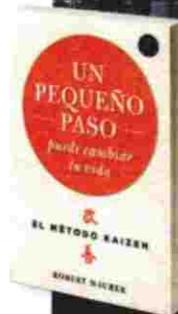


WIKIPEDIA

Wikinomics, de Don Tapscott.



14. Procesos de mejora continua



El método Kaizen, de Robert Maurer.





Gamestorming es un conjunto de prácticas que intentan favorecer la innovación y la creatividad en el mundo de las empresas. Surge de aplicar la gamificación (mecánicas y procesos de juegos) en contextos profesionales. Básicamente lo que se pretende es hacer cosas de manera diferente. Para que funcione, una clave radica en que tenemos que utilizarlos en un contexto en el que podamos explorar cosas de manera diferente. Es decir, que nuestro cliente quiera buscar la

aplicación de la gamificación, del juego, como un mecanismo diferente para explorar ideas diferentes", explica Néstor Guerra, profesor del Executive MBA de EOI. "Otra clave fundamental es que la gente que esté trabajando bajo estos marcos de trabajo tenga un conjunto de herramientas y de técnicas, no todo storming y locura sin sentido. Hay una serie de reglas que se pueden fijar con un conjunto de herramientas. Aunque sea un espacio de mucha libertad,

hay reglas. Por último, hay que usar muchas herramientas en términos de materiales. Por ejemplo, podemos utilizar dados, los *stories cubes*. Unos dados que tienen una serie de imágenes que nos ayudan a construir historias que resuelvan problemas, historias que generen experiencias para clientes, etc. Otro material es Lego, que nos ayuda a explorar la construcción de nuevos productos, prototipado y diseño de nuevos servicios". Se utilizan herramientas de

juegos y otras más "serias". "A veces empleamos también el *Business Model Canvas* y lo gamificamos, lo convertimos en una dinámica de juego con un tablero en el cual construimos un mapa estratégico de un nuevo modelo de negocio. Se trata de convertir en juego muchas cosas y muchas herramientas tradicionales. El libro *Games-torming* habla de un conjunto muy amplio de herramientas de innovación a las que se aplican juegos para convertirlas en *gamestorming*", comenta Guerra.

Wikinomics es un concepto ligado a la innovación abierta en las organizaciones y a la unión de muchas pequeñas colaboraciones, buscar la participación de mucha gente para tener una visión multifaceta. Algo, que nos permite el uso de la tecnología. También se habla de comunidades colaborativas. Aquí el mejor ejemplo es la Wikipedia. Vamos a crear una enciclopedia pero no la vamos a crear con un grupo de expertos, sino con todo aquel que tenga un cierto conocimiento y se atreva a escribir artículos sobre ello. Esto lo vamos a poner en común y vamos de alguna forma a buscar un sistema de control", explica Jordi Vinaixa, profesor del Departamento de Dirección General y

Estrategia de ESADE y experto en temas de emprendimiento. "Se habla, además, de distintas tipologías de innovación abierta y *crowdsourcing*. Unas se ponen bajo el paraguas del concurso, porque tienen un premio. Y otras, se quedan como colaborativas, porque lo que se busca es un reconocimiento o la satisfacción de haber participado en la construcción de algo pero al final lo que tienes es la aportación de mucha gente que tiene algo que decir. Hay un proceso de filtrado y se dan suficientes garantías de seriedad en un sentido amplio, de confidencialidad en algunos casos y de solvencia técnica o científica para ir progresando. Pero en el fondo lo que tenemos es una plataforma

donde lo que pedimos es la colaboración de la gente, que aporten su conocimiento, sea para resolver un problema, sea para crear una base de datos de conocimiento que sería Wikipedia. En el caso de los retos colaborativos que lanzan las empresas dentro de un contexto hay una contrapartida. Si lo que me acabas aportando es bueno para mí, yo estoy dispuesto a pagártelo. Son herramientas potentísimas para generar conocimiento común", comenta Vinaixa, que añade: "Otro elemento importante es la tecnología. Se necesita una plataforma que sea de fácil acceso para proponer soluciones o definiciones nuevas y para acceder a ellas por parte de los usuarios".

Kaizen es un término sobre procesos que buscan cómo mejorar una cosa que ya existe. Surge principalmente en Japón, en las fábricas de automóviles. Uno de los líderes es Toyota, en el cual se intentaba de una forma u otra identificar aquellos desperdicios que no generaban ningún tipo de valor al cliente y con eso se generaba una serie de reglas, por ejemplo, el concepto de *Lean Manufacturing*, que es un principio de Kaizen y que

básicamente es detectar siete tipos de desperdicio durante un proceso productivo y eliminarlos de manera continua para que al final entregues al mínimo coste el máximo valor al cliente", comenta Néstor Guerra. Aunque ahora se habla más de innovación que de mejora continua, el "concepto está absolutamente vigente porque no podemos dejar la mejora continua y la excelencia operativa. Tienen que coexistir con la innovación continua. La mejora

continua no se ha olvidado como un proceso de generación de valor, lo que está ocurriendo es que empezamos a dedicar más tiempo a la innovación continua, cosa que no ocurría antes. Ahora dedicamos más recursos a intentar mejorar de una forma más rápida y más eficiente. Y, al mismo tiempo, a innovar de una forma más rápida y más eficiente. De hecho, se ha creado el término organizaciones ambidiestras para referirse a

las organizaciones que están trabajando en el desarrollo de habilidades y competencias de mejora continua y al mismo tiempo de innovación continua. Compañías que están ejecutando un modelo de negocio actual y que lo hacen de una manera excelente, mejorándolo sistemáticamente al tiempo que exploran nuevos modelos de negocio y nuevas oportunidades. Que están innovando", explica el profesor del Executive MBA de EOI.



DOSSIER

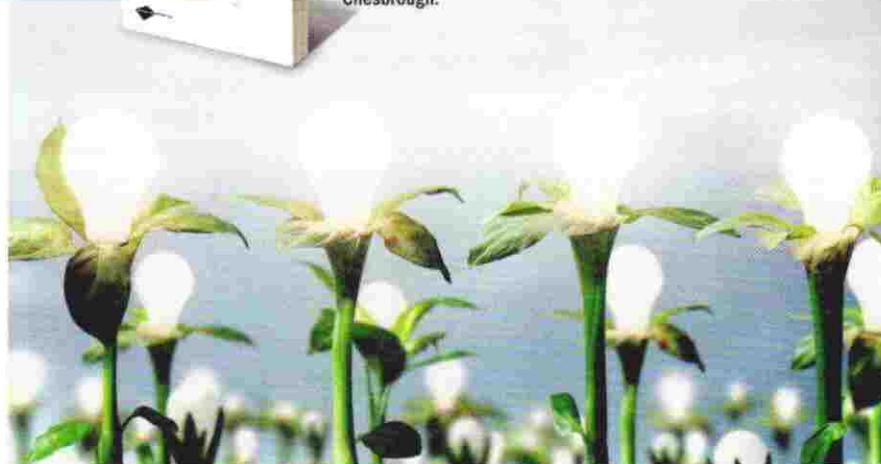
15. Aprovechar el talento externo

El profesor Henry W. Chesbrough bautizó como innovación abierta el modo en que “las grandes empresas resuelven sus retos estratégicos utilizando talento externo. Es decir, cuando una empresa tiene retos que no sabe resolver internamente, una manera de tener una respuesta rápida y barata es lanzar un *challenge* a un ecosistema -startups, instituciones, universidades y centros de I+D- para que le ofrezcan una solución. Implica abrir la empresa a ese ecosistema y hacer públicos los retos. Se pueden hacer *challenges* privados pero normalmente cuando la empresa hace innovación abierta no hay vuelta atrás. Significa que, de verdad, ha entendido que está mucho más segura protegida por un ecosistema que sola”, explica Antonio Fontanini, Chiel Exponential Officer de Informalia, The Venture y Opipino y profesor de EOI.

“La innovación abierta es clave porque las grandes empresas están sufriendo una enorme erosión. Antes las empresas tenían una media de 70 años; hoy de 15 años. Las grandes empresas son como un sándwich donde ellas son el jamón y el queso. Tienen por arriba las GAFAS (Google, Apple, Facebook, Airbnb, Uber, Netflix, Amazon...) con millones de clientes muy contentos con la marca y que pueden entrar en cualquier negocio que les apetezca. Negocios maduros dominados por grandes empresas muy lentas, mientras ellas trabajan con la velocidad de la startup. Y por debajo tienen la presión de las startups, que no afectan a toda su cadena de valor, pero sí afectan a cada punto de su cadena de valor. BBVA, por ejemplo, tiene arriba la presión de Google y de Amazon y abajo todas las *fintechs* (Fintonic, Revolut, etc.). Tienen que adaptarse al mercado y la innova-



Innovación abierta, de Henry W. Chesbrough.



ción abierta es clave para eso. Hoy, invertir en innovación es mucho más rentable que invertir en eficiencia. Es decir, por cada 1% de inversión en crecimiento, la inversión te renta cinco o seis veces más que invertir ese 1% en eficiencia, en hacer la misma cosa a menor coste”.

ABRIRSE PARA LLEGAR AL FUTURO

“Las grandes empresas tienen que transformarse y saben mucho del día a día de su negocio pero, cuando les pones sobre la mesa retos a futuro que no tienen que ver con la línea de negocio, están perdidos. Piensa en una empresa de automoción como Ford. Desde hace cien años utiliza el mismo modelo de negocio: hago un coche, motor de gasolina, que tiene dos mil piezas móviles, que necesita un sistema de suministradores muy rico que proveen de las piezas para poder construirlo. Lo fabrico, luego lo vendo a mis franquicias, a las oficinas de Ford que venden mis coches en la calle, la franquicia me lo compra, lo vende a un particular y gana dinero fundamentalmente en el mantenimiento. Ese es el modelo actual del mundo del automóvil. El modelo a diez años es el modelo Tesla: un coche eléctrico, sin mantenimiento, que tiene 40 piezas móviles, no

La innovación abierta obliga a las grandes empresas a abrirse a ecosistemas que les ayuden a adaptarse al futuro, porque ellas solas no saben

necesita un ecosistema alrededor, porque los motores eléctricos duran un millón de millas, la empresa lo vende directamente al cliente final, y ese cliente final no será la persona física, sino un fondo de inversión, un ayuntamiento o algo por el estilo. Cambia completamente el

modelo de negocio. Ford sabe construir un nuevo coche de gasolina, pero no sabe hacer esto”, continúa Fontanini. Que añade: “Clayton M. Christensen, en su libro *The Innovator's dilemma*, habla de cómo una gran empresa puede resolver todos los retos que le vienen en un entorno tan complejo. Uno de estos es la innovación abierta, pero no es el único. Hay empresas que deciden hacerlo internamente utilizando *startups as a service*. O son *corporate traders*, es decir, cogen una empresa y son sus principales clientes. O montan una antena en un lugar donde hay mucha innovación como Silicon Valley, Boston, etc. Se trata de seguir ganando dinero con el negocio y responder a los retos del futuro”.