in.sight

Newsletter IGT

Ediciones Anteriores

Bajar Version PDF
Versiones Anteriores PDF

Marzo 2009

NOTICIAS

Industria de la música enfrenta la piratería centrándose en el consumidor.

Estrategias basadas en ofrecer acceso ilimitado a cientos de canciones a cambio de comprar un teléfono celular o contratar conexión de banda ancha, son las innovaciones en su modelo de negocio implementadas por disqueras internacionales.

Luego de años de luchar contra la piratería, las disqueras del mundo decidieron ofrecer a los consumidores lo mismo que sus ilegales competidores: "gratuidad" en el acceso a la música.

→ ver más ...

OPINIÓN

Una alternativa en tiempos de crisis: Modelos de Negocio Free

Modelos de negocios Free... ¿El futuro de productos y servicios con precio = 0?

Por Arturo Herrera, Gerente de Proyectos de IGT, basado en el articulo "Free!Why $0.00 Is the Future of Business" de Chris Anderson (creador del best seller The Long Tail)

→ ver más ...

CASO CONCRETO

GASCO

Celulares a Gas: Negocios adyacentes a través de capacidades instaladas y del conocimiento del consumidor

Las frases "recarga de celular" y "reparto de gas" rara vez podrían usarse en una misma frase. La empresa Gasco lo hizo posible al ofrecer recargas de teléfonos móviles a través de su extensa flota de camiones repartidores.

Aprovechar las capacidades actuales de la empresa para generar modelos de negocios adyacentes y complementarios con las propuestas de valor original de las empresas es un desafío difícil de lograr pero factible y con altas probabilidades de éxito

→ ver más ...

ENTREVISTA

"VTR ha logrado identificar necesidades en los grupos socioeconómicos emergentes, innovar y adecuar su oferta de valor"

Explorar y satisfacer las necesidades de los segmentos emergentes se ha transformado en una necesidad de las grandes empresas, éstas buscan introducir y aprovechar la creciente capacidad y acceso al consumo de los segmentos socioeconómicos C3 y D para seguir creciendo de manera sustentable. VTR es un claro ejemplo de ello.

Crisitian Munita, Subgerente de Conocimiento del Consumidor VTR y socio de Consultora Formulisa

→ ver más ...

IGT © 2009

in.sight

NOTICIAS

Las “5 erres” para enfrentar la crisis económica

El Profesor Lluís Renart, académico de la Escuela de Negocio de la Universidad de Navarra, recomienda 5 estrategias básicas para enfrentar de manera efectiva los problemas relacionados con la actual recesión económica

Reestructurar la Cadena de Clientes; Redimensionar el equipo de ventas; Reforzar los criterios de productividad y eficacia del equipo; Repartir la labor de ventas entre distintos medios de contacto; Relacionarse con los mejores clientes;

→ ver más ...

Industria de la música enfrenta la piratería centrándose en el consumidor

Estrategias basadas en ofrecer acceso ilimitado a cientos de canciones a cambio de comprar un teléfono celular o contratar conexión de banda ancha, son las innovaciones en su modelo de negocio implementadas por disqueras internacionales.

Luego de años de luchar contra la piratería, las disqueras del mundo decidieron ofrecer a los consumidores lo mismo que sus ilegales competidores: “gratuidad” en el acceso a la música.

→ ver más ...

La batalla por innovar

La empresa Basf plantea las lógicas que la han llevado a potencias la innovación para conseguir un crecimiento significativo en los mercados mediante la generación de alto valor agregado.

Atrás quedaron los años en que desarrollar un nuevo producto podía permitir a una empresa mantenerse como líder durante muchos años en un mercado

→ ver más ...

Procter & Gamble, una cultura de innovación

A.G. Lafley presidente y CEO de Procter & Gamble expone los factores que llevaron a esta empresa a generar una cultura de la innovación para poder cambiar permanentemente las reglas del juego al interior de la industria

Empresas como Procter & Gamble , Nokia, Apple y Hewlett-Packard se han distinguido no solo por constantemente inventar nuevos productos y servicios

→ ver más ...

IGT © 2009

in.sight

OPINIÓN

Una alternativa en tiempos de crisis: Modelos de Negocio Free

Modelos de negocios Free...¿El futuro de productos y servicios con precio = 0?

Por Arturo Herrera, Gerente de Proyectos de IGT, basado en el articulo "Free! Why $0.00 Is the Future of Business" de Chris Anderson (creador del best seller The Long Tail)

A nivel global, está emergiendo con mayor fuerza un nuevo tipo de modelos de negocios que tienen un importante factor en común; el cliente no paga directamente por el producto o servicio que consume ¿Suena descabellado? ¡Para nada!

Sólo un ejemplo para comenzar: En la era digital en la que vivimos y convivimos, miles de servicios web se ofrecen absolutamente gratis, basta ver los diferentes productos que otorga Google sin costo alguno, por ejemplo, Gmail, Google Earth, Google docs, etc. Es una muestra de que está ocurriendo un cambio en cómo las empresas se relacionan con consumidores mucho más demandantes y menos dispuestos a compartir una porción de su billetera.

---

blyk.com

Blyk es un claro ejemplo de un modelo de negocios donde todos ganan, pero sin duda quienes más gana son los jóvenes entre 15 y 24 años... Podríamos decir, que este usuario "trabaja" para Blyk a cambio de $12.500 en minutos y mensajes de texto gratis

---

Pero en realidad, a principios del siglo pasado, 1903 para ser más precisos, un curioso inventor ya había utilizado este concepto con una innovación disruptiva para la época, King Gillete. Cuando se lanzó al mercado la primera máquina de afeitar con hojas desechables, fue un absoluto fracaso, en un año vendió 51 maquinas y 168 hojas. Un cambio radical en su modelo de negocio le ayudó a revertir esta situación, el concepto fue simple, regalar la máquina de afeitar y cobrar un precio mayor por las hojas (cross subsidy). Ahora, quizás, tenga más claro por qué las maquinas son tan "baratas" en comparación al valor de las hojas. Hoy Gillete es el líder mundial de la industria.

El origen de este tipo de modelos de negocios es simple, ¿De qué forma puedo desarrollar un modelo de ingresos que me permita financiar la entrega de un producto "gratis" al usuario final? Es justamente aquí donde la innovación y la creatividad en el diseño de un modelo de negocios, lo suficientemente novedoso y blindado, aparece como una herramienta fundamental.

Pensemos en el siguiente caso de negocios. En Europa, la penetración de telefonía celular en jóvenes entre 16 y 24 años es prácticamente del 100%, sin duda es el segmento que más necesita comunicarse para mantener sus redes sociales, para estrechar vínculos con sus amigos, para estar informados de las actividades sociales/eventos que van a ocurrir, comunicarse con su familia, etc. En definitiva, los reyes absolutos y heavy users de la telefonía celular e Internet. A partir de esto, una empresa del Reino Unido llamada Blyk, diseñó un modelo de negocios para participar del mercado de la telefonía celular en jóvenes. ¿En qué consiste? Blyk "regala" 15 pounds (aproximadamente $12.500) mensualmente a sus usuarios inscritos, a cambio de que los jóvenes interactúen con 6 mensajes multimedia que les son enviados diariamente con publicidad absolutamente dirigida.

¿Dónde está el negocio? Blyk trabajó directamente sobre el desarrollo

de una propuesta de valor B2B (bussines to business) que les permitiera cambiar radicalmente el modelo de ingresos, ya que la facturación de Blyk viene justamente desde acuerdos con más de 40 compañías como Coca Cola, Adidas, L'Oreal, Buena Vista Entertainment, Disney y Yell.com, que pagan un fee mensual por acceder a la red de usuarios de Blyk con publicidad.

Lo interesante del modelo, es el desarrollo de una plataforma que permite la interactividad de la publicidad enviada a los usuarios que genera una importante cantidad y calidad de información. El manejo de ésta información, a través de sofisticadas herramientas de data mining y etnografía de la data, permite adecuar la publicidad enviada a los gustos y deseos de cada usuario, con lo que las marcas ganan al tener un canal de publicidad más eficiente y sumamente targetizado. Esto genera el valor necesario para que funcione el negocio, donde las empresas asociadas pagan la cuenta del teléfono de miles de adolescentes en UK.

Blyk es un claro ejemplo de un modelo de negocios donde todos ganan, pero sin duda quienes más gana son los jóvenes entre 15 y 24 años que no tienen ningún problema en interactuar con 6 mensajes diarios, disponen del tiempo y crean valor para Blyk a cambio de comunicarse gratuitamente. Podríamos decir que este usuario "trabaja" para Blyk a cambio de $12.500 en minutos y mensajes de texto gratis.

Si buscamos más ejemplos relacionados con lo anterior, encontramos modelos que han estado con nosotros por años, sin ir más lejos la televisión abierta es un modelo de negocio free también basado en publicidad ¿O acaso alguna vez ha pagado por ver un noticiario en la TV abierta?

También ligado a la publicidad tenemos el caso de los diarios gratuitos de interés general (Commuter Newspapers). Generalmente este tipo de diarios circulan de manera exclusiva en ciudades con elevada densidad de población, porque su modelo de negocio se nutre del estilo de vida de las metrópolis. Un grueso porcentaje de sus habitantes ocupa todos los días una valiosa cuota de tiempo en desplazarse desde su casa a su lugar de actividad y viceversa; muchos utilizan los sistemas públicos de transporte y recorren importantes distancias.

Su modelo de negocios, además de incluir financiamiento a través de la publicidad que logra levantar el diario como medio, tiene aspectos interesantes en su modelo de operación, por ejemplo, para disminuir el costo de distribución se ubican en las entradas de las estaciones de metro más concurridas, aprovechando el gran flujo de personas (temprano en la mañana), distribuyendo el diario más rápido, más barato y con menos personal.

IGT © 2009

Publimetro, la versión chilena del diario de Modern Times Group, comenzó a circular el 14 de enero de 2000. La organización sueca desembarcó en Santiago atraída por las condiciones económicas del país y cuatro años después ha extendido su aparición a otras ciudades como Valparaíso, Viña del Mar, Rancagua y Concepción, con una tirada total de 120.000 ejemplares. A la vez, el crecimiento de su participación en el mercado publicitario nacional le ha permitido convertirse en una de las filiales del grupo que ya registra beneficios operativos.

Pero los modelos de negocio free no sólo se basan en obtener financiamiento con publicidad. Otro ejemplo interesante, aunque no 100% free, es el caso de las líneas áreas de bajo costo. Aquí se trabaja principalmente en tres líneas: por un lado, un adecuado y ajustado revenue management que les permita "subsidiar" vuelos en baja temporada con vuelos sumamente caros en épocas con pick de demanda (ej: navidad), por otro lado, eliminan de su propuesta de valor todos los servicios anexos al viaje (comida, menos peso para transportar, ticket impreso) que deben ser pagados aparte por el usuario (si es que así lo desea) y, finalmente, con el desarrollo de nuevos ingresos a través de alianzas con municipios de ciudades pequeñas cercanas a las grandes urbes, que literalmente pagan a estas líneas áreas por que sus aviones aterricen en su ciudad, debido a que ganan un tremendo potencial al recibir un flujo interesante de pasajeros que consumen servicios (restaurantes, hoteles) y que al mismo tiempo conocen una ciudad que probablemente no hubiera estado en sus mapas de viaje.

Los modelos de negocios free están basados en un ecosistema de negocios que incluyen al menos tres actores: "comprador, vendedor y aliado de negocios". Este último, paga por participar en un mercado creado a partir de intercambios "gratuitos" entre el comprador y el vendedor

---

El principal cambio entre los modelos de negocio tradicionales y los free, es que el primero está basado en un ecosistema de negocios básico de "comprador y vendedor", donde el usuario aporta todos los ingresos del modelo.

Los modelos de negocios free están basados en un ecosistema de negocios que incluyen al menos tres actores: "comprador, vendedor y aliado de negocios". Este último, paga por participar en un mercado creado a partir de intercambios "gratuitos" entre el comprador y el vendedor

El enfoque hacia modelos de negocio free es una herramienta que puede ser utilizada en cualquier industria, el desafío está en desarrollar nuevas fuentes de ingreso "indirecto" cambiando el modelo de ingresos, optimizando el modelo de operación y generando más y mejores alianzas con la red de valor que, finalmente, permitan cobrar menos al cliente final o, en el mejor de los casos, entregar "gratis" su producto o servicio. En tiempos de crisis ¿Será una buena opción para su negocio?

in.sight

CASO CONCRETO

Celulares a Gas: Negocios adyacentes a través de capacidades instaladas y del conocimiento del consumidor

Las frases "recarga de celular" y "reparto de gas" rara vez podrían usarse en un mismo párrafo. La empresa Gasco lo hizo posible al ofrecer recargas de teléfonos móviles a través de su extensa flota de camiones repartidores.

Aprovechar las capacidades actuales de la empresa para generar modelos de negocios adyacentes y complementarios con las propuestas de valor original de las compañias, es un desafío difícil de lograr pero factible y con altas probabilidades de éxito, siempre y cuando, la disciplina de la innovación forme parte del quehacer permanente de nuestras empresas y poseamos un conocimiento constante y acabado de las necesidades de nuestros consumidores.

Uno de los más brillantes ejemplos aplicados en nuestro país, corresponde al caso de Gasco y su alianza de colaboración y cocreación con las diferentes empresas de telefonía móvil (Movistar, Claro y Entel) para ofrecer sus servicios de recarga a los segmentos socioeconómicos C3 y D, quienes más solicitaban ambos productos. Recargas de prepago para mantenerse comunicados y galones de gas para sus necesidades diarias de calefacción y alimentación.

Uno de los factores fundamentales era el contacto diario de los repartidores y conductores con los clientes, lo que les proporcionaba una relación y conocimiento profundo de los gustos y necesidades de los consumidores

De commodity a valor agregado para el consumidor

Y es que con una participación de 150 años en una industria commodity, donde existen tres empresas distribuidoras de gas con ofertas similares y tendientes a la gemelización, Gasco logró diferenciarse gracias a un exhaustivo análisis de los gustos de sus consumidores, el que se alcanzó debido a los datos entregados por el call center de la compañía, los estudios específicos de marca, estudios de mercado y los datos que les habían proporcionado los choferes y repartidores de los más de 1.000 camiones que utiliza diariamente para recorrer las calles de Chile Gasco GLP.

Uno de los factores fundamentales era el contacto diario de los repartidores y conductores con los clientes, lo que les proporcionaba una relación y conocimiento profundo de los gustos y necesidades de los consumidores. Y es que no cualquiera tiene la posibilidad de que sus vendedores formen parte de la cotidianeidad de sus clientes, donde el repartidor termina integrándose de manera importante al barrio y adquiriendo una valoración positiva por los vecinos.

En esta línea, y aprovechando la buena imagen de los repartidores, los propios ejecutivos de Gasco decidieron ir a los barrios a realizar entrevistas en profundidad. La intención era que cada persona hablara libremente de sus problemas y necesidades. De esta forma se analizaron e interpretaron factores como el lenguaje, los valores, las normas y los rituales de los consumidores. Buscando ajustar los productos y servicios actuales. Además, sirvió para perfilar y establecer nuevas realidades que pudiesen entregar valor agregado a los clientes y permitieran explotar negocios adyacentes con alto impacto y

rentabilidad para la empresa.

El conocimiento recabado permitió a Gasco ponerse en los zapatos de sus clientes y entender algunas de las lógicas que los llevan a consumir sus productos o solicitar sus servicios

Insights del consumidor

El conocimiento recabado permitió a Gasco ponerse en los zapatos de sus clientes y entender algunas de las lógicas que los llevan a consumir sus productos o solicitar sus servicios. Por ejemplo, en el segmento socioeconómico D el uso de gas es principalmente para la cocina, puesto que la calefacción se usa moderadamente y los jefes de hogar suelen bañarse en sus trabajos, lo que le permite a Gasco ajustar de mejor forma su propuesta de valor.

Pero sin duda, el descubrimiento más significativo de Gasco, estaba ligado a que para un importante nicho de estos segmentos (C3-D) era bastante difícil acceder a las tarjetas de prepago de celulares. Factor aún más relevante si consideramos la gran penetración que ha tenido la telefonía móvil de prepago, aumentando en 3.543 prestatarios en el C3 y en 12.690 usuarios en el sector D entre Noviembre de 2007 y Abril de 2008. De esta forma, implementó dentro de sus camiones de reparto la posibilidad de recargar celulares, entre 2 y 20 mil pesos, de cualquiera de las 3 compañías existentes (Movistar, Entel y Claro).

IGT © 2009

Pero este tipo de innovaciones respecto a la comprensión de los consumidores y a los modelos de negocio no solo ha sido implementada por empresas como Gasco, diferentes compañías han desarrollado modelos de negocios que acercan sus enpresas a los sectores emergentes, sobre todo cuando son estos su público objetivo.

La compañía filipina Manila Water, distribuidora de agua potable, comprendió que la presión social era un factor coercitivo para los morosos mucho más poderoso que las mismas deudas o las amenazas de corte legal. Por ello, comenzó a ofrecer diversos planes para usuarios de bajos ingresos, donde se le permite a comunidades completas poseer un solo medidor de consumo, donde hasta 60 familias utilizan juntas el servicio. Esto acompañado de una serie de beneficios, entre los que se cuentan descuentos de hasta un 60%, que han generado que cerca del 30% de los hogares de escasos recursos prefiera este sistema.

Para Manila Water los principales beneficios están determinados por la responsabilidad comunitaria que adquiere el pago de la cuenta, donde son los mismos vecinos quienes generan sistemas de castigo para los morosos, sobre todo considerando que es responsabilidad de todos mantener el servicio en funcionamiento, alcanzando una tasa de morosidad colectiva de un 0%.

La empresa Grameen Telecom, ubicada en Bangladesh, no solo se conformó con averiguar más y proponer un modelo de negocio acorde a las necesidades de los consumidores, sino que, con el afán de llevar la telefonía celular a los rincones más remotos del país, hizo que lugareños de pequeñas localidades se transformaran en operadores de celulares en sus aldeas. Reduciendo las barreras tecnológicas y la poca familiaridad que la marca podía tener con los consumidores.

Pero quienes llevaron esta idea un paso más allá fueron los ejecutivos de Mi Banco Perú, dedicado a emprendedores de sectores emergentes, quienes han contratado entre su personal de planta solo a personas de los grupos socioeconómicos que corresponden con su target, con el propósito de crear una interrelación más cercana con su mercado objetivo. Esto les ha permitido alcanzar un crecimiento sostenido, sobre todo gracias al desarrollo de diferentes productos y servicios bancarios diferenciados y acordes con las necesidades de las personas.

in.sight

ENTREVISTA

"VTR ha logrado identificar necesidades en los grupos socioeconómicos emergentes, innovar y adecuar su oferta de valor"

Crisitian Munita, Subgerente de Conocimiento del Consumidor VTR y socio de Consultora Formulisa

Explorar y satisfacer las necesidades de los segmentos emergentes se ha transformado en un requerimiento para las grandes empresas, éstas buscan introducir y aprovechar la creciente capacidad y acceso al consumo de los segmentos socioeconómicos C3 y D para seguir creciendo de manera sustentable. VTR es un claro ejemplo de ello.

VTR es una de las principales empresas que entregan una amplia oferta de servicios tecnológicos a los chilenos. Su preocupación por las necesidades de los consumidores los ha llevado a tener una cobertura de más de 1 millón de clientes entre el servicio de televisión pagada, Banda Ancha y telefonía fija

Recientemente, se plantearon el desafío de explorar la oportunidad de crear valor para los segmentos emergentes de Chile, es decir, innovar desde, hacia y con los consumidores. Conversamos con Cristián Munita, Subgerente del área de Conocimiento del Consumidor y socio de la consultora Formulisa, para conocer las lógicas que llevaron a esta empresa a desarrollar la oferta triple "mi pack" de $ 24.990 y comprender la necesidad de las compañías por explorar y conocer los insights de consumo de sus clientes y prospectos, con el fin de ofrecer propuestas de valor relevantes e innovadoras.

¿Cuánto hay de mitos y conocimiento real en la evolución de los segmentos socio económicos chilenos? ¿Cuándo se generó el punto de inflexión en que los segmentos C3 y D, llamados emergentes, comenzaron a ser relevantes?

El cambio importante se generó a partir del censo del 2002, nos dimos cuenta que los segmentos emergentes habían desarrollado un poder de consumo y acceso a bienes que hace 10 años era impensado, a lo que se suma el enorme volumen de este sector. Esto generó que los grupos socioeconómicos C3 y D se volvieran tremendamente atractivos.

De ahí que se hiciera necesario comprender a estos consumidores, sus anhelos, sus necesidades y drivers de consumo para poder acercarnos y generar una propuesta de valor relevante para estos clientes

¿Cómo afectan las crisis al consumo y a estos consumidores de sectores emergentes?

Desde la perspectiva del consumo, ya vemos una contracción evidente en muchas categorías, partiendo por aquellas de carácter más suntuario. Sin embargo, también es el minuto en que se reordenan las prioridades, donde los productos, marcas y puntos de ventas más asociados al precio comienzan a tener una ventaja relevante. Hoy más que nunca, el mercado se está acercando al formato outlet, más allá que el descuento sea real o no.

Los niveles socioeconómicos C3 y D son los primeros en verse afectados por la crisis ya que los despidos se están concentrando en el sector inmobiliario e industrial, los que demandan una gran proporción de empleo de estos segmentos.

¿Cuáles son las industrias en las que está más desarrollado el entendimiento del comportamiento del consumidor?

Sin lugar a dudas el área de consumo masivo, con empresas como Procter & Gamble y Unilever, representa el sector con mayor conocimiento y disciplina de investigación del comportamiento en

contextos de consumo. Pensemos que en estos casos, el poder de decisión del cliente es máximo, y los productos ganan o pierden participación de mercado por centímetros de distancia.

El conocer el comportamiento del consumidor ¿Es efectivamente rentable? ¿Cuál es su costo de oportunidad?

Obviamente hay más beneficios que costos. En contextos de una oferta múltiple con miles de productos o servicios que pueden satisfacer necesidades muy similares, el tener una comprensión profunda de las motivaciones y expectativas que tiene el mercado no es solo una práctica deseable sino una obligación competitiva. Hoy, la oferta se vuelve más sofisticada, hace más distinciones de productos y servicios y, en respuesta a ello (o por ello), tenemos consumidores que también han sofisticado su demanda. Hace 100 años una tienda estaba tranquila confeccionando los dos tipos de sombreros negros que sabía hacer. El mercado respondía porque no habían otras alternativas. Hace 5 años los chilenos tomábamos té, hoy en día tomamos té verde, blanco, rojo, con esencias florales, aromatizados con frutas, etc.

IGT © 2009

¿Cuáles son los tipos de segmentación que usan en VTR y cómo los aplican?

En VTR combinamos distintos tipos de segmentación según el foco de observación, pero en general se trata de una mezcla entre el NSE y otras variables propias de la categoría. Lo importante es comprender que toda segmentación está a luz de un propósito y constituye una manera de mirar que se justifica en la medida que las nuevas distinciones, y su vinculación con el negocio, logren entregar una comprensión más profunda del mercado y sus necesidades.

¿Cómo está enfrentando VTR el desarrollo de los llamados segmentos emergentes?

A partir de un trabajo de muchos meses, con distintos equipos y diferentes actividades, nos sumergimos en la tarea de entender a los segmentos emergentes e intentar mirar desde sus propios ojos. El propósito era el de diseñar una oferta de valor sensible a sus necesidades y posibilidades de pago, que al mismo tiempo fuera atractiva y diferenciadora. En todo este proceso nos apoyamos en el **equipo de IGT**, quienes con su metodología, lógicas de innovación y desarrollo de nuevos productos, nos acompañaron en este camino de aprendizaje de los segmentos C3 y D.

De esta experiencia nace el producto MiPack, que ofrece al mercado Internet de 1 mega de capacidad, 50 minutos de llamadas controladas y 28 canales que incluyen películas, cultura, noticias, programación infantil y deportiva, donde se privilegian factores como el lenguaje en español y los contenidos nacionales. Una verdadera revolución respecto a lo que se ofrecía en el mercado y que llega a través de un lenguaje simple y cotidiano en los medios de mayor acceso para el segmento.

Cabe señalar que este nuevo producto lo entendemos como una primera etapa en un compromiso permanente y de largo plazo, que nos permita extender nuestra oferta de valor a todos los segmentos de la población, en el desafío de ser la mejor empresa de telecomunicaciones y servicios de entretención para el hogar.

in.sight

NOTICIAS

Las “5 erres” para enfrentar la crisis económica

El Profesor Lluís Renart, académico de la Escuela de Negocio de la Universidad de Navarra, recomienda 5 estrategias básicas para enfrentar de manera efectiva los problemas relacionados con la actual recesión económica

Reestructurar la Cadena de Clientes: Se refiere a la necesidad, por parte de la empresas, de centrarse en los sectores o clientes que están mejor preparados para enfrentar la crisis. Según el académico, es preciso liberar esfuerzo de ventas hacia consumidores que no responderán de forma óptima, focalizándose en los sectores que siguen funcionando razonablemente bien. Por ejemplo, en el sector de la construcción lo más óptimo sería refocalizar el negocio y acercarse a las obras públicas o de infraestructura civil, pues pese a la situación económica deben seguir desarrollándose. Pese a ello, estrategias de innovación como las empleadas por las constructoras chilenas y sus “super ofertas” (nocturnas, fin de semana) son tremendamente efectivas y focalizadas hacia clientes potenciales pero precavidos.

Redimensionar el equipo de ventas: en función de lo anterior, y de la forma en que se estima bajarán las ventas en determinados sectores, puede ser favorable reducir el equipo de ventas de una compañía o, incluso, cerrar algunas líneas de venta. Esta situación se aplicaría bastante a las automotoras quienes ven sus ventas considerablemente reducidas.

De acuerdo al experto, si una empresa reducirá sus ventas en un 50% probablemente solo necesite (o pueda pagar) el 50% de la fuerza laboral relacionada con este procedimiento. Lo que puede ser expandible a áreas como la publicidad y las promociones.

Reforzar los criterios de productividad y eficacia del equipo: poner énfasis en aumentar la productividad por vendedor, más que la cantidad, facilitando una serie de equipos y programas informáticos que hagan más eficaces los procedimientos.

Repartir la labor de ventas entre distintos medios de contacto: probablemente resulte mucho más eficaz reducir el número de visitas presenciales por parte de una vendedor a nuestros consumidores, intercambiándolo por otro tipo de acercamientos como la vía telefónica o factibilizando el flujo expedito por las herramientas Web de la compañía.

Relacionarse con los mejores clientes: un conocimiento acabado de nuestros clientes nos permitirá identificar quiénes son nuestros mejores consumidores, determinados por los volúmenes y gastos realizados en nuestros productos. Esto nos permite focalizar nuestros esfuerzos en la calidad de compra más que en la cantidad, lo que implica una rentabilidad superior con menos esfuerzos operacionales.

Para más información visite el link de Finanzas.com.

IGT © 2009

in.sight

NOTICIAS

Industria de la música enfrenta la piratería centrándose en el consumidor.

Estrategias basadas en ofrecer acceso ilimitado a cientos de canciones a cambio de comprar un teléfono celular o contratar conexión de banda ancha, son las innovaciones implementadas por disqueras internacionales en su modelo de negocio.

Luego de años de luchar contra la piratería, las disqueras del mundo decidieron ofrecer a los consumidores lo mismo que sus ilegales competidores: “gratuidad” en el acceso a la música.

El modelo de negocio que está implementando la industria musical norteamericana se basa en sumar el costo asociado a los discos en el valor de los dispositivos móviles o en el precio de la conexión de banda ancha, haciendo invisible el cargo para los consumidores quienes podrán acceder a grandes cantidades de canciones a un costo razonable y no evidenciado directamente.

Esta estrategia se basa en que el acceso masivo a los títulos musicales pueda estar definido dentro de los parámetros legales establecidos, no así como la descarga masiva y la venta de discos en las calles.

Uno de los primeros productos basados en esta innovación es Comes With Music de Nokia. El servicio llegó al Reino Unido a mediados del año pasado y permite a los usuarios descargar la cantidad que deseen de canciones de un catálogo de más de cinco millones de títulos, siempre y cuando compren determinados modelos de celulares. Este esquema pretende expandirse a Australia, Singapur y el resto de Europa durante el 2009.

Otro esquema es el implementado por la proveedora de servicios de conexión de redes danesa TDC. Esta empresa ya ofrece descargas sin restricciones como parte de los contratos de banda ancha y otras compañías europeas han puesto en marcha promociones del mismo tipo.

Ambas innovaciones, son evidencias de un giro hacia las necesidades del consumidor al interior de la industria discográfica, mayor crecimiento de la piratería y mejor esquema para combatirla.

Para más información visite el siguiente link de The New York Times

IGT © 2009

in.sight

NOTICIAS

La batalla por innovar

La empresa Basf plantea las lógicas que la han llevado a potencias la innovación para conseguir un crecimiento significativo en los mercados mediante la generación de alto valor agregado.

Atrás quedaron los años en que desarrollar un nuevo producto podía permitir a una empresa mantenerse como líder durante muchos años en un mercado. En un mundo de cambios vertiginosos, globalizado y donde las empresas tienden a la gemelización o commodity, las compañías deben innovar a cada momento buscando aquello que el consumidor podría desear o demanda directamente.

Esta empresa, desde 1865, se ha caracterizado por innovar constantemente. Como compañía líder en materia química, su extensa cartera de productos incluye productos químicos, plásticos, para la agricultura y de química fina, incluso petróleo y gas natural. En su estrategia, la constante búsqueda de soluciones y productos con un alto valor agregado cumple una función central.

Uno de los principales puntos expuestos por Dieter Acker, presidente de Basf para América del Sur, y Alfred Hackenberger, presidente del Centro de Competencias para la Investigación de Especialidades Químicas de Basf SE, a la página El Mercado de Argentina, corresponde a la necesidad de impulsar la innovación.

De acuerdo a ambos gerentes, es necesario presionar al mercado para que la innovación se gestione puesto que las empresas están acostumbradas a focalizarse solo en sus actuales carteras de productos. “Hay una tendencia general a seguir con el producto tradicional y no molestarse por la innovación; ellos quieren vender volúmenes”.

A esto se suma el elevado costo de los estudios de investigación, sobre todo por lo variado y amplio de los mercados. Para ello, es necesario conocer los Insights de los consumidores. “Hoy hay que conocer en detalle el mercado porque hay muchas soluciones disponibles y el cliente pide más… debemos focalizar la inversión para desarrollar aquello que el mercado demanda; no queremos perder dinero”, explica Hackenberger.

De acuerdo a los gerentes de Basf, la inversión, los recursos humanos calificados y creativos, y fomentar la cultura de la innovación son tres factores indisolubles al momento de desarrollar una empresa innovadora.

Metodológicamente la empresa ha implementado tres formas desde las cuales generar innovación. En primer lugar, la que incrementa valor a lo largo de la cadena, es decir, aquella que apalancándose en productos o servicios ya existentes generan un valor agregado relacionado a éste, innovando. En segundo lugar, a partir de la colaboración con los clientes, en este caso mediante la mutua colaboración entre negocios B2B (business to business). Por último, la ruptura de paradigmas (brakthrough innovation), que se refiere a la innovación que no se apalanca en el mercado ni en las industrias, sino en las investigaciones y desarrollos surgidos del mundo académico o empresarial que vendrían a generar rupturas en las formas de concebir determinados productos, servicios, necesidades o industrias.

Para más detalles visita el siguiente link de Mercado.com.

IGT © 2009

Procter & Gamble, una cultura de innovación

A.G. Lafley presidente y CEO de Procter & Gamble expone los factores que llevaron a esta empresa a generar una cultura de la innovación para poder cambiar permanentemente las reglas del juego al interior de la industria

Empresas como Procter & Gamble , Nokia, Apple y Hewlett-Packard se han distinguido no solo por constantemente inventar nuevos productos y servicios, sino por su capacidad de permanentemente convertir ideas en ofertas novedosas que terminan alterando la naturaleza misma de la industria en que se manejan.

El CEO y presidente de Procter & Gamble, A. G. Lafley, publicó, en conjunto con Ram Charan, el libro "The Game-Changer: How you can drive revenue and profit growth with innovation". A continuación comentaremos algunos de los puntos más relevantes planteados por Lafley a strategy+business, respecto de este libro.

Para Procter & Gamble la innovación no siempre fue parte de su proceso productivo y de gestión, de acuerdo a Lafley en el año 2000, cuando asumió como CEO de la empresa, la "compañía sacaba nuevas marcas y productos con una tasa de éxito comercial de 15 a 20%. O sea, por cada seis productos nuevos, uno devolvía nuestra inversión" mientras, en la actualidad, "la tasa de éxito de nuestra compañía oscila entre 50 y 60%. Casi la mitad de nuestros productos nuevos triunfan."

Y es que desde inicios del milenio que Procter & Gamble ha comenzado a integrar la innovación en todos los procesos de la compañía, fomentando e implementando una cultura de innovación desde los trabajadores de primera línea hasta la alta gerencia.

Estas medidas llevaron a la empresa a un crecimiento orgánico de un 6%, a la vez que reducían la inversión en I+D como porcentajes de las ventas. "Desde que comenzó la década P&G, arrojó, en promedio, un crecimiento orgánico en las ventas de 6%, generado casi en su totalidad por la innovación. Durante el mismo período, hemos reducido la inversión en I&D como porcentaje de las ventas; a finales de los 90 era de alrededor de 4,5% y en 2007 de solo 2,8%. En ese año, invertimos US$ 2.100 millones en innovación y recibimos US$ 76.500 millones en ingresos. O sea que, actualmente, estamos obteniendo más valor por cada dólar que invertimos en innovación."

Al mismo tiempo, P&G comenzó a deshacerse de la mayoría de los negocios relacionados con alimentos y bebidas que se alejaban demasiado de su core business. Esto con el fin de poder concentrarse en productos orientados hacia el tipo de innovación que mejor conocían. "Y resultó que con ese espectro más estrecho de negocios, nos es más fácil dedicar los recursos y atención que hacen falta para crear una cultura de innovación a escala amplia."

Pero uno de los puntos más fuertes en el proceso de generar una cultura innovadora al interior de P&G, es la proliferación de innovación abierta en la empresa, "o sea, aprovechar las habilidades e intereses de la gente en todos los rincones de la compañía y buscar asociaciones fuera de P&G. Eso nos importaba por varias razones."

"Primero, teníamos que ampliar nuestras capacidades. Todos nuestros negocios estaban logrando algún tipo de mejora en su capacidad de innovar, pero no todos lo hacían al mismo ritmo. Como CEO, yo podía liderar e inspirar a toda la compañía, pero mi criterio no podía reemplazar el de otros líderes que conocían y entendían sus negocios mucho mejor que yo. Los que debían tomar las decisiones en cada negocio debían analizar su panorama competitivo y sus propias capacidades para ver qué tipo de innovación funcionaría mejor para conquistar consumidores."

La segunda razón que llevó a P&G a fomentar la innovación abierta en

su empresa, es la entrada a los mercados emergentes de Asia, Latinoamérica, Europa Oriental y Medio Oriente. Puesto que de acuerdo a Lafley, estarían desapareciendo los “espacios blancos”, es decir, nuevos mercados no explorados donde poder expandirse. “P&G, por ejemplo, ya tiene presencia en más de 160 países, con grandes operaciones en más de 80 de ellos. En esos países sólo podemos hacer crecer nuestro negocio desarrollando nuevos productos, procesos y formas de actuar en la comunidad. Y para hacer eso, debemos involucrar a personas dentro y fuera de la empresa, a gente familiarizada con los valores y necesidades de los consumidores en esas partes del mundo.”

IGT © 2009

La tercera y última razón, es la necesidad de generar equipos que desarrollen las ideas de negocio o nuevos productos. Para Procter & Gamble es fundamental que las ideas sean desarrolladas por equipos de trabajo. Si bien las ideas provienen de personas individuales, de acuerdo a Lafley, para que una innovación sea desarrollada y potenciada, necesita una amplia red de interacciones sociales.

“Más aún, nuestra experiencia sugiere que muchos de los fracasos de innovación son fracasos sociales. Ideas prometedoras, con verdadero potencial de negocios, a menudo quedan en el camino durante el proceso de desarrollo. Algunas innovaciones aparecen antes de tiempo en el mercado, otras se pierden en la ejecución. Con frecuencia, la verdadera causa está en una deficiente interacción social; lo que ocurre es simplemente que la gente adecuada no consigue crear un diálogo productivo con la frecuencia suficiente.”

Si quieres obtener más detalles de las declaraciones del CEO de P&G visita el siguiente link de Strategy+Business.

(Fuente: Mercado.com)