

Este es un resumen del libro indicado. Estos resúmenes, son enviados sin costo, a las personas inscritas a [Intesys Consulting](http://Intesys Consulting)

## INFORMACION SOBRE EL LIBRO

**Título original del libro:**  
Making Meaning

**Autor:** S. Diller, N. Shedroff y D. Rhea

**Fecha de Publicación:**  
15 de Febrero 2008

**Editorial:** New Riders Press

**Nº Páginas:** 160

**ISBN:** 0321552342

## Contenido:

Introducción	1
El camino hacia el significado	2
El valor del significado	2
Un mundo de experiencias con significado	3
Las fases del diseño de las experiencias del significado	4
Conclusión: Avanzar	10

# Empresas con significado

Volumen 11-10

## INTRODUCCION

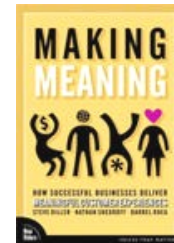
Nuestras tareas, responsabilidades, relaciones y decisiones son parte de nuestra identidad y nos definen de manera significativa. Por este motivo, a la mayoría de nosotros nos importa el significado de lo que hacemos.

Hoy en día, los consumidores deciden comprar cada vez más en función del significado que los productos y servicios tienen para ellos que por sus características, tales como el precio, la marca o las habilidades del vendedor. Sólo una combinación e integración del poder de la invención, el diseño y el marketing para crear experiencias con significado para los consumidores permitirá a las empresas lograr un crecimiento sostenible y a la vez estable.

Escrito en la tradición de Louis Cheskin, uno de los pioneros de la investigación

de mercado, que ayudó a *Marlboro* a encontrar su imagen masculina y a la margarina su color amarillo, *Making Meaning* nos habla de la experiencia del cliente con los productos y servicios que tienen un significado para él. Apoyados en numerosas investigaciones propias, los autores plasman su convicción de que las empresas no pueden innovar basándose sólo en la novedad, sino que cada vez es más necesario que satisfagan profundamente la necesidad humana de significado.

Definen lo que significan la "experiencia" y el "significado" en el contexto de la innovación empresarial y, lo más importante, presentan las estrategias prácticas para convertir nuestro negocio en un "negocio con significado", haciendo hincapié en los papeles, herramientas y procesos para identificar, diseñar, ofrecer y mantener las experiencias con significado para el consumidor. Además, demuestran cómo este significado puede convertirse en el motor de la innovación y en el plan estratégico de la empresa. Esta es también una manera de unificar la visión y de transmitirla de una manera clara y sencilla a todos



## EL AUTOR

**Steve Diller** posee una experiencia de más de veinte años como consultor de estrategia y marketing empresarial. En la actualidad lidera el Estudio de Diseño de Experiencia de la compañía Cheskin y su práctica de la innovación.

**Nathan Shedroff** es uno de los pioneros del diseño de la experiencia, el tema central de sus

compromisos como conferencista, profesor, escritor y profesional.

**Darrel Rhea** es director general de la consultoría en innovación Cheskin y está considerado como uno de los consultores en diseño estratégico más influyentes del mundo.

**“Los consumidores querían cada vez más cosas y diferentes, especialmente si formaban parte de un -Estilo de Vida-.”**

**Haga su comentario!**

los miembros de una organización, tanto si se dedica a vender software, refrescos o un producto que todavía no existe.

### **El camino hacia el Significado**

En los turbulentos años 70 y 80, el mercado de masas homogéneo empezó a desintegrarse en una serie de mercados nicho, caracterizados por unos consumidores cada vez más confiados en sí mismos y que ya no se sentían obligados a comprar lo que compraba todo el mundo. Uno de los primeros segmentos de población en separarse del mercado de masas fue la llamada “generación de la posguerra”. Al rebelarse contra el gusto de sus padres en la ropa, los autos, la comida y la música, los consumidores jóvenes fomentaron el crecimiento extraordinario de las compañías como *Levis*, *Pepsi-Cola*, *Capitol Records* o *McDonald's*. El éxito de estas empresas demostró que, a partir de ese momento, era posible triunfar en el mercado dirigiendo la innovación hacia un segmento de consumidores con necesidades y deseos específicos. Desde entonces, para las empresas innovar ya no consistía en saber “¿cómo podemos conseguir que todos quieran esto?”, sino “¿cómo podemos fabricar lo que quiere esta gente?”. El acento dejó de estar en las

características de un producto para ponerse en los beneficios del consumidor. Para ganarse a un cliente, no era suficiente que una empresa contase con un producto funcional, a un precio aceptable y tuviese una campaña publicitaria bien hecha, sino que tendría que ofrecer justo el producto adecuado, por el motivo adecuado, en el sitio y al precio adecuados. Los consumidores querían cada vez más cosas y diferentes, especialmente si formaban parte de un “estilo de vida”. Fue entonces cuando compañías como *Coca-Cola* empezaron a ofrecer toda una gama de nuevos refrescos con gran variedad de tamaños y envases, o cuando *General Motors* comenzó a lanzar una nueva marca de autos cada año, destinada a unos clientes cada vez más específicos. Durante este periodo, el concepto de la creación de marcas se puso de moda e hizo que la innovación fuera más allá de la función y el valor económico del producto para abordar aspectos tales como la identidad o la emoción del consumidor. Así, una tarjeta de crédito como *American Express* podría llamar la atención adoptando una imagen de lujo y exclusividad; *Pepsi* podría competir con *Coca-Cola* asociando su marca, y por añadidura, a la persona que la compraba, con la diversión y la popularidad.

Una vez la forma, la identidad y la emoción se hubieron convertido en factores decisivos del éxito de un producto, servicio o marca, la importancia de los diseñadores fue en aumento. Con independencia de su especialidad, la tarea que todos ellos tenían que cumplir a partir de ese momento era conseguir que la experiencia del cliente con el producto fuese lo más idónea posible. Por su parte, los consumidores empezaron a notar y a disfrutar la experiencia del diseño y las empresas a cobrar su valor añadido. Así llegamos a la situación actual, donde pagamos más por un café si es en *Starbucks* o por un reproductor de música si es un *iPod*, y no nos importa no tener asientos reservados si la línea aérea con la que volamos es *Southwest*. Todos estos productos y servicios triunfan en el mercado por ser el resultado de una unión entre la invención, el diseño y el marketing en un todo perfectamente integrado que tiene un significado para nosotros cuando los utilizamos. La estrategia de estas empresas es un camino que las demás pueden, y deben seguir.

### **El valor del significado**

Hace unos años, a medida que la creación de marcas y el diseño evolucionaban, el término “experiencia”

empezó a extenderse como si fuera el último éxito de una canción pop. Muchos ejecutivos se sentían atraídos por sus estribillos envolventes, como el “marketing de la experiencia”, el “diseño holístico” o la “creación de marcas de 360°”, aunque no entendieran la letra. Bien sea por instinto o por la información de que disponían, la mayoría de ellos sabía que los clientes buscaban en sus productos y servicios algo más amplio y profundo que la suma de sus características. Esta relación vivencial entre el cliente y el producto o servicio permitía a las empresas establecer vínculos más sólidos con sus clientes y, con ello, generar más valor para ambas partes. Con independencia de lo que signifique para cada uno la palabra experiencia, ésta puede describirse de manera simple como una sensación de cambio. En otras palabras, experiencia es cualquier proceso del que somos conscientes y en el cual participamos en la medida en que se desarrolla. Experimentar es sufrir una alteración en nuestro entorno, cuerpo, mente, espíritu o cualquier parte de nuestro ser, capaz de sentir un cambio. En el contexto del mercado, las experiencias fabricadas para el consumidor y transmitidas a través de artefactos diseñados son tan variadas como el entorno de *Disneyland* o las Vegas,

el sonido de la moto *Harley-Davidson* o el “espacio blanco” de *Google*. Desde la perspectiva del mercado y el diseño, una experiencia es una relación con el cliente que se mantiene a través de un sistema integrado de los “puntos de contacto”, que pueden ser el producto, el embalaje, el mensaje, el servicio post-venta, etc. Son ellos los que transmiten o evocan una sensación constante de su esencia. En su sentido más pleno, esta relación se materializa no sólo a través del producto o servicio de una empresa, sino también mediante la elección de los canales de distribución, del tipo de publicidad, de comercialización, del lugar de fabricación, de la formación de sus empleados e incluso la elección de su director general. Sin embargo, se necesita algo más que la experiencia entendida como suma de los “puntos de contacto” con el consumidor para que éste último conecte personalmente con ella y la integre en su vida. Ese “algo” es el significado entendido como connotación, valor e importancia, como cuando decimos “*este lugar tiene un significado para mí*” o “*este evento siempre tiene un significado*”. El significado es parte de nuestras vidas personales y pocos piensan que pueda tener un efecto sobre el valor de un negocio, aparte de contar con un empleo o de

las relaciones que establecemos en él y que significan algo para nosotros. Sin embargo, esto no es en absoluto así: algunas empresas van más allá del posicionamiento corporativo y declaración de objetivos para transmitir significado al consumidor a través de sus productos. Compañías como *Harley Davidson*, *Coca-Cola*, *Apple* o *Budweiser* han creado marcas en las cuales los consumidores encuentran significado para sus vidas.

### **Un mundo de experiencias con significado**

Las empresas han sido en el pasado tanto alabadas como criticadas por su capacidad de crear estilos de vida para sus clientes. Sin embargo, la verdad es un poco diferente: en vez de crearlos directamente, algunas empresas han perfeccionado su capacidad de establecer un vínculo entre sus productos y servicios y los estilos de vida y tendencias emergentes. En otras palabras, las empresas no están en posición de crear significados para la vida de las personas, pero sí pueden conectar con los significados que dichas personas ya reconocen y desean tener. Potencialmente existen decenas de tipos de experiencias con significados y otras tantas maneras de definirlos. Sin embargo, es posible distinguir en-

**“se necesita algo más que la experiencia entendida como suma de los -puntos de contacto- con el consumidor...”**

**Haga su comentario!**

tre ellas las que se dan con mayor frecuencia, aquellas cuyo carácter puede considerarse universal en las sociedades humanas. Aunque su relativa importancia e interpretación varían, todas las culturas reconocen su significado. Esto supone una buena noticia para las empresas, ya que confirma una cierta constancia de las necesidades humanas que trasciende las diferencias de lengua y cultura. He aquí algunas:

**Realización.** Alcanzar metas y llegar a ser alguien; el sentido de satisfacción que proviene de la productividad, talento o estatus. *American Express* se ha beneficiado durante mucho tiempo de aludir a este significado posicionándose como una tarjeta de crédito para los hombres de éxito.

**Belleza.** Aspiramos a la belleza en todo lo que nos rodea, desde la arquitectura hasta los muebles de diseño, la ropa y los autos. Industrias enteras se desarrollan sobre las promesas de proporcionar un cabello más brillante, unos dientes más blancos o una piel más hidratada. La belleza puede ser también algo más que la mera apariencia: para algunos es la sensación de que algo es creado con la elegancia del propósito y uso. Los equipos de *Bang & Olufsen* y los autos de *Jaguar* se distinguen por la belleza de su diseño.

**Comunidad.** Es un sentido de unión con los demás seres humanos. Las comunidades religiosas, los clubes o las asociaciones son todas las expresiones de este deseo de pertenencia. La promesa y la oferta de la comunidad que encarna valores específicos vinculados a los productos y servicios está detrás del éxito de muchas empresas prósperas: *NASCAR* con sus carreras de autos y ligas de fans leales que los siguen o los motos *Harley-Davidson* y su grupo de propietarios (*Harley Owners Group*) son un ejemplo de ello.

**Libertad.** La sensación de vivir sin restricciones indeseadas. La libertad es siempre tentadora, tanto si es política o, como en el caso de *Google*, supone navegar por la web con rapidez y tratar con millones de personas y recursos.

**Verdad.** Un compromiso con la honestidad y la integridad. Esta experiencia juega un papel importante en las relaciones más personales y también es un ingrediente clave en las ofertas de empresas como *Whole Foods*, *Volkswagen* o *Newman's Own*. Todas ellas se esfuerzan por aparecer como sencillas, honradas y sinceras.

**Reconocimiento.** El reconocimiento de uno mismo como una persona valorada y digna de respeto. Las marcas de ropa cuentan con el

atractivo de este significado (*Ralph Lauren Polo*, *Old Navy*); también las marcas de coches (*Mercedes-Benz*), las cadenas hoteleras (*The Four Seasons*) y todas las demás que tienen el estatus como su oferta de valor principal.

**Asombro** ante la presencia de algo que desafía nuestra comprensión. No se trata de algo místico ni irrealizable si pensamos en lo que han hecho algunos hoteles en Las Vegas con tan sólo escayola y luces. También *Disney* ha sabido sacar provecho de esta experiencia durante décadas. Hoy en día son muchas compañías de alta tecnología las que producen una experiencia cada vez que permiten a los usuarios de sus productos hacer lo que el año anterior parecía imposible.

Cualquier empresa puede aprovechar alguna de estas experiencias fundamentales que tienen un valor funcional, económico o emocional y elevarlo a la categoría de significado para el consumidor. Para lograrlo, sin embargo, se requiere invertir su proceso tradicional de desarrollo y empezar por entender primero a los consumidores y no los materiales, las funciones o la identidad.

**Las fases del  
diseño de las  
experiencias con  
significado**

**“...se requiere  
invertir su  
proceso  
tradicional de  
desarrollo y  
empezar por  
entender primero  
a los  
consumidores...”**

**Haga su  
comentario!**

La creación de una experiencia con significado como las anteriores empieza con la búsqueda de oportunidades para conseguirlo y concluye con la expresión y mantenimiento de esos significados a través de una multitud de “puntos de encuentro” con el consumidor. Se trata de un proceso cuyas primeras fases se centran en el desarrollo de estrategias, ideas, marcos, temas, directrices y prototipos; las últimas, en la elaboración de mejoras, detalles, opciones, vínculos y comunicación.

#### **La búsqueda de oportunidades para significados.**

La creación de experiencias con significados auténticos es la consecuencia de un conocimiento profundo del cliente potencial. También es algo que requiere de una percepción aguda de la dinámica del mercado y la industria y de las tendencias dominantes en la tecnología y el diseño. Así, desde una perspectiva cultural, hay que descubrir cómo, dónde, cuándo y por qué las personas desean tener experiencias nuevas y más intensas. Y desde una perspectiva empresarial, hay que saber qué es lo que se necesita para que estas experiencias tengan éxito financiero y comercial. La información que nos proporcionan ambas perspectivas define cómo debe crearse una experiencia y cómo evaluar su efecto comercial.

#### **La investigación de mercado.**

La investigación de mercado es un elemento fundamental a la hora de buscar qué significados mueven a los clientes potenciales: proporciona valiosa información sobre unos objetivos realistas, los límites, las alianzas y la integración de las tendencias y tecnología apropiadas. La información que obtenemos de ella nos sirve de marco en el cual se perfila el punto de partida de la innovación y diseño que una empresa pretende llevar a cabo. Para ilustrar este punto imaginemos que lideramos el equipo de innovación de una empresa llamada *Footwork, Inc.*, que fabrica calzado deportivo. Una investigación de mercado para esta empresa nos informaría de que el actual mercado de calzado estadounidense realiza unas ventas por valor de 40.000 millones de dólares y que se caracteriza por un crecimiento lento, por la fragmentación de las marcas y la dominación ejercida por las grandes compañías domésticas e internacionales. También sabríamos que el calzado informal comprende casi la mitad del mercado total de calzado, el deportivo un tercio y que el resto queda dividido entre el calzado de vestir y el calzado profesional. También quedaría en evidencia que nueve de cada diez pares de zapatos son importados, que las zapaterías efectúan el 30% de las ventas y que la publi-

dad supera los 500 millones de dólares anuales. Toda esta información es imprescindible para conocer la industria del calzado en EEUU, pero poco o nada revela sobre la experiencia de llevar determinados zapatos de nuestros clientes potenciales o sobre lo que tendría un significado especial para ellos a la hora de elegir calzado. Para este otro tipo de información necesitamos evaluar la oportunidad desde el punto de vista del consumidor, con atención a una perspectiva tanto cultural como personal. Uno de los métodos que mejores resultados da es la “entrevista etnográfica”, que toma en consideración no sólo los sentimientos, opiniones, decisiones y preferencias de los consumidores, sino que también recoge la información sobre el entorno del entrevistado, sus sonidos, olores y apariencia. Aplicada al caso de la empresa *Footwork, Inc.*, esta metodología se pondría en práctica mediante las visitas a los hogares de los clientes potenciales, para recopilar información sobre el calzado que usan. La entrevista empezaría de manera genérica, hablando sobre el estilo de vida, actividades e ideas sobre el ocio y el trabajo, para después centrarse sobre los gustos en ropa, calzado, aficiones deportivas o los ideales de belleza en la moda. El entrevistador finalmente pediría a su interlocu-

**“La creación de experiencias con significados auténticos es la consecuencia de un conocimiento profundo del cliente potencial.”**

**Haga su comentario!**

tor que le mostrara sus zapatos y le pediría explicarle cómo, cuándo y por qué compró o lleva cada uno de ellos. En alguna de sus respuestas se esconde el significado de la experiencia que busca el entrevistador. Por ejemplo, a la pregunta “¿Por qué es importante para usted la sensación que tiene cuando pisa el suelo?”, el cliente potencial podría responder que así puede sentirse más fuerte y con ganas de seguir adelante; y a la pregunta de por qué esto, a su vez, le importa, quizá respondería que alcanzar metas es una parte de su vida y significa mucho para él. Aquí se encuentra uno de los significados posibles, alrededor del cual la empresa puede empezar a perfilar su oferta.

**La focalización de la experiencia.** Descubrir las oportunidades de mercado para experiencias con significado permite a una empresa saber qué opciones tiene disponibles ante sí. El siguiente paso consiste en definir con claridad qué producto pretende crear para aprovechar las oportunidades existentes. En concreto: ¿qué oportunidad y qué significado se corresponden mejor con sus objetivos y capacidades? ¿Cómo integrar los atributos funcionales, económicos, emocionales o de identidad en una experiencia? ¿Qué recursos hay que destinar a este proyecto, por cuánto tiempo y cómo se mediría el

éxito? Las respuestas a todas estas preguntas conforman el marco para el proceso de innovación, que también debe perfeccionarse y enriquecerse en la medida en que el proceso se desarrolla.

Continuando con el ejemplo de *Footwork, Inc.*, supongamos que, en su investigación del mercado y del cliente, ha descubierto tres preferencias por las experiencias con sentido que podrían ser el objeto de la innovación: los consumidores que buscan la experiencia de la realización, los que buscan la experiencia de la belleza y los que buscan la experiencia de la libertad. Ahora tocaría decidir cuáles de ellas elegir y desarrollar en productos. En este estadio, imaginemos que *Footwork* decide que puede proveer de manera efectiva tanto el segmento de los consumidores que valoran la realización como el segmento que valora la belleza. Los dos significados son compatibles y la empresa cree que posee la credibilidad y los recursos suficientes como para ofrecer la experiencia de la realización y la belleza mejor que ninguna otra compañía del sector. No obstante, *Footwork* no puede apoyarse sólo en el objetivo declarado de “evocar la experiencia de la belleza y realización para sus clientes”, sino que necesita definir qué es exactamente lo que creará para hacerlo. Aquí, alguien (un

ejecutivo sénior de marketing, director general, el vicepresidente de la división o un consultor) debería redactar un documento o marco en el cual se indique el significado central de la experiencia y todos los factores que influyen en su éxito, tales como el valor funcional, el valor económico, el valor emocional y el valor de identidad. Cada uno de estos valores debe estar bien articulado y relacionado con el significado principal. Así, en el caso de *Footwork* tendríamos:

**El significado central:**

crear una experiencia para nuestros clientes que evoque la realización y la percepción de la belleza.

Los factores principales que influyen en el éxito o niveles de beneficio para el cliente:

**El nivel funcional:** combinar las características de alto rendimiento con los elementos estilísticos de moda, tales como la forma, la textura y el color.

**El nivel económico:** una escala de precios media-alta.

**El nivel emocional:** transmitir las sensaciones de serenidad y fuerza.

**El nivel de identidad:** fomentar la identificación con deportistas que valoran los productos atractivos (Lance Armstrong, David Beckham).

**“...definir con claridad qué producto pretende crear para aprovechar las oportunidades existentes.”**

**Haga su comentario!**

Para acelerar y garantizar el éxito del desarrollo de un producto o servicio destinado a evocar determinada experiencia en el cliente, cada departamento o función dentro del equipo de innovación de una empresa debe utilizar un modelo similar que les guíe en lo que hacen. Todas las estrategias y tácticas para realizar la visión deben emanar de este modelo, y cada paso que emprenda un equipo de innovación debe pasar el test de las metas indicadas en él.

#### **La formación de la idea.**

Una verdadera experiencia con significado para el consumidor debe exhibir coherencia en todas sus dimensiones. Este objetivo es más fácil de cumplir si la idea de la experiencia cuenta con las tres dimensiones clave: la amplitud de su expresión, su duración y la intensidad de su interacción con el cliente.

**a) La amplitud de la experiencia.** Una idea de experiencia con significado para el consumidor se transmite a través de los cinco principales componentes por medio de los que se expresa: producto, servicio, marca, distribución y promoción. Poniendo cuidado en cómo se transmite y refuerza una experiencia con cada uno de estos componentes, las empresas evitarán caer en los dos fallos más habituales de la creación de experiencias: los errores de omisión y los conflictos de intención. Los

primeros se dan cuando una experiencia no se transmite a través de todos sus “puntos de contacto” con el consumidor. Por ejemplo, cuando *Toyota* introdujo por primera vez su modelo de auto híbrido, el Prius, proporcionó a los clientes interesados amplia información sobre sus características y beneficios, pero pocos vendedores conocían cómo funcionaba realmente el vehículo. Llegó a suceder que un cliente que conducía el modelo de prueba se quedó sin gasolina porque en el concesionario no le explicaron que el automóvil no podía ir sólo a batería. Los conflictos de intención ocurren cuando algunos aspectos de una determinada experiencia socavan el significado deseado. Un ejemplo clásico de ello es el restaurante de comida rápida que pone el acento en la rapidez pero está falto de personal, y obliga a los clientes a permanecer largo tiempo haciendo cola.

**b) La duración de la experiencia.** Las experiencias con significado transcurren en el tiempo y, para que sean completas, necesitan un comienzo, un desarrollo y un final o, en otras palabras, iniciación, inmersión y una conclusión/continuación. La iniciación es la fase en la cual el consumidor entra en contacto por primera vez con uno o más componentes de la experiencia (producto, servicio, marca, etc.). Esto

ocurre habitualmente a través de la lectura o visionado de un anuncio, del intercambio de opiniones entre amigos, de la búsqueda por Internet, etc. Por ejemplo, una iniciación efectiva para *Footwork* podría consistir en la aparición de un vínculo de su página web en *Google* cuando los clientes potenciales tecleen “zapatillas deportivas resistentes atractivas”. La segunda fase de la duración es la inmersión del cliente potencial en tantos componentes de la experiencia como sea posible. Así, en *Starbucks* podemos experimentar los productos, el servicio, la marca, la promoción y la distribución una por una o combinados durante la estancia en el local. Lo importante para el éxito de la experiencia es que todos los componentes se coordinen entre sí, incluido el siempre variable factor humano.

Por último, en la fase de conclusión el cliente queda con el gusto de la experiencia, la juzga y la compara con otras. Donde con más nitidez es posible observarla en las estancias hoteleras. Los hoteles inteligentes son conscientes de la importancia de esta fase y por eso cuidan con esmero el proceso de salida: tratan a los clientes con máximo respeto, les agradecen la visita, les hacen un desglose detallado de la factura y se ofrecen a ayudarles con el equipaje o equipaje. Otros,

**“Lo importante para el éxito de la experiencia es que todos los componentes se coordinen entre sí...”**

**Haga su comentario!**

que a la larga resultan ser menos inteligentes, permiten que se formen colas en la recepción, dejan la factura por debajo de la puerta, el servicio de limpieza prácticamente irrumpe a primera hora en la habitación para hacer su trabajo para el huésped siguiente y dejan así una impresión bastante negativa en el cliente, aunque la estancia haya sido, por lo demás, agradable.

**c) La intensidad de la experiencia.** En el diseño de productos o servicios, la intensidad es entendida como la medida del vínculo que el consumidor mantiene con una experiencia. Esta intensidad puede tener tres niveles: reflexivo, habitual e implicado. El vínculo más débil de todos es el reflexivo. Se trata de una respuesta apenas consciente al impulso, como cuando llenamos el vaso con hielo antes de poner el refresco. En los pocos casos en los que compramos por impulso, lo hacemos en categorías de productos muy genéricos (bolsas de hielo) o de bajo precio y poco riesgo de decepción (chicles, golosinas). Más importante es el nivel habitual de la intensidad de la experiencia. Un hábito es un comportamiento, pensamiento o modelo que repetimos, como lavarse los dientes, amarrarse los cordones de los zapatos o aliñar una ensalada. El objetivo ideal de la mayoría de las empre-

sas es conseguir que los consumidores conviertan el uso de sus productos y servicios en un hábito. Sin embargo, para que esto ocurra, los productos y servicios necesitan revestirse de un significado más profundo para el cliente que los compra. En este sentido, la farmacia *Elephant* es un buen ejemplo de cómo el hecho de ofrecer al cliente una experiencia con más significado crea una relación más habitual entre éste y la empresa. Este establecimiento californiano vende todo lo que sus clientes esperan de una farmacia convencional y además ofrece una amplia selección de productos de medicina, belleza y estilos de vida alternativos. Un personal muy profesionalizado da a diario clases gratuitas de salud y bienestar y la farmacia también ofrece la posibilidad de pasar consultas médicas gratuitas. El nivel más alto de la intensidad de una experiencia es el compromiso. Una experiencia implica al cliente cuando ha conseguido mantener su atención durante todas las fases de duración y con todos sus componentes. Aunque el significado no es un elemento necesario del proceso de implicación, casi siempre es una oportunidad excelente para transmitirlo. Podemos ver hasta qué punto esto es verdad en un caso real, el de una amiga de los autores que quería comprar un auto nuevo. La

mujer visitó los concesionarios de *Subaru*, *Audi* y *BMW*. Todos ellos disponían de grandes y limpios espacios de exposición con unos vendedores profesionales muy hábiles en subrayar los puntos fuertes de los autos que vendían, tales como la seguridad, el estilo, el rendimiento, etc. Incluso hizo una prueba de conducción de todos ellos pero, al final, y a pesar de todos los estándares posibles que cumplían, estos automóviles no le parecieron mejor que cualquiera de los otros de su misma categoría. Un día se le ocurrió visitar el concesionario de *Mini Cooper* y de inmediato se dio cuenta de que la experiencia era diferente: el ambiente era a la moda, con estilo e informativo. Más que vender un auto, *Mini Cooper* ofrecía la experiencia de conducirlo. En el vehículo de prueba que solicitó, la futura cliente se sorprendió gratamente al encontrar una gran variedad de CDs de música para escuchar, entre los cuales estaba uno de *Rolling Stones*, su grupo favorito. No necesitó mucho tiempo para comprender que se había enamorado de *Mini*. En su caso no fue ni la conducción, ni la comodidad, ni los CDs lo que le atrajeron, ni tampoco un vago sentido de estatus ni la marca, sino la integración de todos estos componentes que para ella tenían el significado de algo que le pareció “*la bomba*”.

**“...el hecho de ofrecer al cliente una experiencia con más significado crea una relación más habitual entre éste y la empresa.”**

**Haga su comentario!**



**La conversión en la realidad.** La amplitud, la duración y la intensidad dan forma a una determinada experiencia de producto o servicio, pero lo que, en última instancia, hace que tenga significado para nosotros son algunos pequeños detalles de los que depende su última perfección y atractivo. Baste decir que, en la práctica, este fenómeno no se da tan a menudo: un banco puede ofrecernos la posibilidad de unificar todas nuestras necesidades financieras sólo para luego obligarnos a utilizar distintos números de cuenta, a acceder a diferentes sitios web y, así las cosas, visitar otros bancos para experimentar su promesa de unificación de servicios. Un supermercado puede expandirse a un nuevo mercado en el extranjero y ofender a sus nuevos clientes con los colores, sonidos u olores culturalmente inapropiados. Para que el consumidor reconozca un significado en una experiencia debe establecerse un vínculo coherente entre los dos mediante su interacción y los detalles del producto tales como su estética. De todos los posibles tipos y características de la interacción entre el consumidor y la experiencia, los que más contribuyen al descubrimiento del significado son la productividad, el control, la adaptabilidad, la respuesta y la comunicación.

**El control.** Aunque una em-

presa no puede proporcionar el nivel de control que cada uno de sus clientes potenciales desearía tener sobre un producto, sí puede determinar qué grado de control preferiría tener la mayoría de ellos y en qué elementos de la experiencia (por ejemplo, a algunas personas les gustan determinadas características de un microondas o un teléfono móvil y no otras, prefieren conducir autos de manera rápida o, por el contrario, lenta y sin riesgo). No hay que perder de vista que cuanto menos control tenga el consumidor sobre una experiencia, menos significado tendrá ésta sobre él.

**La adaptabilidad.** Una experiencia puede parecer más adaptable si está diseñada para cambiar en función de ciertas condiciones. Por ejemplo, muchas páginas web se adaptan de manera automática dependiendo del país desde el que se accede a ellas y saludan al internauta en su idioma o preseleccionan el contenido para él. Otra forma muy extendida de adaptabilidad es la personalización, que permite a los consumidores ajustar un producto, servicio o experiencia a sus necesidades y deseos.

**La respuesta.** Una experiencia que nos dice algo sobre sí misma o que nos informa sobre su estado es más interactiva que las otras. Puede tratarse de una simple explicación de por

qué tenemos que esperar en la cola, un saludo cuando entramos en una tienda o una selección recomendada según el historial de nuestras compras.

**La comunicación.**

Las experiencias que permiten a los consumidores comunicarse o ser escuchados suelen aumentar su satisfacción. Las empresas tienen ante sí múltiples opciones para crear una comunicación interactiva dentro de una experiencia. La manera más sencilla es solicitar los comentarios y opiniones de los clientes. Otras compañías como Amazon van más allá y publican los “listados de libros favoritos” y las reseñas de sus clientes.

**Los “desencadenantes”.** El vínculo establecido entre el consumidor y la experiencia que le evoca un producto o servicio es muy dependiente del uso de los detalles estéticos o “desencadenantes” del significado, que son la expresión sensorial de esa experiencia.

A principios de los años 40, una cadena de restaurantes de Chicago cuyo dueño quería aumentar sus ingresos contrató a Louis Cheskin.

Éste visitó uno de los restaurantes y vio un gran panel en el techo que anunciaba “Comida Caliente”. En su informe posterior, antes que hacer cualquier otro cambio en el menú, interiores o pu-

**Para que el consumidor reconozca un significado en una experiencia debe establecerse un vínculo coherente entre los dos ...”**

**Haga su comentario!**

blicidad, recomendó a la empresa cambiar el color del techo de azul a rojo. El propietario aceptó el consejo y en tan sólo unos cuantos meses su facturación se elevó en un 30%. Ajustar los detalles estéticos de una experiencia, tales como el color, el sonido, el lenguaje, los símbolos o las sensaciones, resulta primordial porque son a menudo ellos los que crean la primera impresión y evocan la primera sensación del significado. El consumidor los interpreta como un código que le permite medir rápidamente su interés.

## **Conclusión:**

### **Avanzar**

Son muchos los beneficios para las empresas que adoptan un proceso de innovación centrado en la creación de experiencias con significado para los consumidores. Ante todo, este proceso abre nuevas vías a la creatividad y nuevas posibilidades para que una empresa se haga notar en su mercado. Las extensiones de línea o las nuevas versiones de las marcas pueden experimentar una mayor expansión y ganar en importancia, yendo más allá de simples mejoras o nuevos sabores. Los productos y los servicios se pueden complementar y aprovechar mejor con otros elementos como los canales de distribución, las actividades pro-

mocionales y la marca para reforzar la oferta general de la empresa.

El acento sobre las experiencias con significado también proporciona nuevos medios a las empresas para que añadan valor a las relaciones existentes con sus clientes y las hagan más estables y duraderas. Antes que intentar preservar a los clientes con una bajada de precios permanente o un constante añadido de nuevas características, una empresa puede ganarse una posición más protegida en las vidas de sus clientes tras haberles ofrecido una experiencia en la que encontraron un significado para sí mismos. Las experiencias con significado añaden valor porque apelan a ideales y creencias con los que nos identificamos, pero sus beneficios no acaban ahí. Dado que estas experiencias dependen de una entrega repetida y constante, suelen generar más confianza del cliente en la empresa y la lealtad de éste hacia la marca se vuelve más sólida. El cliente adopta una relación más informal con la empresa, lo cual facilita las transacciones entre ambas partes y las hace más rápidas, de mayor calidad y más previsibles. Es de esperar que en los próximos años los consumidores cambien sus hábitos de compra por otros que tomen más en consideración las experiencias con significado.

Independientemente de si realizan su deseo de vivir una vida más armoniosa centrada en el yoga, la meditación y la comida ecológica, o si se dejan asombrar por las maravillas de la ciencia y la tecnología, los actuales consumidores de vanguardia que buscan experiencias con significado merecen toda nuestra atención, puesto que ellos representan el futuro.

**Haga su  
comentario!**

Torre HSBC, Escazú.  
De la Rotonda de Multiplaza  
100 mts al sur.  
San José, Costa Rica  
  
Teléfono: 506.2505-5005  
Website:  
[www.intesysconsulting.com](http://www.intesysconsulting.com)  
Correo:  
[info@intesysconsulting.com](mailto:info@intesysconsulting.com)

***Making Strategy Work***

**INTESYS CONSULTING**  
*Making Strategy Work*

INTESYS CONSULTING es una empresa especializada en consultoría en Administración de Proyectos de Tecnologías de Información especialmente en: Apoyo a los ejecutivos para su mejor toma de decisiones. rescate de proyectos, capacitación a gerentes y directores de proyectos así como evaluación de la madurez de las empresas en este campo, y la elaboración de planes de acción para mejorar la gestión de proyectos a lo interno de las empresas.

**¡ Suscribase !**  
**Y siga recibiendo estos resúmenes de libros,**  
**sin costo, directamente en su correo electrónico:**  
**[www.intesysconsulting.com](http://www.intesysconsulting.com)**