

Cada vez son más las empresas conscientes de las ventajas competitivas que un buen diseño ofrece. El diseño logra que los productos, servicios y experiencias realmente importen al consumidor y, por ello, es también lo que mejora considerablemente el rendimiento de las empresas.

Sin embargo, acertar en el diseño de un producto o servicio no es una tarea sencilla. Las empresas que alguna vez lo han logrado son escasas y todavía son menos las que lo hacen de forma continuada. Su secreto reside en haber convertido el diseño en el eje de todo el negocio. En este libro descubrimos cómo ello es posible y cómo un número creciente de empresas ya lo ponen en práctica.

En opinión de Robert Brunner y Stewart Emery, el verdadero significado de ser una empresa "orientada al diseño" no consiste tan sólo en poseer un producto atractivo, sino en cuidar cada aspecto de la experiencia del cliente. Al prestar tanta atención al producto o servicio como al diseño de las tiendas, a las páginas web o al servicio al consumidor, los comercios pueden establecer una relación duradera con sus clientes y conservar indefinidamente su cuota de mercado. Si los directivos quieren atraer al consumidor y conseguir que pague más por un producto o servicio, el diseño debe ser el factor insoslayable de cada decisión empresarial.

#### Bibliografía

**Robert Brunner y Stewart Emery**

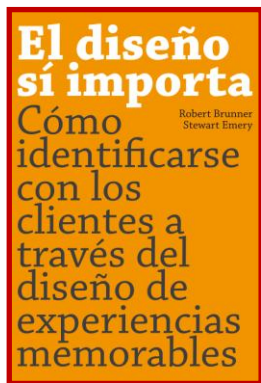
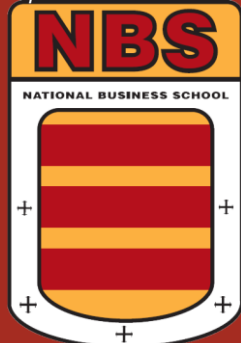
*Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos.*

*Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.*

*National Business School.*

*Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.*

*Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala.*



# El diseño sí importa

## Cómo identificarse emocionalmente con los clientes a través del diseño de experiencias memorables

**Robert Brunner y Stewart Emery**

### INTRODUCCIÓN

Múltiples casos del mundo empresarial (Ikea, Nike, Whole Foods, BMW y, por supuesto, Apple) han sabido definir estrategias y lenguajes de diseño efectivos, apostar por innovaciones arriesgadas que les abrieron mercados completamente nuevos e integrar el diseño en todos sus procesos y cultura organizacionales.

### El diseño sí importa

Podemos crear un buen concepto de diseño y convertirlo en un producto atractivo, pero esto no significa que esté destinado a convertirse en un gran producto y un buen negocio. Un buen producto puede alcanzar un éxito moderado, obtener algunos premios o ganar publicidad en los foros de Internet. Sin embargo, la diferencia entre él y un gran producto consiste en que este último encarna una idea con la que la gente se identifica emocionalmente.

Diseñar un producto parecido al iPhone es posible, y ya existen compañías que lo están haciendo, pero nada garantiza que alguno de ellos llegue a triunfar en el mercado y se imponga al teléfono táctil de Apple. A menos que tengamos una idea clara, que se refleje en el aspecto, en el funcionamiento y las características de un producto, en la manera en cómo se publicita, se cuida su marca y la gente se identifica con él, las posibilidades de verlo convertido en un buen negocio serán escasas.

El diseño de productos o servicios es lo que establece el vínculo entre una empresa y sus clientes y, para que sea completo, debe incorporar lo que dichos clientes quieren ver, aquello con lo que se relacionan o entran en contacto. Estos "puntos de encuentro" con los consumidores no deben dejarse al azar, sino diseñarse cuidadosamente para que el producto llegue a ser verdaderamente importante para éstos.

Debemos entender el diseño de productos como un concepto total que incluye su funcionamiento, su aspecto y las sensaciones que despierta. También hay que incluir en él la experiencia de comprarlo, la experiencia de poseerlo y la experiencia que nos comunica.

Hoy en día, para las empresas que fabrican productos o prestan servicios la cuestión de un buen diseño es un asunto de vida o muerte. Los directivos actuales deben aprender a diseñar las experiencias del consumidor o, de lo contrario, verán cómo sus empresas se hunden en la irrelevancia.

¿Qué significa diseñar experiencias? Es precisamente lo que hace Apple. La compañía se pregunta "¿Qué experiencia queremos diseñar?" y está dispuesta a hacer todo lo posible para conseguirlo. Por ejemplo, abrió tiendas donde los clientes podrían probar sus productos y jugar con ellos antes de comprarlos. Sin embargo, otras empresas que trataron de imitar a Apple, como Gateway, tuvieron que cerrar ese tipo de establecimientos.

Dell también ha considerado la posibilidad de abrir tiendas de este tipo, pero es difícil que logre alcanzar el éxito de Apple, dado que su cultura organizacional todavía no está orientada totalmente al diseño.

El iPod es el producto icónico de nuestro tiempo por excelencia y uno de los ejemplos más famosos del diseño y éxito extraordinarios. No obstante, si le quitamos iTunes, el precio de 99 céntimos de las canciones, la capacidad de crear listas inteligentes, el logo y las tiendas de Apple, sólo tendremos un objeto con un diseño bonito. Más que un objeto, iPod es el portal a un caleidoscopio de experiencias.

En la "cadena de abastecimiento de la experiencia del cliente" que gestionan las empresas, el producto o servicio físico es la parte central pero no la única de la fórmula del éxito. El diseño debe ser un trabajo de todos los miembros de una organización y requiere el compromiso por parte de cada uno de ellos.

Además del ejemplo obvio de una empresa como Apple que entiende a la perfección la "cadena de abastecimiento de la experiencia del cliente", existen otros no menos instructivos. Así, en el mundo del automóvil, BMW ha alcanzado un estatus icónico no sólo por diseñar buenos coches, sino también la experiencia, más amplia, de tenerlos y lo que esa posesión significa para el usuario individual. En ese sentido, se sabe que la compañía dedica mucho tiempo no sólo al perfeccionamiento de la estética y los materiales, sino también al sonido que hacen las puertas al cerrarse, a la apertura de las mismas, a la sensación que produce en el conductor el giro del volante, etc.; todas estas cosas son vistas como elementos del diseño.

Apple y BMW son marcas que importan a los consumidores tanto por unos productos de estética perfecta como por la experiencia total que les ofrecen. En consecuencia, existe un fuerte vínculo emocional entre las dos partes que es la esencia de todo buen diseño. No obstante, la importancia que las marcas tienen para los consumidores no es algo que debamos

dejar al azar, sino tratar de controlarlo en la mayor medida posible.

## **La importancia que otorga el diseño**

Una empresa interesa a sus clientes en la medida en que éstos se sientan emocionalmente implicados con su éxito o crean que el mundo sería un lugar peor sin su marca. Al utilizar el diseño para gestionar la "cadena de abastecimiento de la experiencia del cliente", las empresas pueden llegar a ser importantes para sus clientes en este sentido, que es el que realmente cuenta.

Sin embargo, establecer un vínculo emocional con el cliente es una cosa y otra completamente distinta conseguir que ese vínculo sea positivo y perdure en el tiempo. Si nos fijamos en una compañía como Microsoft, veremos que posee un vínculo emocional con sus clientes y que, para muchos de ellos, su hipotética desaparición supondría una verdadera catástrofe. No obstante, en el plano emocional el vínculo se revela como insuficiente.

Ello se debe a que la mayoría de la gente no ve a Windows y a Microsoft de forma diferente a como vería a una empresa de servicios básicos de telefonía o agua. Microsoft es una necesidad, pero el consumidor no se siente emocionalmente vinculado con él. Es posible que, si algún día apareciera una verdadera alternativa, la mayoría de los usuarios cambiara de proveedor de software. Microsoft es, por supuesto, consciente de esto, pero la conciencia de por sí no es suficiente para que una organización se decida a cambiar de dirección y orientarse por completo hacia el diseño de la experiencia del cliente.

Cuando han establecido una dirección determinada, a las grandes compañías les resulta aún más difícil cambiarla, incluso aunque sean conscientes de la necesidad de hacerlo. Aunque sea difícil, establecer una dirección clara en la que debe moverse la estrategia del diseño es determinante porque no puede hacerse

tantas veces como se quiera. Un cambio de dirección no siempre es rentable, pragmático y ni siquiera posible, pero el diseño es algo tan importante para una empresa que requiere una supervisión constante.

Por ejemplo, una relación firme con el cliente, que no necesita apoyarse a menudo en el trato directo del personal de la empresa con el mismo, es algo muy valioso desde el punto de vista económico. Las compañías como Dell, que no cuentan con esta ventaja (y dado que los márgenes de beneficio han llegado a ser muy estrechos y el volumen de ventas muy grande), pierden beneficios de un producto en cuanto empiezan a responder a una llamada de ventas o servicio. Si la venta de un producto de consumo masivo genera un beneficio de 10 dólares, el coste del equipamiento y del empleado que responde a la llamada puede superar con facilidad ese importe y así eliminar por completo el beneficio.

Toda empresa que trabaje con economías de escala puede verificarlo. Los bancos han aprendido hace tiempo que perdían dinero en las transacciones que requieran del trato personal, por lo cual han ido automatizándolas progresivamente, no sin el coste de la fidelidad de sus clientes. Sin embargo, conectar con las emociones del consumidor pero sin excesivo contacto humano sólo es posible gracias al diseño. Si creamos un vínculo positivo entre un producto y un usuario, no necesitamos incurrir en los gastos de pagar a una persona que tenga que explicar "por qué esto es importante, se utiliza de la siguiente manera, y por qué esto es importante para usted".

Aun así, algunas compañías como Apple, con cuyos productos los clientes ya sienten una fuerte identificación emocional, optan por incluir el trato personal en su oferta general para añadir valor a su experiencia del cliente. Los consumidores que compran un Mac tienen la opción de pagar 100 dólares al año si quieren disponer de un asesoramiento personal previa petición de cita con un empleado de Apple. Independientemente de la frecuencia con que la vaya a utilizar,

el cliente es atraído por la posibilidad de encontrarse una vez a la semana con un experto de Apple que le explicará todos los secretos de un Mac o sus aplicaciones, y todo ello en una tienda Apple maravillosamente diseñada.

Gracias a un diseño que lo impregna todo, es comprensible que el cliente de Apple esté dispuesto a pagar 29.95 dólares por un cargador de iPod, sin preocuparse demasiado por el hecho de que por ese precio podría comprarse un reproductor de DVD en cualquier gran almacén. A la compañía incluso le perdonan el haber rebajado en 200 dólares el precio de su iPhone aquellos clientes que desembolsaron el precio inicial, porque el contacto permanente con la experiencia que les proporciona cuenta para ellos mucho más.

## **Cómo ser importante para el cliente**

Diseñar bien no consiste sólo en fabricar objetos físicos espectaculares destinados a convertirse en objetos de deseo, como es el caso de iPhone, sino que es la respuesta a la pregunta: ¿Qué quiero que sienta mi cliente tras haber comprado esto o aquello? El efecto que un producto puede tener sobre los consumidores puede ser creciente y estar en constante evolución. Muchas veces, productos que triunfaron no tuvieron unos inicios planificados, sino que al principio hubo una idea, se empezó a desarrollar, se vio que funcionaba y se siguió adelante con ella. Fue un proceso a la vez consciente y estratégico.

La capacidad evolutiva de las ideas en el diseño no es sólo característica del mundo de los aparatos electrónicos o los electrodomésticos. Con independencia del negocio en el que está, cualquier empresa debe y puede apostar por la evolución del diseño de sus productos y servicios, tal y como demuestra el caso de una categoría tan alejada de la electrónica como el circo. El famoso Cirque du Soleil se fundó en 1984 en Quebec como síntesis de distintos estilos de circo, sin arena, sin animales, sin cortinas, con continua música en

directo y un tema central poético para sus espectáculos. En su gira por Norteamérica del año 1988 logró un éxito arrollador bajo el lema "Nosotros reinventamos el circo".

En la época dorada del circo, desde 1880 hasta 1920, existían numerosas compañías de circo que atravesaban Norteamérica con sus payasos, elefantes y acróbatas que presentaban una serie previsible de apariciones, actos y novedades. En las décadas de los 50 y 60, el circo iba a entrar en su decadencia como forma de entretenimiento, dada la preocupación creciente por el bienestar de los animales y el progresivo hastío hacia un género que cambiaba con lentitud en un mundo que lo hacía con rapidez. Frente a la televisión y un creciente número de nuevas distracciones, el hombre disparado del cañón siempre de la misma manera perdía interés y el circo dejaba de ser una experiencia emocionalmente atractiva para mucha gente.

El Cirque du Soleil iba a cambiar las reglas del sector para siempre con el diseño de una experiencia artística integrada en un formato en constante cambio y evolución. Así nació el nuevo circo y, junto con él, un público nuevo, que apreciaba desde la habilidad artística de sus acróbatas hasta la música escrita por compositores modernos, combinados para representar una historia dinámica e impactante. En la actualidad, su negocio (que incluye películas y productos relacionados) mueve más de 500 millones de dólares anuales y su fuerza de atracción sigue siendo la identificación emocional con el público.

El diseño es un proceso vivo, continuo, que necesita aprender de sus errores, renovarse y asumir cada vez más nuevos riesgos. Las empresas decididas a apostar por él deben volver constantemente hacia la experiencia de sus clientes y diseñar en función de ella, mantenerla y recordar todas sus facetas. Esto es válido tanto para un producto como para un servicio, un entretenimiento o un supermercado. Especialmente en este último, el espacio donde se venden los productos necesita un diseño acertado para que la experiencia del cliente sea completa.

Por ejemplo, cuando pisamos el umbral del supermercado de Whole Foods entramos en un mundo de experiencia diseñada. No hay que preguntar dónde se encuentran las cestas, un foco de luz las ilumina para cualquiera que entre. La entrada principal se hace a través de la sección de frutas y verduras ordenadas en filas simétricas por su brillo y color. Un dependiente siempre está disponible para explicarnos la diferencia entre dos tipos de cebolla o entre dos clases de jengibre. Los puestos de degustación existen en todos los departamentos, la sección de quesos huele a queso y en la sección de cafés están en marcha varias cafeteras con la mezcla del día. En el supermercado se puede comer y tomar vinos. La pared tras las cajas está cubierta por pruebas de la participación del supermercado en las actividades sociales y ecologistas locales, etc. Los precios son un poco más altos que en un supermercado convencional, pero la mayoría de los visitantes acaban comprando en Whole Foods, ya que tienen la sensación de que se merecen poder comprar en un establecimiento así.

Una organización orientada hacia el diseño es aquella que antepone la experiencia del cliente a todo lo demás y organiza en torno a ella todos sus procesos y actividades. Tengan como oferta principal la tecnología o los servicios, las empresas están orientadas hacia el diseño cuando lo que mueve su marketing y ventas, su producción y distribución es aquello que sus clientes ven, experimentan y valoran. Todo en ellas parte de la pregunta "¿Qué diseñamos para la gente, para qué tipo de respuesta emocional y cómo lo hacemos?"

## **Lo que significa estar orientado al diseño**

Para convertirse en orientada hacia el diseño, una empresa debe progresar a través de las siguientes fases:

- concienciación de dónde está en el mercado y dónde debe estar;
- determinación para dar el paso en la dirección necesaria;

- implementación de algunos nuevos enfoques y contratación de nuevo personal para completar el paso;
- atención a las necesidades actuales de experiencias emocionales del consumidor y hacia todos los aspectos de la "cadena de abastecimiento de la experiencia del cliente" para que todo aquello que afecte al diseño se haga bien y de manera coordinada.

Este es el ciclo, y el proceso de su realización no debe ser necesariamente difícil si todos los miembros de la organización entienden la meta y se sienten adecuadamente incentivados. Cuando se cumplen estas condiciones la rentabilidad duradera estará al alcance de la empresa, tal y como demuestran los casos de algunas compañías como Samsung o Target.

Samsung. En el año 2006 Business Week colocó a la coreana Samsung en el vigésimo puesto entre las 100 mejores marcas mundiales y en el primer puesto de la industria electrónica. Sin embargo, hace tan sólo 15 años, a Samsung se le consideraba poco más que un fabricante de electrónica barata de segunda categoría. Desde entonces, el camino que ha recorrido en su transformación hacia una compañía orientada hacia el diseño es digno de atención para cualquiera que desee emularlo.

En 1994, el presidente de Samsung, Kun-Hee Lee, inició la transformación de la compañía en una organización orientada al diseño para poder vender electrónica de alta calidad a precio extra. Para realizar este objetivo la compañía necesitaba llevar a cabo una transformación radical y estar en condiciones de crear unos productos y servicios con atractivo para un mercado cada vez más global.

El problema inicial no era tanto la falta de buenos diseñadores (que Samsung ya tenía en su plantilla) sino un proceso de diseño mal organizado. Con la idea de remediar esta carencia, Lee envió unos 17 empleados de su compañía al Art Center

College en Pasadena para aprender el funcionamiento de las instalaciones y, si fuera posible, construir algo parecido en Seúl. Por su parte, Art Center College envió a uno de sus equipos de diseñadores a la capital coreana para ayudar a Samsung en la creación de un nuevo laboratorio de diseño, que iba a llamarse IDS.

Una vez constituido, el nuevo laboratorio de diseño empezó a dar muestras de su espíritu futurista con la creación de nuevas gamas de televisores de alta definición, pantallas de ordenador, teléfonos móviles digitales, video cámaras, reproductores de música, etc.

En su alocución de año nuevo, Lee proclamó el de 1996 como el año de la revolución en el diseño para su empresa, que debería englobar no sólo el estilo sino también la investigación de los hábitos de los consumidores y del mercado. Mientras que antes eran los ingenieros los que definían los nuevos productos y decidían de qué características dotarlos, ahora los especialistas en toda una serie de disciplinas, desde el diseño industrial hasta las ciencias cognitivas, deberían ocupar ese papel.

Al permanecer desde ese momento completamente orientado al diseño y utilizar la investigación de las necesidades de consumidores, Samsung pudo efectuar con rapidez la transición de la plataforma analógica a la digital y, una vez superada la crisis de la economía coreana, ganó a muchos de sus competidores con productos tales como los televisores LCD de 56 pulgadas.

Target. Fundada en 1962, casi al mismo tiempo que sus competidoras Kmart y Wal-Mart, la cadena de supermercados Target ha optado conscientemente por convertirse en una empresa orientada hacia el diseño. Aunque sea comparativamente menor por sus ingresos anuales y el número de empleados en su plantilla que Wal-Mart, Target está más que contenta con su mercado nicho particular: la población "yuppie" interesada en comprar diseños divertidos, impredecibles pero asequibles. Target

atrae a este segmento de consumidores mediante productos de diseño único que despiertan la imaginación de la gente, como tostadoras achaparradas, teteras caprichosas y utensilios en forma de huevo.

Sin embargo, estos productos son sólo una parte del diseño total que vende la empresa. Además de sus productos, Target se diferencia del resto de establecimientos similares en que en sus tiendas no se oye música ambiental, los pasillos son más amplios, se hace una hábil exposición de la mercancía, las instalaciones son más limpias, se refieren a los clientes como a huéspedes y no venden tabaco, entre otras características. Aunque sea el quinto por su tamaño, detrás de Wal-Mart, The Home Depot, Kroger y Costco, Target es el primero en los corazones de muchos de sus clientes selectos gracias al estar orientado hacia el diseño.

Samsung y Target son dos ejemplos de compañías que han sabido orientarse al diseño, pero este proceso no siempre tiene un final feliz. El riesgo de perder la magia, la frescura y la visión que en algún momento se tuvo está siempre presente. Bien sea por haber desarrollado una megalomanía inducida por el éxito, porque han caído en un pensamiento rígido, o bien por no haber entendido cómo y por qué han triunfado, algunas empresas han perdido el estatus icónico que habían ganado por su diseño.

Esto puede apreciarse con bastante claridad en el caso de Starbucks. Hace unos años, esta cadena parecía destinada a tener una cafetería en cada esquina de cada gran ciudad del mundo. Al principio, su éxito se debía en exclusiva a la experiencia que vendían al cliente hasta que, de repente, su expansión se detuvo.

Las razones son muchas: con un Starbucks en cada esquina la experiencia ya puede llamarse cada vez menos "única" y, además, otras compañías han empezado a copiarla (McDonald's, 7-Eleven, etc.) y a convertirla en producto de consumo masivo. En cuanto al ambiente de las cafeterías, que tanto ha

dado que hablar, dejó de ser el mismo desde que las tradicionales máquinas espresso fueron sustituidas por supermáquinas que utilizan granos de café empaquetados para que los baristas inexpertos puedan manejarlas mejor. La experiencia empezó a diluirse con la inclusión de la venta de discos, sandwiches y otros productos parecidos.

Actualmente, la compañía se halla sumida en una crisis, despide a empleados y cierra locales. El regreso de su fundador, Howard Schultz, ha empezado a notarse en la aplicación de toda una serie de medidas de choque para paliar la pérdida de valor de sus acciones.

## **La marca es más que un logo**

Las marcas y su creación son términos que se utilizan en exceso y son muchas las personas que no terminan de entender su significado. A menudo, cuando decimos marca pensamos en el logo, en la publicidad, en la identidad corporativa o en el aspecto exterior de un producto.

Sin embargo, el significado de una marca no lo agotan los aspectos externos de un producto ni las intenciones de la competencia. La marca es algo que vive como una sensación individual en el corazón del cliente, ya que cada uno de nosotros la entiende de una manera distinta. Cuando unos cuantos individuos tienen la misma sensación respecto a un producto o servicio, es entonces cuando se puede hablar de marca.

Otra manera de entender lo que es una marca es recurrir al símil de un individuo y considerarlo como la encarnación del carácter de una empresa. Cuando pensamos en el carácter de las personas, encontramos unos rasgos que hacen que nos gusten y otros que nos provocan rechazo. Sin embargo, la primera impresión sobre alguien puede ser unas veces acertada y otras equivocada, y es necesario llegar a conocer su ética y valores para comprender su carácter y tener claro lo que sentimos hacia él. Otro tanto puede decirse de las empresas.

Muchas veces los profesionales de marketing de las empresas cometen el error de pensar que basta con hacer que un determinado producto tenga un aspecto más "genial", decir a la gente que es "genial" y esperar a que todo el mundo lo piense. Pero si verdaderamente el carácter no es "genial" y la empresa denota la falta de autenticidad, se comete un error. Una compañía como Motorola, consciente de que necesita estar más de moda y comunicarlo a sus clientes potenciales, no puede hacerlo sólo con el lanzamiento de unos cuantos anuncios dirigidos a ese fin, sino que tiene que modernizarse de veras en sus operaciones, decisiones y preocupaciones empresariales.

## **Los productos como portales**

En los libros y películas de Harry Potter, los magos y otros personajes se mueven a través de portales mágicos que, una vez que se tocan, tienen la capacidad de transportarlos a lugares lejanos que se encuentran al otro lado. De una manera parecida funcionan los productos y servicios bien diseñados. Cuando un producto se convierte en un icono es cuando empieza a generar valor.

Un producto o servicio también puede ser un portal hacia la experiencia negativa del cliente. Si nos sentimos encajados en un asiento, si las azafatas muestran una actitud adusta, perdemos la conexión o el equipaje y si el servicio al cliente resulta ser un oxímoron, es que no estamos volando con Southwest Airlines o Virgin Airlines, sino con una aerolínea tradicional.

Un portal puede ser incluso un utensilio aparentemente tan banal como una barbacoa. Las barbacoas de la marca "Fuego" están diseñadas expresamente para convertirse en un portal de la experiencia más completa para hacer barbacoas. Por su funcionalidad absoluta, expresada en distintos tipos de fuego (gas, gas infrarrojo y carbón), por el termómetro y por un sistema modular para acomodar todo tipo de accesorios ya se las conoce como "el iPhone de las barbacoas".

La empresa Fuego comprendió que la barbacoa puede ser más que un utensilio de cocina: un foco de entretenimiento en el exterior alrededor del cual, a diferencia de la barbacoa tradicional, se puede estar reunido.

En el sector minorista, como portal de experiencia peculiar cabe destacar a la cadena de productos de almacenamiento y organización The Container Store. Al entrar en sus instalaciones se ven pancartas que anuncian que la empresa ha sido designada como uno de los mejores lugares de trabajo. Aparentemente, esto tiene poco que ver con la experiencia del cliente. Si cualquiera de ellos mira a su alrededor verá buenos productos que, en el fondo, no son más que variaciones de lo que se puede encontrar en cualquier otro comercio semejante. Sin embargo, casi antes de enterarse, el cliente será abordado por un empleado que le explicará cómo convertir un armario en algo que puede contener dos veces su capacidad. Inevitablemente, el cliente acabará comprando todo lo que necesita para mejorar la capacidad de su armario y se irá a casa contento de haber aprendido algo útil.

En estas y otras empresas, que han apostado fuerte por convertirse en portales de experiencia de sus clientes, la gestión de la "cadena de abastecimiento de la experiencia del cliente" comienza con un objetivo en mente (la experiencia del cliente), y continúa con el diseño de cada aspecto de la cultura corporativa y operaciones para alcanzar el diseño y la entrega totales de la pretendida experiencia.

## **Los productos y servicios hablan al cliente**

Los productos se comunican con los consumidores a través del lenguaje del diseño. Este lenguaje representa una compilación de formas, superficies, materiales, texturas, gráficas y colores, detalles y comportamiento que transmiten valores. El lenguaje es también el funcionamiento de un producto, lo que puede hacer y cómo lo hace, cómo opera

y suena. Recordemos en este sentido cómo nos hablan un iPod, un iPhone o el delgado Macbook. Desarrollar un lenguaje del diseño necesita tiempo y dinero, pero para los que lo hacen, conlleva beneficios evidentes.

Mientras que casi cualquier producto o servicio posee un lenguaje propio, no todos los lenguajes funcionan correctamente. En muchos casos el lenguaje refleja el conflicto entre la gestión y el diseño. Aunque los consumidores no sean conscientes de lo que pasa en el interior de una empresa, sienten lo que se les comunica y, si ese lenguaje es totalmente incomprensible, ni siquiera tomarán en consideración el producto o servicio.

Con el lenguaje del diseño se establece la audiencia objetivo, a sabiendas de que un producto o servicio no está destinado a todos. El mensaje de BMW, por ejemplo, está centrado en el rendimiento, prestigio, autenticidad, gran diseño alemán y manufactura. No obstante, y como pasa con toda gran marca, una base más amplia de consumidores se siente atraída por este mensaje, ya que aspira a convertirse en ese individuo al que se dirige BMW con su diseño.

En IKEA, el lenguaje de la compañía nos transmite que estamos ante muebles de calidad a precios asequibles. En los almacenes IKEA el aparcamiento no es muy diferente de cualquier otro, los empleados distan mucho de ser tan solícitos como en Nordstrom, hay mucha gente y a menudo el cliente debe arreglárselas por sí mismo. Sin embargo, lo que enseguida llama la atención a cualquiera son las líneas claras y la calidad sólida de los productos. También se nota cómo éstos últimos se integran en nuestras vidas y cómo el estilo moderno de IKEA nos hace sentirnos bien, "en la onda" e inteligentes. Los salones de exposición son excelentes y en ellos podemos ver cómo cada objeto podría funcionar en nuestras casas. Además, cada producto tiene su periodo de prueba y hay una cafetería donde descansar.

Cuando compramos un mueble en IKEA, por supuesto, hay que montarlo en casa, pero las instrucciones de montaje no tienen nada que ver con las habituales de cualquier otro producto, que vienen en letra pequeña y en una docena de idiomas extranjeros. En lugar de eso tenemos unas ilustraciones claras -con un personaje al estilo del cómic con el que podemos identificarnos emocionalmente- sobre cómo hay que hacerlo paso a paso. Todo esto es parte del lenguaje del diseño de IKEA dirigido a un público general de jóvenes con mucha movilidad social y que buscan un buen diseño, un estilo de vida moderno y la calidad a buen precio. Todos estos valores se comunican a través de la tienda, los carteles, la presentación y los productos.

## **Crear una cultura orientada al diseño**

La vida y los negocios son un mar de cambios y este hecho requiere que adoptemos una actitud centrada en la cultura empresarial capaz de gestionarlos. Una empresa orientada al diseño posee esa cultura. Apple, IKEA o BMW pueden fracasar, pero las posibilidades de que eso ocurra serán menores si mantienen su curso de acción actual. Éstas y otras empresas similares poseen algunas características fundamentales que hacen que su cultura organizacional esté orientada al diseño. En total, destacan seis de ellas: enfoque, largo plazo, autenticidad, vigilancia, originalidad y repetición.

**Enfoque.** La cultura organizacional completa de una empresa o cómo todos sus miembros piensan, se comportan y se les recompensa necesitan estar coordinados para diseñar la pretendida experiencia para sus clientes. El enfoque no debe caracterizar sólo a los empleados de primera fila, sino ser la clave de cada aspecto de un producto o servicio. Si un cliente quiere llevar su nombre en sus deportivas Nike puede hacerlo. Otro cliente puede desear el nombre de su empresa en la tarjeta de crédito, y Advanta Bank Corporation se lo ofrecerá.



Sin embargo, el enfoque no significa decir siempre sí o darle a la gente siempre lo que pida. Antes que eso, se trata más bien de comprender sus necesidades y deseos y satisfacerlos de una manera única que les permita identificarse emocionalmente con nuestra empresa.

**Largo plazo.** Para convertir su cultura organizacional en orientada al diseño, una empresa necesita práctica consciente durante un período largo de tiempo. La compañía coreana Samsung es un gran ejemplo de cómo se puede utilizar el diseño en los últimos 10 años para reinventarse como el líder mundial en electrónica. Cada año la empresa es mejor en lo que hace, hasta el punto de que ya ha eclipsado a Sony. Este resultado no es repentino, sino fruto de una decisión visionaria, tomada hace una década, y de un proceso cuidadoso y paulatino hasta convertirse en el líder del sector.

**Autenticidad.** La autenticidad requiere que el comportamiento corporativo e individual sea coherente con el pretendido diseño de la experiencia del cliente. En este aspecto, los consumidores son por lo general más inteligentes y perceptivos de lo que se piensa, y si el declarado compromiso con el cliente no es real, se darán cuenta. Un buen ejemplo de una estrategia de diseño que logró la autenticidad y la mantuvo fue la línea de ordenadores portátiles de IBM, los ThinkPad. Su aspecto minimalista, funcional y casi militar está pensado para tocar la fibra de los hombres de negocios. Si se les compara con los demás portátiles, sólo el PowerBook de Apple ha alcanzado un estatus icónico similar y es muy diferente.

**Vigilancia.** La vigilancia orientada al diseño no es ninguna paranoia que obligue a una empresa a determinar su estrategia en función de lo que hace su competencia, sino una conciencia del futuro y de las tendencias que permite crear una estrategia del diseño capaz de mantener la marca viva y fuerte ante sus clientes. En la categoría de "smartphones", Blackberry controla un 40% del mercado, mientras que Apple con su iPhone ya ha conquistado un 20% y nadie diría que la segunda ha copiado a la primera.

**Originalidad.** En el contexto del diseño de la experiencia del consumidor, la originalidad no significa tan sólo ser diferente, sino también estar dispuesto a asumir el riesgo de no contentar a todo el mundo. Cuando pretendemos crear una marca con capacidad de triunfar es necesario el enfoque que, a su vez, excluye la posibilidad de satisfacer el mayor número de personas. Lo importante es buscar algo que, al menos, no ofenda a la mayoría pero que emocione y atraiga a determinadas minorías. Aquí conviene aplicar la regla de 80/20: es bueno aspirar a que un producto o servicio guste al 80% del mercado, pero también es bueno que provoque al restante 20%. Apple es una empresa que aprende constantemente lo que es bueno y lo que no para sus clientes, así que la base de éstos sigue aumentando, consciente de que el próximo producto mejorará. Sabedora de ello, la compañía nunca ha descartado un concepto sólo porque su primera generación no haya vendido 15 millones de unidades; es consciente de que, si ha vendido sólo 100.000, podrá descubrir lo que está y lo que no está bien, el potencial del producto y por dónde debe continuar.

**Repetición.** En la ciencia, ningún experimento se considera como probado hasta que sus resultados no pueden repetirse. En el diseño, lo probado es lo que se puede repetir sólo de manera diferente. OXO International, una compañía de utensilios de cocina y jardín, ofrece productos que por su diseño no son sólo adecuados para personas con limitaciones motrices (enfermos de artritis), sino que son fáciles de usar para todo el mundo. La empresa creó una estrategia extensible y que se podía repetir sin dejar de innovar.

## Conclusión

En todo lo que hacen, lo que más valoran los seres humanos es su propia experiencia. Por este motivo, las empresas deben comenzar a diseñar una experiencia humana superior en las categorías de sus productos y servicios

cada vez que puedan, es decir, estar siempre orientadas al diseño.

Lo más importante que las empresas deben saber en lo que respecta al diseño es que éste importa y que se trata de un proceso y no de un evento. El diseño importa porque es el mejor medio de establecer una relación indirecta con los clientes y crear valor en sus vidas, e integra todos los aspectos de un producto o servicio con el que el cliente entra en contacto. Es un proceso y no un evento ya que necesita ser inventado, reinventado y gestionado constantemente.