

# Innovación, dentro y fuera de la caja

por Claudia Sciarretta, Client Service Director  
y Erika Ruiz, Associate Director de Research International



*Claudia y Erika nos brindan herramientas de gran utilidad para saber si un producto tiene potencial y para medir su impacto en el mercado. El criterio empleado consiste en seis variables que califican, principalmente, la innovación.*

El término *innovación* se refiere a la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos y servicios, con la intención de ser útiles —un elemento esencial es su aplicación exitosa de forma comercial. Por lo tanto, cuando nos referimos a *innovación*, hablamos de un descubrimiento, una invención o, simplemente, de un concepto que es puesto en funcionamiento por su originalidad, por aportar progreso o propiciar la renovación.

Según Barreyre, una innovación puede descomponerse en tres elementos:

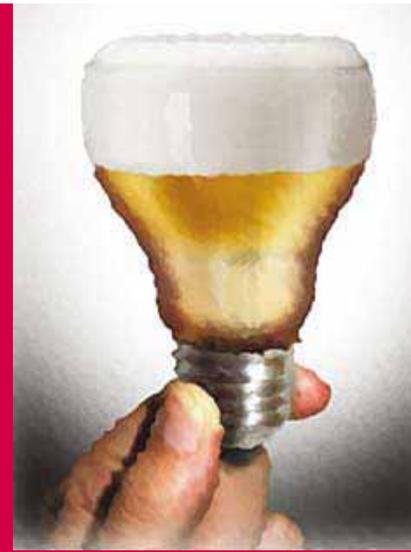
- La necesidad
- El concepto
- Ciertos *inputs*

Por tanto, el valor del riesgo asociado a una innovación depende de dos factores:

- El grado de originalidad del concepto y su complejidad.
- El grado de innovación de la tecnología utilizada en relación con el concepto.

Al asumir lo anterior, podemos proponer tres posibles criterios para clasificar la idea innovadora:

- De acuerdo con el grado de novedad para la empresa.
- De acuerdo con la naturaleza intrínseca del concepto.
- De acuerdo con la intensidad de la innovación.



“Si le hubiera preguntado a la gente qué quería, me hubieran dicho que caballos más veloces”, Henry Ford.

## ¿Cómo innovan nuestros clientes?<sup>1</sup>

Cuando nuestros clientes desean innovar, siguen usualmente un proceso tipo embudo como el ejemplificado en el siguiente cuadro:



### Cliente

- Diagnóstico de la cartera
- Estrategia de NPD
- Generación y evaluación de ideas
- Análisis económico
- Desarrollo de producto
- Test
- Comercialización



### Agencia de investigación

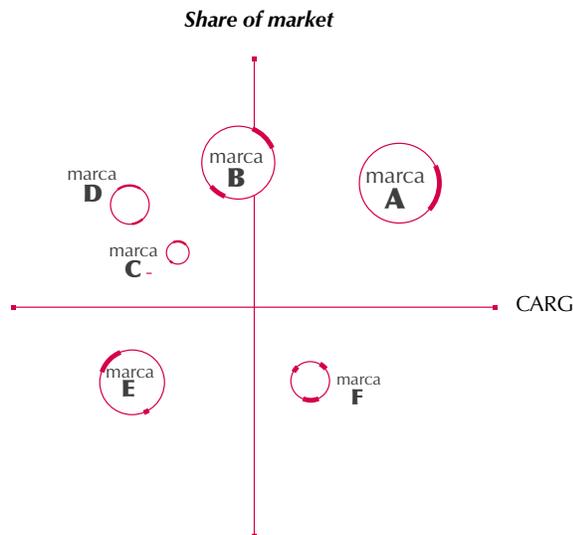
- Desk research
- Market mappings
- Workshops & Concept Test
- Brand Price Trade Offs
- Concept Product Test STM
- Trackings

<sup>1</sup> Adaptado de Booz, Allen y Hamilton, *NPM for the 80's*.

La agencia de investigación puede enriquecer dicho proceso al incorporarse en cada fase con los siguientes objetivos:

- **Desk Research:** Entender y describir la oferta que existe en el mercado para satisfacer una determinada necesidad, pueden ser productos de la misma categoría o sustitutos.
- **Market Mappings\*:** Observar y establecer la fuerza de marca relativa de los productos competidores —ver ejemplo.
- **Workshop & Concept Tests:** Generar ideas innovadoras y probar su efecto en el consumidor.
- **Brand Price Trade Offs:** Medir los niveles de fluctuación posible en el precio de la oferta generada.
- **CPT —Concept Product Test—, STM —Simulated Test Market—:** Calcular volúmenes de venta esperados en función de la demanda y las variables de *marketing* planeadas.
- **Trackings:** Medir el desempeño comercial del producto a la luz de *trackings* de publicidad, de consumo y/o de *trade*.

\* Ejemplo de *Market Mappings* estratégicos:



El tamaño de la burbuja responde al valor de la fuerza de la marca.  
CAGR = Compound Average Growth Rate.



**"El descubrir consiste en mirar el mismo objeto que todos y pensar en algo distinto".**  
**Albert Szent-Gyorgyi,**  
**Premio Nobel de Medicina.**

## La búsqueda de ideas

Algunas empresas adoptan un enfoque muy empírico de este problema, apoyándose en una lluvia espontánea de ideas procedentes de fuentes internas y externas. Sin embargo, hemos visto que la tasa de mortalidad de las ideas es muy elevada; es, pues, indispensable alimentarse regularmente con nuevas fuentes. En general, éstas, y sobre todo las buenas, no vienen por sí solas, es necesario organizar y estimular su generación.

La empresa que intenta anticipar la evolución de las necesidades y que no se contenta con responder a las demandas expresadas por el mercado, puede utilizar diversos métodos, tanto intuitivos como racionales, que le permitan ordenar los diferentes niveles de información contenidos en una idea creativa.

Los métodos intuitivos son puestos en funcionamiento en el marco de grupos de creatividad y se basan en la imaginación e intuición. Ejemplo de estos grupos puede ser el de la lluvia de ideas y la cinética —o sinergia.

Los racionales, en cambio, se apoyan en el análisis sistemático, ya sea de las características de un producto o de la situación de uso del producto. Por ejemplo: el análisis funcional, el inventario de características<sup>2</sup> y el análisis morfológico.

Luego se deben depurar las ideas tomando en consideración variables como:

1. Tendencias del mercado
2. Duración de la vida del producto
3. Velocidad de difusión
4. Tamaño del potencial de mercado
5. Necesidad del consumidor
6. Acogida de la distribución
7. Importancia del apoyo publicitario
8. Accesibilidad del mercado
9. Compatibilidad con el canal
10. Cualidades distintivas

<sup>2</sup> Osborn 1071, pp. 286-287: ¿Se puede aplicar el producto a otros usos? ¿Adaptarlo? ¿Modificarlo? ¿Reducirlo? ¿Reemplazarlo? ¿Reformarlo? ¿Invertirlo? ¿Combinarlo...?

Dichas variables deben ser adaptadas a las necesidades de cada empresa y surgir del cliente, tomando como base el conocimiento del mercado y la capacidad de su compañía para implementar la idea. Una vez depurada la lista, se puede pensar en el próximo paso.

La evaluación del producto y el concepto generado por el propio consumidor son importantes, pues “un producto no es más que un artefacto alrededor del cual el consumidor tiene experiencias”<sup>3</sup>. Además, es el consumidor quien tiene la última decisión en términos de compra y consumo.

Muchos podríamos pensar que la variable que nos indica si un producto es innovador es la de “qué tan único y diferente es”, esto puede ser cierto; sin embargo, no debemos dejar de lado otras dimensiones que indican el potencial real que puede tener el producto evaluado, ya que al final no podemos contentarnos con tener un producto que, a pesar de ser único y diferente a lo existente en el mercado actual, no tendrá una amplia aceptación en términos de compra y consumo.

El interés se debe centrar en el análisis de los indicadores que nos pueden ayudar a identificar si un producto es innovador y, al mismo tiempo, si tiene potencial; dichos indicadores surgen de seis variables generales que a continuación se explican brevemente.



Para saber si un producto es innovador y tiene potencial, debemos analizar los indicadores que surgen de seis variables: claridad, importancia, credibilidad, emoción, agrado y nuevo y diferente.

En primer lugar, un producto debe presentarse con **claridad** al consumidor. El diálogo de comunicación debe ser tal que éste entienda cuál es el nuevo producto, para qué es, para qué ocasiones y qué beneficio obtendrá al consumirlo o comprarlo. Esta variable es de vital importancia porque sucede con frecuencia, sobre todo entre los productos más innovadores, que un producto es rechazado porque no se distingue de otros. Por ello, al analizar la aceptación de un producto, debemos asegurarnos de que haya sido entendido y reconocido, para poder descartar que la falta de claridad haya sido lo que ocasionó su rechazo.

Una vez que las características han sido comunicadas con claridad, la segunda variable a analizar es la **importancia**, la cual es clave para inducir al consumidor a probar el producto, ya que, ante una infinidad de opciones, es muy probable que pruebe la que comunique de mejor manera el beneficio que obtendrá y que es importante para él. Por lo tanto, el producto debe satisfacer las necesidades o deseos reales del consumidor.



La **importancia** va de la mano con la **claridad**, ya que el consumidor no podrá encontrar relevante un producto si, antes de todo, éste no le comunica claramente el beneficio que obtendrá, así como su uso. Estas dos variables son el primer paso para saber si el consumidor entiende y acepta la experiencia que le ofrece el nuevo producto.

A continuación, debemos saber si esta oferta es creíble. La **credibilidad** en un producto es básica, ya que aun cuando el consumidor acepte probarlo, si no confía realmente en el beneficio que obtendrá, es muy posible que termine rechazándolo. Para cumplir con este punto es necesaria la “razón para creer” —*reason to believe*—, que debe ser clara y precisa al comunicar los beneficios del producto.

<sup>3</sup> A New Brand World, Scott Bedbury, p. 19.

Ya que tenemos un producto con **importancia, claridad y credibilidad**, debemos indagar en la **emoción** que éste le provoca al consumidor, así como en la experiencia que le ofrece.

Es preciso comentar que aunque el consumidor puede encontrar un producto muy emocionante, esto no necesariamente se reflejará en una intención de compra, quizá porque el producto no es del todo relevante o creíble. Por ello, se debe analizar esta variable en conjunto con las tres anteriores.

Ahora bien, “¿y dónde queda la pregunta sobre el nivel de agrado?”. El **agrado** es, entonces, nuestra siguiente variable a analizar. Evaluar qué tanto gustó el producto o la experiencia ofrecida al consumidor es vital y, muchas veces, su resultado se explica a través de las cuatro variables mencionadas.

Como se dijo anteriormente, un producto puede ser rechazado porque el consumidor no lo entiende —**claridad**—, porque no cree en la promesa sobre el beneficio que recibirá —**credibilidad**— o porque no satisface ninguna necesidad del consumidor —**importancia**. Esto último puede deberse a que el consumidor no sabe aún que tiene una determinada necesidad.



La sexta variable es **nuevo y diferente**. En ésta, un producto realmente innovador tendrá un puntaje alto.

Aunada a la intención de consumo, éstas son las variables que nos indican con mayor claridad el grado de innovación que tiene nuestro producto.

Es importante señalar que un producto con un puntaje alto en relación a la prueba, pero bajo en **nuevo y diferente** nos da un producto *me too* —que no brinda ningún beneficio adicional a lo que ya existe en el mercado. Por otro lado, si presenta un puntaje alto en **nuevo y diferente**, pero bajo en prueba, será necesario indagar más, ya que el resultado puede atribuirse a varios factores, por ejemplo:

- Falta de **claridad**. Si se trabaja más en este sentido, podría incrementarse el puntaje de prueba.
- Falta de **credibilidad**. Requerirá mejorar la comunicación del *reason to believe* —“razón para creer”.
- Falta de **importancia**. Podría indicar que no es su momento o falta de **claridad**.

Como puede apreciarse, el análisis debe ser multivariado para entender claramente si el producto es viable o no y, de llegar a serlo, descubrir las áreas en las que se debe trabajar.

Un producto con alto puntaje en las variables de **agrado y nuevo y diferente** es realmente innovador y si además obtiene puntajes altos o por arriba de las normas en las demás variables, tenemos un producto innovador con un potencial real en el mercado.

Al análisis de las seis variables mencionadas, debe añadirse el de la intención de compra y el del precio y valor percibido del producto.

Finalmente, será decisiva la sinergia que se haya producido entre el concepto y el producto mismo, ya que éste debe cumplir con las expectativas generadas por el concepto, el cual se comunicará a través de todas las actividades de mercadotecnia, incluido el empaque.

Y como dijo Scout Bedbury: “Cada marca tiene en su esencia una sustancia que le da fuerza. Debemos entenderla antes de intentar crecer la marca”.



Claudia Sciarretta colabora para Research International movida por una de sus grandes pasiones: la investigación.

Erika Ruiz es investigadora en Research International. Le encantan las matemáticas y le parecen apasionantes los retos cuando de crear se trata. Disfruta de conocer nuevos lugares, costumbres y paisajes, sobre todo de clima frío. Una de las mejores experiencias que tuvo fue en la Patagonia “pingüiniando” entre caminos, ya que estar en contacto con la naturaleza le provoca tranquilidad y una sensación de armonía.