

“En la economía de la experiencia, el trabajo es teatro”

B. JOSEPH PINE II
FUNDADOR DE STRATEGIC HORIZONS LLP



! B. JOSEPH PINE II !
Fundador de Strategic Horizons LLP

B. Joseph Pine II es autor, conferenciante, y consultor de compañías de Fortune 500. Fundó, junto con James H. Gilmore, Strategic Horizons LLP, una empresa de consultoría dedicada a ayudar a los negocios a concebir y diseñar nuevas formas de añadir valor a sus ofertas económicas.

Nos estamos empezando a acostumbrar a las ofertas de siempre, y eso es malo, claro. Si echásemos un vistazo a nuestro alrededor veríamos que la mayor parte de los sectores juegan las mismas cartas de persuasión. ‘Compre uno y llévase dos’, ‘consiga este vale descuento por una compra superior a x euros’, etc. Así es que, ¿motivación hacia la compra?, mas bien poca. Parece ser que la creatividad ha quedado únicamente en manos de las compañías publicitarias que, por su parte, tampoco obtienen éxito porque realmente no están ofreciendo nada tangible. ¿Qué más me da a mí que el anuncio de un coche sea lo más parecido a una superproducción de Spielberg? Yo quiero un coche, sólo eso. La creatividad, la imaginación, deben quedar al servicio de la propia empresa.

La economía de la experiencia

Este apartado se basa fundamentalmente en el famoso libro de los fundadores de Strategic Horizons, Joseph Pine II y James H. Gilmore, *The Experience Economy*, de Harvard Business School Press.

Este volumen ha suscitado, sin duda alguna, el nacimiento de una nueva era. Una en la que el comercio y la nueva economía juegan un rol diferente, un rol que

es mucho más descriptivo de sí mismo. Esta nueva filosofía tiene su origen en las representaciones teatrales. Y, desde luego, esto no debe provocarnos ni la más mínima sospecha de ‘trampa’ o ‘engaño’. El sentido es, justamente, el opuesto. ¿No pagamos a menudo para sentir? A todos nos gusta una nueva casa, un coche, unas vacaciones... pero, si analizamos cuidadosamente estas ofertas, ¿Qué vemos?; pues eso, experiencias. Cuando observamos una preciosa casa o un buen coche deportivo, lo que realmente estamos viendo es a nosotros mismos en ellos, cortando el césped, bañándonos en la piscina o tomando una recta a toda velocidad. Experiencias.

Joseph Pine II, en su búsqueda de nuevas oportunidades para la economía de mercado, supo visionar aquello que no eran ni servicios ni productos. Como él mismo define ‘los productos son tangibles, los servicios intangibles, y las experiencias memorables’. Y precisamente ésta es la característica que hace tan distinta esta filosofía, su recuerdo.

Todos hemos observado una incipiente proliferación de viejos negocios con caras ‘nuevas’. Hasta no hace demasiado tiempo un café era eso, un bar. Tomábamos una consumición por el propósito de que nos la sirvieran sin más preocupaciones, sin más complicacio-

nes. Y esto, *per sé*, ya era un buen motivo para consumir. Pero hoy día, debido a la masificación de las ofertas en general, buscamos algo más. A esos viejos conocidos les han cambiado la cara. Ahora el hecho de tomarnos un café ya es lo de menos. Ahora nos ofrecen experiencias. Una decoración exuberante, recordando la vieja Venecia, con unos tapices dignos de ser elogiados, etc., etc. Y todo, ¿para qué? Para tomar café. ¡Y a qué precios!

Pensemos, y sin ir más lejos, en el Hard Rock Café. ¿Sería posible consumir una de esas ensaladas típicas de la casa en, por ejemplo, la cafetería del aeropuerto? Por supuesto. Pero, ¿realmente nos sabría igual? No. Y es que, esta nueva filosofía del ‘business’ es un auténtico éxito. Actualmente la palabra ‘experience’ nos rodea por todas partes, desde las compresas hasta los coches, pasando por los sistemas operativos.

Entrevista a B. Joseph Pine II

Sabemos que la enorme competencia existente está jugando un importante rol en la nueva economía y las com-

pañías están apostando muy duro por la experiencia. En el pasado, los directores de grandes empresas no creían en absoluto en sus aseercciones. ¿Cómo logró 'calar' en sus convicciones?

Es un imperativo para los negocios y directores de marca entender que la nueva economía no se basa en la información, en el conocimiento, en las redes virtuales o en la tecnología de ningún tipo. La nueva es una economía de la experiencia, pues productos y servicios están siendo estandarizados de alguna manera hoy día. Lo que desean los clientes son experiencias –eventos memorables que les atraigan de una forma inherentemente personal. Los directores deben entender que la experiencia es marketing– que el mejor medio de generar demanda para un producto o servicio determinados es el de una experiencia tan persuasiva que los clientes no puedan salvo poner atención, y comprar el producto como resultado final.

¿Cuándo se fundó Strategic Horizons? Y cómo conoció a su actual socio, Mr. Gilmore?

Es un imperativo para los negocios y directores de marca entender que la nueva economía...

Fundamos Strategic Horizons LLP en el mes de Enero de 1.996.

En cuanto a la segunda pregunta Jim era consultor en CSC –jefe del departamento de innovación. Cuando mi primer libro, Mass Customization, vio la luz, contactó conmigo y me dijo que su reacción al verlo en una librería fue “¡Dios mío, alguien lo ha escrito ya!”. Él poseía un gran interés en este tema, y por esta razón me contrató para trabajar con él en CSC. Nos fue muy bien, por lo que decidimos unirnos para cofundar nuestra compañía.

¿Considera usted a Stan Davis (Autor de numerosos libros que han significado mucho para el panorama del 'business' internacional. Destacan títulos como Future Perfect, The Monster Under the Bed, y su último y gran éxito Lessons

from Future.) como una importante inspiración en su filosofía?

¡Absolutamente! Stan inventó el término Mass Customization (Elaboración de ofertas a medida, o mercado one-to-one) en su magnífico libro Future Perfect en 1.987. Este causó una tremenda influencia en mí en la época en que yo desempeñaba un trabajo como Strategic Planner en IBM a finales de los 80, por lo que decidí averiguar el significado exacto de este término y cómo las empresas podrían abarcar la noción de producir masivamente ofertas hechas individualmente. Me pasé un año en el MIT trabajando sobre esto, con mi primer libro como resultado – y Stan aceptó mi invitación para escribir el prólogo.

La aplicación de la economía de la experiencia puede resultar ser muy, muy cara. ¿Cuál sería el nivel de negocio necesario para adoptar exitosamente esta técnica?

Puede ser muy cara –pero no necesariamente–. En la economía de la experiencia, el trabajo es teatro. Esta no es una metáfora como ‘el trabajo como teatro’, sino un modelo –el trabajo realmente es teatro–. Y no se requiere de un magnífico equipo para abarcar este modelo, dándole a los trabajadores roles para representar, ayudándoles a reafirmar y ensayar estos roles, actuando finalmente en el escenario del negocio.

En muchos casos, sin embargo, esto no es suficiente –un nuevo lugar debe ser creado para dar cabida a esa experiencia–. Esto es por lo que nosotros animamos a las compañías a cobrar admisión por la experiencia propiamente dicha, para recuperar al menos algo de los gastos preliminares. Pero los directores de negocio deberían ver tales experiencias como parte del presupuesto corporativo de marketing o comunicaciones y de hecho, animamos a nues-

Biografía: B. Joseph Pine II

B. Joseph Pine II es autor, conferenciante, y consultor de compañías de Fortune 500. Fundó, con James H. Gilmore, Strategic Horizons LLP, empresa de consultoría dedicada a ayudar a los negocios (concebir y diseñar formas de añadir valor a sus ofertas económicas).

Joseph Pine es, además, coautor junto con Gilmore, del *best seller* The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage. Pine también fue galardonado en 1993 con su libro Mass Customization: The New Frontier in Business Competition, de la misma editorial, que fue revelador en la tendencia del mercado *one-to-one*. Además, tanto él mismo como su socio Gilmore han editado un libro sobre sus muchos artículos en Harvard Business Review, titulado Markets of One: Creating Customer-Unique Value through Mass Customization. Son también numerosos los artículos de Pine en los pres-

tigiosos The Wall Street Journal, Chief Executive, Worldlink, Context, CIO, Strategy & Leadership, Health Forum Journal, y en el IBM Systems Journal, entre otras publicaciones.

Anterior a su trabajo como consultor, Pine ha trabajado para IBM en el desarrollo del sistema AS/400 dirigiendo un equipo con el fin de unir a los clientes y socios para obtener un mejor entendimiento de las necesidades y preferencias de los usuarios del futuro sistema. Por este trabajo fue premiado con el Malcolm Baldrige National Quality Award en 1990. Colabora actualmente además en numerosas universidades de todo el Mundo.

Por su parte, James Gilmore, además de socio fundador junto con Pine, ha trabajado para Procter & Gamble como consultor durante diez años, y es miembro de Creative Education Foundation y Creative Thinking Association of America.

tros clientes a ‘robar’ de sus presupuestos para publicidad y destinarlo a este propósito. Los gastos publicitarios son solamente dinero expuesto con la esperanza de algún posterior beneficio; cuando gastamos ese dinero en experiencias con tarifa de admisión –y entonces diseñamos una experiencia que merezca esa tarifa– podremos recuperar una porción de ese presupuesto. Y si lo hacemos realmente bien, ¡podremos incluso ganar dinero!

Hace unos días tuve la ocasión de ver en televisión un anuncio que hablaba de experiencias. Era sobre Land Rover Experience. ¿Considera que este sería un buen ejemplo para definir la economía de la experiencia?

¡Sí! Estoy familiarizado además con ello, he estado en lo que se llama la experiencia de Land Rover en Inglate-

Los fabricantes quizás necesiten experiencias incluso más que los proveedores de servicios ya que ellos son más proclives a estandarizarse

rra. Fue absolutamente maravilloso, la primera vez que he conducido un vehículo campo a través. No daba crédito a las capacidades de Land Rover cuando conducía sobre troncos, ciénagas, lomas arriba y abajo, y así sucesivamente. Y esa experiencia realiza un gran trabajo generando demanda a lo largo de los consumidores que desean poseer tal magnífico vehículo. El efecto que esto crea para Land Rover es fantástico.

El sentimiento general es que, a un alto nivel de dirección, esta filosofía sería buena para negocios dedicados únicamente al sector servicios. Por supuesto, yo creo que esta es una asunción errónea. ¿Puede darnos razones que ayuden a cambiar la forma de pensar de esta mayoría?

Los fabricantes quizás necesiten experiencias incluso más que los proveedores de servicios ya que ellos son más proclives a estandarizarse, y se encuentran mucho más alejados de las experiencias con las que comenzar. Como Land Rover, ellos necesitan establecer experiencias de marketing que exciten a sus clientes sobre sus productos y darles razones para comprarlos.

¿Qué ejemplos pondría sobre empresas de productos implementando esta economía?

Otros ejemplos incluirían a Volkswagen’s Autostadt en Wolfsburg, Alemania; The Heineken Experience en Ámsterdam; The Guinness Storehouse en Dublín;

Swarovski’s Crystal World en el Tyrol, Austria, y por supuesto el parque temático de LEGOLAND en Billund, Dinamarca, Windsor, UK, y a las afueras de Munich, Alemania.

En su libro establecía que un trabajo determinado es, sintetizando, una representación teatral. ¿Quiere decir con esto, por tanto, que todos nosotros debemos realizar nuestro trabajo creyéndonos realmente nuestro propio rol?

Como mencioné anteriormente, debemos de adoptar el teatro como modelo para nuestro trabajo. Debemos de entender que nuestros clientes –los ‘invitados’ de nuestras experiencias– comprenden nuestra audiencia. Nuestra representación es nuestra oferta.

Usted escribió también “La historia del progreso económico consiste en cobrar una tarifa por lo que una vez fue gratuito”. ¿Quiere usted decir con esto que ahora hay más oportunidades de negocio?

Cuando escribimos por primera vez esto en nuestro libro The Experience Economy, contábamos con muy pocos ejemplos de compañías cobrando admisión por experiencias fuera de la edad de oro del teatro, cine, conciertos, y eventos deportivos. Ahora podemos citar docenas de fabricantes, restaurantes, hoteles, detallistas, y otros cobrando admisión allá donde uno jamás hubiera pensado que fuese posible.

¿Piensa que existen compañías cobrando en exceso por las experiencias que puedan originar in situ?

Depende. Algunas veces se cobra por sitio en total, otras por lugares definidos dentro de sus locales, y otras por actividades dentro del lugar en sí. Algunas veces estos cobros sólo recuperan algo de los costes originados, otras de la tota-

Radiografía: Strategic Horizons LLP

Esta empresa, basada en el 105 de Woodland Trace en Aurora, OH, USA, ofrece un modelo de consultoría híbrido entre la Economía de la Experiencia y el mercado one-to-one. Sus fundadores actúan como auténticos provocadores del cambio, induciendo a las firmas a pensar de manera diferente de sí mismos y del mercado en el que compiten.

La forma de trabajar es de tipo ‘workshop’, buscando ejercer el máximo impacto en el menor número de días posible. Para resumir, Strategic Horizons ofrece tres medios fundamentales de asistencia a sus clientes:

1. Interacciones Ejecutivas, que constan de conferencias y ‘workshops’ diseñadas para presentar sus ideas y explorar las posibles aplicaciones de estas.

2. Encuentros de Aprendizaje, diseñados para ‘sumergir’ literalmente a las personas clave en sus herramientas particulares y marcos de trabajo, resultando esto en planes de acción específicos.

3. Consejo de Dirección, que proporciona soporte a sus clientes sobre las decisiones acatadas durante largos periodos de tiempo.

lidad, y otras en que las empresas consiguen beneficios solamente con la experiencia que han creado. Pero en todos los casos esa experiencia incrementará sin duda los ingresos y beneficios sobre aquellos productos que la empresa venda al final.

El sacrificio que experimentan los clientes es un problema creciente debido a la gran variedad de productos y servicios, siendo directamente proporcional a estos. ¿Considera Internet como una herramienta realmente útil para analizar las auténticas necesidades de los clientes?

Absolutamente. Internet permite que las compañías interactúen con potencialmente millones de clientes de una forma casi gratuita, aprendiendo de los sacrificios encontrados, y entonces elaborando ofertas a medida para eliminar este sacrificio. Esto es lo que la empresa Lands' End esta haciendo con la elaboración de sus pantalones y camisetas a medida en su sitio web, siguiendo la larga historia de Dell Computer en este campo.

Con su frase "Con el teatro como modelo, incluso las tareas más mundanas logran persuadir a los clientes de forma memorable.", ¿está usted queriendo expresar que es más importante nuestra representación que el auténtico servicio/producto que estamos ofreciendo?

Es cada vez más importante, por supuesto, para los clientes que nos juzgarán por nuestra representación al menos tanto como lo harán con la propia funcionalidad del producto en sí. Esto es como el viejo dicho en EEUU "Vende el 'fissss', no el filete" (aquí Joseph Pine quiere representar el ruido de un filete al freírse en aceite hirviendo). Pero en la economía de la experiencia, la propia experiencia no es solamente el ruido del aceite hirviendo, ¡es el filete también!

¿Qué quiere usted decir con su aserción "Ningún elemento es demasiado pequeño para contribuir en la creación de carácter"?

Con esto queremos decir que los trabajadores deberían considerar todo



! JAMES H. GILMORE !
Fundador de Strategic Horizons LLP

aquello que digan, hagan, y usen para ver cómo todo esto contribuye en su representación. Ellos deberían representar su trabajo con intención, por lo que todo sea hecho a favor de crear cierto efecto hacia los clientes. Si algo no contribuyese a esa representación, debería ser eliminado.

¿Qué forma de representación teatral podría ser buena, por ejemplo, para un almacén detallista?

Las cuatro formas de teatro descritas en mi libro pueden ser utilizadas, dependiendo de las circunstancias. El teatro de la improvisación –donde vamos adaptándonos según acontecen los hechos– es bueno para situaciones donde exista un alto grado de interacción con los clientes de naturaleza más bien inesperada, tal como ocurriría, por ejemplo, en una consulta personal sobre qué comprar. El teatro de escenario –donde uno repite el mismo guión una y otra vez– funcionaría donde no exista interacción alguna con los clientes, pero permanecen observadores. El modelo de teatro por escenas –donde unimos diferentes escenas en diferentes momentos dentro de una representación completa– es importante armonizar las diferentes maneras en que un detallista puede interactuar con un cliente determinado (tales como en el

mismo almacén, vía e-mail o web, con la publicidad, correo, etc.) dentro de una experiencia persuasiva. Y, por último, el teatro callejero –usando rutinas estándar según demanda– funcionaría mejor en situaciones de venta pura, donde uno debe superar cualquier objeción que el cliente pudiera tener (como las interrupciones en una obra callejera.)

La oferta a medida masificada (mass customization) es un método muy caro para las pequeñas empresas. ¿Se encuentra actualmente Strategic Horizons ofertando este modelo a pequeñas compañías?

Cualquier empresa puede sacar provecho de la oferta a medida masificada, particularmente reduciendo los costes de la oferta que ya estén realizando. La clave para bajar estos costes es la modularización. Pensemos en los juegos de construcción de LEGO.

¿Qué se puede construir con LEGO? Cualquier cosa –debido al enorme número de módulos, y al simple, y elegante sistema de unión que permite su ensamblaje–. Así es como necesitamos diseñar nuestras ofertas y procesos, de una forma modular.

En su libro aparece la frase "Las transformaciones son tan distintas de las experiencias como las experiencias lo son de los servicios". ¿En qué?

Las transformaciones definen una oferta económica distinta, la quinta y final en la progresión del valor económico en cuanto a los artículos de primera necesidad, productos, servicios, experiencias, y finalmente transformaciones. Estas son experiencias que le cambian la vida a uno, donde el cliente es el producto, tales como centros de salud pública, centros de fitness, consultoras de negocios, o la educación universitaria. Particularmente importante para las empresas B2B, es que las empresas entiendan que cualquier producto que vendan hoy día tendrá, al menos, un determinado fin. Si vendemos a nuestros clientes ese fin, más que los medios, y aseguramos que ellos logren realmente ese fin, entonces nos veremos económicamente recompensados. 