

# Creando una nueva fuente de ventaja competitiva

Por | OLIVER PACHT

Desde el inicio de las relaciones comerciales entre un fabricante de productos y su cliente, el primero siempre ha buscado obtener una ventaja respecto a otros competidores al enfocar sus esfuerzos en mejorar la satisfacción del último. Comprender profundamente las necesidades de los clientes y satisfacerlas mejor que nadie fue y seguirá siendo el objetivo final de una empresa que quiera ser exitosa, más allá de sus habilidades o características técnicas. En la sociedad conectada en la que vivimos en la actualidad, *data* ha sido el vehículo para analizar las claves de una empresa en su capacidad de dicho enfoque en el cliente (o el término anglosajón de *customer centricity*). Sin embargo, tener una gran cantidad de *data* es de poco valor en sí mismo. Lo que cada vez distingue más a las empresas exitosas es la habilidad de transformar *data* en *insights* sobre las motivaciones de los consumidores y transformar dichos *insights* en una estrategia poderosa. Esta ecuación de valor requiere de una perspectiva innovadora, que comienza por romper paradigmas en una organización, la estructura de sus equipos, el rol de los mismos y la interacción entre ellos. Ahora más que nunca es necesario redefinir el clásico funcionamiento



FOTOLIA

y papel de un equipo de “Inteligencia Comercial”, “Insights & Analytics” o “Inteligencia del cliente”. Impulsados por el imperativo de convertirse en *customer-centric*, empresas líderes están llevando a cabo una transformación de los equipos de investigación de mercado a verdaderos motores de *insights* y *foresights* con un papel fundamentalmente estratégico y de impacto en el desempeño del negocio.

*Marketing2020* es un estudio publicado en 2014 y liderado por la consultora *Effective Brands*, la cual encuestó a más de 10,000 ejecutivos de marketing a nivel global acerca de su organización y sus capacidades de análisis de datos, estrategia de marca, interacciones multi-funcionales y globales, compromiso de los empleados, y otros factores para comparar las respuestas de organizaciones de alto y bajo desempeño financiero. ¿La conclusión? Las organizaciones de alto desempeño económico sobresalieron en su capacidad de aprovechar los *insights* sobre el cliente, comunicar un propósito con impacto social y no meramente comercial, y ofrecer una experiencia del cliente enriquecedora y consistente. También demostraron una colaboración multi-divisiva superior, además de un alto enfoque en la agilidad y capacitación de una organización a la hora de entregar su promesa de marca. Estructuras de recursos novedosas y altamente flexibles son el eje sobre el cual construir una renovada ventaja competitiva. Saber lo que un consumidor individual está haciendo, dónde y cuándo es en la actualidad algo relativamente básico. Las organizaciones de alto desempeño se distinguen por su habilidad de integrar datos en lo que los consumidores están haciendo con conocimiento de porqué lo están haciendo, lo cual arroja nuevos *insights* y en especial *foresights* sobre las necesidades de los consumidores y cómo satisfacerlas mejor. El mercadólogo debe discernir sobre las motivaciones que llamamos “verdades humanas universales”. El estudio refuerza además la teoría de una integración en la organización respecto a la función del marketing, una disciplina que se ha vuelto demasiado importante para ser dejado únicamente a los expertos en mercadotecnia en una compañía. Para ofrecer una experiencia superior y realmente centrada en el cliente, es necesario que la organización se guíe por *data* e impregne de un propósito de marca relevante y



FOTOLIA



Es necesario pedir a los líderes de marketing preguntarse ¿qué valores y objetivos guían su estrategia de marca y su modelo de negocio, qué capacidades conducen excelencia en marketing, y qué estructuras y formas de trabajo los apoyarán? La estructura debe seguir la estrategia, no al revés.



**EL MERCADÓLOGO debe discernir sobre las motivaciones que llamamos “verdades humanas universales”.**

altamente significativo desde fuera hacia dentro, logrando que todos los empleados compartan una misma visión y permitan los mecanismos, canales y herramientas necesarios para nutrir la misma en conjunto con las audiencias externas; es decir, principalmente el cliente o usuario final. Desde mi experiencia asesorando a una gran variedad de empresas, me he encontrado en pocas ocasiones con líderes capaces de conectar marketing a la estrategia de negocios y al resto de la organización; inspirar en todos los ámbitos de la empresa mediante el compromiso constante en un propósito; enfocar a su gente en prioridades esenciales para organizar y responder ágilmente, detonar equipos multifuncionales y construir las capacidades internas necesarias para obtener una ventaja competitiva desde el enfoque en el cliente.





FOTOLIA



## EL DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

normalmente era una unidad de servicio reactivo informando a la función de marketing, destacando solicitudes del mismo, y produciendo los reportes de gestión de rendimiento.

Es necesario pedir a los líderes de marketing preguntarse ¿qué valores y objetivos guían su estrategia de marca y su modelo de negocio, qué capacidades conducen excelencia en Marketing, y qué estructuras y formas de trabajo los apoyarán? La estructura debe seguir la estrategia, no al revés. La consultora encargada del estudio *Marketing2020*, ahora bajo el nombre de Kantar Vermeer, ha publicado recientemente una continuación de dicho estudio, *Insights2020*, para precisamente definir los componentes que determinan una función de *Insights&Analytics* realmente poderosa. Así lo demuestra el artículo que forma la portada de *Harvard Business Review* del mes de septiembre 2016, relatando el caso novedoso de *Unilever*, compañía que viene

a ejemplificar el asesoramiento de alto nivel, que las principales funciones de *insights* están adoptando cada vez más. Hace una década, este tipo de participación estratégica de una operación de inteligencia de clientes era casi desconocida o puesta en duda. El departamento de investigación de mercado normalmente era una unidad de servicio reactivo informando a la función de marketing, destacando solicitudes de marketing, y produciendo los reportes de gestión de rendimiento. A través del tiempo, sin embargo, los departamentos de investigación de mercado han ido cambiando de simplemente suministrar datos a interpretarlos, destilando *insights* acerca de las motivaciones de los consumidores y sus *needstates* en base a su comportamiento, actitudes, estilos de vida y afinidades. Dicho cambio se puede y debe integrar en una gran variedad de elementos estratégicos que existen de forma natural en una compañía. Desde la manera de segmentar bases de clientes, estimar su potencial, definir segmentos primarios y secundarios, establecer una estrategia de influencia de marca, y por lo tanto predisposición hacia mayor volumen o mayor índice de precio, hasta aspectos más intangibles como la experiencia en puntos de contacto, el *storytelling* o la co-creación entre empleados y los clientes en el futuro de una organización. El gráfico que se muestra a continuación representa lo que Kantar Vermeer llama "*whole-brain thinking*" y que está en el centro de la creación de un motor de *insights*, accionando dos procesos paralelos que permiten a las compañías entender y superar las expectativas y necesidades de los clientes. El primero implica recopilar datos de diferentes fuentes, integrándolos a una base de datos accesible universalmente, extrayéndola para *insights* poderosos, y posteriormente recomendando acciones concretas relacionadas a estrategia de negocio y marketing. El segundo proceso comienza con el uso de nuevas tecnologías y otros insumos para fomentar una cultura de experimentación. El equipo del motor de *insights* posteriormente se esfuerza por difundir una mentalidad *customer-centric* a través de la organización, expandiendo las capacidades de los empleados con capacitación, herramientas, y un énfasis esencial en la colaboración, además de incentivos ideados para generar dicha colaboración y enfoque en el cliente.



Lo que cada vez distingue más a las empresas exitosas es la habilidad de transformar *data* en *insights* sobre las motivaciones de los consumidores y transformar dichos *insights* en una estrategia poderosa. Esta ecuación de valor requiere de una perspectiva innovadora, que comienza por romper paradigmas en una organización...

## FUENTE DE DATOS

### INTERNOS

Financiero, relaciones con los clientes, ventas

### INVESTIGACIÓN TRADICIONAL

Cualitativo y cuantitativo

### NUEVAS FUENTES DE DATOS

Escucha social y registro visual.

## ACCIONES

### ESTRATEGIA

Dónde jugar y cómo ganar

### MARKETING Y COMUNICACIONES

Lanzamiento de producto, reposicionamiento, optimizando la creatividad.



## APORTES A LA INNOVACIÓN

### STARTUPS DE TECNOLOGÍA

Detección de oportunidades en nuevas tecnologías

### NUEVOS PROGRAMAS

Liderazgo, comunicación con los clientes, asociación empresarial, ideación de producto.

## CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN

### TODA LA ORGANIZACIÓN DE INTELIGENCIA DE CLIENTES

Cada empleado visto como una fuente de *insights*.

### CREACIÓN DE CAPACIDAD

Conexión con el cliente, capacitación y herramientas.

### ORIENTACIÓN DE COLABORACIÓN

Compromiso con otras funciones, proveedores y usuarios finales.

Materializar las capacidades que debe tener una renovada división de *Insights&Analytics* en una organización no es tarea fácil y representará sobre todo para empresas de tamaño grande un reto, dejando de lado largos reportes llenos de tablas y gráficas, para provocar ideas que detonen un impacto positivo en el rendimiento financiero, la vinculación con las diversas audiencias y una entrega en la experiencia al cliente superior a sus competidores. Pero por encima de todo

facilitará el que toda una organización se vea involucrada en la gestión de la marca como activo estratégico, que para ser gestionado debe ser medido. Medido a través de un mindset centrado en “*whole-brain thinking*”.

*Marketing2020* e *Insights2020* son estudios liderados por Effective Brands en 2014 y Kantar Vermeer en 2015, respectivamente. Para más información: <http://www.mbvermeer.com/portfolio-item/insights2020/>

## OLIVER PACTH

Es director de Kantar Vermeer México, una consultora de negocio y marketing enfocada en estrategias de alto impacto a partir de la influencia de la marca en el usuario. Durante sus más de 14 años de experiencia en la industria de la consultoría, ha asesorado a empresas B2B y B2C en España, Reino Unido y Medio Oriente. Reside desde 2013 en CDMX.