



Perspectiva



PERSPECTIVA ECONÓMICA

PUEDE LA ECONOMÍA INFLUIR EN EL TALENTO HUMANO

UNA
MIRADA AL
MUNDO CON

Harvard
Business
Review

**POR QUÉ EMPRENDIMIENTOS
COMO UBER** tropezan con problemas
que podrían haber evitado

SEIS RAZONES por las que los
**VENDEDORES GANAN O
PIERDEN UNA VENTA**

MOTIVAR A LOS EMPLEADOS no
tiene que ver con palos o zanahorias

Para tomar mejores decisiones,
**MIRE TODAS SUS
OPCIONES A LA VEZ**

Es una publicación mensual del IDE Business School, Universidad de los Hemisferios. Las opiniones vertidas son exclusiva responsabilidad de sus autores y no representan necesariamente la posición del IDE.

Los contenidos de la revista, así como los de la web asociada (<http://investiga.ide.edu.ec/>), no pueden ser reproducidos, total o parcialmente, ni transmitidos o registrados, por ningún sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sin el permiso previo y escrito del IDE Business School.

Para más información, visite:
<http://investiga.ide.edu.ec>
o escriba un correo electrónico a perspectiva@ide.edu.ec

DIRECTOR DEL IDE
Ing. Alejandro Ribadeneira E.

CONSEJO EDITORIAL
Ing. Wilson A. Jácome
Ing. Jorge Monckeberg

EDITORIA GENERAL
Lcda. Patricia León G.

DISEÑO GRÁFICO
Ing. Herwin Rosales T.



Kilómetro 13 vía a la costa
Guayaquil, Ecuador
Teléfono: (593-4) 371 25 60

Nicolás López 518 y Marco Aguirre
Quito, Ecuador
Pbx:(593-2) 382 79 99

www.ide.edu.ec

4

▶ UNA MIRADA AL MUNDO CON HARVARD BUSINESS REVIEW



Por qué emprendimientos como Uber tropiezan con problemas que podrían haber evitado | Seis razones por las que los vendedores ganan o pierden una venta | Motivar a los empleados no tiene que ver con palos o zanahorias | Para tomar mejores decisiones, mire todas sus opciones a la vez

8

▶ Empresas exitosas IKEA, LA CADENA QUE DECORA TU VIDA



Cuando una pareja joven quiere amoblar y decorar su departamento piensa primero en IKEA. Esto ocurre en varios países del mundo en donde la marca ha logrado un posicionamiento extraordinario debido a su portafolio de productos con diseños vanguardistas, funcionales y accesibles a la gran mayoría. La empresa además ha desarrollado un modelo de negocio exitoso que le permite estar siempre un paso por delante de la competencia.

13

▶ Perspectiva Económica ¿PUEDE LA ECONOMÍA INFLUIR EN EL TALENTO HUMANO?



Existe una relación simbiótica entre talento humano y entorno económico. A mejor entorno económico, mayor desarrollo del talento humano. A su vez, mayor talento enriquece el entorno económico. De la misma manera, un mal entorno económico limita la capacidad creadora del ser humano y este reducido talento no permite mejorar el entorno económico.

16

▶ Profundizando en los negocios con IESE Insight QUÉ PUEDE HACER POR TI EL MARKETING EXPERIENCIAL



La economía de la experiencia está en todas partes. Los consumidores dedican cada vez más cantidad de su renta a vivir experiencias e incluso los productos materiales tienden a venderse más como experiencias. En este artículo, los autores presentan los hallazgos de su investigación sobre el marketing experiencial, que puede arrojar enormes beneficios, como la mayor capacidad de hacer ruido (*talkability*) de un producto, una cualidad especialmente relevante en la era de las redes sociales. Pero también tiene sus límites, por lo que los directivos de marketing que quieran dar un posicionamiento experiencial a sus marcas deberán entender primero las dinámicas en juego.

23

▶ Última mirada TRABAJAR MUCHAS HORAS NO SIGNIFICA SER MÁS PRODUCTIVO



En muchos ambientes laborales no es bien visto que alguien salga a la hora exacta y, más bien, se valora a quien se queda trabajando hasta dos, tres o más horas después. Independientemente de los motivos que alguien tenga para trabajar mucho tiempo —jefes demandantes, incentivos financieros, ambición personal—, la sobrecarga de trabajo no ayuda ni a la persona, ni a su familia, ni a la empresa. Quien trabaja más horas ¿es más productivo? En este artículo reflexionamos sobre la respuesta en base a un estudio realizado por la Universidad de Boston.



IDE Guayaquil



IDE Quito



**Potencia tu liderazgo y
con un programa que
cambiará tu visión
de los negocios**

INICIO: AGOSTO 2017

CIERRE DE ADMISIONES

POR QUÉ EMPRENDIMIENTOS COMO UBER tropiezan con problemas que podrían haber evitado

Por **Chris Zook** y **James Allen**

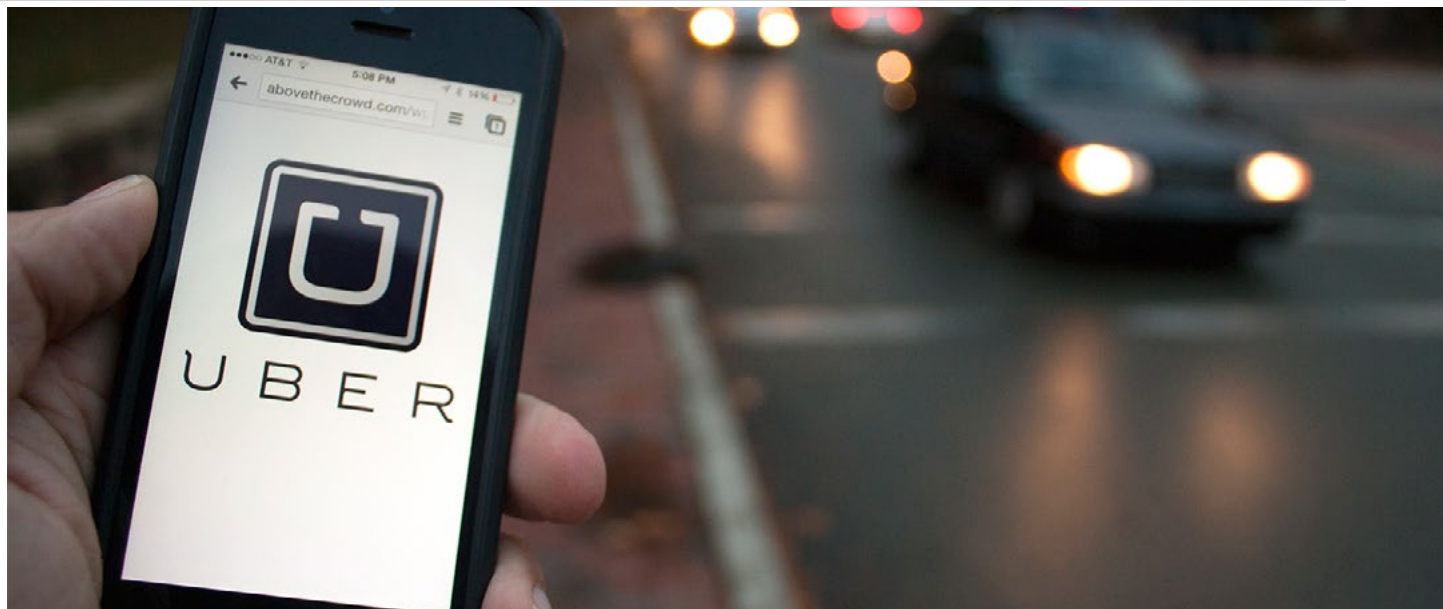
Las empresas que crecen rápido (especialmente unicornios como Uber) enfrentan un alto riesgo de tropiezos.

El término “unicornio” fue acuñado para describir una rareza: en 2011 había solo 28 empresas en su fase inicial, aún de propiedad privada, con inversiones valuadas en mil millones de dólares o más. Hoy hay más de 200 unicornios, con un valor total estimado por CB Insights de casi 700,000 millones de dólares. Uber es una de ellas: su valuación creció a un récord de 68,000 millones de dólares apenas siete años después de su fundación, pese a haber reportado pérdidas de más de 700 millones de dólares en el primer trimestre del año.

Pero cuando rastreamos esos 28 unicornios desde 2011 hasta el presente, descubrimos que 33 por ciento no creció para nada y otro 28 por ciento creció menos de lo esperado. Casi 2 de cada 3 murieron o tropezaron. Los unicornios son mucho más propensos a desmoronamientos internos auto infligidos que a eventos adversos del mercado.

Uno de los trucos más difíciles de hacer para cualquier negocio es escalar rápido y rentablemente. Nuestra investigación advierte sobre cuatro barreras para el crecimiento que con mucha frecuencia hacen tropezar a estas empresas durante su búsqueda de escala.

1. El fundador no escalable. La mentalidad del fundador es un activo estratégico, pero muchos fundado-



res simplemente no son escalables. Pueden volverse barreras para el crecimiento si no pueden dejar pasar los detalles, si fallan a la hora de crear un equipo cohesivo o si permiten que la soberbia se interponga en su camino.

2. Los ingresos crecen más rápido que el talento: la empresa crece tan rápido que le cuesta atraer la calidad y cantidad de talento que necesita.
3. Falta de fijación de responsabilidades. El crecimiento crea una complejidad que puede convertirse en un asesino silencioso del crecimiento. A medida que la empresa crece y las reglas se vuelven poco claras,

puede faltar la fijación de responsabilidades. En el peor caso, esto puede generar una cultura tóxica.

4. Distancia de la primera línea. La empresa en crecimiento se empieza a preocupar por problemas internos, insensibilizándose a la retroalimentación de los clientes que puede mejorar el modelo de negocio o a las preocupaciones de los empleados de primera línea.

■ SOBRE LOS AUTORES

Chris Zook es socio en la oficina de Boston de Bain & Co. **James Allen** es socio en la oficina de Bain en Londres.

SEIS RAZONES por las que los VENDEDORES GANAN O PIERDEN UNA VENTA

Por Steve W. Martin

¿Por qué un vendedor pierde una venta? Para identificar los factores que ayudan a cerrar una venta, encuestamos a más de 230 compradores. A continuación nuestros seis descubrimientos principales:

1. Algunos clientes quieren que los desafíen. Cuarenta por ciento de los participantes del estudio prefiere un vendedor que escuche, entienda y luego encuentre una solución a un problema específico; treinta por ciento prefieren a un vendedor en quien confían para que se ocupe de sus necesidades de largo plazo, y otro 30 por ciento quiere a un vendedor que desafíe sus percepciones y proponga una solución que quizás no conocían.
2. Realmente es un comité de una persona. Cada vez que una decisión de compra involucra a un equipo, una persona tiende a dominar, según 90 por ciento de los participantes del estudio. Aún más, esta persona prevalece casi siempre. Por lo tanto, un vendedor no tiene que ganarse a todo el comité de selección, solo al individuo dominante.
3. Los líderes de mercado tienen una ventaja. En la mayoría de las industrias, una sola empresa controla el mercado. Para los vendedores que tienen que competir contra estos gigantes de la industria, la vida puede ser realmente intimidante. Sin embargo, los compradores no necesariamente están obsesionados con ese líder del mercado. Las verticales de la moda y las

finanzas registraron la propensión más alta a elegir el producto de primera línea, mientras que la manufactura y la atención médica registraron la más baja.

4. Algunos compradores son “inmunes a los precios”. Para los compradores “conscientes de los precios”, el precio es el factor decisivo. Para los compradores “sensibles a los precios”, el precio no es tan importante como la funcionalidad o la capacidad del vendedor. Para los compradores “inmunes a los precios”, el precio se vuelve un problema solo cuando la solución es mucho más costosa que las alternativas. La ingeniería es vista como inmune al precio, el márketing y las ventas son sensibles al precio, y la manufactura, la tecnología de la información, los recursos humanos y la contabilidad son conscientes de los precios.
5. Es posible atajar la burocracia. El peor enemigo actual del vendedor no es su rival; es la indecisión de sus compradores. ¿Es más fácil cerrar una venta en algunos departamentos? Ventas, tecnología de la información e ingeniería parecen tener más peso interno para impulsar sus proyectos que contabilidad, Recursos Humanos y márketing.
6. El carisma vende. Muchos vendedores se comportan como si los compradores fuesen racionales. Pero muchos factores (algunos racionales, otros no) afectan cualquier decisión determinada. Ultimadamente, el dominio del elemento humano intangible del proceso de ventas es lo que diferencia a los ganadores de los perdedores.



■ SOBRE EL AUTOR

Steve W. Martin enseña estrategia de ventas en la Escuela de Negocios Marshall de la Universidad del Sur de California.

MOTIVAR A LOS EMPLEADOS no tiene que ver con palos o zanahorias

Por Lisa Lai

Se fomenta que los líderes motiven a la gente basándose en palos o zanahorias. Me gustaría sugerir un nuevo concepto: la motivación no tiene tanto que ver con que los empleados hagan un excelente trabajo como con que los empleados se sientan espectacular con su trabajo. Es hora de alejarse del método tradicional de palos o zanahorias. A continuación cómo hacerlo:

- Comparta contexto y provea relevancia. Para motivar a sus empleados, comience por compartir algo del contexto sobre el trabajo que les está pidiendo hacer. ¿Qué estamos haciendo como organización y como equipo? ¿Por qué lo estamos haciendo? ¿Quién se beneficia de nuestro trabajo y cómo?
- Anticipe obstáculos. ¿Qué puede hacer para facilitar la tarea de un empleado? ¿Cómo puede mantenerse lo suficientemente involucrado para ver venir los problemas y pavimentar el camino hacia el éxito? Lo empleados están motivados cuando pueden progresar sin interrupciones innecesarias y cargas excesivas.
- Muestre aprecio. Los líderes subestiman el poder del reconocimiento para sacar el mayor esfuerzo de los empleados. ¿Qué hitos han conseguido? ¿Quién ha ido más allá de sus obligaciones para ayudar a un colega o cumplir con un plazo? ¿Quién ha dado un gran servicio o apoyo a un cliente?

- Evalúe su propia motivación. ¿Qué pasa si ha hecho todo lo anterior pero todavía sigue luchando para motivar a los demás? Pregúntese: ¿Qué aspectos de su función disfruta? ¿Qué lo hace sentir orgulloso de liderar a su equipo? ¿Qué impacto puede tener su equipo y usted sobre la gente, tanto dentro como fuera de la empresa? ¿Cómo puede adaptar su función para impulsar su energía y entusiasmo?



■ SOBRE EL AUTOR

Lisa Lai es moderadora de los programas de desarrollo de liderazgo mundial de Harvard Business School Publishing.

Para tomar mejores decisiones, **MIRE TODAS SUS OPCIONES A LA VEZ**

Por **Shankha Basu y Krishna Savani**

Cuando nos enfrentamos a una decisión, podemos examinar nuestras opciones una por una o todas a la vez. Por ejemplo, a la hora de decidir qué candidatos entrevistar para un trabajo, un gerente puede evaluar el currículum de un aspirante y luego continuar con otro, o puede poner todos los currículums sobre la mesa, compararlos y luego decidir a quién entrevistar.

En un estudio reciente publicado en la revista *Comportamiento Organizacional y Procesos de Decisión Humana*, examinamos cómo estas dos formas de evaluar opciones pueden influenciar las decisiones de una persona. Reclutamos a 2,783 participantes de la investigación en Estados Unidos entre un panel de Internet (Amazon Mechanical Turk) y una universidad en Singapur. A lo largo de siete experimentos, se les pidió a los participantes que eligieran entre opciones presentadas ya sea secuencialmente o todas juntas. Algunas decisiones fueron simples, como qué modelo de cámara comprar; otras fueron más complejas, del tipo que tomaría un gerente a la hora de otorgar un contrato a un proveedor. Descubrimos que la gente es 22 por ciento más propensa a elegir objetivamente la mejor opción cuando ve las opciones todas juntas en lugar de una por la vez.

¿Por qué? Una posibilidad es que teniendo toda la información enfrente, la gente puede comparar las opciones más a fondo, y así identificar más fácilmente la mejor. Pero cuando las personas ven las opciones individualmente, se forman un juicio general sobre cada una y luego tienen que volver y compararlas.



Las empresas no siempre ayudan a los consumidores a ver todas sus opciones a la vez. Luego de analizar los sitios de Internet de las principales manufactureras automotrices y proveedores de seguros de vida, descubrimos que aunque todos tenían páginas para productos individuales (permitiendo que la gente considerara un producto a la vez), solo algunas dejaban ver varios productos en la misma pantalla. La mayoría de las páginas tiene una herramienta para comparar, pero solo deja comparar opciones dentro de algunas dimensiones.

■ SOBRE LOS AUTORES

Shankha Basu es profesor asistente de máquetin en la Escuela de Negocios de la Universidad Leeds. **Krishna Savani** es profesor asociado de estrategia, administración y organización en la Escuela de Negocios Nanyang, en Singapur.



IKEA

la cadena que decora tu vida



Por Marcelo Albuja

Profesor de Dirección de Operaciones del IDE Business School, Universidad de Los Hemisferios, Ecuador.

Cuando una pareja joven quiere amoblar y decorar su departamento piensa primero en IKEA. Esto ocurre en varios países del mundo en donde la marca ha logrado un posicionamiento extraordinario debido a su portafolio de productos con diseños vanguardistas, funcionales y accesibles a la gran mayoría. La empresa además ha desarrollado un modelo de negocio exitoso que le permite estar siempre un paso por delante de la competencia.



*Versión ampliada del artículo "IKEA", publicado en Revista Ekos en junio 2017.

Cuando una pareja joven quiere amoblar y decorar su departamento piensa primero en IKEA... La empresa ha desarrollado un modelo de negocio exitoso que le permite estar siempre un paso por delante de la competencia.



La pareja de jóvenes se dispone a comprar sus muebles y se traslada a las afueras de la ciudad hacia el IKEA más cercano. Se puede reconocer al local desde lejos por los colores azul y amarillo, que no son coincidencia, al ser los mismos colores de la bandera sueca en donde fue fundada la compañía. Ingresan al local comercial y se encuentran con modelos de salas, cuartos, cocinas, baños; con diseños exquisitos y espacios bien aprovechados. Cada pieza del diseño es un producto en venta, con un nombre propio en sueco. Mientras caminan por el único pasillo en forma de serpiente van encontrando artículos muy atractivos que están estratégicamente dispuestos en el almacén para crear necesidades. En el camino, si les gusta un mueble o el cuarto entero, copian el código del producto en un papel con un lápiz pequeño que provee la

misma tienda. Si necesitan ayuda preguntan a alguno de los empleados que son fácilmente reconocibles por llevar uniformes con los mencionados colores. Al terminar el recorrido por el salón principal pasan a la bodega en donde el cliente toma los muebles, conforme a los códigos apuntados, los cuales están empacados en cajas planas de fácil movilidad. Los jóvenes pagan por sus productos, algunos necesarios otros comprados simplemente por impulso. Cansados por el largo trayecto y felices por haber encontrado buenos productos a excelentes precios, se sientan a comer en la cafetería del mismo almacén. Luego empaican sus cosas en el carro, van a la casa y arman ellos mismos los muebles. Su hogar ahora tiene un aire sofisticado. Están felices y piensan que fue un día productivo, se acuestan y duermen sobre la nueva cama Fjellse.

IKEA fue fundada por Ingvar Kamprad, cuyas letras iniciales se ven representadas en la primera parte del nombre de la empresa, las dos últimas letras en honor al nombre de su granja Elmtaryd y su condado Agunnaryd en Suecia. La organización tiene como visión “crear una mejor vida cotidiana para muchas personas”. Esta mirada ambiciosa aterriza en una propuesta de valor que se basa en el democrático design, que es lograr productos con un diseño estéticamente atractivo y adaptados desde el inicio para que sean baratos de producir, distribuir y comercializar.

El secreto de IKEA es entregar esta propuesta de valor a sus clientes a través de un modelo de negocio que se basa en tres pilares:

*La organización tiene como visión “crear una mejor vida cotidiana para muchas personas”. Esta mirada ambiciosa aterriza en una propuesta de valor que se basa en el **democratic design**, que es lograr productos con un diseño estéticamente atractivo y adaptados desde el inicio para que sean baratos de producir, distribuir y comercializar.*



1. Productos Clase Mundial. Para la empresa la innovación real aparece cuando se logra conectar conocimiento de la vida del hogar con la experiencia de IKEA en toda la cadena de valor. La firma logra un product-market fit difícil de copiar, encajando sus productos en el mercado objetivo. Se ofrece un portafolio de productos modernos, con hermosos diseños, extremadamente funcionales y de alta calidad. En las tiendas se puede observar en vivo controles de calidad realizados a los productos. Además se usan materiales de primer nivel, con buenos precios y amigables con el medio ambiente; como Bambú, madera con certificaciones sustentables o reciclada, Jacinto de Agua, entre otros.

2. Obsesión por los Costos. Conforme a su visión los precios deben ser accesibles para la gran mayoría. Esto se logra con una reducción de costos en todos los eslabones de la cadena de suministro. Por ejemplo, con el objetivo de ahorrar costos de fabricación y transporte, la gran mayoría de los productos de IKEA deben ser armados por los propios clientes en sus hogares. Esta cultura de eficiencia, frugalidad y austeridad se la vive desde la alta dirección. En alguna ocasión un alto directivo de la empresa no consiguió vuelo regular para asistir a una importante reunión, había solo disponibilidad en primera clase. Ingvar le indicó entonces que tomara un auto para hacer el viaje de 500 km.

Cuando se abrió la tienda de Kungens Kurva, Suecia, en junio de 1965, hubo colas de hasta 18.000 personas y muy pocos cajeros para atender a la creciente demanda. En una ocasión el gerente tuvo que seguir a un cliente hasta el parqueadero que se llevaba las cosas sin pagar porque se habían tardado mucho tiempo en traer los productos de la bodega. Este mismo gerente decidió abrir las bodegas para que los clientes cojan sus propios pedidos antes de pagar. Desde ahí se implementó el self-pickup en todas las tiendas, trayendo consigo grandes ahorros de personal y bodegaje.

3. Excelencia en la Gestión de Operaciones.

Tradicionalmente empacar una mesa toma mucho espacio, las patas son realmente incómodas cuando están dentro de un camión de mudanzas. Es por esto que la mayoría de productos de IKEA son empacados en cajas planas (flat-pack) para minimizar desperdicios de espacio y de combustible. Se diseñan los productos para reducir el empaque e incluso minimizar la cantidad de aire que será transportado. La compañía siempre está buscando mejores ideas de transporte

y logística, por ejemplo, tratan de enviar la mayoría de carga directo desde la fábrica hasta la tienda.

Se optimiza la cadena de demanda oficiando relaciones de largo plazo con sus proveedores, invirtiendo en producción automatizada y fabricando altos volúmenes. Una Supply Chain bien administrada no solo beneficia al cliente con precios bajos sino también beneficia al planeta por la reducción de emisiones de CO2. IKEA mira a la sostenibilidad como un eje estratégico, Steve Howard, el CFO (Chief Sustainability Officer) propuso que para el 2020 producirán más energía renovable de la que consumen.

Es importante decir que las estrategias antes mencionadas no nacieron desde la concepción de la compañía, sino más bien fueron fruto de accidentes, descubrimientos y de iteraciones prueba-error que fueron evolucionando a través del tiempo, adaptándose a las circunstancias cambiantes. Y en este mundo en donde lo único constante es el cambio, las empresas deben estar alertas, teniendo siempre presente que el que sobrevive no es el más fuerte sino el que mejor se adapta al cambio.

Hitos en la historia de IKEA



Años 1920: Nace Ingvar Kamprad en 1926 en Suecia. Cuando tenía cinco años comenzó vendiendo cerillas a sus vecinos y amplió su zona de ventas montado en su bicicleta. Luego vendía semillas, postales, adornos para árboles de Navidad, plumas y esferos.



Años 1940-1950: Ingvar convierte IKEA en una tienda de muebles. Durante ese periodo estudia el diseño de muebles, el automontaje, la publicidad, y el uso del catálogo y la exposición como forma de llegar al mayor número de personas posible. En 1951 se publica el primer catálogo de IKEA. En 1953 se abre el primer showroom en Almhult, Suecia.



Años 1960-1970: Se abren tiendas IKEA fuera de Suecia, las primeras en Noruega y Dinamarca. Se desarrollan productos estrella, como por ejemplo la silla POÄNG. En ese momento el concepto toma forma y se documenta en el "Testamento de un comerciante de muebles" de Ingvar Kamprad.



Años 1980: IKEA se expande de manera espectacular en nuevos mercados, como EE.UU., Italia, Francia y Reino Unido. IKEA empieza a tomar la forma de lo que se conoce actualmente.



Años 1990: Se crea "IKEA y los niños", y el trabajo se centra principalmente en la creación de soluciones que satisfagan las necesidades de las familias con hijos. Se forma el Grupo IKEA, y la responsabilidad con las personas y el medio ambiente se convierte en pilar fundamental.



Años 2000: IKEA se extiende a nuevos mercados, como Japón y Rusia. Se estudian y presentan soluciones coordinadas de decoración para dormitorios y cocinas. Se producen diversas asociaciones exitosas para proyectos medioambientales y sociales.

Cifras destacadas

GRUPO IKEA, UN VISTAZO AL 2014

- Ventas Totales:** EUR 28,7 mil millones
- Tiendas:** 315 en 27 países
- Productos:** acerca de 9.500 en el rango
- Empleados:** 147.000
- Proveedores:** 1.002 proveedores de muebles de hogar en 51 países
- Visitas a los locales:** 716 millones
- Visitas a la web:** más de 1,5 mil millones
- Catálogos:** 217 millones impresos en 30 lenguajes
- Comida IKEA:** EUR 1,46 mil millones / facturados al año
- Producción:** 59% de la producción es en Europa



■ SOBRE EL AUTOR

Marcelo Albuja Freile tiene los grados de Máster en Management Science and Engineering por la Universidad de Columbia, USA y Máster en Tecnología y Gestión de Empresas por IESE Business School de la Universidad de Navarra, España. Es Ingeniero Industrial por la Universidad San Francisco de Quito, Ecuador. Es consultor de empresas públicas y privadas sobre en temas de procesos, logística y tecnología basada en inteligencia artificial.

PFE PROGRAMA PARA FUTUROS EMPRESARIOS

Inicio: 9 de septiembre

Adquiere una idea exacta de cómo se desenvuelven los empresarios líderes

El Programa para Futuros Empresarios está orientado a desarrollar en el participante capacidades y conocimientos que permitan tener una visión más amplia del accionar de las empresas, a la vez que adquiere una idea exacta de cómo se desenvuelven los empresarios líderes en la actualidad.

El Programa para Futuros Empresarios está dirigido a estudiantes universitarios que hayan aprobado los dos primeros años de sus carreras de pregrado.

PERSPECTIVA ECONÓMICA

PUEDE LA ECONOMÍA INFLUIR EN EL TALENTO HUMANO



Por Santiago Caviedes

Profesor del área de Entorno Económico del IDE Business School.

Relación entre la calidad del talento humano y el entorno económico

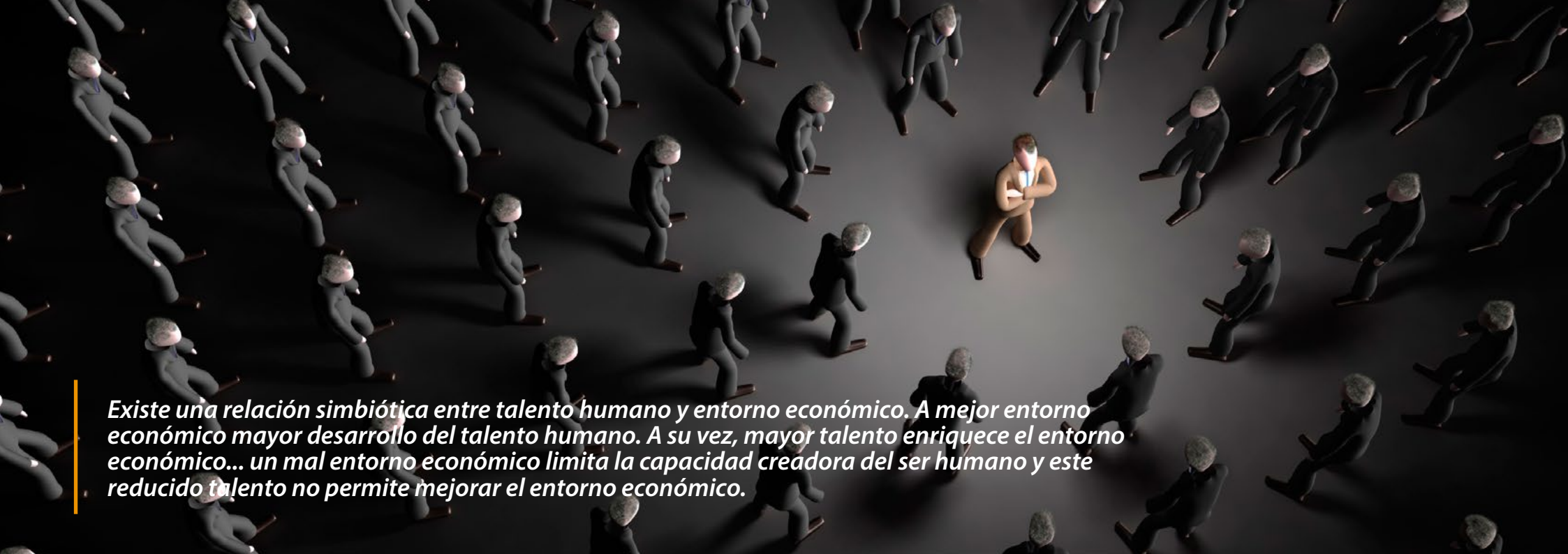
dealmente una economía funciona con base a la iniciativa individual para transformar insumos o ideas en un producto o servicio útil para la sociedad. Varios individuos piensan y actúan de similar manera, pero identifican diversas necesidades y así se generan los intercambios económicos entre sujetos de una comunidad.

En sociedades primitivas estas innovaciones tal vez eran herramientas rudimentarias y las transacciones se realizaban mediante trueque. En la medida en que se fue desarrollando la sociedad y principalmente, mediante la división del trabajo, se fue incrementando la especialización y refinando el talento, las sociedades se volvieron más complejas, con más y mejores productos, más ricas.

Este proceso continuo que se inició con la expansión del homo sapiens por el planeta nos ha traído en un corto tiempo geológico a la sociedad de la información, afuente y globalizada que hoy tenemos. Pero... ¡Claro! En este mundo coexisten países como, por ejemplo, Suiza que tiene un talento humano avanzado traducido por la innovación y la capacidad creadora de sus individuos y empresas; con países como Afganistán, con todas las limitaciones que una sociedad así tiene para el desarrollo, siendo el principal obstáculo al desarrollo del talento humano.

Existe una relación simbiótica entre talento humano y entorno económico. A mejor entorno económico mayor desarrollo del

**Versión ampliada del editorial "Existe una relación simbiótica entre talento humano y entorno económico" publicado en el portal www.ecuasectores.com el 22 de junio de 2017*



Existe una relación simbiótica entre talento humano y entorno económico. A mejor entorno económico mayor desarrollo del talento humano. A su vez, mayor talento enriquece el entorno económico... un mal entorno económico limita la capacidad creadora del ser humano y este reducido talento no permite mejorar el entorno económico.

talento humano. A su vez, mayor talento enriquece el entorno económico. De la misma manera, un mal entorno económico limita la capacidad creadora del ser humano y este reducido talento no permite mejorar el entorno económico.

Desarrollar el talento humano en un entorno económico adverso

Para romper el círculo vicioso, pero también para mantener el círculo virtuoso, se precisa de acción colectiva y en sociedades más desarrolladas ha sido el Estado el llamado a coordinar las acciones sociales para impulsar el talento y mantener un entorno económico favorable. Un ejemplo que nos puede sorprender es el retroceso que ha tenido Estados Unidos en cuanto a entorno económico y el talento de su población. La realidad es que Estados Unidos sigue siendo el líder en innovación y progreso

económico. Sin embargo, se ha tornado en un país a dos velocidades, muy similar a lo que sucede en nuestra Latinoamérica. Hay un sector ultra moderno, ultra competitivo con altos niveles de educación y de vida que convive con poblaciones marginadas, pobres, con bajos niveles de educación y salud. La sociedad estadounidense atraviesa tiempos complejos por la desigualdad pese a tener altísimo progreso material. Estos desajustes institucionales y fallas de política pública perjudican el entorno económico a través del proceso político.

Y es por esta razón que el populismo, un problema en general latinoamericano, ahora es evidente en Estados Unidos y también en Europa. La solución a estos problemas definitivamente está en la política pública inteligente porque el mercado por sí solo no los puede resolver, ni la acción estatal aislada tampoco.

Sin acumular riqueza, muy difícilmente se puede impulsar al talento humano. Sin talento humano muy difícilmente se puede acumular riqueza.

En la medida en que tengamos una población educada, saludable y capacitada, las oportunidades de progreso son mayores. No existe mejor situación para una empresa que tener acceso a una mano de obra calificada pues la curva de aprendizaje es más leve, la productividad es más alta y la innovación productiva se potencia.

Rompiendo el círculo vicioso de bajo talento humano y entorno económico adverso

Esta es tal vez la tarea más difícil. La historia del desarrollo económico nos ha mostrado que existe un balance entre el progreso material y el progreso social, que a la final se traduce en mejor talento humano. Sin acumular riqueza, muy difícilmente se puede impulsar al talento humano. Sin talento humano muy difícilmente se puede acumular riqueza.

En ese sentido, América Latina tiene la suerte de ser rica en recursos naturales, cuya renta debería ser utilizada en el desarrollo del talento humano de la región. Solo la riqueza originada en el talento humano es sostenible en el tiempo mientras que los recursos naturales nos darán una riqueza temporal. Lamentablemente, la evidencia muestra que no se ha invertido suficiente de esta renta en el talento humano pues la región no es una fuente de innovación importante. Existen pocas invenciones regionales que sean exitosas en el mercado mundial. Nuestra región no es conocida por sus inventos, sus empresas o sus científicos. En este último auge de las materias primas parecería que se hicieron esfuerzos mayores para invertir en la gente en medio de un entorno económico favorable. Hay ejemplos claros de la inversión en talento en Brasil, Ecuador y otros países de la región. La crisis de las materias primas ha perjudicado el ambiente económico y se corre el riesgo de perjudicar de forma importante la inversión en talento humano, tal como sucedió en la década perdida de los ochenta en Latinoamérica.

Políticas públicas que se deben implementar en países emergentes de la región

En la medida en que tengamos una población educada, saludable y capacitada, las oportunidades de progreso son mayores. No existe mejor situación para una empresa que tener acceso a una mano de obra calificada pues la curva de aprendizaje es más leve, la productividad es más alta y la innovación productiva se potencia. Considero que una de las prioridades sociales debe ser mantener un sistema de educación y protección social eficiente y efectivo para tener una fuerza laboral de primer nivel. Esto facilitará el desarrollo económico y la acumulación de riqueza en nuestras naciones que a su vez potenciará la calidad del talento. Se han realizado esfuerzos importantes para mejorar los sistemas de educación y salud en la región, pero aún hay mucho por hacer. Se debe encontrar una fórmula que aproveche la eficiencia de la provisión privada de los servicios pero que no vulnere el derecho a tener acceso a una educación y salud de calidad para el ciudadano. Existe mucho por investigar en este campo de la política pública para encontrar esa “fórmula mágica”.

Perspectivas del talento humano y desarrollo económico

Hemos de considerar que existen riesgos importantes en adelante para el talento humano debido al deterioro del entorno económico en América Latina. Por el lado de la oferta, las dificultades económicas que atraviesa toda la región por la crisis de las materias primas afectan la provisión de un bien público como la educación y la ca-

pacitación. La debilidad de las arcas fiscales afectará la calidad de la educación pública, lo cual es perjudicial para el desarrollo económico. Por el lado de la demanda, la capacidad del sector privado para absorber talento también se afecta por el pobre entorno económico. Los incentivos para invertir en talento disminuyen y se entra en un espiral negativo, tal como ya lo vivió la región en la crisis de los años ochenta, donde Latinoamérica se rezagó con otros países emergentes debido al entorno económico negativo y la baja inversión en la gente. Y es precisamente la gente capacitada, talentosa, saludable lo que hace rico a un país.

■ SOBRE EL AUTOR

Santiago Caviedes tiene los grados de Master en Administración Pública por Harvard Kennedy School y Master en Economía por The Graduate Institute de Ginebra. Es Socio & Jefe de Humboldt Management. Se desempeñó como Economista de Mercados Emergentes en Unifund (Suiza) y Gerente de Estrategia Económica de Movistar (Ecuador). Fue Viceministro de Política Económica en 2010. Galardonado por dos años consecutivos con el premio internacional de FocusEconomics al mejor analista económico de Ecuador.

LA IMPORTANCIA DE LAS EMOCIONES

Qué puede hacer por ti el marketing experiencial

Por Íñigo Gallo y Claudia Townsend

En un anuncio, vemos a un motorista que va por una carretera rodeada de campos bajo un cielo espectacular. No es fácil distinguir de qué moto se trata, pero no importa. Lo que cuenta es lo que simboliza: la libertad y emoción de la carretera. Debajo de la imagen se lee el siguiente eslogan: “En alguna parte en un avión un hombre trata de abrir una bolsita de cacahuetes”.

Este premiado anuncio de Harley-Davidson es un ejemplo clásico de posicionamiento experiencial. En este tipo de marketing, el mensaje no se centra en la funcionalidad del producto, sino en las emociones y experiencias asociadas con el mismo. Aunque esta técnica de posicionamiento de productos y servicios no es una novedad, ha cobrado protagonismo al calor de la economía de la experiencia.

* Artículo publicado en IESE Insight y reproducido previa autorización.

Los directivos de marketing y recursos humanos, así como las empresas en general, son conscientes de la importancia de los *millennials*, un segmento demográfico que no tardará en conformar el grueso de la población activa en muchos países. Esta generación lidera la búsqueda de la satisfacción y la realización personal a través de experiencias, como mostraba una encuesta a *millennials* estadounidenses encargada por Eventbrite y realizada por Harris Poll: “Para este grupo, la felicidad no se basa tanto en las posesiones materiales o el estatus profesional. Tener una vida plena y feliz pasa por crear, recopilar y compartir recuerdos obtenidos mediante experiencias que abarcan todo el espectro de las oportunidades de la vida”. El informe recomendaba a las empresas “valerse de la experiencia para incrementar su valor”. Y añadía que “tengan elementos experienciales captarán valor económico añadido y se ganarán el favor de los consumidores”.

En este artículo presentamos los hallazgos de nuestra investigación sobre el marketing experiencial. Aunque la venta de productos basada en el influjo de la experiencia puede arrojar enormes beneficios, también tiene sus límites, que aquí identificamos. Por tanto, las empresas deben tener presente tanto lo uno como lo otro si quieren sacar el máximo partido a la economía de la experiencia.

Aumentar la satisfacción

En muchos casos la elección del consumidor se reduce a una decisión de compra clara: un Mac o un PC, un sedán o un cinco puertas, unas vacaciones en el campo o en una gran ciudad... Aunque en la elección interviene una combinación de cálculo racional e instinto, lo que importa es el peso que el consumidor otorgue a uno y otro.

Nuestro estudio revela que la elección depende en gran medida de si se trata de una compra material o experiencial. ¿En qué se diferencian? En términos sencillos, una compra material es la adquisición de un objeto tangible, mientras que una experiencia es un acontecimiento que vive el consumidor. Por decirlo de otra manera, los consumidores compran un objeto material para poseerlo y una experiencia para vivirla.

El marketing experiencial tiene el potencial de generar una reacción emocional más fuerte que los productos materiales dado que, por naturaleza, las experiencias nos afectan de forma holística y pueden apelar a varios sentidos. Tal vez sea una de las razones por las que están tan vinculadas a nuestro sentido de identidad, punto que abordaremos más adelante. Del mismo modo, en general producen una satisfacción más duradera que los bienes materiales. En cuanto una compra material cubra las necesidades básicas del consumidor, poca felicidad más podrá aportar; su rentabilidad marginal se reduce. En cambio, la utilidad obtenida con una compra experiencial puede ser ilimitada.

La psicología social apunta dos razones por las que las experiencias tienen un mayor impacto en la felicidad y el bienestar que los productos materiales. En primer lugar, en general se viven con otras personas, por lo que son más gratificantes socialmente, un aspecto crucial para nuestro desarrollo personal. Segundo, tienden a compararse menos que los productos. Así, en el placer que obtenemos de las compras experienciales influye menos la comparación con otras experiencias a las que renunciamos. En consecuencia, no se ven tan afectadas como las compras materiales por la preocupación de ser menos que el vecino.

Las experiencias también nos ayudan a definirnos. Si bien es cierto que podemos hacerlo en función de lo que tenemos, lo que vivimos tiene un impacto mucho mayor en nuestra autoestima e identidad, como corroboran diversos estudios de Travis J. Carter (Booth School of Business, Universidad de Chicago) y Thomas Gilovich (Cornell University).

En un caso, los investigadores pidieron a los participantes que explicaran su vida haciendo referencias a las compras que habían efectuado. Una mayoría abrumadora mencionaron más las experienciales que las materiales.

En otro de sus estudios, les dijeron que estaban a punto de conocer a una persona que sería importante en su vida y les preguntaron qué tipo de información querían acerca de esa persona: su historial de compras materiales o experienciales. De nuevo, la mayoría optaron por lo último, en la creencia de que así conocerían mejor su forma de ser.

En total realizaron siete experimentos. Todos confirmaron que “solemos definirnos más en función de nuestras compras experienciales que de nuestras posesiones” y arrojaron luz sobre por qué “nos resultan más gratificantes las compras experienciales que las materiales”.

Una práctica en alza

Nike y Apple fueron dos de las primeras empresas en percatarse del poder del posicionamiento experiencial. Ambas han explotado con maestría la psicología de la experiencia, convencidas de que los consumidores buscan cualidades experienciales incluso en las compras materiales.

Se diría que los directivos de marketing son cada vez más conscientes de que vender algo como una experiencia confiere más ventajas. Pero, ¿cuáles son las claves de un marketing tan diferente?

En su libro de memorias *Nunca te pares*, Phil Knight, cofundador de Nike, recuerda uno de los primeros anuncios en prensa de la compañía: “Se veía a un corredor en una carretera solitaria, rodeada de abetos enormes, claramente en Oregón. El eslogan rezaba: ‘Superar a la competencia es relativamente fácil. Superarte a ti mismo es un compromiso sin fin’. Todos los que me rodeaban pensaron que el anuncio era audaz, fresco. No se centraba en el producto, sino en su espíritu, algo insólito en los setenta”.

En declaraciones a la revista *Entrepreneur*, John Sculley, antiguo CEO de Apple, atribuyó gran parte del éxito de la compañía al posicionamiento experiencial: “Cuando comercializamos el primer Macintosh, hicimos un anuncio para la Super Bowl llamado 1984. Lo extraordinario de ese anuncio, sobre todo tratándose de un producto de alta tecnología, era que no lo mostraba ni una sola vez ni mencionaba ninguna de sus características técnicas. Lo que hicimos fue vender una experiencia, anunciar que algo excepcional iba a ocurrir el 24 de enero de 1984. Apple siempre se centra en la experiencia. Rara vez hablará de bits, bytes, memoria o cualquier otra característica del producto”.

Sin duda, el posicionamiento experiencial ha dado muy buen resultado a Nike y Apple, ¿pero podemos inscribirlo en una tendencia más generalizada?

Así parece indicarlo un estudio que hemos dirigido recientemente. En él comparamos anuncios de prensa de 1992 y 2012 para estudiar la evolución del uso del

posicionamiento experiencial. Analistas independientes examinaron los anuncios publicados en el número de junio de cuatro de las revistas de mayor circulación en Estados Unidos: *Better Homes and Gardens*, *National Geographic*, *Reader's Digest* y *Time*. La tendencia quedó confirmada: la temática de los anuncios de 2012 era notablemente más experiencial que la de los de 1992. Esto, por otra parte, no se debía a un aumento del número de anuncios de productos experienciales. Es más, el porcentaje de estos –películas, restaurantes, destinos turísticos y similares– era en realidad menor en 2012.

En realidad, se diría que los directivos de marketing son cada vez más conscientes de que vender algo como una experiencia confiere más ventajas. Pero, para poder practicar un marketing tan diferente como el experiencial, ¿cuáles son las claves sobre el comportamiento del consumidor que ha tener en cuenta un directivo que solo ha publicitado bienes y cualidades materiales?

El arte de elegir

Un estudio reciente que realicé (Íñigo Gallo) junto con el mencionado Thomas Gilovich, Sanjay Sood (Anderson School of Management de la Universidad de California en Los Ángeles) y Thomas C. Mann (también de la Universidad Cornell) revela cuatro diferencias clave en la evaluación y el consumo de bienes materiales y experienciales. Los directivos de marketing que quieran posicionar experiencialmente sus marcas materiales deberán comprender dichas diferencias y modificar sus prácticas promocionales en consecuencia.

1

¿APELAR A LA CABEZA O AL CORAZÓN?

En primer lugar, han de entender el tipo de información y de procesamiento mental que intervienen cuando un consumidor evalúa un producto. ¿Hasta qué punto es deliberativo o intuitivo el proceso? ¿Y qué criterios decisorios emplea el consumidor?

Nuestra investigación halló que en las compras experienciales interviene un razonamiento más emocional y basado en la intuición. Por ejemplo, en un experimento presentamos a los participantes una serie de compras hipotéticas, la mitad de bienes materiales y la otra mitad de bienes experienciales. Con cada compra, les preguntamos hasta qué punto basarían su decisión en la intuición o la razón. Resultó que preferían la intuición para las experiencias y el razonamiento para los bienes materiales.

Una de las causas es que tendemos a evaluar los productos más por cómo se posicionan respecto a los demás, lo que no se da tanto en el caso de las experiencias únicas. Los bienes materiales son más fáciles de comparar, pues tienen características tangibles que se pueden valorar objetivamente. En cambio, cuando evaluamos una experiencia, solemos pensar en cómo afectará a nuestro nivel de felicidad o en lo memorable que será. Son preguntas difíciles de responder y aún más de comparar cuando tenemos diversas opciones.

Las marcas de productos materiales pueden sacar el máximo partido a la economía de la experiencia haciendo hincapié en los aspectos experienciales. Una posibilidad es centrarse sobre todo en su uso.

Por ello, a la hora de promocionar bienes experienciales, los directivos de marketing han de procurar influir en el corazón, no solo en la cabeza.

2 EL PAPEL DEL ARREPENTIMIENTO

En esta era del marketing basada en el valor, los directivos deben continuar centrándose en el consumidor una vez efectuada la compra. Han de garantizar su satisfacción posventa porque la propensión al arrepentimiento cobra máxima importancia.

Según nuestro estudio, las causas del arrepentimiento varían entre las compras materiales y las experienciales. En un experimento presentamos a los participantes una secuencia de compras y les pedimos que imaginaran que se debatían entre su intuición, que se decantaba por una opción, y la razón, que prefería la otra.

Después les pedimos que imaginaran que habían tomado la decisión equivocada y se arrepentían. Con cada caso, les preguntamos: “¿De qué se arrepiente más, de equivocarse por ir en contra de su instinto o en contra de su cálculo racional?”.

Haciéndose eco de nuestro primer hallazgo, los participantes se sentían peor cuando no elegían el método “correcto”. Es decir, quienes no hicieron caso a su intuición en una compra experiencial fallida se sintieron peor que si hubieran hecho otro tanto con la lógica. Del

mismo modo, quienes ignoraron lo que les decía la lógica en una mala compra material se sintieron peor que si hubieran hecho lo mismo con su intuición.

Se infiere así la necesidad de que los directivos de marketing promuevan la toma intuitiva de decisiones en las compras experienciales y otra más analítica en las materiales. De lo contrario, si se equivoca en su decisión, la decepción del comprador y su arrepentimiento podrían ser mayores.

3 CREAR EL CONTEXTO

Tras descubrir que los participantes se inclinaban por elegir de forma más intuitiva y holística en el caso de las compras experienciales y de forma más deliberativa y analítica en el caso de las materiales, nos preguntamos si alentarles a pensar de una manera u otra influiría en el atractivo relativo de ambos tipos de bienes.

Efectivamente, así fue. Cuando les invitamos a pensar de forma intuitiva –tomar decisiones rápidas y basadas únicamente en su impresión general y sus sentimientos–, se decantaron más por la compra experiencial. Cuando les pedimos que pensarán de forma deliberada–reflexionar detenidamente y basar su evaluación en una valoración analítica– optaron relativamente más por la compra material.

De este modo, los directivos que vendan una experiencia o productos posicionados experiencialmente

deberían dotar de un aspecto intuitivo a todos sus materiales promocionales, como anuncios, folletos y otros.

4 PONERLE UN PRECIO

Otros estudios indican que los consumidores están dispuestos a pagar más cuando su estrategia decisoria y su motivación “encajan”. Así, quien evalúe de forma intuitiva una compra experiencial probablemente esté dispuesto a gastarse más que otro que lo haga de forma racional. Por lo mismo, quien valore una compra material de forma racional probablemente esté dispuesto a gastarse más que quien lo haga de forma intuitiva.

En otro experimento pedimos a la mitad de los participantes que pensarán de forma intuitiva y a la otra mitad de forma deliberada para después hacerles elegir entre una compra material y otra experiencial parecida. Las opciones eran el póster de una película o una entrada para ir a verla al cine; una colección de discos compactos o un concierto; el resguardo de una carrera de caballos histórica o una entrada para una carrera próxima, y una novela de edición limitada o una charla del autor.

Como esperábamos, aquellos que procesaron intuitivamente una compra experiencial se mostraron dispuestos a pagar un precio mayor que los que lo hicieron de forma deliberada, y quienes procesaron la compra material racionalmente se mostraron dispuestos a pagar más que los que lo hicieron a partir de su intuición.

El marketing experiencial es una herramienta poderosa para llegar a más clientes potenciales; despierta el interés de los consumidores y estos lo comparten en las redes sociales.

A la luz de estos resultados, los directivos deberían examinar sus estrategias de precios y experimentar con otros diferentes, sobre todo en contextos en los que la compra se efectúa siguiendo la ruta “natural”: razón para las posesiones, intuición para las experiencias.

Aprovechar las ventajas

A partir de estos hallazgos, hemos elaborado una serie de recomendaciones sobre cómo publicitar los productos materiales como experiencias. El objetivo es generar vínculos emocionales y reforzar la conexión mental de los consumidores con una marca.

CENTRAR LA COMUNICACIÓN EN LOS ASPECTOS EXPERIENCIALES DEL PRODUCTO. Al igual que Harley-Davidson, las marcas de productos materiales pueden sacar el máximo partido a la economía de la experiencia haciendo hincapié en los aspectos experienciales. Una posibilidad es centrarse no tanto en el producto en sí como en su uso. El posicionamiento experiencial típico se vale de estímulos sensoriales. Trata de convencer mediante el movimiento y la intensidad en lugar de presentar información objetiva del producto o convencer mediante una evaluación analítica.

Otra palanca que las marcas emplean para posicionar experiencialmente sus productos es destacar el elemento social que los rodea, centrándose en los sentimientos y emociones que suscita su posesión o uso. Cada vez es más recuente que apliquen técnicas de narración para generar historias relacionadas con la marca. Por ejemplo, Burberry rodó *The Tale of Thomas Burberry* (La historia

de Thomas Burberry), un vídeo corto y fácil de compartir que parece el tráiler de una gran película de Hollywood. Los productos aparecen sutilmente, solo llevados por los actores. Lo que interesaba realmente era transmitir la visión y el espíritu pioneros e innovadores del fundador en un anuncio que la revista *Marketing Week* calificó de “un salto más allá de la publicidad basada en productos”.

AUMENTAR LA PRESENCIA DE LA MARCA CON EXPERIENCIAS EN TORNO AL PRODUCTO. Una segunda estrategia, más arriesgada pero también con un impacto potencial mayor, es aventurarse en las experiencias en torno al producto. ¿En qué experiencias participan los consumidores cuando lo usan? ¿En qué situaciones? ¿Con qué objetivos? Además de dar con posibles nuevas fuentes de negocio, avanzar en esta dirección muestra que lo que vende es más que un producto.

Así, Danone y Chobani, fabricantes de productos lácteos tradicionales que suelen consumirse en casa, han abierto locales para que la gente vaya a tomar un yogur como si de un café se tratara. O ahí tenemos un producto físico como las raquetas de tenis, que se venden ahora equipadas con chips y sensores capaces de captar movimientos y transmitir esa información a teléfonos inteligentes y ordenadores para que los jugadores puedan monitorizar su rendimiento y mejorar su juego.

No es solo un ejemplo de cómo los aspectos experienciales se explotan para publicitar bienes materiales, sino de cómo estos últimos se están transformando en bienes experienciales.

La apuesta por este tipo de estrategias exige una inversión mayor que limitarse a comunicar una experiencia. Pero, si se hace bien, la marca puede aumentar su credibilidad integrando la experiencia en el mismo bien material.

Advertencias importantes

Si bien una estrategia de posicionamiento experiencial puede ser beneficiosa, también plantea riesgos que deben tenerse en cuenta.

EL BOCA A BOCA NEGATIVO. Contar una historia relacionada con la marca, como hizo Burberry, puede reforzar su atractivo y su conexión con los clientes. Pero, ¿y si es un fiasco? ¿Y si perjudica a la marca en lugar de mejorar su reputación?

Le pasó a Budweiser cuando presentó su anuncio para la Super Bowl el 5 de febrero pasado. Al igual que Burberry, Budweiser hizo una minipelícula sobre cómo el fundador de la empresa, el inmigrante alemán Adolphus Busch, viajó a Estados Unidos en el siglo XIX y, a pesar de la hostilidad contra los inmigrantes, fundó una cervecería. El anuncio encontró una opinión pública muy dividida por el polémico veto migratorio del presidente Trump y dio pie a una tormenta en Twitter con el hashtag #boycottbudweiser. Una parte de los consumidores, enfadados, aseguraron que a partir de entonces beberían “cerveza antiglobalización”. Como observó CBS News: “Parece que el sueño americano de una persona es el mensaje antiamericano de otra”.

Los compradores de un bien material se sentirán más arrepentidos si creen que les han embaucado y el producto no cumple con las características o la función esperadas.



Este caso pone de manifiesto los pros y contras del boca a boca, sobre todo en la era de las redes sociales. Por un lado, el marketing experiencial es una herramienta poderosa para llegar a más clientes potenciales: despierta el interés de los consumidores y estos lo comparten en las redes sociales con su círculo de amigos, familiares, compañeros de trabajo y otros contactos. Por el otro, la evolución de esas conversaciones escapa al control directo de la empresa. Llamar la atención en las redes sociales es una bendición siempre y cuando predominen los comentarios y valoraciones positivos. Si son contradictorios o negativos, pueden dañar gravemente la reputación de una marca.

De ahí que realizáramos varios estudios al respecto con la profesora del IESE Inés Alegre. En uno de ellos, manipulamos el posicionamiento de una compra (zapatillas para correr), ya fuera para destacar la dimensión material (sus características físicas) o la experiencial (qué se siente al correr con ellas). Los resultados mostraron que quienes la evaluaron en su posicionamiento experiencial eran más dados a buscar la opinión de otras personas y compartir la suya.

En otro recabamos datos de los diez artículos más vendidos en Amazon en casi treinta categorías. Evaluamos hasta qué punto era experiencial la descripción del producto, desde el uso de imágenes o texto hasta si este último se centra-

ba en los aspectos materiales o experienciales. Y descubrimos una correlación entre la cantidad de elementos experienciales de un artículo y la de valoraciones que recibía.

En definitiva, el posicionamiento experiencial de productos aumenta su capacidad de hacer ruido (*talkability*). Este es un aspecto especialmente relevante en un mundo dominado por las redes sociales, donde miles de personas, cuando no millones, ven y comparten las valoraciones de un producto. Pero no hay que olvidar que los consumidores actuales son muy duchos en marketing. Intuitivamente dan más importancia a las experiencias de primera mano de otras personas que a los argumentos de publicistas, vendedores o comerciales. Y esos testimonios pueden adoptar un cariz positivo o negativo.

EXTRALIMITARSE. Que Harley-Davidson, Nike y Apple hayan sabido publicitar sus productos apelando a las emociones de los consumidores con campañas ingeniosas, creativas y experienciales no significa que todas las empresas puedan hacerlo con éxito. En su caso, venden productos materiales -motos, zapatillas de deporte y ordenadores- y los consumidores suelen recurrir a la lógica y la razón cuando toman este tipo de decisiones de compra.

Además, tal y como revela nuestra investigación, los compradores de un bien material se

La economía de la experiencia ya es ubicua. Está claro que cada vez más consumidores dedican una mayor cantidad de renta a vivir experiencias.

sentirán más arrepentidos si creen que les han embaucado y el producto no cumple con las características o función esperadas.

De poco servirán eslóganes como “Lo importante es el viaje, no el destino”, “Just Do It” o “Think Different” si la moto se avería, las zapatillas no se ajustan bien o el ordenador no ofrece innovación alguna. El marketing experiencial debe responder a la realidad. De lo contrario, como ocurre con el boca a boca negativo, el daño reputacional puede ser devastador.

DAR JUEGO A LA COMPETENCIA. Las empresas que posicionan experiencialmente sus productos o dan un paso en esa dirección suelen hacerlo para distinguirse de la competencia y subir los precios. Al mismo tiempo, los rasgos del lenguaje y el consumo experiencial suelen ser subjetivos e intangibles, lo cual suscita una sensación de incertidumbre en el consumidor. La combinación de ambos factores puede hacer que los competidores aprovechen para hacerse con más cuota de mercado. En concreto, aquellos que opten por una estrategia de marketing sin tanta fruslería y basada en la funcionalidad pueden diferenciarse de las empresas experienciales.

La *startup* de comercio electrónico Dollar Shave Club, adquirida hace poco por Unilever, es un buen ejemplo. En un llamativo vídeo que se hizo viral, el fundador bromeó: “¿De verdad piensas que tu máquina de afeitar necesita un mango que vibra, una linterna, un rascador de espalda y diez cuchillas?”. Aunque otras marcas justifiquen sus elevados precios apelando al gusto de los

hombres por los aparatos y la experiencia de un buen afeitado, Dollar Shave Club publicitó sus máquinas con cualidades materiales tradicionales –calidad a precio reducido– y se labró su propio nicho de mercado.

Una tendencia a seguir de cerca, pero con cuidado

La economía de la experiencia es ya ubicua. Está claro que cada vez más consumidores dedican una mayor cantidad de su renta disponible a vivir experiencias y que incluso las empresas posicionan las compras materiales como tales.

Quizá estamos ante un mercado más maduro y concurrido, en el que un número creciente de productos se disputan la atención limitada de los consumidores. Las estrategias de comunicación experiencial pueden ser una herramienta que ayude a la diferenciación de un producto en aquellos mercados en los que a los consumidores cada vez les cueste más distinguir entre una marca y otra si se ciñen a sus cualidades tangibles.

Tal vez sea el resultado de la mejora del nivel de vida. A medida que se desarrolla la economía de los países, los consumidores ven cubiertas sus necesidades materiales y, por consiguiente, pueden permitirse hacer compras más experienciales.

O es posible que cada vez sean más sofisticados psicológicamente. Los consumidores se percatan de los beneficios que las compras experienciales tienen para su salud mental –como placer, diversión y rela-

jación– y los publicistas simplemente buscan aprovecharse de ello.

Sea cual sea la razón, está claro es que se trata de una tendencia con implicaciones para las empresas y los consumidores a los que sirven.

■ SOBRE LOS AUTORES

Íñigo Gallo es profesor adjunto del departamento de Dirección Comercial del IESE. Se doctoró en la Anderson School of Management de la Universidad de California en Los Ángeles y es MBA por el IESE. Su investigación se centra en las compras experienciales, las decisiones sobre precios, la publicidad y cómo la incertidumbre afecta al comportamiento del consumidor, temas sobre los que ha hablado en conferencias y publicado en revistas de marketing y psicología.

Claudia Townsend es profesora adjunta de Marketing en la School of Business Administration de la Universidad de Miami. Se doctoró en la Anderson School of Management de la Universidad de California en Los Ángeles. Su investigación se centra en la influencia de la estética y la presentación visual de los productos en el comportamiento del consumidor. Ha publicado en las revistas académicas de marketing más importantes, como *Journal of Consumer Research*, *Journal of Marketing Research* y *Journal of Marketing*. Antes de su carrera académica, trabajó en los sectores de investigación de mercado y asesoría económica.



TRABAJAR MUCHAS HORAS no significa ser más productivo



Por Patricia León

Directora de Desarrollo Institucional del IDE
Editora General de Revista Perspectiva

Una colega mía me comentó esta anécdota: hace varios años atrás, cuando ella recién iniciaba su vida profesional, tuvo que realizarse durante una semana un tratamiento dental que empezaba a las 5.30 de la tarde. La hora de salida señalada por la empresa donde ella laboraba era las 5 de la tarde, de tal manera que podía salir del trabajo y alcanzaba a llegar justo a tiempo para su cita con el dentista. Así lo hizo. El último día del tratamiento, a la hora de salida, cuando ella tomó su cartera para irse, escuchó a sus espaldas que uno de sus compañeros le dijo: “Ya tenemos una candidata para ganar el bailejo de oro de este mes”. Recordemos que en Ecuador se denomina bailejo a la herramienta que usan los albañiles para extender y allanar el yeso o la argamasa. La frase era una comparación de la hora de salida de mi colega con lo que hacen los albañiles cuando terminan su día de trabajo, sin quedarse ni un minuto más allá de lo contratado con el maestro de obra.

En muchos ambientes laborales no es bien visto que alguien salga a la hora exacta y, más bien, se valora a quien se queda trabajando hasta dos, tres o más horas después.

Independientemente de los motivos que alguien tenga para trabajar mucho tiempo —jefes demandantes, incentivos financieros, ambición personal—, la sobrecarga de trabajo no ayuda ni a la persona, ni a su familia, ni a la empresa.

Quien trabaja más horas ¿es más productivo? No. En un estudio realizado por Erin Reid, profesora de la Escuela Questrom de Negocios de la Universidad de Boston, los directivos encuestados no pudieron señalar la diferencia entre los empleados que habían trabajado más de 40 horas a la semana y los que simplemente fingieron hacerlo. El estudio no pudo encontrar ninguna evidencia de que los empleados que trabajaron las horas establecidas lograran menos, ni tampoco alguna señal de que los empleados que laboraron más horas lograran una mayor productividad.

Pero hay más. Numerosos estudios realizados por el Instituto de Salud Ocupacional de Finlandia han encontrado que la sobrecarga de trabajo y el estrés resultante pueden conducir a todo tipo de problemas de salud, incluyendo problemas de sueño, depresión, abuso de alcohol, diabetes, problemas de memoria y enfermedades cardíacas. Esto no solo afecta a la salud de los individuos sino que también es terrible para los estados financieros de una compañía, pues lleva al ausentismo, la rotación de personal y costos crecientes en los seguros médicos.

Otros efectos secundarios de la sobrecarga de trabajo son la obstaculización de la comunicación interpersonal, la dificultad para elaborar juicios y el manejo de las propias reacciones emocionales. Incluso si alguien trabaja muchas horas voluntariamente, por el simple gusto de trabajar, comenzará a cometer errores cuando esté cansado. Solo entre 1 y 3 por ciento de la población puede dormir cinco o seis horas por noche sin sufrir alguna pérdida de desempeño. El resto de los mortales, cuando estamos cansados, perdemos la concentración y progresivamente comenzamos a hacer tonterías que, tarde o temprano, se convierten en errores irreparables.

Entonces ¿no se debe trabajar mucho, aunque eso signifique ganarse el bailejo de oro cada mes? No necesariamente. Gran parte de las investigaciones sobre salud ocupacional sugiere también que la gente puede trabajar una o dos semanas de 60 horas para resolver una verdadera crisis. Pero eso es distinto a tener un estilo de vida basado en la sobrecarga de trabajo crónica.

■ SOBRE LA AUTORA

Patricia León González es MBA —Master en Dirección de Empresas— por el IDE Business School y Licenciada en Sistemas de Información por la Escuela Superior Politécnica del Litoral.



ACTIVIDAD
2 DÍAS

TIEMPO

#1 EN EDUCACIÓN EJECUTIVA
EN EL ECUADOR

RANKING AMÉRICA ECONOMÍA 2016

PEOP

PROGRAMA DE
EFICIENCIA EN
OPERACIONES

INICIO: 22 DE SEPTIEMBRE

Explora los elementos fundamentales de la gestión operativa y revisa los principios y la aplicabilidad de distintas prácticas. Identifica qué tipo de estrategias ganadoras se pueden diseñar, en términos de gestión de operaciones.

Dirigido a gerentes y jefes de las áreas de: proyectos, operaciones, supply chain, logística, gestión y compras.

PPEC

PROGRAMA DE
PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y
CONTROL

INICIO: 17 DE OCTUBRE

Elabora un plan estratégico estructurado a través del aprendizaje de conceptos y herramientas y su adecuada aplicación en diferentes situaciones de negocios.

Dirigido a gerentes generales, gerentes de unidades de negocio, jefes de área, ejecutivos de planeamiento y control de gestión, asesores y consultores de empresas.