

Lateral Marketing :: Marketing lateral

New Techniques For Finding Breakthrough Ideas

Nuevas Técnicas Para Encontrar Las Ideas Más Rompedoras

SUMARIO

Contenido

Sumario

Pág. 1, 2

Nos dicen los autores

Pág. 2, 3, 4, 5, 6, 7

Conozca a los autores

Pág. 8, 9

Dijeron sobre este libro

Pág. 10

Las últimas palabras

Pag. 10

Sostener una posición competitiva, requiere de la creación de ofertas de mercado significativas producto de la innovación.

En ese sentido, las estrategias más tradicionales del marketing –al menos en los países más desarrollados– comienzan a mostrar sus limitaciones para generar ventajas competitivas

que puedan traducirse en oportunidades de negocio.

Respondiendo a esto los autores introducen un nuevo concepto -el marketing lateral- que permite ampliar la utilidad, necesidades y objetivos de los viejos productos para lograr un incremento en las ventas.

El **marketing lateral** no busca sustituir las estructuras actuales de seg-

Algunas preguntas que responde *Marketing Lateral*

1. ¿Cuáles son las pautas para innovar en marketing?
2. ¿Cómo sistematizar el proceso creativo?
3. ¿Por qué es necesario desarrollar el marketing lateral como complemento del marketing vertical?
4. ¿Cuáles son las técnicas de creatividad a aplicar al proceso de marketing?

mentación, selección de objetivos y posicionamiento, sino que pretende ampliar la visión del marketing más allá del proceso secuencial y lógico en el que se basa, mediante la incorporación del pensamiento creativo. El marketing lateral complementa al marketing tradicional mediante una ruta alternativa generadora de nuevas ideas.

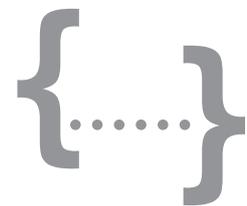
En forma muy sintética, el marketing lateral consiste en sacar el producto / servicio del contexto lógico en el que se halla inmerso, para trabajar sobre él buscándole nuevas perspectivas llevándolo a una innovación radical. Los autores ofrecen aquí una metodología sistemática tendiente a hacer «más analítica la intuición»

Los autores lo definen como un «proceso de trabajo que, aplicado a productos o servicios existentes, genera pro-

ductos y servicios nuevos e innovadores que proponen necesidades, usos, situaciones o públicos objetivo que en la actualidad permanecen sin cubrir».

Un buen ejemplo de la aplicación del marketing lateral es el desarrollo de nuevos productos, como las barras de miel, nueces, leche y cereales, una alternativa rápida a los tradicionales cereales con leche, o nuevos conceptos de negocio, como los cibercafés, o los supermercados en las gasolineras

El marketing lateral también implica utilizar viejos productos de una forma nueva, por ejemplo, promocionar la aspirina Bayer como un sistema para prevenir los infartos.



NOS DICE EL AUTOR

1. La revolución de los mercados y de la dinámica competitiva

Múltiples son los cambios producidos en los mercados y qué han incrementado de manera notable la dificultad para ser exitosos en este comienzo del siglo XXI.

Algunos de estos cambios son:

- Los canales se concentran en manos de pocos distribuidores con mucho poder. Son ellos quienes poseen el espacio de las góndolas

(estanterías, lineales) y deciden cuánto espacio y en que condiciones se lo van a conceder al fabricante.

- Si bien el número de competidores ha disminuido (resultado de la concentración) el número de marcas ha aumentado significativamente como estrategia para evitar el ataque de la competencia, como factor de poder a la hora de negociar con el distribuidor y como respuesta a la necesidad de adaptar produc-



tos a necesidades de ciertos grupos de consumidores (segmentos y nichos).

- Los ciclos de vida de un producto se han reducido, siendo el lanzamiento de nuevas marcas menos costoso.
- Dentro de una categoría dada se generan una gran cantidad de variedades.
- Los procesos de fabricación han alcanzado un grado de eficiencia tal que es más barato reemplazar un producto que repararlo.
- La revolución digital facilita la aparición de nuevos productos y servicios, acelerando el ritmo de la innovación.
- Internet facilita la aparición de nuevas marcas y crea nuevas formas de hacer negocios.
- Los mercados se fragmentan en pequeños nichos (menor rentabilidad).
- La saturación publicitaria es muy alta complicando el lanzamiento de nuevos productos, así como el poder ganar un lugar en la mente del consumidor.

Del análisis de estos puntos los autores concluyen la necesidad de innovar y de generar nuevos productos a fin de sostener una estrategia competitiva. Al igual dado que el índice de fracaso en la introducción de nuevos productos es muy elevado, hace que sea muy necesario comprender como se produce el proceso de innovación.

2. El pensamiento tradicional en Marketing. Sus fortalezas y debilidades en la actualidad

- Si bien el marketing parte del estudio de las necesidades del consumidor (desarrollando

productos que respondan a las mismas), el identificar y seleccionar algunas necesidades lleva a descartar otras, limitándonos y no pudiendo imaginar otras «necesidades» que podrían ser cubiertas con un mismo producto.

- Definir un mercado nos facilita el desarrollo de estrategias de segmentación y posicionamiento, pero al igual tiende a excluir al mercado no potencial, para el cual nuestro producto no sería el adecuado.
- Asimismo, la definición de un mercado (al ser considerada como fija y estable) permite identificar tanto a los indicadores claves de la categoría, así como a la competencia.
- Esto permite la segmentación, selección del público y finalmente la definición del marketing mix.
- La reiteración de la segmentación produce la hiper-segmentación, lo que disminuye la oportunidad de innovar generando productos exitosos.

3. Innovaciones dentro de un mercado

En general se trabaja partiendo de la definición del mercado en sentido descendente, generándose de esta manera «nuevos productos» que no son más que variaciones de productos y servicios y existentes, y que no pretenden modificar su esencia.

Las innovaciones se producen en las categorías en las que compite el producto básicamente porque las metodologías para crearlas asumen que el mercado es fijo.

Las innovaciones que se producen de esta manera están basadas en:



Algunas citas incluidas en el libro

«La lógica de la creatividad consiste en tomar un elemento, desplazar lateralmente uno de sus aspectos y conectar el vacío que ha causado. La lógica de la creatividad sigue un proceso similar al del humor»

Philip Kotler, Fernando Trias de Bes

- El aumento o reducción de cualquier característica del producto o servicio (modulación)
- El tamaño (variaciones de volumen cantidad o frecuencia)
- El envase
- Modificaciones en el diseño que permiten adaptar el producto a diferentes estilos de vida
- La adición de servicios adicionales y complementos de todo tipo al producto /servicio básico
- Reducción del esfuerzo que realizan los consumidores en el proceso de compra

Estas políticas de innovación no crean nuevos mercados ya que la innovación se produce dentro de la categoría donde se originó la idea.

4. Innovaciones fuera de mercado

Las innovaciones fuera de mercado son productos o servicios que por sí mismos crean una nueva categoría o mercado.

Se trata de un producto que es transformado lo suficiente como para adecuarlo y satisfacer de esta manera nuevas necesidades o nuevas personas /situaciones que previamente no habían sido consideradas.

Ejemplo de este tipo de innovaciones son el desarrollo de las barras de cereales, el Kinder sorpresa, el caso de Actimel, el walkman de Sony , los cybercafés, la muñeca Barbie etcétera.

La creación de nuevos mercados o categorías es la forma más eficiente de competir en mercados saturados (micro segmentados y con exceso de marcas).

5. Marketing lateral y vertical

El marketing lateral debe ser comprendido como complementario del marketing vertical, ya que utiliza las necesidades, públicos, usos ,y situaciones descartados en el proceso del marketing vertical para generar ideas frescas de productos nuevos.

El objetivo pasa a ser la consideración del mercado como **no** fijo, reestructurándolo para obtener un nuevo mercado.

Algunas de las principales diferencias entre ambos tipos de marketing pueden ser sintetizadas en el siguiente cuadro:

	Marketing Vertical	Marketing lateral
Basado	<ul style="list-style-type: none"> Necesidades, personas situaciones del producto en cuestión 	<ul style="list-style-type: none"> Necesidades, personas situaciones del producto descartados
Permite en una primera etapa	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de mercados Convertir en habituales a los clientes potenciales 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de mercados, categorías , subcategorías. La capacidad de llegar a objetivos/ situaciones no
En una etapa posterior permite..	<ul style="list-style-type: none"> Baja incrementalidad 	<ul style="list-style-type: none"> Alta incrementalidad
Fuente de volumen	<ul style="list-style-type: none"> Participación del mercado de competidores Conversión de clientes potenciales en habituales 	<ul style="list-style-type: none"> Incremental sin que afecte a otros mercados Puede tomar participación de muchas otras categorías
Se adapta mejor a..	<ul style="list-style-type: none"> Etapas tempranas del producto Estrategias de bajo riesgo Con pocos recursos 	<ul style="list-style-type: none"> Una etapa madura del producto Estrategias de alto riesgo
Responsabilidad de..	<ul style="list-style-type: none"> Departamentos de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Departamentos de marketing y.. Agencias creativas Departamentos de I+D Otros

6. El proceso del Marketing lateral

Los pasos del marketing lateral son:

- Elección de un producto o servicio (puede ser el que vendemos o alguno con el cual tenemos dificultades para competir)

Una vez elegido el producto...

- Elegir un foco hacia donde queremos generar un desplazamiento lateral
- Provocar el desplazamiento (generando un vacío)
- Pensar las formas de conectar el vacío



6.1. Elegir un foco en el proceso de marketing

El foco puede estar puesto en:

- *El nivel de definición del mercado: Utilidad o necesidad (¿por qué?), consumidor /comprador (quién), y usos y situaciones (¿cuándo, donde a quién)*
- *El nivel de definición del producto: la solución tangible (¿qué?)*
- *El nivel del resto de los elementos del marketing mix: ¿cómo se va a comercializar?*

El proceso de marketing lateral funciona desplazando sólo uno de estos tres elementos. La creación de vacíos (desplazamiento lateral) se produce moviendo un nivel, mientras se dejan los otros dos niveles fijos.

Si para realizar un desplazamiento, nos focalizamos en el nivel del mercado o en el de producto, produciremos un vacío entre estos dos elementos, llevando a la creación de nuevas categorías.

La focalización en el resto del mix, mantiene la conexión entre el producto y el mercado, por lo que el desplazamiento llevará hacia la creación de sub categorías o fórmulas comerciales innovadoras.

6.2. Generar un vacío de marketing (el desplazamiento)

El fundamento del marketing lateral es la creación de un vacío (desplazamiento lateral). El mismo se produce interrumpiendo temporalmente el pensamiento lógico.

Los autores proponen seis operaciones básicas orientadas a «interrumpir» el pensamiento lógico. Las mismas son:

- *Sustitución (Por ejemplo: enviar limones el día de San Valentín)*

- *Inversión (Por ejemplo: enviar rosas todos los días del año excepto el día de San Valentín)*
- *Combinación (Por ejemplo: enviar rosas el día de San Valentín conjuntamente con una lapicera)*
- *Exageración (Por ejemplo: enviar cientos de rosas el día de San Valentín (ascendente) o una sola rosa (exageración descendente)*
- *Eliminación (Por ejemplo: no enviar rosas el día de San Valentín)*
- *Reordenamiento (Por ejemplo: la persona amada reenvía rosas a un admirador el día de San Valentín)*

Todas estas operaciones generan una frase ilógica, un vacío que es necesario completar. Estas seis operaciones pueden ser aplicadas a cualquiera de los tres niveles (mercado, producto y resto de los elementos del marketing del mix).

6.3. Realización de conexiones

La forma de realizar esto es utilizando la técnica de la valoración. Existen tres técnicas de valoración posibles: seguir el proceso de compra, extraer lo positivo y encontrar un nuevo lugar entorno o situación.

7. El marketing lateral para cada uno de los niveles

Si bien las seis técnicas presentadas anteriormente pueden ser aplicadas en cada uno de los niveles elegidos de focalización, los autores recomiendan para cada nivel la utilización de una determinada técnica.

Para el nivel del mercado recomiendan utilizar la **sustitución** como el método más eficiente y fácil de utilizar. El nivel del mercado contiene tres dimensiones en las



cuales un producto compite (necesidad, objetivo y ocasión) lo que dificultaría claramente el empleo de otras técnicas tales como combinación de dos dimensiones, exagerar una dimensión etc.

A nivel de producto es posible aplicar alguna de las seis técnicas (*sustitución, combinación, inversión, eliminación, exageración o reordenamiento*) a algún elemento del producto (*producto tangible, envase, atributos de marca, uso o compra*).

Y finalmente el nivel del resto de los elementos del marketing mix (precio, lugar y promoción). Poner el foco en este nivel implica alejarse de la forma habitual de presentación del servicio /producto al cliente. En la mayoría de los casos, el desplazamiento de marketing a este nivel dará como resultado una sub-categoría o una fórmula comercial innovadora.

En ese sentido los autores sugieren utilizar fórmulas de fijación de precios o fórmulas de distribución o fórmulas de comunicación de otras categorías.



Ficha técnica del libro

Título en inglés:

Lateral Marketing

Título en castellano:

Marketing lateral

Subtítulo en Inglés:

New Techniques For Finding Breakthrough Ideas

Subtítulo en español:

Nuevas Técnicas Para Encontrar Las Ideas Más Rompedoras

Autores:

Philip Kotler

Fernando Trías de Bes

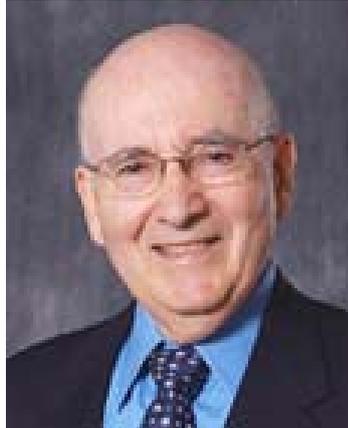
Editorial:

John Wiley & Sons. Inc.

Año de publicación:

2003

CONOZCA A LOS AUTORES



Philip Kotler

Philip Kotler es profesor distinguido de marketing internacional en la Escuela Kellogg de estudios de Postgrado en administración de la Universidad Northwestern, en Chicago.

Autor de numerosos libros y artículos publicados en revistas tales como Harvard Business Review, Sloan Management Review, Business Horizons, California Management Review y Journal of Marketing.

Ha recibido diversos premios de entidades como la American Marketing Association, la European Association of Marketing Consultants.



Fernando Trías de Bes

Profesor titular del Departamento de Marketing de la Escuela de Negocios de ESA-DE en Barcelona, es fundador y socio de Salvetti & Llobart, compañía internacional especializada en consultoría de investigación de mercados.

Entre sus clientes se cuentan Pepsico, Sony, Hewlett-Packard, Nestlé y Danone.

Para Visitar

<http://www.kotlermarketing.com/resources/philipkotler.html#bio>

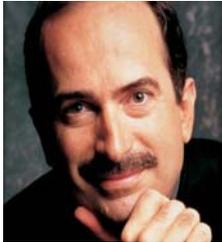
Otros Libros de Philip Kotler

- Marketing Management
- Principles of Marketing
- Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know
- Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets
- Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control
- Ten Deadly Marketing Sins : Signs and Solutions
- Marketing by the Numbers: How to Create Accountable Marketing Plans That Really Work
- Strategic Marketing for Non Profit Organizations
- A Framework for Marketing Management
- Marketing Places
- Marketing Professional Services
- Social Marketing: Improving the Quality of Life

Otros libros de Fernando Trias de Bes

- La Buena Suerte
-

DIJERON SOBRE ESTE LIBRO



«En parte un manual de marketing y en parte una guía de brainstorming, este libro muestra los ingredientes de una nueva receta para la innovación en el marketing»

Tom Kelley, Director General IDEO
Autor de *The art of Innovation*



«Todo el mundo dice que necesitamos productos verdaderamente nuevos, pero Kotler en realidad ofrece al lector conceptos efectivos y prácticos, así como herramientas, para crearlos pensando a través de los mercados, y no dentro de ellos»

Glen L. Urban, Catedrático, Sloan School, MIT
Autor de *Design and Marketing of New Products*



«Marketing Lateral explica e ilustra el poder de la creatividad del marketing y destaca formas de potenciarla. Una lectura obligada para quien esté interesado en el crecimiento rentable»

Yoram Wind, Director Académico
Wharton Fellows Program

LAS ÚLTIMAS PALABRAS

«Nunca ha habido tanta necesidad de encontrar formas de crear nuevas ideas. Los productos y servicios están siendo tratados como artículos de consumo en la mayoría de los mercados, y los competidores pueden advertir las nuevas ideas y copiarlas con rapidez. Ninguna empresa puede permitirse el lujo de relajarse. Sólo las que se embarcan en la creatividad y la innovación continuas tienen oportunidad de asegurarse un futuro rentable» ●
