

LA INNOVACIÓN EN EL ÁREA COMERCIAL A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE LAS EXPERIENCIAS

INNOVATION IN THE COMMERCIAL AREA THROUGH THE MANAGEMENT OF EXPERIENCES

Fernando Rogelio Simonato

Resumen

El presente ensayo tiene como objetivo presentar una propuesta para la gestión del área comercial a través de la elaboración y la generación de experiencias con la creación de valor en los mercados que las organizaciones sirven. Se hace un análisis de la función de la gerencia comercial describiendo el tipo de cultura de innovación que prima en las empresas que gestionan las experiencias. Se plantean las estructuras ambidiestras en las organizaciones, y la influencia e impacto de las funciones de exploración en la gerencia comercial cuando crean y gestionan distintos tipos de experiencias. Se incluye la temática dentro del modelo de negocio. Se describen las capacidades dinámicas necesarias de las gerencias comerciales que gestionan experiencias. Observamos la importancia del análisis y gestión de las emociones en la cocreación de valor. Se aportan nuevos tipos de experiencias híbridas aplicadas en el mundo por importantes empresas. Se presentan los resultados de la primera investigación sobre experiencias del visitante a los museos argentinos y una descripción del tipo de comprador llamado "experiencial" de la industria del *retail* latinoamericana.

Palabras claves: Marketing; Gestión; Experiencias.

Fernando Rogelio Simonato

fernando.simonato@econo.unlp.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas.
 Universidad Nacional de La Plata.
 Argentina.

Abstract

The present essay aims to present a proposal for the management of the commercial area through the elaboration and generation of experiences with the creation of value in the markets that the organizations serve. An analysis of the function of commercial management is made describing the type of innovation culture that prevails in the companies that manage the experiences. The ambidextrous structures in organizations are discussed, and the influence and impact of the exploration functions in the commercial management when they create and manage different types of experiences. It includes the theme within the business model. It describes the dynamic capabilities needed by business managers who manage experiences. We observe the importance of the analysis and management of emotions in the co-creation of experiences. New types of hybrid experiences are introduced in the world by important companies. The results of the first research on visitor experiences in Argentinean museums and a description of the type of buyer called "experiential" of the Latin American *retail* industry.

Key Words: Marketing; Management; Experiences.



Introducción

El ensayo aquí propuesto tiene como objetivo demostrar la influencia y el impacto que la gestión de experiencias posee en las gerencias comerciales de las organizaciones. Para ello se busca definir y explicar la importancia que tienen las experiencias de consumo en la gestión moderna del management comercial. De allí se desprende el concepto de innovación en valor que las organizaciones proponen a sus mercados.

Cuando observamos los cambios que han ocurrido en los últimos 60 años en las áreas de tecnología, estilos de vida, medio ambiente, geopolítica, vemos que la administración no parece haber evolucionado al mismo ritmo, sino más bien a un paso lento. Todavía subsisten en los niveles estructuras piramidales propias de los años 70, o las estrategias continúan estableciéndose en las altas esferas a través de personas con cargos altisonantes y salarios más altos.

El estudio de la gestión (Birkinshaw, Mol y Hamel, 2008) durante los últimos 200 años muestra una conclusión innegable, y es que los avances importantes en la práctica de la administración generalmente causan cambios significativos en la posición competitiva y suelen crear ventajas sostenibles para las organizaciones pioneras. Si

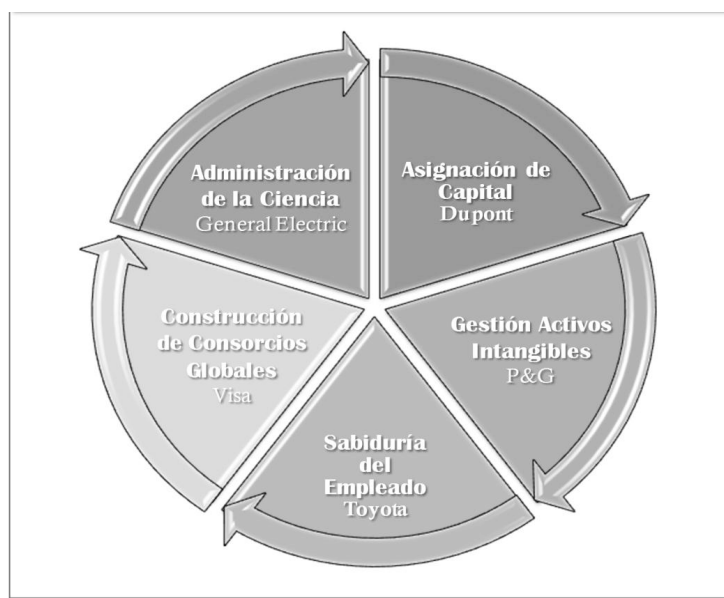
bien se encuentran en el estudio factores usuales como los productos sobresalientes, la disciplina en la ejecución y líderes visionarios, el factor clave que hizo que esas empresas se convirtieran en excepcionales fue la innovación administrativa. Como observamos en la Figura 1, la *administración de la ciencia* la introduce General Electric en el siglo XX perfeccionando el invento de Thomas Edison a través de la creación del laboratorio de investigación industrial, imponiendo la disciplina administrativa al proceso caótico del descubrimiento científico.

Luego aparece la *asignación del capital*, donde Dupont fue la primera en imponer las técnicas de presupuestación comenzando a utilizar los cálculos de la utilidad sobre la inversión, desarrollando de forma normalizada la comparación del desempeño de varios departamentos de productos.

Sin duda que la *gestión de los activos intangibles* cobran un papel protagónico en P & G cuando la empresa comienza a formalizar la gestión de la marca y construir una ventaja inicial perdurable hasta nuestros tiempos.

Aparece el *aprovechamiento del talento de cada empleado* como una forma innovadora en la empresa Toyota. La búsqueda incesante por cada recurso humano de involucrarse en la calidad y eficiencia son distinciones únicas que introdujo en

Figura 1. Management Innovation
 Fuente: Birkinshaw, Mol y Hamel (2008).



la industria.

Finalmente, la *construcción de consorcios globales* de la empresa Visa la colocó como una de las más famosas compañías virtuales del mundo, creando una innovación organizacional única.

En todos estos casos mencionados hay un hilo conductor que tiene que ver con la ideología cultural que impregna a las estructuras de las organizaciones.

Cuando analizamos el concepto de ideología dentro de las organizaciones en general, observaremos que no es una palabra conocida o que circule frecuentemente. Ello nos muestra que, como gerentes o *managers*, las creencias que forman el credo, son las que impiden que nuestras organizaciones sean más adaptables, más innovadoras, más inspiradoras y más responsables. “Una de las razones de las limitaciones para innovar radica en la ideología de la organización” (Hamel, 2012, p. 215). Es por ello que en los años por venir, nuestras empresas serán cada vez más asimétricas, por las características de las generaciones que las integren (Simonato y Mori, 2017), y menos sesgadas porque no les quedará más remedio.

Por lo tanto libertad y control entrarán en conflicto día a día. Las gerencias deberán primar el favorecer al contexto de libertad, donde los individuos que la integren posean rica información, sean intensamente apasionados, que estén en consonancia con hacer lo correcto dentro y fuera de la misma, de forma tal que la posicionen para el futuro. Pero para construir esta nueva realidad gerencial se necesitará una osada y nítida agenda de innovación desde la gerencia. Para ello una de las áreas crítica de la empresa (junto con RRH e IT), como el área de marketing, es la que posee mayor responsabilidad para que pilotee dichos cambios. En un mundo cada vez más líquido (Bauman, 2008), las gerencias comerciales deben considerar que en alguna parte hay un competidor no nacido aun y desconocido que le dejará obsoleta la estrategia.

Si bien el culto de las innovaciones de las últimas décadas se centra en los productos y servicios, ya que estos, cuando son únicos, pueden sacar a la empresa de la oscuridad y elevarla al pedestal de culto, la innovación tecnológica que otrora fue un factor de ventaja competitiva, hoy es causal de una rápida obsolescencia de los productos en pocos años. La consecuencia es bastante clara, sin innovación no lineal, la industria es el destino y por ende no salir de la medianía. De manera que la innovación de conceptos comerciales será la única

ventaja definitiva en esta nueva era de la revolución (Hamel, 2000).

En la última década las empresas han comenzado a profundizar el concepto y la gestión de experiencia del usuario o UX (User eXperience). Se ha podido observar que las empresas invierten cada vez más sus presupuestos financieros en el departamento comercial ya que observan que cada vez más ésta área brinda resultados perdurables y constantes. De esta manera, la innovación en la gestión de experiencias puede crear una ventaja duradera y producir cambios drásticos en la posición competitiva. “En los últimos 100 años, la innovación de la gestión, más que cualquier otro tipo de innovación, ha permitido a las empresas atravesar nuevos umbrales de desempeño” (Hamel, 2005, p. 62).

El management moderno no es simplemente un conjunto de herramientas y técnicas útiles, sino también:

Es un *paradigma*, para tomar un trozo del ya manido argot de Thomas Kuhn. Un paradigma es más que una manera de pensar: es una forma de ver el mundo, una idea amplia y profundamente generalizada acerca de los tipos de problemas que merecen la pena resolverse (Hamel y Breen, 2007. p.15).

Un paradigma, según Kuhn, es un criterio para elegir problemas que supuestamente tienen solución. Este tipo de problemas son los que la comunidad instará a sus miembros a afrontar. Otros problemas son rechazados por ser metafísicos o demasiados difíciles de solucionar para dedicarles tiempo.

En la mayoría de las áreas comerciales de empresas de Argentina, el personal gestiona en base a sus propios paradigmas. Como gerentes, esas personas están cautivas de un paradigma que predomina, que es la búsqueda de eficiencia y eficacia por encima de cualquier otra meta. Este tipo de comportamiento no sorprende si consideramos que las gerencias comerciales modernas han sido creadas para resolver problemas de ineficiencia en su campo.

Cuando se compara la gestión comercial con los impresionantes cambios que hemos presenciado durante el último medio siglo en los campos de la tecnología, estilos de vida, geopolítica entre otros, la práctica comercial parece haber evolucionado a paso de tortuga. Si un gerente de marketing de hace 30 años comparara los avances en su área, se sorprendería, por ejemplo, con la flexibilidad de la

logística de distribución y de la capacidad de brindar un servicio a los clientes las 24 horas del día por los 7 días de la semana. De todos modos, se encontraría con muchos de los mismos rituales empresariales que caracterizaban la vida de la organización de las décadas pasadas. Seguimos viendo que las funciones, en general, siguen rondando en establecer presupuestos, asignar objetivos de captación, evaluar desempeño y motivar al personal de marketing y de ventas (táctico) a cargo para una mejor *performance*. Pero tenemos que darnos cuenta de que nos encontramos actualmente en el umbral de una nueva era, la era de la innovación.

Cultura de Innovación

Hace más de 20 años, si cualquiera hubiera realizado una investigación a gente común de lo que significaba el concepto innovación, no lo hubiéramos podido definir claramente. Actualmente, innovación es una palabra común y corrientemente divulgada.

Innovar es generar nuevas ideas, productos, conceptos, marcas, procesos, estructuras, tecnologías de producción, competencias, etc. En definitiva, innovar es la manera de llamar culturalmente aquello que conecta con el futuro, lo nuevo, lo joven, lo fluido, que se mueve en tensión con el pasado, lo viejo, lo tradicional, lo sólido y lo quieto, que tienden a convertirse en disvalores. Tan funcional es la condición hegemónica del valor de innovar en nuestra época, que ser o no ser innovador pesa como un fenómeno moral tanto en el prestigio social de las empresas como en el estatus reflejado por las personas. Como dijo hace muchos años el ex CEO de General Electric: "Si el ritmo de cambio de una empresa es inferior al de su entorno, el final de la empresa está a la vista..."¹. De manera clara, Jack Welch entendió que nada permanece inmutable y todo se transforma, quien no tome activamente la responsabilidad por conducir el cambio, inevitablemente se transformará pero no en la forma deseada.

De acuerdo a varios estudios realizados en el ámbito empresarial, las innovaciones en el área comercial siguen siendo las mismas de hace muchos años atrás. Si bien es cierto que con las nuevas tecnologías se hace un mejor aprovechamiento de los nuevos desarrollos en la gestión comercial, las innovaciones incrementales son las que predominan en la mayoría de las empresas en la actualidad.

A diferencia del análisis convencional del ambiente externo, que muchas veces no es más que una actualización de las evaluaciones, proyecciones y expectativas del año anterior (sobre el rumbo de mercado, las estrategias de los rivales y las inclinaciones de los clientes), la innovación a través de las redes de experiencias se concentran exclusivamente en identificar y evaluar nuevas oportunidades. Se debe considerar fuera de la empresa las siguientes cuestiones: ¿Quién puede tener ideas relevantes sobre oportunidades de generación de experiencias emergentes y potenciales? ¿Cómo llegamos a esos individuos y aprendemos de ellos? ¿Cómo identificamos y damos forma a las experiencias a partir de lo que aprendemos?

Cuando hablamos de innovación debemos focalizarnos en diseñar el futuro. Y no hay diseño de futuro que no empiece por un cuestionamiento separador de lo que se está haciendo hoy. Sin embargo, no se trata aquí de un cuestionamiento del quehacer crítico, sino del ejercicio de superación de lo actual, es decir, de los éxitos del pasado que nos trajeron hasta aquí, para dar lugar a las oportunidades que se abren como posibilidades a futuro. A veces, nada es tan difícil de superar como la trampa del éxito, como lo llaman ciertos deportistas a la irresistible conducta que lleva a detener el movimiento de cambio, por la estabilidad que depara instalarnos en la zona de confort de un paradigma ganador.

Las innovaciones que desarrollan experiencias las podemos definir como disruptivas, es decir, desafían a los actores establecidos de una industria ofreciendo alternativas simples y suficientes a un grupo de clientes subatendidos. Para comprender es útil revisar el modelo de innovaciones disruptivas planteado por primera vez por Christensen y Joseph Bower (1995) en donde los autores dividen las innovaciones en dos categorías: sustentadoras y disruptivas. La mayoría de las innovaciones de productos y servicios son sustentadoras. Proveen mejor calidad o funcionalidad adicional a los clientes más exigentes de una organización. Algunas innovaciones sustentadoras son mejoras incrementales.

En contraste, las innovaciones disruptivas, en un sentido tradicional, no satisfacen las necesidades de los clientes existentes tan bien como los productos o servicios actuales. Sin embargo, son normalmente más simples, más convenientes y menos caras, por lo que atraen a clientes nuevos o menos exigentes.

¹Materiabiz. <http://materiabiz.com/diez-libros-mas-de-100-autores-el-master-en-negocios-colaborativo-ieco-materiabiz/> (Fecha: 12/04/2009)

Los vuelos de bajo costo sin servicios adicionales, tan en boga hoy en la Argentina como Southwest Airlines, fueron una innovación disruptiva que inicialmente captó a turistas cuyas alternativas era pagar caro o no viajar. La empresa rápidamente arrebató participación de mercado a las aerolíneas establecidas, al tiempo que trajo nuevos clientes al transporte aéreo.

Las innovaciones en la generación de experiencias han tenido un gran impacto en las estructuras de muchos sectores, desde los viajes y la venta de computadoras hasta las comunicaciones, y a menudo han dado origen a cambios sociales en el proceso como fue Starbucks en el mundo, y como probablemente lo haga también el Ipad pro de Apple en el sector corporativo.

Hay innovaciones que tienen menos que ver con la tecnología o la creatividad que con la agilidad organizacional. Existe un límite para lo que los individuos inspirados pueden hacer. “El énfasis debe cambiar desde las ideas a la ejecución y desde la excelencia del liderazgo a la excelencia organizacional” (Govindarajan, Vijy y Trimble, 2005, p. 42).

La innovación en la implementación de la gestión de experiencias podemos definirla como un alejamiento de los principios y prácticas tradicionales de gestión o como un alejamiento

de las formas organizacionales acostumbradas que altera significativamente la forma en que se realiza el trabajo del área de marketing. En una organización mediana o grande, la manera de cambiar las formas que tienen los ejecutivos del área comercial es reinventar los procesos que manejan ese trabajo, como la de gestión de productos, marcas, segmentación, promociones, precios, comunicaciones y logística, por ejemplo. Mientras que la innovación operacional se enfoca en los procesos de negocios de la empresa (abastecimiento, logística, apoyo al cliente, etc.), la innovación en la gestión de experiencias apunta, como fundamenta Gary Hamel a los procesos de gestión en especial del área comercial. Marcas como *Activia*, *Actimel*, *Gatorate* fueron en su momento, nuevos conceptos creadores de nuevas categorías que generaron las experiencias activas de una mejor calidad de vida.

El revolucionario concepto de la marca *Belleza Real de Dove* construyó una experiencia no solo estética (como observamos en la imagen 1) de la belleza sino también ideológica, como epicentro de su propuesta de valor. Dove construyó esta experiencia a partir del estudio en profundidad de su público, que le permitió apreciar que un alto porcentaje de mujeres se sentían insatisfechas con la imagen que les devolvía el espejo. Esta

Imagen 1. Belleza real de Dove

Fuente: *Las mujeres reales de Dove*. Fecha 02/09/2013. <http://controlpublicidad.com/las-mujeres-reales-de-dove/>



comprensión resultó en una gran oportunidad para lanzar el concepto de Belleza Real y reconfigurar el posicionamiento de marca.

La descentralización en la organización contribuye a la gestión de innovación en las empresas. En Johnson & Johnson, su presidente ejecutivo, William Weldon, promueve la innovación logrando que diferentes personas con diferentes capacidades y mentalidades, combinen diferentes productos y tecnologías para satisfacer las necesidades de los pacientes y clientes.

Producto de ello, promovió una reunión a la que invitó a los ingenieros del grupo de dispositivos médicos, y a los científicos de las empresas farmacéuticas (recordemos que J & J está integrado por 200 empresas en todo el mundo en 3 negocios diferentes que son: consumo masivo, dispositivos médicos y de diagnóstico, y finalmente el negocio farmacéutico). De la reunión surgió la idea de poner un medicamento cardiovascular en un stent, lo que contribuyó a forjar una innovación radical, fruto de reunir capacidades y el conocimiento de dos grupos diferentes de personas (Weldon, 2008. p. 42-43).

En muchas industrias la innovación a través de las experiencias surge de diversos participantes de la cadena de valor. Las computadoras HP y el Ipad pro de Apple poseen cientos de partes inventadas y fabricadas por otras compañías en más de 20 países. El éxito de Wikipedia fue crear una experiencia única a través de internet generada y creada completamente por sus usuarios, no por el departamento de desarrollo corporativo. Vemos que la empresa realizó un trabajo referencial global en constante crecimiento, ya que en los últimos 7 años amplió su oferta de ofrecer 6 millones de artículos en más de 250 idiomas. El ejemplo de Wikipedia sugiere que las empresas pueden conseguir una ventaja dinámica mayor a partir de la especialización de generar experiencias cediendo más control de las decisiones sobre el contenido de las redes de participantes (proveedores, clientes, etc.) que interactúan.

¿Qué cosas en común tienen Sony, que inventó el Walkman, con Apple, que inventó el iPod, el iPhone o iPad? Ambas en un determinado momento rompieron el paradigma. La primera superó la noción de que la música que uno quería escuchar no tenía por qué tener que escucharse en

un determinado lugar, sino que podía ir con uno a todos lados. El iPod permitió manipular la música de nuestra preferencia, con la mayor libertad de acceso para tenerla y reproducirla a nuestra voluntad. En ambos casos, se trata de nuevos conceptos de valor que tuvieron un alto impacto, no solo en la función de sus atributos funcionales, sino por la cualidad de sus beneficios en la "experiencia" de vida en sus *target*.

En el caso específico de Apple, con la tecnología la función es mucho más abstracta para los usuarios, le dijo entonces Ives a Fast Company. El significado del producto es casi íntegramente definido por el diseñador. "Jonathan Ives, el Vicepresidente Senior de Diseño Industrial de Apple, definió sus principios centrales de diseño como: Simplicidad, Accesibilidad, Honestidad y Disfrute. Cuando desarrolló el Ipad lo consideró como una combinación de diseño, experiencia del cliente y cultura pop" (Revista Gestión, 2009. p. 75-76).

La historia de la TV de alta definición es representativa de las promesas y peligros de los ecosistemas de innovación a través de experiencias: esquemas de colaboración mediante los cuales las empresas combinan sus productos individuales en una solución coherente de cara al cliente final. Si bien los principales actores de este sector tienden a provenir de entornos de alta tecnología (por ejemplo Intel, Microsoft, Apple, Cisco y SAP entre otros), estrategias de ecosistemas están siendo desplegadas en sectores tan diversos como la impresión comercial, los servicios financieros, los materiales básicos y el suministro logístico. Cuando funcionan, los ecosistemas permiten a las empresas crear un valor a través de experiencias que ninguna empresa podría crear por sí sola. Los beneficios de estos sistemas (como liderazgo, estrategias angulares, innovación abierta, redes de valor y organizaciones hipervínculos) son reales y ampliamente difundidos.

Organizaciones Ambidiestras en la Generación de Experiencias

Todo cambia a un ritmo tan vertiginoso, que el hecho de que, en la búsqueda de nuevas áreas de oportunidad, un sector como el de la telefonía celular, casi inexistente hace 20 años atrás, muestre que hoy simplemente los sectores de marketing de las tres principales operadoras en Argentina (Claro, Personal y Movistar) vendan casi *comodities* no sorprende.

El ritmo de desarrollo de la tecnología en algunos sectores es mayor al desarrollo de los mercados, por lo cual los nuevos modelos de negocio requieren

inteligencia estratégica y ejecutiva para no quedar obsoletos antes de llegar a sus clientes. Tan sorprendente es la dinámica en el sector de móviles que las oportunidades que se han encontrado para la generación de valor han cambiado el *core target* hacia los adolescentes. Ellos son los principales destinatarios de las innovaciones de experiencias, ya que haciendo punta la empresa Apple, centró el iPhone 3Gs hasta el 6s sobre las dimensiones estéticas, el diseño, la ergonomía y principalmente las aplicaciones. Así esta empresa creó una nueva categoría desarrollando capacidades de gestión altamente dinámicas para liderar el cambio mayor al ritmo del mercado. Apple transformó el concepto de *smartphone*, ya que no fue más un dispositivo para gente de negocios, sino una herramienta que genera una experiencia *cool* para cualquier consumidor. Más de 15 millones de iPhone se vendieron en los primeros 15 meses.

Entonces las organizaciones enfrentan un doble desafío en la articulación de condiciones culturales para la innovación: operar con eficacia en mercados actuales, maduros, con sus productos existentes, y a la vez crear nuevos mercados con estructura, recursos, presupuestos y tiempo de directivos orientados a este fin. “Los modelos, capacidades, sistemas, estructuras y culturas suelen ser diferentes para ambas actividades. Y esta apreciación les lleva no poco tiempo a los directivos para ser incorporada y materializada en políticas” (Christensen, 2000, p. 38). La organización ambidiestra es aquella capaz de hacer convivir los desafíos de la gestión día a día con los desafíos de diseño de futuro propios de la innovación, porque desarrollar nuevas marcas es tan crucial para la sustentabilidad como ganar productividad en la gestión operativa actual.

En este caso, podemos observar el desafío de articular procesos tecnológicos de alta complejidad en un marco de veloces modificaciones en los gustos de los consumidores. Y esto requirió desarrollar, en el caso de Apple, “capacidades duras y blandas” y sobre todo, la capacidad de articular unas y otras para su realización efectiva.

Para poder generar innovación de experiencias a los consumidores las empresas, y en especial las aéreas comerciales, deben poseer un liderazgo con “capacidades ambidiestras” (O’Reilly y Tushman, 2007). Este tipo de capacidad ayuda a articular efectividad operativa en el negocio actual, con innovación incremental y, sobre todo, disruptiva en el negocio futuro, condiciones que

requieren poder combinar los aspectos más duros de la gestión técnica y científica con los aspectos más blandos de la gestión inventiva y artística, propias de la gestión de experiencias.

Las capacidades ambidiestras de la organización en la generación de valor poseen dos aéreas que en muchos casos se fusionan: las *de exploración* y las *de explotación*.

La exploración y explotación representan dos diferentes aproximaciones al aprendizaje organizacional. La literatura sobre este tema se ha incrementado indicando la necesidad de un balance entre las dos.

Este ensayo propone que la exploración y la explotación influyen el desempeño de la organización en el contexto de la innovación. Ya estudios anteriores han probado esta influencia y demostraron las siguientes dos proposiciones (Zi-Lin He y Poh-Kam Wong, 2004):

a) La interacción entre estrategias de innovación explorativas y explotativas está positivamente relacionada al crecimiento en las tasas de ventas y de rentabilidad comercial.

b) Un relativo desequilibrio entre estrategias de innovación explorativas y explotativas está negativamente relacionado al crecimiento de las tasas de ventas y de rentabilidad comercial.

Existen dos tipos de actividades de aprendizaje en las cuales las organizaciones dividen su atención y sus recursos –la exploración y la explotación. En el área comercial, la exploración implica la búsqueda, descubrimiento, experimentación, riesgo e innovación. Mientras que la explotación implica comportamientos de las organizaciones caracterizados por refinamiento, implementación, eficiencia, producción y selección (March, 1981).

Una organización comercial eficiente desarrolla un enfoque orientado al cliente analizando cómo se utilizan sus productos, servicios o marcas desde que el cliente se entera de su existencia hasta el momento en que se ponen a su disposición. Las organizaciones interesadas en optimizar los procesos del negocio comercial elegirán un enfoque basado en los sistemas haciendo hincapié en el mejoramiento de éstos y de los procesos que le permiten proporcionar productos, servicios y marcas a sus clientes.

Los ingresos asociados a la exploración de experiencias son más variables y se dan a largo plazo, mientras que los ingresos asociados a la explotación son más seguros y pueden darse en el corto plazo.

Cuando el área comercial explora a través

de la innovación, el resultante de esta tarea es la creación de productos, servicios o experiencias nuevas. Ello da lugar a la creación simultánea de procesos que sustentan a las experiencias creadas. Es por ello que un “proceso recibe entradas y realiza actividades de valor agregado sobre esas entradas para crear una salida” (Summer, 2005, p. 202)”. Existen procesos claves que son los procesos del área comercial que tienen el mayor impacto en las percepciones de valor y generación de experiencias por parte del cliente acerca de la marca. Estos procesos tienen una importancia clave para la retención y fidelización de los mercados a los que atiende la empresa.

“Un excesivo enfoque sobre la explotación da como resultado una miopía organizacional o caer en las trampas de la competencia” (Levitt y March, 1988, p.319-340). Teniendo en cuenta lo dicho por Levinthal y March (1993), quienes argumentan que el balance también puede ser tergiversado hacia una exploración excesiva que es igual de destructiva que el enfoque direccionado solo a la explotación, hay quienes afirman que la incapacidad de muchas organizaciones para innovar y alcanzar el éxito en el mercado se debe a su tendencia para constantemente explorar nuevos productos sin asignar los recursos suficientes para explotar las competencias que la organización posee actualmente.

Resumiendo, la gerencia comercial deber tener presente que la exploración y la explotación son dos diferentes lógicas que crean tensión. Ellas compiten por los recursos escasos que posee la organización por lo tanto hay una necesidad inminente de que las organizaciones manejen un balance entre las dos. La necesidad del balance e integración en la gestión de las experiencias con sustento en los procesos y tecnología de la organización es lo óptimo en la nueva gestión de la administración moderna del área comercial.

Los líderes, en especial los comerciales, además de poseer capacidad y talento para innovar a largo plazo, deber tener la predisposición y capacidad para considerar dos ideas diametralmente opuestas al mismo tiempo, logrando obtener una síntesis superadora a las dos ideas iniciales para obtener resultados excepcionales en las empresas (Roger, 2008, p.6).

Los modelos de negocios en la construcción de experiencias

Desde el punto de vista de la organización, las estructuras

empresariales individuales fueron desplazadas en los últimos años por las redes de organizaciones, un modelo de negocio en el que ni todo es hecho dentro de la firma, ni todos los que trabajan para ella son sus empleados.

El modelo de negocio es un conjunto de procesos que permiten la entrega de valor al cliente con alguna lógica de rentabilidad e involucrando a los principales sectores de interés dentro de una red de valor. Por lo tanto el concepto subyacente en la noción de modelo de negocio es el de empresa extendida, es decir, concebir que los límites de las compañías van más allá de los límites físicos en el que la firma se involucra con las redes de valor que conforman con los demás actores del juego competitivo. Siguiendo esta línea de pensamiento dentro de la cadena de valor de una industria o dentro del ecosistema al que pertenece una empresa, aparecen múltiples modelos de negocio conviviendo y compitiendo (Meléndez, 2007, p.30).

Los sistemas verticales y jerárquicos fueron reemplazados en gran medida, por los transversales, que impulsan el talento. Y el terreno predecible y controlado dejó lugar a las situaciones inciertas, en las que las decisiones empresarias son compartidas con otros públicos que forman parte del sistema pero no de la empresa.

Las organizaciones reconocen el valor que aporta una experiencia de marca poderosa en un contexto de cambio. Estas experiencias, sin embargo, suelen asociarse con clientes, consumidores, mientras que otros públicos que hacen a la construcción de relaciones organizacionales profundas y duraderas son dejados de lado. Los roles de estos públicos no están delimitados, ya que puede haber públicos diferentes con objetivos divergentes conformados por las mismas personas. De todos modos, para todos los casos, la experiencia debe ser consistente y valiosa.

Por ejemplo, el cliente goza de una experiencia gratificante que hace que vuelva una y otra vez a comprar las marcas de una determinada empresa. Un día además de ser cliente, éste se transforma en proveedor de la empresa, ya que comienza a brindarle servicios. La gestión administrativa le informa que pagan a 60 días, plazo que termina extendiéndose a más de 200. Conclusión: en algún momento el cliente cobrará; pero en el mientras tanto, el cliente no le comprará más sus marcas.

En el proceso de una experiencia de marca, cualquier miembro de la organización

puede hacer la diferencia, es decir, no solo aquel que está más cerca del cliente. Y tan importante como los empleados son los públicos externos que se comportan como internos (el vendedor de seguros). La forma en que todos ellos viven la propuesta de valor de la organización transmite una experiencia de marca preciada. Si fracasan en su tarea, la responsabilidad no será de ellos, sino de la institución. La construcción de una experiencia de marca excede las fronteras tradicionales de la empresa y obliga a considerar otros públicos, además de los diversos puntos de contacto de la firma con el exterior. Una buena experiencia capitaliza el conocimiento y el entusiasmo de la gente propia y la asociada, y genera beneficios que se traducen en ventajas competitivas sostenibles y rentabilidad superior.

Las organizaciones pasaron de planificar, administrar y controlar un sistema cerrado, a observar, anticiparse y ejecutar sobre un sistema abierto y de límites difusos. Si las personas que intervienen en la creación de la experiencia de marca encuentran pocas razones para creer en la empresa, si les resulta difícil entender su rol dentro del sistema, o la propuesta de valor que se hace a los clientes les parece lejana, la inversión se convierte en gasto, la innovación en copia y la empresa se estanca. Se pierde el foco, falla en sus relaciones con los diferentes públicos, bajan sus estándares de calidad, se acentúan las diferencias entre las aéreas organizacionales y sufre una alta rotación (los directores de marketing en Argentina tiene una duración promedio de 3 años). Mientras que observamos lo difícil que es para las personas ajustarse a este nuevo enfoque de la organización, debemos recordarnos que éste no es un entorno difícil para aquellos que están creciendo en un ambiente multitareas, Facebook, blogs, Twitter, Instagram y wikis como la generación *millennials*.

La gestión comercial extendida como parte clave del modelo de negocio e ideas puestas en acción abordan la experiencia de marca desde cuatro ópticas complementarias: cultura empresaria, la visión y misión del negocio, las relaciones estratégicas del sistema y la propuesta de valor a los públicos. Sobre lo que se focaliza el área de marketing es la propuesta de valor. No obstante, la construcción de una experiencia de marca relevante y única necesita el involucramiento de toda la organización.

Entender y compatibilizar valores y comportamientos, gestionar adecuadamente las

grandes definiciones del negocio, y convertir estos en una experiencia de marca diferencial, hace que los miembros del ecosistema quieran permanecer en él y dar lo mejor de sí, atraer talentos, lleva a los accionistas a reconocer el valor del negocio y a que los clientes regresen.

Prahalad, CK aborda la evolución del modelo de negocio desde la arquitectura social y la lógica dominante del mismo. En esa lógica dominante, los comportamientos gerenciales que determinan la estructura organizacional, los instrumentos de medición de desempeño, los sistemas de recompensas y administración de carrera, se convierten en los lentes a través de los cuales los gerentes de la empresa verán al mundo (Prahalad y Krishnan, 2009).

Focalizándonos en el área comercial, la generación de experiencias por parte de la gerencia comercial es poseer la capacidad de servir a los clientes de manera individual, creando valor, y exigiéndole a la organización habilidades para trabajar con ellos de manera de anticipar y predecir sus preferencias de manera continua.

Capacidades dinámicas en marketing

Marco Iansiti, define “la capacidad dinámica como la habilidad de una organización para consistentemente cultivar, adaptar, y regenerar su conocimiento base, y para desarrollar y retener las capacidades organizacionales que traducen este conocimiento en acciones útiles” (1997, p. 38). La capacidad dinámica conecta la habilidad para la acción a la evolución del conocimiento base por la efectiva ejecución del proceso de solución de problemas. La capacidad dinámica estará conectada a la consistente respuesta de una organización a un ambiente turbulento.

Una efectiva dirección de las actividades para la solución de problemas lidera la oportuna reacción a cambios externos por reajustes en las capacidades claves de la organización. Hamel y Prahalad, en 1994 identificaron tres conjuntos claves de capacidades funcionales que emergen de las habilidades fundamentadas en el conocimiento y las tecnologías. Ellas son: a) Capacidades Relacionadas a los Procesos. b) Capacidades Interconectadas al área de Marketing y c) Capacidades Relacionadas a la Funcionalidad. Así, mientras Porter (1980) basa principalmente su análisis en un entorno competitivo y la posición de la empresa

como causal de resultados superiores (modelo de las cinco fuerzas competitivas), el enfoque desde el interior de la firma (basada en los recursos) busca explicar los rendimientos excepcionales por medio del desarrollo de recursos internos distintivos. Si estos recursos son fuentes de ventajas competitivas entonces debieran, entre otras cosas, ser capaces de crear valor y al mismo tiempo ser costosos de imitar para los competidores. La debilidad de esta orientación es la aplicación a entornos cambiantes.

La evidencia empírica nos muestra cómo la dinámica de los mercados impacta fuertemente en las empresas. Estos cambios no solo se manifiestan en lo económico o tecnológico, sino que además en la tasa de cambio de los gustos y preferencias de los clientes.

En respuesta a lo anterior, observamos una nueva perspectiva: Capacidades Dinámicas, cuyo foco es desarrollar procesos necesarios para maniobrar frente a cambios constantes siendo capaces de reinventar en forma continua los recursos internos. En el área comercial son procesos por los cuales la empresa integra, reconfigura o adquiere recursos y capacidades de marketing, que permitan a esta área funcional impactar en el objetivo organizacional de direccionar rápidamente en entornos cambiantes y/o crear dicho cambio.

Las capacidades dinámicas de marketing se pueden categorizar en: *Capacidades de Aprendizaje*, *Capacidades de Innovación*, *Capacidades Relacionales*

y *Capacidades de Apoyo*.

Como podemos observar en la Figura 2, las *capacidades de aprendizaje* involucran la generación de información, diseminación y la utilización de ésta para detectar y responder a oportunidades y amenazas del entorno. En esta dimensión nos encontramos con la investigación de marketing y la gestión de conocimiento para desarrollar nuevas experiencias.

Las *capacidades de innovación* procuran desarrollar e implementar mecanismos para aprovechar las oportunidades y son el motor generador de las experiencias aprovechando el entorno. Aquí se innova en la generación de productos, servicios y experiencias para mercados o segmentos de éstos, en tecnología, modelos de negocio y en el posicionamiento de marca.

En las *capacidades relacionales*, el objetivo es acceder a nuevos recursos a través de alianzas con sus mercados y otras organizaciones. Aquí las relaciones son con los grupos de la cadena de valor y los grupos estratégicos.

Por último, nos encontremos las *capacidades de apoyo* que son los procesos en la que encontramos la toma de decisiones y liderazgo, junto con la reconfiguración de las actividades.

Todas las capacidades están sólidamente fundamentadas en los valores, normas, conocimientos, habilidades y los atributos culturales de la organización. Una organización que tenga

Figura 2. Construcción de las capacidades dinámicas en marketing

Fuente: Simonato, F. (2010).



presente procesos aplicables de manera sistemática dentro de la empresa mostraría la existencia de las Capacidades Dinámicas de Marketing implicando una reconfiguración permanente de sus recursos y capacidades con el objetivo de adaptarse e impactar en el mercado para la generación sistemática de nuevas y actuales experiencias en sus mercados.

El marketing de experiencias, neuromarketing y dominios

Cuando la AMA (American Marketing Association) definió al “marketing como una actividad que involucra a un conjunto de instituciones y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general”, se focalizó en el concepto de innovación en valor, es decir, desarrollar creativamente nuevas formas de darle sentido simbólicamente a las ideas, productos y servicios que las empresas están ofreciendo. Al manejar varios bienes y servicios, una empresa puede crear, montar y comercializar experiencias.

Magic Kingdom de Walt Disney World permite a sus clientes visitar un reino de hadas, un barco pirata o una mansión embrujada. Las experiencias

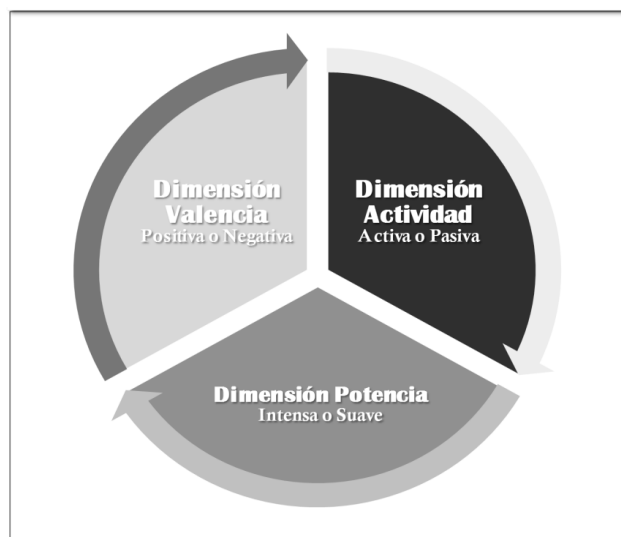
personalizadas incluyen una semana en un campamento de béisbol con figuras del deporte ya retiradas, un campamento de fantasía de rock and roll de cuatro días o una escalada al Monte Everest (Kotler y Keller, 2016, p. 6-7).

Los responsables de marketing ven más allá de los atributos de los productos y servicios que venden. Mediante la orquestación de diversos servicios y bienes, crean experiencias de marca para los consumidores. Un par de zapatillas Nike es más que unos zapatos deportivos, es una experiencia que vuelve a la persona “más rápida de lo que piensa” (Kotler y Armstrong 2007).

Las organizaciones ambidiestras deberán potenciar para desarrollar las Capacidades Dinámicas en marketing sobre las áreas de exploración, y las claves en la gestión de experiencias.

Las experiencias se producen como resultado de encontrar, pasar y vivir determinadas situaciones. Son estímulos que se provocan en los sentidos, el corazón y la mente. Las experiencias conectan también a la empresa y a la marca con la forma de vida del cliente y sitúan las acciones personales de este y la ocasión de compra en un contexto social más amplio. En resumen, las experiencias aportan valores sensoriales, emocionales, cognitivos, conductistas y de relación que sustituyen a los valores funcionales. Además de centrarse en el cliente, la gestión de las experiencias

Figura 3. Dimensiones de las experiencias
 Fuente: Simonato (2012).



considera al consumo como una interacción holística entre la organización y los consumidores, reconociendo los impulsores tanto racionales como emocionales del consumo, usando metodologías eclécticas.

Las experiencias que aparecen en la Figura 3 pueden considerarse como variaciones sobre tres dimensiones (Simonato, 2012): *Valencia* (positiva, negativa), *la Potencia* (suave, intensa) y *la Actividad* (pasiva, activa). La valencia asociada con muchas marcas de experiencia es positiva. Marcas como Disney, Malba, Teimaken, Hard Rock Café, Las Leñas compiten al ofrecer experiencias placenteras para fomentar y consolidar la relación con sus clientes, aunque algunas organizaciones se focalizan en experiencias menos agradables pero efectivas, como por ejemplo hay segmentos como los adultos jóvenes que necesitan probarse y definirse a sí mismos, que quizás estén privados de control en otros aspectos de su vida, por lo que emprenden experiencias negativas y extremas por que sobrevivir a ellas produce sentimientos de dominio y control.

La Potencia también difiere en el grado de intensidad de la experiencia. Una experiencia máxima es un tipo de experiencia que supera el nivel habitual de intensidad, significado y riqueza, y produce sentimientos de alegría y autorrealización. La Actividad en la experiencia varía según el cliente sea observador pasivo o activo participante.

De acuerdo al modelo de Schmitt (1999), a la propuesta de Pine II y Gilmore (1999) y al impacto del neuromarketing en la creación de experiencias a través de las emociones, observamos nuevos descubrimientos que impactan directamente en la gestión comercial (Simonato, 2017)

Experiencias híbridas e innovación multidisciplinar

Un tipo de generación de experiencias nuevas son las llamadas "híbridas", que apuntan a la creciente necesidad de innovar en la intersección de distintos sectores, mercados y áreas del conocimiento. En definitiva, a la tendencia cada vez más acusada de mezclar cosas para generar nuevas soluciones.

No se puede decir que la generación de este tipo de experiencias híbridas sean un hecho totalmente nuevo, pero sí que fenómenos como la fuerte convergencia de la ciencia, la revolución digital o la emigración están ocasionando más oportunidades de hibridar que nunca.

Abundan los ejemplos que demuestran cómo las experiencias híbridas se convierten, de manera creciente,

en una formidable vía para desarrollar productos y servicios innovadores: economistas y biólogos trabajan juntos para trasladar explicaciones de un ámbito al otro, en el mundo de la música impera la fusión donde jazzistas se mezclan con raperos y flamencos, biólogos e ingenieros trabajan en el ámbito de la Biomimética para encontrar soluciones evolutivas de diseño inspiradas en la naturaleza, se está desarrollando a gran velocidad la Informática Medioambiental gracias al trabajo en conjunto de informáticos y expertos en Medioambiente, comienzan a distribuirse en el mercado nuevos "Nutracéuticos" o alimentos funcionales que combinan nutrición y salud, aparecen robots que se alimentan de biomasa (el "Ecobot")², prosperan las combinaciones entre arte y naturaleza (el Bosque de Osma, entre muchos otros) o entre turismo y agricultura (Agro-turismo). Detrás de esta tendencia está lo que Frans Johansson llama el "Efecto Medici" (2005), según el cual mientras más diferentes sean las partes que se combinen, más se potencian las oportunidades en la gestión de experiencias a través de la innovación.

Por ejemplo, el iPad Pro se convertirá en un dispositivo de entretenimiento en algunos vuelos comerciales, o al menos esos son los planes de Bluebox Avionics. La empresa comenzará a ofrecer su programación Bluebox Ai en iPad Pro a partir de julio y confirmaron que tienen un acuerdo ya con una aerolínea internacional de la que no desvelaron el nombre.

Los iPad serán distribuidos entre los pasajeros cuando estén en el avión y permitirán ver películas, jugar con videojuegos, leer libros y revistas digitales e incluso apostar en un casino en vuelo. A través del dispositivo el usuario podrá acceder a un catálogo de más de 200.000 aplicaciones para descarga. Aunque los detalles sobre este servicio de iPad en el avión son escasos, según el portal CNET la compañía planea que sus productos reemplacen a las tradicionales pantallas instaladas en los asientos o situadas sobre la cabecera. Otra de las novedades que introduciría el iPad en el avión es el envío a tiempo real de los contenidos seleccionados por el pasajero mediante un sistema wireless, así como unos protocolos de seguridad que permitirían que la tableta estuviera operativa en todo momento, no solo cuando el avión alcanza su altura de vuelo.

Tipos de experiencias en los museos argentinos

Las exposiciones en los museos ofrecen a los visitantes experiencias únicas que los alejan de la rutina de la vida cotidiana y los llevan a mundos nuevos y maravillosos

²Bligoo Tejedores Creando Redes. Innovación Mediante Hibridación Creativa". <http://tejedores.bligoo.com/content/view/109047/Innovacion-mediante-hibridacion-creativa.html>

de belleza, ideas y recuerdo. El psicólogo Abraham Maslow (1991), autor del libro: *Motivación y Personalidad* de la editorial Díaz de Santos, las califica como experiencias culminantes, es decir, que son experiencias totalmente absorbentes y que, al mismo tiempo, transforman las percepciones y el entendimiento. En su más alta expresión, los museos elevan el espíritu, potencian las ideas y las sensaciones, ensanchan la imaginación y ofrecen una experiencia cautivadora. Los museos están adoptando cada vez más procedimientos de gestión de experiencias como forma de mejorar sus ofertas y las organizaciones.

Las investigaciones de este sector han demostrado que los distintos tipos de visitantes se centran en diferentes tipos de experiencias, y que la mayoría de ellos busca una gama específica de ellas. Las personas son capaces de absorber una variedad de vivencias (Simonato, 2012) y matices durante la visita a un solo museo. Es posible que en un momento sientan entusiasmo, alegría o regocijo, mientras que en otro adopten una actitud reflexiva o disfruten del placer estético de contemplar una obra de arte única. Cada vez más estas organizaciones culturales están empleando estrategias que despiertan el interés en sus visitantes, tales como la gamificación, el *storytelling* y la realidad aumentada a través de

los códigos QR para potenciar la participación de los visitantes.

En la investigación del proyecto 11/E 126 (acreditado por la Universidad Nacional de La Plata) se analizó la generación de experiencias con creación de valor en los principales museos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (junto con el Museo de Cs. Naturales de la Ciudad de La Plata). Se analiza el comportamiento preliminar de 1.683 visitantes residentes y turistas extranjeros en estas organizaciones (Simonato y Del Giorgio Solfa, 2014). Se examina la influencia e impacto en sus comportamientos, cuando se crean y gestionan distintos tipos de experiencias. Se relevan las experiencias estéticas, sociales, de entretenimiento, de aprendizaje, conmemorativas, de deleite, recreativas, de placer, lúdicas (se adiciona el concepto de “No Experiencias”, para aquellos visitantes que no percibieron ninguna de las 9 experiencias anteriormente mencionadas).

Cada vez son más turistas y visitantes residentes que van con sus propios dispositivos (ya sea un portátil, tablet, Smartphone u otro semejante) a visitar a los museos. En otras palabras, cada vez son más los visitantes que interactúan con máquinas. Esta práctica conocida como BYOD (Bring Your Own Device en sus siglas inglesas) ha

Figura 4. Tipos de experiencias vividas por museo

Fuente: Simonato, F. (2014).

	Experiencia que Predominó en la Visita										Total
	Entretenimiento	Sociabilidad	Aprendizaje	Estética	Conmemorativa	Deleite	Recreativa	Placer	Lúdica	Ninguna Experiencia	
Museo Evita	5,2%	3,7%	14,8%	0,6%	40,2%	5,7%	6,2%	2,9%	11,1%	6,7%	9,4%
Colección de Arte Amalia Lacroze de Fortabat	1,4%		0,2%	4,0%		2,3%	0,7%	1,9%			1,2%
Museo/Casa Carlos Gardel	7,2%	11,0%	11,5%	1,1%	29,4%	8,0%	7,6%	12,6%	11,1%		9,6%
Museo de la Boca Benito Quinquela Martín	1,6%	1,2%	1,1%	2,8%			1,4%	1,0%			1,3%
Palacio de las Artes-Palais de Glace	1,2%	1,2%	0,9%	1,7%		2,3%	0,7%	2,9%			1,2%
Museo de la Pasión Boquense	21,3%	13,4%	2,0%	0,6%	2,0%	5,7%	6,9%	15,5%		6,7%	9,6%
Centro Cultural Recoleta	2,2%		0,4%	0,6%		3,4%	4,1%	1,0%		13,3%	1,5%
Museo Nacional de Bellas Artes MNBA	5,2%	12,2%	7,8%	10,2%	1,0%	11,5%	12,4%	8,7%	11,1%		7,7%
Museo River Plate	1,8%	2,4%	0,4%		1,0%	2,3%	2,8%	4,9%			1,5%
Museo Nacional de Arte Decorativo	6,8%	8,5%	9,5%	25,4%	1,0%	10,3%	6,9%	5,8%		6,7%	9,3%
Museo de Arte Latinoamericano MALBA	8,8%	7,3%	4,3%	13,6%	1,0%	17,2%	12,4%	23,3%	11,1%	13,3%	9,2%
Museo de Ciencias Naturales de la Plata	10,8%	8,5%	15,4%	0,6%	1,0%		9,7%	1,9%	11,1%		9,0%
Museo de CN Bernardino Rivadavia de Bs As	5,4%		2,8%				2,1%	1,9%			2,7%
Museo de Arte Moderno MAMBA	7,4%	9,8%	11,5%	13,0%		13,8%	11,0%	3,9%	11,1%	6,7%	9,2%
Museo de Arte Popular Jose Hernandez	1,8%					9,2%	0,7%	1,0%		6,7%	0,7%
Museo de Arte Español Enrique Larreta	6,4%	7,3%	6,1%	9,6%	2,9%		4,1%	4,9%	11,1%	13,3%	6,4%
Museo Histórico Nacional	0,4%		2,4%		2,9%						1,0%
Museo del Bicentenario	0,2%		1,7%		3,9%						0,8%
Museo de la Memoria	0,2%		0,4%		11,8%						0,9%
Museo Etnográfico		1,2%	2,4%	0,6%			1,4%			20,0%	1,1%
Museo de Arte Contemporáneo MACBA	5,0%	12,2%	4,3%	15,8%	1,0%	8,0%	9,0%	5,8%	22,2%	6,7%	6,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

obligado que los entornos de los museos hayan tenido que ser adaptados para ser cada vez más interactivos (e-ticket, señales, códigos QR, Wifi). Estos dispositivos han abierto la puerta a nuevos sistemas de aprendizaje y de mantenimiento de relaciones sociales.

En la Figura 4 observamos que de la investigación de las experiencias vividas por tipo de Museo, surgen interesantes resultados. Si bien las experiencias de entretenimiento predominan en la mayoría de los visitantes, podemos observar que del total las experiencias de entretenimiento son más percibidas en el Museo de la Pasión Boquense (21,3%), el Museo de Ciencias Naturales de La Plata (10,8%) y el Museo de Arte Moderno MAMBA (7,4%).

Las experiencias de sociabilidad predominan más equitativamente en el Museo de la Pasión Boquense (13,4%), en el Museo Nacional de Bellas Artes (12,2%), el MACBA (12,2%) y el Museo Casa Carlos Gardel (11%). En las experiencias de aprendizaje, al igual que las sociales, aparece un equilibrio repartido entre los Museos de Ciencias Naturales de LP (15,4%), el Museo Evita (14,8%), y los Museos Casa Carlos Gardel y el MAMBA (11,5%).

Cuando analizamos las experiencias conmemorativas se observan que 3 museos acaparan más del 81% de las elecciones, ya que el Museo Evita (40,2%), el Museo Casa Carlos

Gardel (29,4%) y el Museo de la Memoria (11,8%) predominan. En las experiencias de deleite y de placer sobresalen el MNBA, el MALBA y el MAMBA.

Finalmente las experiencias vinculadas al placer están claramente concentradas principalmente en el Museo de Arte Latinoamericano MALBA (23,3%), Museo de la Pasión Boquense (15,5%) y Museo Casa Carlos Gardel (12,5%).

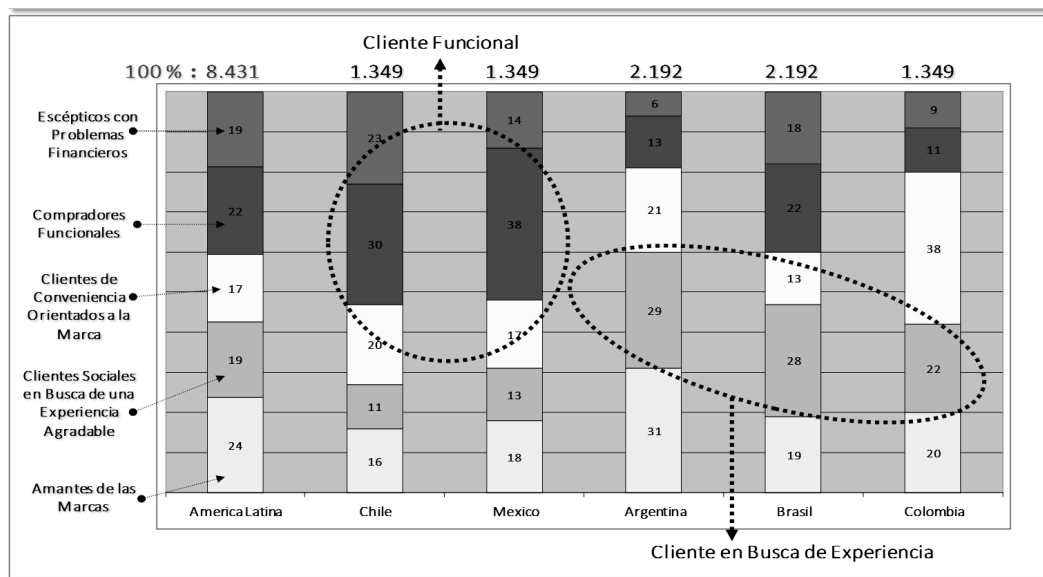
Innovación para el Comprador de Experiencias en Negocios Minoristas de Latinoamérica

En un estudio sistémico (D’ Andrea, Terech y Silvestri, 2010) para la innovación de la industria del *retail* en Latinoamérica, casi 320 millones de consumidores conforman lo que se ha dado en llamar el núcleo de mercado por su representación en el centro, entre las clases sociales alta y baja de American Latina. Se trata de un segmento crítico para los minoristas, no solo por su demanda actual de alimentos y productos de almacén (estos consumidores ya destinan casi el 70% de sus gastos en comida y vestimenta), sino por su creciente potencial de compra. Algunos priorizan el precio más que la conveniencia.

Lo interesante de este estudio es que se encontraron cinco segmentos que se describen en la Figura 5 de acuerdo a las actitudes de muchas

Figura 5. Perfil del comprador de la Industria Retail Latinoamericana

Fuente: CRRRC – Entrevistas con Clientes (2009) – Mc Kinsey.



variables sujetas al análisis:

Los *Compradores Escépticos con Limitaciones Financieras*: son consumidores de escasos recursos que desconfían de los comerciantes minoristas. Es probable que no tengan automóvil por lo que no suelen frecuentar las grandes tiendas. Este grupo gasta menos en alimentos que otros segmentos.

Los *Compradores Funcionales*: No les gusta ir de compras, y cuando lo hacen, procuran dedicar el menor tiempo y dinero posibles.

Los *Compradores de Conveniencia Orientados a la Marca*: Consideran que ir a hacer las compras es una tarea necesaria, pero, a diferencia de los compradores funcionales, están dispuestos a pagar un poco más para obtener mayor comodidad y calidad. Por lo tanto, resulta más probable que compren artículos de marca.

Los *Compradores Sociales en busca de Experiencias Agradables*: Les encanta comprar, en especial, en compañía de sus familiares y amigos, y esperan que las tiendas les ofrezcan experiencias nuevas y divertidas. Aun así, prestan atención a los precios.

Los *Compradores Amantes de la Marca*: También disfrutan del entretenimiento de compras, pero no son tan sensibles a los precios como los clientes sociales en busca de experiencias y, en general, compran marcas de alta calidad.

El tamaño de cada uno de estos segmentos varía en la región y dentro de cada país, lo cual refleja en cierta medida, la cultura local y la evolución que han tenido los distintos formatos minoristas.

En la Figura 5 vemos claramente cómo los consumidores de Chile y México muestran una clara orientación funcional respecto de las compras, mientras que los consumidores de Argentina, de Brasil y de Colombia apuntan más a la experiencia de compra.

Como podemos observar en este estudio, las gerencias comerciales deberán tener en cuenta la calidad de las experiencias de creación conjunta de valor, no solo la calidad de los productos y procesos de la empresa. La calidad dependerá de la infraestructura para la interacción entre empresas y consumidores, orientados en torno a la capacidad para crear una variedad de experiencias. Por lo tanto, las empresas tendrán que innovar eficientemente en entornos que permitan una diversidad de experiencias de creación conjunta de valor (co-creación de valor entre la organización y

los consumidores).

Conclusiones

Operar en las nuevas realidades de los negocios implica replantear la forma con que las gerencias de marketing gestionan las relaciones con sus mercados. Para ello las empresas que sobresalen tanto en el medio local como internacional muestran una nueva forma de gestionar el área comercial que es a través de la generación de experiencias. Se puede observar en ellas una fuerte cultura de innovación, ya que las experiencias son estados coproducidos entre la empresa y sus clientes de esporádica duración pero de alto impacto. Ello demanda permanentemente cambiar e innovar en la calidad de las experiencias de creación de valor. La calidad dependerá de la infraestructura para la interacción entre empresas y consumidores, orientados en torno a la capacidad para crear una variedad de experiencias. Los gerentes deberán construir a través del modelo de negocio una red de experiencias "flexibles" que permitan a los clientes participar en la construcción y así personalizar sus experiencias. La dualidad de las actividades de exploración y explotación influenciará en las capacidades dinámicas que el área comercial deberá poseer para la creación y desarrollo de valor. La creación de valor debería implicar interacciones personalizadas que sean significativas y sensitivas para el consumidor en particular. Los significados personales se deberán referir a la relevancia del evento y el conocimiento, impresiones, disfrute, satisfacción y excitación que emanan del mismo. Los distintos segmentos de clientes pueden querer diferentes niveles de implicación, niveles que afectarán al significado atribuido al evento por cada cliente. Aquí el área comercial debe profundizar el estudio de las dimensiones y dominios de las experiencias, junto con una nueva disciplina que es el neuromarketing para poder interpretar fehacientemente los significados en los clientes.

Bibliografía

Ama (2013). American Marketing Association. Definition of Marketing, www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx (Aprobada en Julio de 2013). Fecha 16/06/2017.

- Bauman, Z. (2008). Does Ethics have a Chance in a World of Consumers?. Harvard University Press, Boston.
- Bligoo Tejedores Creando Redes. Innovación Mediante Hibridación Creativa. Revista Innobai. <http://tejedores.bligoo.com/content/view/109047/Innovacion-mediante-hibridacion-creativa.html> (Fecha: 16/06/2017).
- Birkinshaw, J; Mol, M. J. y Hamel, G.(2008). Management Innovation. Academy of Management Review, (33), 4, 825-845.
- CCRR y Mc Kinsey (2009). Unleashing Latin America Shopper Needs. Coca Cola Retail Research Council. Buenos Aires, Report, 1-18.
- Christensen C. y Bower, J. (1995). Disruptive Technologies: Catching the Wave. January-February, Harvard Business Review (73), 1. 43-53.
- Christensen, Clayton (2000). The Innovator's Dilemma. p.38, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- D'Andrea, G., Terech, A. y Silvestri, L.(2010). La Innovación Minorista para los Consumidores Emergentes en América Latina. (87), Santiago, Harvard Business Review, , 39-49.
- Grupo Control Publicidad (2013). Las mujeres reales de Dove. Portal especializado en estrategias de marketing y publicidad. <http://controlpublicidad.com/las-mujeres-reales-de-dove/> (Fecha: 02/09/2013).
- Govindarajan, V. y Trimble, C. (2005). Desarrollar Negocios Innovadores dentro de Organizaciones Establecidas. Boston, Harvard Business Review, (5), 42.
- Hamel, G. (2000). Leading the Revolution. p. 24, Boston. Harvard Business School Press.
- Hamel, G. (2005). Innovación en Gestión. Harvard Business Review. (84), N2, p 62.
- Hamel, G. (2012). Lo que Importa ahora. p.215, Bogotá. Editorial Norma.
- Hamel, G. y Breen, B.(2007). The Future of Management. p.15, Boston, Harvard Business School Publishing.
- Hill, D. (2009). Emotionomics: Leveraging Emotions for Business Success. Boston. Publishing by Kogan Page.
- Iansiti M. (1997). Technology Integration. p.38, Boston. Harvard Business School Press.
- Johansson, F. (2005). El Efecto Medici. p.15, Boston. Harvard Business Review Press.
- Kotler, P.& Armstrong, G. (2007). "Fundamentos de Marketing". p.7, México, Prentice Hall.
- Kotler, P. & Keller, K. (2016). Dirección de Marketing. p.6-7, México, Pearson.
- Levitt, B. & March, J. G. (1988). Organizational Learning. Annual Review of Sociology, 14: 319-340.
- Levinthal, D. A. & March, J. G. (1993). The Myopia of Learning. Strategic Management Journal, 14: 95-112.
- Maslow, A. (1991). Motivación y Personalidad. p. 25. Madrid, Ediciones Deusto.
- March, J. (1981). Footnotes to Organizational-Change. Administrative Science Quarterly, 26(4): 563-577.
- Meléndez, H. (2007). Modelo de Negocio. Revista Cuestiones Sociales y Económicas, Buenos Aires, Editorial UCA, p. 23-28.
- O'Reilly, C y Tushman, M. (2007)."Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma". Research Paper Series N° 1963. Stanford Graduate School of Business.USA.
- Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. p. 123, New York, Free Press.
- Prahalad, KC. y Krishnan, MS. (2009). La Nueva Era de la Innovación. p. 148-149, Bogotá, Mc Graw Hill.

- Revista Gestión (2009). Principios centrales del Diseño. Entrevista de la revista Fast Company a John Ive. N°4, Buenos Aires, 75-76.
- Roger, M. (2008). Ideas Opuestas. p.6, Bogotá. Editorial Norma.
- Schmitt, B. (1999). "Experiential Marketing". p. 15, Boston. The Free Press.
- Simonato, F. (2010). Paper de Trabajo. Dirección de Marketing I. MBA. Córdoba. Universidad Católica de Córdoba.
- Simonato, F. (2012) "Marketing de Fidelización". 2° Edición. p. 148, Buenos Aires. Pearson.
- Simonato, F. (2014). Experiencias Vividas en la Visita a los Museos. Informe Reducido. Proyecto de Investigación 11/E-126. Área Administración. Unidad de Ejecución: Escuela de Postgrado de Marketing Internacional. FCE. Universidad Nacional de La Plata.
- Simonato, F. (2017). Experiential Marketing. El Neuromarketing y los Dominios de Experiencias. <http://fernandosimonato.blogspot.com.ar/2017/05/experiential-marketing-el.html>, (Fecha: 10/05/2017). Blog La conciencia de un comercial (Academia +Practica Gerencial).
- Simonato, F. y Del Giorgio Solfa, F. (2014). La Gestión del Consumo en la Experiencia Museística. VII Jornadas de Sociología. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional La Plata, 3 de diciembre de 2014. http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.4414/ev.4414.pdf. (Fecha: 16/06/2017).
- Simonato, F. y Mori, M. (2017). Estrategias de Consumo de la Generación Millennials. p.14-16, Madrid. Editorial Académica Española.
- Summer, D. (2005). Administración de la Calidad. p.202, Bogotá, Pearson Prentice Hall.
- Weldon, W. (2008). Autonomía Administrada. Revista Gestión, Bogotá. V13 N6, 108.
- Revista Gestión (2009). Mentés que Deslumbran. Buenos Aires, V14, Sep-Oct; 42-43.
- Zi-Lin He y Poh-Kam Wong (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. Organization Science 15[4], 481-494.