

Pensamiento creativo¹

Herramientas creativas

¿Qué hay dentro de un huevo Kinder? ¿Una sorpresa?, ¿un juguete?, ¿unos minutos de tranquilidad para un padre en apuros?, ¿todas ellas? Lo que hay dentro de un huevo Kinder es, en mi opinión, una **fantástica idea de marketing**.

A juzgar por la escasez, en términos relativos al menos, no debe ser fácil alumbrar ideas de este tipo. Lo que abunda son ideas del tipo que la economía clásica denominaría *una ratonera mejor*. De éstas sí, de éstas tenemos ejemplos para regalar. Cuando un fabricante de patatas fritas quiere crecer, ¿qué hace?, saca al mercado una nueva variante *con sabor asiático*, por ejemplo, o *baja en colesterol*, o adjunta un obsequio promocional, o lanza un envase *superextrafamiliar*. Todos estos son ejemplos de aplicación de lo que podemos denominar pensamiento lineal o secuencial.

En los saturados mercados actuales, no sacar variantes de este tipo puede suponer la pérdida progresiva de cuotas de mercado, a manos de los competidores que sí las saquen. Si somos nosotros los que lanzamos esas nuevas variantes también arañaremos cuota de mercado a nuestro producto *clásico* (es lo que llamamos en Marketing *canibalización*), pero al menos esa parte quedará en casa. En la práctica, lo que ocurre es que todos los competidores sacarán nuevas variantes, y al final de la batalla el escenario no habrá variado mucho del de partida, en lo que a cuotas de mercado se refiere. Eso sí, habremos reducido nuestros márgenes, porque no es lo mismo fabricar, distribuir y comunicar una sola variante que varias, especialmente cuando acabas vendiendo la misma cantidad total.

De manera que no hay que enterrar la innovación incremental demasiado pronto.

En cualquier caso conviene explorar la alternativa, si queremos romper este círculo suicida en beneficio propio. Para ello conviene empezar por cambiar el objetivo. **No se trata de ganar cuota de mercado, sino de reordenar el mercado**. Tenemos que redefinir sus reglas. La innovación radical es la única capaz de hacerlo.

Veamos otro ejemplo, el lanzamiento de Sanex. El fabricante Sara Lee posicionó Sanex huyendo del tópico (del estilo de *X lava más blanco*). En lugar de posicionar Sanex como un producto higiénico, lo definió como un producto saludable (“Sanex, piel sana”). Había introducido así un nuevo espacio en el mercado, o como dirían Ries y Trout, en la mente del consumidor. Sanex es un producto que, además de limpiar (que se da por supuesto), sana. Como el huevo Kinder, que a la vez que alimenta y gusta a los niños y niñas, les proporciona entretenimiento, ¡y un rato de tranquilidad a los mayores!

Estas *salidas por la tangente* requieren una forma de pensar diferente. No nos sirve el pensamiento lineal, deductivo. Necesitamos otra forma de pensamiento, lo que Edward de Bono denominó **pensamiento lateral**.

¹ Nota técnica preparada por el profesor José María Mateu en 2005.

Aunque de una manera u otra las organizaciones con un marketing más creativo llevan décadas aplicando esta forma de pensamiento, el término con el que De Bono lo bautizara hace más de treinta años recobraba hace unos años actualidad, al menos en el entorno del Marketing. La responsabilidad de esta *actualidad* era del maestro Philip Kotler, que dedicaba al tema su libro titulado en castellano **Marketing Lateral**.

Lo suculento de este trabajo bibliográfico está en la afirmación de Kotler de que “el marketing lateral permitirá a los responsables de marketing realizar funciones creativas sin apoyarse en una idea accidental o casual”. Es decir, **al descubrimiento de nuevas ideas se le puede aplicar un método**. El método es aplicación directa de las ideas de De Bono y consiste en esencia en forzar una *ruptura* en la cadena de pensamiento lógico, pasando luego a explorar vías que recompongan esa ruptura de una manera nueva, alternativa.

La garantía de éxito en esa recomposición no está asegurada, pero el método nos abre caminos para abordarla, caminos que se sitúan a distintos niveles. A nivel del mercado atendido la búsqueda se orienta a atender otras necesidades, otros públicos objetivos, otros momentos de consumo, etc. A nivel de producto cabe pensar por ejemplo en nuevas combinaciones (*Magno con limón* proponía una conocida escritora en un anuncio de un suplemento dominical). Pero cabe también pensar en sustituciones, en reordenaciones, en tamaños absurdos (como los de una nueva tienda que todo lo que vende es mucho mayor de lo habitual). Y si abordamos por último cualquier otro componente del *marketing mix* el número de opciones se multiplica.

Y el marketing lateral tiene además otra ventaja añadida, ¡es mucho más divertido!

Aplicando el pensamiento lateral

En esencia, el método de aplicación sistemática del pensamiento lateral es conceptualmente muy simple. El primer paso consiste en escoger un foco, un punto concreto de la secuencia de pensamiento lógico. El segundo paso consiste en cuestionarse la premisa lógica contenida en ese punto. Es decir, si la lógica nos lleva a una conclusión, aplicamos un desplazamiento lateral para llegar a otra conclusión. De Bono nos advierte que si esa nueva conclusión no parece absurda, habrá que probar otra, esa no nos vale. A partir de esa nueva proposición absurda, el tercer y último paso del proceso consiste en reordenar el *puzzle*, estableciendo nuevas conexiones entre los distintos elementos para acoger el desplazamiento lateral. Es en este tercer paso en el que podemos encontrar nuevas ideas de interés.

Pongamos un ejemplo. Un fabricante de motocicletas busca nuevas ideas. El punto de partida es un vehículo de dos ruedas, capaz de transportar una o dos personas. Poniendo el foco en “dos ruedas”, provocamos un desplazamiento lateral y pensamos ¿por qué dos ruedas y no tres, o cuatro como en los coches? Establezcamos las conexiones, ¿para qué puede servir una motocicleta con cuatro ruedas? Para conseguir más estabilidad. La reconexión nos lleva a nuevas utilidades. El resultado sería un *quark*. ¡Alguien ya ha hecho esta reflexión lateral!

Pongamos el foco en otro punto: transportar una o dos personas. Desplazamiento lateral: una motocicleta para llevar carga. Probablemente fuera útil en el transporte de pequeñas

cargas en ciudades. Sería lago así como recuperar algo que existió hace muchos años: el *motocarro*. De hecho, ya hay empresas comercializando vehículos de este tipo.

El abanico de conceptos

La aplicación del pensamiento lateral nos aporta diversas herramientas útiles para estimular la creatividad. El propio De Bono nos propone la herramienta denominada *el abanico de conceptos*.

Pensemos como ejemplo en cómo pintar el techo de una habitación. Lo primero que se nos ocurre es usar una escalera. Pero ahora pensemos que no tenemos escalera. En realidad lo que necesitamos es algo que nos eleve sobre el nivel del suelo. Y entonces se nos ocurren muchas más posibilidades. Lo que hemos hecho es retroceder al concepto (algo que nos eleve) a partir de una aplicación concreta (la escalera) y esto nos ha abierto un espectro de soluciones mucho más amplio.

Ahora podemos avanzar hacia un concepto más amplio. Si en lugar de pensar en algo que nos eleve, pensamos en algo que nos haga más altos, o en *algo que nos alargue*, se abren nuevas aplicaciones, nuevas ideas para resolver el problema de pintar en altura. Podemos pensar en una brocha o rodillo con un mango o brazo más largo.

Un tercer concepto, más lateral, sería disponer de algo que se pegara y desplazara por el techo. La nueva propuesta es más provocadora, y por tanto la reconexión es más difícil, pero hay que recordar que, como dijera Einstein, “si al principio la idea no parece absurda no cabe esperar mucho de ella”. Cuanto más absurda sea la idea mayores serán sus posibilidades de alumbrar una innovación radical.

Los seis sombreros para pensar

El trabajo en grupo o equipo aporta mayores posibilidades de innovación, gracias al contraste entre las diferentes experiencias y formas de pensar de los participantes. Ahora bien, la dinámica del trabajo en grupo puede no ser la óptima para hacer emerger nuevas ideas.

Al comenzar a hablar para encontrar soluciones, es frecuente que cada miembro del equipo adopte una posición diferente, de acuerdo con su predisposición natural o sus intereses. Los más satisfechos con el *estatus quo* existente boicotean consciente o inconscientemente las nuevas ideas, neutralizando la defensa que miembros menos conservadores del equipo tratan de hacer. De esta forma se desmotiva la aportación de nuevas ideas y el grupo pierde su creatividad.

Para evitar estos problemas, De Bono propone emplear la técnica de los seis sombreros para pensar. En esta técnica, todos los miembros del equipo adoptan todas las posibles actitudes, de manera sucesiva. Es decir, en un momento dado, todos los miembros del equipo deben adoptar la misma actitud, o al menos no intervenir en ese momento si no se identifican con esa actitud. De esta forma, hay un momento de aportar sugerencias

positivas, sin que se vean frustradas por críticas negativas prematuras, otro momento para aportar visiones críticas con la idea, etc.

Cada actitud se visualiza con un sombrero. Conviene además nombrar un moderador que anuncie el momento de cambiar de sombrero: “Vamos a ponernos ahora el sombrero x”.

La secuencia propuesta por De Bono es la siguiente:

- Sombrero blanco: aportación de información y datos. Planteamiento inicial de la idea.
- Sombrero rojo: intuición, datos. ¿Cuáles son las primeras impresiones que el planteamiento sugiere? ¿Cuál es el *feeling* de los miembros del grupo?
- Sombrero amarillo: factibilidad, beneficios. ¿Qué podemos obtener si la idea funciona?
- Sombrero negro: cautela, dificultades. ¿Qué problemas podemos encontrar en la aplicación?
- Sombrero verde: creatividad, alternativas. ¿Cómo podemos superar las dificultades anteriores?
- Sombrero azul: supervisión, síntesis. Repaso de los argumentos expuestos. Conclusiones.