

La época de diseñar un producto tan solo mejor, más grande o más bello ha terminado. Las empresas invierten millones en diseñar nuevas estrategias de innovación y creación de productos, pero la mayoría de estos nuevos productos o bien fracasan, o bien no cumplen con las

expectativas que se han depositado en ellos. Algunos, no obstante, triunfan y lo hacen gracias a que sus creadores han conseguido integrar la estrategia corporativa con el diseño. No producen meros objetos utilitarios, sino que diseñan experiencias gratificantes y enriquecedoras para sus clientes.

Los consumidores actuales, a lo largo y ancho del mundo, se han convertido en los críticos del diseño de los productos que adquieren y de la experiencia que estos les proporcionan. Hoy en día, el diseño, el servicio y la experiencia han de ir mucho más allá de la satisfacción de las necesidades básicas: tienen que establecer un vínculo emocional con el consumidor.

Bibliografía

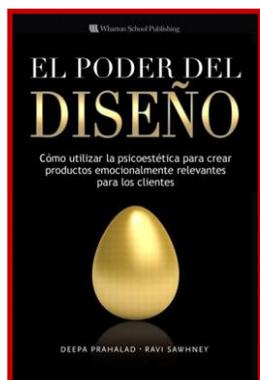
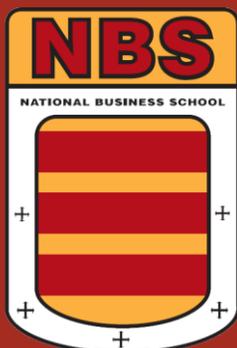
Deepa Prahalad y Ravi Sawhney

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 Poder del Diseño

Cómo utilizar la psicoestética para crear productos emocionalmente relevantes para los clientes

Deepa Prahalad y Ravi Sawhney

INTRODUCCION

Si comprendemos cómo funciona la psicología humana y el papel que ésta juega en el consumo, todos podremos crear dicho vínculo y beneficiarnos de su efecto contagioso. Lo que para algunos puede parecer magia, en realidad no lo es: se trata de una metodología llamada psicoestética, de fácil comprensión y reproducción y cuyos detalles se exponen en el presente libro.

La psicoestética va mucho más allá del diseño. No sólo permite a las empresas crear magia de manera previsible, sino que también les ayuda a predecir qué estrategias de diseño y de marca pueden triunfar en el futuro. Si trasladamos sus principios a los productos y servicios concretos, podremos encontrar nuevas oportunidades de innovación, identificar aquellas características de los mismos que ayudan a establecer el vínculo emocional con el consumidor y reducir el riesgo, mediante una mejor comprensión de este último y el establecimiento de las propiedades adecuadas del diseño.

La creación de una estrategia del diseño

Hoy en día las empresas de cualquier sector compiten en el diseño. El concepto del diseño se ha ampliado para incluir no sólo lo estético, sino también cualquier otro aspecto de la relación y experiencia que el consumidor tenga con una marca.

Las compañías invierten grandes sumas de dinero en la innovación y la estrategia. Contratan a ejércitos de investigadores de mercado, consultores y toda clase de expertos para descubrir nuevas oportunidades y desarrollar nuevos conceptos. Sin embargo, el resultado de todo ello, en la mayoría de los casos, no deja de ser mediocre, aunque con notables excepciones en los sectores más competitivos como, por ejemplo, Apple en informática y Target en la venta minorista. Estas organizaciones innovan con éxito gracias a que han integrado cuidadosamente su estrategia corporativa con el diseño de sus productos, forjando así vínculos emocionales muy fuertes con sus clientes.

Ha habido diseños de productos muy alabados por su belleza y que, sin embargo, fracasaron en el mercado. Esto ocurre porque, en última instancia, no importa tanto lo que nos parece un diseño concreto, sino cómo nos hace sentir a nosotros mismos.

Esta cuestión tiene consecuencias decisivas para la manera en que las compañías estudian el mercado y el proceso de innovación. Pocos consumidores compran sólo por necesidad: en el mundo desarrollado, a la mayoría de ellos les motiva la posibilidad de diversión y de realización de uno mismo. Incluso para las poblaciones del resto del mundo, las aspiraciones juegan un papel preponderante en sus decisiones de compra, tal y como lo demuestra, por ejemplo, el tamaño y el crecimiento del sector de los teléfonos móviles en los mercados emergentes.

Si nos fijamos en los diseños que actualmente conquistan el mercado, veremos que la relación entre lo que llama nuestra atención y lo que finalmente compramos es misteriosa y compleja. En las ofertas de algunas de las marcas mejor valoradas por los consumidores (Toyota, Costco, Amazon, Google, eBay) la funcionalidad, la estética o el precio son una constante que hay que tener en cuenta, pero no menos es así en lo que respecta a la calidad y la experiencia única que proporcionan sus productos. El propósito final del diseño no es fabricar objetos que le gustan a la gente, sino ayudarle a realizarse e incitarla a compartir su experiencia con los demás. Esto es la condición fundamental para generar una demanda contagiosa y fortalecer la lealtad hacia la marca.

La Psicoestética nace como un intento de responder a dos retos principales del diseño: cómo llegar a una comprensión práctica del cliente y cómo conseguir una colaboración más efectiva entre los equipos ejecutivos y creativos de las empresas. Es una disciplina que permite una comprensión sistemática de las reacciones emocionales de los consumidores a los productos, servicios y experiencias.

La tesis de que los vínculos emocionales son los verdaderos motores del crecimiento y prosperidad puede parecer radical y los responsables de las empresas no se sienten inclinados a basar sus decisiones estratégicas sobre consideraciones de índole emocional. No obstante, la comprensión emocional traducida en el diseño produce excelentes resultados empresariales

Tal y como dijo la poeta Maya Angelou: La gente olvida lo que le dices, olvida lo que le hiciste, pero no olvida nunca cómo le hiciste sentir. El impacto emocional que las empresas tienen sobre los consumidores es su legado más duradero y el elemento más importante del valor de su marca, por lo que merece ser el principal criterio de lo que hacen.

En la práctica, la psicoestética es un modelo que se basa en los siguientes 7 principios:

1. Alinear a todas las partes interesadas.
2. Tener visión de futuro.
3. Personalizar al consumidor.
4. Aprovechar las oportunidades.
5. Perfeccionar el proceso del diseño.
6. Conseguir la implicación emocional.
7. Gratificar al consumidor.

A continuación, veremos más en detalle como implementar cada uno de estos principios de la psicoestética.

Principio 1: Alinear a todas las partes interesadas

Muchas marcas y categorías enteras de productos entran en decadencia a pesar de su buena calidad, un rendimiento funcional y una fijación de precios competitiva. Aunque todos estos factores siguen siendo importantes, ya no son suficientes para generar un crecimiento sostenible y establecer un vínculo fuerte con los consumidores.

En el año 2000, Amana, una de las marcas más antiguas de los Estados Unidos, se enfrentó a un complicado problema de renovación: la compañía contaba con productos de calidad en los que, al parecer, nadie se fijaba. Varios de los grandes minoristas habían descatalogado sus electrodomésticos y, como consecuencia, una de sus fábricas estaba a punto de ser cerrada.

Tras meses de investigaciones y de millones invertidos para intentar descubrir la causa del declive, los responsables de Amana fueron conscientes de que el problema estaba en que el diseño de sus productos no llamaba la atención de los consumidores. También descubrieron que la marca era casi desconocida para la gente joven, pero, por lo demás, no sabían muy bien qué hacer. En la dirección se pasaba demasiado tiempo hablando del rendimiento de los productos y se prestaba poca atención a cómo se relacionaba el cliente con los mismos.

Los ejecutivos que habían realizado grandes esfuerzos en la creación de productos de calidad se dieron cuenta de que las reglas en el mercado habían cambiado. La estética y las nuevas características se hacen cada vez más importantes para la mayoría de los consumidores y, en especial, para aquellos con casas más grandes que disponen de cuartos de lavado separados.

Tras llegar a estas conclusiones, los ejecutivos de Amana encargaron a sus diseñadores la observación de los consumidores en un entorno comercial con electrodomésticos. Lo que se descubrió fue que éstos notaban poca diferencia entre las distintas marcas y que el reto consistía, simplemente, en sobresalir en el “mar blanco” de tantos frigoríficos y lavadoras.

La ropa se lava para que esté limpia y como nueva, pero los paneles de control de las lavadoras no tenían color y potenciaban la idea de que lavar la ropa es algo “pesado”.

La observación demostró que a los consumidores les gustaba jugar con los mandos y el panel de control, por lo que se eligieron tres áreas prioritarias para el diseño: etiquetado, botones y gráficos. A las lavadoras se les adhirió una pequeña etiqueta que decía “inoxidable” para transmitir el valor añadido que representaba el compartimento inoxidable. También se incorporaron nuevos botones de tacto suave para hacer los controles más atractivos y manejables. Por último, y en una clara apuesta por diferenciarse del resto de los fabricantes, el equipo de diseño de Amana creó gráficos fácilmente comprensibles para el panel de control sirviéndose de colores claros.

Todos los cambios introducidos no supusieron más de 30 centavos de dólar del coste añadido del producto y no trajeron ninguna mejora sustancial a su funcionamiento. No obstante, cambiaron por completo la percepción del producto entre los consumidores.

La importancia de la estética radica en que llama la atención hacia lo importante en el diseño. Si nos dedicamos a editar un periódico y no escribimos bien los titulares,

estamos perdidos. El diseño es lo que nos permite mejorar los titulares.

Un diseño rompedor no surge de la nada. La complejidad que supone la introducción de los nuevos productos, la diversidad de los consumidores y la competencia global significan que la coordinación del proceso del diseño debe englobar a muchos más empleados de la empresa. Para innovar de verdad los ejecutivos, los responsables de marketing, los ingenieros y los diseñadores deben trabajar en concierto desde el principio y sin perder nunca de vista lo que quiere el cliente. La colaboración entre disciplinas y la supremacía de los deseos del consumidor son fundamentales.

Principio 2: Tener visión de futuro

Podemos entender la evolución de un sector trazando un mapa comparativo de los productos y servicios competitivos, tratando de identificar lo siguiente: aquellas empresas que sólo cumplen los mínimos; aquellas que ofrecen objetos bellos pero que no necesariamente proporcionan una experiencia enriquecedora y multisensorial; aquellas que ofrecen relación, pero no necesariamente crean experiencias enriquecedoras. Se trata de buscar, en nuestro propio sector, ejemplos de “Ferraris” o combinaciones de belleza más interactividad en la que el cliente se pueda sumergir. Esta es una manera de establecer la dirección en la que debemos movernos, detectando carencias de la competencia en lo que respecta a la experiencia del cliente.

Los estudios de las marcas con estatus icónico revelan algo en común: los productos y experiencias con los que la gente se siente identificada son aquellos que les hacen sentirse bien consigo mismos. Las zapatillas Nike hacen que la gente se vea como mejores atletas, los coches de lujo hacen que la gente se sienta triunfadora, etc. Todos estos objetos consiguen algo más que cumplir su propósito inicial: logran que las personas se sientan mejor. Los productos y servicios que satisfacen las necesidades más complejas ayudan a que el comprador evolucione como persona.

Las experiencias de cliente más valoradas ofrecen un alto grado de autorrealización al consumidor. Dicha autorrealización la alcanzamos al establecer vínculos emocionales con los productos y servicios que nos ayudan a lograr aquello que no podríamos hacer sin ellos. Esto se puede conseguir ahorrándonos tiempo (un lavavajillas), permitiéndonos estar conectados (Skype, Facebook, Twitter, ...), o bien añadiendo diversión a nuestras vidas (Nintendo Wii). En cada categoría, existen productos y servicios que nos ayudan a realizarnos en mayor o menor medida y que a menudo transforman nuestra manera de relacionarnos con el mundo.

La fortaleza del vínculo emocional que facilita un diseño es la prueba de su éxito. Hay productos que rara vez pueden generar tanto fervor entre los consumidores como para provocar un crecimiento explosivo de su producción, por más buenos que sean. Un ejemplo obvio es el mando a distancia para el garaje: sumamente eficaz por necesitar sólo un toque de dedo para hacerlo funcionar, pronto escapa a nuestra atención. Otras experiencias, en cambio, involucran a la gente más a fondo y tienen el poder de convertirla rápidamente en mensajeros de la marca. Escuchar música en un reproductor de CDs es un acto principalmente pasivo. En cambio, la experiencia que nos ofrecen iTunes/iPod es más enriquecedora, porque permiten descargar con facilidad e inmediatez la música y disfrutarla haciendo ejercicio o yendo al trabajo en transporte público.

Principio 3: Personalizar al consumidor

El siguiente paso en la creación de una estrategia de diseño efectiva es obtener un conocimiento profundo de los clientes potenciales: descubrir qué es lo que buscan en determinada categoría de productos y cuáles son sus necesidades, deseos y aspiraciones. La creación de las experiencias enriquecedoras para el consumidor y la fijación de las prioridades en el diseño dependen del grado de conocimiento que tengamos de la persona del cliente.

Podemos comprobarlo en el caso de la empresa líder en productos de audio JBL, que se enfrentaba al problema de verse invadida cada vez más por la competencia, después de haberse mantenido durante más de una década como líder indiscutible gracias a la venta de su línea EON de altavoces. Aunque no existiera un único competidor, muchas empresas trataban de conquistar el territorio que ocupaba JBL con la fabricación de productos similares. Lo que la compañía necesitaba era una nueva generación de la línea EON que le permitiera superar los efectos de la estandarización. El punto de partida para crear una nueva estrategia que utilizara el diseño para comunicar las ventajas de los nuevos productos fue desarrollar un profundo entendimiento de la personalidad del consumidor.

Los compradores de altavoces profesionales representaban un amplio abanico de individuos e instituciones: músicos, salas de alquiler de conciertos, empresas minoristas, iglesias, etc. Tras numerosas entrevistas con todos ellos, el equipo encargado a rediseñar la línea de productos concluyó que estas personas e instituciones utilizaban EON principalmente como su medio de vida. Los altavoces eran una herramienta profesional para muchos y también un artículo en el que estaban interesados un número cada vez mayor de aficionados que quería disponer de un sistema de sonido fiable y potente.

El equipo encargado del diseño analizó después las opiniones de los clientes para averiguar qué características del producto les gustaban y cuáles no. A partir de todo ello, se elaboraron perfiles detallados del consumidor y escenarios de vida cotidiana que permitían comprender mejor los contextos en los que se usaban los altavoces.

En una iglesia o un colegio, por ejemplo, la apariencia de los altavoces era parte del conjunto arquitectónico, porque en la mayoría de los casos se les elevaba durante los eventos. Para los grupos de música y los DJs, el aspecto del altavoz debía potenciar la música y la imagen de los músicos, y en cualquier entorno el producto tenía que transmitir un sentido de poder y calidad.

Para lograr todo ello se diseñó una nueva "cara" para los altavoces. Se mantuvo la rejilla original para dar un acento visual y preservar la buena memoria de los EON originales. La nueva apariencia recordaba a un "bulldog sentado" y transmitía solidez y buen rendimiento. Para minimizar el daño tanto a los altavoces como a sus usuarios se eliminaron todos los bordes y ángulos y se favoreció un aspecto más ovalado. El nuevo diseño pretendía lograr que los compradores se sintieran bien consigo mismos.

Al estudiar las cuestiones relacionadas con el transporte y el almacenamiento del producto, se llegó a la conclusión de que aligerar su peso supondría un enorme beneficio para todas las partes interesadas. No obstante, se trataba de una cualidad que los consumidores debían descubrir mediante el contacto con el producto, porque los músicos, por ejemplo, estaban principalmente interesados en la calidad del sonido que les proporcionaba. Por ello se decidió crear un diseño con un asa que invitara a los clientes a mover el altavoz y dejarse así cautivar por su liviano peso.

El resultado final fue una nueva línea EON que conectaba mejor con el comprador, no sólo por la calidad del sonido que ofrecía, sino también por la ergonomía y la facilidad de uso que la caracterizaban. Añadir un asa en la parte superior del altavoz puede parecer algo obvio, como siempre lo son las innovaciones bien hechas, pero en aquel momento no lo era: incorporar esta característica supuso reequilibrar todos los componentes interiores del producto y fue objeto de un intenso debate.

Principio 4: Aprovechar las oportunidades

La capacidad de identificar las oportunidades emergentes depende de la comprensión de la brecha existente entre las emociones y deseos de los consumidores y las ofertas actuales. Dicha capacidad condiciona las prioridades específicas del diseño en el desarrollo de los productos y la optimización de la cuota del mercado.

En 2007, la empresa de nueva creación Vestalife debutó con la base de sincronización para iPod llamada Ladybug ("Mariquita"). El nombre hacía referencia a su aspecto y también al hecho de que este pequeño animal es considerado una señal de buena suerte en muchas culturas. El carácter y el diseño de los altavoces supusieron un equilibrio ideal entre lo juguetón y lo sofisticado. Con ello la empresa buscaba conectar con su mercado primario, que eran los niños, pero también con aquellos adultos que buscaban una base poco común para su iPod.

Entre cientos de productos similares, Ladybug logró destacarse por su originalidad y atraer la atención de los medios de comunicación. El éxito resultaba gratificante pero, al mismo tiempo, la empresa se enfrentaba al desafío de cómo aprovechar el tirón del producto estrella para consolidar definitivamente la marca.

Los responsables de Vestalife eran conscientes de que sus ofertas para el año siguiente deberían superar el éxito inicial de Ladybug, por lo que decidieron contratar a un equipo de expertos en psicoestética para identificar las nuevas oportunidades del mercado.

El análisis que este equipo llevó a cabo reveló que las ofertas actuales consistían principalmente en productos cuyo diseño estaba fuertemente influido por el color blanco y negro y las formas lisas y rectangulares. La mayor parte de la competencia seguía a Apple en vez de al consumidor, y se inspiraba en el iPod para sus diseños.

Por su parte, los estudios de los perfiles de los consumidores, tanto de los niños como de hombres y mujeres, pusieron de manifiesto que todos ellos tenían en común el deseo de sobresalir de la multitud y de expresar su personalidad. Con esta información en mente, el equipo de diseño se propuso idear productos que conectaran no sólo con los iPods, sino también con sus usuarios.

Así se crearon dos conceptos preliminares de altavoces: Firefly y Mantis. Firefly representaba una forma orgánica de estilo

sofisticado, atractiva tanto para hombres como para mujeres. Por su parte, Mantis estaba diseñado más para el público femenino y se inspiraba en los famosos huevos de Fabergé, conocidos por su maestría, su detalle y la promesa de una sorpresa oculta. Ambos diseños contemplaban carátulas personalizables, lo que permitiría a los compradores embellecerlos a su gusto.

Como resultado de la experimentación, se descubrieron nuevas oportunidades para conectar con el consumidor femenino: crear auriculares para iPod con el lenguaje y atributos de los altavoces. Éstos debían asegurar el vínculo permanente con la marca de sus clientes. El diseño pretendía introducir el atractivo de la moda y la joyería en esta categoría de productos para hacerla más atractiva a las mujeres jóvenes preocupadas por su aspecto, algo que no se había hecho hasta entonces. Así nacieron los auriculares Pi, que podían integrarse en el peinado y que incorporaban injertos de tela personalizables para adecuarse al estilo del día de la chica que los usara.

Vestalife, una empresa pequeña, creó y fortaleció su propio nombre de marca descubriendo las necesidades de realización personal y emocional que hasta ese momento no estaban cubiertas por ningún otro competidor.

Principio 5: Perfeccionar el proceso del diseño

El proceso de diseño es una serie permanente de creación y ensayo y de nueva creación y nuevo ensayo. En la medida en que trabajamos en dicho proceso, hemos de guiarnos por nuestro conocimiento de los vínculos emocionales que buscamos crear para los perfiles de nuestros clientes potenciales y por la determinación de integrar los modelos de negocio, la distribución y los presupuestos. Así creamos e innovamos.

Robert Hayman, CEO y cofundador de Discus Dental, sabía por experiencia lo importante que era contar no sólo con un buen producto, sino también con una buena imagen y un diseño capaces de crear una demanda contagiosa.

Cuando fundó su empresa, junto con el famoso dentista Robert Dorfman, el mercado para las técnicas de blanqueamiento dental experimentaba un rápido desarrollo. Las ventas de los productos de cuidado oral habían crecido un 19% entre 1997 y 2002 en los Estados Unidos. Entre ellos, la preeminencia la ostentaban los productos de blanqueamiento dental y de mantenimiento del aliento fresco, con una tendencia creciente desde la higiene hacia la cosmética.

En aquel momento, la presencia de los productos de blanqueamiento empezaba a percibirse cada vez más en las tiendas minoristas. Discus, no obstante, optó por no diluir su marca siguiendo la tendencia general.

Tras considerar varias opciones de entrar en el mercado, desde formatos de publinreportaje hasta ventas directas, Discus finalmente decidió centrarse en las clínicas dentales con el lanzamiento de dos nuevos productos profesionales: BreathRX y Nitte White.

Fue sólo con el surgimiento de una nueva franquicia, Brite Smile, y su sistema de blanqueamiento de dientes en una hora destinado a las clínicas dentales, cuando Discus empezó a sentirse amenazada de verdad y obligada a responder cuanto antes.

Aprovechando sus buenas relaciones y experiencia con las clínicas y los principios de la psicoestética, Discus se embarcó en el desarrollo de su propio sistema profesional de blanqueamiento de dientes. El resultado fue el Zoom!, un gel a base de peróxido activado por una lámpara ultravioleta, diseñado específicamente para eliminar el miedo y la ansiedad de los pacientes que quisieran someterse a un blanqueamiento de dientes profesional.

El sistema Zoom! era mucho menos intrusivo, conseguía hasta 6 tonos de blanqueamiento en una hora y era un 30% más barato que sus competidores. La lámpara obtuvo varios premios de diseño y suponía un gran contraste con la lámpara

de Brite Smile, que requería de los pacientes una inmovilidad casi absoluta.

La lámpara y la jeringa del sistema Zoom! ofrecieron a los dentistas un instrumento eficaz y asequible para ayudar a sus pacientes a mejorar la imagen de sí mismos, gracias a lo cual Discus pudo recuperar su posición en el mercado profesional frente a Brite Smile e incluso acabó por adquirir la franquicia en 2006.

Principio 6: Conseguir la implicación emocional

Toda experiencia del consumidor crea una respuesta emocional. A menudo, las emociones negativas producto de una mala experiencia pueden tener un efecto igual o mayor que las positivas. El cliente es propenso a contar una vez la experiencia buena que tuvo y muchas más la mala. Las tecnologías de la comunicación multiplican todavía más ese efecto contagio: hoy en día una "historia de terror" que haya vivido un cliente puede alcanzar a millones de personas al día siguiente.

Un diseño bonito no se traduce automáticamente en una experiencia positiva para el cliente. El vínculo emocional se construye a través de interacciones cuidadosas, donde los móviles emocionales y deseos insatisfechos nos deben servir de guía.

La implicación emocional es el factor clave en la adopción de cualquier producto nuevo, independientemente del sector del que proceda o del papel que juegue en nuestras vidas. La moda, la cosmética y los automóviles son algunas de las categorías de productos más conocidas por la lealtad y la respuesta emocional que provocan en el consumidor. En estos ámbitos el comprador tiene muchas oportunidades de elección y lo que elige es un medio de expresar su propia personalidad. Sin embargo, el mecanismo de la implicación emocional puede entenderse aún mejor en los entornos de "adopción forzada", como la salud. El mundo de la medicina ofrece algunos de los ejemplos más ilustrativos sobre el efecto que el diseño ejerce en la adopción de productos, y la salud y el bienestar a los que éstos últimos ayudan.

La idea más común es que a la gente nada le importa tanto como su propia salud y la de sus seres queridos, por lo que la adopción de un producto estaría casi exclusivamente condicionada por su eficacia y facilidad de uso.

No obstante, no hay nada más lejos de la verdad. En los segmentos de los consumidores donde el miedo es un fenómeno común, acabar con esta emoción puede ser decisivo para la adopción de un producto. El diseño puede ayudar tanto a los pacientes como a los proveedores de los servicios de salud a gestionar mejor las enfermedades crónicas. Ayudar al bienestar físico y emocional en un entorno caracterizado por la ansiedad puede ser una fuente de ventajas competitivas insospechadas, por lo que el diseño y la innovación deben tratar de proporcionar beneficios tanto racionales como emocionales.

En los Estados Unidos se estima que hay unos 24 millones de enfermos de diabetes y se calcula que su número irá en aumento con rapidez. Aunque muchos casos de esta enfermedad (los llamados de tipo 2) pueden controlarse mediante la medicación y los cambios en el estilo de vida, el tipo 1 depende de la dosificación adecuada de insulina. Sin la administración de la insulina las consecuencias serían muy graves para el paciente: ceguera, amputaciones o incluso la muerte prematura.

A mediados de los años 90 la compañía MiniMed creó una revolucionaria bomba para administrar insulina. Se trataba de un dispositivo muy efectivo, fácil de usar y que mejoraba considerablemente la calidad de vida de los pacientes, permitiéndoles más libertad. No obstante, tras unos años de éxito inicial, la adopción del producto empezó a bajar, a pesar de que el número de diabéticos seguía creciendo.

La causa era un producto competidor que, a pesar de su inferioridad tecnológica, estaba acaparando la cuota de mercado de MiniMed. Los ejecutivos de la compañía comprendieron que el crecimiento de las ventas de su producto dependería de encontrar la manera de favorecer su adopción. El diseño original de la bomba

estaba pensado para transmitir su efectividad y seguridad: iba envuelta en un plástico frío, blanco y “medicinal” que recordaba a un hospital.

Para entender mejor la experiencia diaria del cliente, los diseñadores se aventuraron a llevar la bomba consigo durante varios días. El veredicto fue que el dispositivo era fiable y relativamente fácil de usar, pero cada vez que lo usaban en público, la gente a su alrededor se detenía para mirarlos. Esto ocurría especialmente en restaurantes, donde era necesario compensar la comida con la insulina, y resultó ser poco gratificante desde el punto de vista emocional. Los diseñadores se dieron cuenta de que la sensación de incomodidad era tan fuerte que algunas personas incluso estarían dispuestas a saltarse su dosis de insulina. La conclusión que se imponía, tanto a ellos como al equipo ejecutivo, era eliminar el estigma social asociado al uso de la bomba.

Al analizar a su vez el producto competidor era obvio por qué se hacía con el mercado: su aspecto era menos el de un dispositivo médico y más el de un accesorio de estilo de vida. MiniMed necesitaba un producto capaz de restablecer el vínculo emocional con el consumidor. Por todo ello, y manteniendo el mecanismo de la bomba intacto, se procedió a cambiar radicalmente su aspecto externo. En aquel momento, los dispositivos de comunicación conocidos como “buscapersonas” eran muy comunes e incluso se los veía como símbolos de estatus, por lo que los diseñadores optaron por darle a la bomba una forma parecida. Con ello, la percepción del dispositivo de MiniMed cambió, pasando de ser considerado un aparato médico más a ser visto como un ejemplo de tecnología puntera, y por lo tanto más fiable y duradero, y lejos de provocar cualquier estigmatización.

Gracias a todas estas decisiones basadas en los principios de la psicoestética, las personas de cualquier edad podrían llevar la bomba sin el temor a llamar la atención. Los resultados no se hicieron esperar: las ventas pasaron de 45 millones de dólares a 171 en sólo tres años y, poco después, Medtronic adquirió MiniMed. Esta empresa

es hoy el mayor fabricante de bombas de insulina.

Principio 7: Gratificar al consumidor

En la actualidad, las decisiones que se toman sobre la innovación en las empresas vienen condicionadas por tres grandes prioridades: la sostenibilidad, el diseño y el comportamiento del consumidor.

Para la mayoría de los nuevos productos, la sostenibilidad es un requisito desde el principio. El movimiento ecologista ya ha alcanzado su masa crítica y las iniciativas a favor del medio ambiente están presentes en la mayoría de las empresas. Muchos productos antiguos se rediseñan o suprimen para cumplir con los nuevos estándares de protección medioambiental y con las expectativas del consumidor ecológicamente concienciado.

Como respuesta a la proliferación en el mercado de productos de una calidad casi idéntica, el diseño se ha erigido en el principal elemento diferenciador. Mucho más que antes, lo que busca el consumidor son productos bien diseñados, atractivos y disponibles a una gran variedad de precios.

A pesar de que los estudios demográficos y encuestas seguirán siendo importantes, las decisiones estratégicas se tomarán cada vez más en función del comportamiento y no de los ingresos de los consumidores. La observación directa de estos últimos puede sustituirse por el estudio de las páginas web y los blogs, donde se accede a las actitudes y a la información relevante a bajo coste. Las razones y las barreras de adopción de un producto a menudo se pueden detectar con más rapidez y exactitud recurriendo a estos medios de comunicación.

En el contexto del consumidor, la posibilidad de compartir una experiencia tiene el efecto de hacerle sentirse realizado y de producir contagio entre su comunidad. Hoy en día, la crisis global del agua se hace cada vez más intensa y es mayor el número de famosos y ciudadanos de a pie que unen fuerzas para luchar contra ella. La escasez y la calidad del agua son ya problemas globales.

KOR Water, un fabricante de botellas de agua reutilizables, ha sabido respetar a la perfección las tres prioridades mencionadas. Sus fundadores han ideado una botella reutilizable, respetuosa con el medio ambiente y con un diseño atractivo. Además, la buena recepción de su producto empujó a la compañía a dedicarse a la defensa global del agua. Tras el lanzamiento de su producto estrella, KOR ONE, la compañía introdujo una serie de tres nuevos colores e inició una campaña que invitaba a los clientes a dar su apoyo a distintas causas relacionadas con el agua con la compra de un color determinado. Con ello, la compañía no sólo triunfó económicamente, sino que transformó con el diseño una categoría lucrativa, aunque estancada, como la de las botellas de agua. Su caso es el ejemplo de un modelo de negocio que obtiene resultados tomando en consideración los intereses de los consumidores, de la empresa y del planeta.

El éxito de KOR Water se debió a un conocimiento profundo de sus clientes y de las emociones que los inspiraban. La empresa supo reordenar sus prioridades de tal manera que convirtió al cliente (y no a ella misma) en protagonista. Para KOR Water el diseño, antes que una mera apariencia, es el reflejo de los valores corporativos y del consumidor.

Conclusión

Concebir una estrategia de diseño no significa que vaya a resultar fácil implementarla. Es muy probable que la competencia detecte las mismas oportunidades y aspire a aprovecharlas. La necesidad de triunfar pocas veces coincide con grandes presupuestos, amplios plazos o un equipo ejecutivo integrado por genios. Más a menudo, lo hace con el miedo: bien porque la empresa siente que está perdiendo terreno, bien porque no está segura de cómo sacar provecho a una gran idea potencial. En ambos casos el diseño puede servirle para cerrar la brecha entre lo que sabe y lo que el cliente quiere. Convertir la estrategia del diseño en un éxito comercial requiere la implementación decisiva de los principios de la psicoestética

(alinear las partes interesadas, tener visión de futuro, personalizar al consumidor, aprovechar las oportunidades, perfeccionar el proceso de diseño, conseguir la implicación emocional y gratificar al consumidor).

Los diseñadores y los consumidores ya están migrando desde productos hacia servicios y experiencias. Las empresas y los ciudadanos dirigen su atención cada vez más hacia los nuevos desafíos del planeta y a la sociedad, especialmente hacia retos como la pobreza o la sostenibilidad. Los principios de la psicoestética pueden ser una herramienta valiosa para responder a ellos adecuadamente.