

Introducción

BREAKTHROUGH - Penetración, ruptura, brecha; avance significativo (especialmente con referencia a adelantos científicos); penetrar, abrir una brecha, abrirse paso.

Pocas veces las grandes empresas consultan a sus clientes, pocas veces les invitan a tomar parte en los niveles más profundos del proceso creativo: la mayoría de las empresas limita su acción en este terreno a datos que obtienen mediante encuestas o debates de pequeños grupos de consumidores, basados principalmente en opiniones y preferencias. Sin embargo, para realizar avances significativos hay que adentrarse en el corazón de la gente y descubrir cuáles son sus verdaderos deseos.

El éxito de las marcas líderes parte del conocimiento de los deseos y necesidades más persistentes y más ocultos de sus clientes. Las necesidades y deseos del ciudadano de a pie son uno de los secretos que éste guarda con más celo, hasta el punto de que en ocasiones incluso él mismo no es consciente de sus propios deseos y carencias. Si se le pregunta cuáles son, la mayoría buscará una respuesta lógica o preferirá no confesarlos, ya que algunos pueden llegar a ser vergonzosos. Por ello, es necesario crear un entorno especial en el que la gente pueda comunicarse con libertad sin miedo a ser juzgada. Ese entorno es la **Zona de Ruptura** (Breakthrough Zone), que es la fuente de información más precisa sobre los verdaderos estímulos que mueven a los clientes que los autores de este libro han hallado, en 35 años de trabajo con grupos, y que describen detalladamente en su obra desde la obtención inicial de información hasta la puesta en marcha de la innovación.

La Zona de Ruptura (Breakthrough Zone) es un espacio en el que se genera un progreso destinado a las personas que trabajan en grandes organizaciones, en las que contradictoriamente se dedica mucho esfuerzo y energía a que las cosas continúen con su dinámica habitual. Para inventar nuevos futuros, hace falta una forma nueva de innovar que vaya más allá de los pequeños grupos de consumidores que debaten sobre los pros y contras de un producto.

Aunque muchas empresas parecían haber hecho de "innovar o morir" su lema y la

innovación estaba a la orden del día, poco después de entrar en el nuevo milenio se evidenció uno de los mayores juicios erróneos sobre la innovación: que el optimismo generado por el boom de Internet había sido excesivo. No es de extrañar que, desde que se produjera el desengaño, la llamada a innovar suene a hueco, puesto que para producir avances (breakthroughs) hace falta información mucho más sustancial que la que proporcionan las herramientas de investigación convencionales. En Breakthrough Zone, Andrews y Langmaid proporcionan a los directivos un viaje paso a paso que dotará a los empleados de las herramientas necesarias para ser más innovadores, lo cual tendrá como resultado final la creación de nuevos productos, extensiones de marca y servicios mucho más atractivos y apasionantes.

Articular un asunto

Cuando no nos tomamos el tiempo de llegar al fondo de un problema, tendemos a buscar soluciones prematuras a lo que parece ser un problema pero en realidad no son más que síntomas. Suprimir los síntomas alivia temporalmente, pero puesto que la causa verdadera sigue latente, el problema resurgirá y lo hará con mayor virulencia. En el entorno empresarial pocas personas reconocerán de plano que no saben cuál es el problema, aunque sí notarán que les causa ansiedad y por ello intentarán hacerlo desaparecer generando una solución prematura y reemplazando la palabra "problema" por "oportunidad". Sin embargo, hasta que no admitan que no saben cuál es el problema, no conseguirán descubrirlo y malgastarán sus energías en pretender que saben lo que en realidad no saben.

El primer paso que los autores nos proponen consiste en realizar una investigación activa averiguando cuál es el problema objetivo fundamental, cuál es la forma más sencilla de expresarlo (el enunciado STOP) y cuál es el impacto que dicho problema produce en la empresa. Todo ello queda reflejado en un **Mapa de Impacto Corporativo**, que es un modelo ideado por Andrews y Langmaid en el que se reflejan de forma visual los departamentos, los problemas que producen un impacto en los resultados empresariales, el enunciado **STOP** y, en el centro de todo ello, la función principal de la empresa, es decir, la "labor primaria". El enunciado STOP es un artificio mnemotécnico inventado por los autores, que realizan así un juego de palabras: además de hacer referencia a la señal de tráfico que indica a los conductores que deben detenerse, es un acrónimo de las palabras inglesas "State The Objective Problem" (exprese el problema objetivo) y "Shelve the Opportunity Panic" (deje de lado el pánico a la oportunidad, es decir, al problema).

Hay tres cosas que un innovador necesita: personas que apoyen y colaboren en el proyecto, capacidad para llevarlo a cabo y un propósito que lo dote de dirección. Los tres son interdependientes. En la lista de acciones del innovador, encontramos tres puntos en este segundo paso: escuchar a los afectados e interesados, cuestionarse si lo que dicen afecta al enunciado STOP y darles las gracias por su ayuda, ya que estos mismos serán quienes ayudarán a crear el equipo cuando la iniciativa progrese.

¡Cúdelos bien!

Cuanto más corto y conciso es un enunciado STOP, más sencillo resulta entenderlo. En él se debe condensar la esencia del problema, es decir, debe ser un enunciado basado en los hechos.

Dotar de recursos a la Zona de Ruptura

Una vez que tenemos un breve resumen del problema objetivo, un Mapa de Impacto Corporativo y unas cuantas personas que se han embarcado en el proyecto, el asunto está articulado. El siguiente paso es vendérselo a alguien que nos brinde respaldo, tanto económico (presupuesto) como autoritativo (poder). A este patrocinador le denominaremos "**Inversor Interno**".

La Zona de Ruptura se desarrolla en el curso de seis días: tres días de adiestramiento con el Equipo de Ruptura (Breakthrough Team) formado por empleados de la empresa, dos días que generalmente coinciden con un fin de semana en los que clientes y empleados trabajarán hombro con hombro y, por último, un día en el que analizaremos todos los datos recogidos, el Insight Workshop o **Taller de Penetración**. La base fundamental de la Zona de Ruptura es la creatividad y aunque no hay una guía de debate, sí que hay tópicos para que la gente los explore de forma creativa. Como si se tratase de un sitio, los autores la denominan Zona de Ruptura porque en muchos aspectos es una zona especial en la que un encuentro extraordinario entre empleados y clientes tiene lugar. Las empresas funcionan de forma aislada y su comunicación con clientes y proveedores es mínima la mayor parte de las veces; sin embargo, la Zona de Ruptura es un lugar en el que se disuelven las barreras al sumergirse en ella personas del interior y del exterior de la empresa con el fin de formar un equipo interfuncional. Por otra parte, si la gente va a renunciar a tres días de trabajo y un fin de semana completo, sin mencionar unos cuantos días para darle seguimiento al asunto, más vale que la invitación sea irresistible.

Puesto que el acontecimiento de la Zona de Ruptura tendrá lugar en un sitio aislado, como puede ser un hotel con salas de conferencias, habrá que prestar atención a todos los detalles: coste de todo el proceso, reservar con la debida antelación habitaciones y salas de conferencias, seleccionar y formar facilitadores que se encarguen de conducir el proceso, así como especialistas en investigación de mercados que contacten y contraten a los clientes tipo.

Nadie que ocupe un puesto medianamente importante en una empresa se dedica a

dialogar con los clientes en un foro abierto; lo más común es recurrir a una serie de procedimientos que ofrecen a los directivos interpretaciones de lo que los clientes piensan, partiendo de conjuntos de datos sobre las opiniones y preferencias de los consumidores. Ello crea impresiones bidimensionales y conduce a asumir presupuestos poco fiables, pero lo más penoso de todo es que en la mayor parte de los casos, se hace para proporcionar a la alta directiva la seguridad y tranquilidad de que la empresa sigue llegando al corazón y la mente de los clientes.

Tras desarrollar y llevar a cabo experiencias de inmersión total durante los últimos diez años, los autores de Breakthrough Zone han llegado a la conclusión de que los consumidores de bienes y servicios ya no solamente buscan cosas, sino que también necesitan experiencias. La diferencia entre una compra y una experiencia es que la experiencia afecta al cuerpo, a la mente y al espíritu del comprador. Todos nosotros actuamos como consumidores con cierta frecuencia y, sin embargo, tendemos a ignorar esa parte de nosotros mismos cuando asumimos nuestro papel de profesionales. Por tanto, cabe cuestionarse cómo construir acontecimientos que nos permitan compartir tiempo con los clientes, participar de sus experiencias y evaluar el impacto de dichas experiencias. Hay algo mágico en la experiencia de formar parte de un gran grupo, algo que se pierde cuando lo dividimos en pedazos. La investigación psicológica muestra que los grupos grandes hacen emerger sentimientos más profundos y primitivos que los grupos pequeños. Solamente hay que imaginar a la multitud que se reúne en un estadio a la hora de un partido de fútbol o de un concierto de rock para comprender cómo sus emociones se ven sacudidas al unísono.

La investigación de consumidores convencional utiliza una muestra de personas representativas de las diferentes categorías para validar su visión de la empresa y de la comunidad. Sin embargo, la Zona de Ruptura es un proceso de inmersión en el que entre 50 y 500 personas de la empresa y de la población toman parte durante uno o dos días.

La mayor parte de los investigadores reconoce que una vez que un grupo supera los ocho o diez participantes, reina una nueva dinámica. Ocho o diez es el número de personas con las que nos podemos comunicar de forma efectiva; si hay más se escapan de nuestro alcance, pero en su presencia los clasificamos como aliados o enemigos

potenciales, colegas, rivales o extraños. En otras palabras, albergaremos todo tipo de pensamientos y sentimientos hacia ellos. También para nuestra investigación es esencial comprender los estímulos que mueven a la gente para poder acceder a sus proyecciones y motivaciones. En un grupo grande proliferan proyecciones y fantasías, por lo que constituye el caldo de cultivo ideal para explorar estímulos, deseos y necesidades que de otro modo nos serían inaccesibles por completo.

El adiestramiento del Equipo de Ruptura

El **Equipo de Ruptura** (Breakthrough Team) es el grupo de empleados y miembros de agencias relevantes que desarrollarán innovaciones. Por lo general, suele haber entre 15 ó 30 miembros de dichos equipos, que deben comprometerse a asistir al entrenamiento del equipo, a la Zona de Ruptura y al Taller de Penetración.

La finalidad del adiestramiento es exponer con antelación al grupo de empleados al tipo de experiencia que encontrarán en la Zona de Ruptura y, asimismo, aprender a distinguir y atacar ciertos mecanismos de reacción ya integrados en la cultura empresarial. El adiestramiento consta de seis fases: construir un equipo, romper con el pasado, construir un conjunto compartido de motivaciones e innovación, experimentar la búsqueda creativa, desbloquear la cultura empresarial y delinear el papel del equipo en la Zona de Ruptura.

De todos ellos destacaremos el experimentar la búsqueda creativa. En este apartado nos adentraremos en la naturaleza de la búsqueda creativa, estudiaremos algunas técnicas y aprenderemos a estructurar el proceso creativo. La búsqueda creativa comienza con una pregunta para la que no tenemos aún respuesta. La reacción más común al principio es la de experimentar ansiedad ante lo desconocido. Sin embargo, lo importante no es dónde o cómo comenzar la búsqueda, sino tener una pregunta sin respuesta.

La creación de información significativa se desarrolla en tres fases: impacto (algo nos llama la atención), búsqueda (cuestionamos su naturaleza) e información significativa (nos damos cuenta de su importancia y lo expresamos en palabras). Los grupos en el seno de la empresa recurren a explicaciones y resolución de problemas cuando les impacta algo: en esta fase, lo que intentamos es que la gente borre la palabra "porque" de su vocabulario y sientan el alivio de no tener que justificarse.

El siguiente paso es experimentar algunos de los métodos que se utilizarán en la Zona de Ruptura, entre los que destacan las metáforas creativas, las conductas ajenas, conversaciones de besugos, clichés y preguntas directas. La metáfora creativa nos

permite observar una parte del mundo a través de la lente de otra parte. Por ejemplo, los autores retaron a los directores generales de una cadena hotelera a crear una habitación en la que pudiesen vivir durante dos semanas y en la que obligatoriamente hubiera algo que cada uno de ellos identificase con su hogar. Luego les pidieron que identificaran diez elementos clave que harían a un extraño sentirse en casa. Finalmente, les solicitaron que crearan una marca hotelera que incorporase los aspectos del producto y servicio que habían identificado. El resultado fue un impactante programa de desarrollo y formación denominado "Welcome Home" (bienvenido a casa).

Conductas ajenas hace referencia al hecho de que los clientes adaptan a sus necesidades muchos productos y servicios, a menudo de forma secreta. Un ejemplo de ello son los muchos usos que la gente da a los bastoncillos de algodón, más allá de su uso original de limpiar las orejitas de los bebés. En nuestras vidas secretas proliferan multitud de fabricaciones perspicaces que nadie conoce porque guardamos con celo esa información que, por ridícula, resultaría comprometedora. Una forma de acceder a esta parte del proceso creativo del ser humano es utilizar ejercicios proyectivos, es decir, atribuir a otros los pensamientos o actuaciones que deseamos examinar pero sin sentirnos responsables. Entre los juegos utilizados por los autores se encuentran el "*Juego del Cotilleo*", en el que un grupo de vecinos dialoga en una cafetería sobre nuevos vecinos que tienen un visible problema relacionado con el producto que estamos investigando, y el muy efectivo "*Tener un Berrinche*", en el que los participantes se comportan como niños de cinco años que realizan toda clase de peticiones irracionales. Para los autores, el niño pedigüeño que habita dentro de todo adulto ha sido una fuente interminable de información, por lo que no dudan en exhortar al lector a que lo ponga en práctica, cualquiera que sea el sector en el que esté, y se deje sorprender por los resultados. Las conversaciones tabú son aquellas que se evitan por motivos culturales, tanto a nivel nacional como a nivel familiar. Resulta curioso que la gente que está expuesta a tabúes sociales sea la que más ganas de hablar tiene cuando se le pregunta sobre el tema. La profundidad de las confesiones depende de que sepamos escuchar sin juzgar y al mismo tiempo revelemos algo sobre nosotros mismos cuando sea oportuno. Muerte, sexo, funciones corporales, traumas psicológicos y emocionales, ambiciones, miedos y demás, todo tópico es tratable si se crea el ambiente adecuado. Los clichés son otra herramienta tan curiosa como efectiva: los autores ilustran su utilización con un divertido ejemplo

extraído de su experiencia. Debían examinar los estereotipos sobre hombres y mujeres, así que montaron un role-play en el que las mujeres representaban el papel de hombres que una noche se encuentran en el lavabo masculino y comienzan a hablar de mujeres, mientras los hombres escuchaban la representación de espaldas al escenario. Luego les tocó también a los hombres hacer lo propio. El experimento resultó no sólo revelador sino también desternillante.

Las técnicas creativas, por su parte, son vehículos que nos ayudan en la búsqueda de información, son los juegos a los que jugaremos con nuestros clientes para extraer el preciado material que estamos buscando. Entre las muchas técnicas existentes, los autores destacan las de expresión creativa (role-play, tener un berrinche, esculturas, etc.), contemplación creativa (visualización, soñar despierto, juegos de memoria imaginativa, etc.), invención y producción creativa (arte-desde-el-interior, poemas, canciones, inventos, etc.) y descubrimiento creativo (metáforas creativas, juegos proyectivos, etc.). Entre las técnicas de expresión creativa sobresalen los juegos de *"El Mejor Psíquico del Mundo"*, en el que un adivino relata irreverentemente el pasado, presente y futuro de su cliente, para el que luego creará una "Carta Zodiacal de Marcas" con la que predecirá qué tipo de persona es y cómo evolucionará basándose en las marcas que utiliza y en las que odia. Entre las técnicas de contemplación creativa sobresale "Arte-Desde-El-Interior", que consiste en realizar una pintura cuya calidad artística no reviste importancia alguna; el autor deberá explicar al grupo qué le sugiere la pintura, lo cual le proporcionará una clave para acceder a su interior y hurgar en su propio inconsciente. Las pinturas pueden ser expuestas a modo de galería, para que otros también las puedan interpretar a su manera. Es otra de las técnicas frecuentemente utilizadas por los autores.

Para dar forma a la búsqueda, hay que volver al primer punto y revisar el enunciado STOP. Es la primera oportunidad en que el grupo se enfrentará con su recién adquirida experiencia creativa al enunciado STOP. Uno de los puntos por los que podemos comenzar la respuesta es averiguar cuáles son las marcas preferidas del grupo, las "Top Ten de Fidelidad", y qué es lo que encuentran en ellas. Si su marca no posee alguno de los elementos que han sido identificados para las diez mejores, ese podría ser un punto de partida desde el que podemos comenzar una búsqueda más amplia.

La Zona de Ruptura

El acontecimiento se suele celebrar durante un fin de semana, en el que clientes y empleados, junto al grupo de facilitadores, se reúnen en un hotel en el que están relativamente aislados del mundo y se consagran a buscar información hombro con hombro. Las sesiones de ocho horas comienzan a las 9:30 de la mañana y terminan a las 5:30 de la tarde, con un descanso para comer al mediodía. En las líneas que siguen analizaremos el contenido de las sesiones de mañana y tarde de cada uno de los días. Algunos de los ejercicios de la Zona de Ruptura son como los arriba examinados para el Adiestramiento, pero su finalidad es diferente.

En la mañana del primer día, la sala está dispuesta al estilo de un teatro y al frente de la misma se situará el facilitador, que se dirigirá al público para presentarse a sí mismo, describir el estilo de trabajo y luego presentar a los empleados, a los otros facilitadores y a los encargados de la logística. Su primer cometido será crear un ambiente seguro; para ello preguntará al público si alguien tiene algo que preguntar o si quiere compartir sus preocupaciones sobre la actividad que está a punto de comenzar. Esta primera interacción es clave, pues todo el grupo está atento y la resolución de la misma fijará el tono del resto de las sesiones; por ello, es importante escuchar sin juzgar y animar a la gente a participar. Al comienzo de esta primera sesión, el facilitador debe confesar algo personal al auditorio: podría ser algo sobre sus aficiones, sobre su familia o sobre sus amigos. Luego, para ir introduciendo al grupo en la dinámica, debe reconocer que van a emprender un viaje poco común y pedirles permiso para cambiar de actividad. El siguiente paso es motivarles, ponerles en movimiento jugando a algunos juegos como los de formar grupos de cinco personas y ahora grupos de cuatro, etc.

En esta primera mañana también debemos romper con el pasado. Para ello se suelen realizar actividades en las que todos hablan de su experiencia, sus preferencias y opiniones del producto o marca que nos ocupa, primero en grupos pequeños y luego poniéndolo en común con otros grupos hasta abarcar al auditorio completo. Se trata de que todos actúen como clientes para nivelar experiencias y actualizar conocimientos que nos permitan emprender viaje desde una base común. El siguiente juego es el de crear un futuro para el producto partiendo del pasado y, general-

mente, los escenarios futuros confirman tanto la naturaleza como el grado de complejidad de las cuestiones que generaron la búsqueda. Pero para crear soluciones que abran brecha hay que cavar más profundo. Una de las tácticas utilizadas para redondear la sesión matutina es la "*Terapia de Marcas*", un divertido juego en el que una marca va al psicólogo y le cuenta su pasado, su presente y su futuro. Su meta es la de traer al consciente datos del inconsciente utilizando la libre asociación, mediante la cual podemos capturar conexiones que pasarían desapercibidas de otro modo. Otra técnica de incalculable valor ha sido extraída del psicodrama y se denomina "*Esculto*": se trata de montar una obra de teatro en la que cada personaje realiza una función. Cuando el facilitador les ordena que adopten la postura, el protagonista debe distanciarse del escenario y analizar sus sentimientos al contemplar la escena. Terminada la mañana, llega la hora de la comida. La organización debe ser excelente para que todos puedan terminar a tiempo su plato de comida caliente. Es importante que los empleados y los clientes se mezclen en el comedor. La sesión de tarde comienza en la sala dispuesta al estilo teatro y se rompe el hielo preguntando a la gente cómo fue la primera sesión. Al igual que en la mañana, escuchamos sin juzgar y no hacemos comentarios, simplemente aplaudimos a quienes intervienen pues aún estamos creando un entorno seguro en el que la comunicación fluya libremente. Para evitar que les entre sueño, se recomienda realizar varios juegos cortos. El contenido depende del encargo recibido, de los objetivos y de las cuestiones que debamos investigar. He aquí algunas de las actividades que se podrían llevar a cabo para explorar la experiencia de los clientes de un hotel: hablar en grupos sobre lo que sentimos cuando llegamos por primera vez a casa de alguien y nos sentimos bien recibidos, realizar un role-play de nuestra experiencia al llegar a un hotel, visualizar la primera vez que llegamos a la habitación, darle una puntuación en comparación con las habitaciones de otras cadenas hoteleras, etc. Este tipo de ejercicio suele generar resultados en 45 minutos y luego cada grupo reportará a toda la sala. Los primeros hallazgos conducirán al siguiente ejercicio. Es aconsejable dejar algo de tiempo libre al final del primer día y, antes de terminar, volver a colocar la sala como estaba al principio para resumir los puntos más sobresalientes del día añadiendo un par de observaciones de cosecha propia.

El segundo día comienza haciendo una recapitulación del día anterior para situarnos. El ambiente en la sala es diferente al que reinaba la mañana anterior, pues todos

se sienten más tranquilos y cómodos, además tienen más ganas de hablar pues ya han superado la etapa de conocimiento mutuo, ya comparten una experiencia en común, ya han participado en varias tareas que han sacado su mundo interior al exterior, ya se han sentido valorados y envueltos en el calor de un aplauso, entre otras cosas. Pensándolo bien, ese primer día ha sido una experiencia extraordinaria en comparación a cualquier día ordinario. Y frente a ese sentimiento que a veces nos invade de estar solos en la multitud, el día anterior se construyó una comunidad en la que existe un propósito común y no existe el miedo de arriesgarse a parecer ridículos exponiendo nuestras ideas. En resumen, el grupo ha comenzado a sentir su poder para transformar las cosas.

La mañana la dedicaremos a realizar ejercicios de construcción como "*el Mundo de la Marca*", en el que los participantes reciben recursos físicos con los que deben representar su experiencia de una marca. Podría ser un lugar, un artefacto, un icono que simbolice la marca o cualquier otra cosa. El proceso de construcción que los autores usan más frecuentemente es el anteriormente expuesto "*Arte-Desde-El-Interior*". Otro de estos ejercicios de construcción que se suele reservar para después de la primera pausa para tomar café es el de abordar cualquier cuestión que la empresa que nos contrató quiera aclarar. Este es el momento más adecuado, porque ya tenemos un grupo bien formado y sensibilizado con el producto o servicio, por lo que pueden identificar problemas y proponer soluciones y ello nos dará una idea de la dedicación y de la pasión que son capaces de consagrar al proyecto.

Tras el almuerzo, abordamos la última tarde. El auditorio se divide en grupos de trabajo de 8 a 10 personas y se les encarga que creen una experiencia de la solución que nos permitirá probar el beneficio que intentan conseguir. Tal vez no consigan fabricar el producto, pero al menos podrán inventar algo que transmita la sensación. Una vez, un grupo presentó a los autores la nueva imagen de Marks & Spencer, basada en la expresión de sol, sexo y vitalidad en contraposición a lo que consideraban un estilo aburrido, falto de sex appeal y conservador. La experiencia puede recurrir a accesorios, entornos o lugares, role-plays, publicidad, promociones o todos ellos. Lo que crean los clientes da una idea de lo que falta y lo que sobra en la actualidad; asimismo, trabajando junto con los clientes, los empleados pueden evaluar si la solución resulta adecuada. Esta última sesión creativa convertirá el acontecimiento en un show en el que se presentarán las soluciones e ideas de la comunidad, dando lugar a risas y

aplausos. Los autores advierten de la importancia de no ridiculizar a la gente en el vídeo mostrando sus flaquezas, pues lo esencial es dar a conocer la información y no revelar cómo se obtuvo.

Abandonar la Zona de Ruptura requiere una mención especial. Por lo general, se dedican de 45 a 60 minutos a realizar la despedida. Para ello, se devuelve la sala a su disposición original de tipo teatro, lo cual ya produce un cambio de ambiente que el grupo percibirá. A continuación, hay que facilitar un final a esta experiencia poco común. Comenzaremos pidiendo a la gente que mire alrededor y observe a la gente con la que ha trabajado en esos dos días, luego les invitaremos a que comenten sus experiencias y les escucharemos. Seguramente estarán interesados en conocer el fruto de su esfuerzo. Es importante que reconozcamos su interés y lo agradezcamos, pero sin prometer en exceso. Además, no es necesario que la comunidad se perpetúe a menos que deseemos hacerlo o tenga algún valor para el progreso del proyecto. Este es el momento de agradecer su participación al personal que trabaja en las instalaciones, al equipo de rodaje, al Equipo de Ruptura, a los facilitadores y, sobre todo, a los clientes, para después despedirse aunque resulte difícil decir adiós. Cuando los clientes se hayan marchado es importante reunirse con los empleados de la empresa contratante para liberarles de cualquier preocupación que les pueda estar atenazando y encaminarlos al siguiente paso: la **Zona de Percepción** (Insight Zone).

La Zona de Percepción

La zona de percepción es uno de los acontecimientos más difíciles de describir, pues esencialmente se trata de un lugar del que partimos para crear o tomar conciencia y luego forjar conexiones. Por tanto, es un lugar en el que se conjugan los nuevos pensamientos con los recuerdos y la contemplación, ya que nuestra meta es acceder a todas esas experiencias y depurarlas para aprender de ellas. Es esencial que los participantes puedan abstraerse del mundo exterior y penetrar en el interior, buscar en el fondo de sí mismos respuestas a los interrogantes que están sobre la mesa. Para ello, resulta útil recurrir a la libre asociación de ideas y luego realizar conexiones. El lector puede obtener más información sobre la aplicación de este proceso en la página <http://www.semiotic.co.uk/case-study/potnoodle>, de donde puede descargarse un estudio de proceso que generó una conocida campaña de marketing de tallarines chinos instantáneos en el Reino Unido (**NR.: Esta página ya no existe como tal**).

La labor principal que debemos desarrollar en la Zona de Percepción es penetrar en la información primaria con la colaboración de los integrantes del Equipo de Ruptura. Para ello necesitaremos al menos cuatro horas, pues el objetivo es saborear la información dejándonos llevar por las asociaciones generadas al revisar la información.

Puesto que dedicaremos un día completo a la Zona de Percepción, distribuiremos el tiempo de la manera siguiente: en la mañana comenzaremos reuniendo al equipo y recordando cómo fue la experiencia, para lo que solicitaremos los comentarios de los participantes. Tras realizar una pausa para tomar café, revisaremos la Zona de Ruptura, nos esforzaremos por llegar a nuevas conclusiones y las pondremos en común con el grupo que pondrá en práctica sus dotes de escucha abierta. Al terminar la mañana, ya hemos recorrido medio camino y llega la hora del almuerzo, tras el cual comenzaremos la tarde observando la cuestión desde una perspectiva diferente. Es recomendable basar nuestros adelantos en las necesidades del cliente y buscar aspectos reales que confirmen la validez de las percepciones que estamos generando. Una actividad que puede contribuir positivamente a lograr este propósito es la de "Arte-Desde-El-Interior": los dibujos realizados en la Zona de Ruptura se

clasifican por temas y se cuelgan en las paredes de la sala donde tendrá lugar la Zona de Percepción. Tras revisar sus propias experiencias, invitaremos al equipo a que visite la galería de dibujos y perciba qué les causa impacto.

Si es necesario se les dará algo más de tiempo para trabajar en grupo antes de pasar a la siguiente actividad, que consiste en contraponer conceptos, desgajando las infinitas dualidades que componen el universo. Por ejemplo, podemos enumerar adjetivos relacionados con la libertad frente a la reclusión. Se trata de nuevo de un proceso que reproduce los pasos básicos del proceso creativo: reproducir (escribir las cosas que llaman la atención o que faltan), generar desviaciones y continuos partiendo de dicha información y, finalmente, inventar nuevos conceptos de producto para el producto. Cuando el Equipo de Ruptura genera una o dos visiones punteras, puede comenzar a construir los nuevos posicionamientos de los productos o servicios. Una línea aérea consiguió de esta manera hacerse eco de la ansiedad que experimentaban los pasajeros al llegar al aeropuerto en una fría mañana cualquiera y sentirse abandonados a su suerte una vez bajaban del avión. Fue la revisión de esta perspectiva en la Zona de Percepción la que dio lugar al nacimiento del primer Arrivals Lounge, que fue instaurado en el aeropuerto londinense de Heathrow. Finalmente, antes de pasar al siguiente apartado, revisaremos el progreso realizado hasta el momento y exploraremos las alternativas que plantea el futuro.

El Programa de Escucha

Una vez obtenida la información, hay una importante tarea que se debe llevar a cabo antes de poder decir que hemos terminado: que escuchen y secunden nuestras propuestas. Cambiar una cultura presupone que contemos con nuevas ideas que respalden la filosofía empresarial actual o que tengamos una nueva filosofía. El tipo de cambios que deseen realizarse dentro de la organización dictará las elecciones que deben hacerse. Sin embargo, los cambios nunca resultan fáciles.

Anteriormente hicimos referencia a la existencia de tres tipos de relaciones a grandes rasgos: profesionales, personales y privadas. Por lo general, el tipo de relación que prevalece en el círculo de trabajo es la profesional; sin embargo, todos tenemos planes personales y privados que guían nuestros movimientos en todo lo que hacemos. Existe también una agenda oculta que es la que determina sus movimientos a un nivel más profundo y se denomina oculta porque no encuentra lugar en el entorno profesional por su "falta de profesionalidad". Algunos miembros de la alta directiva pueden anteponer su agenda oculta y mostrarse reacios al cambio, por ello es importante averiguar qué es lo que hay en el fondo. La resistencia cultural a ideas nuevas suele ser producto de la ansiedad, a la que en el mundo corporativo se hace referencia utilizando todo tipo de eufemismos ya que admitir que se tiene miedo equivale a admitir la propia debilidad o incompetencia.

La primera lección que debemos tener en cuenta al hacer frente a la resistencia es la de no tomárselo a pecho y la segunda es comprender su naturaleza. Existen cuatro maneras de reaccionar ante la ansiedad: culpar, complacer, evitar y conspirar. Lo interesante es que, mientras que ninguna de ellas cambia la situación, sí que resultan visibles a un observador avezado y le indican que existe ansiedad. Algunas personas echarán la culpa a otras mientras que otras intentarán complacer por encima de todo; algunas influyen y manipulan mientras otras simplemente desean pasar desapercibidas. La solución pasa por señalar dichas conductas sin culpar a nadie y averiguar, siempre que sea posible, cuáles son sus objeciones. Por otra parte, cuando alguien que es clave para que el proyecto siga adelante muestra resistencia, existe un conjunto de herramientas para ponerle solución: escuchar sin oponer resistencia.

Para llevarlo a cabo elaboraremos conjuntamente con el Equipo de Ruptura una lista A de las personas que resultan clave para la empresa, una lista B de las persona que influyen en ellas y una lista C de las que sería bueno tener de nuestra parte. El Equipo dispondrá de un mes para realizar el "**programa de escucha**", que consiste en exponer los resultados a todas las partes interesadas y escuchar su opinión al respecto. En cierto modo, es una labor evangelizadora con la que se pretende obtener el respaldo de la empresa como grupo de personas. Una de las herramientas que será conveniente utilizar es el vídeo editado de la Zona de Ruptura, así como el informe de la Zona de Ruptura es otra herramienta esencial.

Conseguir fuerzas para seguir adelante

Transcurrido ese mes, nos volveremos a reunir con tantos componentes del Equipo original como sea posible para llevar a cabo un taller o workshop de un día. El ejercicio que llevaremos a cabo con ellos dará como resultado un sinfín de ideas de primera calidad para construir los servicios y productos que los clientes desean. La sesión suele comenzar con la proyección del vídeo de la Zona de Ruptura con objeto de recapturar el espíritu de aquel momento, tras un pequeño feedback del vídeo. El paso siguiente consiste en organizarse en grupos y que cada uno depure sus ideas hasta convertirlas en una sola declaración que resuma los deseos del cliente: se trata de la declaración STOP. Asimismo, mostraremos el Mapa de Impacto Corporativo y preguntaremos a los equipos cómo influirá su declaración en el mismo. Esta información resultará muy útil a la hora de que otros colegas apoyen la propuesta. Luego les pediremos que se dividan por funciones y hagan lo mismo. Seguramente su atención se centrará en los aspectos deficientes y lo que la empresa está haciendo mal. Una vez los grupos presenten sus resultados, buscaremos el feedback del grupo. El viaje que la empresa debe emprender se delinea cada vez con más nitidez. Para resumir el trabajo realizado hasta el momento, solicitaremos a los grupos que expongan en tres columnas qué funciona muy bien, qué funciona simplemente y qué no funciona dentro de la empresa.

El paso definitivo es lo que los autores denominan "*imagibuild*", su idea favorita, es decir, imaginar el producto o servicio y realizar un prototipo del mismo mediante un prototipo físico si se trata de un producto o un role-play si se trata de un servicio. Tras la presentación al resto del público, seguramente habremos hallado ideas brillantes y también habrá llegado la hora de la despedida. De nuevo realizaremos un ritual de despedida y gracias en el que demostraremos nuestro aprecio a todos lo que han colaborado en este proyecto.

Con toda esta información estamos preparados para emprender un nuevo viaje, para lo que plantearemos el nuevo proyecto al inversor interno al que pediremos tanto la autoridad como el presupuesto para crear un equipo de cinco personas más el facilitador, así como un grupo interfuncional de expertos procedentes de

departamentos de influencia: todo ello con la finalidad de trabajar exclusivamente durante un tiempo determinado en el diseño de productos y servicios que respondan a las necesidades del cliente. Es conveniente preparar de ante-mano por escrito esta petición de autoridad y pedirles que la firmen.

El comienzo de la misión

Puesto que vamos a comenzar un nuevo viaje, resulta necesario encontrar un alojamiento físico para la Misión de Ruptura. Lo primero es encontrar ese lugar y bautizarlo como "**Centro de la Misión**", porque al darle este nombre la gente lo estimará en lo que es y asimismo cobrará relevancia nuestra propia relación con el trabajo que vamos a llevar a cabo. A continuación formaremos el **Equipo del Compromiso de Ruptura** (Breakthrough Engagement Team), en el que se agrupan cinco individuos que representan una serie importante de papeles para la consecución de cualquier innovación: el director del compromiso -cuya labor equivale a la de un director de proyectos-, el supervisor de la realidad -encargado de mantener los pies en la tierra y que evalúa la factibilidad física y la viabilidad económica de los proyectos-, el líder del equipo de diseño, el director de marketing interno, el consultor de clientes internos y un asistente administrativo encargado de redactar las actas.

Puede estar seguro de que el personal ya está hablando de lo que se está haciendo ya que se trata de un acercamiento poco corriente al desarrollo y a la innovación, además de que facilitador y equipo han pasado un buen tiempo escuchando las opiniones del personal. Además del Equipo del Compromiso de Ruptura, necesitaremos formar un equipo de expertos que represente cada uno de los elementos del Mapa de Impacto Corporativo, así como otros departamentos cuyo conocimiento será esencial para el diseño y desarrollo de productos y servicios que respondan a los requisitos de su Proposición Guía. Dicho equipo debe tener libertad para dedicarse por completo a este proyecto, por lo que es necesario reubicarlos fuera del lugar de trabajo y en alojamiento cómodo. Existen ya una serie de pasos identificados por los que este equipo creativo pasará: formación del grupo, superación de dificultades, reparto de papeles y, por último, actuación una vez que cada uno esté en condiciones de representar su papel.

Al concluir su tiempo, deberán presentar sus diseños ante un grupo de altos directivos tan amplio como sea posible y entre ellos se encontrará también el Inversor Interno. Se trata de conseguir su apoyo, ya que la puesta en marcha del proyecto depende de ello. El proceso de puesta en marcha no concierne a este equipo de diseño, pero es cierto

que sus impresiones iniciales podrían resultar de gran utilidad. Una vez finalizado el proceso de diseño inicial, al igual que con el Equipo de Ruptura es vital para el bienestar de la misión que todo termine bien, puesto que los malos finales conllevan malos sentimientos y que la misión sea un éxito requiere grandes dosis de buena voluntad. Le proponemos que celebre una fiesta, después de todo hay que celebrar un nacimiento. El asistente administrativo se encargará de compilar el fruto de la labor y registrarlo.

Consultas internas y diseño final

Los tres elementos más importantes para el éxito de la misión son: comunicación, comunicación y comunicación. La estrategia de comunicación es de vital importancia y hay que diseñarla de tal modo que logremos llegar a todos los integrantes de la organización, incluso a aquellos que no sienten especial afecto por las nuevas tecnologías de la información. Hay dos puntos que debemos tener en cuenta desde el inicio: que las personas que trabajan en algunas áreas de la empresa sentirán muy de cerca la influencia de las innovaciones y que su empresa ya tendrá unos métodos de investigación predilectos. En cuanto al personal, sería aconsejable tener una serie de reuniones de medio día con el personal de todos los departamentos y partes interesadas con el fin de informarles, inspirarles e invitarles a participar. En cuanto a la investigación de mercados, puesto que ya hay creados conceptos, productos y servicios en los que vamos a ser pioneros, podemos poner a su disposición algunos de ellos para que los prueben utilizando los métodos en los que más confíen.

El diseño final proporcionará a la organización un prototipo de la innovación que próximamente se llevará a cabo, es decir, el lanzamiento del producto o servicio. Para este trabajo, hay que disponer del mejor equipo de expertos, que bien podrían corresponderse con los integrantes del Equipo de Diseño Inicial aunque no necesariamente debe ser así. En el proyecto también podrían tomar parte expertos en diseño de agencias externas, especialmente si el producto conlleva alguna complejidad técnica. Por otra parte, la duración del mismo dependerá de su tamaño y de su complejidad. Asimismo, la presentación del proyecto final debería tener el debido prestigio y a él no deberían faltar ni la Junta Directiva ni el Consejero Delegado. Las preguntas para las que no haya respuesta formarán la base del desarrollo posterior: fecha límite de entrega, precio, viabilidad del diseño y necesidades de contratación para el nuevo estilo de servicio. La misión está a punto de entrar en sus fases más costosas.

Prototipos y examen de la experiencia de los consumidores

Los grupos pequeños se ajustan muy bien a algunos propósitos e incluso, si son buenos, pueden resultar realmente útiles; sin embargo, su capacidad de transmisión es limitada. La experiencia es lo que hace que el producto esté completo, ya que transforma la suma de las partes en un todo. El café de Starbucks no es diferente de los demás, pero esta cafetería ofrece a sus clientes una experiencia; de igual manera, los asientos en clase turista de Singapore Airlines no son diferentes de los de cualquier otra línea aérea, pero la experiencia sitúa a Singapore Airlines a la cabeza en lo que al servicio se refiere.

Basándose en una combinación de etnografía y prototipos, los autores han desarrollado un proceso teatral en el que los consumidores pueden experimentar productos o servicios lo más similares posible a lo que será el diseño final. Cuando la gente va al teatro, o al cine, o a la ópera sabe que lo que sucede ante sus ojos no es cierto, sin embargo está dispuesta a creerlo durante el tiempo que dure la película o la representación: es lo que en artes escénicas se conoce como "suspensión de la incredulidad". Asimismo, a los niños les gusta jugar a ser otras personas y quienes cantan karaoke simulan a las estrellas de la canción. De la misma manera, los autores intentan simular las condiciones reales del producto o servicio final con la mayor fidelidad posible, y para ello fletan aviones cargados de gente para recorrer el mundo y escuchar sus experiencias en tiempo real, entre otras cosas. Sin este ingrediente los consumidores a los que estamos investigando simplemente encajarán lo que les estamos pidiendo dentro de la experiencia que ya conocen, en otras palabras, lo asociarán con experiencias para las que ya tienen un marco prefijado. Si la gente recibe un guión lleno de preguntas, las contestará rápidamente para librarse de la responsabilidad. Sin embargo, los consumidores tienen que probar, oler, tocar, oír y ver nuestras nuevas ideas. Si el servicio que quiere investigar se realiza mediante una interacción persona a persona con un empleado, entonces habrá que adiestrar al personal y no solamente darle una charla la mañana de la prueba. Llevar a cabo esta farsa teatral nos enseñará con exactitud qué necesitaremos a la hora de ponerla en marcha en la realidad. No existe un sustituto para examinar la experiencia de los consumidores y si tenemos un buen escenario, la gente estará dispuesta a jugar.

El Plan de la Misión

Conocer nuestra situación es imprescindible para dar el siguiente paso. Existen tablas como las de Gantt o PERT, muchas otras ayudas visuales y herramientas informáticas para representar su Plan de la Misión. Sin embargo, a menos que su especialidad sea planear proyectos, lo mejor es que lo haga de la forma más sencilla posible. Una misión requiere que los pasos que hay que tomar se especifiquen con claridad y por orden. Asimismo, una actividad secuencial debe programarse teniendo en cuenta los tiempos, mientras que las actividades paralelas resultan más flexibles.

Reúna a un equipo representativo, preferiblemente integrado por personas que ya han tomado parte en el proceso de diseño y entre los que se debe encontrar el Supervisor de la Realidad. Para realizar el plan, los autores sugieren que se unan varias hojas gigantes en las que representar el continuo temporal de seis meses, escribir en ella los nombres de las personas que se encargarán de cada labor y colocar las labores en hojitas de post-it debajo de sus nombres, una por cada labor. Esta información también puede representarse en una hoja de Excel.

Con toda esta información, podemos crear una tabla de contenidos en la que resumir la misión y en la que cada labor está numerada y definida, es secuencial o paralela y tiene una fecha de inicio y una de fin. Sin embargo, el plan no estará completo hasta que no realicemos un análisis de riesgos y tengamos soluciones para controlar los más probables y costosos. Para ello, realizaremos **un taller de evaluación de riesgos y planificación** que será un acontecimiento lo suficientemente grande como para que los grupos trabajen por separado sin interferir entre sí. Para grandes presupuestos es aconsejable utilizar algún programa de software para realizar evaluaciones, como Monte Carlo de P3 o Suretrak de Primavera.

La estrategia de comunicación

Este es el momento de acción del director de marketing interno y del consultor de clientes internos. Dado que el cambio producirá ansiedad, hay que hacerse eco de los temores del personal que más influirá en el éxito o fracaso de las innovaciones. A menudo la comunicación oficial se limita a una serie de comunicados de prensa o llega vía comentarios y rumores a los empleados. Incontables desarrollos empresariales se ven impedidos, acosados o embrollados cuando la empresa se niega a descubrir las verdaderas preocupaciones de los empleados. Cambiar significa comenzar de nuevo y el cambio suele encontrar resistencia porque a nuestras mentes les gusta que el mundo circundante sea predecible. Por otra parte, cuando los responsables de turno no dan una explicación lógica, el personal se encarga de rellenar el vacío con rumores y cotilleos que, además de ser costosos, resultan desmoralizantes.

Para desarrollar una estrategia de comunicación, reúnase con el director de marketing interno y el consultor de clientes internos y realice una lista de cada área del negocio con la que tendrán que comunicarse. Luego, evalúe los medios de los que dispone para comunicarse con toda la empresa. Comience con las conversaciones persona a persona, que es el medio de comunicación más potente que existe y enumere los demás: Internet, Intranet, periódico del personal, memoranda, reuniones, teléfono, etc. Hay que invitar a hablar a todos los empleados y dejarles que expresen con sinceridad lo que pasa por sus mentes: recordemos que todos tienen su propia agenda personal y profesional y que los problemas más conflictivos se desprenden de la agenda personal.

Para mantener un registro del progreso necesitará plasmar la información en una tabla o plano. De nuevo, se aconseja realizarlos de la forma más sencilla posible. Tan pronto como empiecen a llegar preguntas, debe comenzar a responderlas. Algunas pueden resultar subversivas y otras cínicas, pero todas merecen una respuesta directa. Planee sus respuestas con cuidado, no todos los departamentos necesitarán respuestas a las mismas preguntas. Por otra parte, no haga promesas que no será capaz de cumplir y no mienta, especialmente para ocultar malas noticias.

Uno de los gestos más motivadores para el personal es identificar en público al personal como artífice del éxito de la organización. Si en su empresa existe un periódico interno o un boletín informativo, negocie con el editor para que en cada edición aparezca una página exclusivamente dedicada a su misión, en la que se incluyan fotografías de las personas que toman parte en la misma. Sea creativo al agradecer a la gente su participación, dígaselo con flores, tarjetas, unas palmaditas en la espalda, una llamada, un apretón de manos o incluso una camiseta con algún lema original a la par que divertido. En definitiva, obtendrá su merecida recompensa si sabe transmitir el proyecto que pretende llevar a cabo, hacer campaña entre los empleados, utilizar técnicas de marketing creativas para inspirarles e informar a la comunidad de manera similar a como se hace con los clientes. Como parte del equipo de compromiso su cometido es el de asegurarse de que la gente está emocionada con el proyecto y habla bien de él.

Puesta en marcha y evaluación

Lo que no se mide, no se ejecuta. A estas alturas, usted ya cuenta con hitos para medir cada uno de los progresos realizados y en adelante hay que seguir evaluando la calidad, el coste y el tiempo. Si una labor se ha quedado corta, habrá que buscar remedio si no queremos sacrificar su calidad, coste y tiempo. Sin embargo, si la planificación ha sido cuidada y la comunicación ha sido buena, lo que le mantendrá alerta es la preocupación de que las cosas estén funcionando tan bien.

Si percibe que una labor va a llevar más tiempo del planificado, costar más o tener una calidad inferior a la necesaria, no dude en convocar una reunión inmediata con las personas de las que depende el asunto para convertir desastres potenciales en oportunidades para unir al equipo y recuperar el ritmo de trabajo. Lo que debe hacer es mantener a su equipo de compromiso en juego: su director de marketing interno debería estar buscando éxitos para publicarlos, el consultor interno de clientes debería estar midiendo la temperatura del personal, el líder del equipo de diseño debería estar supervisando la calidad y precisión de lo que se está realizando y el supervisor de realidad debería estar al tanto de todo para evitar que se produzcan imprevistos.

Al lanzarse los productos, quienes han tomado parte en el proceso son quienes deben obtener el mayor beneficio de las innovaciones que se han puesto en marcha. Junto al producto cuyo lanzamiento está anunciando, la estrella del show deberían ser ellos, pues sin su ayuda nada hubiera sido posible. El Inversor Interno también comparte gran parte de ese éxito, pues fue el que depositó su confianza en el proyecto y, aunque otro equipo lo haya llevado a cabo, siempre le ha pertenecido. Por otra parte, conviene no olvidar agradecer a quienes han juntado las piezas del rompecabezas su colaboración y recordar hacerlo como es debido, pues "quien da las gracias a todos, no da las gracias a nadie".

A los seis meses del lanzamiento, o cuando disponga de resultados cuantificables, mire atrás y revise el proceso. Merece la pena revisar y documentar algo tan innovador para que la empresa lo pueda hacer aún mejor en la próxima ocasión. A menudo en

el fragor del lanzamiento se pierde la perspectiva y sin más se pasa al próximo punto sin detenerse a sopesar el que tenemos entre manos. Crear un cuestionario en el que se pregunte a las personas que tomaron parte en la misión qué aprendieron, qué funcionó, qué no funcionó, qué debería ser diferente la próxima vez es una de las posibles formas de hacerlo. En todo caso, a estas alturas ya sabe que las relaciones son la fuente de los resultados y reunir a toda esa gente en una sala resultará mucho más efectivo.