



leader
summaries

Marketing Lateral

Contenido

Introducción.

Pag 1

La evolución de los mercados y la dinámica de la competencia.

Pag 1

Puntos fuertes y débiles de la filosofía del marketing tradicional.

Pag 2

La forma más frecuente de crear innovaciones.

Pag 2

Una forma alternativa de crear innovaciones.

Pag 3

El marketing lateral como complemento del marketing vertical.

Pag 3

Definición del proceso de marketing lateral.

Pag 3

El marketing lateral respecto al mercado.

Pag 4

El marketing lateral respecto al producto.

Pag 5

El marketing lateral respecto al marketing mix.

Pag 6

La ejecución del marketing lateral.

Pag 6

Conclusión.

Pag 6

Este libro lo puedes comprar en:

www.amazon.com

Título del Libro: Lateral Marketing : New Techniques for Finding Breakthrough Ideas

Autor: Philip Kotler y Fernando Trias de Bes

Fecha de Publicación: Agosto 2.003

Editorial: John Wiley & Sons

Nº Páginas: 206

ISBN: 0471455164



EL AUTOR: Considerado el padre del marketing moderno, **Philip Kotler** es autor de veinticinco libros y profesor de Marketing Internacional en la Kellogg School of Management de la Universidad Northwestern. Ha realizado labores de consultoría para corporaciones como IBM, Bank of America, General Electric y AT&T.

Fernando Trias de Bes es fundador y socio de Salvetti & Lombard, una empresa especializada en consultoría e investigación de mercados en el ámbito internacional que cuenta entre sus clientes a PepsiCo, Sony, Hewlett-Packard, McKinsey & Co., Nestlé y Danone. También desarrolla labores como consultor sobre innovación en marketing y es profesor asociado del Departamento de Marketing de la Escuela de Administración de Empresas (ESADE) de Barcelona.

Introducción

Los consumidores de hoy en día encuentran en el mercado productos de sobra para satisfacer todas y cada una de sus necesidades y deseos. Se diría que todo lo que se podría inventar y comercializar, ya está inventado o comercializado. Sin embargo, los autores de Lateral Marketing nos muestran que aún queda espacio para la innovación, ya que lo que en realidad empieza a agotarse es el modelo tradicional de marketing vertical basado en la segmentación de los mercados y en la extensión de las marcas.

Kotler y Trias de Bes abogan por complementar el modelo tradicional de marketing vertical con el nuevo

modelo de marketing horizontal, que franquea las fronteras creativas trazando nuevas rutas hacia la innovación mediante la generación de ideas originales e innovadoras. Mientras que el marketing vertical segmenta el mercado en subgrupos de consumidores cuyas necesidades constituyen el punto de partida para el desarrollo de productos, el marketing lateral tiene por objeto el desarrollo de un producto completamente nuevo que llega a un público mucho más amplio.

La evolución de los mercados y la dinámica de la competencia

Hacer marketing en la actualidad es

más complicado que nunca. En las últimas décadas del siglo XX, los departamentos de marketing disponían de grandes presupuestos para desarrollar y lanzar nuevos productos. Su objetivo principal era lograr que los consumidores probasen los productos, los comprasen y se hiciesen fieles a la marca. El contexto económico y social fruto de un periodo de paz prolongado avalaba esta forma de operar; sin embargo, triunfar en el contexto actual resulta más difícil debido a varias razones que los autores analizan.

En primer lugar, los canales de distribución están dominados por unos pocos distribuidores (empresas como Wal-Mart e Ikea, y franquicias como McDonald's o KFC) que concentran el poder en sus manos. Por otra parte, la necesidad de los productores de adaptar sus productos a las necesidades de ciertos grupos de consumidores (segmentos) y de subgrupos aún más pequeños (nichos) tiene como resultado una proliferación de marcas que dificulta la entrada en el mercado de nuevos productores. Además, los ciclos de vida de los productos se han acortado como consecuencia de la facilidad y el bajo coste de lanzar nuevas marcas. En algunos casos, por ejemplo en el de los electrodomésticos, resulta más rápido y más barato reemplazar el producto por uno nuevo que repararlo; ello acelera el ritmo ya frenético de nuevos lanzamientos y crea una cultura de consumo en la que se acepta que determinados productos tienen una vida útil, al cabo de la cual hay que sustituirlos, es decir, son desechables aunque inicialmente no fueran concebidos de ese modo.

La tecnología digital, por su parte, ha provocado una revolución en muchos mercados, ya que ha suscitado la aparición de nuevos productos y servicios como son los ordenadores, los PDA, teléfonos móviles, televisión digital, y un largo etcétera. La tecnología acelera el ritmo de las innovaciones y el número de nuevos productos, al tiempo que Internet facilita la aparición de nuevas marcas y formas de hacer negocios. Y en la medida en que la tecnología avanza, aparecen actualizaciones de estos nuevos productos, lo cual se traduce en un

aumento de las patentes y marcas registradas que constituyen un fiel reflejo de la competencia creciente en los mercados.

Asimismo, el número de variedades de un producto dado se ha incrementado substancialmente, como lo prueba el hecho de que dentro de una categoría dada, la cantidad de variedades disponible para que los consumidores elijan ha aumentado de forma exponencial y determinadas categorías están saturadas. En su intento de diferenciar los productos, las empresas han identificado y creado más segmentos y nichos dando lugar a mercados atomizados. Si siguiesen fragmentado el mercado, llegarían a crear productos y marketing a la medida de cada individuo, lo cual resultaría económicamente inviable, pues los nichos pequeños en los que se fragmenta el mercado en la actualidad son menos productivos.

En cuanto a la publicidad, la saturación de los consumidores está alcanzando sus más altos niveles y la fragmentación de los medios complica el lanzamiento de nuevos productos. Puesto que los segmentos de mercado son cada vez más pequeños y diferentes, para llegar a ellos hay que invertir en varios medios, lo cual encarece el lanzamiento. Además, los consumidores han aprendido a discriminar entre toda la información con la que se les bombardea y cada vez prestan menos atención a la publicidad. La novedad podría ser la única forma de suscitar su interés, de ahí el uso de estrategias como la de resaltar que un producto es "nuevo", tiene una "fórmula mejorada", "sabe mejor" o es "más natural".

En otras palabras, la innovación es la clave para competir en el mercado actual y las posibilidades de tener éxito son pocas cuando son muchos los nuevos productos que se introducen. Por ello, resulta decisivo comprender cómo se realiza la innovación en la actualidad.

Puntos fuertes y débiles de la filosofía del marketing tradicional

El proceso de marketing vertical es una secuencia que comienza con la

identificación de unas necesidades que nos permiten establecer las personas y situaciones que constituyen nuestro mercado potencial, que se considera fijo y estable. Utilizar un mercado predeterminado nos permite establecer un marco competitivo y conocer el tamaño, la variación y la tasa de mercado sirviéndonos de unos indicadores clave.

Un mercado se define a través de la segmentación y las estrategias de posicionamiento, así como mediante el marketing mix. La segmentación consiste en dividir el mercado con el fin de realizar más ventas. A pesar de que visualizar un mercado como un ente estático resulta útil, la repetida segmentación del mercado conduce a su hiperfragmentación, que a su vez reduce las posibilidades de innovar para generar nuevos productos que obtengan buenos resultados, los cuales constituyen la clave del crecimiento empresarial. Por su parte, el posicionamiento consiste en elegir algún elemento que nos proporcione ventaja comparativa y como estrategia ofrece posibilidades de variación, aunque también es cierto que seleccionar unas características nos impide apreciar otras posibilidades de innovación, algo que representa una pérdida de oportunidades. Por último, el marketing mix es la expresión tangible de una estrategia de marketing y debe gozar de consistencia no sólo interna con relación al equilibrio de los cuatro elementos que lo forman, sino también externa respecto a las estrategias de segmentación y posicionamiento.

La forma más frecuente de crear innovaciones

Al partir de la definición del mercado, la creación de nuevos productos se limita en realidad a realizar ajustes o variaciones a los productos y servicios ya existentes. Para probar esta afirmación, los autores nos proponen un sencillo ejercicio: nos recomiendan que vayamos a cualquier supermercado y observemos la sección que contiene cereales para el desayuno. Encontraremos cereales normales, con y sin azúcar, tostados, con chocolate, con fibras, con frutas, de tama-

ño normal, familiar, individual, y de muchos otros tipos. Los fabricantes tienden a asumir que el mercado es un punto de partida fijo, por lo que la mayoría de las ideas nuevas parten de una categoría ya existente.

Al asumir que el mercado potencial es fijo, la fuente de innovación a la que los fabricantes acuden para desarrollar nuevos productos es la variación de características de productos ya existentes. Aunque todas estas innovaciones son variaciones de un producto o servicio, no modifican su esencia. Esto sucede porque las dos estrategias fundamentales del marketing (la segmentación y posicionamiento) están en crisis. Sin embargo, recientemente se observa que algunas empresas están poniendo en práctica otra forma de pensar y están descubriendo ofertas nuevas y originales que producen ingresos mucho más elevados.

Una forma alternativa de crear innovaciones

Kotler y Trías de Bes dedican un capítulo a estudiar los casos de nuevos productos y servicios que se originaron fuera de una categoría, creando una nueva. Para crear dichos productos, las empresas han utilizado un proceso diferente al anteriormente descrito para buscar y generar nuevas ideas. Dicho método se denomina marketing lateral y su gran ventaja radica en que, en lugar de capturar una parte del mercado ya existente, crea un mercado nuevo.

Un caso arquetípico es el de las barritas de cereales lanzadas por primera vez al mercado por Hero, una empresa del sector alimentario con una tasa de mercado baja en la categoría de cereales de desayuno. Hero buscaba ampliar su participación en dicha categoría, pero advirtiendo que ya estaba muy fragmentada y saturada, decidió fusionar los conceptos de cereales y barritas de chocolate creando una nueva categoría que comenzó a comercializar como un snack sano para cualquier hora del día. Mediante un proceso de marketing lateral se había creado un nuevo producto y una nueva categoría, expandiendo el consumo de cereales a otras

ocasiones.

Algo similar sucede con otros productos innovadores como son los huevos Kinder Sorpresa, las tiendas de veinticuatro horas 7-Eleven en Japón, el Actimel de Danone, las tiendas en las gasolineras, el concepto de cibercafé, la campaña de "Apadrina un niño", el concurso televisivo Gran Hermano, los pañales-bragueta Huggies, la muñeca Barbie y el walkman de Sony. Estas son algunas de las innovaciones fruto de un proceso de marketing lateral que produjeron conmoción en su momento, aunque existen otros muchos ejemplos.

El marketing lateral como complemento del marketing vertical

El marketing vertical parte de la definición del mercado y, aplicando las estrategias de segmentación y posicionamiento, modula el producto o servicio para crear variedades yendo de lo general a lo concreto mediante un proceso de pensamiento secuencial y lógico, es decir, un proceso de pensamiento vertical. Por su parte, el marketing lateral reestructura la información existente y va de lo concreto a lo general mediante un proceso de pensamiento menos selectivo y más exploratorio, provocativo y creativo, es decir, un proceso de pensamiento lateral. Kotler y Trías de Bes enfatizan que no sólo ambos son necesarios y se complementan, sino que además el marketing lateral no puede desarrollarse hasta sus últimas consecuencias sin el marketing vertical, dado que éste último servirá para seguir generando variaciones una vez que se descubra una nueva categoría. No obstante, existen una serie de situaciones en las que resulta más eficaz aplicar un tipo de marketing que el otro. Puesto que para los consumidores las innovaciones del marketing vertical resultan más fáciles de asimilar y comprender, este es más adecuado para mercados de creación reciente que se encuentran en una primera etapa de desarrollo; mientras que el marketing lateral resulta más apropiado para mercados maduros en los que el crecimiento es nulo y, aunque sus innovaciones son más difíciles

de asimilar, su ROI es mayor ya que su volumen de ventas es susceptible de aumentar o puede apropiarse de la tasa de mercado de competidores genéricos de varias categorías.

Las innovaciones del marketing vertical tienen altas probabilidades de éxito pero pocas probabilidades de aumentar el volumen de ventas en mercados maduros y fragmentados, son fáciles de generar y su producción es más rápida y barata. Por ello, son más adecuadas para mercados en expansión que se pueden ampliar mediante la introducción de variedades y la conversión de clientes potenciales en clientes reales, para empresas que se guían por una filosofía empresarial de bajo riesgo y para situaciones en las que no se dispone de muchos recursos o en las que se quiere asegurar un aumento del volumen de ventas por bajo que sea. Por su parte, el marketing lateral es más adecuado para crear mercados o categorías inexistentes, para fusionar diferentes tipos de negocios, para alcanzar a clientes objeto a los que no podríamos llegar con el producto actual y para encontrar nuevos usos. Asimismo, se ajusta mejor a una filosofía empresarial de riesgo, a situaciones en las que se dispone de más recursos o en las que la empresa está dispuesta a invertir y esperar, en las que se quiere alcanzar un alto volumen de ventas o se desea atacar mercados con una competencia genérica ajena a la competencia directa.

Definición del proceso de marketing lateral

Aplicado a productos o servicios existentes, el marketing lateral es un proceso de trabajo que crea productos y servicios nuevos e innovadores que satisfacen necesidades, usos, situaciones u objetivos que en la actualidad no están cubiertos, por lo que es un proceso que ofrece grandes posibilidades de crear nuevas categorías o mercados. Se trata de un proceso que sigue una metodología y se aplica a un objeto existente para producir una innovación. A diferencia del marketing vertical, que surge del hemisferio izquierdo del cerebro en el que se almacenan elementos racionales,

les, el marketing lateral recurre al hemisferio derecho en el que reside la creatividad.

Edward de Bono introdujo el concepto de pensamiento lateral definiéndolo como "un conjunto de procesos destinado al uso de información de tal forma que genere ideas creativas mediante una reestructuración perspicaz de los conceptos almacenados en la mente", analizándolo y descomponiéndolo en tres fases: selección de un foco, realización de un desplazamiento lateral con el fin de generar un estímulo, y conexión. El foco es cualquier cosa en la que deseemos concentrarnos, el desplazamiento lateral es una interrupción de la secuencia de pensamiento lógico y, por último, la conexión surge de forma natural, ya que el cerebro es un sistema auto-organizado que continuamente tiende a realizar conexiones. Por ejemplo, el foco podría ser "una flor", el desplazamiento "que no se marchita" y, por último, la conexión entre una "flor" y "que no se marchita" sería una flor que esté hecha de plástico, es decir, una "flor artificial". Al conectar dos ideas que no guardaban relación entre sí, hemos producido una innovación que da lugar a una nueva realidad. A pesar de lo lógicas o ilógicas que puedan ser las ideas que se generan de este modo, siempre resultan sugerentes y provocadoras.

Existen técnicas específicas para generar desplazamientos laterales y se pueden aplicar al marketing. Al igual que el pensamiento lateral, el marketing lateral se desarrolla en tres fases: elegir un foco donde queramos generar un desplazamiento lateral, provocar un desplazamiento lateral para generar una fractura y pensar cómo conectar las ideas.

Primer paso: elegir un Foco en el proceso de marketing. El proceso de marketing lateral comienza con la elección de un producto o servicio que actualmente comercializamos o con el que competimos. A continuación, para provocar el desplazamiento lateral, elegiremos uno de los elementos que conforman el proceso de marketing vertical. Dichos elementos pueden agruparse en tres niveles: producto, definición del mercado, y resto de elementos del marketing

mix. El producto proporciona una solución tangible (el qué), mientras que la definición del mercado abarca la utilidad o necesidad (el porqué), el consumidor (el quién) y los usos o situaciones (el cuándo y dónde). Sin embargo, el marketing mix solamente nos da la clave de cómo se venderá el producto.

Mediante un desplazamiento lateral moveremos uno de los tres elementos, dejando los otros dos fijos. La distinción de los tres niveles antes mencionados resulta crucial, ya que las fracturas que creemos deberán ser resueltas en el mismo nivel en el que se crearon. Por ejemplo, si nos situamos en el nivel del producto y producimos un desplazamiento que dé lugar a la idea de "una cafetería con ordenadores", para transformarlo en una oportunidad de negocio debemos encontrarle una utilidad. Realizar un desplazamiento lateral en el mercado o en el producto genera una fractura entre ambos que conducirá a la creación de nuevas categorías, mientras que si el desplazamiento tiene lugar en el marketing mix, mercado y producto estarán conectados, lo cual llevará a generar subcategoría o formulas comerciales innovadoras.

Al elegir el foco se deben tener en cuenta las consecuencias que tiene la elección de cada nivel. Así, elegir el mercado como foco conlleva trabajar con un objetivo claro, ya que sabemos a qué mercado nos estamos dirigiendo; mientras que si nos centramos en el producto o en el marketing mix no tendremos un objetivo definido. El foco también determina las posibilidades de crear una nueva categoría, que serán mayores cuanto más alto se encuentre este en la secuencia de marketing vertical. Por último, tras elegir el nivel, todavía tenemos que seleccionar el aspecto específico del marketing en el que centraremos nuestra atención. Por ejemplo, si nos decantamos por los ordenadores, se trata de decidir si vamos a modificar la pantalla, el teclado u otro elemento.

Segundo paso: generación de una fractura de marketing. Existen seis técnicas para realizar desplazamientos laterales: sustitución, inversión, combinación, exageración, eliminación y reordenación. Provocar una

fractura implica dejar de pensar de forma lógica temporalmente y utilizar las técnicas mencionadas de forma consciente aplicándolas en uno de los tres niveles. Por ejemplo, una inversión del producto sería "una pizza que no se reparte a domicilio". Un ejemplo de combinación es la de "cafetería" y "ordenadores".

Tercer paso: realizar conexiones. La finalidad de realizar un desplazamiento en el que suspendemos el juicio y dejamos de pensar de forma lógica es aplicar la lógica de forma más aplastante aún. En el tercer paso se trata de conectar las ideas, es decir, de resolver la fractura mediante una valoración.

Realizar conexiones no resulta sencillo, pero se aprende con la práctica. En el ejemplo anterior de la pizza que no se reparte a domicilio, la conexión daría lugar a una pizza congelada, un producto que en España ha reducido en un 30% los repartos de pizza a domicilio. Asimismo, una cafetería con ordenadores es un cibercafé, un establecimiento en el que los clientes pueden consumir bebidas y utilizar el ordenador.

La consecuencia final del proceso de marketing lateral puede ser encontrar una nueva utilidad para el mismo producto, una nueva categoría o una nueva subcategoría. Por ejemplo, cuando Bayer promociona la aspirina como un modo de combatir infartos, está realizando marketing lateral.

El marketing lateral respecto al mercado

Para aplicar el marketing lateral al mercado sólo hay que seguir una simple técnica: el cambio de una de las dimensiones. De las seis técnicas que se pueden utilizar para realizar desplazamientos en el nivel del mercado, los autores recomiendan la sustitución por ser el método más eficiente y fácil de utilizar. El método de "cambiar de dimensión" consiste en sustituir una de las dimensiones del mercado (necesidad, objeto, ocasión) por otra que haya sido descartada; así, por ejemplo, tendremos cereales que se pueden comer en la calle en lugar de comerlos en casa y cereales que se pueden comer por la noche en lugar

de por la mañana.

A continuación, examinaremos las dimensiones que podemos cambiar proporcionando ejemplos de cada una de ellas. Para cambiar la necesidad seleccionaremos una necesidad que no esté satisfecha en la actualidad y pensaremos en cómo debería ser el producto para cubrir dicha necesidad: por ejemplo, Red Bull inauguró la categoría denominada bebidas energéticas compuesta por refrescos que además de calmar la sed activan la energía. Para cambiar el objetivo (una persona o grupo) nos fijaremos en una persona o grupo que en la actualidad no son objeto potencial del producto o servicio: Gillette comenzó a vender maquinillas de afeitar para mujeres con Venus, una maquinilla de color rosa especialmente diseñada para adaptarse a las piernas femeninas. Para cambiar el tiempo, nos fijaremos en otros momentos de compra, uso o consumo del producto; es el caso de Opencor, un nuevo concepto de pequeños supermercados que abren de noche para dar servicio a un público compuesto por mujeres profesionales que trabajan hasta tarde, por lo que no tienen tiempo de hacer compras en horario regular. Para cambiar el lugar pensaremos en lugares de venta, uso o consumo en los que el producto no está presente en la actualidad; por ejemplo, la idea de hoteles en el campo es un desplazamiento lateral que generó el concepto de "casas rurales". Para cambiar la ocasión, hay que visualizar ocasiones o acontecimientos a los que el producto no tiene acceso en la actualidad: UNICEF vio la oportunidad de crear tarjetas para felicitar la Navidad. Por último, para producir un cambio de actividad encontraremos un hueco para nuestro producto allí donde otro ya está bien posicionado: por ejemplo, dado que muchas personas pasan bastante tiempo dentro del coche, para aprender idiomas pueden utilizar cursos de audio.

El cambio de dimensión ha provocado una fractura entre el producto o servicio y una nueva dimensión. Para conectar la fractura, lo mejor es seguir paso a paso el proceso de compra o consumo, ya que así identificaremos los elementos del producto que faltan, los que sobran y los que debe-

mos mantener. Si no vamos a alterar el producto, debemos encontrar una nueva utilidad y comunicarla, como en el caso de promocionar la aspirina Bayer para prevenir infartos. Por el contrario, si alteramos el producto, deberemos buscar los elementos del producto (anclajes) que no nos permiten crear una nueva categoría, como en el caso de Wonderbra, un sujetador en el que se alteró el diseño para que las mujeres pudiesen lucir un pecho más voluptuoso.

El marketing lateral respecto al producto

Al cambiar algún elemento en el producto o servicio, debemos encontrar una utilidad, objetivo o escenario en el que introducirlo, aunque no hay seguridad de que lo encontremos dado que se trata de un proceso probabilístico. Llevar a cabo este proceso es algo a lo que tenemos que dedicar tiempo, pues la mayoría de las innovaciones han surgido por casualidad. Ejemplos de ello son el proceso de vulcanización inventado por Charles Goodyear, que fue aplicado a los neumáticos, o los Post-it de 3M. En marketing lateral utilizamos las piezas resultantes de la disección del producto como base para realizar cambios. Primero lo dividiremos en producto o servicio tangible, envase, atributos de la marca y uso o compra. Luego aplicaremos un desplazamiento lateral a uno o varios de estos elementos. Para ejemplificar esta dinámica, examinemos algunos casos de la aplicación en el nivel del producto de las seis técnicas anteriormente presentadas.

La sustitución consiste en suprimir uno o varios de los elementos del producto y cambiarlos por otros, o también en imitar aspectos de otros productos. Por ejemplo, sustituir los mismos complementos de un automóvil en diferentes modelos sirve para reducir costes que se traducen en precios más económicos.

La combinación consiste en añadir uno o varios elementos al producto o servicio, manteniendo el resto. Así, BMW inventó las motos con techo al crear el concepto de C1, inaugurando al hacerlo una nueva categoría en el

mercado de medios de transporte.

La inversión consiste en decir lo contrario o añadir "no" a uno o varios elementos del producto o servicio. La dificultad de hacer salir del bote el ketchup o la mayonesa llevó a varias empresas a diseñar un envase con el tapón en la base.

La eliminación consiste en suprimir uno varios elementos del producto o servicio. Una motocicleta que no se puede aparcar impulsó a Honda a desarrollar una pequeña motocicleta de ciudad denominada Honda Caixa, que se puede doblar e introducir en una caja de 17 x 80 cm y guardar en casa. La exageración consiste en intensificar al alza o a la baja uno o varios elementos del producto o servicio, o en imaginar el producto o servicio perfecto. En los parques de atracciones, la exageración condujo a crear una casa del terror con monstruos de verdad y a Mercedes Benz, a crear el Smart partiendo de la exageración de un coche tan pequeño como sea posible.

La reordenación consiste en cambiar el orden o secuencia de uno o varios elementos del producto o servicio. La idea de tener un ron mezclado con frutas antes de abrir la botella hizo que Bacardi creara sus Breezers.

A estas alturas, tenemos una idea lógica o ilógica para un producto o servicio; para encontrar una salida, utilizaremos cualquiera de las tres técnicas de valoración anteriormente presentadas: seguir el proceso de compra paso a paso, extraer lo positivo y encontrar un escenario. Siguiendo el proceso de compra, los ingenieros de Honda consiguieron meter una motocicleta en una caja; extrayendo lo positivo de las lentes de contacto, se inventaron las lentes de contacto desechables que no plantean un problema si se pierden y, por último, el Smart es el coche ideal para una ciudad donde por lo general resulta complicado encontrar estacionamiento. Al considerar la conexión de un producto con un posible mercado, tal vez sea necesario realizar cambios adicionales. Así por ejemplo, el Smart se tuvo que posicionar como un coche de moda para justificar el precio que hay que pagar por un automóvil en el que sólo caben dos personas.

El marketing lateral respecto al marketing mix

Realizar un desplazamiento lateral utilizando como foco el resto de los elementos del marketing mix (precio, lugar y promoción) implica alejarse de la forma actual de presentar el producto o servicio al cliente. En la mayoría de los casos, dicho desplazamiento genera una subcategoría o una fórmula comercial innovadora y su principal ventaja radica en que dicha innovación se puede realizar de forma inmediata.

Al aplicar el marketing lateral en el nivel del marketing mix, se persigue o bien aplicar estrategias de marketing mix alternativas para nuestro producto o servicio, bien encontrar nuevas fórmulas de marketing mix. Para conseguir el primer objetivo, los autores proponen concentrar los esfuerzos en una técnica que da buenos resultados: la sustitución. Por su parte, las cinco técnicas restantes son más adecuadas para crear nuevas fórmulas de precios, distribución o comunicación. La sustitución también puede denominarse "tomar el marketing mix de otros productos" y consiste en aplicar fórmulas ya existentes de precios, distribución o comunicación que corresponden a otros productos o servicios ya existentes y que por lo general no se asocian con la categoría en la que competimos. Por ejemplo, en cuestión de precios una empresa regala una maquinilla en la que se insertan tabletas para matar insectos que sólo funciona cuando se inserta una tableta: su innovación en el marketing mix estriba en introducir una política de precios que imita a la de las empresas de maquinillas afeitadoras que regalan la maquinilla y ganan dinero vendiendo las cuchillas. En cuestión de distribución, una innovación en el marketing mix consiste en vender preservativos en máquinas expendedoras autorizadas emplazándolas en discotecas.

El resto de las técnicas de desplazamiento lateral son útiles para encontrar nuevas estrategias de precios, distribución y comunicación, así como para emprender acciones concretas e innovadoras de marketing mix. Así, mediante la combinación de "teléfono" e "Internet" muchas empresas han

creado canales de venta y comunicación directa con sus clientes. Mediante la inversión "los minoristas poseen al mayorista" se creó en los años sesenta y setenta la idea de las cooperativas. Mediante la exageración "queremos estar en todos y cada uno de los puntos de venta", Coca-Cola y otras marcas siguen una estrategia de distribución extensiva. Por último, mediante la reordenación algunas empresas se anuncian después de vender, como es el caso de las constructoras que ponen en el edificio un cartel que dice "construido por...".

En algunos casos, el producto podría necesitar alguna adaptación dependiendo del desplazamiento lateral que se realice. Por ejemplo, en el caso de los preservativos que se venden en las máquinas expendedoras, habrá que venderlos en paquetes de una o dos unidades que no se encuentran en las farmacias.

La ejecución del marketing lateral

Una empresa innovadora se caracteriza por poseer varios sistemas en funcionamiento y que han sido perfeccionados con el tiempo. Estas empresas suelen contar con tres sistemas: un mercado de ideas, un mercado de capital y un mercado de talento.

Un mercado de ideas significa que la empresa ha establecido un sistema para solicitar, recoger y evaluar nuevas ideas. La empresa designa a un alto directivo para que, con la ayuda de directivos de todos los departamentos, se encargue del desarrollo de nuevas ideas. Algunas empresas organizan sesiones de brainstorming o reuniones para generar ideas, aunque no de forma regular. Dentro del marco del marketing lateral, el objetivo no es proponer ideas sin orden ni concierto, sino conectar las propuestas que surjan de la aplicación de técnicas de desplazamiento concretas y compartidas.

Un mercado de capital hace referencia a la necesidad de recompensar económicamente las ideas más atractivas y de asignar fondos a la investigación. Parte de ellos debería dedicarse a motivar al personal a partici-

par y organizar seminarios sobre la aplicación del marketing lateral.

Por último, la empresa se encargará de contratar un mercado de talento, que es aquel compuesto por personas que posean el ingenio que se requiere para desarrollar ideas brillantes. El talento es algo que también se necesita para conectar los desplazamientos laterales. Todas las ideas son valiosas e incluso aquellas que se descartan se pueden reciclar. Asimismo, resulta aconsejable que se guarden los desplazamientos y conexiones de marketing lateral porque constituyen un archivo de ideas bien estructurado.

Además de estos tres mercados, la empresa necesita un proceso de desarrollo de nuevos productos que permita que las buenas ideas resulten fructíferas y que desechen las malas lo antes posible. Las etapas suelen ser las siguientes: desarrollo de ideas, desarrollo de conceptos, prueba de conceptos, análisis financiero, desarrollo de un prototipo, test del prototipo, prueba de mercado y lanzamiento al mercado. El marketing lateral y el marketing vertical ayudan a la empresa en las dos primeras etapas. Solamente las empresas que se comprometan a innovar y crear continuamente tienen posibilidades de asegurar su futuro. Nada se pone a funcionar hasta que no haya ideas...

Conclusión

El marketing lateral es la aplicación práctica del proceso de pensamiento lateral al marketing con la finalidad de encontrar ideas innovadoras para el desarrollo de nuevos productos y servicios. Mediante una serie de técnicas que nos permiten dar un salto lateral, y siguiendo un proceso metódico, cualquier persona puede comenzar a hacer marketing lateral. Kotler y Trías de Bes nos han proporcionado las claves para comenzar a jugar. Mejorar es cuestión de práctica.