

# FUNDAMENTOS DEL DISEÑO. DISEÑAR PENSANDO EN EL USUARIO

OBSERVACIÓN  
FACTIBILIDAD IMAGINACIÓN  
PERCEPCIÓN **USUARIO** **DISEÑO** ERGONOMÍA  
FUNCIONALIDAD  
ESTRUCTURA

# DISEÑO

USABILIDAD CURIOSIDAD MATERIALIDAD  
NAMING Pensamiento **COLOR**  
Proyectual

# **FUNDAMENTOS DEL DISEÑO**

**DISEÑAR PENSANDO EN EL USUARIO**

Compilación:

**Agustina Contreras**

**María Aldana Falasco**

Contreras, Agustina; Falasco, María Aldana

Fundamentos del diseño, diseñar pensando en el usuario / Agustina Contreras; María Aldana Falasco. - 1a ed. - Adrogué: Universidad Nacional Guillermo Brown, 2023.

220 p.; 24 x 17 cm.

ISBN 978-631-90004-4-3

1. Diseño. 2. Ergonomía. 3. Diseño de Productos. I. UNaB. II. Título.

CDD 620.82

Los textos que se reproducen en el presente volumen y que corresponden a diversos autores se utilizan con fines meramente pedagógicos.

## AUTORIDADES DE LA UNAB

### RECTORADO

#### Rector

Lic. Pablo Matías Domenichini

#### Vicerrector

Lic. Facundo Nejamkis

### SECRETARÍAS

#### Secretaría Académica

Andrés Gilio

#### Secretaría General

Stella Salamone

#### Secretaría Económico Administrativa

Diego Otero

#### Secretaría de Extensión y Bienestar

Ignacio Jawtuschenko

## Índice

	Pág.
<b>Unidad 1 - DISEÑO</b>	
<b>Capítulo 1:</b> ¿Qué es el diseño?	
Gerardo Rodríguez.....	8
¿Qué es un problema. Bruno Munari.....	15
<b>Capítulo 2:</b> ¿Qué esperamos de los objetos?	
Alberto Wilensky	
La base del negocio.....	33
La demanda.....	44
La ley de la percepción. El marketing no es una batalla de productos, es una batalla de percepciones. Al Ries, Jack Trout.....	69
<b>Unidad 2 - ANÁLISIS</b>	
<b>Capítulo 3:</b> Precursores: Bauhaus y Ulm.	
Bernhard Bürdek.....	76
<b>Capítulo 4:</b> El usuario, nuestro protagonista.	
Análisis de los mercados de consumo. ¿Qué factores influyen en el comportamiento del consumidor? Kotler.....	95
<b>Unidad 3 - IDEA</b>	
<b>Capítulo 5:</b> Dime cómo eres y te diré cómo te llamas	
El poder del nombre Al Ries, Jack Trout.....	120
La trampa de la falta de nombre.....	132

## Introducción

En un mercado saturado de información, objetos y en constante demanda, el diseño y desarrollo de productos necesita gente capacitada que pueda analizar, planificar y crear piezas/objetos que estén a la altura de las necesidades de los usuarios. Debemos formar profesionales creativos con una gran mirada crítica, conciencia social y de clase, compromiso ambiental, y profesionales. Capaces de producir de manera eficiente las mejores respuestas ante las necesidades de los usuarios: diseñar los objetos que más se asemejen a su satisfactor ideal.

El diseño es mucho más que algo estéticamente bello, involucra muchas variables. Hablamos de proyectar, de pensar una idea en función de una necesidad, resolviéndola de la mejor manera posible para quien será su usuario: ¿es fácil de usar?, ¿lo puede trasladar?, ¿es accesible?, ¿se puede reparar?, etc. La estrella principal debe ser el usuario: quien marca y define el eje de todo su trabajo. No podemos pensar la disciplina de diseño y desarrollo de productos pensando que el usuario simplemente es una persona que podemos analizar a través de datos socioambientales. El ser humano ve el mundo a través del lente de lo simbólico, consume imágenes y no objetos. ¿Todas las personas de 43 años se comportan igual?, ¿qué hace que una mochila sea para salir todos los días o una para ir de campamento?, ¿qué espera el usuario de una campera, qué sólo lo abrigue? Entonces ¿por qué no sale a la calle con una manta y nada más? Hay que pensar en el contexto de ese usuario, qué hace, qué espera de ese producto, cuánto espera pagar por él, entre otras cosas. Sólo así podremos diseñar y proyectar productos que sean exitosos en el mercado y contexto actual.

La búsqueda de esta asignatura consiste, en primer lugar, en entender qué es el diseño, sus alcances, objetivos e implicancias en cada área. Una introducción al pensamiento proyectual y sus metodologías de investigación. La importancia del usuario, la identificación de los problemas y pensar al diseño en función de ellos. Siempre teniendo presente el contexto en el que está inmerso, su factibilidad económica, tecnológica y sustentable.

Desarrollar una mirada crítica sobre los objetos y espacios de nuestro entorno y reflexionar acerca del rol del diseñador centrado en el usuario.

Agustina Contreras

# Unidad 1 - DISEÑO

*“El diseño es un proceso de creación visual con un propósito.  
A diferencia de la pintura y la escultura, que son la realización de las visiones  
personales y los sueños de un artista, el diseño cubre exigencias prácticas”.*

*Wong, Wucius (1991), Fundamentos del diseño bi- y tri-dimensional,  
Buenos Aires, Ed. Gustavo Gili.*

# Capítulo 1: ¿Qué es el diseño?

## Introducción al diseño industrial<sup>1</sup>

### 1. Definición de diseño

La palabra diseño proviene del término italiano *disegno*, que significa delimitación de una figura, realización de un dibujo.

En la actualidad, el concepto diseño tiene una amplitud considerable, de tal modo que especifica su campo de acción acompañándose de otros vocablos. Así tenemos: diseño industrial, diseño artesanal, diseño gráfico, diseño textil, diseño mecánico, diseño estructural, diseño de asentamientos humanos, diseño arquitectónico, diseño de plantas industriales, diseño de proceso.

La producción masiva a partir de la revolución industrial sentó los principios básicos para que el término diseño se entendiera como un nuevo concepto internacional desde los primeros años del presente siglo.

De acuerdo a lo que plantean Cross, Elliott y Roy; Diseño en la actualidad se toma como innovación, como creación, como avance, como solución renovadora, como un nuevo modo de relacionar un número de variables o factores, como una nueva forma de expresión, como el logro de una mayor eficacia.

La dificultad de escribir (y de hablar) sobre diseño reside en que esta palabra tiene diferentes significados, y según quien la emplee, puede significar:

- un producto (p. ej.: “Este nuevo modelo de papel pintado es un diseño mío”);
- un plano (p. ej.: “Este dibujo es mi diseño para el nuevo edificio”);
- un proceso (p. ej.: “Voy a diseñar una nueva forma de hacer el trabajo”).

Y puede conceptuarse en forma:

Racional:

“Una actividad orientada a determinados fines, para la solución de problemas” (L. Bruce y Archer);

Administrativa:

“El esfuerzo consciente de imponer un orden significativo” (Víctor Papanek);

Mística:

“La realización de un acto de fe muy complicado” (J. Christopher Jones).

En vista de esta diversidad de significados e intuiciones respecto al diseño, tal vez sea mejor adoptar la definición de J. Christopher Jones: “El efecto de diseñar es iniciar un cambio en las cosas realizadas por el hombre”. Aquí se desplaza claramente el problema de la definición de ¿qué es diseñar? a ¿cuál es el efecto de diseñar? Cualquier actividad que inicia un cambio en las cosas realizadas por el hombre es, pues, una actividad de diseño.

La adopción de esta definición general de diseño, justifica la amplia gama de rubros a que se puede referir dicho concepto, de tal modo que el diseñador no tiene que ser necesariamente un ingeniero o un arquitecto. o cualquiera de los profesionales del diseño (industrial, gráfico, textil, de asentamientos humanos); el diseñador puede ser administrador, político, consumidor, abogado, sindicalista, carnicero, panadero o fabricante de velas.

En ocasiones, con toda seguridad, el diseñador será usted mismo.

### 2. Definición de diseño industrial

Así como es problemático dar una definición del concepto diseño, más lo es cuando se trata del término diseño industrial, ya que una somera mirada a la bibliografía en que se utiliza dicho concepto, nos dará una idea de las muy diversas maneras de concebir el papel y los objetivos de esta actividad.

Sin embargo, a continuación se expresan dos concepciones del diseño industrial, no para que sean adoptadas sin más, sino para que se analicen a lo largo de la preparación académica en la universidad, de tal manera que al concluir su formación el profesional cuente con una concepción personal.

En primer lugar enunciaremos la definición del término diseño industrial oficialmente reconocida por el ICSID (International Council of Societies of Industrial Design), cuyo autor es el reconocido maestro de la teoría del diseño. Tomás Maldonado.<sup>2</sup> Él la dio a conocer en el año de 1961, en Venecia, Italia, durante una conferencia titulada Education for

1 Rodríguez, Gerardo (1987), Cap. 1 “Introducción al Diseño Industrial” en *Manual del Diseño Industrial* (Manual de Diseño Industrial)(pp. 13-15). México, Ediciones G. Gili

2 Maldonado, Tomás (1977), *El diseño industrial reconsiderado*, Colección Punto y Línea, Barcelona, Ed. Gustavo Gili, pág. 13.

Design, en los siguientes términos:

El diseño industrial es una actividad proyectual que consiste en determinar las propiedades formales de los objetos producidos industrialmente. Por propiedades formales no hay que entender tan sólo las características exteriores, sino, sobre todo. Las relaciones funcionales y estructurales que hacen que un objeto tenga una unidad coherente desde el punto de vista tanto del productor como del usuario, puesto que, mientras la preocupación exclusiva por los rasgos exteriores de un objeto determinado conlleva el deseo de hacerlo aparecer más atractivo o también disimular sus debilidades constitutivas, las propiedades formales de un objeto -por lo menos tal como yo lo entiendo aquí son siempre el resultado de la integración de factores diversos, tanto si son de tipo funcional, cultural, tecnológico o económico. Dicho de otra manera, así como los caracteres exteriores hacen referencia a cualquier cosa como una realidad extraña, es decir, no ligada al objeto y que no se ha desarrollado con él, de manera contraria las propiedades formales constituyen una realidad que corresponde a su organización interna, vinculada a ella y desarrollada a partir de ella.

La segunda concepción que sobre el término diseño industrial se transcribe es producto del autor de este Manual:

El diseño industrial es una disciplina proyectual, tecnológica y creativa, que se ocupa tanto de la proyección de productos aislados o sistemas de productos, como del estudio de las interacciones inmediatas que tienen los mismos con el hombre y con su modo particular de producción y distribución; todo ello con la finalidad de colaborar en la optimización de los recursos de una empresa, en función de sus procesos de fabricación y comercialización (entendiéndose por empresa cualquier asociación con fines productivos). Se trata, pues, de proyectar productos o sistemas de productos que tengan una interacción directa con el usuario (pudiendo ser bienes de consumo, de capital. o de uso público); que se brinden como servicio; que se encuentren estandarizados, normalizados y seriados en su producción, y que traten de ser innovadores o creativos dentro del terreno tecnológico (en cuanto a funcionamiento, técnica de realización y manejo de recursos), con la pretensión de incrementar su valor de uso. Estos productos y sistemas de productos deben ser concebidos a través de un proceso metodológico interdisciplinario y un modo de producción de acuerdo con la complejidad estructural y funcional que los distingue y los convierte en unidades coherentes.

### 3. Características esenciales de la actividad del diseño industrial

La gran mayoría de los teóricos del diseño, como es el caso de Bonsiepe, se establecen en común las siguientes características para definir la actividad del diseño industrial:

- Actividad que satisface las necesidades de la colectividad social mediante productos desarrollados (aislados o- sistemas de productos) en interacción directa con los usuarios.
- Actividad innovadora en el ámbito de las disciplinas que constituyen el gran campo de la proyección ambiental.
- Actividad que trata ante todo de incrementar el valor de uso de los productos (función del producto y utilización por parte del usuario).
- Actividad que determina las propiedades formales (estéticas, estructurales y funcionales) de los productos.
- Actividad que pretende ser una instancia crítica en la estructuración del mundo de los objetos.
- Actividad que pretende ser un instrumento para el incremento de la productividad o para el fomento de nuevas industrias.
- Actividad coordinadora del desarrollo y planificación de productos.
- Actividad planteada como procedimiento para incrementar el volumen de las exportaciones.

### 4. Cualidades necesarias en los estudiantes de diseño industrial

El futuro profesionalista de esta disciplina necesita poseer determinadas predisposiciones artísticas, técnicas y humanistas.

En relación con las primeras, la imaginación creadora y la originalidad son muy necesarias para el éxito profesional, pues permitirán encontrar las soluciones más adecuadas en cada caso.

En el aspecto técnico, las condiciones específicas relativas a esta carrera demandan del estudiante habilidad en matemáticas y dibujo para lograr diseños no sólo bellos, sino también con un alto porcentaje de seguridad tanto en los materiales usados como en la estructura misma y su funcionalidad. Se considera igualmente importante la facilidad para percibir las necesidades de la sociedad a que pertenece, ya que solo así podrá vincular su trabajo a la satisfacción de ellas.

Si se piensa en la relación que debe tener con sus subordinados, hay que tomar en cuenta la habilidad del profesionalista en el manejo de personal y en la organización del mismo. Por otra parte, sus relaciones con

productores y consumidores, presuponen la necesidad de que posea buena disposición para las relaciones interpersonales.

#### 5. Conocimientos que adquiere el estudiante de diseño industrial durante su formación académica

Básicamente, los conocimientos adquiridos por un profesional de diseño industrial son los siguientes:

1. Matemáticas
2. Materiales y proceso de fabricación
3. Metodología de diseño para el desarrollo proyectual
4. Estética
5. Organización de la producción
6. Métodos y técnicas de investigación documental
7. Teoría e historia del diseño
8. Mercadotecnia
9. Economía
10. Técnicas de expresión bi y tridimensionales
11. Ecología
12. Normalización, estandarización y: tipificación
13. Coordinación dimensional
14. Ergonomía
15. Psicología
16. Antropometría
17. Legislación, registros, patentes y marcas
18. Mecanismos
19. Productividad
20. Control de calidad
21. Accionamiento de utensilios, herramientas y máquinas varias
22. Análisis evaluación de productos
23. Electrónica
24. Electricidad
25. Política socioeconómica del contexto para el cual se diseñará
26. Administración, de empresas
27. Prefabricación
28. Estática
29. Historia de la cultura

30. Geometría
31. Resistencia de materiales
32. Óptica e iluminación
33. Sociología
34. Fotografía
35. Cibernética
36. Cinemática y dinámica.
37. Diseño gráfico
38. Contabilidad y costos



## Qué es un problema

Mi amigo Antonio Rebolini dice: “Cuando un problema no puede resolverse, no es un problema. Cuando un problema puede resolverse, no es un problema”. Y así es, efectivamente. Pero esta afirmación suscita algunas observaciones: en primer lugar, hay que saber distinguir si un problema puede ser resuelto o no. Y para saberlo hay que tener la experiencia, sobre todo técnica, que posee mi amigo Antonio. Pero ¿qué puede hacer un diseñador al principio de su actividad?

P  
↓  
S

Sobre la metodología proyectual existen diferentes textos que han sido publicados sobre todo por los proyectistas técnicos, algunos de estos textos también pueden aplicarse al diseño, es decir, a este tipo de proyección que considera también el componente estético del proyecto. Los principales autores de estos textos son: *M. Asimov, Principi di progettazione*, editado por Marsilio en 1968; S.A. Gregory, *Progettazione razionale*, editado por Marsilio en 1967; John Christopher Jones/D.G. Thornley (eds.), *Un método di progettazione sistemática*, editado por Marsilio en 1967 (véase de Jones: *Métodos de diseño*, Editorial Gustavo Gili, S.A., Barcelona 19823); L.B. Archer, *Método sistemático per progettisti*, editado por Marsilio en 1967.

“El problema de diseño surge de una necesidad”, afirma Archer. Esto quiere decir que en nuestro ambiente las personas sienten la necesidad de tener, por ejemplo, un medio de locomoción más económico, o bien una forma distinta de organizar el espacio de los niños dentro de casa, o bien un nuevo recipiente más práctico para...

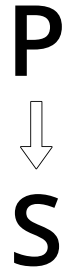
Estas y muchas otras son necesidades de las que puede surgir un problema de diseño. La solución a dichos problemas mejora la calidad de la vida.

Estos problemas pueden ser detectados por el diseñador y propuestos a la industria, o puede ser la industria quien proponga al diseñador la solución de un determinado problema.

---

1 Munari, Bruno (1981), “Qué es un problema” en *¿Cómo nacen los objetos?*, Barcelona, Ed. Gustavo Gili.

Sin embargo, muy a menudo la industria tiende a inventarse falsas necesidades para poder fabricar y vender nuevos productos. En este caso el diseñador no debe dejarse comprometer en una operación realizada únicamente en provecho de la industria y en perjuicio del consumidor.



El problema no se resuelve por sí mismo, pero en cambio contiene todos los elementos para su solución; hay que conocerlos y utilizarlos en el proyecto de solución.

El cliente del diseñador es la industria, ésta es quien le propone el problema, pero él no debe salir inmediatamente en busca de una idea general que resuelva en seguida el problema, porque ésta es la manera artístico-romántica de buscar una solución.

(Lo primero que hay que hacer es definir el problema en su conjunto.) “Muchos diseñadores creen que los problemas ya han sido suficientemente definidos por sus clientes. Pero esto no es en absoluto suficiente”, dice Archer.

Por tanto es necesario empezar por la definición del problema, (que servirá también para definir los límites en los que deberá moverse el proyectista)

Supongamos que el problema consista en proyectar una lámpara, habrá que definir si se trata de una lámpara de sobremesa o de aplique, de estudio o de trabajo, para una sala o para un dormitorio. Si esta lámpara tendrá

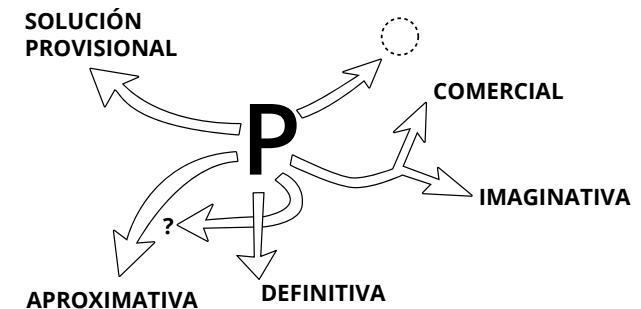
que ser de incandescencia o fluorescente o de luz diurna o de otra cosa. Si tiene que tener un precio límite, si va a ser distribuida en los grandes almacenes, si deberá ser desmontable o plegable, si deberá llevar un termostato para regular la intensidad luminosa, y cosas por el estilo.



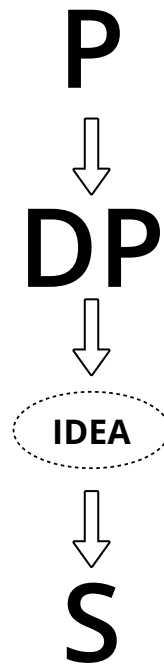
Sintetizamos los elementos que constituyen el principio del método: problema está indicado con una P, solución con una S; entre ambos situamos la operación que sirve para definir mejor el problema.

Una vez definido el problema, alguien podría pensar que una buena idea es suficiente para resolverlo automáticamente.

Esto no es exactamente así porque hay que definir también el tipo de solución que se le quiere dar: una solución provisional (supongamos para una exposición que tiene que durar un mes) o una solución definitiva, una solución puramente comercial, “una solución que perdure en el tiempo (al margen de las modas que imponen un gusto determinado en aquel momento), una solución técnicamente sofisticada o una solución sencilla y económica”.



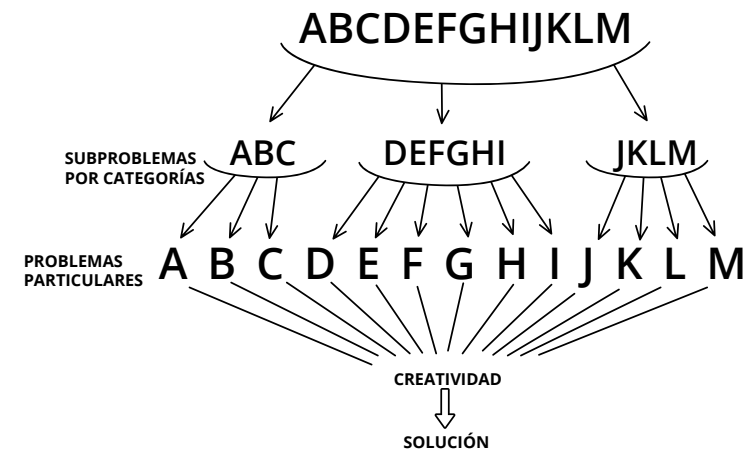
Un problema puede tener distintas soluciones: también aquí hay que decidirse por una.



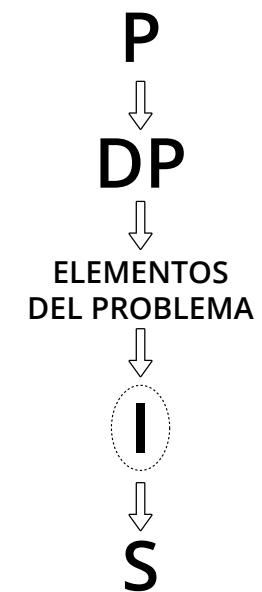
Muchos proyectistas sólo piensan en hallar en seguida una idea que resuelva el problema. La idea hace falta, por supuesto, pero en su momento. En el desarrollo de este esquema introducimos DP, que indica “definición del problema”.

Cualquier problema puede ser descompuesto en sus elementos. Esta operación facilita la proyectación porque tiende a descubrir los “pequeños problemas particulares” que se ocultan tras los subproblemas. Una vez resueltos los pequeños problemas de uno en uno (y aquí empieza a Intervenir la creatividad abandonando la idea de buscar una idea) se recomponen de forma coherente a partir de todas las características funcionales de cada una de las partes y funcionales entre sí, a partir de las características matéricas, psicológicas, ergonómicas, estructurales, económicas y, por último, formales.

Lo bello es la consecuencia de lo correcto, reza una regla japonesa.



Una vez definido el problema hay que descomponerlo en sus elementos para conocerlo mejor



La letra I indica “idea” y no puede ir antes de los elementos del problema.

El principio de descomponer un problema en sus elementos para poder analizarlo, procede del método cartesiano.

Como los problemas, sobre todo hoy en día, se han convertido en muy complejos y a veces en complicados, es necesario que el proyectista tenga

toda una serie de informaciones sobre cada problema particular para poder proyectar con mayor seguridad.

Tal vez sea oportuna una definición de “complejidad”, para poder distinguir lo complejo de lo complicado. Para Abraham A. Moles “un producto es complicado cuando los elementos que lo componen pertenecen a numerosas clases diferentes; mientras que es complejo si contiene un gran número de elementos reagrupables no obstante en pocas clases”.

Podría decirse que el automóvil es complicado mientras que un ordenador electrónico es complejo. Actualmente se tiende a la producción de objetos poco complicados, a reducir el número de las clases de los elementos que forman un producto. Así pues, en un futuro habrá cada vez más productos complejos y cada vez menos productos complicados.

Descomponer el problema en sus elementos quiere decir descubrir numerosos subproblemas “Un problema particular de diseño es un conjunto de muchos subproblemas. Cada uno de ellos puede resolverse obteniendo un campo de soluciones aceptables”, asevera Archer.

Cada subproblema tiene una solución óptima que no obstante puede estar en contradicción con las demás.

La parte más ardua del trabajo del diseñador será la de conciliar las diferentes soluciones con el proyecto global.

La solución del problema general consiste en la coordinación creativa de las soluciones de los subproblemas.

Supongamos que el problema presentado sea el de proyectar una lámpara y supongamos también haber definido que se trata de una lámpara diurna para una habitación normal.

Los subproblemas son:

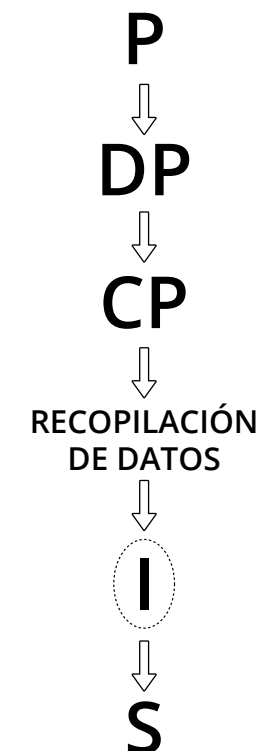
- Qué tipo de luz deberá tener esta lámpara.
- Si esta luz deberá estar graduada por un reóstato.
- Con qué material habrá que construirla.
- Con qué tecnología habrá que trabajar este material para hacer la lámpara.
- Dónde tendrá el interruptor.
- Cómo será transportada, con qué embalaje.
- Cómo se dispondrá en el almacén.
- Si hay partes ya prefabricadas (portalámparas, reóstato, interruptor, etc.).
- Qué forma tendrá.
- Cuánto deberá costar.

Estos son los subproblemas que hay que resolver de forma creativa.

Sigamos todavía con el ejemplo del proyecto de la lámpara y veamos qué datos convendrá recoger para decidir luego los elementos constitutivos del proyecto. En primer lugar, el diseñador tendrá que recoger todos los catálogos de las fábricas que producen lámparas parecidas a la que hay que proyectar. Es evidente que, antes de pensar en cualquier posible solución, es mejor documentarse no vaya a ser que alguien se nos haya adelantado. Carece completamente de sentido ponerse a pensar en un tipo de solución sin saber si la lámpara en la que estamos trabajando ya existe en el mercado. Por supuesto, se encontrarán muchos ejemplos que habrá que descartar, pero al final, eliminando los duplicados y los tipos que nunca podrán ser competitivos, tendremos una buena recopilación de datos.

Luego, para cada elemento del problema, tendremos que buscar nuevamente más datos:

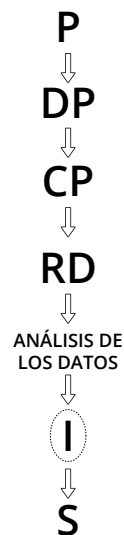
- Cuántos tipos de bombillas existen actualmente en el mercado.
- Cuántos tipos de reóstatos.
- Cuántos tipos de interruptores.
- Etcétera.



En este esquema que va formándose, los elementos del problema están sintetizados en EP, después de lo cual conviene recoger todos los datos necesarios para estudiar estos elementos uno por uno. La idea que tendría que resolverlo todo vuelve a desplazarse.

Luego, en una sucesiva operación, todos estos datos deberán ser analizados para ver cómo se han resuelto en cada caso algunos subproblemas. A menudo se resuelven técnicamente bien algunos aspectos que luego se cargan de valores estéticos falsos porque de lo contrario, se dice, el mercado no los aceptaría. En este caso se eliminan los valores llamados estéticos que en realidad no son más que una decoración aplicada, y se toman en consideración solamente los valores técnicos. Se analizan los diferentes tipos de lámparas recogidas (en imagen) para procurar descubrir sus defectos. A parte de las consideraciones estéticas, pueden descubrirse algunos defectos como por ejemplo el calor de la bombilla de incandescencia que funde el plástico de la pantalla o quema otras partes próximas por falta de ventilación. Puede descubrirse que una lámpara muy decorada o construida con material inadecuado, retiene el ochenta por ciento de luz con gran dispersión de energía. Puede descubrirse que el interruptor no está en su debido sitio. Que las dimensiones no son acertadas respecto a la bombilla. Que el color desentona. Que las partes metálicas no encajan con todo lo demás. Y así sucesivamente.

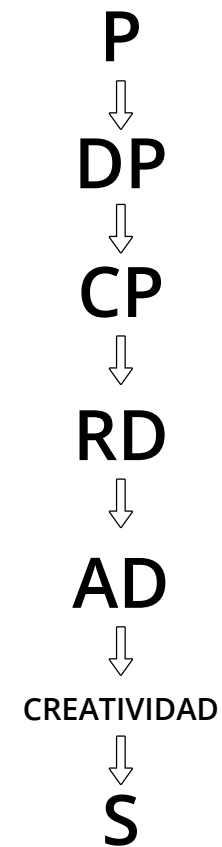
El análisis de todos los datos recogidos puede proporcionar sugerencias sobre qué es lo que hay que hacer para proyectar bien una lámpara, y puede orientar la proyectación hacia otros materiales, otras tecnologías, otros costes.



La recopilación de los datos en el esquema está indicada por RD, y está claro que tras esta operación vendrá la del análisis de los datos recopilados, si no ¿para qué sirve la recopilación? La idea tendrá que volver a desplazarse.

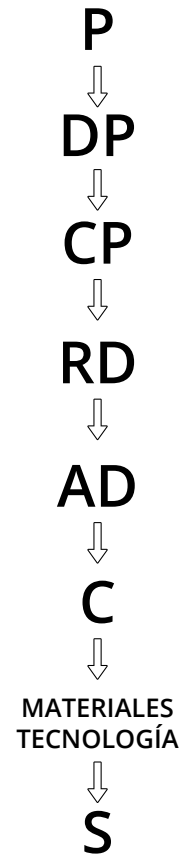
Ahora ya tenemos bastante material para empezar a proyectar. Está claro que todo este material recopilado no sería tomado en consideración de querer aplicar en seguida la idea que lo resuelve todo. Por consiguiente el proceso proyectual cambia: la búsqueda de una idea de este tipo es desechada en favor de otra forma de proceder más creativa.

La creatividad reemplazará a la idea intuitiva, vinculada todavía a la forma artística-romántica de resolver un problema. Así pues, la creatividad ocupa el lugar de la idea y procede según su método. Mientras la idea, vinculada a la fantasía, puede proponer soluciones irrealizables por razones técnicas, matéricas o económicas, la creatividad se mantiene en los límites del problema, límites derivados del análisis de los datos y de los subproblemas.



El análisis de los datos, representado en el esquema por AD, exige la sustitución de la operación que al principio había sido definida como “idea”, por otro tipo de operación que es definida como “creatividad”. Mientras la idea es algo que debería brindar la solución por arte de magia, la creatividad, antes de decidirse por una solución, considera todas las operaciones necesarias que se desprenden del análisis de datos.

La sucesiva operación consiste en otra pequeña recogida de datos relativos a los materiales y a las tecnologías que el diseñador tiene a su disposición en aquel momento para realizar su proyecto. La industria que ha planteado el problema al diseñador dispondrá ciertamente de una tecnología propia para fabricar determinados materiales y no otros. Por tanto es inútil pensar en soluciones al margen de estos dos datos relativos a los materiales y a las tecnologías.

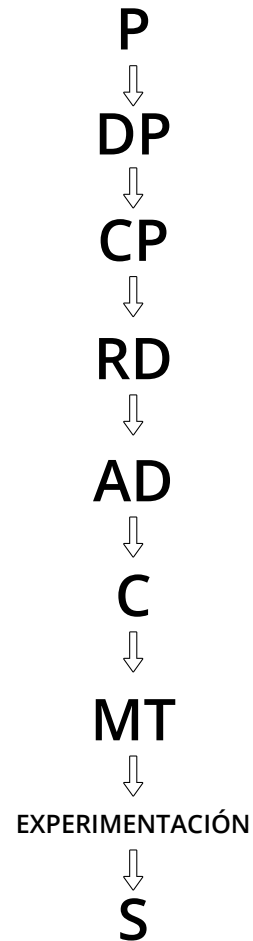


*La creatividad, indicada en el esquema con C, recoge todavía más datos sobre las posibilidades materiales y tecnológicas disponibles para el proyecto.*

Es ahora cuando el proyectista realizará una experimentación de los materiales y las técnicas disponibles para realizar su proyecto. Muy a menudo materiales y técnicas son utilizados de una única forma o de muy pocas formas según la tradición. Muchos industriales dicen: siempre lo hemos hecho así, ¿por qué habría que cambiar? En cambio, la experimentación permite descubrir nuevos usos de un material o de un instrumento.

Hace algunos años fue lanzado al mercado un producto industrial llamado Fibralin, compuesto de fibras de rayón entretrejidas como un fieltro, de goma sintética. Este material había sido producido para sustituir a determinados tejidos utilizados en la confección en el interior de las prendas y se fabricaba en diferentes grosores, desde el del papel de fumar al del cartón. Tenía un precio muy asequible y un aspecto agradable parecido al papel de seda japonés. Este material, que todavía se produce, resiste bien la impresión serigráfica, y yo mismo hice varias pruebas con él. Con este material proyecté instalaciones efímeras para exposiciones de productos industriales. Desde entonces, ese material, inventado para la confección, es utilizado por sus cualidades y posibilidades específicas, incluso en instalaciones y en impresiones artísticas en serigrafía.

Se han realizado experimentaciones instrumentales con una multicopista electrostática, que de multicopista se convierte en instrumento para producir imágenes originales. Y en la actualidad, en numerosos países, muchos grafistas utilizan esas multicopistas para hacer sus bocetos originales. La experimentación de los materiales y de las técnicas y, por tanto, también de los instrumentos, permite recoger informaciones sobre nuevos usos de un producto concebido para un único uso.



*Tras la recopilación de datos sobre los materiales y sobre las técnicas, Indicada en el esquema con MT, la creatividad realiza experimentaciones tanto sobre los materiales como sobre los instrumentos, para tener todavía más datos con los que establecer relaciones útiles para el proyecto.*

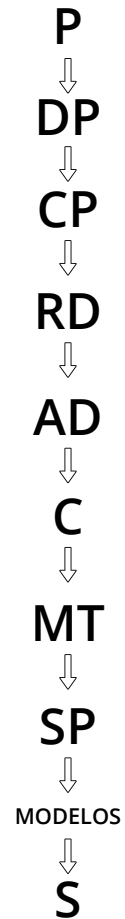
Estas experimentaciones permiten extraer muestras, pruebas, informaciones que pueden llevar a la construcción de modelos demostrativos de nuevos usos para determinados objetivos. Estos nuevos usos pueden ayudar a resolver subproblemas parciales que a su vez, junto con los demás, contribuirán a la solución global.

Como se desprende de este esquema de método, todavía no hemos hecho ningún dibujo, ningún boceto, nada que pueda definir la solución. Todavía no sabemos qué forma tendrá lo que hay que proyectar. Pero en cambio tenemos la seguridad de que el margen de posibles errores será muy reducido. Ahora podemos empezar a establecer relaciones entre los datos recogidos e intentar aglutinar los subproblemas y hacer algún boceto para construir modelos parciales. Estos bocetos hechos a escala o a tamaño natural, pueden mostrarnos soluciones parciales de englobamiento de dos o más subproblemas. Por ejemplo, el difusor de la lámpara, si es rígido, también puede servir como interruptor: bastará tocarlo para que la lámpara se encienda. El reóstato puede ser incorporado a la base que a la vez hace de portalámparas. Se puede estudiar un acoplamiento especial que permita unir fácilmente dos partes.

Puede ser necesario estudiar una junta plegable que permita reducir el volumen de la lámpara para que quepa en un embalaje más reducido que el de la lámpara desplegada.

Y cosas por el estilo. Estos bocetos pueden ser realizados a escala natural uno por uno o pueden incorporarse al objeto global ya acabado.

De esta forma obtendremos un modelo de lo que eventualmente podrá ser la solución del problema.

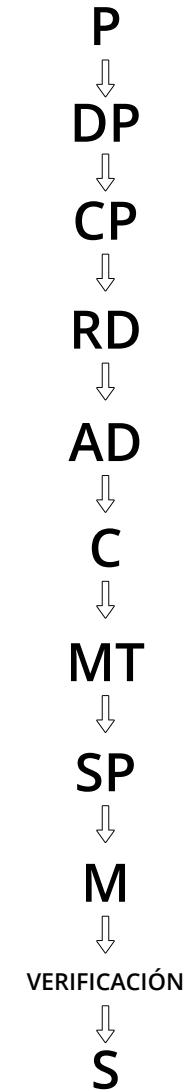


*De la experimentación, indicada en el esquema con S, pueden surgir modelos, realizados para demostrar posibilidades matéricas o técnicas que se utilizarán en el proyecto.*

Este es el momento de llevar a cabo una verificación del modelo o de los modelos (puede ocurrir que las soluciones posibles sean más de una). Se presenta el modelo a un determinado número de probables usuarios y se les pide que emitan un juicio sincero sobre el objeto en cuestión.

Sobre la base de estos juicios se realiza un control del modelo para ver si es posible modificarlo; siempre que las observaciones posean un valor objetivo. Si uno dice: no me gusta, a mí que no me saquen del estilo del siglo XV. Esta consideración es demasiado personal y no es válida para todos. Si en cambio otro dice: el interruptor es demasiado pequeño, entonces se puede considerar si es posible agrandarlo. En este momento conviene efectuar un control económico para ver si el coste de producción permite un precio de venta correcto del objeto.

En base a todos estos datos ulteriores se pueden empezar a preparar los dibujos constructivos a escala o a tamaño natural, con todas las medidas exactas y todas las indicaciones necesarias para la realización del prototipo.



*Estos modelos deberán ser sometidos necesariamente a verificaciones de todo tipo para controlar su validez.*



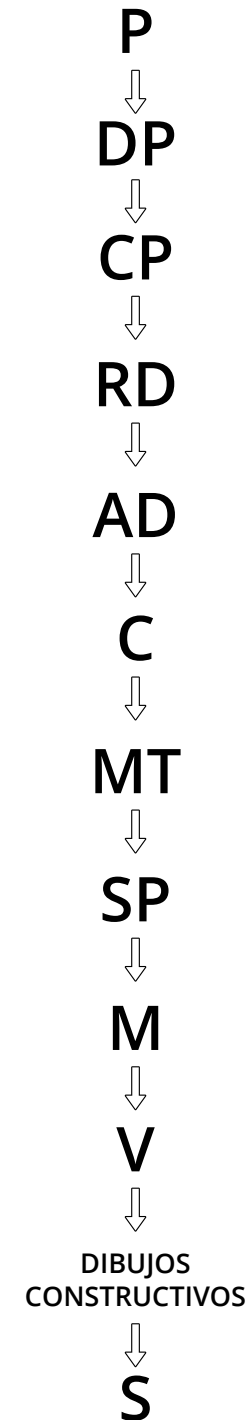
Los dibujos constructivos tendrán que servir para comunicar a una persona que no esté al corriente de nuestros proyectos, todas las informaciones útiles para preparar un prototipo.

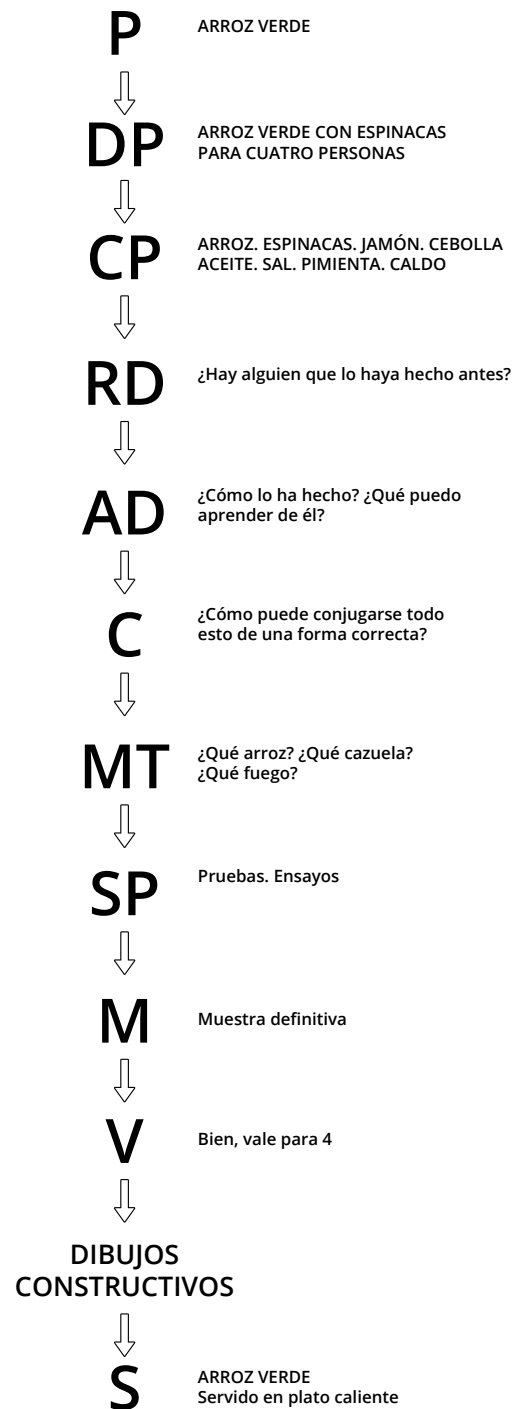
Estos planos serán realizados de forma clara y legible, en cantidad suficiente para entender bien todos los detalles, y donde no lleguen los planos se hará un modelo al natural con materiales muy semejantes a los definitivos, con las mismas características, por lo que el realizador debe tener muy claro lo que se propone realizar.

El esquema del método de proyectación, ilustrado en páginas precedentes, no es un esquema fijo, no está completo y no es único ni definitivo. Es lo que la experiencia nos ha dictado hasta ahora. Insistimos sin embargo en que, a pesar de tratarse de un esquema flexible es mejor proceder, de momento, a las operaciones indicadas en el orden presentado: igual que en la proyectación del arroz verde no podía ponerse la cazuela al fuego sin el agua ni preparar el condimento una vez cocido el arroz.

No obstante, si hay alguien capaz de demostrar objetivamente que es mejor cambiar el orden de alguna operación, el diseñador está siempre dispuesto a modificar su pensamiento frente a la evidencia objetiva, y es así como cada uno puede aportar su contribución creativa a la estructuración de un método de trabajo que tiende, como es sabido, a obtener el máximo resultado con el mínimo esfuerzo.

*Sólo ahora pueden empezar a elaborarse los datos recogidos que tomarán cuerpo en dibujos constructivos parciales y totales para realizar el prototipo.*





## CAPÍTULO 2: ¿Qué esperamos de los objetos?

### I. La base del negocio<sup>1</sup>

La realidad de los negocios es siempre un enigma. Es indudable que para hacer un buen negocio no se necesita ser un experto en marketing, administración o economía. Tampoco, por supuesto, para hacer varios buenos negocios. Ni para comprar un billete de lotería que nos convierta en multimillonarios en horas.

Es también indudable que cuando la inflación supera con creces cualquier porcentaje de utilidad imaginable no se requiere ser un experto para hacer buenos negocios si se compra *antes* y se vende *después* del aumento de precios. Tampoco cuando esa compra se paga aun mucho *después* de haber repetido varias veces la operatoria anterior.

Por otra parte, no se requiere ningún conocimiento especial para hacer negocios en situaciones de mercados de “demanda”, cuando los clientes hacen cola para comprar y no hay stocks que resistan los pedidos incesantes.

Tampoco cuando la demanda es “normal” pero somos los únicos que poseemos un determinado insumo crítico, una inimitable tecnología de proceso, una fotocopiadora al lado del Registro Civil o un bufé de hamburguesas dentro del colegio o de gaseosas dentro del estadio deportivo. Cuando como gerentes de producto manejamos la vaca lechera de la compañía, como vendedores disponemos de la zona clave o como distribuidores sólo nosotros llegamos a una determinada región fronteriza.

Sin duda, en tales casos es suficiente con que dominemos la “tecnología” de la suma de números naturales para calcular las ganancias y tengamos el sentido común indispensable para retirar el dinero de la caja registradora antes de que ésta estalle.

En tales casos conocer a fondo las razones por las cuales el negocio está resultando tan “excepcional” es casi improcedente. Porque esas razones son evidentes; o porque sin ser evidentes el tiempo de investigadas y analizarlas -costo de oportunidad- debe ser imprescindiblemente utilizado en seguir vendiendo y ganando más. En ese sentido, parece un derroche de tiempo y esfuerzo el preguntarse por qué los consumidores consumen y pagan y, consecuentemente, *¿hasta cuándo lo harán?*

<sup>1</sup> Wilensky, Alberto (2000), *La base del negocio*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.

En todos los casos anteriores podríamos hablar de negocios “cerrados” en el sentido de que las variables “controlables” están bajo control y las “incontrolables” son irrelevantes o nulas.

Sin embargo, nosotros pretendemos ahondar en el conocimiento de las principales “causas” de los negocios en términos de sus componentes básicos: las *relaciones oferta-demanda que los determinan*. Más aún, y en especial, en las causas de la demanda y, por ende, del consumo.

Además, y muy particularmente, en aquellas causas profundas que hacen a la psicología de los consumidores y a la “realidad” psíquica de la compra que determina el negocio. En definitiva, son estos consumidores quienes, con su ticket de pagado, terminan *realmente* el negocio.

Pretendemos conocer, entonces, los fundamentos y la naturaleza del consumo para, a partir de allí, disponer de una perspectiva sólida, coherente y sistemática con la cual abordar racionalmente los negocios. Esto es, necesitamos contar con un “cuadro de situación” y un “mapa de maniobras” para hacer no uno sino varios buenos negocios, no en un solo sector industrial sino en cualquiera, no sólo en situaciones monopólicas sino también competitivas y no una sola vez sino *siempre*.

Para ello es imprescindible avanzar hacia la comprensión del consumo en su origen. En sus raíces mismas y en toda su complejidad. Es que, como señala Toffler a través de su famosa “fórmula explosiva”, nuestro mundo puede ser descrito por las características de *novedad, diversidad y transitoriedad*. Esto es, por la incesante aparición de nuevos productos y servicios que dan diferentes posibilidades de satisfacción a viejas o nuevas necesidades, de modo que es cada vez mayor la variedad de opciones para cada decisión de consumo.

Como consecuencia de lo anterior es cada vez menos duradera cada específica relación consumidor-producto; ante tal multiplicidad de alternativas y la inocultable atracción que lo “nuevo” despierta resulta jaqueada permanentemente la tradicional “lealtad” a productos y marcas.

Por otra parte, es esta misma factibilidad de aceptación potencial de los nuevos productos la que induce a una proliferación mayúscula de lanzamientos, derivados de las imprescindibles estrategias de diversificación de las empresas que sufren la incesante reducción de sus mercados tradicionales.

La aparición de competidores indirectos con nuevas tecnologías o nuevos materiales para resolver similares problemas funcionales nos proporciona una cuarta característica que debíamos añadir a la fórmula de Toffler: la *aceleración del cambio tecnológico*.

La aparición de cada vez mayor cantidad de productos sustitutivos es una de las razones del actual aumento de competidores “agresivos”. Se creía que el orden económico sólo dejaría lugar a las grandes corporaciones; actualmente comprobamos que existe un inmenso campo de acción en numerosos sectores industriales donde las empresas pequeñas y medianas tienen fundamentales “ventajas competitivas”. IBM compite, por ejemplo, con muchas empresas pequeñas de altísima eficiencia en negocios de “flexibilidad” y “baja escala”. De esta forma surgen continuamente empresas como Apple, que al crecer son a su vez competidas por otras más chicas y aún más eficientes y creativas. El *aumento exponencial del número de competidores* significativos en cada sector es una resultante de este proceso y constituye, entonces, una quinta característica relevante de los negocios.

En consecuencia, la mayor *rivalidad competitiva* es quizás hoy la sexta y fundamental característica que también debemos añadir a la fórmula explosiva. Una rivalidad competitiva que se multiplica en cada “sector industrial”, en cada “rubro” y en cada “línea” y que realimenta, a su vez, la aceleración del cambio en procura de una mayor e imprescindible diferenciación.

Esta nueva era de los negocios se sustenta, paradójicamente, en lo más *viejo*: la naturaleza humana misma. Con sus características de *constante apetencia y búsqueda de nuevos satisfactores*. Con su permanente *fascinación y encantamiento*, casi mágico, por determinados objetos y con su *decepción recurrente* que impulsa al reinicio infinito de la búsqueda.

De esta forma las seis características antes descriptas ligadas a estas tres características básicas de la naturaleza humana configuran lo que podríamos denominar la “fórmula explosiva amplificada”. Esta fórmula amplificada que mostramos en la figura 1 refleja -a través de sus interdependencias y la realimentación de su secuencia- los factores dinamizantes del ciclo económico global.

Un ciclo que combina mayor novedad, diversidad y transitoriedad con mayor incremento del cambio tecnológico, el número de los competidores y la rivalidad competitiva. Todo esto se sustenta, y a la vez realimenta, en el proceso básico de relación consumidor-producto que desde lo simbólico genera el deseo.

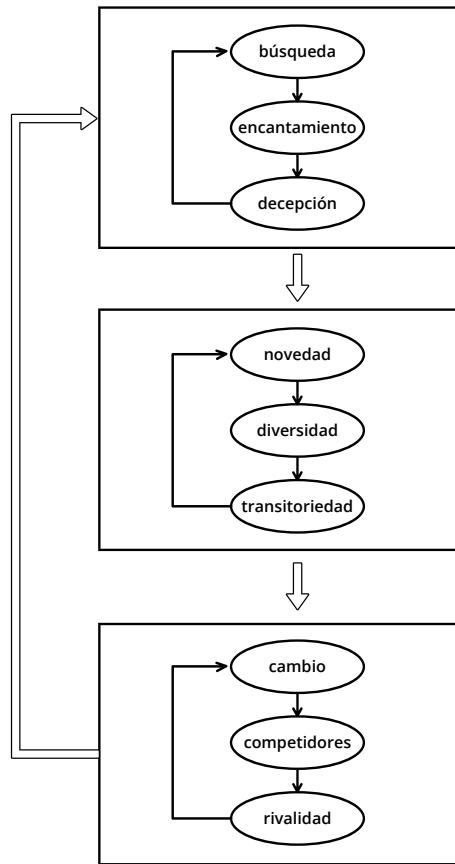


Figura 1. Fórmula explosiva amplificada

Este fundamento “antiguo” del consumo y por ende de los negocios, esta causa última del ciclo económico sustentado en la fuerza arrolladora que en la dinámica humana representa lo *simbólico*, es lo que ineludiblemente debemos comprender. Sobre todo en los negocios.

Los aspectos *referenciales y denotativos* de esa dimensión simbólica podemos observarlos cotidianamente a través de la revolución informática. La revolución de las computadoras, de los sistemas de información y del procesamiento electrónico. Una revolución simbólica que nos hace convivir cada vez más con los microprocesadores en los negocios, la educación y el hogar.

Sin embargo, ésta no es sino una revolución simbólica en lo que hace a la manipulación explícita de símbolos en forma *consciente, racional y “artificial”*. Junto a ésta es también posible observar la existencia de otra revolución

simbólica, la del *consumo cotidiano* y la de las *marcas*. Ese mundo simbólico *implícito, inconsciente y “natural”* con el que convivimos desde siempre, pero que se hace cada vez más evidente en nuestra realidad económica. Cada vez nos relacionamos menos con los productos considerándolos como genéricos, cada vez menos nos contentamos con simples commodities, cada vez menos estamos ligados a necesidades “físicas” que se satisfacen con productos tangibles. Cada vez más nos sumergimos globalmente y casi sin darnos cuenta en la *dimensión simbólica* de la economía.

El impresionante desarrollo de la informática, tanto el de los últimos años como el que estimamos tendrá en los próximos, ha sido hasta ahora visualizado casi exclusivamente como un fenómeno moderno ligado a la electrónica, los microcircuitos y los chips. Poco se ha reflexionado respecto de que en “realidad” lo que prioritariamente nos muestra ese desarrollo exponencial es la esencia simbólica del ser humano como “resolvidor de problemas”; como un sistema de procesamiento de información cuya lógica puede ser, para muchos problemas, reproducida por los ordenadores electrónicos.

Sin embargo, los espectaculares avances de la psicología de la inteligencia y de la inteligencia artificial se sustentan mucho más en la “vieja” lingüística que en la “moderna” electrónica. Más en lingüistas como Chomsky y Saussure que en los ingenieros de Silicon Valley. Generalmente vemos en las modernas computadoras la deslumbrante cara tecnológica de nuestra era que no percibimos su imprescindible contracara simbólica.

¿Qué es lo fundamental? ¿Cuál es la “realidad” de nuestros actuales desarrollos? ¿El hard o el soft? ¿Los chips o los programas? El tema es siempre la *relación* entre ambos. Los aspectos técnicos ligados a las “cosas” no están ni pueden estar dissociados de los potenciales usuarios de éstas. Fascinados por lo empírico, tangible y práctico de los objetos físicos que nos rodean olvidamos considerar nuestra vinculación simbólica a ellos.

De igual modo acontece con otros aspectos cotidianos de nuestra actividad económica transformados por el avance “tecnológico”. Actualmente asistimos a la explosión informática en el negocio bancario y al surgimiento, entonces, del moderno marketing bancario: cajeros automáticos, sucursales interconectadas y terminales directas en la empresa, entre otras novedades técnicas. Sin embargo, esta parte, moderna y fundamental, no deja de responder a la más antigua y simple lógica del marketing: “satisfacer las necesidades del cliente”. Esto es, la lógica es la misma y se han transformado los medios para resolver eficazmente el problema. Hoy es imposible pensar en una institución financiera con futuro que no haya

ingresado, o esté ya ingresando decididamente, en el mundo de la computación.

Sin embargo, próximamente volveremos a asistir a la reedición del eterno problema del marketing: ¿por qué el banco A y no el B, cuando tanto A como B hayan incorporado similares equipos y programas?

Una vez más, y como siempre, deberemos volver a las fuentes, a las “causas”, y a encontrarnos “nuevamente” con el consumidor. El consumidor en quien siempre *nace y concluye el negocio*. El consumidor que es, sobre todo, un “animal simbólico”. La evolución tecnológica sólo cambia el escenario; en lugar de viajar en carruajes los personajes viajan en naves intergalácticas, pero los “roles” son y serán siempre los mismos. Casi increíblemente nos hemos ocupado mucho más de la caracterización de los personajes que de los “roles” por ellos desempeñados. Más del “hard” que del “soft”. Más del soft como programas “enlatados” de aplicación que del soft como “procesamiento simbólico” de información para el hombre. En el marketing hemos segmentado el mercado por variables “duras”: nivel socioeconómico, edad o sexo, más que por variables “blandas” ligadas al mundo subjetivo del consumidor. Pero además, cuando hemos segmentado por variables “subjetivas” lo hemos hecho generalmente con una óptica “objetiva”: pensando sólo en “atributos” de los productos o en “actitudes” cosificadas de los consumidores. Esto es, tratamos generalmente con “dureza” a las variables “blandas” y como “objetos” a los “sujetos”.

Hemos reparado más en los *qué* que en los *por qué* del consumo, considerando que estos últimos no formaban parte del negocio. Aceptamos la importancia de lo simbólico en toda actividad humana pero sólo actuamos bajo el axioma “ver para creer” y sólo aceptamos como verdadero lo que conscientemente percibimos. Lo puramente empírico. Nos interesan las *personas* que consumen con domicilio, salario, sexo y edad determinados, pero no nos preocupamos por los múltiples *sujetos consumidores* que habitan en cada una de ellas y “determinan” *realmente* el consumo.

Adoramos las cosas “manifiestas” y casi despreciamos las “latentes”. Por eso nos consideramos generalmente expertos en marketing de diferentes productos: alimentos, aceros, bancos, computadoras o medicamentos, pero pocas veces en marketing a secas. Hemos enfatizado excesivamente en la “operatoria” y muy poco en la “lógica” del consumo. Hemos preferido la certeza y la simplicidad de las estadísticas a la incertidumbre y complejidad de lo inconsciente. Nos preocupamos más por las reglas de la táctica que por los *principios de la estrategia*.

Por supuesto, el negocio es un todo estructural. La formulación y la

implementación de la estrategia son dos caras de la misma moneda. Pero de lo descriptivo ya se ha hablado lo suficiente y por eso nosotros nos concentraremos en lo simbólico. Esto no implica “desconocer” las particularidades de cada rubro ni las circunstancias objetivas y evidentes. Implica, en cambio, “reconocer” que aun la mirada objetiva parte de una cierta perspectiva y que, generalmente, nuestro problema viene dado por la necesidad de operar precisamente modificando esos hechos objetivos.

El limitarnos a una mirada meramente objetiva de la realidad nos lleva a lo absurdo de la anécdota del empresario del calzado que recibió un informe del vendedor enviado a Rosario alertándolo de que la zona no era un mercado potencial para la venta de zapatos porque todos sus habitantes ya estaban calzados. Lo irrisorio, increíble o asombroso de la anécdota se diluye cuando diariamente escuchamos en despachos gerenciales las dogmáticas exposiciones respecto de las diferencias “objetivas” entre los diferentes negocios. Tales diferencias “obligan” a realizar, según estos enfoques, un marketing absolutamente diferencial en cada caso.

Así, para algunos el marketing farmacéutico es único por cuanto el consumidor no es el que decide la compra; porque no se puede hacer televisión, porque no hay ningún otro negocio en donde exista la figura del agente de propaganda médica (APM), porque el médico es un decididor racional, porque la comunicación es la “literatura” o porque el producto es muy técnico.

El marketing de grandes equipos de computación es único porque no se puede hacer televisión, porque el que decide no es el que compra, el que compra no es el que paga y el que paga no es el que usa. Porque el producto es muy técnico, porque el gerente de sistemas es un decididor racional, porque los distribuidores no son exclusivos; porque no hay ningún otro en donde exista la figura del ingeniero de sistemas como vendedor o porque la inversión en juego es muy significativa.

El marketing de productos para bebés es único por cuanto el “consumidor” no decide la compra... En definitiva, deseamos explicitar la relevancia de comprender la *lógica del consumo*. Una lógica fundamentada en la esencia simbólica de la demanda y que se constituye en la lógica misma del marketing estratégico más allá de las diferencias propias de los distintos negocios. Esto es, más allá de las características específicas de cada mercado que deben ser contempladas al implementar la estrategia a través del marketing operativo.

Esa diferencia “objetiva” entre vender “servicios turísticos”, “pastas caseras” o “calefactores” tanto desde el punto de vista material como del



de sus tácticas de implementación no puede ocultarnos la *estructura simbólica subyacente* que determina cómo se decantará la relación entre los consumidores del producto genérico y de cada una de las marcas competidoras.

La lógica del consumo es la *lógica del deseo*. Un deseo instalado en una dimensión simbólica que es la esencia del marketing estratégico y que se constituye en la clave real del negocio.

Cuando enfatizamos la importancia del enfoque simbólico de la demanda no nos olvidamos de lo vital que es o puede ser para el negocio obtener una fuerte desgravación impositiva. O anticipar una devaluación. O descubrir el remedio definitivo para el resfrío. Tampoco nos olvidamos de que será *difícil* vender cremas de belleza o lápices labiales para uso personal a segmentos masculinos, whisky escocés para chicos en edad preescolar, o de que no tiene sentido pretender venderles a quienes no pueden pagar.

Al referimos prioritariamente a lo simbólico estamos señalando su indisoluble presencia en todo lo humano y, consecuentemente, en toda relación oferta-demanda. Ahora bien, si lo simbólico impregna toda la actividad humana ¿para qué mencionarlo explícitamente? Porque está presente de un modo no evidente y por eso, generalmente, nos cuesta distinguirlo. Forma parte de nuestra cultura, de nuestros modelos, de nuestra manera de “ver” el mundo. Esto es: sólo “vemos” el mundo a través del lente de lo simbólico. Lo físico, material y tangible es exclusivamente el soporte y el vehículo que lo transporta.

¿Pero cómo observar la incidencia de lo simbólico en los negocios? De mil maneras diferentes y a partir de la básica concepción respecto de que los objetos que consideramos “reales” y tangibles sólo cobran “realidad” cuando mediante lo simbólico tienen para nosotros un *significado* determinado. ¿Hubiéramos pensado hace apenas unos años encontrarnos manejando el negocio de “fantasías” y “bijouterie” donde se venderían aros no de a pares sino de a uno y no a las mujeres sino a los hombres? Entonces, como objeto tangible “real”, ¿qué es un “aro”? Hasta ahora armados utilizando plásticos, perlas o metales preciosos, ¿qué transformación *real* se operó en estos materiales o en el diseño que “masculinizó” a los aros? O a las carteras colgantes. O ¿qué “feminizó” el consumo de vinos blancos, aperitivos o cigarrillos?

Nuestra preocupación se centra entonces en los efectos de lo simbólico en el consumidor y en el negocio. Consecuentemente, en analizar y destacar su rol clave en el marketing. En el marketing superior, es decir, el que define y opera el negocio. Enfrentando a competidores que dan pelea. Compitiendo con productos de excelente performance. Sin las facilidades

de la venta “convoyada”. Sin disponer de mercados “cautivos”. *El marketing de las decisiones estratégicas*. Decisiones que desde lo simbólico obtienen una renovada apreciación de la “realidad” del problema y de cómo resolverlo. Decisiones que deben ser tomadas en ese trascendente espacio que separa el puro cálculo del puro azar. Decisiones que no se refieren ni a los negocios absolutamente *obvios* ni a los meramente *químéricos*. Decisiones que cada vez son más difíciles por acción de la “fórmula explosiva”.

Decisiones que enfrentan un futuro diferente. Negocios que deberán ser creados y desarrollados en nuevos entornos. En mercados no solamente renovados por aspectos simplemente técnicos.

Sin duda ya están a nuestras puertas la “banca electrónica”, el mayor “tiempo libre”, la producción “robótica” y las “compras por televisión”. Sin embargo, desde la dimensión simbólica volveremos, como consumidores, a tener que decidir *qué* “Home Banking” preferiremos: la que nos ofrecerá el Boston o la que nos ofrecerá el City; qué servicios requeriremos para nuestro tiempo libre; y qué productos compraremos por televisión para que puedan “vivir” los nuevos robots de las plantas industriales.

Sin duda continuará, por ejemplo, la “ola naturista” de vida sana, deportiva y bajas calorías. ¿Esa tendencia se canalizará en mayor consumo de leche descremada? ¿De galletitas de salvado? ¿De pan de salvado?

Hemos pensado cuidadosamente en el efecto de las novedades tecnológicas sobre nuestra sociedad pero poco hemos pensado aún acerca del vínculo que mantendremos como sujetos con los “nuevos” y “viejos” *objetos* de nuestra vida cotidiana. En definitiva, solamente desde lo simbólico podremos contestar las preguntas *clave de cada negocio*. ¿Se difundirá el top less? ¿Volverán a usarse los sombreros? ¿Qué diferente objeto reemplazará el actual vínculo fumador-cigarrillo?

Cada negocio será impactado en forma específica y diferente por las distintas relaciones sujeto-objeto que se van configurando en el marco de la vida social. Atributos globales como, por ejemplo, “rapidez” y “comodidad” proporcionados por el avance tecnológico en diversos productos y servicios se *neutralizarán* competitivamente en forma acelerada. Además, si los atributos de “funcionalidad” del ejemplo fueran tan determinantes señalarían el “velcro” como genérico y éste ya habría desplazado a los “cordones”.

La equiparación tecnológica y la cada vez mayor inversión requerida para descubrir genuinas e inimitables ventajas tecnológicas obligan a diseñar estrategias que enfatizen el aprovechamiento diferenciado de las relaciones simbólicas que se establecen entre consumidores y productos.

Advertir y reconocer que esas relaciones entre consumidores y productos son mucho más complejas que lo que intuitivamente aparentan es el primer paso para enfrentar el desafío competitivo de los próximos años. En ese futuro será fundamental distinguir *antes y mejor* que los competidores, las “oportunidades” y “ventanas” estratégicas que surgen de poseer una *visión más amplia e integral de la realidad de los negocios*. Conocer esa “realidad” según la perciben los mercados.

La capacidad de “ver más allá” por obtener una apreciación de mayores dimensiones de la realidad es en los negocios, como en todos los órdenes, una fortaleza superior. Una fortaleza sustentada en la comprensión de que consumidores y productos no son entes separados sino que ambos se entrelazan indisolublemente en el consumo.

El consumo implica una especial relación entre la oferta y la demanda, en donde “algo” del sujeto se deposita en el objeto (productos), y en donde “algo” del producto se incorpora simbólicamente en el sujeto (consumidor) independientemente de la relación funcional explícita que vincula a ambos.

Para comprender este ámbito del consumo y poder operar estratégicamente sobre él se hace necesario recurrir a conceptos muy precisos de ciertos aspectos de la actividad económica a los que usualmente nos referimos en forma ambigua y general. Esto es: se requiere de nociones provenientes de las disciplinas que se ocupan específicamente de lo humano y lo simbólico, como la psicología, la antropología o la lingüística.

Es difícil, sin duda, internarse en un camino que implica el manejo de conceptos ligados a lo abstracto más que a lo concreto y a lo intrínsecamente *incierto* más que a lo predeterminado. Éste no es un camino familiar para quienes tienen que resolver los urgentes problemas planteados por la coyuntura, conscientes de que el destino de sus organizaciones y el suyo propio se juegan, en lo inmediato, por el *número* que arrojan los resultados del mes. En este marco de exigencias cualificadas no es fácil empeñarse en la comprensión de un enfoque no tradicional del negocio que implica pasos y saltos conceptuales de complejidad creciente.

Nosotros entendemos que ese salto debe ser dado porque, paradójicamente, entre otros, esos temas profundos referidos a la importancia de la significación, la intersubjetividad y lo inconsciente en el consumo son la contracara de esos temas *manifiestos y acuciantes* con los que convivimos diariamente. Todas nuestras decisiones en el orden económico están ligadas a ese universo complejo del que seguramente escuchamos hablar pero siempre creímos que como empresarios o gerentes dedicados a los

negocios no nos concernía.

Permanentemente tomamos decisiones estratégicas si bien en muchos casos no somos lo suficientemente conscientes de eso. De igual modo, y lo sepamos o no, estamos irremediamente inmersos en una trama simbólica que media entre nosotros y la realidad física y natural de nuestro ambiente. Las decisiones de marketing que tomamos cada vez que conducimos los negocios resumen y *conjugan lo estratégico con lo simbólico*. Precisamente, esa interrelación entre el marketing, la estrategia y lo simbólico propia de la conducción de empresas en mercados competitivos nos obliga a reflexionar, desde una nueva perspectiva, acerca del *marketing*, de la *estrategia* y de lo *simbólico*.

La reflexión de los hombres de empresa respecto de la naturaleza de su propia actividad -la toma de decisiones para resolver problemas derivados del intento de alcanzar objetivos en mercados competitivos- es una necesidad imprescindible de nuestra época. Una necesidad que es el reflejo de una oferta y una demanda cada vez más complejas en cada negocio y en cada sector. Una necesidad que no es exclusiva de un determinado “tipo” de organizaciones. El abordar los negocios a través de conceptos de *marketing estratégico* es una tarea de las grandes corporaciones y de las empresas familiares, de la General Motors y de la tienda de barrio. Como expusiera hace tiempo Herbert Simon, la *complejidad* de los “resolvedores de problemas”, sean éstos hombres, máquinas o empresas, es simplemente el reflejo de la *complejidad* de los problemas que éstos deben resolver. El *problema simbólico* implícito en cada relación entre la oferta y la demanda de cada negocio equipara la complejidad de las decisiones tomadas por los gerentes de General Foods, Sony o Molinos con las tomadas a diario por los dueños de restaurantes, inmobiliarias o boutiques.

Marketing estratégico no es bajar los precios, hacer un poco de publicidad o motivar la fuerza de venta. Marketing estratégico no es una nueva palabra ni una nueva moda. Marketing estratégico es *posicionar* nuestros productos en la *mente* de los consumidores.

Marketing estratégico es, entonces, algo tan simple como respetar el ABC del marketing, es decir, *conocer y satisfacer lo que desean y demandan los clientes*. Pero para conocer lo que muchas veces ni siquiera el mismo consumidor conoce respecto de lo que desea, ¿no hay que profundizar en una *dimensión psicológica*? Para satisfacer lo que como deseo humano es esencialmente imposible de satisfacer, salvo fugaz e ilusoriamente, ¿no hay que profundizar en una *dimensión simbólica*?

El encarar estos temas con mayor rigor que bajo la óptica del marketing tradicional no nos debe resultar novedoso. De hecho, diariamente abordamos la dimensión psicológica imaginando desde nuestras oficinas lo que nos *parece* que quieren nuestros clientes o, más aún, lo que *creemos que deben querer* desde un punto de vista utilitario y funcional o, en el otro extremo, desde un punto de vista puramente emocional.

Asimismo, y también diariamente, abordamos la *dimensión simbólica* cuando traducimos toda nuestra realidad empresarial a simples *números* -balances, programas de producción cash-flow- que paradójicamente son *símbolos* que nos “ocultan” una realidad fundamental: *la esencia simbólica de la demanda que sustenta realmente nuestro negocio*.

## II. Demanda

Entender la demanda es un requisito mínimo y básico para el marketing y para la empresa.

Entender la demanda es conocer las razones de sus decisiones de consumo y de elección entre marcas en su genuina realidad, es decir, no sólo a través de las explicaciones “racionales” que nos damos o que aun los mismos consumidores nos dan.

Para entender la demanda es necesario entender el consumo dispuestos a enfrentarnos en forma racional y científica con la aparente “irracionalidad” de muchas de las conductas de los mercados. La racionalidad es un fetiche de nuestro siglo y de nuestra cultura que no nos permite muchas veces encontrar con seriedad la explicación real de gran parte de nuestros comportamientos cotidianos, que son complejos y esencialmente simbólicos como la mayoría de los sistemas religiosos y políticos o como los aspectos más trascendentes de la conducta humana, tales como el afecto, la lealtad o el amor.

Toda estrategia que pretenda ser exitosa debe sustentarse en un acertado “cuadro de situación”. Entender el consumo en sus imágenes y su dinámica es el primer paso de una verdadera función empresarial de marketing estratégico.

### 1. Consumo

Consumir es un acto que realizamos todos los días. Por eso, muchas veces ni siquiera nos damos cuenta. *Consumimos* casi como respiramos. Ya forma parte de nuestra actividad “natural”.

En el transcurso de esta actividad elegimos y decidimos. Permanentemente elegimos entre una amplia cantidad de productos. Muchos productos. Productos con diferentes envases, tamaños, olores, sabores, precios; diseños y texturas. Productos destinados a satisfacer un gran número de *necesidades humanas*.

Sin embargo, es esta misma profusión de productos diversos que tenemos delante de los ojos en vidrieras, mostradores, revistas y pantallas de televisión la que *no* nos permite “ver” el complejo proceso del consumo. *Primero*, respecto de que elegimos entre cosas que deseamos pero que estrictamente no “necesitamos”. *Segundo*, que elegimos entre muchos más productos que los que en el momento de decidir imaginamos tener como opción. Esto es, existen numerosas alternativas que no recordamos o que ni siquiera percibimos como tales. *Tercero*, que la elección no es absolutamente consciente ni racional, es decir, no responde solamente a pautas lógicas y objetivas. Contrariamente, la elección es básicamente subjetiva. Como consumidores nos involucramos con los productos en un vínculo configurado por una relación sujeto-objeto ligada a la lógica de los procesos psíquicos. *Cuarto*, que el consumo es esencialmente simbólico. Junto al consumo orgánico y a la utilización física de los objetos se produce un fundamental consumo psíquico. Éste transcurre en un orden simbólico en el cual los consumidores tratamos, imaginariamente, de colmar nuestro deseo. *Quinto*, que por operar precisamente en un orden simbólico el consumo jamás se detendrá. Infinitos productos, objetos ilusorios de la ansiada completud del consumidor, serán sucesivamente elegidos sin constituir ninguno de ellos el definitivo satisfactor del deseo.

¿Coca o Pepsi? ¿Ford o Renault? ¿Colgate o Kolynos? ¿IBM o Apple? ¿Sedal o Swing? ¿Philips o Grundig? ¿Casa o departamento? ¿Somisa o Propulsora? ¿Ingeniería o Derecho? ¿Ropa clásica o de última moda? Permanentemente tomamos decisiones de elección entre productos y marcas, y también sobre otros aspectos triviales y cotidianos o trascendentes para nuestra vida. En cada una de estas elecciones está implícito un *por qué*. Un por qué que como consumidores generalmente desconocemos y que responde a una “motivación” que ni siquiera está en nuestra conciencia. ¿Por qué Kodak? ¿Por qué Siemens? ¿Por qué Ala? ¿Por qué vacaciones en Europa en Jugar de cambiar el coche? ¿Por qué somos médicos, economistas, artistas u hombres de negocios?

Por supuesto, existen muchas respuestas simples e inmediatas para todas estas preguntas. Elegimos las vacaciones o esa carrera profesional porque era lo que más nos gustaba. Elegimos Topper porque nos “*gusta*



*más*” que Adidas y Air France porque nos “gusta más” que Swissair. Son explicaciones fáciles y además lógicas. Pero en verdad son sólo respuestas superficiales y tautológicas y, por lo tanto, no son *explicaciones*. Solamente nos remiten a la noción de “gustosidad”, que es lo mismo que decir que los aviones vuelan por el principio de “volabilidad”.

A su vez, también fracasan las forzadas explicaciones racionales. La racionalidad es un fetiche de nuestra cultura, es una verdadera deidad de nuestra supuestamente aséptica sociedad tecnológica. La racionalidad no nos permite aceptar que la mayoría de los aspectos de la conducta humana son *inconscientes e irracionales*.

“Tengo hambre, busco comida, como. Ya no tengo hambre. Ha sido satisfecha una necesidad. Pero el término necesidad es en sí mismo complejo. Puede significar simplemente una necesidad fisiológica fundamental. Pero incluso cuando hablamos de comer, ¿por qué corno un plato particularmente suculento en lugar de otro más sencillo e igualmente nutritivo? Cuando compro un coche, ¿lo compro porque realmente lo necesito? La industria del automóvil entraría en bancarrota de la noche a la mañana si los coches fueran comprados sólo por las personas que en realidad los necesitan. Incluso los indios que viven cerca de Iquitos se adornan con plumas de tucanes y se pintan el rostro con colores de ocre. Ninguna de estas actividades es estrictamente utilitaria. Los cosméticos modernos, los tapados ele visón y las corbatas masculinas son igualmente inútiles. Por lo tanto, para explicar las motivaciones humanas debemos recurrir al concepto de necesidades *psicológicas*” (Dichter, 1970, 81-110).

La “utilidad” y la “necesidad” están absolutamente ligadas a las explicaciones racionales y microeconómicas en las cuales los productos cumplen claramente con alguna *función* para la cual han sido especialmente diseñados. En tal sentido siempre es posible afirmar que los cosméticos o las corbatas tienen la función de adornar pero es imposible bajo ese mismo enfoque explicar por qué ciertas mujeres prefieren “fragancias” más dulces y otras más “secas”, o ciertos hombres prefieren corbatas lisas y otros las prefieren a lunares o por qué otros no las usan en absoluto, es decir, no “necesitan” adornarse.

Asimismo, ¿dónde está la racionalidad de comprar “nuevos” jeans cuya “calidad” se mide en términos de su facilidad de decoloración y su rapidez para mostrarse gastados y “viejos”? ¿Dónde está la racionalidad de elegir la pasta dental más barata y simultáneamente el detergente más caro?

Estas “*fallas*” de la racionalidad para obtener una comprensión plena de las acciones del consumo tienen sus raíces en ciertas concepciones gene-

rales respecto de la naturaleza humana que privilegian exclusivamente lo objetivo, lo funcional, lo lógico y lo consciente.

Contrariamente a este enfoque parcial, el psiquismo humano opera en una *doble* dimensión: racional e irracional, consciente e inconsciente. Ambas dimensiones se corresponden con los dos procesos psíquicos fundamentales a los que la psicología profunda denomina procesos primario y secundario.

El proceso primario se orienta hacia la búsqueda inmediata de satisfacción generalmente a través de la ilusión, es impulsivo, irreflexivo, ilógico y afectivo. Es el ámbito del *deseo*.

El proceso secundario se orienta a la “realidad objetiva”, es intelectual, lógico y conceptual. Es el ámbito de la *razón*.

Los dos procesos operan indisoluble e inexorablemente en el aparato psíquico. El enfoque meramente racionalista es ingenuo y parcial. Descubre en la esencia simbólica del psiquismo humano la inocultable existencia de otras dimensiones, una *denotativa* y otra *connotativa*.

Precisamente, la dimensión denotativa (informativa y referencial) se acerca a lo estructurado y a la codificación ligada con el proceso secundario-racional. Sin embargo, el mismo símbolo que soporta la denotación dispara y despierta simultáneamente asociaciones e imágenes diversas, sin orden y sin referentes unívocos, en una dimensión connotativa (asociativa y múltiple) ligada al proceso primario-irracional.

Por lo tanto, una explicación de los motivos del consumo y de la elección entre productos, si bien siempre será necesariamente incompleta, podrá recién obtener una respuesta realmente significativa cuando conciba al consumidor desde un enfoque *integral*.

El consumidor se balancea constantemente entre ambos extremos –lo *afectivo* y lo *racional*– sin detenerse en ninguno. En algunos productos la relación sujeto-consumidor-objeto producto se centrará en lo primarizado y en otros productos en lo secundarizado. Para esos mismos productos y para otro grupo de consumidores la relación será inversa. Y para los mismos consumidores y los mismos productos se alterará en el tiempo.

En un proceso dinámico, el consumo transcurre siempre entre lo racional, lo irracional, lo consciente y lo inconsciente. El deseo humano es siempre el motor del consumo, pero luego puede canalizarse en forma absolutamente afectiva o racionalizada. A su vez, establecida una relación de tipo “afectiva” con un producto genérico, como por ejemplo el “automóvil”, la elección de marca puede ser más razonada. Inversamente, muchos de nosotros viajamos en avión por ser la forma más eficiente y elegimos

Aerolíneas Argentinas porque sentimos que es “nuestra compañía” y aun recordamos que es la empresa que “quiere a la gente”.

El consumo tal cual lo conocemos en nuestros días está situado esencialmente en un espacio simbólico que lo separa del orden natural. Una genuina necesidad fisiológica como la “sed” tiene múltiples satisfactores potenciales. Desde las bebidas “colas” carbonatadas: Coca, Coca diet, Pepsi y los sabores; Fanta, Sprite, Teem, Paso de los Toros, Mirinda, Crush, Gini, Neuss, Cunnington, 7-Up, hasta los “concentrados” Tang, Okey, Inca, Quaker. Desde los “naturales” Pindapoy, Cepita, Cipolletti hasta las “minerales” Villavicencio, Las Vertientes, San Salvador, Villa del Sur. Desde las “sodas” y los “refrescos” hasta los “vinos” y las “cervezas”. Todos compiten por esa misma necesidad. Compiten por *marcas* y por *variedad genérica*. Por *tamaño* y por *tipo* de envase. Por *status* y por *oferta promocional*. Por *amargos* o por *lights*. Por *ocasión de consumo* o por *tipo de comida*.

El ser humano transcurre mediante el consumo por distintos espacios ligados a lo orgánico y a lo psíquico, a lo fisiológico y a lo simbólico. Siempre en un camino cada vez más distante de la estricta “necesidad”. En la figura 2.1 podemos esquematizar este camino en el caso de la “sed” y observar el paso de lo *natural* a lo *simbólico*.

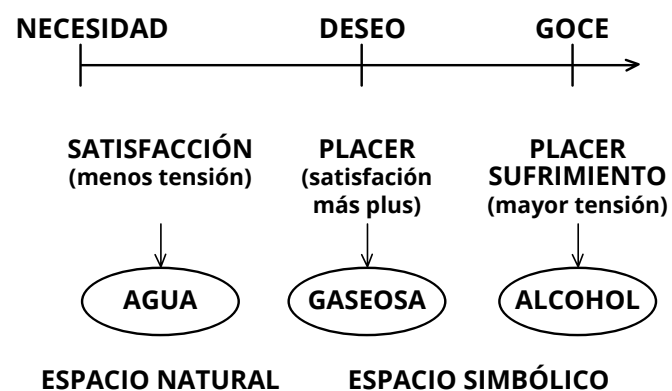


Figura 2.1. La moderna satisfacción de necesidades

Lo concreto es que tenemos algunas necesidades básicas derivadas de nuestra condición humana y muchas más necesidades ya “casi” básicas derivadas de nuestra interacción social. Somos *sujetos de necesidades*. Sin embargo, sobre estas necesidades se monta una verdadera “escenificación” en la cual se pone en escena el consumo tal cual lo conocemos en nuestras modernas sociedades industriales.

“El vino está socializado porque crea no solamente una moral sino un decorado. Engalana todos los ceremoniales de la vida cotidiana francesa por más insignificantes que sean, desde el refrigerio (Camembert con tinto común) hasta el festín, desde la charla de bar hasta el discurso de banquete. Exalta cualquier clima, se asocia en el frío a todos los mitos del calentamiento y en la canícula a todas las imágenes de la sombra, de la frescura y de lo excitante. No existe ninguna situación de constricción física (temperatura, hambre, hastío, servidumbre, exilio) que no haga pensar en el vino” (Barthes, 77).

El consumo de cigarrillos es un ejemplo claro respecto del particular vínculo entre un sujeto y un objeto que se torna esencial para quien lo consume e incomprensible para los no fumadores. Sin duda el producto no responde a ninguna necesidad biológica y, sin embargo, es tan “necesario” para muchos sujetos que ni siquiera pueden cambiar circunstancialmente de tipo de tabaco o de marca preferida.

En general y desde un punto de vista descriptivo encontramos distintos momentos y aparentes “causas” que derivan en el consumo de cigarrillos: hay quienes fuman cuando están “ansiosos” y “nerviosos” y quienes lo hacen cuando están “tranquilos” y “contentos”; quienes fuman cuando están o se sienten “solos” y quienes lo hacen únicamente cuando están “acompañados”; quienes fuman para “concentrarse” y trabajar duro y quienes lo hacen para lucir “despreocupados” y “aplomados” ante los demás.

En todos estos casos más allá de las circunstancias descriptivas existen “causas profundas” que convierten al cigarrillo (para los fumadores) en un objeto especial, un objeto “cargado” de significados que de diferentes formas *completan* al sujeto. Un sujeto que cuando no cuenta con sus cigarrillos siente que le falta “algo”. Es que el cigarrillo cumple fundamentalmente el rol de “objeto mágico” y talismán que infunde seguridad por constituir una prolongación de esos objetos infantiles a los que Winnicott denomina “objetos transicionales” y que le *significan* al sujeto la presencia simbólica de la tranquilizadora imagen materna” (Dogana, 79).

## 2. Imágenes

En nuestro enfoque el consumo es un consumo simbólico en el que se demandan y ofertan imágenes de productos y servicios. “Si es de Bayer es bueno” ya no es sólo un slogan publicitario. Muchos de nosotros lo suscribiríamos, seguramente, aun cuando no hemos probado todos sus productos ni conocido todos sus procesos de elaboración, ni podamos

evaluar científicamente sus drogas básicas. “IBM es servicio”, aun cuando jamás hemos comprado una computadora. “Odol es seguridad” aunque no sepamos específicamente qué es “2 fluor” y “Drive” es “potencia limpiadora” aunque no nos imaginemos qué es *ensolve*. Pero las imágenes no son solamente imágenes de empresas y de marcas, también los productos en cuanto a sus componentes intrínsecos las tienen. Por eso es difícil confiar en un shampoo que no logre espuma, en un producto comestible con envase negro o en una dieta sana en la que no figuren la carne o la leche. Es que no hay objetos sin imágenes. Los productos nunca son solamente esas cosas concretas y tangibles que evaluamos racionalmente según sus características específicas. Los objetos aparentemente inanimados tienen un contenido psíquico. Son recipientes vacíos en los cuales los seres humanos volcamos gran parte de nuestras expectativas, ansias y temores.

Podemos pensar los objetos-productos de consumo como *espejos* que en su imagen nos dan la nuestra y, más aún, nos ayudan a conseguir la imagen que deseamos. Esas imágenes nunca son las mismas, varían constantemente. En los mismos consumidores y ante diferentes productos. En los mismos productos y ante diferentes consumidores.

Los mismos consumidores que esperan verse completados psíquicamente por la imagen “varonil” de Marlboro son los mismos que esperan verse -y ser vistos- en la “prestigiosa” imagen del “505”. Simultáneamente, otros consumidores prefieren completarse con los prestigiantes Benson & Hedges y la dureza “rústica” del jeep.

Los mismos que eligen la imagen “mundial” de Philips porque les da mayor seguridad “racional” en la compra de una TV color eligen la imagen “racional” de Aerolíneas Argentinas porque les da mayor seguridad “emocional” en un vuelo internacional.

Los valores simbólicos y las imágenes asociadas, por ejemplo con la actividad de fumar, se alteran en función del tipo de producto utilizado y de las marcas respectivas. Es imposible en un momento determinado en una cierta sociedad y para una cierta cultura romper la connotación que liga las imágenes de *cigarrillo* igual “dinamismo”, *cigarro* igual “opulencia” y *pipa* igual “sabiduría”. Esto es, la relación del sujeto con el cigarrillo es rápida, expeditiva y nerviosa en tanto la relación con el cigarro y la pipa es más consistente, duradera y calma. En consecuencia el fumador de los primeros es “activo” y “nervioso” y el de los segundos es “calmo” y “seguro” según las imágenes que generan en los “otros” (Dogana, 83-85).

Del mismo modo que con el tabaco surgen imágenes que establecen *equivalencias simbólicas* entre diferentes productos como “alcohol = vida”,

“leche = amor”, “pan dulce = unidad familiar”, “auto deportivo = potencia” o “casa = seguridad”, entre otras.

En general, cuando decimos que una marca tiene “personalidad” estamos señalando que a esos productos se les han otorgado características y cualidades humanas. Cada objeto, incluso solamente con su *forma* y su *color*, no puede dejar de despertar determinadas imágenes. Las formas transmiten “elegancia”, “fuerza”, “tradicición”, “modernidad”. Los colores transmiten “ansiedad”, “depresión”, “suavidad”, “tranquilidad”.

Permanentemente elegimos por imágenes respecto de aquello que *creemos* lo “mejor” según los casos: en detergentes los de más “espuma”, en herramientas las más “resistentes”; en jabones los de mayor “peso”. Nos es difícil conceptualizar que la resistencia del “aluminio” sea similar a la del “acero”, el buen “sabor” de un café incoloro, o una cultura civilizada que no “use zapatos” (más allá de cualquier realidad empírica que nos presenten).

Las pieles tienen para las personas una significación especial, pero además dentro de éstas cada una tiene una específica imagen como, por ejemplo, que el “mutón” es una piel para dactilógrafas, vendedoras o estudiantes universitarias; el “castor” para dueñas de casa suburbanas; el “cordero persa” para solteronas y el “visón” para coristas y estrellas de cine (Dichter, 100-105).

Es importante resaltar, respecto del tema de la *imagen de los productos*, que no es ésta una cuestión del marketing, ni del capitalismo, ni del consumismo, ni de la desafortunada voracidad empresaria por vender. Es algo que excede absolutamente esta visión simplista. Independientemente de los publicistas, los distribuidores, los productores y las marcas, los productos nos “hablan” contándonos cómo son. Probablemente porque nosotros también les hablamos diciéndoles cómo *nos parece que son* y, más aún, cómo *queremos que sean*.

Es por esto que podemos hablar, junto con Dichter, del “alma de las cosas”. De los objetos tal cual se nos presentan “naturalmente” y aun mucho antes de que alguien los promocioe, los venda o les ponga una marca. Además de por sus aspectos utilitarios o funcionales -o, incluso, más que por ellos- los objetos sirven como símbolos de nosotros mismos a través de una indisociable relación sujeto-objeto.

Los objetos físicos y externos, como son los productos, se nos presentan junto a su fin “práctico” específico (el jabón para lavar, el cigarrillo para fumar, el auto para trasladar) como fundamentales “pantallas” en las que como sus consumidores nos reflejamos y nos vemos.

Se aprecia esto claramente, como señala Pichón-Rivière, en cualquier espectáculo cinematográfico, en donde el *vínculo sujeto-objeto* hace que, por ejemplo, algunos espectadores lloren, otros bostecen y otros queden paralizados. Todos sabemos que el cine es una *representación* en la que los actores desempeñan un rol. Somos conscientes de la distancia que separa al personaje de la persona real del actor. Sin embargo, en un momento los confundimos, fusionamos e igualamos la persona real del actor con la del personaje que interpreta. Este supuesto “error” de la racionalidad es el que nos permite *identificarnos* con los buenos y los malos de la película.

Precisamente, esta identificación espectador-pantalla, este vínculo tan especial entre un ser humano y una tela con imágenes de colores que provocan miedo, risas y llantos, es lo que le otorga interés al espectáculo. Pero además lo fundamental, lo que no “vemos”, es que esas emociones se produjeron porque en realidad el espectáculo estaba en nosotros mismos. Como espectadores trasladamos a los personajes *dentro nuestro, establecemos un determinado vínculo con ese objeto-pantalla y le damos “vida” a la película* (Pichón-Rivière, 71-75).

Este juego identificatorio es también fácilmente reconocible entre los consumidores de productos como las “novelas de detectives” (libros) o las “series policiales” (televisión) y que básicamente se dividen en dos grandes segmentos: los “intelectuales” y los “emotivos”. En ambos casos la segmentación surge de dos específicos mecanismos de identificación entre el espectador y el “héroe” operantes en un momento dado. Los “intelectuales” son activos, lógicos, detallistas, técnicos y se identifican con el “detective”: mientras leen el libro o miran la pantalla ellos son Poirot, Colombo, Kojak o Sherlock Holmes. Los “emotivos” son pasivos, crédulos, confiados y se dejan conducir y fascinar por el detective identificándose con el amigo que se sitúa en el lugar del “hombre común”; ellos son tanto el capitán Hastings como el mismísimo Watson.

Este vínculo sujeto-objeto se manifiesta cotidianamente en las imágenes que nos formamos de las cosas más diversas. En nuestra permanente “humanización” de los objetos, la *madera* es “firme”, “sólida” y “noble”. El *vidrio* es “libre”, “frustrante” y “traicionero”. El *aluminio* es “moderno”, “frío” e “insustancial”. Las *cortinas* preservan “incontaminado” el hogar. Los *algodones* son “limpios” y “frescos” según las mujeres, pero “vulgares” y “poco durables” según los hombres. Las *lanas* son “masculinas” según las mujeres y las *sedas* “femeninas” según los hombres. Las *naranjas* para algunos son “amistosas” y “emocionales” y los *pomelos*, para otros, son “elegantes e intelectuales” (Dichter, 1970, 116-131).

La leche es la *pureza*, la *calma* y la *inocencia* y el vino es *ensoñador*, *fugoso* y *sanguíneo*, y sobre todo *heroico*, capaz de vencer la sed, el hambre, el aburrimiento y la nostalgia. Es importante destacar que estas imágenes no operan exclusivamente en el consumo masivo. No son sólo imágenes “de Doña Rosa” en el supermercado. Estas imágenes contienen toda una “cultura” y tienen vigencia aun en la supuesta racionalidad de las compras de productos industriales. Existen materiales más “seguros” o más “modernos” mucho más allá de cualquier prueba técnica. En los tubos de *conducción*, por ejemplo, existen imágenes previas e inmodificables entre los ingenieros de compra respecto de la bondad de emplear *acero*, *plástico* o *asbesto cemento* independientemente de la capacidad de cada material según las circunstancias. No podemos dejar de formarnos imágenes de los objetos que nada tienen que ver con la funcionalidad para la cual fueron diseñados. Vemos, además, objetos que expresamente contradicen su utilidad funcional para privilegiar absolutamente una imagen de “autenticidad”, “estilo” y “evasión”. El objeto antiguo, por ejemplo, es de mínima funcionalidad y máxima significación que remite a la seguridad de lo “auténtico”, lo “tradicional” y lo “mítico”.

El objeto de *colección*, sean las “estampillas postales”, las “obras completas”, las “figuritas” o los “discos”, es otra clara muestra de objetos que abstraídos de su función son exclusivamente *función del sujeto*. Son, entonces, objetos totalmente subjetivos. En este caso el objeto pasa a ser el animal doméstico perfecto que el coleccionista puede colocar, clasificar y distribuir a su antojo. “El objeto, de este modo, es en sentido estricto un espejo: las imágenes que nos remite no pueden menos que sucederse sin contradecirse y es un espejo perfecto, puesto que no nos envía las imágenes reales sino las imágenes deseadas” (Baudrillard, 1978, 102).

Las imágenes son cosas abstractas, es difícil definir las y más aún tocarlas, pero es imposible separarlas o desprenderlas de las cosas concretas y tangibles a las que acompañan. Es usual encontrar a quienes pretenden distinguir en los productos su composición intrínseca de las imágenes de sus marcas para señalar que éstas sólo cumplen la función de “distraer” al consumidor de una posible apreciación racional y objetiva.

En esta concepción el consumidor necesita los productos pero, por supuesto, no las imágenes. Se desconoce así la esencia del ser humano como animal simbólico. El ser humano “necesita” tanto los productos tangibles como las imágenes que ellos desprenden ineludiblemente. Lo contrario sería como pensar un mensaje sin forma gráfica o verbal a través de la cual sea expresado, o un contenido sin continente.



La forma, el modo, la manera han tratado de ser relegados por una ideología racionalista que sólo trataba de ir al fondo de las cosas, al qué, al significado último y no al significante. A la función y no al estilo. A lo real y no a la imagen. A lo concreto y no a lo simbólico.

Sin embargo, esta perspectiva ignora que lo que comúnmente denominamos el “mundo” no es otra cosa que la forma en la que ese conjunto de tierras, ríos, mares, minerales, animales y vegetales ha quedado “dicho” por algún *lenguaje*.

Sin un lenguaje que lo *diga* el mundo sería sólo caos. Decirlo es separar sus componentes rescatándolo de lo que sería una masa amorfa. El hombre se humaniza cuando transforma la realidad inaprehensible en pensamiento simbólico. Este pensamiento simbólico es la única realidad concreta que existe en el hombre. Lo humano comienza cuando existe lenguaje, es decir, cuando existe un orden simbólico. Sin duda existe una realidad material, existe lo real, pero es una *realidad inhumana*.

El hombre sólo puede acceder a esa realidad, de la que está inevitablemente distanciado, a través del lenguaje. A través del universo de lo simbólico aparece para el hombre una realidad humana. Una realidad que será símbolos mediante, siempre, una *ilusión* (Magariños de Morentin, 1983, 75-77).

Por eso es que aunque las imágenes son cosas abstractas, como consumidores y como seres humanos “necesitamos” consumirlas. Necesitamos esos objetos-símbolos que constituyen nuestra realidad cotidiana.

El ser humano es en su esencia un ser *deseante*. Un ser que permanentemente tratará de acortar esa distancia que lo separa de esa realidad inalcanzable. Por eso su deseo no es de ningún objeto en particular y también por eso su deseo está en múltiples objetos.

Cuando Revlon, el presidente de Revlon, dice que no vende lápices labiales sino *esperanza* no dice solamente que vende fundamentalmente una imagen. No dice solamente que las mujeres no compran en realidad cremas “humectantes”, sombras “perladas” o perfumes “exclusivos” sino imágenes de la “juventud”, del “éxito” y del “amor”. Dice que vende una ilusión y que vende una posibilidad. Dice que todos los productos de cosmética con las más diversas fragancias, colores y envases simbolizan esa esperanza eterna de que a través de ellos ese deseo constante quede finalmente satisfecho.

### 3. Deseo

El deseo está inscripto en un orden simbólico y es por eso que jamás podrá ser satisfecho ya que todo símbolo es, en primer lugar, la marca y señal de una ausencia. Las huellas que vemos en la arena se convierten para nosotros en símbolos que señalan a alguien que en ese instante ya no está allí. Señalan, entonces, una ausencia y un vacío que jamás podrán llenarse del todo. Jamás nadie dejará en la arena huellas exactamente iguales.

Esta característica de lo simbólico es la que hace que el deseo circule infinitamente. Si bien por un instante el producto parece llenar ese vacío del sujeto y completar su carencia, inmediatamente revela esa ausencia inalterable que opera como trasfondo de todo símbolo.

El símbolo está siempre en *sustitución de otra cosa*, está en reemplazo de algo que sigue faltando y que, entonces, realimenta el deseo en una secuencia infinita: deseo, símbolo, ausencia, deseo...

Por otra parte los símbolos, dada su inmaterialidad, siempre remiten a otros símbolos y así la satisfacción del deseo puede canalizarse de diversas formas, ampliando permanentemente la cantidad de posibles satisfactores. La característica simbólica del deseo *funda* la posibilidad de elección. Esto es, permite que, por ejemplo, para una necesidad básica como la “sed” aparezcan diversos satisfactores. Junto al agua (satisfactor natural) se presentan múltiples productos y marcas (como los antes enumerados) en los que el deseo, y ya no la necesidad, encuentra su expresión.

Esta multiplicidad de sustituciones que la característica simbólica del deseo genera es fundamental para nuestra vida. El desplazamiento del deseo en diversos objetos nos proporciona los impulsos imprescindibles para la acción. El deseo, insaciable por definición, nos convierte en seres vivos. Cuando estamos completamente satisfechos no actuamos, ni queremos, ni pensamos. No vivimos. Usualmente decimos que “perdemos” la vida buscando satisfacciones supuestamente alcanzables mediante la posesión de cosas que no tenemos. Paradójicamente, de tenerlas todas nos veríamos conducidos a la “muerte”.

La ansiedad y la tensión provocadas por *carencias* presentes -un título profesional, o uno de posgrado, un mejor sueldo, una casa propia, una novia, un marido, un hijo- nos hacen sentir, pensar y actuar. La tensión nos da vida. Como señala Baudrillard: “El objeto no reviste valor excepcional más que en la ausencia. La falla, la carencia, ‘la ausencia de’ es aquello por lo cual el sujeto se recobra objetivamente. La permanente presencia del

objeto sería la muerte del sujeto” (Baudrillard. 1978, 105).

El deseo, como *representante simbólico de la falta*, es quien da origen al consumidor, es decir, al *sujeto de la demanda*. Ese sujeto que “vive” demandando. Ese sujeto que existe en razón de que demanda. En razón de que tiene una carencia a la que tratará de neutralizar mediante el consumo de productos de la más diversa índole.

*El deseo es el motor de la demanda*. Todos los negocios surgen de la fuerza que ese motor simbólico le pone al consumo y, en última instancia, al conjunto de las transacciones económicas. El deseo, como origen real de la demanda que define nuestro negocio, requiere que profundicemos en la comprensión de sus características simbólicas (más “abstractas” e “intangibles” que las de la necesidad).

#### 4. Espejo

En lo anteriormente expuesto se ha ido perfilando una noción central para la comprensión del consumo: la del deseo. El deseo se fundamenta en nuestra *carencia*, como seres humanos, de “autosuficiencia” y será esta carencia “originaria” y “básica” la que signará todo el desarrollo de nuestra existencia. No somos autosuficientes. *Necesitamos del mundo externo*. Necesitamos del *otro* (otros seres humanos) y de lo *otro* (otros objetos del mundo). Consecuentemente, y ya desde su origen, todo deseo humano es necesariamente el deseo de un “Otro”.

No somos sistemas cerrados. Somos sistemas abiertos en permanente intercambio. Además de nuestra fundamental interacción social (dimensión sociológica) requerimos de una esencial interacción intersubjetiva (dimensión psicológica). Esto es, requerimos de nuestra básica constitución desde *otro*.

Como señala Lacan, la identidad del sujeto se construye a partir del modo en que el sujeto es interpelado por el “otro” en una fundamental *función de espejo* y, como expresa claramente O’Donnell, “la constitución del sujeto tiene un primigénito componente social que desde la primera edad me dice qué y cómo soy [...] ya que en definitiva yo sólo me veo en ‘el espejo’ de los otros, quienes me dicen -en el fondo- quién soy: ambicioso, generoso, maleducado, feo y los mil atributos con los que cada ser humano ama y masaca al otro” (O’Donnell, 37).

Como seres humanos podemos pensarnos, entonces, como *teléfonos*, como un teléfono que para su funcionamiento depende de una red de comunicaciones (dimensión sociológica). Pero más aún, como aquel ob-

jeto que se constituye específicamente como “sujeto de un llamado” (dimensión psicológica). Es porque alguien llama a “otro” que el teléfono tiene sentido. Nuestro número telefónico no es para llamarnos a nosotros mismos, sino para llamar o ser llamados por “otros”. El que se llama a sí mismo sólo encuentra el vacío, monótono, metálico e *inhumano* tono de “ocupado” (Paín, 23).

Como sujetos nos constituimos *desde* el “otro”, aun cuando ese “otro” seamos nosotros mismos. Un claro ejemplo de esto lo tenemos cada vez que nos miramos a un espejo ya que es ese “otro” que está en el espejo (nuestra imagen) quien nos dice cómo somos. En realidad *dependemos* de esa imagen. Casi podríamos decir que sólo podemos ser como ese “otro” del espejo quiere que seamos. Somos, en definitiva, en este proceso: *el deseo del Otro*.

Podemos graficar esta operatoria señalando que si bien a simple vista al mirarnos al espejo nos parece que lo importante está en nosotros (línea punteada en la figura 2.2), en realidad lo fundamental está en la imagen que nos llega desde el “otro” (línea llena).

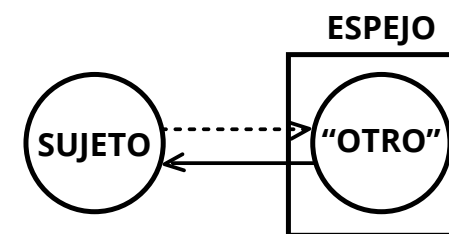


Figura 2.2. El espejo

En este proceso del consumo se producirá, entonces, una ilusión similar a la que, inexorablemente, nos provoca el afeitarnos diariamente frente al espejo. Nosotros, los reales, los que nos colocamos la espuma y nos cortamos estamos *delante* del espejo, pero quiénes somos en realidad si no esa imagen que parece formarse *detrás* del espejo. ¿Cuál es la realidad? ¿Los que nos afeitamos sin saber cómo somos? ¿Nuestra imagen virtual sobre el vidrio?

El consumo de productos reproduce este acontecer psíquico de nuestra especie. Los productos son símbolos e imágenes ilusorias de una posible satisfacción del deseo.

Algunos economistas como Galbraith cuestionan nuestra “sociedad opulenta” señalando que las necesidades son el fruto de la producción.

Así, aceptan que las necesidades del consumidor puedan tener causas grotescas, frívolas e incluso inmorales y consecuentemente aceptar y defender el sistema de producción que procura satisfacerlas. Sin embargo, consideran inaceptable que sea el mismo proceso de satisfacción de las necesidades el que las cree.

Es posible resumir esta postura que ejemplifica toda una concepción del consumo en nuestra sociedad citando al mismo Galbraith cuando dice:

“Si sucediese que un hombre, al despertarse cada mañana, se viese asaltado por una legión de demonios que le inspirasen unas veces una pasión por las camisas de seda, otras, grandes deseos de baterías de cocina, de grandes cazuelas o de naranjadas, habría razón plena para aplaudir los esfuerzos que se realizasen para hallar los bienes que cualesquiera que fuesen sus peculiares características aplacasen este fuego interno. Pero si esa pasión es el resultado de haber atraído primero a los demonios y ocurre que los esfuerzos por apaciguarlos los excitan a una actividad cada vez mayor, será lógico poner en duda la cordura de la solución que se aplica al mal. Aunque se oponga a ello la actitud convencional, podría muy bien preguntarse si la solución consiste en obtener una mayor cantidad de bienes o en disminuir el número de demonios” (Galbraith, 151).

Esta concepción demoníaca y maléfica de la producción, del marketing y de la empresa aparece desde lo expuesto precedentemente como exagerada y simplista. Además de abordar el problema en términos de “buenos” y “malos” desconoce que el supuesto demonio, el *deseo* diríamos nosotros, es nuestra condición misma de seres humanos. Somos seres deseantes. Considerar que el consumo es creación del marketing y pensar que la desaparición del último conllevaría la del primero implica la falacia del clásico ejemplo de quien cree descubrir que “las cucarachas escuchan con las patas” porque cuando se provoca un ruido saltan y si les cortan las patas no saltan más por mayor que sea el ruido.

Por eso cuando el modelo de la publicidad de Camel vence todos los peligros mientras fuma se inicia un proceso por el cual un sujeto espectador en “carencia” se *identifica* con quien parece tenerlo *todo*. En esa identificación no estará sólo el cigarrillo. Además está el reloj, la ropa, el modo de caminar, es decir, un conjunto de cosas que están relacionadas a ese sujeto completo. Si el modelo, además de fumar, vistiera un “sombbrero violeta a lunares” la venta de estos sombreros se incrementaría aun cuando ninguna empresa sombrerera estuviera detrás de ese efecto. Muchos de nosotros aún recordamos el impacto en las veterinarias del comercial de Llave dirigido al consumo de ginebra utilizando “ardillitas”.

Continuando con nuestro personaje de Camel, si en lugar de transcurrir la escena en un ignoto lugar ocurriera en una esquina de barrio sus resultados serían similares. Lo que la publicidad hace es llevar esa escena a miles de hogares. Por un instante el fumador de Camel será el héroe victorioso en la riesgosa lucha contra la naturaleza. Por un instante, el fumador de Marlboro vencerá en las más difíciles y peligrosas competencias. Pocos de estos consumidores, dispuestos en lo imaginario a enfrentarlo todo, podrán, entonces, aceptar el mensaje de LALCEC que implícitamente les sugiere “tener miedo” y “cuidarse”.

Por otra parte, quienes usan Adidas o Topper no pueden sino “sentirse” *más* deportistas que quienes usan Flecha aun cuando jamás pisen una cancha de tenis, Esa sensación, si bien fugazmente, los completa. Quienes usan ropa formal y se niegan a “disfrazarse” reciben, gracias a sus mocasines lustrados, esa misma plenitud.

Por un instante a través del consumo nos encontraremos con la imagen nuestra que queremos ver en el espejo, mediante el espejo simbólico de los productos. Más aún, nos encontraremos con la imagen nuestra que consciente o inconscientemente queremos que *otros* vean. Consecuentemente, *ese deseo es el deseo de otros*. Otros que no son sólo nuestro grupo social de pertenencia o referencia. Son también otros *internos*, figuras profundas que a veces nos “mandan” que elijamos lo más *nutritivo* y a veces nos “invitan” a elegir lo más *sabroso*.

En resumen, el proceso de consumo es una reproducción en el orden económico de un conflicto esencial del ser humano: el conflicto entre lo que *es* y lo que *desea ser*. Tenemos imágenes de cómo *queremos ser* que en realidad provienen de cómo pensamos que otros quieren que seamos.

Dentro del proceso, los productos cumplen el rol de espejos. Desde el punto de vista físico son el vidrio, la cosa tangible, pero su función más acabada la cumplen a través de las imágenes que ayudan a formar. *Las imágenes de nosotros que nos ayudan a formarnos*.

Por eso todo producto debe conjugar una dimensión funcional con una dimensión psicológica. *No vemos los productos como son. Los vemos como somos*.

## 5. Satisfacción

La ilusión de completud, de satisfacción total y definitiva del deseo tiene en nuestros días una ejemplificación evidente a través del “supermercado” y de la “tarjeta de crédito”. Ambos se constituyen en arquetípicos representantes de una mayor eficiencia del sistema económico y de la satisfacción del usuario.

El *supermercado* permite al consumidor el “ahorro de tiempo” y la obtención de “mejores precios”, a la vez que garantiza calidad por la “rotación de los productos”. La *tarjeta de crédito* evita tener que manejar “efectivo”, permite llevar una “centralización” de gastos y operar con una pequeña “financiación”.

En lo anterior describimos lo que podría denominarse aspectos “funcionales” del producto. También podríamos añadir a éstos algunos elementos adicionales como que la “salida” al supermercado constituye una especie de “paseo familiar” y que el contar con tarjetas de crédito brinda un “status” especial a sus portadores (los que a su vez “disfrutan” exhibiéndolas).

Sin embargo, desde la óptica *profunda* del consumo que veníamos señalando, ambos productos/servicios tienen la particularidad de patentizar, quizá más que otros, la *satisfacción imaginaria del deseo*. Esto es, ambos constituyen la aparente posibilidad de tenerlo *todo*. Son la “potencialidad” de la plena satisfacción del consumidor.

La “voracidad” por completar la cesta en el supermercado, la posibilidad de “mirar” y “tocar” todos los productos se sustentan en la lógica del desplazamiento del deseo. Apenas retiramos un producto de la góndola, apenas es “nuestro” aun cuando nos reste pasar por la caja, el ciclo se completó y se reinicia. Pasando de sector en sector y de góndola en góndola. Similarmente, el “plástico” permite entrar siempre en un nuevo negocio “persiguiendo” al deseo en su permanente y aleatorio recorrido casi sin notar la restricción económica que opera como contrapartida de esa persecución simbólica interminable.

Consecuentemente, el consumo se resuelve mediante el producto/servicio comprado/elegido que nos permite pasar de *sujetos de la demanda* a sujetos ideales o *completos*. Muchos productos no logran ser conceptualizados por el consumidor como capaces de resolver este conflicto simbólico. Son los productos que, independientemente de su calidad intrínseca o su capacidad funcional, estarán destinados al fracaso competitivo. Todos podemos recordar excelentes productos que inexplicablemente fracasaron

en el mercado.

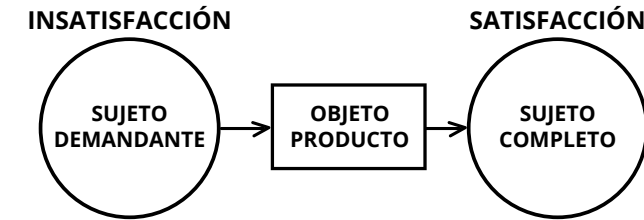


Figura 2.3. Sujeto demandante

Contrariamente, los productos exitosos son aquellos que han sabido darnos la posibilidad simbólica e ilusoria de concretar nuestra imagen de sujetos ideales. Son los productos que nos *completaron* psíquicamente como sujetos. Los productos que junto a su facticidad funcional para resolver un problema específico nos proporcionaron su efectividad simbólica para superar nuestro permanente conflicto entre la *carencia* y la *plenitud*. Como Dichter señalara hace muchos años; en su función concreta el objeto es solución a un problema práctico, en sus aspectos “inesenciales” es solución a un conflicto social o psicológico (Dichter, 89). En tal sentido, el producto *ideal* solamente puede ser aquel que integre su capacidad práctica con su capacidad simbólica. Aquel que resuelva el problema funcional y complete al sujeto. Esto es, el automóvil debe *trasladar* y el jabón *limpiar* (dimensión funcional) pero a la vez ambos deben *completar* (dimensión simbólica).

“Para el salvaje -observa Lévi-Bruhl-, las propiedades materiales y visibles de un objeto son secundarias frente a sus cualidades invisibles y místicas. De la misma manera, para el hombre de la sociedad de consumo las características técnicas y prácticas de los bienes de consumo son a menudo secundarias frente al ‘valor agregado’, constituido por mitologías pertenecientes a esferas del todo extrafuncionales. Hoy ya nadie compra un jabón de tocador por sus cualidades detergentes, es decir, por la función a la que está destinado sino que, consciente o inconscientemente, se lo compra por los mitos [...] juventud eterna, los mares del sur, el éxito, el triunfo de la belleza [...]. Esta manera de relegar a segundo plano las características reales y funcionales de los bienes de consumo hace que nos movamos continuamente no ya en un mundo de cosas sino, para emplear la terminología de Winnicott, en un mundo de ‘objetos transicionales’” (Dogana, 241).



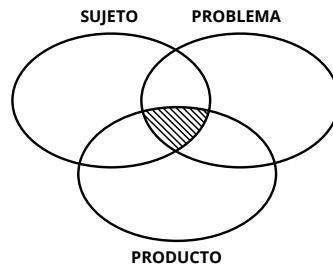


Figura 2.4. La satisfacción de la demanda

La sola enunciación de los atributos de un producto señala una distancia entre “disfrutar” o “privarse” de él. El “drama” del consumo transcurre, entonces, en ese conflicto entre el *sin* y el *con* el producto. Los “roles” de este drama motorizado por el circuito del deseo pueden ser sistematizados como, por ejemplo, lo hace Magariños de Morentin a partir de Greimas para analizar la lógica del discurso publicitario (M. de Morentin, 1984, 217).

El *sujeto* se dirige en procura del *objeto* para pasar de la *carencia* a la *plenitud*, impulsado por *ayudantes* y detenido por *oponentes*. Esto es, en una interacción de “roles” constituidos por:

- *Héroe-sujeto*: protagonista de la acción, su actuación se dirige a obtener la posesión, es decir, lograr la victoria derrotando las dificultades.
- *Objeto deseado*: aquello que impulsa a la acción la y determina el éxito.
- *Carencia manifiesta*: falta, situación que define la “necesidad” de que el sujeto se constituya en héroe.
- *Efecto de plenitud*: satisfacción, transformación provocada por la culminación exitosa de la acción.
- *Ayudante*: función de toda actuación en favor del héroe-sujeto.
- *Oponente*: función de toda actuación adversa al héroe-sujeto.

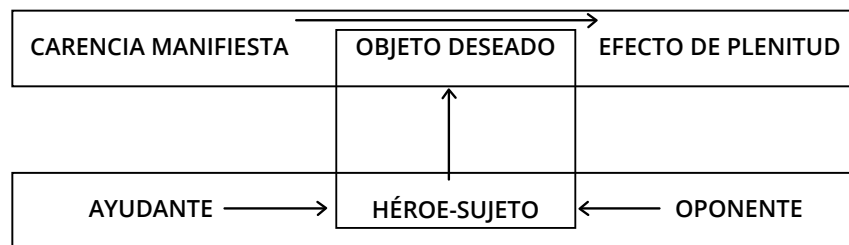


Figura 2.5 De la carencia a la plenitud

A continuación expondremos algunos ejemplos de la escena en la que se desarrolla el consumo, tomados por Magariños de Morentin del discurso efectuado por la oferta (M. de Morentin, 1984, 215-244).

“Monsanto trabaja para la vida”, expresa cómo el “héroe-sujeto” nos da sus productos que atañen a la alimentación, la salud y el vestir, “objetos deseados”, para proporcionarnos la “plenitud”.

“Jockey. La elección de todos los días” nos señala que como consumidores poderosos podremos convertirnos en héroes-sujetos al elegir el cigarrillo (objeto deseado) que cubrirá esa “carencia” que se renueva cotidianamente.

“Atrévase a vivir un día Charlie” coloca a quienes no poseen el clásico perfume de Revlon en la situación de “carencia manifiesta” sólo superable por aquellos que aceptando el desafío consuman ese objeto deseado.

“Fiat 125 Mirafiori: el placer de tenerlo todo” señala directamente al producto como el “efecto de plenitud” final y total.

“Para hacer gimnasia en la escuela, Pampero infantil. La línea que crece con nuestros chicos” muestra al producto como “ayudante” para que el padre-héroe obtenga la plenitud de dar tranquilidad y confort a sus hijos.

“Flex protege. Evita cabellos opacos, resecos y rebeldes” propone el producto como un “opponente” a la acción deteriorante que impide la plenitud de la heroína-consumidora.

Con todo el discurso simbólico del consumo, en donde está permanentemente en juego una *ilusión* de completud, se produce en el ser humano, como con todo simbólico, una alienación respecto de la realidad (pero es ésta precisamente una *alienación humanizante* propia de un sujeto que no puede eludir su acercamiento simbólico a la realidad).

El consumo se soporta en un recorrido simbólico en donde el *sujeto* “carenciado” atraviesa los campos del “objeto” y del “otro” hasta alcanzar la posición de sujeto “completo”. De ese interjuego entre el *sujeto*, el *objeto* y el “Otro” surge la posibilidad simbólica de la completud en el punto donde se entrecruzan un *sujeto al deseo* (el consumidor), un *objeto de deseo* (el producto) y un *objeto ausente* (el “otro”).

El “objeto de deseo” es el objeto abstracto en algún producto tangible en el que el sujeto canaliza fugazmente la satisfacción de su deseo.

El “objeto ausente” es aquello del “otro” que se *refleja* en el objeto y que hace que éste se convierta en “atractivo” para el sujeto.

Podemos expresar lo anterior a través de la fórmula que relaciona al sujeto con un *objeto concreto* (el producto) que en realidad es para él la imagen

de un *objeto ausente* que representa a es “otro” que es el único que puede completarlo (Caden, 1983).

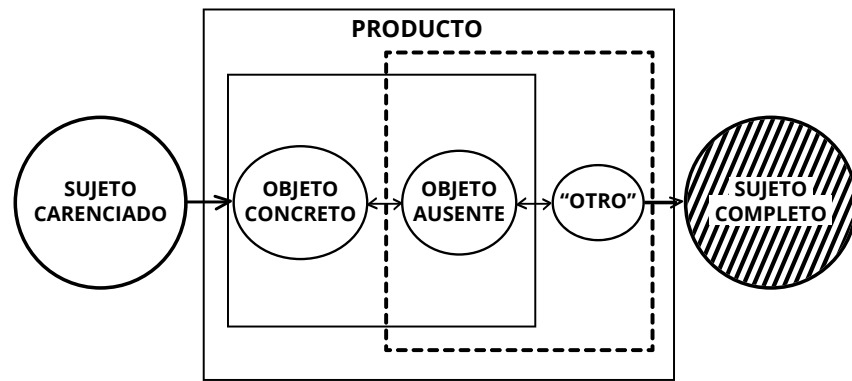


Figura 2.6. El objeto “ausente” en el producto

## 6. Dinámica

Cuando analizamos en páginas precedentes el discurso de la oferta quedó en evidencia la estructura implícita en el “relato” del consumo. Esto es, en el sistema *estructurado* en donde con diferentes nombres y atributos de los personajes se reproduce un conjunto básico de “funciones” similares. En el “teatro” existen *roles*: “ingenuo”, “traidor”, “confidente” y *situaciones*: “amor contrariado”, “castigo”, “felicidad”. En el “mito” existen invariantes formales o mitemas. En el “consumo” lo simbólico implica en definitiva una secuencia similar a la tragedia griega en donde precisamente al tratar de escapar de la profecía se llega inexorablemente a su cumplimiento.

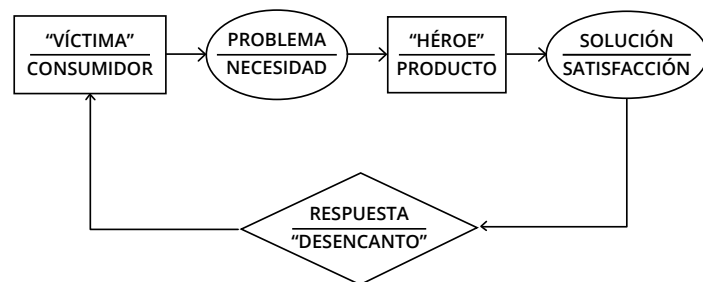


Figura 2.7. Estructura “mítica” del consumo

El consumidor trata de recubrir una *falta esencial* a través de sucesivos *objetos ilusorios* que no pueden menos que tras una *aparente completud* volverlo a enfrentar con su ineludible condición humana. Ser un *sujeto de la falta*. Un *sujeto al deseo*. Un *sujeto a la demanda continua de objetos*.

Retomando nuestro “ejemplo del espejo” podemos señalar que con los productos al consumidor le ocurre lo mismo que a nosotros al mirarnos frente al espejo. ¿Qué pasaría si quisiéramos realmente “agarrar” a ese “otro” del espejo que parece que está ahí delante y al que tanto necesitamos para completarnos? Al que necesitamos hasta para saber quiénes somos. ¿Podremos alguna vez atrapar esa imagen? Sin duda la respuesta es similar a la de la pregunta sobre si tiene sentido jugarle una carrera a nuestra propia sombra.

El sujeto, constituido originariamente desde el “otro”, pasa su vida biológica, psíquica y económica atravesando objetos-espejos en los que *crea* hallar al “otro”. El sujeto que en un primer tiempo (t1) queda definido como “sujeto al deseo del otro” intentará siempre alcanzar a ese “otro” en un hipotético tercer tiempo (t3) que nunca transcurre.

Consecuentemente, ese intento quedará siempre mediatizado por objetos que le sirven como espejos ilusorios en el círculo inacabable de búsqueda (t2) que muestra la figura 2.8.

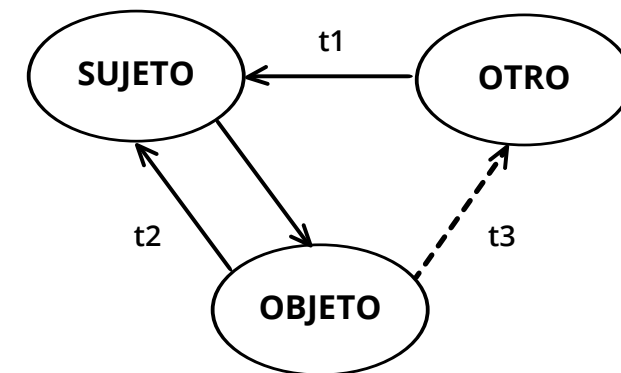


Figura 2.8. El ciclo infinito del consumo

Podemos describir esta dinámica básica del consumo y de la demanda soportada en el deseo a través del cuestionamiento que desde el marketing sufre la economía “racional”. En tal sentido, cuando “Galbraith dice que está muy bien depositar muebles en una habitación vacía pero que es una tontería seguir acumulando muebles en una habitación ya repleta de ellos comete un error. Pasa por alto el hecho psicológico fundamental de que

las necesidades humanas son plásticas y expansivas. Nuestra respuesta a esto es la de que si la habitación está llena de muebles una de las consecuencias probables será un deseo de ampliar la habitación, y de tal modo hacer que vuelva a funcionar la necesidad de nuevos muebles. Al mismo tiempo, los muebles que existen ya en la habitación quedan fuera de moda, ya sea en términos de la moda del momento o en términos tecnológicos y, por lo tanto, en cierto momento, tienen que ser reemplazados. Esto está más cerca de la realidad que un análisis abstracto, económico, de las necesidades humanas. Los seres humanos necesitan cambios, y casi en el mismo momento en que éstos son satisfechos sufren cambios por sí mismos. Esto es, en verdad, lo que se llama progreso, y esto es la vida en su superestructura psicológica” (Dichter, 1972, 312-313).

La elección de productos y de marcas se basa fundamentalmente en la elección de los *mejores espejos*. Aquellos cuyo vidrio y platinado sean los más resistentes y de mayor nitidez, pero por sobre todo aquellos que en ese instante para ese consumidor reflejen la imagen esperada. Imágenes que lo *fascinarán* y luego lo *desencantarán*.

El consumo es, entonces, el constante proceso de intentar “atrapar nubes”. Cada nube será elegida por su forma y su imagen. Cada uno de nosotros verá diferentes imágenes aun en la misma nube y, por supuesto, fracasará en el intento de alcanzarlas y atraparlas.

Como consumidores y como seres humanos persistiremos en nuestro intento por más decepciones acumuladas. ¿Qué sería de nosotros si no existieran esas nubes siempre inalcanzables? ¿Qué somos si no quijotescos y eternos perseguidores de nubes?

Esta afirmación casi poética no pareciera condecirse con la fría y numérica “realidad” del consumo en las economías industriales. Sin embargo, es el único sustento para que sigan encendidas las chimeneas de nuestras fábricas robotizadas. Esto es, el infinito y simbólico ciclo deseo-demanda-insatisfacción-deseo... es el exclusivo soporte del imponente edificio de nuestras complejas relaciones económicas modernas.

Como consecuencia de lo anterior, podemos resumir este capítulo con la expresión de J. Baudrillard respecto del consumo:

“Si fuese aquello que uno cree ingenuamente que es: una absorción, una devoración, se tendría que llegar a una saturación. Si fuese relativo el orden de las necesidades se habría de llegar a una satisfacción. Ahora bien, sabemos que no hay tal, se desea consumir cada vez más [...]. Si el consumo parece ser incontenible es precisamente porque es una práctica idealista total que no tiene nada que ver (más allá de un determinado um-

bral) con la satisfacción de necesidades, ni con el principio de realidad. Es porque está dinamizado por el proyecto perpetuamente decepcionado y sobrentendido en el objeto. El proyecto inmediatezado en el signo transfiere su dinámica existencial a la posesión sistemática e indefinida de objetos-signos de consumo. Ésta, entonces, sólo puede rebasarse o reiterarse continuamente para seguir siendo lo que es: una razón de vivir. El proyecto mismo de vivir, fragmentado, decepcionado, significado, se reanuda y se aniquila en objetos sucesivos [...]. Finalmente, porque el consumo se funda en una falla o carencia es incontenible” (J. Baudrillard, 1978, 228-229).

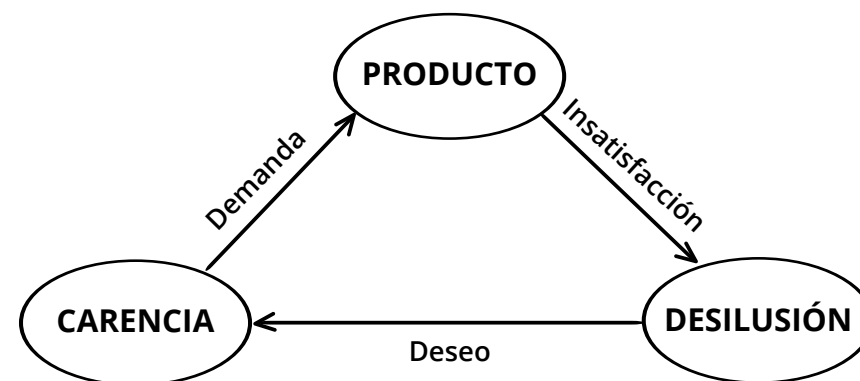


Figura 2.9. La dinámica de la demanda

## 7. Conclusión

Esa “cosa” que denominamos genéricamente la *demanda* y que constituye el *mercado* en el que se desarrolla nuestro negocio es más compleja de lo que nos parece a simple vista en una mirada superficial. Los consumidores nos comportamos de múltiples modos respecto de cada uno de los productos generados por las empresas. Cada uno de esos *modos* implica que el mismo producto sea distinto en cada instante y en cada consumidor, es decir, que se convierta en un *objeto diferente* aun cuando nosotros, desde nuestros escritorios gerenciales, ni siquiera podamos imaginárnoslo.

La demanda es de por sí la demanda de “*algo*” a “*alguien*”. Es la demanda de *un sujeto a un “Otro”*. Es la demanda de sentirnos no biológica sino psíquicamente *completos y satisfechos*. Como empresarios que constituimos la oferta no podemos dejar de escuchar y comprender esa *demanda* que nos hace la demanda.

Si bien el sujeto-consumidor nos hace una *demanda simbólica* ésta no es menos *real* que nuestra línea de producción o nuestra cadena de distribución. El consumo del que día tras día depende nuestra actividad industrial es una actividad simbólica que se renueva cotidianamente motorizada por el *deseo*.

Nuestro problema como empresarios o gerentes es que habitualmente quedamos capturados y fascinados por el flujo de fondos financieros que manejamos durante la gestión del negocio y que nos impide atender al *flujo del deseo* de nuestros consumidores que realmente genera ese negocio. Muchas veces esa “desatención” hacia las genuinas canalizaciones del deseo de nuestros consumidores se torna patéticamente evidente ante las siempre inexplicables “pérdidas de penetración” o “caídas del mercado total” no derivadas de la coyuntura económica.

En los capítulos posteriores analizamos cómo la naturaleza simbólica de la demanda genera y desarrolla *mercados* y, consecuentemente, cómo define la *estructura* y la *lógica* del negocio.

## **La ley de la percepción El marketing no es una batalla de productos, es una batalla de percepciones<sup>1</sup>**

Muchos piensan que el marketing es una batalla de productos. Suponen que a la larga, el mejor producto vencerá.

La gente de marketing vive preocupada haciendo investigaciones y “captando hechos”. Analizan la situación para asegurarse de que la verdad está de su lado. Luego saltan confiados a la “arena” del marketing, seguros de saber que tienen el mejor producto y que finalmente, el mejor producto vencerá.

Es una ilusión. No existe una realidad objetiva. No hay hechos. No hay mejores productos. Lo único que existe en el mundo del marketing son percepciones en las mentes de los clientes actuales y potenciales. La percepción es la realidad. Todo lo demás es una ilusión.

Toda verdad es relativa. Relativa a su mente o a la de cualquier otro ser humano. Cuando dice “yo estoy en lo cierto y el otro está equivocado” lo que realmente está diciendo es que percibe mejor la realidad que los demás.

La mayoría de las personas piensan ser más agudas que los otros. Tienen un sentimiento de infalibilidad personal. Sus percepciones son siempre más certeras que las de sus amigos o vecinos. Verdad y percepción llegan a fusionarse en la mente, no permitiéndole diferenciar entre ambos.

No es fácil ver que esto es así. Para enfrentarse a la aterradora realidad de estar solo en el universo, la gente se proyecta al mundo exterior. “Vive” en el mundo de los libros, las películas, la televisión, los periódicos, las revistas. “Pertenece” a clubes, organizaciones, instituciones. Estas representaciones exteriores del mundo parecen más reales que la realidad interior de sus mentes.

Las personas se aterran firmemente a la idea de que la realidad es el mundo exterior a la mente y que lo individual es una pequeña partícula en una nave espacial global. En realidad es al revés. La única “realidad” de la que pueden estar seguros es la de sus propias percepciones. Si existe el universo, existe dentro de su mente y en las mentes de otros. Ésa es la realidad que deben afrontar los programas de marketing.

Puede que haya océanos, ríos, ciudades, pueblos, árboles y casas por ahí afuera, pero simplemente no tenemos ningún modo de saberlo, excepto

---

<sup>1</sup> Ries Al & Trout, Jack (1993). Cap. 4: “La ley de la percepción” en *Las 22 leyes inmutables del marketing*, México. Mc Graw-Hill Spanish.

a través de nuestras propias percepciones. El marketing es una manipulación de esas percepciones.

La mayoría de los errores de marketing se deriva del supuesto de que se libra una batalla de productos enraizada en la realidad. Todas las leyes de este libro se derivan del punto de vista exactamente opuesto.

Lo que alguna gente de marketing ve como las leyes naturales del marketing se basa en la quebradiza premisa de que el producto es el “héroe” de los programas de marketing y de que usted, ganará o perderá con base en los méritos del producto. Lo que explica por qué, el modo natural y lógico de promocionar un producto, resulta invariablemente equivocado.

Solamente estudiando cómo están formadas las percepciones en la mente y enfocando sus programas de marketing sobre estas percepciones, podrá superar sus instintos, básicamente incorrectos, sobre esta materia.

Cada uno de nosotros (fabricante, distribuidor, comerciante, cliente potencial o cliente) ve el mundo con un par de ojos. Si existe la verdad objetiva allí fuera, ¿cómo podríamos saberlo? ¿Quién la mediría? ¿Quién nos lo diría? Sólo podría ser otra persona mirando el mismo escenario a través de un par de ojos diferentes.

La verdad no es ni más ni menos que la percepción de un experto. ¿Y qué es un experto? Es alguien que es percibido como tal en la mente de otra persona.

Si la verdad es tan engañosa, ¿por qué hay tanta discusión en marketing sobre los llamados “hechos”? ¿Por qué se toman tantas decisiones de marketing con base en comparaciones objetivas? ¿Por qué tanta gente de marketing supone que la verdad está tan de su lado, que su trabajo consiste en usar la verdad como un arma para corregir las percepciones erróneas que existen en la mente de los clientes potenciales?

La gente de marketing se centra en los “hechos” porque cree en la realidad objetiva. También les resulta fácil suponer que la verdad está de su lado. Si piensa que necesita el mejor producto para ganar una batalla de marketing, entonces le resultará fácil creer que tiene el mejor producto. Todo lo que se precisa es una mínima modificación de sus propias percepciones.

Cambiar la mente de los consumidores es otro tema. Las mentes de los clientes actuales o potenciales son muy difíciles de cambiar. Por poca experiencia que tenga en una categoría de productos, un consumidor siempre supone que está en lo cierto. Una percepción instalada en la mente, normalmente se interpreta como una verdad universal. La gente raramente se equivoca, si es que lo hace alguna vez. Al menos en sus mentes.

Es más fácil ver el poder de la percepción sobre el producto cuando los productos están a cierta distancia. Por ejemplo, los tres coches japoneses más vendidos en los Estados Unidos son Honda, Toyota y Nissan. La mayoría de la gente de marketing piensa que la batalla entre las tres marcas se basa en la calidad, diseño, potencia y precio. No es cierto. Lo que la gente piensa sobre un Honda, Toyota o Nissan es lo que determina qué marca ganará. El marketing es una batalla de percepciones.

Los fabricantes japoneses, venden los mismos coches en Estados Unidos que en Japón. Si el marketing fuera una batalla de productos, el orden de ventas sería el mismo en ambos países. Después de todo, la calidad, el diseño, la potencia y, más o menos, el precio son los mismos en Japón que en Estados Unidos. Sin embargo, en Japón Honda está lejos del líder. Allí, Honda ocupa el tercer puesto, detrás de Toyota y Nissan. Toyota vende cuatro veces más coches que Honda.

Entonces, ¿cuál es la diferencia entre Honda en Japón y Honda en Estados Unidos? Los productos son los mismos, pero las percepciones en las mentes de los consumidores son distintas.

*Citando a Alberto Wilensky, otro autor de este manual, nosotros vemos el mundo a través del lente de lo simbólico. Cada uno con sus diferentes “graduaciones” hace imposible que todos veamos nuestro alrededor de la misma manera. Comprender esto nos ayuda como diseñadores a entender que al momento de diseñar para un usuario no sirve simplemente con saber su edad o lugar donde vive, sino la forma en que estos usuarios de estas edades y estos lugares se vinculan con los objetos, los perciben, los usan.*

Si le dice a sus amigos de Nueva York que ha comprado un Honda posiblemente le pregunten: “¿Qué tipo de coche has comprado? ¿Un Civic?, ¿un Accord?, ¿un Prelude?”. Si le dice a sus amigos de Tokio que ha comprado un Honda, posiblemente le pregunten: “¿Qué tipo de moto has comprado?”. En Japón, Honda se introdujo en las mentes de los consumidores como fabricante de motocicletas y, desde luego, la mayoría de la gente no quiere comprar un coche a un fabricante de motocicletas.

¿Qué tal una situación opuesta? ¿Tendría éxito Harley-Davidson, si lanzase un automóvil Harley-Davidson? Posiblemente opine usted que depende del automóvil. Calidad, diseño, potencia y precio. Puede que inclusive piense que el prestigio de la calidad Harley-Davidson le ayudaría. Nosotros pensamos que no. Su percepción como fabricante de motos perjudicaría a un automóvil Harley-Davidson; no importa lo bueno que fuera el producto capítulo 12: La ley de la extensión de línea.)



¿Por qué es número 1 la Sopa Campbell en Estados Unidos y es del montón en el Reino Unido? ¿Por qué es Heinz la número 1 en el Reino Unido y un fracaso en Estados Unidos? El marketing es una batalla de percepciones, no de productos. El marketing es el proceso de tratar con esas percepciones.

Algunos ejecutivos de empresas de refrescos creen que el marketing es una batalla de sabores. Bueno, “New Coke” es la número 1 en sabor. (Coca-Cola llevó a cabo 200 000 pruebas de sabor que “demostraron” que New Coke sabe mejor que Pepsi-CoIa y Pepsi sabe mejor que la fórmula original que ahora se llama Coca-Cola Classic). ¿Pero quién está ganando la batalla de marketing? La bebida que las investigaciones han probado que sabe mejor, New Coke, está en tercer lugar. La que sabe peor, Coca-Cola Classic, está en el primer puesto.

Usted cree lo que quiere creer. Usted saborea lo que quiere saborear. El marketing de refrescos es una batalla de percepciones, no una batalla de sabores.

Lo que hace todavía más difícil la batalla, es que frecuentemente, los consumidores toman decisiones basadas en percepciones de segunda mano. En lugar de utilizar sus propias percepciones, basan la decisión de compra en la percepción de la realidad de otra persona. Éste es el principio de “todo el mundo sabe”.

Todo el mundo sabe que los japoneses fabrican coches de mejor calidad que los norteamericanos. Así que la gente toma decisiones de compra basadas en el hecho de que todo el mundo sabe que los japoneses hacen automóviles de mejor calidad. Cuando le pregunta a un vendedor si ha tenido alguna experiencia personal con un producto, casi siempre contesta que no. Y la mayoría de las veces, su propia experiencia es distorsionada para coincidir con sus percepciones.

Si ha tenido una mala experiencia con un coche japonés, simplemente ha tenido mala suerte porque todo el mundo sabe que los japoneses fabrican automóviles de alta calidad. Por el contrario, si ha tenido una buena experiencia con un automóvil americano, simplemente ha tenido suerte, porque todo el mundo sabe que los automóviles americanos están mal hechos.

En Estados Unidos todo el mundo sabe que los Audi tienen un problema. El 23 de noviembre de 1986 la CBS retransmitió dentro del programa “60 Minutos”, un reportaje titulado “Fuera de control”. Llamaba la atención sobre una serie de quejas respecto de “la aceleración involuntaria” de los Audi. Las ventas de Audi en Estados Unidos cayeron espectacular-

mente; de 60.000 unidades en 1986 a 12.000 en 1991, pero, ¿alguna vez ha tenido personalmente algún problema con la “aceleración involuntaria” mientras probaba un Audi? No es probable. Ninguno de los expertos que han probado el coche ha confirmado la justificación de la queja. Sin embargo la percepción persiste.

Recientemente, Audi ha anunciado sus coches comparándolos con coches similares de Mercedes y BMW. Según dichos anuncios, los expertos alemanes en automóviles valoraban los Audi por encima de los BMW y Mercedes. ¿Lo cree? Probablemente no. ¿Es cierto? ¿Es importante?

El marketing no es una batalla de productos. Es una batalla de percepciones.

## Unidad 2 - ANÁLISIS

*“Es el consumidor quien en sentido figurado crea el producto, quien demanda lo que nosotros podemos crear o construir. Nosotros solo debemos saber escuchar”.*

*Kotler, Philip (2008), “Análisis de los mercados de consumo y de la conducta del comprador” en Fundamentos del Marketing, México, Pearson Educación, 181-212.*

## Capítulo 3: Precursores: Bauhaus y Ulm

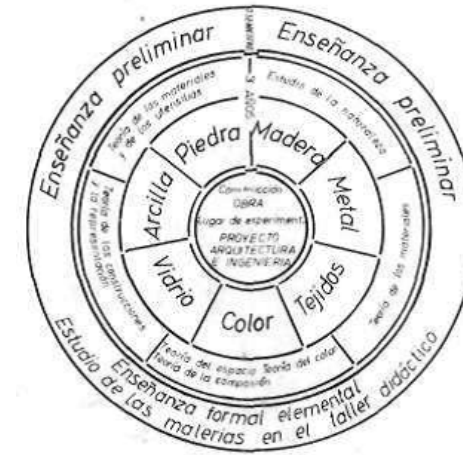
### La Bauhaus<sup>1</sup>

*Nota: para visualizar las imágenes ilustrativas que acompañan este texto, sugerimos ingresar al campus virtual.*

En 1902, Henry van de Velde creó un curso práctico de artesanía artística que en 1906 se convirtió bajo su dirección en la Kunstgewerbeschule (Escuela de Artes y Oficios). En 1919 tras su fusión con la Escuela Superior de Artes Plásticas, nació la Escuela Oficial de la Bauhaus de Weimar con Walter Gropius como principal responsable, que acabaría convirtiéndose en el alma del desarrollo posterior del diseño (véase sobre todo: Wingler, 1962).

A excepción del escultor Gerhard Marcks, Gropius seleccionó exclusivamente a representantes de la pintura abstracta y cubista para ocupar los puestos de profesor de la Bauhaus. Entre ellos estaban Wassily Kandinsky, Paul Klee, Lyonel Feininger, Oskar Schlemmer, Johannes Itten, Georg Mucho y László Moholy-Nagy.

A causa del progresivo desarrollo de los métodos de producción del siglo XIX se rompió la unidad previa entre el proyecto y la ejecución en la artesanía. La directriz de Gropius era conseguir que el arte y la técnica formaran una nueva unidad acorde con su tiempo. La divisa era: “La técnica no necesita del arte, pero el arte necesita en gran medida de la técnica”. Asimismo estaba relacionado con un objetivo fundamentalmente social, que no era otro que el de dejar la impronta del arte en el pueblo. La Bauhaus continuó la doctrina del movimiento de reforma social del cambio de siglo, en particular la que se ocupaba de la cultura de la vivienda. El aire enmohecido del siglo XIX, con sus muebles ampulosos reinando a sus anchas en habitaciones oscuras, debía reemplazarse por nuevas formas de hábitat. En resumen, el hombre moderno del siglo XX debía desarrollar nuevas formas de vida en ambientes claros e iluminados (Becher, 1990)



Organización de la enseñanza en la Bauhaus, 1923

### El curso preparatorio

La base fundamental de la educación de la Bauhaus era el curso preparatorio, que fue dirigido por Johannes Itten en 1919/1920 como parte esencial del programa de estudios y que era obligatorio para todo estudiante recién llegado. Este curso era el núcleo de la educación artística y politécnica de la Bauhaus. Por un lado tenía por objeto la experimentación y el hallazgo personal, así como el ensayo de las diversas posibilidades creativas de los estudiantes, y por otro otorgaba calificaciones de partida según un sistema educativo objetivo.



Escalera de la Bauhaus de Dessau, 1925

<sup>1</sup> Bürdek, Bernhard E. (1994) “La Bauhaus” y “La escuela superior de diseño de Ulm” en *Diseño. Historia, teoría y práctica del diseño industrial*. Ed. Gustavo Gili, Barcelona.



El curso preparatorio fue después impartido por László Moholy-Nagy y más tarde por Josef Albers. Su finalidad podía encontrarse en la afirmación: “Construir inventando y observar descubriendo”. Desde el punto de vista metodológico tanto Albers como Itten adoptaron un método inductivo en la enseñanza de la creación, es decir, dejaron a los estudiantes buscar, probar y experimentar. De esta forma se fomentaba indirectamente la capacidad cognoscitiva. La teoría no se exigía de antemano, sino que se extraían conocimientos del análisis y de la discusión de experimentos creativos, que poco a poco iban configurando una teoría global.

Weimar fue la sede de la Bauhaus desde 1919. A partir de 1925 se trasladó al nuevo edificio proyectado por Gropius en Dessau, en el cual se trabajaría siete años más. Bajo la presión de los nacionalsocialistas se cerró la Bauhaus en Dessau, pero un pequeño grupo de profesores y estudiantes -no sin grandes dificultades- prosiguió su actividad durante los años 1932 y 1933 en Berlín.



Entrada de la Bauhaus de Dessau, 1925

*Walter Gropius era la figura más deslumbrante del panorama mundial para aquellos jóvenes arquitectos americanos que emprendieron el peregrinaje a Europa. Walter Gropius había fundado la Bauhaus en 1919 en Weimar, la sede del parlamento alemán. La Bauhaus era más que una escuela; era una comuna, un movimiento espiritual, un acceso radical al arte en todas sus formas, un centro filosófico comparable al jardín de Epicuro. Gropius, el Epicuro de este jardín, era delgado, sencillo, pero meticulosamente arreglado; el pelo negro peinado hacia atrás, bien parecido, irresistible para las mujeres, correcto al estilo clásico y versado en mundología, alférez de caballería durante la guerra*

*y condecorado por su audacia; un personaje que era capaz de irradiar sabiduría, superioridad y fuerza persuasiva aún en medio de la corriente pictórica.*

*Tom Wolfe, 1986*

## Fases de evolución

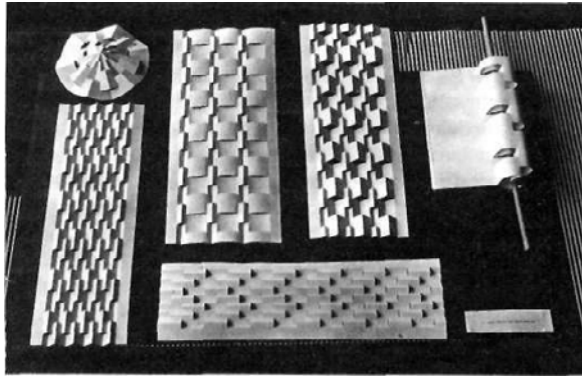
Según Rainer Wick (1982), se pueden diferenciar tres fases en la vida de la Bauhaus en función del contenido del trabajo realizado.

### *La fase de la fundación, de 1919 a 1923*

El elemento pedagógico principal era el ya descrito curso preparatorio. Tras este curso los estudiantes podían elegir talleres específicos, por ejemplo tipografía, cerámica, metal, pintura al fresco y sobre superficies vidriadas, carpintería, escenografía, textil, encuadernación y escultura en madera. Dos encargados estaban al frente de cada taller, un “maestro de la forma” (artista) y un “maestro del oficio” (artesano). De esta forma se fomentaban paralelamente las habilidades manuales y artísticas de los estudiantes. En la práctica, se demostró rápidamente que los maestros del oficio estaban supeditados a los maestros de la forma. A causa de esto surgieron numerosas tensiones sociales, ya que después de todo el centro de atención de la Bauhaus también acabó siendo el artista autónomo. En esta fase se confeccionaron ejemplares únicos que representan los primeros intentos en busca de una estética específica del producto.

*La historia del diseño no sería historia sin el supuesto de una Bauhaus. Pero en vez de esforzarse ahora en desarrollar este supuesto teóricamente, se concede mucha importancia a la constatación de la existencia concreta en otro tiempo de una Bauhaus tal. No obstante, los proyectos de la Bauhaus conjeturada serían mucho más interesantes que cualquiera de los productos reprimidos, -teteras, chifoniers y tapicerías-, que la Bauhaus real dejó tras de sí. ¿Cuándo nos haremos con una Bauhaus de la que merezca la pena distanciarse?*

*Lucius Burckhardt, 1989*



Trabajos del curso básico de la Bauhaus, hacia 1927

### *La fase de la consolidación, de 1923 a 1928*

La Bauhaus se fue convirtiendo poco a poco en un lugar de elaboración de prototipos industriales los cuales debían orientarse, por una parte a la realidad de la producción industrial y por otra a las necesidades sociales de un amplio espectro de la sociedad. Dos de los talleres de mayor influencia, -influencia perceptible incluso en nuestros días-, fueron el de metal y el de mobiliario. Marcel Breuer, que empezó en 1920 a estudiar en la Bauhaus, recibió el cargo de director auxiliar del centro en 1925. Con el desarrollo de los muebles de acero tubulado, Breuer logró abrir las puertas a un tipo de mobiliario consecuente con su función y susceptible de ser fabricado en serie. Breuer, probablemente inspirado en el manillar curvo de su bicicleta, estableció una asociación mental con las sillas Thonet. La ventaja de la resistencia del acero tubulado se combinó con la ligereza del revestimiento (material entrelazado, tejido, cuero...). De esta manera se consiguió introducir un tipo de silla completamente nuevo (Giedion, 1948), cuyos principios fueron trasladados enseguida a mesas, armarios, estanterías, escritorios, camas, conjuntos de muebles a combinar, etc.



K. J. Jucker / Wilhelm Wagenfeld, lámpara de sobremesa, 1923-1924



Mart Stam, butaca de tubo de acero, 1928

El objetivo de la actividad proyectual de la Bauhaus era el de crear productos que poseyeran un alto grado de funcionalidad y que fueran asequibles económicamente para la mayor parte de la sociedad. En esta segunda fase se estudió teórica y prácticamente el concepto de función. Éste tuvo siempre una orientación social: prevalecen “las condiciones de vida y del trabajo” (Moholy-Nagy) y se toma en consideración el problema de “las necesidades de las masas”. La funcionalidad inducía constantemente a poner en estrecha relación dos aspectos diversos: obtener en el diseño un acuerdo entre las exigencias de la producción industrial (técnica, realización y materias primas) y las condiciones sociales (como por ejemplo, las necesidades de la mayoría de la población y los requerimientos de la planificación social).

En esta segunda fase de la Bauhaus, por lo tanto, se llegaron a relegar los libres experimentos artísticos en beneficio de tareas creativas aplicadas. A través de propuestas de trabajo, en parte, derivadas de encargos industriales, la Bauhaus se convirtió en una Escuela Superior de Diseño. La tipificación, la normalización, la fabricación en serie y la producción en masa se convirtieron en las directrices de su trabajo. El responsable de esta evolución fue sobre todo Hannes Meyer, director del departamento de arquitectura a partir de 1927. Él fue también el creador de una educación arquitectónica sistemática y científica.

### *La fase de la desintegración, de 1928 a 1933*

Hannes Meyer fue nombrado director de la Bauhaus en 1928. Durante esta fase se incorporaron nuevos talleres y disciplinas, entre otras fotografía, plástica y psicología.

Meyer propugnaba con vehemencia una definición social de la arquitectura y el diseño. El creador ha de servir al pueblo, satisfaciendo sus necesidades elementales con productos adecuados, por ejemplo en el terreno de la vivienda. El concepto de una Escuela Superior de Arte se abandonó por tanto definitivamente; un gran número de artistas dejó la Bauhaus (entre otros Schlemmer, Klee, Moholy-Nagy). Meyer dejó también la Bauhaus en 1930 a causa de la presión política y se fue con doce estudiantes a Moscú.

Mies van der Rohe fue elegido nuevo director. Los nacionalsocialistas cerraron la Bauhaus de Dessau en 1932 y Mies intentó que ésta prosiguiera en Berlín como instituto independiente (véase: Hahn, 1985). El 20 de julio de 1933, pocos meses después de la toma del poder por Adolf Hitler, tuvo lugar la autodisolución de la Bauhaus.

*Desde hace más de una generación estamos rodeados de estos muebles de acero, de cubos de hormigón, de cubiertas planas “criaturas” sin historia, que son modernísimas pero aburridas, aparentemente audaces y al mismo tiempo triviales, que han desarrollado un odio hacia la ornamentación, y que sin embargo están más sujetas a un esquema de lo que nunca llegó a ser una copia historicista del terrible siglo XIX.*

*Ernst Bloch, 1976*

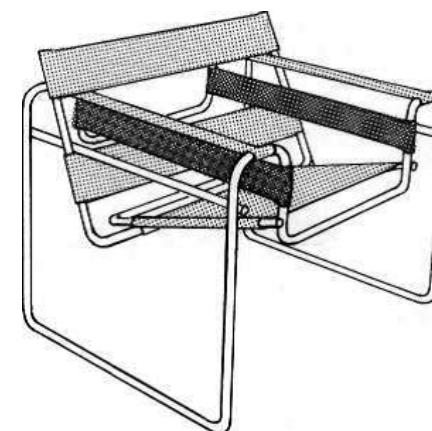
*El problema moral de la Bauhaus era el de crear objetos que fueran baratos. No sé por qué la gente ha de poseer objetos baratos, al contrario, debe poseer objetos caros. Artículos que se valoran y se conservan. Por tanto el problema estriba en que han de ganar suficiente dinero para comprar dichos artículos.*

*Ettore Sottsass, 1985*

## Objetivos de la Bauhaus

La Bauhaus tenía, en resumen, dos objetivos centrales:

- Alcanzar una nueva síntesis estética mediante la integración de todos los géneros del arte y todas las ramas de la artesanía bajo la primacía de la arquitectura;
- Alcanzar una síntesis social mediante la orientación de la producción estética hacia las necesidades de un amplio espectro de clases sociales.



Marcel Breuer, butaca de tubo de acero, 1926

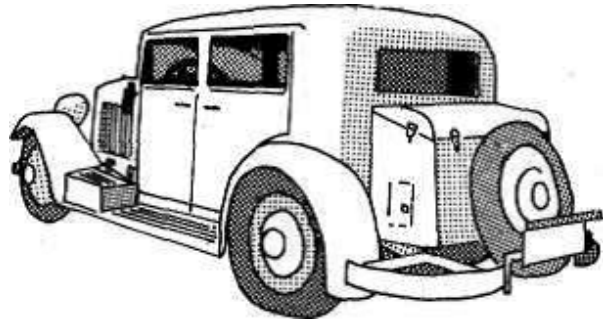
Estos dos aspectos se convirtieron con el paso de las décadas en el alma de la actividad creadora. Además de la aportación puramente pedagógica de la Bauhaus, ésta fue también una “escuela de la vida”, es decir, tanto los docentes como los estudiantes del centro practicaron una filosofía común y constructiva de la vida (Konrad Wünsche, 1989), que al menos en la fase de Weimar, era equivalente a “una vida comunitaria”, como la calificó Moholy-Nagy. Esta identidad común fue también determinante en el fervor casi proselitista con el que las ideas de la Bauhaus fueron transmitidas a todo el mundo. Se pueden encontrar de nuevo aspectos similares en la Escuela Superior de Diseño de Ulm (Hochschule für Gestaltung) después de la Segunda Guerra Mundial.

## Repercusiones de la Bauhaus en la cultura del producto

El postulado de Walter Gropius, “Arte y técnica -una nueva unidad”, trajo consigo un perfil profesional nuevo para la industria que debía dominar la técnica moderna y su lenguaje correspondiente de igual forma. Así Gropius sentó las bases del cambio en la práctica profesional del tradicional artesano al diseñador industrial tal como se entiende hoy en día.

Las condiciones objetivas de la actividad proyectual debían definirse mediante los métodos de “investigación de la esencia” y de “análisis de la función”, así como con la “experiencia creativa acumulada”. Gropius formuló esta idea en 1926 de la siguiente manera: “Un objeto viene determinado por su esencia. Para proyectarlo y que funcione correctamente, -un recipiente, una silla, una casa-, se debe investigar en primer lugar esta

esencia, para que posteriormente cumpla su finalidad, esto es, satisfaga en la práctica sus funciones, y sea bonito, duradero y barato” (Eckstein, 1985). Hoy en día se usa un concepto relacionado con esta tradición, “los indicios de la esencia” (Fischer/Mikosch, 1983), que remite a los indicios típicos de cada producto, a la visualización de sus funciones prácticas conectadas con lo específico de cada tipología de producto.



Walter Gropius, automóvil Adler 1930

La combinación del trabajo y la experimentación, así como de los conocimientos teóricos, permitió sentar en la Bauhaus fundamentos del diseño industrial, que todavía hoy tienen validez en muchos campos. Especial significación tuvo la orientación claramente social de la actividad proyectual, o sea, que fueran las necesidades de un amplio espectro de la población y no los caprichos de una élite social el centro de los intereses artísticos.

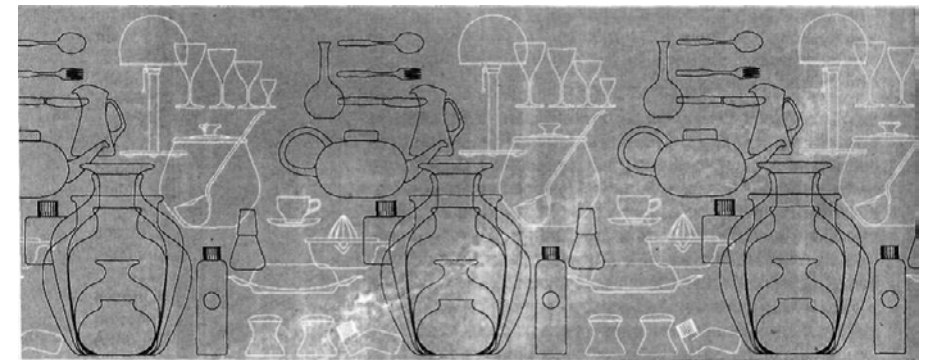
Esta actitud de partida es particularmente obvia en la obra del que fuera alumno de la Bauhaus, Wilhelm Wagenfeld. Él estaba convencido de que la producción a gran escala debía ser barata y al mismo tiempo diseñada y fabricada de forma exquisita. Los diseños que realizó para la fábrica de vidrio Lausitz o para la fábrica de metales Württemberg (WMF) se han extendido de tal modo, que hoy en día pertenecen a los objetos de la vida cotidiana casi como diseños anónimos, ya que Wagenfeld como diseñador, siempre buscó estar en un segundo término, detrás de sus productos (sobre su obra véase: Manske/Scholz, 1987).

Paradójicamente se ha de dejar constancia de la nula influencia de los diseños de la Bauhaus de los años treinta en la cultura de masas. Los compradores de productos Bauhaus procedían de círculos intelectuales que estaban abiertos a los nuevos conceptos de diseño.

De una forma muy parecida, el intento de Giedion en Suiza de producir y vender muebles económicos en la filosofía de la Bauhaus con la Wohnbedarf AG, fue todavía menos afortunado. El movimiento moderno continuó siendo allí asunto de una minoría. Sólo en los años sesenta tuvo lugar en Alemania, entre otros países, una gran aceptación de estos conceptos de diseño, que cobraron un nuevo significado con la creciente racionalización de la industria.

*Aquello que en la Bauhaus era revolucionario y en Ulm vanguardista -ir en contra de los fabricantes y los usuarios- se ha convertido hoy en día en una convención preponderante: admisible, elaborable y vendible sin ningún problema.*

Jochen Gros, 1989



Tarjeta de invitación para la exposición “Wilhelm Wagenfeld”, Design Center de Stuttgart, 1988

### El significado específico de la Bauhaus para el diseño de mobiliario

El diseño en la Bauhaus estuvo marcado en esencia por una generación de jóvenes arquitectos, cuyo interés central giraba en torno a la función del producto así como al espacio de la vivienda. Estos diseñadores orientaron sus intereses hacia cuestiones tecnológicas, rompiendo radicalmente con el siglo XIX, de donde procedía la idea del valor de la decoración recargada. La fascinación por los nuevos métodos constructivos condujo a los “muebles tipo” que se concebían en perfecta sintonía con su función. Sin embargo esta fascinación por la tecnología se convirtió en un carácter simbólico nuevo e independiente. El tubo de acero en interiorismo llegó a ser el distintivo de la vanguardia intelectual.



Algunos fabricantes de muebles italianos, como por ejemplo Cassina, reconocieron en los años sesenta las posibilidades de mercado de estos muebles. En aquel momento los diseños vanguardistas de la Bauhaus se convirtieron en símbolos cromados y relucientes de una determinada posición. Los clásicos de diseño (véase p.e. “Schöner Wohnen”, 1989) llegaron a ser una oferta firme para la decoración de casas de alto nivel, lejos de la aspiración de la cultura de masas. Albrecht Bangert (1987) calificó en una ocasión su atractivo de la siguiente forma: “Los diseñadores de aquel tiempo tuvieron la intención de cambiar radicalmente el espacio vital. Lo que no pudo realizarse entonces por ser demasiado utópico en su planteamiento, es hoy, como bien cultural, un artículo de gran venta. Las sillas y los sofás se han convertido en obras de arte, las utopías en nostalgia”.

Pero esto no ha acabado aquí. Los “clásicos modernos” han sido y son reproducidos e imitados de forma masiva al margen de cualquier derecho de autor. Hoy en día se venden sillas de acero tubular según diseños originales de la Bauhaus a precios irrisorios en hipermercados del mueble. Se podría suponer entonces que el componente social pretendido en los años veinte se ha empezado a cumplir en la actualidad. Con todo, una ojeada a los acabados de estos muebles de hipermercado muestra que la idea de la Bauhaus se está malvendiendo.

Un grupo de empresas mobiliarias y diseñadores con pretensiones tomaron un camino completamente diferente a partir de finales de los años setenta. El repertorio formal y material más firme de la Bauhaus se utilizó como fundamento de nuevas tendencias proyectuales, que se comercializaron fácilmente. Estos productos constituían una herencia cultural sin asumir riesgo alguno. El espectro va desde el uso directo de formas básicas geométricas de Kurt Ziehmer, pasando por las irónicas “Einschwinger” (Torsión) de Stefan Wewerka y los muebles dinámicos de acero tubular de Stefan Heiliger, hasta la silla “Zyklus” de Peter Maly que combina elementos clásicos con elementos posmodernos de forma ocurrente. Como se puede observar, han hecho falta seis décadas para que las intenciones de las Bauhaus se extendieran a gran escala.

*Los muebles de la habitación resplandecen más que sus propietarios, y éstos tienen la secreta esperanza de que les transfieran algo de ese aura artística que poseen, al menos a los ojos de los invitados.*

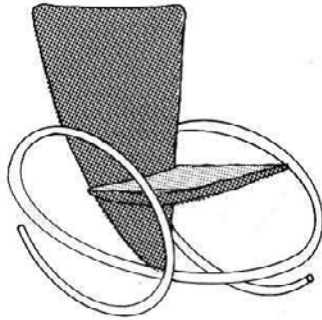
Gertrud Höbler, 1983



Stefan Wewerka, Torsión, 1982

Pero esto no ha acabado aquí. Los “clásicos modernos” han sido y son reproducidos e imitados de forma masiva al margen de cualquier derecho de autor. Hoy en día se venden sillas de acero tubular según diseños originales de la Bauhaus a precios irrisorios en hipermercados del mueble. Se podría suponer entonces que el componente social pretendido en los años veinte se ha empezado a cumplir en la actualidad. Con todo, una ojeada a los acabados de estos muebles de hipermercado muestra que la idea de la Bauhaus se está malvendiendo.

Un grupo de empresas mobiliarias y diseñadores con pretensiones tomaron un camino completamente diferente a partir de finales de los años setenta. El repertorio formal y material más firme de la Bauhaus se utilizó como fundamento de nuevas tendencias proyectuales, que se comercializaron fácilmente. Estos productos constituían una herencia cultural sin asumir riesgo alguno. El espectro va desde el uso directo de formas básicas geométricas de Kurt Ziehmer, pasando por las irónicas “Einschwinger” (Torsión) de Stefan Wewerka y los muebles dinámicos de acero tubular de Stefan Heiliger, hasta la silla “Zyklus” de Peter Maly que combina elementos clásicos con elementos posmodernos de forma ocurrente. Como se puede observar, han hecho falta seis décadas para que las intenciones de las Bauhaus se extendieran a gran escala.



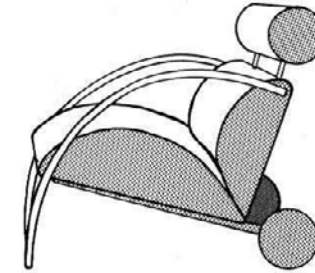
Stefan Heiliger, mecedora "The Chair", 1984

### Repercusiones pedagógicas de la Bauhaus

La emigración condicionada por problemas políticos de estudiantes y profesores de la Bauhaus condujo a un posterior desarrollo a nivel mundial de la investigación, la enseñanza y la práctica de este concepto guía:

- en 1926 Itten fundó una escuela de arte privada en Berlín;
- en 1928 se crea la, así llamada, Bauhaus de Budapest (Mühely) bajo la dirección de Sandor Bortnik;
- en 1933 Albers fue llamado al Black Mountain College en Carolina del Norte. Fue profesor allí hasta 1949;
- en 1937 se fundó en Chicago The New Bauhaus con Moholy-Nagy como director;
- igualmente en 1937, Gropius se convierte en director de la sección de arquitectura de la Harvard Graduate School of Design. Marcel Breuer fue también profesor allí hasta 1946;
- en 1938 Mies van der Rohe se convirtió en director de la sección de arquitectura en el Armour Institute of Technology en Chicago, del cual nació en 1940, mediante fusión, el prestigioso Illinois Institute of Technology;
- en 1939 Moholy-Nagy funda en Chicago la School of Design, que en 1944 pasó a llamarse Institute of Design con categoría de escuela superior;
- en 1949 se anexó el Institute of Design al Illinois Institute of Technology bajo la dirección del sucesor de Moholy-Nagy, Serge Chermayeff, y mantuvo su categoría de escuela superior. Durante su gestión se constituyeron departamentos especiales: diseño visual, diseño del producto, arquitectura y fotografía. Esta estructuración fue adoptada posteriormente por un gran número de escuelas de diseño;

-Albers enseñó en la Universidad de Yale en New Haven, Connecticut, de 1950 a 1959. De aquí procede su famosa investigación sobre el color llamada "Interaction of Colour", que se emplea aún hoy en las asignaturas de color de los cursos iniciales de diseño.



Peter Maly, butaca "Zyklus", 1985

Pero no es sólo en los Estados Unidos donde se puede observar la influencia de la Bauhaus, sino también en escuelas de diseño europeas, sud-americanas y asiáticas. Así por ejemplo, en escuelas de diseño mejicanas o brasileñas se incluyeron inalteradas algunas tareas típicas de la Bauhaus. Esta adopción indiscriminada conduce no obstante a una nueva forma de academicismo que se puede observar, por ejemplo, en Estados Unidos.

El significado conceptual de la pedagogía de la Bauhaus está cobrando actualidad de nuevo en la formación básica del diseño en las ciudades (véase p.e. Wick, 1985). La creciente pérdida de relación con el entorno urbano puede contrarrestarse en la enseñanza del diseño por medio de un acceso intuitivo hacia los colores, las formas, los materiales, etc. Jürgen Claus (1987), artista de la imagen electrónica, propugnaba una enseñanza en las escuelas de diseño en el sentido de una "Bauhaus electrónica", que reflejara la gran influencia de las nuevas tecnologías. Se abordará este tema en profundidad más adelante

*En el monasterio del racionalismo. Entre discípulos de Descartes. En la abadía del ángulo recto. La soledad del lugar, la convivencia disciplinada, la iniciación en esta comunidad, la exclusividad deliberada, el lenguaje hermético, el aislamiento por medio de la globalidad de su pensamiento, la dureza de la formación. El saber entendido como deber.*

*Realmente la Escuela Superior de Diseño en la montaña Kuhberg cerca de Ulm se podría calificar de monasterio. Un monasterio para hombres que quieren construir un mundo con sus elementos más puros: cifras y diseños.*

*Bernhard Rübenach, 1958/1959*





Edificio de la Escuela Superior de Diseño de Ulm, 1955

## La escuela superior de diseño de Ulm

La Hochschule für Gestaltung (Escuela Superior de Diseño de Ulm) está considerada como la entidad más importante de las creadas con posterioridad a la segunda guerra mundial. La semejanza entre la huella profunda que dejó la Bauhaus en el diseño en los años veinte y la influencia poderosa que ha tenido esta Escuela a nivel teórico, práctico y docente, hace legítima una comparación directa.

El suizo Max Bill, que había estudiado en la Bauhaus, de 1927 a 1929, tomó parte en la fundación de la Escuela y la dirigió hasta 1956. Antiguos alumnos de la Bauhaus como Albers, Itten y Walter Peterhans fueron profesores invitados en Ulm. En un principio, el programa de la Escuela Superior se orientó rigurosamente según el modelo de la Bauhaus de Dessau.

La continuidad es evidente si nos atenemos al discurso de apertura de Walter Gropius en 1955: aludió a la trascendencia del rol del artista en una democracia avanzada y rechazó al mismo tiempo la idea de que la Bauhaus hubiera practicado un racionalismo simplista. Según Gropius el diseñador debe tratar de encontrar en su trabajo un nuevo equilibrio entre las aspiraciones prácticas y las estético-psicológicas de su tiempo. Gropius entendía el funcionalismo en diseño de tal manera, que tratara de satisfacer a través de los productos las necesidades físicas y psíquicas de la población. Según él, la cuestión de la belleza de la forma era de naturaleza psicológica. Por tanto, la obligación de una escuela superior debía ser, no sólo la de fomentar la acumulación de conocimientos y educar el entendimiento, sino también la de educar los sentidos.

A raíz del creciente interés histórico, la Escuela Superior de Diseño de Ulm vuelve a despertar una gran atención en la actualidad. El colectivo llamado Sinopsis (Hans Roehricht, 1982/1985) presentó en 1982 una relación sincrónica gráfica, en la que se mostraba documentalmente el curso de los acontecimientos de esta Escuela. Sinopsis fue también la base para una exposición sobre el mismo centro (véase la documentación de Lindinger publicada al mismo tiempo, 1987).

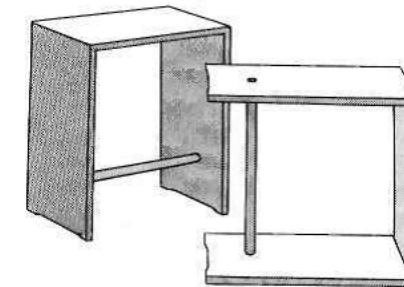
## Las seis fases de su evolución

La evolución de la Escuela Superior de Diseño de Ulm se puede presentar en seis fases:

### *De 1947 a 1953*

En memoria de los hermanos Hans y Sophie Scholl, ejecutados por los nacionalsocialistas, Inge Aicher creó una fundación cuya tarea era erigir una Escuela, en la que el saber profesional y la creación cultural fueran parejos con la responsabilidad política. Por iniciativa del Alto Comisario americano para Alemania, John McCloy, se instituyó la fundación hermanos Scholl como soporte de la Escuela Superior de Diseño de Ulm.

En el desarrollo del concepto y del contenido de esta Escuela colaboraron en especial Inge Aicher, Otl Aicher, Max Bill y Walter Zeischegg. La construcción del edificio proyectado por Max Bill se comenzó en 1953.



Taburete de la HfG, 1954

*Vi el taburete por enésima vez, esa idea platónica de silla que tenía enfrente: dos tableros verticales, uno horizontal, los tres bien ensamblados y solidarizados por una varilla de madera. Un taburete que es como la piedra angular de este edificio.*

*Bernhard Rübenach, 1958/1959*

#### *De 1953 a 1956*

Se iniciaron los cursos en edificios provisionales en la ciudad de Ulm. Helene Nonné-Schmidt, Walter Peterhans, Josef Albers y Johannes Itten, todos ellos antiguos alumnos de la Bauhaus, impartieron clase a los primeros estudiantes. La enseñanza se caracterizaba por una clara continuidad de la tradición de la Bauhaus, si bien no existían en el programa clase alguna de pintura, escultura, artes plásticas o aplicadas. Aunque los primeros docentes poseían una formación artística, la Escuela Superior de Diseño de Ulm tenía respecto al arte un interés puramente cognoscitivo e instrumental, y ejemplo de ello era la aplicación que de él se hacía en los llamados trabajos de formación básica.

En 1954, Max Bill fue nombrado primer rector del centro. La inauguración oficial del nuevo edificio en la montaña de Kuhberg de Ulm tuvo lugar el 2 de octubre de 1955. Los primeros docentes convocados fueron Otl Aicher, Hans Gugelot y Tomás Maldonado.

#### *De 1956 a 1958*

Esta fase estuvo marcada por la incorporación de nuevas disciplinas científicas al programa educativo. Algunos profesores como Aicher, Maldonado, Gugelot y Zeischegg mostraron la estrecha relación existente entre diseño, ciencia y tecnología.

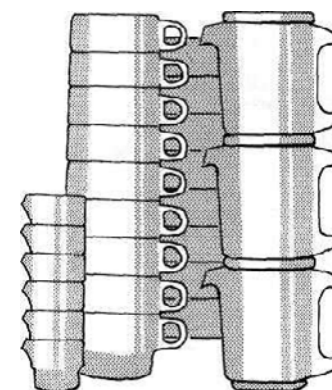
Max Bill abandonó la Escuela Superior ya en 1957, pues no estaba de acuerdo con el desarrollo de los contenidos de la misma. Esta fase se caracterizó a su vez por la constitución de un modelo educativo para la Escuela Superior.

#### *De 1958 a 1962*

Ciertas asignaturas como ergonomía, técnicas matemáticas, economía, física, politología, psicología, semiótica, sociología, teoría de la ciencia y otras cobraron mayor importancia dentro del programa de estudios. La Escuela Superior de Diseño de Ulm se situaba así claramente en la tradición del racionalismo alemán (véase pág. 126), empleando sobre todo métodos matemáticos para poder así demostrar su carácter científico. Con todo, la elección de las asignaturas incluidas en el plan de estudios fue más bien casual (provocada por la incorporación de nuevos profesores), y por ello también adolecía a menudo de continuidad. La aspiración vanguardista se cultivó por tanto, pero el centro no pudo conseguir un desarrollo estrictamente teórico. Es por lo tanto dudosa la atrevida tesis de Michael Erlhoff (1987) de que en la Escuela Superior de Diseño de Ulm se con-

feccionó la “primera y la última teoría motivada por un proceso creativo formal”.

Walter Zeischegg, Horst Rittel, Herbert Lindinger y Gui Bonsiepe fueron elegidos docentes para el departamento de diseño del producto. Se hizo especial hincapié en el desarrollo de las metodologías de diseño: los sistemas modulares adquirieron un gran protagonismo a la hora de proyectar.

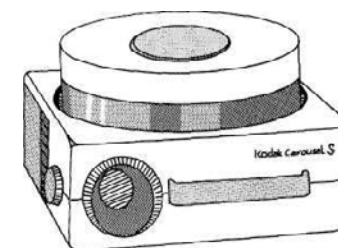


Hans Roehricht, vajilla apilable “TC100”. Trabajo de licenciatura, 1958

#### *De 1962 a 1966*

En esta fase se alcanzó un equilibrio entre las disciplinas teóricas y las prácticas. El sistema de enseñanza se formalizó de un modo estricto y así llegó a ser modelo de numerosas escuelas de diseño.

Algunos equipos con una formación autónoma (institutos) elaboraron proyectos para clientes del sector de la industria. Al mismo tiempo el interés de este sector por la utilización del diseño industrial se acentuó cada vez más. En aquel momento ciertos empresarios alemanes vieron la posibilidad de poner en práctica sistemas de producción racional por medio de los principios usados en esta Escuela Superior, principios que además salían al encuentro de las nuevas investigaciones tecnológicas de entonces.



Hans Gugelot, proyector de diapositivas “Kodak Carousel” 1963

*De 1967 a 1968*

La tentativa de preservar la autonomía del centro dio lugar en estos años a la búsqueda de una nueva orientación de contenidos que, sin embargo, era imposible transformar. Finalmente, la Escuela Superior de Diseño de Ulm cerró en otoño de 1968 por una resolución del consejo de Baden-Württemberg.

Al margen de todos los motivos políticos que se citan de buen grado, este centro fracasó también al no haber sido capaz desde mediados de los años sesenta, de producir proyectos de contenido actual. La Escuela Superior no se mostró receptiva frente a la entonces incipiente crítica al funcionalismo y al debate iniciado poco más tarde en tomo a cuestiones ecológicas. Sobre todo en sus institutos reinó una comercialización tal, a través de proyectos industriales, que en el caso de algunos profesores ya no era posible hablar de independencia y distancia crítica. Una vez creado el estilo de la Escuela de Ulm, la tentación era demasiado grande como para no aprovecharse de los mecanismos de explotación. A causa de estas implicaciones era imposible encontrar solución alguna que se correspondiera con las reivindicaciones masivas de los entonces estudiantes, en lo referente a la relevancia social que debía caracterizar el diseño y a la autonomía adecuada para la Escuela Superior.



Asamblea estudiantil en la HfG de Ulm, 1968

## Capítulo 4: El usuario, nuestro protagonista

### Análisis de los mercados de consumo<sup>1</sup>

¿Qué factores influyen en el comportamiento del consumidor?

El análisis del **comportamiento del consumidor** es el estudio de cómo los individuos, los grupos y las organizaciones eligen, compran, usan y se deshacen de bienes, servicios, ideas o experiencias para satisfacer sus necesidades y deseos. Los especialistas en marketing deben entender en su totalidad tanto la teoría como la realidad del comportamiento del consumidor.

El comportamiento de compra del consumidor se ve influido por factores culturales, sociales y personales.

De ellos, los factores culturales ejercen la influencia más amplia y profunda.

#### Factores culturales

La cultura, la subcultura y la clase social a la que se pertenece son influencias particularmente importantes para el comportamiento de compra del cliente. La **cultura** es el determinante fundamental de los deseos y comportamiento de las personas. Por ejemplo, a través de la familia y otras instituciones clave, los niños que crecen en Estados Unidos están expuestos a valores tales como el logro y el éxito, la actividad, la eficacia y practicidad, el progreso, el confort material, el individualismo, la libertad, la comodidad exterior, el humanitarismo y la juventud. Los niños que crecen en otros países podrían tener un punto de vista diferente sobre sí mismos, sobre las relaciones con los demás y sobre los rituales sociales. Los especialistas en marketing deben atender con todo detalle los valores culturales de cada país para entender cómo comercializar sus productos existentes de la mejor manera y cómo encontrar oportunidades para el desarrollo de nuevos productos.

Cada cultura consta de **subculturas** más pequeñas, que proporcionan identificación específica y socialización más profunda a sus miembros. A

<sup>1</sup> Kotler Philip (2008) "Análisis de los mercados de consumo y de la conducta del comprador" en *Fundamentos del Marketing*, México, Pearson Educación (pp 181-212).

su vez, las subculturas incluyen las nacionalidades, las religiones, los grupos étnicos y las regiones geográficas. Cuando las subculturas crecen lo suficiente en tamaño y recursos, a menudo las empresas diseñan planes especializados de marketing para atenderlas.

Prácticamente todas las sociedades humanas adoptan una *estratificación social* mediante la formación de **clases sociales**, divisiones homogéneas y perdurables que se ordenan jerárquicamente, y cuyos miembros comparten valores, intereses y comportamientos similares. Una representación clásica de las clases sociales establece una división en siete niveles ascendentes: (1) clase baja inferior, (2) clase baja superior, (3) clase trabajadora, (4) clase media, (5) clase media superior, (6) clase alta inferior, y (7) clase alta superior.

Los miembros de las clases sociales muestran preferencias distintas hacia productos y marcas en muchas áreas, incluyendo ropa, mobiliario para el hogar, actividades recreativas y automóviles. También difieren en las preferencias de medios: los consumidores de clase más alta a menudo prefieren las revistas y libros, y los consumidores de clase más baja suelen inclinarse por la televisión. Incluso dentro de una categoría como la televisión, los consumidores de clase más alta podrían mostrar mayor preferencia por programas de noticias y drama, mientras los consumidores de clase más baja se inclinan por los reality shows y los deportes. También existen distinciones lingüísticas, así que los textos publicitarios y los diálogos deben sonar auténticos para la clase social a la que van dirigidos.

## Factores sociales

Además de los factores culturales, factores sociales como los grupos de referencia, la familia, los roles y estatus sociales afectan nuestro comportamiento de compra.

## Grupos de referencia

Los **grupos de referencia** de una persona son todos aquellos grupos que tienen influencia directa (cara a cara) o indirecta sobre sus actitudes y comportamientos. Los grupos que tienen una influencia directa se llaman **grupos de pertenencia**. Algunos de ellos son **grupos primarios** con los que la persona interactúa con bastante continuidad e informalmente; los ejemplos incluyen la familia, amigos, vecinos y colaboradores. La gen-

te también pertenece a **grupos secundarios** —como grupos religiosos, profesionales y sindicales— que tienden a ser más formales y requieren menor interacción continua.

Los grupos de referencia influyen en los miembros al menos de tres maneras: exponen al individuo a nuevos comportamientos y estilos de vida; influyen en las actitudes y el concepto personal, y crean presiones de conformidad que pueden afectar las elecciones de productos y marcas. La gente se ve influida, asimismo, por los grupos a los que *no* pertenece. En este sentido, los **grupos de aspiración** son aquellos a los que la persona le gustaría pertenecer; los **grupos disociativos** son grupos cuyos valores o comportamiento son rechazados por un individuo.

Cuando la influencia del grupo de referencia es fuerte, los especialistas en marketing deben determinar cómo llegar a los líderes de opinión del grupo y de qué manera influir en ellos. Un **líder de opinión** es una persona que ofrece de manera informal consejos o información sobre una categoría de productos o un producto específico (cuál de varias marcas es la mejor, o cómo podría usarse un producto en particular). Los líderes de opinión suelen ser muy seguros de sí mismos, activos socialmente y usuarios frecuentes de la categoría. Los especialistas en marketing tratan de llegar a ellos identificando sus características demográficas y psicográficas, determinando qué medios prefieren, y dirigiendo sus mensajes a ellos.

Las empresas de ropa como Hot Topic, que esperan ser del gusto del voluble mercado de moda juvenil, han usado la música en un esfuerzo concertado para seguir el estilo y el comportamiento de los líderes de opinión.

## La familia

La familia es la organización de compras de consumo más importante en la sociedad, y sus miembros constituyen el grupo de referencia con mayor influencia primaria. Existen dos familias en la vida del comprador. La **familia de orientación**, formada por los padres y hermanos. De los padres el individuo adquiere una orientación hacia la religión, la política y la economía, un sentido de ambición personal, valoración personal y amor. Incluso si el comprador ya no interactúa mucho con sus padres, la influencia de éstos en su comportamiento puede ser significativa. Por ejemplo, casi el 40% de las familias contratan su seguro de automóvil con la misma empresa que lo tienen los padres del esposo.



*Nuestro vínculo con los objetos va más allá de una simple funcionalidad: nos conecta con nuestro pasado, nuestra cultura, nuestra familia. Si en nuestra casa siempre se tomó mate en mates más tradicionales, es muy probable que eso nos influya al momento de elegir nuestro propio mate cuando nos vamos a vivir solos. Quizás buscamos un mate más parecido al que conocemos, y a lo que siempre relacionamos con el “compartir del mate” (uno de cuero, uno de calabaza con alguna guarda pampa) y no nos atraigan para nada esos mates más modernos e innovadores en sus formas y materiales. O quizá puede pasar algo completamente opuesto: que esa tradición tan marcada al momento de tomar mate nos genere lo opuesto y busquemos algo nuevo, completamente diferente a lo que se hacía en la casa de nuestros padres.*

Una influencia más directa en el comportamiento de compra cotidiano es la **familia de procreación**, compuesta específicamente del cónyuge y los hijos de una persona. En Estados Unidos, de manera tradicional la participación de marido y mujer en las compras varía enormemente según la categoría de productos. Por lo general, la mujer actúa como el principal agente de compras de la familia, en particular por lo que a comida, artículos diversos y artículos básicos de ropa se refiere. Sin embargo, en la actualidad los roles tradicionales de compra están cambiando, y los especialistas en marketing deben considerar tanto a hombres como a mujeres como posible público meta.

En el caso de los productos y servicios caros, como automóviles, vacaciones o vivienda, casi siempre ambos miembros de la pareja participan en la toma de decisiones. No obstante, hombres y mujeres podrían responder de diferente manera a los mensajes de marketing. Las investigaciones han demostrado que las mujeres valoran los vínculos y las relaciones con la familia y amigos, y dan mayor preponderancia a la gente que a las empresas. Los hombres, por otro lado, se relacionan más con la competición y dan una alta prioridad a la acción.

Las empresas están dirigiéndose más a la mujer para introducir productos nuevos, tal como ocurrió con los cereales para mujeres Quaker Nutrition y el dentífrico Crest Rejuvenating Effects. En 2003, Sherwin-Williams lanzó una pintura marca Dutch Boy en una lata con sistema de apertura fácil, dirigida específicamente al mercado femenino. Con un precio un poco más elevado que el de la misma pintura presentada en contenedores tradicionales de metal, el nuevo producto ayudó a que la empresa triplicara sus ingresos.

Otros cambios en los patrones de compra son el aumento en los gastos y la influencia directa o indirecta ejercida por los niños y los adolescen-

tes. Por influencia directa nos referimos a las insinuaciones, peticiones y demandas (“Quiero comer en McDonald’s”). Por su parte, la influencia indirecta implica que los padres conocen las marcas y productos preferidos de sus hijos, sin necesidad de que éstos hagan sugerencias o peticiones explícitas (“Creo que José y Emma querían comer en McDonald’s”).

Las investigaciones han demostrado que más de dos terceras partes de los chicos entre 13 y 21 años toman o influyen en las decisiones de compra de la familia en relación con productos y servicios como equipos de audio/video, software y destinos vacacionales. En total, estos adolescentes y adultos jóvenes gastan más de 120 000 millones de dólares al año. Según los datos que ellos mismos aportan, para asegurarse de comprar los productos correctos toman en consideración los comentarios de sus amigos, lo que ven y escuchan en un anuncio, y lo que les dicen los vendedores en la tienda.

La televisión puede ser especialmente poderosa para llegar a los niños, y los especialistas en marketing la usan para impactarlos a edades más tempranas que nunca con prácticamente todo tipo de productos de su interés: pijamas de personajes de Disney, juguetes y figuras de acción de *G.I. Joe*, mochilas de *Harry Potter* y juegos de *High School Musical*.

Para cuando los niños tienen cerca de dos años de edad, es usual que ya puedan reconocer personajes, logotipos y marcas específicas. Cuando tienen entre seis y siete años son capaces de distinguir entre los mensajes publicitarios y la programación televisiva. Aproximadamente un año después ya pueden entender la intención persuasiva de los anunciantes. Al llegar a los nueve o 10 años pueden percibir las discrepancias entre el mensaje y el producto.

## Roles y estatus

Todos participamos en muchos grupos: familia, clubes, organizaciones. Por lo general, los grupos son una fuente importante de información, y ayudan a definir las normas de conducta. La posición que ocupa una persona dentro de cada grupo puede explicarse en términos de rol y estatus. El **rol** consiste en las actividades que se espera que la persona desempeñe. A su vez, cada rol connota un **estatus**.

Un vicepresidente de marketing podría ser percibido con mayor estatus que un gerente de ventas, y éste podría percibirse con mayor estatus que un administrativo de oficina. La gente elige productos que reflejan y comunican su rol y su estatus actual o deseado en la sociedad. Los espe-

cialistas en marketing deben ser conscientes del potencial que tienen los productos y marcas como símbolos de estatus.

## Factores personales

Las características personales que influyen en la decisión del comprador incluyen la edad y la etapa del ciclo de vida, la ocupación y las circunstancias económicas, la personalidad y el concepto personal, el estilo de vida y los valores. Debido a que muchos de estos factores tienen un impacto directo en el comportamiento del consumidor, es importante que los especialistas en marketing estén bien al tanto de ellos. Descubra cuánto sabe usted al respecto en “Apuntes de marketing: Cuestionario para el consumidor promedio”.

### Edad y etapa del ciclo de vida

Nuestros gustos en materia de comida, ropa, muebles y diversión frecuentemente están relacionados con nuestra edad. Los patrones de consumo dependen también del ciclo de vida de la *familia*, y del número, edad y género de las personas que la conforman en un momento dado. Por ejemplo, los hogares estadounidenses cada vez son más fragmentados; la familia tradicional de cuatro personas (marido, mujer y dos niños) representa un porcentaje mucho menor del total de hogares que en el pasado. El tamaño de un hogar promedio en 2008 era de 2.6 personas.

Además, las etapas *psicológicas* del ciclo de vida también podrían ser importantes. Los adultos experimentan ciertas “transiciones” o “transformaciones” a medida que avanzan por la vida. Su comportamiento al pasar por determinados eventos de transición —como tener un hijo, por ejemplo— no es necesariamente fijo, sino que cambia con el tiempo.

*Acá es importante entender que la edad biológica de una persona no define nada. ¿Cuánta gente conocés que tiene una edad pero se comporta como si tuviera otra? ¿O sentís que toda la gente que tiene tu edad se comporta igual? Tenemos que analizar cómo se comporta el usuario, en qué etapa de su vida está: ¿trabaja?, ¿es independiente económicamente?, ¿vive con alguien?, ¿estudia? Si sólo tomamos en cuenta la edad de un usuario para definir su comportamiento vamos a obtener resultados muy sesgados; necesitamos cruzar los datos de su edad biológica con los de su comportamiento.*

Los especialistas en marketing también deben considerar estos eventos críticos de la vida o transiciones (matrimonio, nacimiento de un hijo, enfermedad, cambio de domicilio, divorcio, primer empleo, cambio de profesión, jubilación, muerte del cónyuge) como detonadores de nuevas necesidades. Tales acontecimientos deben alertar a los prestadores de servicios (bancos, abogados, consejeros matrimoniales o de empleo) sobre las maneras en que pueden ayudar. Por ejemplo, la industria de las bodas atrae a los especialistas en marketing de una gran variedad de productos y servicios.

### Ocupación y circunstancias económicas

La ocupación también influye en los patrones de consumo. Los especialistas en marketing intentan identificar los grupos ocupacionales que tienen un interés superior al promedio en sus productos y servicios, e incluso adaptan éstos para determinados grupos ocupacionales; las empresas de software, por ejemplo, diseñan diferentes productos para gerentes de marca, ingenieros, abogados y médicos.

Como dejó claro la reciente recesión, tanto las elecciones de productos como de marcas se ven afectadas, en gran medida, por las circunstancias económicas: el ingreso disponible (nivel, estabilidad y patrones estacionales), los ahorros y activos (incluyendo el porcentaje de liquidez), las deudas, la capacidad de endeudamiento y las actitudes hacia el gasto y el ahorro. Los productores de bienes de lujo, como Gucci, Prada y Burberry, son vulnerables ante los reveses económicos. Si los indicadores económicos muestran una recesión, los especialistas en marketing pueden tomar medidas para rediseñar, reposicionar y fijar nuevos precios a sus productos, o introducir o aumentar el énfasis en las marcas de descuento para poder continuar ofreciendo valor a sus clientes meta. Algunas empresas buscan estar bien posicionadas en todo momento para aprovechar por igual las épocas de prosperidad y decadencia económica.

### Personalidad y autoconcepto

Cada individuo tiene características de personalidad que influyen en su comportamiento de compra. Por **personalidad** nos referimos al conjunto de rasgos psicológicos humanos distintivos, que producen respuestas relativamente consistentes y perdurables ante los estímulos del entorno (incluyendo el comportamiento de compra). La personalidad suele describirse



en términos de rasgos como confianza en uno mismo, control, autonomía, respeto, sociabilidad, actitud defensiva y adaptabilidad.

La personalidad es una variable que puede resultar útil al analizar las elecciones de marca del consumidor.

Las marcas también tienen personalidad, de manera que probablemente los consumidores elegirán aquellas cuya personalidad sea compatible con la suya. La **personalidad de la marca** se define como la mezcla específica de características humanas que pueden atribuirse a una marca determinada.

Jennifer Aaker, de Stanford, ha investigado las personalidades de las marcas, identificando los siguientes rasgos:

1. Sincera (realista, honesta, sana y alegre).
2. Entusiasta (atrevida, llena de vida, imaginativa y actual).
3. Competente (confiable, inteligente y exitosa).
4. Sofisticada (de clase alta, y encantadora).
5. Robusta (fuerte y compatible con la naturaleza).

Aaker analizó algunas marcas bien conocidas, y encontró que varias de ellas tendían a destacar un rasgo en particular, por ejemplo, Levi's la "robustez"; MTV el "entusiasmo"; CNN la "competencia", y Campbell's la "sinceridad". En teoría, estas marcas atraerán usuarios que tengan esos mismos rasgos. La personalidad de una marca puede constar de varios atributos: además de robustez, Levi's sugiere también una personalidad juvenil, rebelde y auténtica.

Un estudio transcultural que pretendía explorar la posibilidad de generalizar la escala de Aaker a otras naciones distintas de Estados Unidos, encontró que tres de los cinco factores tienen sentido en Japón y España, pero en ambos países la "robustez" fue reemplazada por el rasgo de "tranquilidad", y en España la "pasión" sustituyó la "competencia". Las investigaciones sobre personalidad de la marca realizadas en Corea revelaron dos factores específicos de esa cultura —"simpatía pasiva" e "influencia"—, que reflejan la importancia de los valores confucianos en los sistemas sociales y económicos de Corea.

Los consumidores tienden a elegir y utilizar marcas con una personalidad consistente con su *autoconcepto real* (es decir, cómo se ven a sí mismos), aunque los rasgos equiparables podrían estar basados más bien en el *autoconcepto ideal* (cómo les gustaría verse a sí mismos) o incluso en el *autoconcepto según los demás* (cómo creemos que nos perciben otras personas). Estos

efectos podrían ser más pronunciados en el caso de los productos que se consumen en público que en el de aquellos que se consumen en privado. Por otro lado, los consumidores con un elevado nivel de "autocensura" —es decir, que son muy sensibles a cómo los ven los demás— son más proclives a elegir marcas cuyas personalidades se ajusten a la situación de consumo. Por último, en vista de que muchas veces los consumidores asumen múltiples personalidades (profesional serio, familiar cariñoso, amante de la diversión), éstas podrían ser evocadas de manera diferente en diversas situaciones o alrededor de distintos tipos de personas. Algunas empresas planean cuidadosamente las experiencias de contacto entre el consumidor y el producto para expresar adecuadamente las personalidades de la marca.

*Cargamos a los productos con ciertas cualidades y les pedimos que sean de cierta manera para poder reconocerlos como tales: Relacionamos a los lácteos con la pureza, lo blanco, y les pedimos de cierta forma que en su packaging nos brinden información relacionada con la salud: cuadro de vacunas, cuántas bacterias no tiene esa leche, calcio, vitaminas, etc. ¿Te imaginaste alguna vez comprar leche y que venga en una latita como de gaseosa? No, porque no le pedimos eso a los lácteos. Puede pasar lo mismo con alguna marca de ropa o de autos, ya que esas marcas o ese tipo de producto tienen cualidades muy fuertes asignadas por nosotros. Consumimos productos que tengan que ver con nosotros y que sus personalidades construyan la nuestra. ¿Te preguntaste por qué una marca importante de ropa le pagó a una banda de cumbia para que no use más su ropa? Esto que plantea el autor tiene mucho que ver.*

## Estilo de vida y valores

Aunque pertenezcan a la misma subcultura, clase social y ocupación, cada persona puede llevar un estilo de vida particular, diferente de las demás. Un **estilo de vida** es el patrón de vida de un individuo, y se expresa a través de sus actividades, intereses y opiniones. Refleja a la "persona entera", interactuando con su entorno. Los especialistas en marketing buscan relaciones entre sus productos y las distintas categorías de estilos de vida. Por ejemplo, un fabricante de computadoras (ordenadores) podría darse cuenta de que casi todos sus compradores tienen una personalidad orientada al éxito, lo cual les permitiría dirigir con mayor claridad su marca a ese estilo de vida. La siguiente es la descripción de una de las más recientes tendencias de estilo de vida a las que se están dirigiendo las empresas.

En parte, los estilos de vida tienen relación con el hecho de si los consumidores tienen *restricciones económicas o restricciones de tiempo*. Las empre-

sas que quieren atender a los consumidores con restricciones económicas crearán productos y servicios de menor costo. Al centrar su estrategia en los consumidores ahorrativos, Walmart se ha convertido en una de las empresas más importantes del mundo. Su campaña “precios bajos siempre” ha arrancado decenas de miles de millones de dólares a la cadena de suministro minorista, y ha transferido la mayor parte del ahorro a los compradores mediante el ofrecimiento de precios de descuento muy bajos.

Los consumidores que experimentan escasez de tiempo tienden a ser **multitarea**, lo cual quiere decir que suelen realizar dos o más actividades al mismo tiempo. Por otra parte, también es posible que paguen a otras personas para que lleven a cabo determinadas tareas, porque para ellos el tiempo es más importante que el dinero. Las empresas que quieran atenderlos deberán crear productos y servicios convenientes para este grupo.

En algunas categorías de productos —especialmente en la de procesamiento de alimentos— las empresas enfocadas a los consumidores con limitaciones del tiempo deben ser conscientes de que éstos quieren, al mismo tiempo, creer que no están operando con limitaciones del tiempo. Los especialistas en marketing han denominado “segmento de implicación de conveniencia” a quienes buscan tanto artículos de conveniencia como cierta participación en el proceso de cocinado.

Las decisiones de los consumidores también se ven influidas por sus **valores fundamentales**, es decir, por el sistema de creencias que subyace tras sus actitudes y comportamientos. Los valores fundamentales tienen un significado mucho más profundo que el comportamiento o la actitud, y determinan, en un nivel básico, las elecciones y deseos de la gente en el largo plazo. Los especialistas en marketing que se dirigen a los consumidores basándose en sus valores, creen que apelando al yo interno de las personas es posible influir en su yo externo y, por lo tanto, en su comportamiento de compra.

### Procesos psicológicos fundamentales

El punto de partida para entender el comportamiento del consumidor es el modelo estímulo-respuesta que se muestra en la figura 6.1. Los estímulos de marketing y del entorno entran en la conciencia del consumidor, en donde un conjunto de procesos psicológicos se combinan con ciertas características del individuo para generar procesos de decisión y decisiones de compra. La tarea del especialista en marketing es comprender qué sucede en la conciencia del consumidor entre la llegada del estímulo de marke-

ting externo y las decisiones definitivas de compra. Son cuatro los procesos psicológicos —motivación, percepción, aprendizaje y memoria— que influyen de manera fundamental en las respuestas del consumidor.

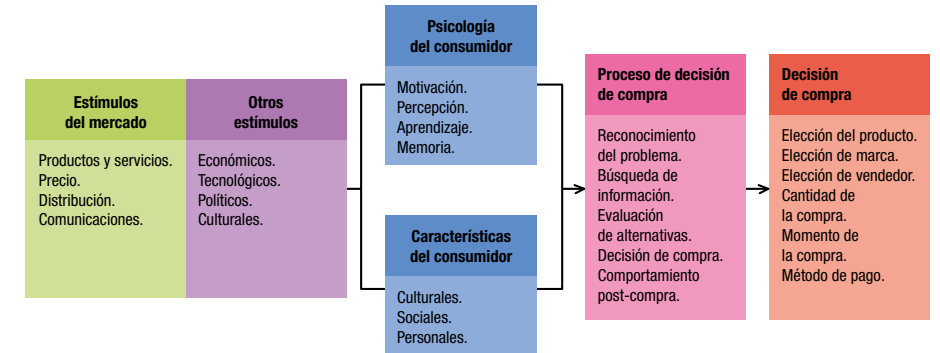


Figura 6.1. Modelo del comportamiento del consumidor

### La motivación según Freud, Maslow y Herzberg

Todos enfrentamos numerosas necesidades en un momento dado. Algunas de ellas son *biogénicas*, es decir, surgen de estados de tensión fisiológica como el hambre, la sed o la incomodidad. Otras son *psicogénicas*, lo cual significa que se derivan de estados de tensión psicológica, como la necesidad de reconocimiento, estima o pertenencia. Una necesidad se convierte en una **motivación** cuando es lo suficientemente fuerte para llevar a una persona a la acción. La motivación tiene tanto dirección (elegimos un objetivo por encima de otro) como intensidad (perseguimos el objetivo con mayor o menor energía).

Tres de las teorías más conocidas sobre la motivación humana —las de Sigmund Freud, Abraham Maslow y Frederick Herzberg— tienen implicaciones bastante diferentes para el análisis del consumidor y la estrategia de marketing.

### La teoría de Freud

Sigmund Freud supuso que las fuerzas psicológicas que dan forma al comportamiento de la gente son —en su mayor parte— inconscientes, y que las personas no pueden comprender por completo sus propias motivacio-

nes. Esto querría decir que si un individuo examina marcas específicas, reaccionará no sólo ante las capacidades explícitas de las mismas, sino también ante otras de sus características clave, como su forma, tamaño, peso, material, color y nombre. Una técnica llamada de *escalamiento medios-fines* permite rastrear toda la gama de motivaciones de la persona, desde las más obvias de tipo instrumental hasta aquéllas más ocultas y decisivas. Una vez que conoce las motivaciones del consumidor, la empresa puede decidir a qué nivel desarrollará el mensaje y cómo atraerá su atención.

Los investigadores de la motivación suelen recopilar entrevistas a fondo con algunas docenas de consumidores para descubrir los motivos más profundos que están detrás de la compra de un producto. Para ello emplean varias técnicas proyectivas, como asociaciones de palabras, frases incompletas, interpretación de imágenes y juegos de rol. Ernest Dichter, un psicólogo vienés radicado en Estados Unidos, fue pionero en el uso de muchas de estas técnicas.

Actualmente los investigadores de la motivación continúan la tradición de la interpretación freudiana. Jan Callebaut identifica las diferentes motivaciones que puede satisfacer un producto. Por ejemplo, el whiskey puede satisfacer la necesidad de interacción social, de estatus o de diversión. Así, las distintas marcas de whiskey deben ser posicionadas en una de esas tres motivaciones. Otro investigador del tema, Clotaire Rapaille, trabaja en descifrar el “código” detrás del comportamiento del producto.

*En los niños podemos ver de manera muy evidente cómo funciona la motivación según Freud. El niño está jugando con un juguete muy entretenido, pero de pronto ve a otro niño con otro juguete y todo el entusiasmo por el juguete que tenía en su mano desaparece; automáticamente ya quiere lo que tiene el otro niño. Y cuando logra obtenerlo enseguida, ya no lo quiere más, porque apareció un tercer niño con un juguete mucho más atractivo que los anteriores. No hay una respuesta exacta a esto o qué es lo que motiva a ese niño, pero inconscientemente la elección del juguete va por algo mucho más allá de los colores llamativos o el sonido que haga. Hay una pulsión que mueve a este niño a buscar que lo que él “necesita” es lo que tiene el otro.*

## La teoría de Maslow

Abraham Maslow buscaba explicar por qué la gente se ve impulsada por necesidades particulares en determinados momentos. Su respuesta fue que las necesidades humanas están ordenadas jerárquicamente, desde las más

a las menos apremiantes: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización (vea la figura 6.2). Las personas intentarán satisfacer primero su necesidad más importante, y luego la que le siga en orden de relevancia. Por ejemplo, un hombre famélico (necesidad 1) no se interesará en los más recientes acontecimientos del mundo del arte (necesidad 5), ni en cómo lo perciben los demás (necesidad 3 o 4), ni siquiera le importará si está respirando aire puro (necesidad 2); sin embargo, en cuanto tenga suficiente agua y comida, podrá ocuparse de la siguiente necesidad más apremiante.

## La teoría de Herzberg

Frederick Herzberg desarrolló una teoría de dos factores, que distingue entre *desmotivadores* (factores que provocan insatisfacción) y *motivadores* (factores que causan satisfacción). La ausencia de desmotivadores no es suficiente para motivar una compra; también es preciso que existan motivadores. Por ejemplo, una computadora sin garantía puede ser un desmotivador; no obstante, el que dicho producto tuviera garantía no funcionaría como motivador o satisfactor de la compra, porque no es una fuente de satisfacción intrínseca. La facilidad de uso sí podría ser un motivador.

La teoría de Herzberg tiene dos implicaciones. Primero, los vendedores deben hacer todo lo posible por evitar los desmotivadores (por ejemplo, un manual de instrucciones mal elaborado o una política de servicio inadecuada). Aunque la corrección de estos factores no venderá por sí sola un producto, el no corregirlos sí puede impedir fácilmente que se venda. Segundo, el vendedor debe identificar los principales satisfactores o motivadores de compra que hay en el mercado, y ofrecerlos.

## Percepción

Una persona motivada está lista para actuar, y cómo lo hará está influido por su percepción de la situación. En marketing las percepciones son más importantes que la realidad, debido a que afectan el comportamiento real del consumidor.

La **percepción** es el proceso por el que un individuo elige, organiza e interpreta la información que recibe para hacerse una imagen coherente del mundo. Depende no sólo de los estímulos físicos, sino también de la relación entre éstos y el entorno, y de nuestros condicionamientos internos. Una persona puede percibir a un vendedor que habla rápidamente

como agresivo y falso, mientras que otra podría percibirlo como inteligente y servicial. En consecuencia, cada cual responderá de manera diferente al vendedor.



Figura 6.2. Jerarquía de necesidades de Maslow. Fuente: A.H. Maslow, Motivation and Personality, 3a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1987). Impreso y reproducido electrónicamente con autorización de Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, NJ.

Las personas desarrollan diferentes percepciones del mismo objeto debido a tres procesos perceptivos: la atención selectiva, la distorsión selectiva y la retención selectiva.

### Atención selectiva

La atención es la asignación de capacidad de procesamiento a determinados estímulos. La atención voluntaria es aquella que se pone en acción de manera deliberada; la atención involuntaria es la que despierta alguien o algo. Se calcula que la persona promedio está expuesta, en promedio, a más de 1 500 anuncios o comunicaciones de marca por día. Debido a la imposibilidad de poner atención a todos ellos, la mayoría de los estímulos son filtrados mediante un proceso denominado **atención selectiva**. La existencia de una atención selectiva implica que los especialistas en marke-

ting deben esforzarse para captar la atención del consumidor. El desafío real consiste en dilucidar qué estímulos notarán las personas.

A continuación se presentan algunos hallazgos en este sentido:

1. *Las personas tienden a percibir mejor los estímulos relacionados con sus necesidades actuales.* Una persona motivada por comprar una computadora será más receptiva a los anuncios de computadoras, y tendrá menos probabilidad de notar los anuncios de DVD.
2. *Las personas tienden a percibir mejor los estímulos que esperan recibir.* Si se encontrara en una tienda de computadoras, sería más probable que usted percibiera las computadoras que las radios, porque no espera que la tienda venda radios.
3. *Las personas tienden a percibir mejor los estímulos que se desvían mucho respecto de la magnitud normal del estímulo.* Es más probable que usted note un anuncio que ofrece un descuento del 50% en la compra de una computadora, que otro en donde se anuncia un descuento del 10 por ciento.

Aunque muchos estímulos son filtrados y desechados, las personas se ven influidas por estímulos inesperados; por ejemplo, ofertas inesperadas recibidas por correo, por teléfono o directamente por un vendedor. Tomando esto en consideración, los especialistas en marketing pueden intentar promover sus ofertas de manera intrusiva para que sus mensajes se “cuelen” entre los filtros de atención selectiva.

*Un día te quebraste y estás con un yeso; de pronto, salís a la calle y te cruzás con varias personas enyesadas y decís “cuántas personas con yeso hay en la calle”. Pero, ¿siempre estuvieron ahí o sólo me pasa ahora que presto atención porque yo estoy en la misma situación? Lo mismo sucede cuando estás queriendo comprarte una heladera, un auto o una campera y empezás a prestarles atención a esos objetos en otros lugares que frecuentás, cuando siempre pasaste por ahí y nunca te interesaron. Vemos lo que queremos ver y le prestamos atención a lo que nos interesa: el resto, aunque exista, no existe para nosotros, ni lo registramos.*

## Distorsión selectiva

Ni siquiera los estímulos que logran captar la atención del individuo llegan a él en todos los casos de la manera en que los emisores tenían planeada. La **distorsión selectiva** es la tendencia que tenemos los seres humanos a interpretar la información de forma que se ajuste a nuestras percepciones. Muchas veces los consumidores distorsionan la información para que ésta sea consistente con sus creencias y expectativas previas de la marca y el producto.

Una escueta demostración del poder de las creencias de marca que tiene el consumidor son las degustaciones “a ciegas”, en las cuales un grupo de consumidores prueba un producto sin saber de qué marca es, mientras que los miembros de otro grupo sí lo saben. Invariablemente los grupos tienen diferentes opiniones, a pesar de haber consumido *exactamente el mismo producto*.

Cuando los consumidores expresan diferentes opiniones de productos idénticos con y sin marca, cabe suponer que sus creencias respecto a la marca y el producto (desarrolladas por cualquier medio: experiencias previas, actividad de marketing de la marca, u otros) han influido de alguna manera sobre sus percepciones en relación con el producto. Podemos encontrar ejemplos de lo anterior con prácticamente todo tipo de productos. Cuando la cerveza Coors cambió la etiqueta que la anunciaba como “cerveza de banquetes” por otra que la señalaba como “original de barril”, los consumidores argumentaron que el sabor había cambiado, aunque la fórmula no sufrió modificaciones.

La distorsión selectiva puede funcionar a favor de las empresas que trabajan con marcas sólidas si los consumidores distorsionan información neutral o ambigua de la marca volviéndola más positiva. En otras palabras, es posible que el café parezca tener mejor sabor, que un automóvil dé la impresión de ofrecer una conducción más suave, que la espera en la fila del banco parezca más corta, todo dependiendo de la marca.

## Retención selectiva

Muy pocas personas tienen la capacidad de recordar toda la información a la que están expuestas, pero sí retienen aquella que confirma sus actitudes y creencias. Debido a esta **retención selectiva** somos más propensos a recordar aspectos positivos de un producto que nos gusta, y a olvidar los que se refieren a productos competidores. Una vez más, la retención selec-

tiva puede constituir una ventaja para las marcas sólidas. Este fenómeno explica también por qué los especialistas en marketing necesitan usar la repetición: para asegurarse de que su mensaje no sea pasado por alto.

## Percepción subliminal

Los mecanismos de la percepción selectiva requieren la participación activa y el pensamiento de los consumidores. Un tema que ha fascinado durante años a los estudiosos del marketing es la **percepción subliminal**. Se dice que las empresas insertan mensajes subliminales encubiertos en anuncios o envases. Los consumidores no son conscientes de ellos, y sin embargo afectan su comportamiento. Aunque está claro que los procesos mentales incluyen muchos efectos inconscientes sutiles, no existe evidencia que apoye la idea de que los especialistas en marketing pueden controlar sistemáticamente a los consumidores en ese nivel, en especial lo suficiente para modificar creencias moderadamente importantes o muy arraigadas.

## Aprendizaje

Cuando actuamos, aprendemos. El **aprendizaje** induce a cambios de comportamiento a partir de la experiencia. Casi todo el comportamiento humano es aprendido, a pesar de que buena parte del aprendizaje es incidental. Los teóricos del aprendizaje creen que éste se produce a través de la interrelación de impulsos, estímulos, señales, respuestas y refuerzos. Respecto al aprendizaje, existen dos enfoques clásicos: el condicionamiento clásico y el condicionamiento operante (instrumental).

Un **impulso** es un fuerte estímulo interno que conmina a la acción. Las **señales** son estímulos de menor intensidad que determinan cuándo, dónde y cómo responde una persona. Suponga que usted compra una computadora HP. Si su experiencia es gratificante, su respuesta a las computadoras HP se verá reforzada positivamente. Más adelante, cuando quiera comprar una impresora podría suponer que, en vista de que hace buenas computadoras, HP también fabrica buenas impresoras. En otras palabras, usted *generalizará* su respuesta ante estímulos similares. Una contrarrendencia a la generalización es la discriminación. La **discriminación** es un proceso por el que reconocemos las diferencias en conjuntos de estímulos similares, y gracias a ello podemos ajustar las respuestas en consecuencia.



La teoría del aprendizaje enseña a los especialistas en marketing que pueden generar demanda para un producto al asociarlo con impulsos intensos, objetivo que se logra usando señales motivadoras y proporcionando reforzamiento positivo. Una nueva empresa puede entrar al mercado apelando a los mismos impulsos que la competencia y proveyendo señales similares, ya que los compradores son más proclives a transferir su lealtad a marcas similares (generalización); por otro lado, la empresa también podría diseñar su marca de manera que apele a un conjunto diferente de impulsos, y ofrecer señales que funcionen como sólidos incentivos para cambiar (discriminación).

Algunos investigadores prefieren asumir enfoques más activos, de orden cognitivo, cuando el aprendizaje depende de las inferencias o interpretaciones que los consumidores hacen sobre los resultados (¿la experiencia desfavorable del consumidor se debió a un mal producto, o a que no siguió las instrucciones adecuadamente?). El **sesgo hedónico** ocurre cuando el individuo tiene una tendencia general a atribuirse a sí mismo el éxito, al mismo tiempo que señala causas externas como responsables de sus fracasos. Así, es más probable que los consumidores culpen a un producto que a sí mismos, presionando a las empresas para que expliquen las funciones de los productos con todo cuidado en envases y etiquetas bien diseñadas, con anuncios y páginas Web que den instrucciones, etcétera.

## Emociones

La respuesta del consumidor no es exclusivamente cognitiva y racional; gran parte de la misma puede ser emocional e invocar diferentes tipos de sentimientos. Una marca o producto podría hacer que el consumidor se sienta orgulloso, emocionado o seguro. Un anuncio es capaz de generar sentimientos de diversión, disgusto o asombro.

Los siguientes son dos ejemplos que muestran el poder de las emociones en la toma de decisiones del consumidor.

*Estos próximos ejemplos son de otros países y, como dice el autor anteriormente, los factores culturales influyen en nuestro comportamiento. Es decir que nosotros acá en la Argentina, en la provincia de Buenos Aires, más precisamente en el partido de Almirante Brown, no nos comportamos igual ante la misma categoría de estos productos como jabón para la ropa y colchones que en los EE.UU. Así que traten de pensar en ejemplos de las mismas categorías pero de acá. ¿Sienten que pasa lo mismo? ¿Cómo nos relacionamos con Ala, Skip, Cannon o Piero?*

- Durante años, el fabricante de colchones especiales de espuma Tempur-Pedic usó infomerciales en donde se mostraba cómo una copa de vino permanecía sobre su base en el colchón aunque a su lado hubiera gente brincando. En 2007, con el fin de crear una conexión emotiva más fuerte, la empresa comenzó una campaña de medios más amplia, buscando posicionar sus colchones como una marca de bienestar que ofreciera “terapia nocturna para la mente y el cuerpo”.

- En 2009, Reckitt Benckiser y Procter & Gamble lanzaron un nuevo enfoque publicitario para Woolite y Tide, respectivamente, en donde más que destacar los beneficios de desempeño de los detergentes, apelaban a la vinculación emocional —y a los desafíos— implícita en el lavado de ropa. Con base en investigaciones cuyos resultados demostraron que una de cada tres mujeres trabajadoras reconocían haber arruinado alguna prenda de ropa durante el último año, Reckitt Benckiser lanzó —tanto online como en tiendas— una “guía de estilo Woolite” bajo el título Find the Look, Keep the Look (Encuentra el estilo, mantén el estilo), ofreciendo a las compradoras la oportunidad de “encontrar su estilo perfecto y mantenerlo luciendo fabulosamente sin derrochar el dinero”. Por su parte, con base en la premisa de que el detergente debe hacer algo más que limpiar, P&G posicionó el nuevo Tide Total Care como un conservador de ropa, capaz de mantener los “7 signos de la ropa hermosa”, entre los cuales se incluyen la forma, la suavidad y el acabado.

## Memoria

Los psicólogos cognitivos distinguen entre **memoria de corto plazo (MCP)**, un depósito de información temporal y limitado, y la **memoria de largo plazo (MLP)**, un depósito permanente y esencialmente ilimitado. Es muy probable que toda la información y experiencias que obtenemos a medida que avanzamos por la vida terminen en nuestra memoria de largo plazo.

Las perspectivas más aceptadas en torno a la estructura de la memoria de largo plazo suponen que el individuo forma algún tipo de modelo asociativo. Por ejemplo, el **modelo de memoria de redes asociativas** percibe la MLP como un grupo de nodos y vínculos. Los nodos son información conectada mediante *vínculos* de intensidad variable. Cualquier tipo de información puede ser almacenada en la red de la memoria, incluyendo información verbal, visual, abstracta y contextual.



Un proceso de activación que se despliega de un nodo a otro determina cuánta información retenemos y qué datos específicos recordamos en una situación determinada. Cuando un nodo se activa en virtud de que estamos codificando información externa (por ejemplo, cuando leemos o escuchamos una palabra o frase), o recuperando información interna a partir de la MLP (es decir, cuando pensamos en algún concepto), otros nodos estrechamente vinculados con aquél también se activan.

De acuerdo con este modelo, podemos visualizar el conocimiento de la marca por parte del consumidor como si fuera un nodo de memoria con diversas asociaciones vinculadas. La fuerza y la organización de estas asociaciones serán factores importantes respecto a la información que podamos recordar sobre la marca. Las **asociaciones de marca** son todos los pensamientos, sentimientos, percepciones, imágenes, experiencias, creencias, actitudes y demás aspectos relativos a la marca, que están vinculados con el nodo correspondiente a la misma.

En este sentido, podemos pensar que el marketing es una forma de asegurarnos de que los consumidores tengan las experiencias de productos y servicios necesarias para crear las estructuras de conocimiento de marca adecuadas, y para que las mantengan en su memoria. Empresas como Procter & Gamble acostumbran a crear mapas mentales de los consumidores con la intención de tener una representación visual de su conocimiento de una marca determinada —en términos de asociaciones clave susceptibles de activarse en un entorno de marketing específico—, y determinar las fortalezas, el favorecimiento y la singularidad relativas de la misma para los consumidores. La figura 6.3 muestra un mapa mental muy sencillo, en donde se destacan las creencias de marca de un consumidor hipotético para una compañía aseguradora.



Figura 6.3. Mapa mental hipotético para State Farm

*Podemos hacer un mapa mental hipotético con marcas que sean competencia de nuestros posibles productos u objetos que vayamos a diseñar y así tener un panorama de cuáles son las creencias sobre nuestra competencia. Esto nos sirve mucho para poder entender al usuario, sus creencias, y su forma de relacionarse con este tipo de objetos.*

### Procesos de la memoria

La memoria es un proceso altamente constructivo, ya que no recordamos la información y los acontecimientos en su totalidad y con precisión. Más bien solemos recordar sólo fragmentos, y completamos la información con base en cualquier otro dato que tengamos a mano. “Marketing en acción: Hecho para pegarse”, ofrece algunos consejos prácticos sobre qué pueden hacer los especialistas en marketing para asegurarse de que sus ideas —dentro o fuera de la empresa— sean recordadas y tengan impacto.

La codificación de la memoria describe la manera y el lugar de la memoria en donde se almacena la información. La fuerza de la asociación resultante depende de cuánto procesamos la información al codificarla (cuánto pensamos en ella, por ejemplo) y cómo lo hacemos. En general, cuanto más atención prestemos al significado durante la codificación, más fuertes serán las asociaciones resultantes en la memoria. Las investigaciones de campo en publicidad sugieren que, por ejemplo, en el caso de un

anuncio que no logra involucrar ni persuadir, ni siquiera altos niveles de repetición tienen un impacto de venta tan elevado como los niveles más bajos de repetición de un anuncio que sí involucra y persuade.

La **recuperación de la memoria** es el proceso que se sigue para obtener información del depósito de la memoria. Al respecto hay tres hechos relevantes.

1. La presencia de *otra* información del producto en la memoria puede producir efectos de interferencia y causar que se omitan o se confundan los nuevos datos. Uno de los desafíos que enfrenta el marketing en una categoría llena de competidores diversos —por ejemplo, las aerolíneas, los servicios financieros y las aseguradoras—, es que los consumidores podrían confundir las marcas.

2. Se ha demostrado que el tiempo transcurrido entre la exposición a la información y su codificación sólo produce un decaimiento paulatino. Ahora bien, los psicólogos cognitivos creen que la memoria es extremadamente duradera, así que una vez que la información se guarda en la memoria, su fuerza de asociación decae muy lentamente.

3. La información podría estar disponible en la memoria, pero tal vez no sea accesible para recuperarla sin las señales o los recuerdos adecuados. La efectividad de las señales de recuperación —como el envasado del producto y el uso de exhibidores con información impresa— es una de las razones por las que resulta tan importante hacer marketing *dentro* de los supermercados o tiendas minoristas. Los datos que se presentan en esos lugares, junto con los recordatorios que hacen de la publicidad y demás información previamente transmitida fuera de la tienda, serán factores de particular relevancia para la toma de decisiones del consumidor.

### El proceso de decisión de compra: el modelo de cinco fases

Los procesos psicológicos básicos que hemos comentado desempeñan un papel decisivo en las decisiones de compra del consumidor. La tabla 6.3 proporciona una lista de algunas preguntas clave sobre el comportamiento del consumidor, que los especialistas en marketing deben hacerse en términos de quién, qué, cuándo, dónde, cómo y por qué.

Las empresas inteligentes intentan lograr una comprensión integral del proceso de decisión de compra del cliente, tomando en cuenta todas

las experiencias involucradas: aprender, elegir, usar e incluso desechar un producto. Los académicos del marketing han desarrollado un “modelo de etapas” de dicho proceso (ver la figura 6.4). Por lo general, el consumidor pasa por cinco fases: reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento postcompra. Está claro que el proceso de compra se inicia mucho antes que la compra real, y que tiene consecuencias durante un largo periodo después de la misma.

Ahora bien, los consumidores no siempre pasan por las cinco etapas, e incluso podrían omitir algunas y volver a experimentar otras. Por ejemplo, cuando usted compra el dentífrico de la marca que acostumbra, pasa directamente de la necesidad a la decisión de compra, sin atravesar las etapas de búsqueda de información y evaluación. El modelo de la figura 6.4 provee un buen marco de referencia de este modelo, pues toma en consideración toda la gama de consideraciones que surgen cuando un consumidor se enfrenta a la necesidad de hacer una nueva compra con grandes implicaciones. Más adelante en el capítulo hablaremos de otras maneras en que los consumidores toman decisiones menos calculadas.



Figura. 6.4. Modelo de cinco etapas del proceso de compra del consumidor

## Unidad 3 - IDEA

*“... los productos nos hablan contándonos cómo son, probablemente porque nosotros también les hablamos diciéndoles cómo nos parecen que son, y más aún, cómo queremos que sean.”*

*Wilensky, Alberto (1997) “Demanda” en Marketing Estratégico, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 21-58.*

## Capítulo 5: Dime cómo eres y te diré cómo te llamas

### El poder del nombre<sup>1</sup>

El nombre es el gancho del que cuelga la marca en la escala de productos que el cliente tiene en mente. En la era de la conquista de posiciones, la decisión más importante que se puede tomar en cuestión de marketing es el nombre del producto.

Shakespeare se equivocó. Si a la rosa se le diera otro nombre, no olería tan agradablemente. No sólo vemos lo que deseamos ver. Sino que también olemos lo que deseamos oler. Por esta razón, la decisión más importante al lanzar un perfume es el nombre que se le dará. ¿Se habría vendido un perfume llamado “Alfred” tan bien como “Charlie”?

No apueste por ello.

La isla de los Cerdos en el Caribe carecía de futuro hasta que le cambiaron el nombre por el de Isla del Paraíso.

### Cómo elegir el nombre

No busque usted orientación en el pasado ni se le ocurra elegir el nombre de un piloto francés de coches de carreras (Chevrolet) o el de la hija de su representante en París (Mercedes).

Lo que funcionó en otro tiempo no tiene por qué funcionar ahora o en el futuro. Antes, cuando había menos productos, cuando el volumen de comunicación era más escaso, el nombre era algo que no tenía tanta importancia.

Hoy, sin embargo, un nombre trivial, que no diga nada, no tiene fuerza para hacer mella en la mente. Lo que se ha de buscar es un nombre que inicie el proceso del posicionamiento. Un nombre que le diga al cliente cuál es la ventaja principal del producto.

Como el champú Head & Shoulders (Cabeza y hombros), la loción para la piel Intensive Care (Cuidado intensivo), el refresco dietético Slender (Esbelto) y la pasta dentífrica Close-Up (Cerca).

O algo como Die Hard (Resistente) para una batería de larga duración; Shake’n Bake (Sacudir y hornear) para una nueva manera de cocinar el pollo. Edge (Filo) para una crema de afeitar, que permite afeitar más al ras.

<sup>1</sup> Trout, Jack y Al Ries (1996). “Capítulo 9: El poder del nombre” en *Posicionamiento*, México, McGraw-Hill Spanish

Pero no hay que pasarse de la raya. O sea, no hay que acercarse tanto al producto mismo que el nombre se convierta en algo genérico, en una denominación general de todos los productos de su clase en lugar de ser un nombre comercial de una marca determinada.

“Lite beer from Miller” es un nombre típico que se pasó de la raya. Así, ahora tenemos Schlitz Light, Coors Light, Bud Light, y todo un enjambre de otras cervezas ligeras. El público y la prensa rápidamente corrompieron el nombre dejándolo en “Miller Lite”, por lo que sus fabricantes perdieron el derecho al uso exclusivo del light (“ligero”) o su equivalente fonético “lite” como marca de cerveza.

En lo sucesivo, los abogados de marcas y patentes presentarán, sin duda, este caso de “ligera” como ejemplo del peligro de usar nombres descriptivos para marcas. (El personal de marcas y patentes gusta más de nombres inventados como Kodak y Xerox.)

Elegir el nombre es como conducir un coche de carreras. Para ganar, hay que arriesgarse. Se deben seleccionar los que sean casi genéricos, aunque no del todo. Si alguna vez uno se sale de la pista y entra en el territorio genérico, ¿qué se le va a hacer? Ningún campeón mundial ha llegado a la meta sin derrapar algunas veces.

Un nombre descriptivo, fuerte, de corte genérico, impedirá que los competidores segundones penetren en el territorio de uno. Un buen nombre es el mejor seguro para un éxito prolongado. *People* (Gente) es atinado para una revista de sociales. Asegura un éxito duradero. El intento de copia de la revista *Us* (Nosotros) tiene problemas.

### Cómo no se debe elegir el nombre

Por otro lado, *Time* para semanario, no es un nombre tan atinado como el más genérico de *Newsweek*.

*Time* fue la primera revista semanal de noticias, y de ahí su éxito clamoroso. Pero *Newsweek* no le va mucho a la zaga. (En realidad *Newsweek* vende más páginas de publicidad por año que *Time*.)

Mucha gente piensa que *Time* es un nombre atinadísimo para un semanario, y en cierto modo lo es: es breve, pegajoso, fácilmente recordable. Pero también es sutil y engañoso (*Time* podría ser una revista de la industria relojera).

*Fortune* es otro nombre cortado con el mismo patrón. (*Fortune* podría ser una revista para corredores de bolsa, para comerciantes o jugadores de

juegos de azar. No es claro.) *Business Week* es un nombre mucho mejor, y desde luego una revista con más éxito.

Los nombres también pasan de moda, dejando así huecos que ocupan los competidores que están al acecho.

*Esquire* (Sr.-Don) era un nombre excelente de revista dedicada a jóvenes de postín, cuando dichos jóvenes acostumbraban a firmar John J. Smith. Esq. Pero actualmente *Esquire* ha perdido el liderazgo frente a *Playboy*. Todo el mundo sabe lo que es un *playboy* y qué es lo que busca: las mujeres. Pero, ¿qué es un Señor Don? ¿Y en qué está interesado?

Durante muchos años *Yachting* fue la publicación principal en el renglón de los deportes marítimos. Pero actualmente, ¿cuánta gente tiene yate? Por ello cada año *Sail Magazine* se acerca más y más en ventas a *Yachting*.

Cuando prácticamente toda la publicidad se hacía a través de periódicos y revistas, *Printers Ink* (Tinta de imprenta) era un nombre aceptable para una revista dirigida al campo de la publicidad. Pero hoy la radio y la televisión son tan importantes como la imprenta. Por esto *Printers Ink* desapareció, mientras que *Advertising Age* (Era de la Publicidad) se encuentra boyante.

Una de las publicaciones más vigorosas hoy es *The Wall Street Journal*, y no tiene par. Pero *The Wall Street Journal* es un nombre endeble para un diario de negocios. Es un nombre que supone una orientación financiera limitada, aunque en realidad es una publicación que trata de negocios en general.

De estas observaciones surgen las oportunidades.

*Pensando en ejemplos actuales de la Argentina, ¿qué podemos pensar de estos nombres? ¿Son los más adecuados? Flybondi, donde el concepto de vuelos más baratos que los de un colectivo se transmiten al nombre dentro de esta categoría de vuelos low cost; SanCor, donde su nombre es un acrónimo que proviene de las tres primeras letras de las dos provincias, Santa Fe y Córdoba; Mercado Pago, donde su nombre deriva de la marca principal, Mercado Libre, y se convirtió en una marca propia. ¿Funcionan? ¿Funcionarían en otro país? ¿Y hace 10 años? Podemos pensar que eso puede depender de la categoría, el rubro y el contexto.*

Los científicos que están enamorados de sus creaciones, a veces ponen nombres realmente disparatados. Nombres como XD-12, por ejemplo (que supuestamente equivale a “diseño experimental 12”). Hay juegos de palabras que no tienen sentido en la mente del cliente potencial.

Veamos por ejemplo Mennen E. La gente es literal y toma así las co-

sas. El desodorante Mennen E estaba condenado al fracaso, a pesar de, la inversión en una campaña publicitaria de 10 millones de dólares. La causa era el nombre que llevaba el producto. El anuncio de introducción admitía que se trataba de una idea algo desusada. “La vitamina E, aunque parezca increíble, es un desodorante”

Es increíble. A menos que se estuvieran dirigiendo a las personas que desearan tener las axilas más sanas, fuertes y mejor alimentadas de todo el país.

Y ¿qué decir de Breck One y Colgate 100? Son muchas las marcas actuales carentes de sentido.

Por más que existan diferencias marginales entre la categoría de un producto y otro, el hecho de que un nombre sea mejor que otro puede significar millones de dólares de diferencia en las ventas.

## Cuándo usar un nombre inventado

¿Qué decir del éxito patente de compañías con nombres inventados como Coca-cola, Kodak y Xerox? ¿Qué pasa con ellos?

Una de las cosas que dificulta a muchos pensar sobre la conquista de posiciones es no acabar de entender el papel que desempeña el momento oportuno.

La primera compañía que penetre en la mente con un nuevo producto o una nueva idea, se hará famosa. No importa que se trate de un nombre como Lindbergh. Smith o Rumpelstiltskin.

Coca-Cola fue la primera en presentar una bebida cola. Kodak hizo posible la fotografía a bajo costo y Xerox lanzó las copadoras que usan papel normal.

Fueron las primeras.

Veamos la palabra “Coke” (nombre familiar en Estados Unidos de la Coca-Cola).

Debido al éxito de la Coca-Cola, el mote de “Coke”, que también es marca registrada, ha adquirido lo que los especialistas en semántica denominan significados secundarios. ¿Bautizaría usted un refresco con la palabra equivalente a “residuo de carbón que se quema en ausencia de aire”? (*Coke* equivale a carbón de coque.) O bien, ¿con el nombre de la cocaína narcótica? (*Coke* equivale también a cocaína.)

Tan fuerte es el significado secundario de la palabra “Coke” que la Compañía Coca-Cola no tiene nada que temer de esas connotaciones negativas.

Pero emplear un nombre inventado como Keds, Kleenex o Kotex es peligroso, y nos quedamos cortos. Sólo cuando uno penetra primero en la mente con un producto del todo nuevo que millones de personas van a buscar, se puede dar el lujo de emplear un nombre que no significa nada.

Entonces, desde luego, cualquier nombre funcionará.

Así que hay que quedarse con las palabras comunes y que explican algo (Spray'n Wash) y evitar términos como Qyx.

Como guía, las cinco letras iniciales más comunes, en inglés, son: S, C, P, A y T. Las cinco letras menos utilizadas son X, Z, T, Q y K. Una de cada ocho palabras en inglés empieza con una S; una de cada tres mil, con X.

### Los nombres negativos pueden ser positivos

La tecnología no deja de crear productos cada vez mejores. Sin embargo, desde el nacimiento llevan ya la tara de ser nombres de imitación, de segunda clase.

Por ejemplo, la margarina. Incluso si el producto lleva varios decenios de vida, sigue considerándose como una imitación de la mantequilla (no está bien engañar a la madre naturaleza).

Habría sido preferible la elección de un mejor nombre desde un principio. ¿Cómo se le debería haber llamado? Pues, “mantequilla de soja”, un nombre acorde con la tradición de la “mantequilla de cacahuete”.

El problema psicológico que supone un nombre como “margarina” consiste en que es engañoso; oculta el origen del producto.

Todo el mundo sabe que la mantequilla se hace de la leche. Pero, ¿de qué se hace la margarina? Debido a que el origen del producto queda oculto, el cliente supone que la margarina tiene algo radicalmente malo.

### Hay que sacar el producto del armario

El primer paso, para superar las reacciones negativas es sacar el producto del armario. Polarizar deliberadamente la situación, empleando un nombre negativo, como mantequilla de soja.

Esto permite el desarrollo de un programa a largo plazo para exponer las ventajas de la mantequilla de soja frente a la de leche de vaca. Ingrediente esencial de tal plan es el “orgullo de origen”, que el nombre de soja indica.

Al poner un nombre a la gente o a los productos, no hay que permitir que los competidores empleen palabras que se pueden necesitar para des-

cribir productos propios. Como mantequilla en el caso de la margarina. O azúcar en el caso del almíbar de maíz (“sirope”).

Hace algunos años, los científicos encontraron la manera de obtener edulcorantes de la fécula del maíz. Resultado: productos llamados dextrosa, “sirope” y “sirope” con alto contenido de fructosa.

Con nombres como “sirope con alto contenido de fructosa”, no ha de extrañar que incluso en el sector, esos productos se consideraran de imitación o de segunda clase, frente a la sacarosa o “azúcar verdadero”. De esta manera, Corn Products, que es uno de los principales proveedores de jarabes de maíz, optó por denominar a sus edulcorantes “azúcares de maíz”. De esta forma, la compañía colocaba el maíz en el mismo escalón que la caña y la remolacha.

“No pierda de vista las tres clases de azúcar”, dicen los anuncios; “de caña, de remolacha y de maíz”.

La gente de marketing debería saber que en Estados Unidos la Federal Trade Commission es el custodio de los nombres genéricos de muchas industrias. Pero se puede persuadir a la FTC: “Si no lo podemos llamar azúcar, ¿podemos emplear la expresión almíbar de maíz en un refresco que el producto no contiene azúcar?”.

*Un nombre dice mucho de tu objeto, lo define, le da carácter, le pone una etiqueta. Como diseñadores no sólo tenemos que pensar en el usuario como la persona que va a usar el objeto que diseñamos, sino también en la persona que lo va a nombrar, que le va a contar a otro sobre ese producto, que lo va a leer en una góndola, una vidriera o un post de Instagram. El nombre importa y mucho, por eso es algo que hay que pensar y definir con cuidado.*

Los grupos que militan en favor de alguna idea se dan cuenta del poder que tiene un buen nombre. El movimiento “Derecho a la vida”, o “las leyes del buen comercio” son dos buenos ejemplos.

¿Qué senador o diputado se atrevería a oponerse a un proyecto de ley que fuera a favor del “Aire limpio”?

Al trabajar en contra de un concepto ya establecido como el del “buen comercio”, es importante no rebautizar a la competencia. Sólo causaría confusión entre su audiencia.

Para contrarrestar la aceptación general de sus leyes del “buen comercio” los objetores trataron de denominarla legislación sobre el “mantenimiento de precios”. Esto ocurría muchos años antes de que esas leyes fueran revocadas por muchos Estados que las habían promulgado.



Práctica mejor es “darle la vuelta al nombre” o sea, reposicionar el concepto usando las mismas palabras para invertir el significado.

“Bueno para el comercio, pero malo para el consumidor”, es un ejemplo de esta táctica.

Incluso es mejor rebautizar a la oposición antes que algún nombre poderoso se arraigue.

El concepto de mantenimiento de precios” quizá habría funcionado como táctica de bloqueo, pero sólo al principio del juego. Esto es otro ejemplo de la importancia de ser el primero.

### David y Miguel; Hubert y Elmer

A pesar de la creencia común de que es “sólo un nombre”, existen cada vez más pruebas de que el nombre de una persona desempeña un papel importante en el juego de la vida.

Dos profesores de psicología, el doctor Herbert Harari y el doctor John W. McDavid, quisieron averiguar por qué los niños de enseñanza primaria se mofan de sus compañeros con nombres raros.

Experimentaron con distintos nombres a los que se atribuyó la autoría de escritos supuestamente realizados por alumnos de cuarto y quinto curso. Hubo dos grupos de nombres, sobre todo, que confirman este principio.

Dos eran los nombres populares (David y Miguel) y dos los impopulares (Hubert y Elmer). Cada escrito fue entregado a un grupo diferente de profesores de escuela primaria para que lo calificara. (Los maestros, que participaron en el experimento, no tenían razón para suponer que no estaban corrigiendo trabajos normales.)

¿Creería usted que los trabajos que llevaban los nombres de David y Miguel obtuvieron una calificación más alta que los mismos firmados por Elmer y Hubert? “Los maestros saben por experiencias anteriores, dicen los investigadores, “que un Hubert o un Elmer normalmente son perdedores”.

¿Qué hay que decir de gente famosa con nombres raros? ¿Hubert Humphrey y Adlai Stevenson, por ejemplo? Ambos perdieron ante hombres que llevaban nombres que sonaban bien como Richard y Dwight.

¿Qué tal si un Richard Humphrey hubiera rivalizado contra un Hubert Nixon?

¿Habría elegido Estados Unidos a un Hubert Nixon?

Jimmy, Jerry, Richard, Lyndon, John, Dwight, Harry, Franklin. Desde Herbert no ha habido un nombre de perdedor en la presidencia de Estados Unidos.

¿Y a quién ganó Herbert Hoover en 1928? A otro hombre que llevaba un nombre de perdedor, Alfred.

En 1932, cuando Herbert se enfrentó a un “ganador”, Franklin, perdió. Y perdió por buen margen.

¿Qué cabría esperar de alguien llamado Edsel? Edsel era un nombre que llevaba las de perder aun antes de que Ford bautizara así a un coche, y ese nombre contribuyó a un desastre comercial.

Cyril y John. Según el psicólogo David Sheppard, la gente que no conoce a nadie con esos nombres espera que un Cyril sea un hipócrita, mientras que un John ha de ser digno de confianza.

Se ve lo que se espera ver. Y un nombre inapropiado provoca una reacción en cadena que sólo sirve para confirmar la opinión inicial desfavorable.

“Elmer es perdedor. Ya ves, no hace bien lo que le encomiendan, ya te había advertido que Elmer era un perdedor.”

Un caso verídico. Había un contador en un banco neoyorquino que se llamaba Young J. Boozer. Una vez un cliente pidió hablar con Young Boozer, y la recepcionista le dijo: “Tenemos muchos aquí. ¿Con cuál de ellos desea hablar? (Young Boozer se traduce “joven borracho”).

### Los Hubert y Elmer del aire

El nombre es el primer punto de contacto entre el mensaje y la mente.

No es la bondad o inconveniencia del nombre en un sentido estético lo que determina la eficacia del mensaje. Es lo apropiado o no del nombre.

Puede verse en el transporte aéreo, por ejemplo. Las cuatro grandes compañías americanas que realizan vuelos domésticos son: United (Airlines), American (Airlines), Delta (Airlines) y...

Bien. ¿Sabe cómo se llama la segunda línea aérea más grande de occidente, para emplear uno de los lemas publicitarios de la aerolínea?

En efecto, Eastern Airlines.

Como cualquier compañía aérea, Eastern ha tenido sus altibajos. Por desgracia, más bajos que altos. Entre las cuatro grandes compañías aéreas nacionales, Eastern siempre aparece en cuarto lugar en los resultados de las encuestas de pasajeros.

¿Por qué? La Eastern (Oriental) tiene un nombre regional, que la sitúa en una categoría diferente ante el público, frente a los grandes nombres que abarcan todo el país como American y United. El nombre de Eastern coloca a ésta en la misma categoría que Piedmont, Ozark y Southern.

Uno ve lo que espera ver. El pasajero que ha tenido una mala experiencia con American o United dirá: “Son cosas que pasan”. Una excepción al buen servicio que se esperaba.

El pasajero que ha vivido alguna desagradable experiencia con la Eastern dirá: “Tenía que ser otra vez Eastern.” O sea, la continuación del mal servicio, que ya se esperaba.

Y no es que Eastern no se esfuerce. Hace unos años, dicha compañía contrató a reconocidos expertos de marketing y presionó a fondo el acelerador. Fue de las primeras en “decorar los aviones”, “mejorar la comida” y “vestir elegantemente a las azafatas”, con el fin de mejorar su reputación.

Eastern no es avara a la hora de gastar dinero. Año tras año cuenta con uno de los presupuestos de publicidad mayores en ese ramo. No hace mucho invirtió más de 70 millones de dólares.

*Volkswagen lanzó en China una nueva marca: Jetta. Ese nombre corresponde a un sedán por demás exitoso a nivel mundial, a tal punto que ahora pasó a convertirse con identidad propia dentro del mercado chino. En la Argentina, como la pronunciación es “yeta” y en el lunfardo se asimila a la mala suerte, el nombre cambió por el de “Bora”, y luego “Vento”. ¿Conocés algún otro caso?*

A pesar de todo ese dinero, ¿qué piensa usted de Eastern? ¿Por dónde cree usted que vuela? A todo lo largo de la costa oriental, o sea, Nueva York, Boston, Filadelfia, Washington y Miami, ¿no es así?

Pues también vuela a St. Louis, Nueva Orleáns, Atlanta, Denver, Los Angeles, Acapulco y Ciudad de México.

No se pueden atar las “alas del hombre” a un nombre regional. Cuando los clientes tengan que elegir, preferirán una aerolínea nacional, no una regional.

Este problema de una línea aérea se debe a que la gente no logra separar la realidad de la percepción. Los expertos ven la situación de Eastern desde un punto que es exactamente el opuesto.

“No es el nombre lo que hace que Eastern ande mal”, dicen. “Es el mal servicio, la comida, la manera como manejan el equipaje, las azafatas antipáticas.” La percepción es la realidad.

¿Qué piensa usted de Piedmont Airlines? ¿Y de Ozark Airlines? ¿Y de Allegheny?

Pues Allegheny se convirtió en US Air. Por otro lado, North Central y Southern se fusionaron convirtiéndose en Republic Airlines. Ahora estamos presenciando su despegue.

## Los gemelos de Akron

Oro problema común con los nombres es el que presentan dos compañías cuyas sedes se encuentran en Akron, Ohio.

¿Qué tiene que hacer una compañía cuando su nombre (Goodrich) es parecido al de una compañía mayor del mismo sector (Goodyear)?

Goodrich tiene problemas. Las investigaciones indican que aun cuando llegara a reinventar la rueda, Goodyear se llevaría la fama.

El propio B. F. Goodrich reconoce el problema. Y lo expresó así, hace algunos años, en un anuncio:

La maldición de Benjamin Franklin Goodrich: su nombre. Es uno de los crueles accidentes del destino que el nombre de nuestro mayor competidor resulte así igual que el de nuestro fundador. Goodyear. Goodrich. Una confusión tremenda.

Y al pie del anuncio se decía: “Si quiere Goodrich, tiene que recordar Goodrich.”

En otras palabras, no es un problema de Goodrich. Es del cliente.

B. F. Goodrich fue la primera compañía de Estados Unidos que puso en el mercado neumáticos radiales con cable de acero. Algunos años después, cuando se preguntaba a los compradores de esos neumáticos qué compañía los fabricaba, el 56 por 100 dijo que Goodyear. Sólo el 47 por 100 dijo Goodrich.

Según dicen en Akron: “Goodrich lo inventa; Firestone lo desarrolla y Goodyear lo vende”.

Cada año, Goodyear aumenta su liderazgo. Hoy sobrepasa a Goodrich en ventas en 3 a 1. Así, los más poderosos siguen enriqueciéndose.

Lo curioso es que la publicidad del perdedor satura al mercado. “Nosotros somos los otros”, llamó favorablemente la atención de la prensa, pero no la del público que compra neumático.

Su propio nombre condena para siempre a Goodrich a morder el polvo que levanta su competidor mayor.

## Los trillizos de Toledo

Si los gemelos de Akron causan confusión, considérese la situación en que se encuentran los trillizos de Toledo, Ohio. Owens-Illinois, Owens-Corning Fiberglas y Libbey-Owens-Ford.

Tampoco se trata de compañías pequeñas. Owens-Illinois tiene ventas de 3.500 millones de dólares. Owens-Corning Fiberglas es una empresa de 3.000 millones de dólares, y Libbey-Owens-Ford vende 1.750 millones.

Veamos el problema de la confusión, desde el punto de vista de Owens-Corning Fiberglas.

Owens, normalmente, se vincula con el estado de Illinois. Owens-Illinois es la empresa más grande, con mayor derecho al nombre de Owens. Y Corning se vincula con el vidrio. Cerca de Corning, en el Estado de Nueva York, se encuentra Corning Glass Works, que es una empresa con unas ventas de 1700 millones de dólares. Ha logrado unir firmemente el nombre de Corning con la idea del vidrio.

Entonces, ¿qué le queda a Owens-Corning Fiberglas?

Fiberglas (fibra de vidrio).

Por esta razón, la compañía saca anuncios que dicen: “Owens-Corning es fibra de vidrio.” En otras palabras, si usted desea fibra de vidrio, no tiene más que recordar a Owen-Corning.

Sería mucho más fácil si la compañía cambiara su nombre por el de Fiberglas Corporation. Entonces si uno necesitara fibra de vidrio, todo lo que tendría que recordar sería Fiberglas.

Así se lograría que la gente fijara la atención en el objetivo primordial de la compañía. De esa manera la fibra de vidrio dejaría de ser un nombre genérico y se convertiría en el de una marca. ¿Qué debe hacer usted si su nombre es Hubert, Elmer o Eastern, Goodrich u Owens-Corning Fiberglas? Cambiarlo. Pero el cambio de nombre es raro, a pesar de la lógica. Muchas empresas están convencidas de que tiene una importancia enorme el nombre que poseen. “Ni nuestros clientes ni nuestros empleados aceptarían jamás otro nombre.”

¿Qué decir de Olin, Mobil, Uniroyal y Xerox? ¿Y qué decir de Exxon Corporation? No hace muchos años que Exxon cambió su nombre de...

¿Recuerda usted cuál era el antiguo nombre de Exxon? No; no era ni Esso, ni Humble Oil o Enjay, aunque la compañía empleó esos nombres en sus actividades de marketing.

El antiguo nombre de Exxon Corporation era Standard Oil of New Jersey. Es sorprendente lo que logran hacer unos cuantos años y unos cuantos dólares.

Con un mal nombre lo único que se tiene es un sello negativo. Cuando el nombre es malo, las cosas tienden a ir de mal en peor. Cuando el nombre es bueno las cosas mejoran.

## Confusión continental

¿Sabe cuál es la diferencia entre una compañía de 4.600 millones de dólares, denominada The Continental Group, Inc., y otra de 4.000 millones llamada The Continental Corporation? Es muy poca la gente que sabe que Continental Group es el primer fabricante mundial de botes, mientras que Continental Corporation es una gran compañía de seguros.

—Ah, sí. Continental Can y Continental Insurance. Ya sé a qué compañía se refiere.

¿Por qué estas compañías dejan de lado “botes” (“can”) y “seguros” (“insurance”), y prefieren el anonimato de “grupo” y “corporación”? La respuesta obvia es porque esas compañías venden algo más que botes y seguros.

*Tomate un día para hacer una lista de los nombres de las marcas de todos los objetos con los que te cruzás durante el día: la tecla de la luz, el picaporte de la puerta, las sábanas, el dentífrico, las lamparitas, el jugo en la beladera, las llaves, etc. Todo tiene un nombre, pensado para darle personalidad y hacer únicas a esas cosas. Cuando termines de hacer esa lista, leela y volvé a preguntarte si el nombre del objeto que diseñes no es importante.*

Pero, ¿es posible estructurar una identidad en un nombre que nada dice? No es probable, particularmente si se toma en cuenta que existen otras empresas que reclaman el nombre de Continental. Sobre todo Continental Airlines. Y luego está Continental Oil, Continental Telephone y Continental Grain, para no mencionar Continental Illinois Corp. (empresas todas de miles de millones de dólares, dicho sea de paso).

¿Y qué le va a pasar a un ejecutivo que le ordene a su secretaria: Comuníqueme con Continental?

Y no únicamente hay grupos y corporaciones con ese nombre. Sólo en Manhattan hay 235 entradas en la guía telefónica que comienzan con Continental.

## La trampa de la falta de nombre<sup>1</sup>

—Voy a L.A. -dirá el ejecutivo- y luego tomaré el avión para Nueva York. ¿Por qué a la ciudad de Los Angeles la solemos llamar L.A. y raramente decimos N. Y.?

—Trabajé unos años en G.E. y luego me pasé a Western Union.

¿Por qué a General Electric se la denomina G.E., pero rara vez se llama W.U. a Western Union? A General Motors se la llama G.M.; a American Motors, A.M., y a Ford Motor casi nunca se la llama F.M.

## La taquigrafía fonética

El principio que opera aquí es el de la taquigrafía fonética.

En inglés Ra-di-o Cor-po-ra-tion of A-mer-i-ca tiene 12 sílabas por lo que la gente prefiere decir R-C-A, que sólo tiene tres sílabas.

General Electric tiene seis sílabas, por lo que la gente prefiere G-E, que sólo tiene dos.

General Motors se suele abreviar como GM. A-mer-i-can Mo-tors-se abrevia como AM. Pero en el caso de Ford Mo-tor, casi nunca se dice FM-pues la sola palabra Ford lo dice todo.

Pero si no existe ventaja fonética, no se usarán las iniciales. New York y N. Y. tienen ambas, dos sílabas; así, aunque se suelen escribir las iniciales N.Y., rara vez se pronuncian.

Los An-ge-les tiene cuatro sílabas, por lo que se usa L.A. No obstante, San Francisco tiene cuatro sílabas y rara vez se abrevia S. F. ¿Por qué? Porque hay una palabra bisílaba (Frisco) que puede servir de abreviatura de San Francisco. Y por lo mismo, la gente dice “Jer-sey” en lugar de New Jersey o de “N.J.”.

Cuando se puede elegir una palabra o un conjunto de iniciales, todas con la misma longitud fonética, la gente usará la palabra invariablemente, no las iniciales.

La longitud fonética puede desorientar a veces. Las iniciales WU parecen mucho más breves que Western Union, pero fonéticamente tienen exactamente la misma longitud: Doble-V U, West-ern Un-ion.

Mientras que los clientes se refieren a las empresas de una manera fonética, ellas se ven a sí mismas de manera muy distinta. Las empresas están

<sup>1</sup> Trout, Jack y Al Ries (1996). “Capítulo 10: La trampa de la falta de nombre” en *Posicionamiento*. México, McGraw-Hill Spanish (pp. 60-67).

orientadas según una referencia visual. Les preocupa mucho que el nombre tenga buena apariencia y no tienen en cuenta cómo suena.

## Taquigrafía visual

La gente de negocios también cae en la misma trampa. Lo primero que se debe considerar es el propio nombre. Cuando el joven Gerald Brown comienza a ascender en el escalafón de los ejecutivos de General Manufacturing Corporation, se transforma inmediatamente en E. G. Brown de GMC en todas las cartas y memoranda de circulación interna en la empresa.

Pero si uno quiere ser bien reconocido, ha de evitar las iniciales; este hecho lo saben bien los políticos. Por esta razón, el gobernador Edmund Gerald Brown se hace llamar Jerry Brown, no E. G. Brown, y E. M. Kennedy, lo mismo que J. E. Carter, se llaman Ted Kennedy y Jimmy Carter.

De hecho, la nueva generación de políticos no usa iniciales o un segundo nombre. Gary Hart, George Bush, Ronald Reagan, Henry Kissinger.

¿Qué decir de FDR y JFK? Lo sorprendente de la situación es que cuando uno ha llegado a la cima, cuando todo el mundo lo conoce a uno, se, pueden emplear las iniciales sin caer en ambigüedades. Franklin Delano Roosevelt y John Fitzgerald Kennedy pudieron emplear las iniciales sólo después de haberse hecho famosos; no antes.

En segundo lugar se debe considerar el nombre de la empresa, o que comienza como una taquigrafía visual para ahorrar papel y tiempo de máquina acaba siendo el monograma del éxito.

IBM, AT&T, ITT, P&G, 3M. Parece como si el poder está entre los 500 de *Fortune* dependiera de si se poseen unas iniciales fácilmente reconocibles. El mote por el que el mundo se entera de que uno ha llegado al éxito.

Así, hoy se tienen siglas como AM International, AMAX, AMF, AMP, BOC, CBI Industries, CF Industries. CPC International. EG&G. FMC 3AF, IC Industries, ITT, LTV, MEI, NCR, NL Industries, NVF, PPG Industries, SCM, TRW y VF.

No se trata de compañías intrascendentes. Normalmente todas ellas aparecen en la lista de las 500 empresas mayores de la revista *Fortune*. La menor de la lista. AM International no hace mucho tuvo ventas por valor de 4.598 millones de dólares y una nómina de 10.000 empleados. (Se la puede reconocer por su nombre anterior: Addeersograph Multigraph Corp.)

Si en la lista de *Fortune* 500 se busca cuál es la compañía mayor que sigue a cualquiera de las que se identifica con iniciales, resulta la siguiente lista:

Allegheny International, American Motors, Amstar, Bristol-Myers, Celanese, Cluett Peabody, Consolidated Foods, Data General, Gannett, Hartmarx, H. Heinz, Hewlett-Packard, Inspiration Resources, Lever Brothers, Louisiana Land & Exploration, Mohasco, National Cooperative Refinery Association, North American Phillips, Procter & Gamble, G. D. Searle, Weirton Steel y Westmorelan Coal.

¿Qué lista de empresas es más conocida? Las que se llaman por su nombre, por supuesto.

Hay algunas empresas que se designan con iniciales que son bien conocidas, como ITT y NCR; pero, al igual que FDR y JFK, ya eran muy conocidas cuando optaron por el uso de las iniciales.

¿Cuáles son las empresas que tienen más probabilidades de crecer? También, las que usan su nombre completo.

Para comprobar esto, se llevó a cabo una encuesta de las que usaban su nombre y las que usaban iniciales utilizando la lista de suscriptores de Business Week. Los resultados muestran el valor del nombre.

El conocimiento promedio de las compañías que usaban iniciales fue de 49 por 100, mientras que de las que se citaban con el nombre completo, fue de 68 por 100; o sea, 19 puntos más.

¿Qué es lo que impulsa a las grandes empresas a cometer el suicidio corporativo? Quizá los ejecutivos llevan tanto tiempo viendo las iniciales de la misma en los memoranda internos, que suponen sin más que todo el mundo sabe quién es MBPXL. Una vez más, se interpretan erróneamente las razones del éxito de compañías como IBM o GE.

*La empresa Mercado Libre tiene una forma de llamarse de manera interna con sus empleados: MeLi. En los mails, presentaciones o charlas al interior de la compañía se pone el nombre de la empresa de esa manera; es una forma de acortarlo y que sea más sencillo para el uso interno. Pero eso no se traslada “afuera”: sigue llamándose Mercado Libre para el resto de los consumidores, más allá de que a veces alguno de nosotros, cuando le escribe a un amigo para contarle que compró algo ahí, le dice: “No sabés las zapas que conseguí en ML, cuando me lleguen te mando foto”. El nombre, más allá de ser el adecuado, y ya super instalado, sigue siendo un nombre largo.*

## No hay atajos para alcanzar el éxito

Una compañía ha de ser muy bien conocida para que pueda usar estas iniciales. Al parecer, la vista de las iniciales GE desencadena en la mente las palabras “General Electric”. Invariablemente, la gente ha de saber el nom-

bre antes de responder a las iniciales. El Federal Bureau of Investigation y el Internal Revenue Service son extremadamente bien conocidos. Así que uno responde de inmediato a FBI e IRS.

Pero HUD no es reconocido tan rápidamente. ¿Por qué? Porque mucha gente no sabe nada del Department of Housing and Urban Development. Por tanto, si HUD desea ser mejor conocido, debe procurar que el nombre de Housing and Urban Development se conozca previamente. Tomar un atajo empleando las iniciales HUD no ayudará gran cosa.

De una manera semejante, General Aniline & Film no era una compañía muy conocida. Cuando cambiaron su nombre a GAF, se aseguraron de que nunca llegarían a ser bien conocidos. Una vez que GAF ha cambiado legalmente su nombre por las iniciales, no hay forma de hacer que los clientes conozcan el nombre original.

Sin embargo, en el menú de muchas compañías parece que actualmente se da mucho la sopa de letras. No logran pensar siguiendo ellas mismas el proceso de la conquista de posiciones, de manera que caen víctimas de la moda del momento.

Y no cabe la menor duda. La moda de hoy es la “inicialitis”. Como ejemplo está RCA. Todo el mundo sabe que RCA significa Radio Corporation of America, así que la compañía puede usar las iniciales para evocar las palabras “Radio Corporation of America”, que se encuentran sepultadas en lo profundo de la mente.

Y ahora que RCA legalmente es RCA, ¿qué va a suceder? Nada.

Al menos en unos diez años más o menos. Las palabras han quedado sepultadas en las mentes de millones de personas, y ahí quedarán indefinidamente.

Pero, ¿y la siguiente generación de clientes, qué va a pensar al ver las extrañas iniciales RCA?

¿Roman Catholic Archdiocese?

El posicionamiento es como el juego de la vida; es algo a largo plazo. Las decisiones sobre nombres que se tomen hoy, quizá no rendirán fruto sino en el futuro al cabo de muchos, muchísimos años.

## La mente trabaja de oído

La razón principal de que se cometan errores al seleccionar los nombres estriba en que los ejecutivos viven en un océano de papel. Cartas, memoranda, informes. A. nadar en el mar de copias Xerox, es fácil olvidar que la mente funciona por el oído. Para proferir una palabra, primero



trasladamos las letras a sonidos. Por esto los que empiezan a leer, lo hacen moviendo los labios.

Un niño aprende primero a hablar y luego a leer. Y aprende a leer haciéndolo despacio y con grandes trabajos, pronunciando las palabras en voz alta, forzando la mente a que conecte la palabra escrita con el sonido auditivo que tiene almacenado en la mente.

Frente al hecho de aprender a leer, el aprendizaje del habla requiere mucho menos esfuerzo.

Almacenamos directamente los sonidos y luego los repetimos en diversas combinaciones, a medida que mejora nuestra destreza mental.

Al ir creciendo, se aprende a trasladar las palabras escritas al lenguaje auditivo que requiere el cerebro, con una rapidez tal que uno no se percata del proceso que está ocurriendo.

Luego, uno se entera por algún artículo de que el 80 por 100 del aprendizaje tiene lugar a través de los ojos. Y así es, en efecto; pero la lectura es sólo una porción del desarrollo del aprendizaje. Gran parte de lo que aprendemos proviene de fuentes visuales, que no significan leer en el sentido normal del término. Como cuando uno se entera del estado emocional de una persona “leyendo” los síntomas corporales.

Cuando se leen palabras, éstas no se entienden sino hasta que el traductor visual/verbal que hay en el cerebro se dispone a dar sentido auditivo a lo que se ha visto.

De igual manera, un músico aprende a leerla música escuchando el sonido en su mente, como si alguien estuviera tocando el instrumento o musitando la melodía.

Intente aprender de memoria una poesía sin leerla en voz alta. Lo escrito se aprende mejor de memoria si se refuerza el componente auditivo, que es el lenguaje funcional del cerebro.

Por esta razón, no sólo los nombres sino los títulos, los lemas deben ser examinados, para ver si tienen cualidades acústicas, aunque sólo se vayan a usar en material impreso.

¿Pensó usted que Hubert y Elmer eran nombres antipáticos? En tal caso lo que debería haber hecho era trasladar las palabras impresas en sus equivalentes acústicos. Hubert y Elmer no se ven mal; sólo suenan mal.

En cierto sentido, fue una lástima que los medios impresos (periódicos, revistas, anuncios) llegaran primero que la radio. Este es en realidad el principal medio de comunicación masiva, mientras que la imprenta supone un grado más alto de abstracción.

Todo mensaje sonaría mejor al quedar impreso, si antes hubiera sido diseñado para la radio. Pero ocurre al revés. Primero trabajamos en el material impreso y luego en los medios de difusión oral.

*También hay que tener en cuenta algo importante, y es lo siguiente: si elegimos nombres en otros idiomas para utilizar en un país donde la gente no habla ese idioma, la pronunciación va a cambiar, el nombre va a cambiar. La gente lo va a leer como le suene más familiar. Un ejemplo de eso puede ser “Disney +”, donde algunos lo pronuncian como “Disney Plas”, otros “Disney Plus” y algunos, “Disney Más”.*

## Obsolescencia de los nombres

Otra razón por la cual las empresas sustituyen los nombres por iniciales puede ser lo obsoleto del nombre en sí. RCA vende muchas cosas más y no sólo radios.

¿Y qué decir de United Shoe Machinery? Se trata de un auténtico conglomerado.

Además, el mercado para la maquinaria de fabricación de zapatos estaba agonizando a medida que crecían las importaciones de calzado. ¿Qué hacer? Aprovechando la salida más fácil. United Shoe Machinery cambió su nombre a USIM Corporation, y desde entonces ha continuado viviendo anónimamente.

Smith-Corona-Marchant es otra compañía que ha perdido su identidad corporativa.

Smith, que fue resultado de fusiones, nunca fabricó coronas o mercaderes, por lo que optó por abreviar su nombre a SCM Corporation.

Al parecer, tanto SCM como USM realizaron el cambio para escapar a la identidad obsoleta del pasado. Pero en realidad ocurrió lo contrario.

La mente no lograba recordar a USM sin sacar a United Shoe Machinery del inconsciente.

Siquiera RCA, USM y SCM tenían unas siglas sonoras. Sin ellas, sus dificultades habrían sido mayores; mucho mayores. Cuando Com Products Company cambió su nombre por el de CPC International, se encontró con que el nombre de CPC no tuvo aceptación. Las iniciales CPC, desde el punto de vista fonético, no son más breves que Corn Products. Ambas tienen tres sílabas, así que las iniciales CPC no se usaban sino rara vez, hasta que se efectuó el cambio del nombre. Pregunte a alguien del sector si sabe qué es CPC International. Verá que le contestan: “¿Se refiere usted a Corn Products Company?”.

En nuestra sociedad, tan aficionada a las iniciales, la primera pregunta que se hace la mente es:

“¿Qué significan esas iniciales?”.

La mente ve las letras AT&T y dice: “Ah, la American Telephone & Telegraph”. Pero, ¿qué respuesta se da la mente cuando ve TRW? Claro que habrá gente que recuerde a Thompson Ramo Wooldridge Corporation. Y de hecho TRW es una compañía de 6.000 millones de dólares, así que cuenta con mucha prensa y publicidad. Pero esos dólares que se gastan en publicidad, ¿no serían más rentables si TRW fuera un nombre hecho y derecho, en lugar de unas iniciales?

Hay empresas que intercalan conjuntos de iniciales en sus nombres.

¿Cómo recordar una D-M-E Corporation, que es subsidiaria de VSI Corporation?

No es que las empresas no deban cambiar sus nombres. Todo lo contrario. Nada permanece inalterable durante mucho tiempo. Los tiempos cambian. Los productos pasan de moda. Los mercados vienen y van. Y a veces son necesarias las fusiones. Por lo que llega un momento en que es necesario el cambio del nombre.

U. S. Rubber era una corporación de alcance mundial que comercializaba muchos productos que no son de goma. Eaton Yale & Towne fue el resultado de una fusión que produjo una gran empresa de nombre complicado. Socony-Mobil tuvo que cargar con un nombre que originalmente fue el de Standard Oil Company of New York.

Son todos nombres que se han cambiado por sonoras razones de marketing. Si hubieran aplicado conceptos anticuados, habrían producido USR Corporation, EY&T Company y SM Inc. Tres monstruosidades, desde el punto de vista del marketing.

En cambio, al desentenderse del pasado se crearon tres entidades corporativas nuevas y modernas: Uniroyal, Eaton y Mobil. La fuerza que estos nombres tienen en el mercado habla por ellas. Estas empresas echaron por la borda el pasado y establecieron un posicionamiento para el futuro.

### Confusión entre causa y efecto

No obstante los chascos, las empresas se sienten atraídas hacia las iniciales como las polillas hacia la luz. El éxito de las IBM de este mundo parece prueba irrecusable de que sus iniciales son eficaces. Pero se trata de una confusión entre la causa y el efecto International Business Machines se volvió tan rica y famosa (**la causa**) que todo el mundo supo de qué

compañía se estaba hablando cuando se empleaban las iniciales IBM (**el efecto**).

Pero al invertir el problema, el sistema no funciona. No se pueden usar las iniciales de una compañía que sólo tiene un éxito moderado (**causa**), con la esperanza de que así se volverá rica y famosa (**efecto**).

Es como pretender hacerse rico comprando coches de lujo y jets privados. Primero hay que tener éxito para disponer del dinero con que adquirir artículos marginales.

En cierto sentido, la prisa por adoptar iniciales representa el deseo de parecer aceptado, aun a costa de una pérdida en comunicación.

Esto también representa la idea que prevalece en algunos círculos publicitarios. El éxito de IBM animó a los competidores en el área del procesamiento de palabras, como CPT y NBI, a usar iniciales en sus nombres. El éxito de AT&T alentó a MCI a promover sus servicios de larga distancia utilizando un nombre con iniciales.

Véanse las tácticas contrapuestas de dos aerolíneas respecto de sus nombres.

Pan A-mer-i-can Air-lines (siete sílabas) tiene un nombre largo, desde el punto de vista fonético; por ello es que lo abreviaron a dos sílabas, Pan Am; mucho mejor que las iniciales PAA, que habrían resultado difíciles de recordar.

Trans World Air-lines (cuatro sílabas) es fonéticamente más breve que T-doble V-A., que es el nombre que emplean. Pero, ¿acaso no es conocida de sobra TWA?

Claro, pero es gracias a una erogación de 30 millones de dólares en publicidad año tras año.

Si bien TWA gasta más en ello que sus competidores mayores. American United, por las encuestas se ve que TWA tiene una preferencia de los pasajeros que es la mitad de las otras dos. Una de las razones es la ineficiencia de las iniciales.

¿Qué nombre debería usar la Trans World Airlines?

Pues “Trans World”. Trans World, de sólo dos sílabas, es breve y gráfico.

*El famoso alfiler Capitán del Espacio lleva ese nombre, según contó su dueño en 2008, porque en esa época se hablaba de que “el hombre llegaría a la Luna”. También explicó que el primer nombre era árabe y no se entendía, y por eso salió en la búsqueda de uno nuevo.*

## Siglas y directorios telefónicos

Algunas compañías tienen suerte. Sus iniciales, incidental o incondicionalmente forman acrónimos. Por ejemplo, Fiat (Federazione Internazionale Automovilistica Torino) y Sabena (Société Anonyme Belge d'Exploitation de la Navigation Aérienne).

A veces las organizaciones eligen nombres que forman anónimos con algún significado. Dos ejemplos: CARE (Committee for Aid and Rehabilitation in Europe), y MADD (Mothers Against Drunk Drivers).

Otras compañías no tienen tanta suerte. Cuando General Aniline & Film cambió su nombre por el de GAF, se olvidó de que esas iniciales suenan en inglés como “gaffe” que significa “torpeza”. Es decir, GAF es una “torpeza” en varios sentidos.

Otro aspecto que la gente olvida al escoger un nombre es la dificultad de dar con él en la guía telefónica. Como rara vez se busca el propio nombre, no nos percatamos de lo difícil que es hallarlo. Véase MCL En la guía telefónica de Manhattan se debería encontrar entre McHugh y MacKenzie; pero no ocurre así, se encuentra a 48 páginas de distancia y debe competir con otras siete empresas que incluyen MCI en su nombre. (De acuerdo con las normas para ordenar alfabéticamente un listado de nombres, la compañía telefónica pone las iniciales al principio de cada letra.)

Veamos ahora USM Corporation. En la guía de Manhattan hay siete páginas que comienzan con US. Por lo que habría que buscarlo entre US Luggage & Leather Products, y US News World Report; pero, por supuesto, no se encuentra ahí.

Los US del directorio equivalen a United States, como en United States Luggage. La US en USM no aparece para nada, De nuevo el nombre pasa al principio con el resto de las empresas que únicamente aparecen con iniciales.

Muchas empresas llevan nombres obsoletos sin ser culpables. Pero, antes de abandonar un nombre por iniciales sin sentido, véase si se puede dar otro “nombre” que sea operativo y acorde con lo que se desea.

Con un buen nombre el trabajo de posicionamiento se hará mucho más sencillo.

## Sobre el equipo autoral

**Agustina Contreras** es diseñadora gráfica de la Universidad de Buenos Aires. Actualmente se desempeña como diseñadora y directora de arte, tanto en el ámbito privado como en el público. También es docente en la Tecnicatura en Diseño y Desarrollo de Producto en la UNaB y en la carrera de Diseño Gráfico e Industrial en FADU-UBA.

**María Aldana Falasco** es licenciada en Diseño de Interiores de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Es profesora de la materia Fundamentos del Diseño y Diseño I de la Tecnicatura en Diseño y Desarrollo de producto de la Universidad Nacional Guillermo Brown, donde también colabora en proyectos de extensión universitaria para la mejora de la comunidad local.

## Nuestras redes sociales

 @unaboficial

 @unaboficial

 universidadnacionalguillermobrown

 www.unab.edu.ar



**unab**

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
GUILLERMO BROWN**

USABILIDAD  
CURIOSIDAD NAMING  
OBSERVACIÓN  
FACTIBILIDAD IMAGINACIÓN  
PERCEPCIÓN **USUARIO**  
**DISEÑO**  
ERGONOMIA  
MATERIALIDAD  
**COLOR**  
FUNCIONALIDAD  
ESTRUCTURA  
Pensamiento  
Proyectual

ISBN 978-631-90004-4-3



9 786319 000443