

# Las emociones están en camino a la innovación significativa



## Nathan Shedroff

Mientras las empresas se esfuerzan por promover el crecimiento de sus mercados, las opciones disponibles son cada vez menos productivas. Las ahora tradicionales fórmulas (adquisiciones, fusiones, baja de costos a través de una mayor eficiencia o venta de activos para enfocar el negocio en otro ámbito) son conocidas por todos y no marcan una diferenciación. En resumen, cada compañía ya utiliza estas técnicas, por lo que sólo sirven para mantenerse a la altura de la competencia, pero no hacen crecer el mercado, ni los ingresos ni los márgenes. Tampoco ayudan a diferenciar las ofertas a la vista de los clientes. De hecho, la mayoría de estas medidas suele reducir la satisfacción del cliente y poner en peligro las relaciones con él. Aun así, gran parte de las empresas no saben qué otra cosa hacer.

La mayoría de las empresas no son líderes de mercado dentro de sus categorías y no pueden competir a nivel de costos. También consideran que es poco exitoso competir a nivel de características diferenciadoras, ya que son onerosas y de bajo valor para los clientes. ¡Bienvenidos al siglo 21!

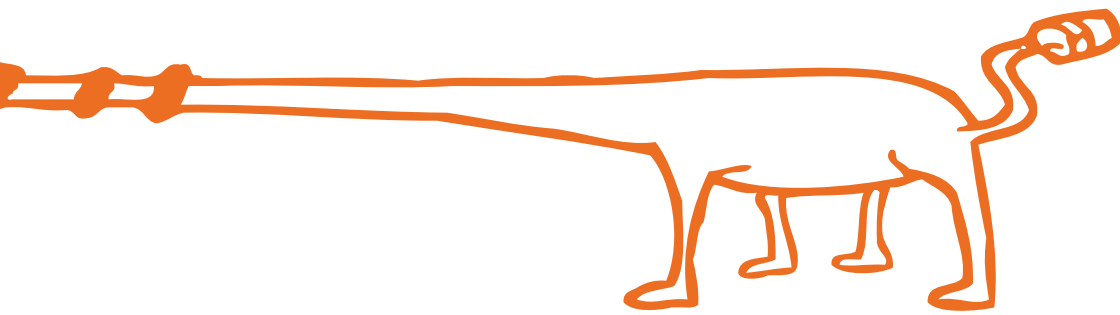
La única manera de estimular el crecimiento y diferenciar las ofertas de manera positiva es innovar (verdaderamente innovar y no sólo decorar las ofertas de una manera nueva). Pero, la mayoría de las compañías no han construido una cultura de innovación, por lo que les es difícil crear, manejar y medir. Es aquí donde las buenas propuestas de diseño pueden ser claves, ayudando a las

# Faz



Nathan Shedroff

Las emociones están en camino a la innovación significativa



compañías a comprender mejor a sus clientes, mercados y a sí mismas. También a identificar cuándo una nueva oferta es verdaderamente significativa y sostenible y no sólo novedosa. Los enfoques tradicionales de la innovación también son limitados en lo que se refiere a temas de emoción, valores y significado. También en este ámbito pueden ayudar las técnicas de diseño.

No uso la palabra significado con liviandad. Usualmente se utiliza sin ningún intento de definirla o explicar sus mecanismos. Sin embargo yo, en conjunto con los coautores del libro Making Meaning (Construyendo Significado), hemos hecho justamente eso. El significado no es la única dimensión ni característica importante para un producto exitoso. Pero, al integrarlo en el proceso de investigación, diseño, desarrollo e implementación de un producto o servicio, el significado es el atributo más importante y además el más poderoso. También hemos identificado los caminos a seguir para que líderes empresariales puedan utilizar las técnicas de diseño y realmente lleguen a innovar.

Las empresas ya se dieron cuenta, hace mucho tiempo, que las emociones son un factor poderoso para la promoción de productos y servicios. Muchas también han intentado explotar las emociones dentro de su estrategia de marca y el desarrollo de sus productos y servicios. La mayoría, sin embargo, considera el proceso caprichoso y poco confiable, ya que el trabajo y enfoque con las emociones es muy diferente al aplicado con factores tradicionales, como el precio y la realización. Además, cuando las empresas comienzan a apelar a los usuarios a través de las emociones, usualmente se encuentran con que son conexiones difíciles de entablar, no resultan duraderas y es muy fácil que el usuario pierda la señal y se sienta ofendido en lugar de seducido.



Una de las cosas que está faltando en la estrategia emocional es comprender cómo funcionan las emociones. La mayoría de las personas dedicadas a los negocios ni siquiera tiene una taxonomía de las emociones. Esto hace que el proceso de desarrollar componentes emocionales para sus ofertas sea difícil, lo que los obliga a confiar en intuiciones o accidentes para lograr un acercamiento,

no muy profesional, al desarrollo de relaciones con los clientes.

Sin embargo, existen modelos no sólo para comprender las emociones, sino también su contexto y relación con las decisiones y experiencias de los clientes. Las emociones existen en un punto intermedio, en una dimensión de significación para los clientes y, aunque su impacto es usualmente subconsciente, son altamente poderosas. Esta dimensión de significación comienza por los beneficios de ejecución o funcionales simples (y más tradicionales) y se va enraizando más profundamente en términos de conexiones emocionales y psicológicas mientras progresa. Lo anterior define un marco para comprender el significado, el punto más relevante dentro de estas dimensiones.

El significado y los otros cuatro niveles de signi-

ficación que se describirán a continuación pueden ser difíciles de comprender, pero tienen características fascinantes que vale la pena tomar en consideración:

**1. Función:** La pregunta más básica que alguien puede hacer al evaluar un producto, servicio o experiencia -incluso ideología- es “¿Hace lo que yo necesito que haga?”. Las compañías, especialmente dentro de la industria tecnológica, aman enfocarse en temas de beneficios de ejecución y funcionamiento, pero, con demasiada frecuencia, los productos que tienen más o mejores características, no son los más exitosos.

**2. Precio:** La gente suele mostrar preocupación ante el precio o el valor. Las compañías también se enfocan en el precio y, algo menos, en entregar valor desde la perspectiva del cliente. Responder a la pregunta “**¿Vale la pena?**” es algo que, tanto los clientes como las empresas, han aprendido a hacer. Pero muchas veces lleva a que las empresas no sean capaces de diferenciar sus ofertas en ámbitos distintos al precio, que es una conexión laxa con el cliente, pero en ningún caso una piedra base para la construcción de fidelidad o marca.

**3. Emociones:** Muchos gerentes evitan este tema, pero en el mundo de la publicidad, la evidencia de que la gente compra desde las emociones, es un hecho aceptado al menos desde los 60. Las emociones ayudan a los clientes a responder la pregunta “**¿Esto me hace sentir bien?**” Por supuesto, no siempre se trata sólo de “bien”; a veces se trata de “asustado”, “entusiasmado” o “relajado”. Todas las compras ocurren dentro de un contexto emocional y éste suele ser tan poderoso, que los clientes realizan compras que no satisfacen sus necesidades de función y precio.

**4. Estatus/ Identidad:** Al conectarse con las identidades de las personas se debe responder a la pregunta “**¿Soy yo?**”. No es que los productos y servicios generen nuestras identidades, pero juntamos cosas a nuestro alrededor que encajan con las identidades que nos hemos creado. Existe una conexión personal que va en aumento y se hace más individual e idiosincrásica; una mala noticia para los diseñadores y los encargados de marketing, pues representa una creciente dificultad para comprender y entregar valor en los niveles profundos, lo cual se traduce en mayores costos de investigación, desarrollo, localización, distribución y soporte de ofertas.

**5. Significado:** Esta es la máxima expresión de la significación, el punto más profundo en el que nos podemos conectar con nuestros clientes. Y aquí ocurre algo interesante: mientras las preocupaciones y diferencias se tornan cada vez más complejas dentro del espectro de significación, en este punto comienzan a dar marcha atrás, haciéndose universales y permitiendo diseñar para muchos clientes. En este nivel, las preocupaciones de significación pasan de lo personal a lo mundano (específicamente, nuestro sentido de realidad). La pregunta que se hacen las personas (de manera casi completamente subconsciente) es En otras palabras, la gente tiende a comprar con más facilidad productos, servicios y experiencias que encajan con su forma de comprender el mundo, desde lo físico (¿estará lista la energía solar para usarse a nivel masivo?) hasta lo espiritual (¿es esto lo que espera Dios de mí?) Todos,



en todas partes del mundo, tienen una comprensión común de significados básicos. Pero culturas diferentes (e individuos) los jerarquizan y expresan de manera particular. Así es como se establecen valores, que a veces llegan a ser drásticamente diferentes, basados en los mismos significados básicos. Así también, los significados gatillan emociones diferentes en su expresión, creando aun más variedad para que las organizaciones descubran y desarrollen.

Al igual que nuestras identidades, nosotros construimos significados en un contexto social, en cooperación con otros. No siempre preferimos los significados de los otros, pero no podemos separar el hecho de que el significado es una construcción compartida, estemos de acuerdo o no. Para las empresas y diseñadores esto significa que, aunque no podamos crear significado, podemos evocarlo. Ya que el significado es relevante y contextual dentro de la cultura, podemos evocarlo en todos de la misma manera. La investigación con clientes nos muestra que el significado es el mismo para todos en cualquier sociedad, pero la manera en que se expresa y cuáles significados son prioritarios, varía con cada cultura.



Significado



Identidad



Emoción



Precio



Función

Mihaly Csikszentmihalyi (conocido por su libro Flow) es uno de los pocos investigadores que han estudiado cómo las personas le dan significado a los objetos. Su libro, El significado de las cosas, nombra estos descubrimientos y nos permite comprender la poderosa conexión entre los objetos de mercado y la significación personal. El valor de esta conexión para las personas excede notoriamente otros tipos de conexiones con las empresas, ya sean emocionales, físicas, funcionales u orientadas al estatus.



El significado también energiza la investigación de diseño (o de usuarios) y pone al diseñador y al desarrollador en la posición de sostener conversaciones estratégicas sobre usuarios con los gerentes y líderes de negocios.

Suele ocurrir que la investigación de los diseñadores sólo se aplica a los proyectos que les son entregados y lo que finalmente comprenden sobre los clientes no incluye la estrategia corporativa. Además, las herramientas tradicionales de investigación de marketing sólo muestran resultados sobre la industria y la competencia. Estas técnicas suelen fallar en su intento de lograr una comprensión profunda de los clientes, que ayude a las empresas a determinar de mejor manera qué deberían estar creando y no sólo cómo desarrollar ofertas.

El significado es un detalle psicográfico y no uno demográfico, por lo que técnicas de investigación de diseño como la etnografía son más apropiadas que las tradicionales utilizadas por el marketing. Comprender a los clientes en este nivel es más estratégico que táctico. Un buen punto para hacer estas conexiones son los niveles más altos de la empresa, pues son los que más podrían afectar las decisiones sobre qué ofrecer en principio.

Los diseñadores siempre están buscando el modo de influir más en las decisiones de las organizaciones (o clientes). Muchas veces sentimos que todas las decisiones críticas ya han sido tomadas (y no siempre de manera correcta) cuando nos presentan el proyecto. Esta es la oportunidad que muchos diseñadores de interacción hemos estado esperando, porque juega a favor de nuestras fortalezas (nivelando nuestras habilidades de diseño y experiencia), y entrega un valor excepcional a las empresas a nivel estratégico.

## 15 Significados Esenciales

Esta no es una lista exhaustiva y ustedes probablemente no se sorprenderán al leerla. De seguro hay más y sólo nos hemos centrado en los positivos (sin duda, existen negativos). A pesar de esto, es importante recalcar que las siguientes no son emociones o valores. Operan al nivel de las percepciones sobre cómo funciona el mundo. Todos compartimos significados; aunque las personas los jerarquicen y expresen de manera diferente (por esto hay que investigar cuidadosamente con los clientes):



**1. Realización:** El alcanzar metas y hacer algo de uno mismo; un sentido de satisfacción que puede resultar de la productividad, el enfoque, el talento o el estatus. Ejemplos: “La membresía tiene sus privilegios”, de American Express, y “Just do It”, de Nike.

**2. Belleza:** La apreciación de cualidades que dan placer a los sentidos o el espíritu. Por supuesto, la belleza se encuentra en los ojos de quien mira, por lo que es altamente subjetiva, pero nuestro deseo de belleza es ubicuo. La belleza puede ser más que la mera apariencia. Para algunos es el sentir que algo ha sido creado con una elegancia de propósito y uso. Los ejemplos incluyen a las marcas Bang & Olufsen y Jaguar.

**3. Creación:** El sentido de haber producido algo nuevo y original y, al hacerlo, de haber logrado una contribución duradera. La vida y carrera de los diseñadores suele ser un intento de participar en este nivel de significado.

**4. Comunidad:** Un sentido de unidad con otros que nos rodean y de conexión con otros seres humanos. Los ejemplos incluyen comunidades religiosas, fraternidades o clubes.

**5. Deber:** El aplicarse con voluntad propia a una responsabilidad. Las fuerzas militares de cualquier país cuentan con el poder de este significado, como también lo hacen muchos empleadores. El deber también puede estar relacionado con responsabilidades sobre uno mismo o la familia. Comercialmente, cualquier cosa percibida como “buena para ti”, incluyendo vitaminas, medicaciones y suelas acolchadas, se basa en un sentido de deber y en la satisfacción que conlleva.

**6. Iluminación:** Comprensión clara a través de la lógica o la inspiración. Esta experiencia no se limita a aquellos que meditan y ayunan, es una expectativa básica de oferta desde Fox News, que promete reportajes “justos y equilibrados”, hasta el Sierra Club, que da perspectivas sobre amenazas y conservación ambiental.

**7. Libertad:** El sentido de vivir sin restricciones indeseadas. Esta experiencia muchas veces juega al juego de la soga con el deseo de seguridad; tener más de uno tiende a mermar el otro.



**8. Armonía:** La relación equilibrada y placentera entre las partes y la totalidad, ya sea en la naturaleza, la sociedad, nosotros mismos o dentro de nuestros hogares.

**9. Justicia:** La seguridad de ser tratado de manera equitativa e imparcial.

**10. Unicidad:** Un sentido de unidad con todo lo que nos rodea. Es lo que algunos buscan con la práctica de la espiritualidad y otros esperan de un buen tequila.

**11. Redención:** Expiación o liberación de fracasos o declinaciones pasadas. Aunque esto parece nacer de experiencias negativas, el impacto de la experiencia redentora es altamente positivo. Como la comunidad y la iluminación, la redención tiene su base en la religión, pero también atrae clientes a Weight Watchers (controlador de peso), a Spa's de placer y al pasillo de caramelos en el supermercado.

**12. Seguridad:** La libertad de preocupación y pérdida. Esta experiencia creó el negocio de los seguros y continúa vendiendo una amplia gama de productos, desde rifles automáticos hasta pañales para adultos.

**13. Verdad:** Un compromiso con la honestidad y la integridad. Esta experiencia juega un rol importante en la mayoría de las relaciones interpersonales, pero es también un componente clave de compañías como Whole Foods (venta de alimentos orgánicos), Volkswagen y Newman's Own (ingredientes orgánicos). Todas marcas que se presentan como simples, honradas y cándidas.

**14. Validación:** El reconocimiento de uno mismo como un individuo valioso y digno de respeto. Toda prenda de vestimenta que lleva la marca en el exterior cuenta con el atractivo de esta significativa experiencia, ya sea Ralph Lauren, Polo o Mercedes Benz y el Four Seasons.

**15. Maravilla:** Sobrecogimiento en presencia de una creación que va más allá de la comprensión. Aunque esto puede sonar místico e inalcanzable, Disney ha logrado la maestría en esta experiencia durante décadas, y es lo que ha mantenido al Concorde volando tantos años (ninguno de los cuales ha sido rentable).



El camino al significado y las emociones está trazado por el diseño de experiencias

La significación es sólo una de las dimensiones de la experiencia; el construir emociones es uno de muchos elementos con los que y para los que diseñar. El diseño de experiencias es un creciente acercamiento al diseño que abre las fronteras a múltiples sentidos y otros atributos reales que suelen ser ignorados. Éstos incluyen:

- **Significación** (como fue descrita anteriormente).
- **Duración** (el flujo del tiempo durante la experiencia del cliente).
- **Amplitud** (la consistencia apropiada a través de los múltiples puntos de contacto en los que el cliente interactúa con el producto, servicio o experiencia de la empresa).
- **Intensidad** (qué tan aparente es la experiencia en nuestra atención y conciencia).
- **Interacción** (qué tan pasiva, activa o interactiva es la experiencia del cliente).
- **Detonantes** (los variados elementos sensoriales de forma, textura, color, sonido, olor, sabor, etc. que comunican la experiencia y “disparan” el significado previsto).

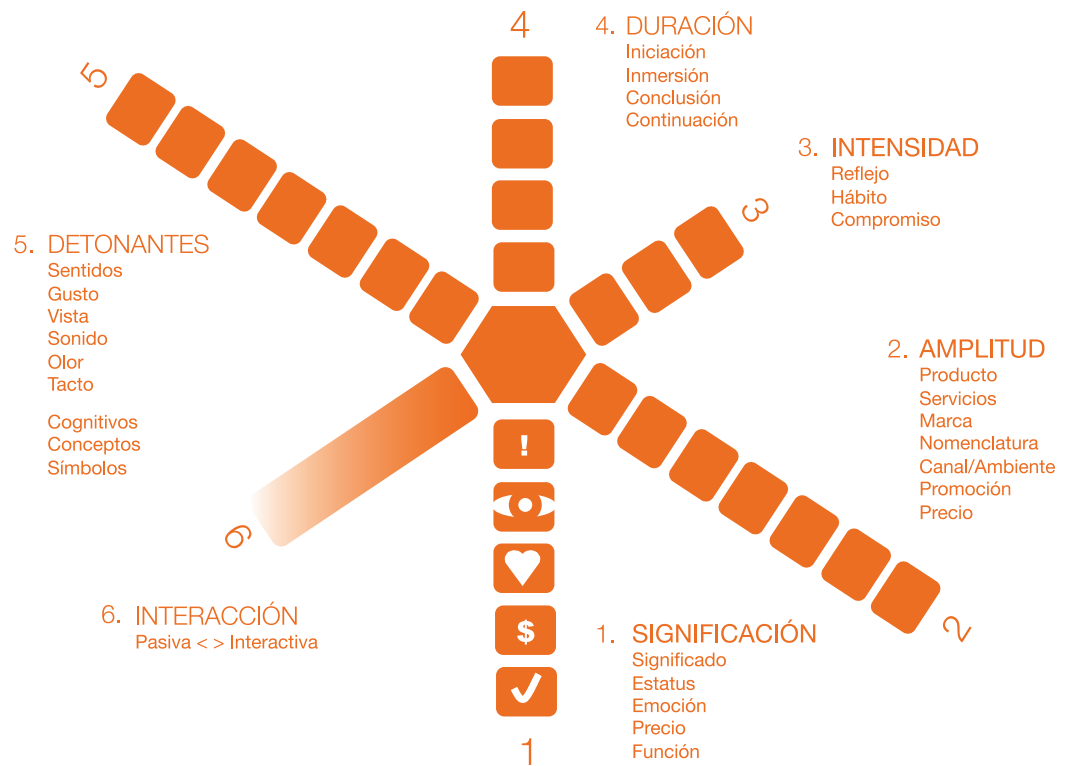
La mayoría de los hombres de negocios ya están familiarizados con la Amplitud; por ejemplo, “experiencia de marca” y “puntos de contacto con el cliente” son ahora elementos comunes de estrategias de marca y corporativas. De manera similar, la mayoría de los diseñadores tienen conciencia de gran parte de estos elementos (como la interacción, duración y detonantes) pero nuestra experiencia y comprensión de éstos suele ser en extremo limitada. Por ejemplo, es usual que pensemos en la experiencia de compra como el momento de transacción, pero la realidad de experiencias de compra de clientes verdaderos, nos muestra que es un período de tiempo bastante más extenso.

En esencia, siempre estamos comprando. Desde el primer momento que proyectamos la necesidad de algo (o de algo mejor), comenzamos a comprar, incluso si no lo hemos reconocido ni hemos comenzado a investigar alternativas a propósito. Nuestras experiencias utilizando un producto o servicio aun son parte del proceso compra-



Diagrama:  
Dimensiones de la  
Experiencia 1

rativo de compra (para la próxima versión o alternativa) y no abandonamos realmente la experiencia de compra hasta que hemos terminado de utilizar un producto o servicio para siempre. Esto describe un tiempo excepcionalmente largo, que no resulta fácil de investigar y comprender, pero es la realidad de nuestras vidas.



A los diseñadores les enseñan a tomar decisiones esencialmente intuitivas en relación con el color, disposición de elementos, tipografía, forma, textura, patrones, temas, etc. y usualmente se basan en gustos propios. Esto suele generar una brecha entre lo que los diseñadores consideran “bien diseñado” y lo que los clientes consideran atractivo. Es también la base de la discordia entre el diseño y los departamentos de marketing. Y no se consideran elementos importantes, como los detonantes, que inciden en estas decisiones (como también las de olores, sabores, tacto, sonidos, etc.) en términos de significados de clientes. En las culturas occidentales, por ejemplo, el blanco suele ser el color de la elegancia, pulcritud y belleza imaculada. En Corea, sin embargo, es el color de la muerte. No es apropiado que los diseñadores decidan por sí mismos qué colores utilizar, fuera del contexto cultural y basados en sus propias preferencias. En cambio, los diseñadores que se preocupan de qué tan exitosa será la oferta dentro del mercado, deben entender cómo perciben los clientes estos elementos y elegir cuidadosamente aquellos que crean el aura significativa deseada. Aún queda mucho espacio para talento y creatividad dentro de este acercamiento, pero poco para la actitud de prima donna que suele acompañar a los diseñadores.

## El significativo “Resultado final”

Los comercios cada vez valoran más el diseño y los procesos de diseño. De manera creciente se van enfocando en la experiencia del cliente. Reconocen y participan de la vida emocional de sus clientes y de sus valores y estimulan el crecimiento real a través de la innovación. Todas estas tendencias están convergiendo en un punto oportuno para los diseñadores y las empresas como una totalidad. También requieren una comprensión más profunda de lo que realmente importa a los clientes.



En el futuro, las mejores soluciones de diseño serán las experiencias más significativas, surgiendo de procesos de desarrollo y estratégicos que han sido articulados completa y meticulosamente.

En un mundo de grupos de clientes que rápidamente se fracturan y cambian, el significado ofrece la oportunidad de desarrollar no sólo el mejor trabajo de diseño, sino también el más duradero. Finalmente, esa es la mejor medida de un diseño bien logrado.

Una historia que podría ser utilizada en la barra lateral:

## Patrimonio Hoy (una experiencia real)

*Finalmente me siento en casa.*

*Hace dos años tomé un bus desde Michoacán para dirigirme al barrio de la Ciudad de México donde se estableció mi tío Miguel, su familia y la mitad de las personas con las que crecí. Mis amigos José y Rodrigo me presentaron a Carolina una semana después de mi llegada y también me ayudaron a conseguir un trabajo en una empresa de camiones. Jamás habría considerado venirme a la ciudad sin saber si habría personas en las que me podría apoyar.*

*Al casarme con Carolina, hace un año, sabía que eventualmente tendría que construir un espacio propio. Mis suegros querían ayudar, aunque ellos no tenían mucho, tampoco el tío Miguel ni mis amigos. Afortunadamente, logré reclamar un trozo de tierra colindante con la casa de mi tío.*

*Me había ido bien trabajando en el hotel y tenía algo de dinero en el bolsillo. Quería hacer algo que valiera la pena con él, pero no sabía qué exactamente. Por supuesto quería construir una casa en mi tierra, pero el cemento era costoso. Aun así, con Carolina embarazada, sabía que tenía que hacer algo; ya éramos una gran carga para mis suegros.*

*Había visto el "CEMEX" en las bolsas de cemento, pero no*

*sabía mucho sobre ellos. Luego, un día, hace seis meses, mi tío Miguel me habló de un amigo suyo que es miembro de una especie de club que compra cemento patrocinado por CEMEX. Se llaman "Patrimonio Hoy". El amigo me dijo que era una buena manera de construir mejores lugares para todos.*

*Así que un grupo de nosotros, incluyendo la mitad de la familia de Carolina, fuimos a una reunión para enterarnos mejor. Lo que nos contaron sonaba espectacular. Formaríamos unos pocos grupos que comprarían colectivamente suficiente concreto para construir una casa de una pieza, por ejemplo, o agregar una pieza a una casa ya construida. Cada grupo pagaría por el concreto semana a semana y, como grupo, recibiríamos el concreto y nos ayudaríamos entre todos a construir.*

*Al comprar en conjunto el precio era alcanzable. Y, tan importante como eso, todos lograban mejorar sus hogares. Patrimonio Hoy nos ayudó a pensar en cómo organizarnos para construir eficientemente un lugar después de otro. Pronto, toda la comunidad se veía mejor. Y Carolina y yo hemos completado el primer piso de nuestro hogar.*

*El mundo entero ha cambiado para nosotros. Estamos más juntos que nunca y sé en mi corazón que ha sido la decisión correcta venir a la ciudad.*

## Sobre el autor

**Nathan Shedroff** es uno de los investigadores pioneros y más influyentes en Diseño de Experiencia en el mundo. Ponente permanente en seminarios y conferencias internacionales en relación con el tema, ha escrito los libros "Experience Design 1" y -como coautor- "Making Meaning". Actualmente es director -también fundador- del MBA en Diseño de Estrategia en el California College of Arts.

