

JESÚS ALCOBA GONZÁLEZ

20 DE FEBRERO DE 2014

CREACIÓN DE VALOR EN EL  
DISEÑO DE EXPERIENCIAS: LA  
IMPORTANCIA DE LA NARRACIÓN  
Y EL SENTIDO

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor  
y Know Square S.L.

El diseño y comercialización de servicios con alta penetración en el mercado es una de las preocupaciones de muchas empresas hoy día. Sin embargo cada vez se vuelve una tarea más difícil.

En primer lugar porque el mercado se ha vuelto más competitivo, fundamentalmente como consecuencia de la globalización y de la iniciativa emprendedora. En segundo lugar porque las necesidades de los clientes se han hecho más complejas conforme los niveles más básicos de satisfacción de necesidades se han ido resolviendo. Y por último porque ha aumentado de manera exponencial la información disponible sobre cualquier propuesta de valor.

En este contexto ni el marketing tradicional ni las políticas de comercialización cortoplacistas pueden garantizar un crecimiento empresarial sostenible. Se trata más bien de reconocer que el terreno de juego ha cambiado y de que ya no existen mercancías ni productos o servicios, sino solo experiencias.

Es evidente que nadie compra un billete de avión basándose en las características técnicas del aparato en el que va a volar, ni un hotel como medio de guarecerse de los elementos, de la misma manera que no se va a los restaurantes a alimentarse. Por otro lado, la industrialización, los sistemas de calidad y los procesos de consultoría han producido que sea posible encontrar servicios de alta calidad en todos los sectores. La distinción ya no está en la eficiencia operativa.

La única diferencia se encuentra ahora en la experiencia que los servicios pueden proporcionar a sus usuarios. Asumiendo que el control de calidad debe estar ya garantizado, desde una unidad de atención al cliente a un servicio de estiba en un puerto de carga lo auténticamente determinante es la percepción subjetiva del cliente y la forma que este tiene de registrarlo en su memoria. Y aquí es donde hablar de sentido resulta fundamental, puesto que los seres humanos tienden a atribuir valor a las experiencias dependiendo de si tienen o no sentido para ellos en función de su biografía previa. Y si se considera que la biografía es una parte clave de la identidad, será fácil concluir que el sentido lo es todo en la atribución de valor a las experiencias: hay construcción de sentido y por tanto percepción de valor cuando lo que el cliente capta en la prestación de un servicio tiene que ver con su biografía previa. Y no lo hay cuando siente que lo que se le ofrece no tiene que ver con él o lo contradice.

Ahora bien, los seres humanos registramos y producimos sentido en forma de palabras. Y por eso el sentido siempre se crea con la narración, que es la manera en que una propuesta llega al cliente como un mensaje que puede integrar en su biografía previa y por tanto en su identidad.

Un paciente que recibe un diagnóstico que no comprende y a quien le han prescrito un tratamiento que le resulta confuso presentará menos adherencia al mismo que uno que se siente incorporado al proceso de valoración e intervención. De la misma manera, una solución tecnológica implantada en una empresa que no va acompañada de una explicación que la ponga en valor y que sus usuarios puedan incorporar a su historia previa en la compañía, se abandona o se reduce a un nivel que deja sin justificación la inversión.

Los servicios de entretenimiento son un ejemplo aún más claro: las personas que los contratan buscan, por encima de todo, experiencias que puedan contribuir a construir sus biografías, vivencias que puedan contar para relatar a sí mismos y a los demás la manera en que son y viven. Pero nada de eso ocurre si no tienen una manera relevante de contar lo que han vivido.

Ningún cliente, particular o corporativo, utilizará servicios de una compañía que en su narrativa despliega ideas que no comparte o no comprende, mientras que buscará activamente aquellas empresas que empatizan con él o con cuyo discurso se identifica. Y lo que es más importante, hablará de ello a quienes le rodean.

Desde los de limpieza y el mantenimiento hasta los de consultoría estratégica todos los servicios hoy día necesitan estar al tanto de cómo emiten los mensajes a sus clientes y cómo estos los captan. Las historias que cuentan de sí mismos y las que sus usuarios cuentan sobre ellos son el núcleo esencial de su éxito o fracaso.

La creación de valor, y por descontado el precio, no está ya solo en el servicio en sí, sino en la experiencia que proporciona a cada cliente, a su vida y a su identidad. De ahí que cada vez se vea más clara la implicación emocional de los clientes con las marcas. No se trata de meras preferencias, y desde luego es una cuestión relativa a la de satisfacción de necesidades o de aspectos funcionales, ni siquiera de usabilidad. Se trata de algo mucho más importante que eso, y es del significado que atribuye o no cada usuario a las experiencias que vive. Y ese significado se crea, o no, a partir de una narración.

En esta arena la teoría de la comunicación ha de ser *revisitada* y puesta en valor. Por un lado, la capacidad de escucha de las empresas respecto a sus clientes, y por supuesto su empatía, ha de ser amplificada. Y hoy día escuchar ya no significa encuestar, sino trazar de manera precisa los hábitos comportamentales de los clientes y decodificar de manera automatizada los mensajes que vierten en los medios sociales. Por otro lado, resulta imprescindible que la propuesta de valor se transforme en una historia que los clientes puedan comprender, valorar, e integrar en su propia narrativa vital. Más que nunca, saber contar una historia es crucial.

De ahí también que tenga tanta importancia la *cocreación* como mecanismo de innovación. Porque cuando el cliente aporta parte de su identidad y de su biografía al proceso de desarrollo de un producto o el servicio el sentido se crea desde el primer momento y encontraremos un cliente vitalmente implicado con una empresa. Es difícil imaginar una mayor probabilidad de fidelización.

Sin embargo, y debido a que el contacto entre la empresa y el cliente a través de un producto o servicio es más íntimo que nunca, en ese diálogo creador y mutuamente vinculante nada funcionará si no va acompañado de un interés real por el cliente y de una transparencia en la creación de la narración. Porque el cliente de hoy tiene vocación global, está altamente informado y tiene sobrada capacidad para valorar *fundamentadamente* aquello que consume.

El valor percibido por el cliente depende de la experiencia, la experiencia depende de la construcción de sentido, y el sentido de la narración. Pero el círculo verdaderamente virtuoso se cierra únicamente si, a su vez, esa narración está conectada con una sincera preocupación por aportar verdadero valor a la experiencia del cliente y, consecuentemente, a su biografía y a su identidad.

Nota: este trabajo es un resumen que, con carácter divulgativo, recoge las ideas principales de las siguientes publicaciones científicas internacionales:

Alcoba, J. (2011). The Paradox of Service Industrialization. In J. Morin, J. Ralyté, & M. Snene (Eds.), Exploring Services Science. Geneva: Springer.

Alcoba, J. (2012a). The meaning of the university experience: a Service Science approach. In M. Snene (Ed.), *Exploring Services Science*. Geneva: Springer.

Alcoba, J. (2012b). The Paradox of Service Industrialization and the Creation of Meaning. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 3(2), 50–62.

Alcoba, J. (2014). Beyond the Paradox of Service Industrialization: Approaches to Design Meaningful Services. In *Management Science, Logistics, and Operations Research*. Hershey: IGI Global.

© Jesús Alcoba González

© Know Square S.L.