

tradigenia:

creatividad empresarial & sentido común

Javier Díez

[EL PLACER DE ROMPER ESQUEMAS]

Asegurar la pervivencia de la empresa tiene que ver con asegurar su capacidad de innovar. La capacidad de innovar está estrechamente relacionada con la competencia de la organización, de toda la organización, para romper y profundizar en los esquemas actuales del negocio. Este artículo recoge las reflexiones al respecto de Javier Díez, tras cinco años de trabajo primero como Director de Marketing Corporativo y después como Director de Estrategia de Grefusa, una de las empresas que lideran los snacks en el mercado español.

Introducción.

Esta nota técnica sobre integración del proceso de innovación en la empresa, está basada en una conferencia pronunciada en el seno del encuentro “Hoy es Marketing” celebrado en Valencia el 7 de abril de 2005. La aceptación entre el público de la ponencia, auspiciada por ESIC Marketing & Business School en su centro de Valencia, me ha hecho respetar en todo lo posible su contenido y formato de conferencia. Con el paso del tiempo algunas cosas ya no son como se exponen, pero la frescura del formato me parece más interesante que el tratar de mantener una imagen fiel de la realidad actual de la empresa. Espero haber acertado con la elección.



El placer de romper esquemas.

Buenas tardes, en nombre de Grefusa, gracias por habernos invitado a participar en esta fiesta de la gestión, en esta gran fiesta del Marketing.

Participar en un evento así supone una enorme responsabilidad y una gran oportunidad de FASTIDIARLA, por lo que debo de ser sincero... cuando Javier Muñoz, el Director de Marketing de esta querida casa, me propuso participar en él, en lo primero que pensé fue en ESCAQUEARME. Luego recapacité, y dada mi vinculación y afecto con ESIC pensé que era mejor tirar por elevación y ENDOSARLE el asunto a mi Director General. Pero Agustín Gregori se despachó con un “HAY QUE COMPARTIR EL PROTAGONISMO”, que entre nosotros viene a ser lo mismo que “macho no cuela”. Así que VALOR Y AL TORO.

El paso siguiente fue asumir que ya tenía que ir y por tanto decidir el contenido de nuestra participación. Lo hablé con Javier y me aconsejó que les contase una historia, basada en hechos reales, en la que compartiéramos con ustedes cosas que nos preocupan, cosas que nos salen bien- En definitiva teníamos dos posibilidades:

- Contaros UNA PELICULA basada en hechos reales, con su argumento, su desarrollo y su final feliz.
- La otra opción era CANTAROS UNA CANCIÓN: su esquema es diferente, tiene estrofas que cuentan

cosas y un estribillo que remarca y repite lo importante, lo que en definitiva quieres que quede.

Vista la calidad del resto de empresas que tenían que compartir conmigo esta sesión (Dell, Port Aventura y Valencia 2007), parecía evidente que las películas buenas y bonitas serían las de ellos ... Así pues, CANTAREMOS.

Pero, ¿qué cantamos? ¿Cantamos una canción protesta? (nos quejamos de la competencia, del contexto, de la legislación, de la ignorancia de los consumidores incapaces de apreciar lo buenos que somos...).

Creo que lo mejor será una canción con MENSAJE, con “RECAO” (que dice Gomaespuma).

Lo que sí quiero que quede claro desde el principio (porque lo de los derechos de autor se está poniendo complicado), es que en esta canción ni la letra ni la música son mías (como mucho algún trozo del estribillo). La música la pone, como por suerte es habitual es nuestra Comunidad, una gran familia de emprendedores convertidos en empresarios con todas las letras, la familia Gregori, a la que desde aquí les doy las gracias por ser como son.

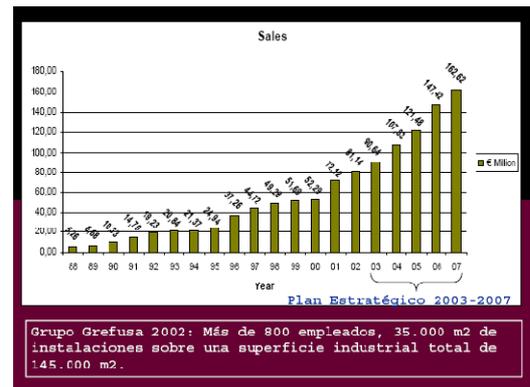
La letra, las estrofas, lo que hoy trataré de contaros lo han escrito la gente de Grefusa, su Consejo, sus directivos, sus técnicos y sus trabajadores.

Los coros los ponen nuestros clientes, nuestros proveedores y nuestros consumidores.

Yo sólo canto y mal.

Lo que voy a tratar de transmitir con esta canción de hoy es el por qué de su título. “El placer de disfrutar rompiendo esquemas” no es un desiderátum, es la expresión de una necesidad. Buena parte del equipo de dirección de mi compañía estamos convencidos de que la única manera de seguir creciendo, de seguir compitiendo y de salir airoso de los líos en los que nos metemos es ser capaces de llegar a disfrutar rompiendo los esquemas que vamos a tener que necesariamente romper. Y digo llegar a disfrutar porque esto al principio no hace disfrutar a una organización, la hace sufrir. Y sufrimos porque todos, todos, tenemos tendencia a hacer lo que sabemos hacer, a movernos dentro de los esquemas que conocemos y donde nos encontramos cómodos. Porque hace sufrir al vendedor el empezar a vender en una tipología de cliente que desconoce, en la que a menudo no entiende sus necesidades, y que muchas veces no valora la oferta que le presenta. Es más gratificante vender en la tipología conocida, controlada y dependiente en la que se cimienta nuestra opulenta posición actual. El problema es que el futuro no está ahí.

De igual modo sufren los directivos de marketing o de I+D que se ven compelidos a trabajar en realidades de mercado y en tecnologías que les resultan nuevas y complejas. Sufrimiento sí, pero necesario también.

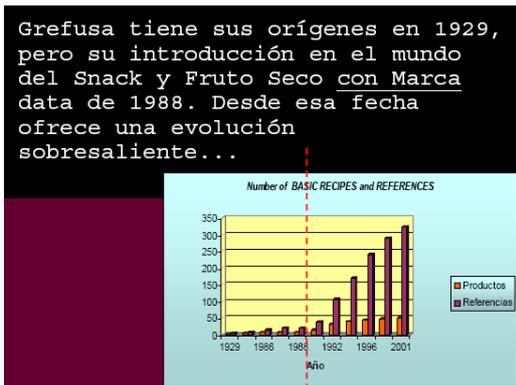


Grefusa hoy (2005).

Grefusa es el resultado de una sucesión de cambios de enfoque, de ruptura de esquemas. Primero fue una empresa de comercialización de frutos secos, luego se dedicó a la elaboración de los mismos (fabricación) y finalmente decidió entrar en el mundo del marketing y ampliar su rango a otros Snacks (extrusionados y pellets).

En el gráfico se ve como ese último cambio de enfoque supuso que un mismo producto se pudiera usar para diferentes targets y situaciones de consumo, lo que explica la diferencia entre el crecimiento del número de productos y el número de referencias.

Además cada dos o tres referencias se asociaron a una marca distinta. Luego ha habido que arreglarlo, pero en principio funcionó la relación producto-marca, donde se identifica con claridad la propuesta de consumo, el público objetivo y la marca.



La velocidad se demuestra andando, así que como podéis ver en el gráfico, el resultado de esos cambios y de esa manera de gestionar, ha sido un innegable éxito. Y remarco el hecho innegable del éxito, porque en esta situación de bonanza es más difícil que una empresa se plantee ser rupturista que en una situación de crisis o de cambio de ciclo. Yo mismo me uní a la compañía en un momento bajista de mercado, tratando entre todos de actuar como un revulsivo anticíclico que efectivamente funcionó.

Grefusa es un grupo humano ambicioso, quizás inconformista sería un término más apropiado. No nos asusta fijarnos objetivos de crecimiento muy altos, y además luchamos por conseguirlos. No siempre llegamos pero, aún cuando no llegamos, alcanzamos metas donde nunca hubiéramos llegado de apuntar más bajo. Tampoco las cosas nuevas se perciben con recelo, todo lo contrario, todo lo nuevo goza de buenas vibraciones iniciales en la casa.

Grefusa es una empresa sólida, solvente, de capital 100% familiar, con una gestión profesionalizada y sobre todo es una empresa en la que se puede confiar, que valora la relación por encima de la mera transacción. Es una empresa que tiene proveedores desde hace años, que los ha hecho evolucionar, que ha sabido compartir con ellos su éxito y que en justa compensación ha recibido la comprensión de la mayoría de ellos cuando puntualmente "han venido mal dadas". Yo mismo, tras muchos años de trabajo con ellos, y no soy el único caso en la empresa, no tengo ningún tipo de relación contractual, ni blindajes ni cosas raras, nos basta con un acuerdo y un apretón de manos.

En la historia de Grefusa, en la letra de su canción, han intervenido numerosos compositores y cantantes, todos ellos han contribuido a crear las fortalezas que han hecho de Grefusa lo que es hoy.

Una mención especial al tremendo ejercicio de generosidad e inteligencia realizado por Alfredo Gregori, nuestro anterior Director General y actual Presidente, que tras dirigir la empresa con éxito durante años ha sabido organizar una sucesión generacional tranquila, modélica y rentable.

Ahora nos toca a nosotros, dirigidos por su sobrino Agustín Gregori, debemos sentar las bases de lo que serán las fortalezas de Grefusa para la próxima década.

¿Cuáles son las fortalezas que nos han traído hasta aquí?

- Amplio rango de productos con personalidad propia.
- Actualización tecnológica y desarrollos tecnológicos propios.
- Control de precios y márgenes en nuestro principal Canal.

- Rentabilidad
- Percepción de marcas por el consumidor
- Calidad de Producto
- Know how de producto

Esto no es autobombo, cualquiera que conozca el sector y que nos conozca a nosotros sabe que son ciertas. Por ejemplo, tener desarrollos tecnológicos propios va más allá de fabricar bien, significa que tenemos procesos y líneas de producción desarrollados por nosotros, con lo que los productos que se producen por medio de los y las mismas sólo se nos pueden adquirir a nosotros. Aún así cualquiera que nos conozca a fondo, y en particular si me conoce a mí, sabe que aunque ciertas, me gusta cuestionarlas, poner esas fortaleza a prueba.

¿Nos servirán esas fortalezas en el futuro?

Evidentemente nos ayudarán, entre otras cosas nos darán la fortaleza y solidez suficientes para poder equivocarnos, como seguro que nos equivocaremos, en el proceso de cambio que debemos acometer. Van a ser de mucha ayuda pero, a mi juicio, tan importante como ellas será que seamos capaces de ser:

- Diferentes
- Provocadores
- Arquitectos
- Enfocados

Sé que entre el público se han colado algunos compañeros de Grefusa, y sé lo que están pensando...ya se ha vuelto a rayar...¿qué se habrá fumado este tío?...¿de qué está hablando? Es probablemente la primera vez que ven grafiado de modo completo el proyecto en el que todos estamos inmersos. Trataré de explicarme.

Diferentes.

Diferente no es lo mismo que distinto. Diferente es la parte de aquello en lo que eres distinto que realmente le importa al mercado que pretendes conquistar. Con esa base se puede empezar a construir una percepción diferencial en los consumidores, en los canales, en los medios... La diferencia puede llevar a la compatibilidad.

Grefusa practica y domina el arte de la COMPATIBILIDAD. Ser compatible con la competencia significa ser capaz de sobrevivir siendo una oveja que duerme dentro de la guarida del lobo. Es y esperamos que siga siendo muy habitual ver los expositores de producto de nuestra empresa al lado de los de nuestra competencia, más grande y poderosa que nosotros. Y eso es así porque somos compatibles.

Cuando nosotros pensamos en un mercado, miramos a ver qué hace la competencia, si existe competencia si nuestro principal competidor vende, en lugar de pensar como muchos que es un mercado ocupado y poco atractivo, lo

que pensamos es que es muy probable que haya una oportunidad para nosotros. Porque somos compatibles, porque somos DIFERENTES.

"No basta con hacer las cosas mejor, hay que hacerlas diferentes"

(Dr. Edward De Bono).

...Y esa diferencia debe suponer un mayor valor para quien la reciba

Grefusa: el placer de romper esquemas. Valencia 7 de abril de 2005.

Hacer algo diferente supone cambiar el esquema habitual con el que se venía haciendo. No es lo mismo profundizar en el esquema que cambiarlo o romperlo.

Un esquema es una manera aceptada de hacer las cosas a la que se le reconoce eficacia para conseguir un resultado en una determinada empresa, en un determinado sector. Como afirma el profesor De Bono el cerebro humano es una máquina muy hábil trabajando dentro de los esquemas conocidos y aprendidos, pero necesita inputs especiales para salir de ellos para buscar soluciones que requieren romper o modificar los esquemas o patrones conocidos.

Un esquema es una manera de hacer sobre la que una empresa puede desarrollar habilidades y basar en ella ventajas competitivas.

Un esquema es por ejemplo la manera habitual de hacer el negocio en un hotel, con su oferta, su estructuración de servicios, su servucción, su control de calidad, etc.

Profundizar en el esquema es hacer un hotel sólo para ejecutivos, o sólo para niños, por ejemplo.

Cambiar el esquema es por ejemplo hacer un hotel sin personal en contacto con el cliente (luego se puede hacer para ejecutivos, no para niños).



Grefusa: el placer de romper esquemas. Valencia 7 de abril de 2005.

En nuestro caso un esquema diferente es EL PIPONAZO: que son pipas de un tamaño mínimo superior. Su nuevo

esquema de valor se basa en el modo de comerlas, de una en una con la mano.

A diferencia de MIX 5 que es un esquema mejorado: la mejora que introduce el coctel es la variedad en un único paquete y el hecho de que ningún ingrediente necesita ser pelado, todos juntos directamente a la boca. Hay cócteles en el mercado que sólo aportan el primero de los dos elementos.

Cuidado con la validez de los esquemas cuando se cambia de mercado:

Los americanos se meten todas las pipas en la boca a un tiempo. Nuestra ventaja se transforma en desventaja. En el *focus group* pudimos encontrar alguna manifestación como la siguiente: esos deliciosos trocitos tostados de tallo... (un defecto de criba apreciado por el consumidor americano).



Veamos otro ejemplo:

PIPAS G es nuevamente un esquema diferente: una marca nacional que garantiza la frescura del producto porque usa un procedimiento logístico estricto, si se supera la fecha de consumo establecido se le retira y abona el producto al comercio. Eso supone asumir la responsabilidad de la venta del producto, es un acto valiente... y rentable.

Mientras que PIPAS G Tijuana y Nachis son un esquema mejorado: algo así como "y además dos huevos duros"...Le añadimos sabor mientras las pelamos.

Para alcanzar el placer de romper un esquema, antes hay que ser capaz de descubrirlo o de crearlo. ...Hay que ser capaz de averiguar por qué suceden las cosas. Ya que en realidad romper un esquema, dentro de los procesos de intercambio, es crear uno nuevo más valioso.

Es importante saber por qué funcionan las cosas, hacer una reflexión teórica y modelizar un poco. Cuando uno se pone a hacer este tipo de ejercicios lejos de recibir la bendición de la organización recibe un par de amables epítetos: eres un teórico y un lento. Y en una organización tan dinámica como Grefusa eso es de las peores cosas que te pueden llamar. Por suerte se suele poder demostrar que es una pérdida de velocidad aparente, ya que el tiempo empleado (para algunos perdido) en modelizar se traduce en una velocidad de cruceo muy superior tras la conclusión de esa fase aparentemente teórica,

Con los conceptos y los modelos claros es más sencillo ser creativo y es más probable que esa creatividad resulte rentable. Porque la creatividad no es un valor en sí mismo. Si debemos ser creativos es porque el sistema de creación de valor que es la empresa, necesita mayores cotas de resultado en términos de valor extraído del mercado en cada nuevo período económico.

El objetivo de la empresa no es satisfacer a los clientes, la satisfacción de los clientes es el objetivo intermedio que permite alcanzar a una empresa su objetivo, que es el de la creación de mayor valor económico, ahora y en el futuro. Y remarco la parte final de la frase "y en el futuro", si me dedico a crear mayor valor económico ahora, pero descuido cómo esa actuación afecta o condiciona la creación de valor en el futuro, no estoy cumpliendo con la máxima que garantiza la pervivencia en el tiempo de las organizaciones de carácter empresarial.

Al esquema que da soporte al valor para el cliente y para la empresa, que debe representar cada producto de la empresa, le llamamos ESQUEMA SUBYACENTE. Puede incorporar mejoras, diferencias, barreras...

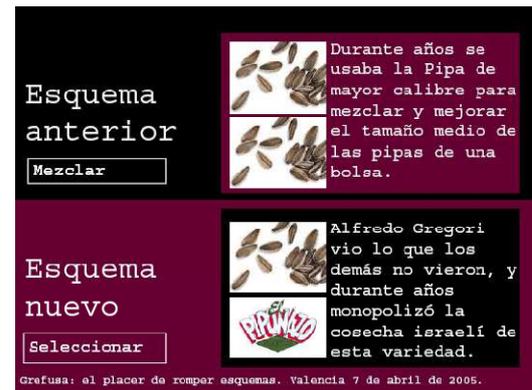
Los esquemas subyacentes pueden tener diferentes vectores, antes vimos que MIX 5 tenía un esquema que apuntaba al valor para el consumidor (variedad y consumo cómodo conjunto). Ahora estamos delante de la parte del esquema que apunta a nuestros competidores (exclusividad de ingredientes). No podemos evitar los cócteles con maíz, pero ninguno llevará MisterCorn.



Hace algunos meses la compañía decidió tratar de forzar y romper un nuevo esquema: nuestras marcas y por agregación nuestra compañía funciona bien y vende bien en los territorios de marca jóvenes, divertidos y, un poquito en los originales y clásicos. El esquema a forzar era entrar en la nueva tendencia de mercado que suponen los territorios naturales y saludables de la demanda.

El esquema que subyace a Snatt's es asociar el concepto natural a una marca, Snatt's no admite medias tintas, sólo usa ingredientes naturales. No se admiten los aromas naturales, si dice queso lleva queso rayado o en polvo, si dice romero lleva romero en polvo, y así sucesivamente.

La marca se extiende sobre aquellos productos que, dirigidos a ese público objetivo, cumpla con las normas de la marca. Dentro de Snatt's se encuentran patatas fritas, horneados, etc. Ha supuesto un salto importante, ya que en el proceso de desarrollo de un producto todo el mundo tiene claro en la empresa si el producto en proyecto puede o no puede ser de la familia Snatt's.



Durante años se usaba la Pipa de mayor calibre para mezclar y mejorar el tamaño medio de las pipas de una bolsa.

Alfredo Gregori vio lo que los demás no vieron, y durante años monopolizó la cosecha israelí de esta variedad.

Una empresa necesita reinventarse constantemente. Para ello debe garantizarse fuentes de provocación.

Los emprendedores son muchas veces provocadores natos. Pero su capacidad no siempre se manifiesta en sucesivas generaciones..

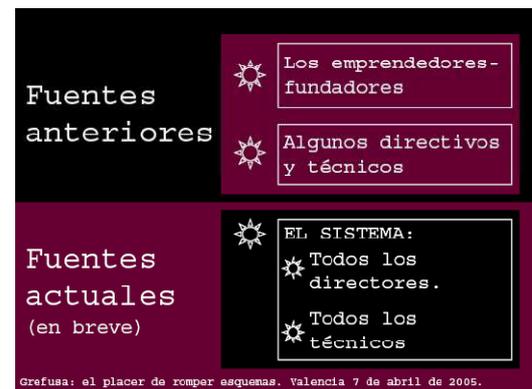
Provocadores.

El siguiente elemento que nos hace falta es ser provocadores. Provocar es cambiar con sentido, y aún más, en los momentos actuales no es sólo necesario cambiar, y además hacerlo con sentido, sino que es imprescindible hacerlo muy rápido. Ello nos obligará a forzar un cambio en la cultura de la organización relacionado con compartir, con compartir y hacer fluir la información para conseguir velocidad. Algo que parece muy sencillo y de sentido común es a veces un auténtico drama en organizaciones que creen que su innovación sustantiva (lo que inventan) es más importante que su innovación relativa (cuándo, cómo y a qué velocidad lo inventan). Hace falta *know how* pero no podemos prescindir del *speed how*.

La necesidad de velocidad, que lleva a la necesidad de compartir información, dentro y fuera de la empresa, produce vértigo en la empresa, un vértigo que si no se controla puede ser el peor enemigo de la dinámica de innovación de la dinámica rupturista que las empresas líderes necesitan.

Los nuevos tiempos se basan en la gestión colectiva del conocimiento, en la inteligencia colectiva, como la de las colmenas. Este nuevo escenario requiere compartir y que nos alejemos del modelo anterior donde el emprendedor visionario tiene la mayor parte de la ciencia y la administra en pequeñas y controladas dosis para que sea usada por su organización. Hemos de compaginar la INTUICIÓN con la SINTETIZACIÓN de la innovación.

La intuición de los emprendedores es la habilidad de ver nuevos caminos donde otros sólo ven los viejos esquemas. ...Era considerada una habilidad personal, con altas dosis de creatividad no estructurada. Hoy se puede aprender.



Romper o superar un esquema consiste en ser capaz de PROVOCARLO y construir a partir de la PROVOCACIÓN.

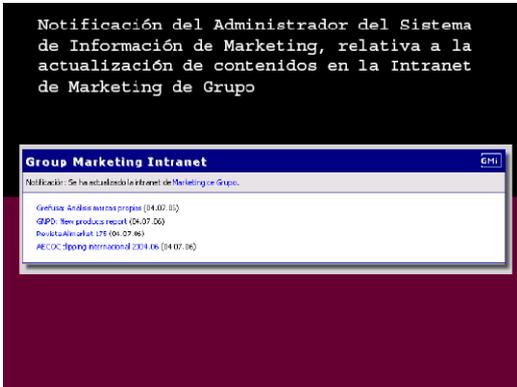
Construir a partir de la provocación, sin realizar un ejercicio formal es la INTUICIÓN. Esa capacidad se puede y se debe estructurar.

Una de las partes del estribillo de la canción de Grefusa de las que me considero coautor, es la que dice que la empresa es un vehículo, un coche, que debe ser capaz de funcionar de circular con independencia de quien conduzca.

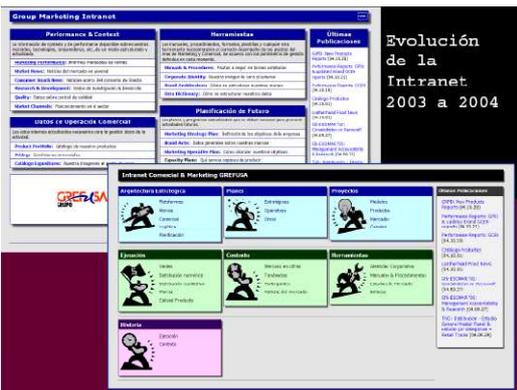
Está claro que si el vehículo es potente con un buen conductor haremos buenos rallyes, pero es difícil ganar por muy bueno que sea el piloto si el coche no es competitivo.

Los sistemas de la empresa deben ser potentes e independientes de las personas. Todos debemos ser por definición PRESCINDIBLES.

Creamos los inputs externos para que los nuevos flujos de información motivaran a la gente a opinar, para que la novedad de la información actuara como factor igualitario entre los más experimentados y los más novatos...



Establecimos procedimientos de notificación para meter dentro de su absorbente día a día la información relevante que queríamos que consideraran...



Hicimos evolucionar los interfaces para hacerlos más amigables, más intuitivos, más atractivos... y la participación mejora pero sigue siendo una batalla que no está ganada... ni mucho menos.

Cada área funcional tiene sus propias fuentes y estructuras de información, lo que tratamos nosotros es de crear una base común que contenga lo globalmente relevante del as bases locales funcionales o departamentales. Todo es importante, tu información es muy importante, pero si la circulamos en la base global es que es importante no sólo para ti sino para toda la organización.

Es una batalla abierta, la más importante probablemente, debemos conseguir democratizar la información y la participación para conseguir que efectivamente la mayor parte de la empresa esté en condiciones de provocar. La información, en calidad y cantidad, es la base necesaria para la provocación efectiva y rentable.

Arquitectos.

Ser arquitectos supone adquirir la capacidad de ver la cosa con distancia y planificar. Planificar es decidir de antemano cuantas habitaciones tendrá la casa y de qué características. Trabajar sin arquitectos supone que se irá construyendo por "aluvión" y que tendremos "las habitaciones que salgan" sean las deseadas o no, sean las adecuadas o no.

La ARQUITECTURA de una solución es el fundamento de su EFICACIA.

La habilidad que se posee en la utilización de esa arquitectura es la EFICIENCIA con la que usamos la ARQUITECTURA.

Cada eslabón de la cadena de creación de valor tiene o debiera tener una ARQUITECTURA.

Se deben definir arquitecturas de abastecimiento, productivas, logísticas, de marcas, comerciales....



La definición, el conocimiento exacto de la arquitectura del eslabón y del conjunto del negocio, es la base necesaria para una actuación CONSISTENTE.

La CONSISTENCIA significa dirigir todos los esfuerzos, toda la actuación en la misma dirección, evitando VAIVENES, evitando DISTRACCIONES.

La ACCIÓN debe ser CONSISTENTE dentro de la ARQUITECTURA, la ARQUITECTURA debe ser EFICAZ para conseguir los OBJETIVOS y los OBJETIVOS deben ser CONGRUENTES con la ESTRATEGIA.

La Arquitectura de Negocio es como el Urbanismo, integra edificios en un entorno apropiado, y prevé el desarrollo futuro.

La ARQUITECTURA ESTRATÉGICA DE NEGOCIO, determina qué eslabones forman parte del mismo, sus arquitecturas y sus interrelaciones.



- Vender las máquinas desarrolladas
- Licenciar las marcas construidas
- Alquilar nuestros servicios comerciales
- Alquilar nuestra distribución

A priori no hay nada bueno ni malo por definición, depende de si resulta adecuado o no, depende de su encaje estratégico.



Grefusa: el placer de romper esquemas. Valencia 7 de abril de 2005.

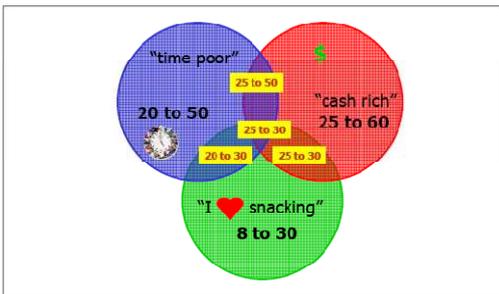
Enfocados.

“Zapatero a tus zapatos” (Popular) ...Cierto, pero la cuestión es definir correctamente “zapatos” y obligarse a ser el mejor dentro de esa definición.

El *snack* no es un conjunto de productos, sino una manera de comer sometida a una serie de tendencias sociales.

¿Cuáles son los motores del negocio?

¿Cuáles son las condiciones subyacentes a la tendencia?



Hay *snacks* sólidos, líquidos, fríos y calientes, para mojar, untar y morder, para el desayuno, el almuerzo, la merienda y la cena, para el invierno y el verano...

Cuando me uní a la compañía en las primeras semanas me explicaron con detalle lo que hay que saber, los lugares comunes del negocio del *snack*. Uno de ellos es que en verano la venta de *snacks*, indefectiblemente baja. Con el tiempo llegamos a la conclusión de que no era cierto. La gente en verano sigue consumiendo *snacks*, lo que pasa que tienen otra forma y son plataformas de producto en las que la compañía no estaba introducida. En verano los *snacks* son los polos de hielo y los helados.

Hay que definirse como “zapatero”, decida si investigará, diseñará, fabricará, marcará, distribuirá, venderá...

No es en absoluto necesario, ni conveniente, que una empresa limite sus capacidades en un eslabón a aquéllas que puede consumir el siguiente...

- Vender los diseños de producto

¿Romper esquemas tiene riesgo? Obviamente sí.

¿Y no romperlos, tiene riesgo? Obviamente más.

Romper esquemas es más divertido que defenderlos, lo mismo que reformar una casa es más divertido que limpiarla. Si es más divertido y tiene menos riesgo, ¿por qué no empezar ya? ¡Ánimo!

Títulos de Crédito

- D. Alfredo Gregori Perepérez. Presidente y Fundador.
- D. Agustín Gregori Perepérez. Consejero y Fundador.
- Dña. Mercedes Gregori. Consejera.
- D. Agustín Gregori Bernabeu. Director General.
- D. Javier Rubio. Director Financiero.
- D. Andrés Minguez. Director de Recursos Humanos.
- D. Bernardo Andrés. Director de Marketing.
- D. Juan Vicente Tamarit. Director Comercial.
- D. Rafael Escribá. Director Industrial.
- Dña. Pilar Vanaclocha. Directora de I+D.
- ...
- ...
- Todos nuestros colaboradores, proveedores, clientes y consumidoras.



