

IT'S ALIVE, IT'S ALIVE! ¡Sorpresa, el blanco se mueve!

Erasmó Hernández

Imaginen la siguiente escena, Guillermo Tell alza su mano y la lleva hacia el carcaj para tomar un par de saetas, su mano tiembla y suda un poco por el nerviosismo de tener que apuntar y disparar a la manzana que reposa sobre la cabeza de su hijo. Desde que supo que iba a dispararle no ha perdido de vista esa manzana, no ha dejado de sentir la velocidad y dirección del viento en su poblado bigote; se siente listo, aún así, nervioso. Pone la saeta sobre la ballesta, la carga, toma una bocanada de aire, cierra los ojos para concentrarse y cuando los vuelve a abrir su hijo se ha movido tres metros a la derecha y un par de pasos hacia atrás y ahora en lugar de una manzana sobre la cabeza, tiene un cubo de Rubik. Tell vuelve a cerrar los ojos y se los talla con una mano, los abre y en esta ocasión su hijo está 20 metros más atrás y encima de su cabeza reposa un mono capuchino y este, a su vez, tiene una cereza sobre su cabeza.

La situación descrita en el párrafo anterior puede parecer ridícula e incluso una falta de respeto para aquellos que cuentan la leyenda del heroico Guillermo Tell, pero lo que pretendo con ella es ejemplificar una situación a la que se enfrentan las organizaciones hoy en día al momento de diseñar ofertas de valor que atiendan a las necesidades de su mercado objetivo. El dinamismo de las condiciones de los mercados del día de hoy ha demandado que las organizaciones busquen aprovechar y hacer uso de todas las herramientas de las que puedan disponer para lograr leerlo y predecirlo... porque no está quieto un solo segundo.

Tecnología, ¡SÁLVANOS!

Quisiera mencionar como ejemplo del nivel de exigencia que el mercado pone sobre las organizaciones el caso de **Under Armour** y el uso que le dieron a **Qualtrics**, la flamante nueva adición al portafolio de **C/4 HANA de SAP**, quizás la última gran adquisición liderada por Bill McDermott antes de dejar de ser el CEO de SAP. Under Armour, Dwane Morgan, *Global consumer insights*, y su equipo de Investigación y Desarrollo aseveran que lo más importante es proveer un producto que genere resonancia en el atleta desde el momento en el que usa la prenda; esto exige que para desarrollar un producto que tenga el potencial de triunfar en un mercado lleno de marcas y con ofertas muy similares, sea el atleta quien lo pruebe antes de

enviarlo al mercado y dé su aprobación sobre el mismo. Todo el proceso parecía bien entendido por el equipo de Under Armour ¿no es cierto?, pero había un pequeño (gran) problema. Una organización grande, varios Project Managers a cargo de diferentes proyectos y cada uno con sus propias bases de datos de los *insights* de atletas para tomar distintas decisiones. La agilidad, flexibilidad y diseminación de las conclusiones dependían de una colaboración en tiempo real entre Project Managers que, ¡sorpresa!, no se estaba dando. ¿Cómo resolver este problema? La forma más fácil que encontraron fue a través de la centralización de la retroalimentación de todos los atletas por medio de Qualtrics. El proceso se modificó a enviar a entre 200 y 1,000 atletas los productos a probar y darles acceso a una encuesta asociada con el producto a través de la plataforma de Qualtrics; los *insights* se tradujeron en mapas de indicadores, nubes de palabras, gráficos explicativos que podrían ser accedidos por tanto el departamento de Investigación como el de Diseño. Uno de los resultados de esta iniciativa, HOVR, una nueva suela más acolchonada y con mejor soporte para corredores, a partir del lanzamiento, Under Armour ha vendido la mayor cantidad de pares de zapatillas para correr en su historia y planean doblar su market share en un año. Las buenas noticias, según Clay Dean, Chief Innovation Officer, es que esta forma de actuar se ha convertido en una fórmula que podrán repetir constantemente para generar un diferenciador.

De paloma a halcón de caza...

Parece bastante intuitivo tomar la decisión de escuchar directamente a lo que el cliente quiere y configurarse para dárselo; hoy en día es así como la gran mayoría de las organizaciones están al menos tratando de configurarse gracias al boom del cliente centrismo. Sin embargo, hubo tiempos en los que no necesariamente fue así.

Haciendo un poco de historia, posterior a la Segunda Guerra Mundial finales de los 40s y hasta bien entrados los 60s, el consumidor respondía al más primitivo conductismo. Skinner habría hecho una fortuna si en lugar de escoger palomas para sus experimentos en 1948 hubiese escogido a una sociedad ansiosa de buenas noticias y de nuevos aparatos, desarrollos urbanos, autos, resorts, etc. que

les hicieran la vida más simple y les dieran cierto estatus. Digamos que la sociedad, de muchas formas, respondía positivamente a lo que se les ponía sobre la mesa en términos de oferta. El término "novedad" era suficiente para despertar deseo y con ello llegar a los números de venta esperados, lo "nuevo" era lo que había que consumir y esto impactaba no solo las relaciones con el consumidor, obviamente impactaba también la forma en la que las industrias operaban. Quizás no todo era "one size fits all" pero la personalización de las ofertas de valor, las categorías de *premium*, las diferentes configuraciones de un solo bien, los programas de lealtad sofisticados con rendición de puntos a nivel global, etc. eran cosas que ni si quiera Los Supersónicos abordaron en su momento.



Ahora, tal como nos canta Mercedes Sosa, cambia, todo cambia. La semillita que sembraron Kerouac, Burroughs y Ginsberg a finales de los 50's, la guerra de Vietnam, los Beatles, Castaneda, Leary, Ken Kesey, la contracultura y el librepensamiento y otras tendencias que florecieron impactaron fuertemente en la forma en como la gente consumía. Lo novedoso ya no era suficiente, las conexiones emocionales más profundas comenzaron a cobrar relevancia. Si no lo han hecho, les recomiendo que vean un claro ejemplo de esto cuando Don Draper nos deja con la boca abierta después de presentar "The Carousel" al final de la primera temporada de Mad Men, abordando precisamente la diferencia entre novedad y algo que cause verdadera resonancia a través de la emotividad.

El resultado de este despertar en el consumidor fue la imperiosa necesidad de crear ofertas diferentes para diferentes grupos de personas y la necesidad de discernir a cuál de esos mercados objetivos apuntar con suficiente puntería para acertar. El juego se comenzó a llamar relevancia, qué mercado es suficientemente grande para ser interesante y qué tajada de ese pastel me quiero servir en mi plato. Lo más importante, responder "¿qué es lo que quieres, mercado?"

Poderes de los gemelos fantásticos, ¡ACTÍVENSE!

Jayna: ¡En forma de una estrategia comercial robusta!

Zan: ¡En forma de habilitadores adecuados...de hielo!

La trampa en la que caen siempre este tipo de artículos es que hablan de las cosas más sexy del mercado, cuando hablo de Under Armour y el uso de Qualtrics es muy fácil imaginarse al corredor que acaba de terminar su entrenamiento, saca su celular del bolsillo escondido de su short, le pone pausa a "Lose yourself" de Eminem y abre su encuesta de Qualtrics para dar feedback acerca de lo bien que se sintieron sus tenis en el sprint. Pero, ¿qué pasa con el mundo B2B? ¿qué pasa con algo un poco menos sexy? Si yo vendo vigas de acero, por ejemplo, o agregados de concreto, o aplicaciones de algún polímero convertidas en piezas del tablero de un auto, en ese caso, ¿qué hago? No tengo a un atleta haciendo sentadillas con un perfil de acero en los hombros que me vaya a dar retroalimentación de su peso y resistencia.

Nada mejor para responder esas inquietudes que una historia de caballería moderna. Primero que nada, nuestro Quijote en esta ocasión se llama **Fernando González Olivieri** y es el CEO de **Cemex**. Él no quería ir al rescate de Dulcinea del Toboso; el reto que se planteó en 2017 y que volcó en una directriz estratégica para todo el grupo en todas sus geografías fue romper esa pared invisible que hay entre a quién le vende él sus productos y quién los usa. Es así como en su corcel llamado **CemexGo** dio unos pasos muy firmes para montar a 30,000 de sus clientes en 21 países en esta nueva plataforma y así conocer mucho mejor el uso de sus productos a través de una estrategia B2B2C. Este es un claro ejemplo de que el dinamismo de los mercados debe ser visto por todos los tipos de empresas con los mismos ojos, y estos ojos no deben ser de miedo, sino de reto a ser afrontado.

El corcel al que me referí, CemexGo, es una de las estrellas en el reporte anual de Cemex del 2018, uno de los pilares de su estrategia llamada "A Stronger Cemex" y se presenta como una de las soluciones digitales que han complementado el ecosistema de herramientas que habilitan el proceso comercial. Considero, desde mi punto de vista, que ver a CemexGo como una plataforma solamente digital es una visión un poco corta, pues la plataforma se tuvo que montar sobre un mapeo detallado de los procesos comerciales y de las interacciones que Cemex tiene con todos sus tipos de clientes; esto es comúnmente llamado **Customer Journey mapping**. Esta es una de las soluciones que en la práctica de Estrategia de Clientes en Sintec ofrecemos a nuestros clientes, pues es un hecho que al correr este tipo de ejercicio y entender el nivel de madurez que los procesos de la organización tienen en términos de su **customer centricity**, es el primer paso que hay que dar para asegurarse de reconfigurar el modelo de negocio, procesos y habilitadores para ser o suficientemente sensibles de hacia dónde se puede estar moviendo el mercado.

Quid pro quo, Clarice

Es simple reconocer o imaginarse que recabar información de nuestros clientes no es una tarea sencilla. Aunque la tecnología hoy nos permite una constante lectura de todos sus movimientos, estos mismos avances tecnológicos han hecho a los consumidores mucho más escépticos y hasta paranoicos sobre el uso de sus datos personales y preferencias. Aprendamos de Hannibal Lecter y la forma seductora y persuasiva que utilizó para que Clarice Starling le compartiera anécdotas de los corderos que no la dejaban dormir en su niñez. Tal y como lo dijo Hannibal (y últimamente todos los medios en EEUU), *quid pro quo* es la forma correcta. Es decir, hay que encontrar la manera de evidenciar un beneficio mutuo del intercambio.



Nuevamente, en un caso de un B2C que pretende recabar información acerca del consumidor, la forma más sencilla es hacerlo a través de algún tipo de recompensa que el consumidor encuentre atractiva, Starbucks y Sephora son dos empresas que han logrado destacarse por sus sofisticados programas de lealtad que les permiten tener mayor información de sus clientes mientras mapean sus comportamientos y los traducen en sus nuevas ofertas, se calcula que alrededor del 65% de las compras hechas en Starbucks pasan a través del programa de lealtad. ¡WOW!

En el mundo B2B es muy complicado estar dando estrellas y likes que posteriormente se conviertan en un descuento el día de tu cumpleaños. Sin embargo, el enfoque sigue siendo el mismo: encontrar cómo beneficiarse mutuamente. La forma más usada es la planeación conjunta entre Proveedor y Cliente. Si hablamos de un OEM y un proveedor Tier 1, esto es su diario vivir. La única forma de asegurarse que el Tier 1 no impacte negativamente la cadena del OEM y que éste a su vez deje de cumplir compromisos ya hechos, es a través de la continua colaboración de pronósticos y tendencias. Un ejercicio de *Business Plan Review*, en el que se revise el desarrollo conjunto de la relación entre el cliente y el proveedor, es la mejor forma de anticiparse a esos movimientos que puede tener el mercado y adelantarse a esos cambios.

Tres grandes mensajes que me gustaría darles para invitarlos a reflexionar son:

El mercado no es una polaroid, es una película en 4D. Está en constante movimiento y cada vez los movimientos son más rápidos; ponerse delante de la ola es cada vez más retador. Pregúntele al que se quedó con un contenedor de *fidget spinners* sin poder vender.

1

Sin importar lo que vendas y a quién se lo vendas, siempre debes tener un proceso comercial robusto que considere poner los oídos en lugares estratégicos para saber por qué lado viene la ola.

2

Si no sabes por dónde empezar, déjame ayudarte. En Sintec Consulting somos especialistas en facilitar sesiones que te permitan hacer un *discovery* de dónde están las brechas a cerrar.

3

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SAO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com

 /SintecConsulting  @Sintec  @Sintec_

Acerca del autor



Erasmo Hernández
Director Estrategia de Clientes
erasmo.hernandez@sintec.com

Cuenta con más de 14 años de experiencia en el desarrollo de estrategias y modelos de negocio para proyectos de consultoría en la industria de consumo masivo, tendencias de transformación digital en industria minera, ventas y desarrollo organizacional.