

# Transplante Cardíaco. Ubicar a los Consumidores en el Corazón del Negocio <sup>1</sup>



Kristin Hickey, Derek Leddie y David  
Jenkinson <sup>2</sup>  
ESOMAR

**E**sta es una síntesis de la ponencia calificada como la mejor en el seminario anual 2005 de ESOMAR. Remitiéndose a una de las preocupaciones centrales de la mercadotecnia actual, los autores proponen una vía para que la investigación contribuya al «consumocentrismo»; es decir, a reubicar al consumidor como el centro del

interés de los negocios. La ponencia es producto de la colaboración entre una empresa de investigación y su cliente en Australia. El texto forma parte del CD del congreso que se vende en [www.esomar.org](http://www.esomar.org)

## Diez pasos en el modelo consumocéntrico

Pasos	Acciones
1- Definir el negocio.	Taller del nivel directivo para acordar una perspectiva común del negocio y su visión a plazo.
2- Auditar la información.	Revisar la información e insights disponibles para optimizar los insumos, así como llevar a cabo una encuesta con todos los interesados (stakeholders) para evaluar inversiones vs. su utilidad. Identificar boquetes y desarrollar una visión de la información
3- Desarrollar un marco de mercado.	Desarrollar una perspectiva común del mercado y una segmentación aplicable del consumidor que ayude a predecir la conducta actual y futura del consumidor e identificar oportunidades de negocio.
4- Desarrollar entrenamiento, herramientas y plantillas de insights.	Crear un proceso para asegurarse que la información se detalle de forma apropiada y que separe insights de observaciones e hipótesis, al desarrollar plantillas, entrenamiento de generación de insights, memoria corporativa (albergue de insights) y búsqueda de insumo para el proceso de planeación
5- Armar collages de meta-insights.	Identificar insights más profundos al combinar fuentes múltiples para destilarlos a su esencia, lo que llamamos mapeo de «meta-insights».
6- Hacer tangibles las cosas.	Usar inmersiones con el consumidor, cuartos de segmentación, paneles visuales, videos etnográficos, «cuate'» del consumidor, técnicas de investigación cualitativa, etcétera, para hacer surgir los meta-insights en una forma tan interactiva y exigente que se vuelvan valiosos para la compañía.
7- Desarrollar procesos de toma de decisiones basados en insights.	Combinar procesos existentes con prácticas óptimas de planeación de innovaciones, portafolios, categorías y marcas para contar con un proceso a la medida de planeación de negocios, que canalice de la mejor manera, proactiva y consistentemente los meta-insights.
8- Comercializar.	Verificar tamaños de oportunidades, entender el impacto de valor financiero y para el consumidor de montar armazones y herramientas de «vamos al mercado», para asegurarse que los insights del consumidor no se pasen por alto al instrumentar el plan de mercadotecnia.
9- Evaluar.	Desarrollar sistemas internos para controlar la información, estandarizar los indicadores claves (KPIs) y los procedimientos centrales (p.e. modelación econométrica) para asegurarse que las actividades de mercadotecnia se evalúan objetivamente como insumo para futuras decisiones de negocios.
10- Reporte de afinación.	Desarrollar un sistema de reporte con KPIs priorizados y reportes de calificaciones multinivel de máxima flexibilidad para resguardar que los reportes a lo largo del negocio se basen en un marco consistente.

El consumocentrismo es más que tener cercanía con los consumidores. El caso que aquí se detalla demuestra el impacto de pasar de un negocio centrado en las marcas a uno que esté centrado en el consumidor. Nuestro modelo se desarrolló en colaboración con Carlton & United Beverages (CUB).

En CUB estaban dispuestos a cambiar. La estructura casi duopólica del mercado cervecero de Australia ha reducido los costos a tal grado que mayores ahorros no pueden ya garantizar ventajas sostenibles. Tampoco se podrían alcanzar por mayor experiencia técnica, conocimiento o recursos humanos. La única forma para hacerlo, según podía vislumbrar el CEO John Murphy, era desarrollar un modelo superior de negocios que imprimiera una perspectiva enfocada al consumidor por parte de la compañía.

Nuestra propuesta incluyó la segmentación de los consumidores y una adopción total a través de talleres, entrenamientos y procesos de trabajo. En la medida que progresamos, el alcance creció a incluir el entendimiento del comportamiento en y fuera del punto de consumo, así como soluciones de segmentación específicas a la categoría de vinos y licores.

## La Maqueta

Nuestra meta de verdadero consumocentrismo requería más que segmentación, estudios etnográficos u otras técnicas. Fue necesario hacer un cambio radical de sistemas, estructuras y culturas organizacionales. Así entonces desarrollamos un plan de diez pasos para asegurarnos que la compañía realmente construyera su negocio alrededor del consumidor. (Ver la tabla que se presenta en esta colaboración).

Cuando nos embarcamos originalmente en el proyecto con CUB más del 80% de su archivo de proyectos de investigación estaban enfocados a la marca y casi todas las decisiones de negocios parecían estar basadas en torno a solventar debilidades existentes de las marcas dentro de su portafolio. Esto hacía que se perdieran oportunidades de crecimiento y que un rango de marcas del portafolio fueran

mercadeadas al mismo segmento de consumidor bajo plataformas virtualmente idénticas.

Dos años después los efectos de ubicar al consumidor en el corazón de la visión corporativa empiezan a dar resultados. Se han logrado cambios significativos en el negocio y cómo se percibe el mercado.

La definición de negocio ha cambiado de «cerveza» a «multi-bebidas». La compañía ha mutado de una estructura funcional a una basada en categorías. El equipo de insights del consumidor e innovación (i-Nova) ha crecido y ocupa ahora una posición primordial en el equipo de alto liderazgo, reportando directamente al CEO. El cambio de poder de decisión del gerente de marca o categoría al grupo i-Nova reduce costos y refuerza el requerimiento de insights claros. Esto, combinado con un nuevo énfasis de inmersión con el consumidor al inicio de proyectos de marca o categoría, ha re-enfocado a los grupos de mercadotecnia y ventas hacia el consumidor.

El negocio ha desarrollado nueva propiedad intelectual en torno a procesos de planeación basados en insights. Falta por llevar a cabo otras herramientas, reforzar la toma de decisiones a partir de insights, métricas para los retornos financieros, pero contamos ya con un modelo teórico robusto para respaldar nuestra maqueta consumocéntrica. Todo lo cual representa una oportunidad comercial para los proveedores de investigación, que requieren un nuevo conjunto de habilidades y una forma distinta de trabajar para ofrecerlas.

## Notas

<sup>1</sup> Nota introductoria y traducción de Alejandro Garnica Andrade. Esta traducción se presenta gracias a la autorización especial concedida por ESOMAR a la AMAI.

<sup>2</sup> Kristin Hickey es responsable de nuevos negocios y Derek Ledie, Director General, de la empresa de consultoría The Leading Edge Market Research. David Jenkinson trabaja en Carlton & United Beverages, Australia.