

# *Be Curious*

*Observación Etnográfica para Marcas y Nuevos Negocios.*

*¿Cuál es la utilidad de este tipo de estudio para marcas y la generación de nuevos negocios?*

*Marcela Reynolds*

### Estudios Tradicionales y “Consumidores”

Los “consumidores” están de moda y los ejecutivos de las marcas giran en torno a ellos. Se gastan fortunas en conocer y cuantificar respuestas de los “consumidores”, para saber qué quieren, qué les gusta, qué no les gusta, qué les gustaría. Se realizan estudios con ejercicios proyectivos, para ir más allá de las declaraciones verbales y entrar en ese recóndito lugar de la mente llamado inconsciente. Qué felices son los ejecutivos cuando tienen en sus manos estudios repletos de respuestas y, más aún, de respuestas que vienen de ese lado oculto del pensamiento del “consumidor”.

Y todo esto porque hay que complacer al “consumidor”, sorprenderlo, darle lo que quiere, cambiarle y facilitarle la vida. Todo lo nuevo debe ser de última tecnología, full diseño, con una amplia diversidad de lo mismo y, como mínimo, debe tener ese poder transformador en que las películas son más que películas, los libros más que libros, la música más que música, la experiencia vivida, inigualable, habrá un antes y un después de la vida del “consumidor” cada vez que compre un nuevo cachivache, que sin duda, en un año a más tardar, estará obsoleto o desaparecerá del mercado. Sin embargo, antes de tomar cualquier decisión, lanzar un producto al mercado o crear una nueva campaña, los ejecutivos deben preguntar al “consumidor”, qué le parece:

Esta es, por ejemplo, una de las preguntas de una encuesta realizada a “consumidores” de comida para gatos:

¿Qué tan interesado está usted en oír acerca de alimentos envasados para gatos?

1. Muy interesado. 2. Interesado. 3. No muy interesado. 4. Para nada interesado.

“El problema de las preguntas predeterminadas, es que se establece una obra de teatro donde aparecen los personajes, no las personas.”

Oscar Molina, escritor. Autor de “Siempre mañana y nunca mañanamos”.

Un estudio para helados:

Marque la frase que más representa a la marca: 1. Danky tiene dos nuevos sabores. 2. Danky es una marca que siempre me sorprende con algo nuevo. 3. Danky es una marca entretenida. 4. Danky tiene mejor sabor que otros helados. 5. Danky ofrece productos de buena calidad. 6. Danky es una marca de tradición.

Recuerdo una encuesta que me realizaron mientras andaba en bicicleta por la ciudad:

¿Usted circula en bicicleta por: 1. Ahorro 2. Salud 3. Cuidar el medio ambiente?

Respondí: “Ando porque me gusta”. Mi respuesta quedó registrada en “otras”.

Uno de los usos más frecuentes que los ejecutivos de marketing le dan a los focus groups es testear con los “consumidores” si la campaña que realizan los creativos de la agencia cumple con lo que *ellos*, los ejecutivos de la empresa, quieren.

Estas son las alternativas de respuestas, que en una sesión de focus groups, se les entregó a los asistentes. Sin antes aconsejarles que “*vean los comerciales de televisión. No queremos que se los aprendan, sólo siéntense y mírenlos normalmente, como si estuvieran viendo televisión en casa.*”

1. El spot que recién vi es muy diferente a cualquier otro spot que haya visto para helados.
2. El spot que recién vi es diferente a cualquier otro spot que haya visto para helados.
3. El spot que recién vi no es muy diferente a otros spot que haya visto para helados.

4. El spot que recién vi no es para nada diferente a otros spot que haya visto para helados.

Y hay más:

1. Este comercial me alienta fuertemente a seguir consumiéndolo.
2. Este comercial me alienta a seguir consumiéndolo.
3. No hace diferencia.
4. Este comercial hace menos probable que continúe consumiéndolo.

Las encuestas, las entrevistas en profundidad y los focus groups se han transformado en un test de conocimiento para las personas. Los ejecutivos de las empresas, lo que buscan a través de los estudios tradicionales, es que los consumidores decidan por ellos lo que a ellos corresponde decidir.

“No sorprende que las investigaciones de mercado rara vez revelen cosas nuevas respecto de lo que les atrae a los clientes. Las empresas han adiestrado a los clientes a esperar determinadas cosas. Cuando se les pregunta, responden con el mismo eco: más de lo mismo por menos precio.”

W. Chan Kim y Renée Mauborgne autores de “La Estrategia del Océano Azul.

The first premise of market research is “buyers are liars”, say Depak Jain (dean of the Kellogg School of Management) and goes on to add: “what people say and what they end up doing is different. It’s not just important to speak to them but you got to spend a day in the life of the customer and observe them”. For understanding the customer better, Jain suggests new methods such as Ethnographic Studies.

Dipayan Baishya, The Economic Times, senior correspondent. Depak Jain, Dean of Kellogg School of Management, Northwestern University. \*

- “La primera premisa de la investigación de mercado es que “los compradores mienten”, dice Depak Jain [decano de la Kellogg School of Management] y agrega: “es distinto lo que dice la gente y lo que hace finalmente. No solo es importante hablarles, sino que debes pasar un día con el consumidor y observarlo”. Para comprender mejor al consumidor, Jain propone métodos nuevos como Estudios Etnográficos. *The Economic Times*, Julio, 2005. (Dipayan Baishya Corresponsal Senior de *The Economic Times*. Depak Jain, Decano de la Kellogg School of Management, Northwestern University)

Por otro lado, las marcas no se establecen de manera individual, sino a través de conductas recurrentes de un grupo. Por lo mismo, no vamos a encontrar el entendimiento de la marca en la sumatoria de satisfacciones que nos entregue una persona, *sino en las conductas que se repiten en un grupo*. Es decir, las marcas surgen en la convivencia. Los estudios tradicionales tienen una gran influencia del psicoanálisis, piensan en las personas como individuos no como parte de sistemas sociales y culturales. Desde Adán y Eva, en todo lo que ocurre, hay varios actores involucrados.

Existen en el mercado dos extraordinarias creaciones de nuevos negocios que surgieron del entendimiento de las personas como parte de grupos y de la consideración de su contexto cultural. Una de ellas es el caso Cemex con su programa *Patrimonio Hoy*, y la segunda, el Banco Grameen. Ambos casos, además, tienen un común relevante y significativo: dejaron de realizar preguntas y se dedicaron a observar y conversar con las personas. *“Pasé todo el tiempo que pude con las personas de Jobra, intentando descubrir qué era lo que les hacía permanecer estancadas. (...) Conversando con Sufiya descubrí por qué”*. (I\*)

“A psychologists might draw a sample of individual product users or buyers, and study patterns in individual desires, attitudes, values or behaviors about a product. An anthropologist would discover the range of contexts in which groups of people learn about, acquire, transport, store, exchange, use, and talk about a product. It is a significant different”. (II\*) Kenneth Erickson, Ph.D. Anthropology, University of Kansas

I\* Muhammad Yunus, Premio Nobel de la Paz 2006, fundador del Banco Grameen y autor de los libros:

“El banquero de los pobres: los microcréditos y la batalla contra la pobreza en el mundo” y “Un mundo sin pobreza: las empresas sociales y el futuro del capitalismo”.

II\* “Un psicólogo podría diseñar una muestra de usuarios o consumidores de un producto y estudiar patrones individuales de, deseos, actitudes, valores y conductas acerca de un producto. Un antropólogo descubriría el rango de contextos en los cuales grupos de personas aprenden, adquieren, trasladan, almacenan, intercambian, usan y hablan acerca de un producto. Es una diferencia significativa”. Kenneth Erickson: Antropólogo, PhD. Universidad de Kansas.

-----

Utilizo la palabra consumidor en comillas, pues no estoy de acuerdo en que se hable de “consumidores”, por dos razones: primero porque se reduce a las personas a una sola acción: consumir. Comparto lo que dice Marc Gobé: “ Consumers buy, people live.” (\*).Y segundo, porque al considerarlos consumidores, se establece un perfil de las personas relacionado con esa única acción.

Me explico con un ejemplo: en el caso cementerio Parque del Sendero (capítulo III) existía una polémica entre la administración y los dueños de las sepulturas por los cortes de pasto y la extracción de adornos, lo que estaba perjudicando seriamente las relaciones entre “clientes” y la empresa. La administración se defendía argumentando: “todo está en el contrato”. Una de las propietarias me comentaba: “¿Tú crees que tengo ganas de leer el contrato, con todos los malos recuerdos que eso significa? Uno

apenas firma los papeles. ¡Si se te ha muerto tu hijo!”. Ese es el problema: para la administración, esta mujer es un “consumidor” y por lo mismo, debería comportarse como tal, saber lo que compra, interiorizarse de todos los detalles y condiciones del producto. La mujer es una persona con emociones incluidas.

“Los seres humanos son algo más que trabajadores, consumidores o incluso empresarios, también son padres, hijos, amigos, vecinos y ciudadanos”.

Muhammad Yunus, premio Nobel de la Paz 2006. Fundador del Banco Grameen y autor de los libros: “El banquero de los pobres” y “Un mundo sin pobreza”.

\*“Los consumidores compran, las personas viven”. Marc Gobé, autor del libro “Emotional Branding”.

El gran avance que han realizado las empresas es incluir otras “categorías de personas”: shopper, decision maker, usuario, cliente, pero mantienen la esencia del error: denominar a las personas por una única y exclusiva acción y como “actores” individuales.

A pesar de todo, no puedo prescindir del entendimiento de la palabra y el uso que se le da globalmente, por lo mismo, mantendré en este libro, la palabra consumidores en comillas, al referirme a las personas.

“Who the boss is at home, dad? You or mommy? I am the boss, your mom is the decision maker.” \* Woody Allen

\* “¿Quién es el jefe en casa, papá? ¿Tú o mamá? Yo soy el jefe, tu mamá es la que decide”. Woody Allen.

### “Satisfacer Necesidades”

Las empresas quieren ser los primeros en otorgarle al “consumidor” lo exclusivo, lo último y sin embargo, los “consumidores” quieren que lo que compren, sea útil, lo que rara vez ocurre. *“De qué sirve tener la última tecnología en un celular, si no podemos comunicarnos cuando más lo necesitamos”*. Fue el reclamo de una persona que vivió el último terremoto en Chile, ocasión en la que colapsaron todos los servicios de comunicación móvil.

Recuerdo un estudio etnográfico para AT&T en USA, por el cual se descubrió que lo que más solicitaban los “consumidores” era que escucharan sus reclamos y requerimientos. Tanto fue así que el concepto de campaña fue: “Listening”.

*Servicio* es el “producto” que más *demandan* los “consumidores” y que las empresas han olvidado por completo entregar.

Un estudio etnográfico a Pymes en Chile, reveló que los productos tecnológicos de la empresa de telecomunicaciones que había contratado el estudio, no estaban acorde con los avances de crecimiento de las Pymes observadas, es decir, la oferta de la empresa era demasiado sofisticada para las reales necesidades de las Pymes. Es más, los mismos dueños de las Pymes nos confesaban que no tenían tiempo siquiera para aprender a utilizar las nuevas tecnologías.

“Y, a veces (si todo va bien), podemos aprender que lo que de veras da calidad a la vida no se encuentra en cosas fijas e inmóviles, como los resultados, las cifras o las clasificaciones, sino que se halla, inestable, en nuestros propios actos.”

Haruki Murakami, escritor.

Los ejecutivos quieren “satisfacer necesidades” de los “consumidores”, el problema es que el entendimiento de necesidades es de “cosas nuevas que resuelvan problemas”, no de “herramientas para actuar en el mundo”.

Un ejemplo de lo que expongo es el documental *Hear and Now*. La historia de una pareja adulta de sordos, Paul y Sally Taylor, padres de tres hijos “normales”. Ambos deciden, a sus 65 años, realizarse una cirugía que les permitiría escuchar. Paul, ingeniero, antes de jubilarse trabajó en el desarrollo del TTY, un artefacto que permite que las personas sordas mudas se comuniquen por teléfono.

La cirugía fue un éxito, sin embargo, Paul hace una clara y relevante distinción: *“TTY me permitió comunicarme, el implante me permitió escuchar.”*

Esta extraordinaria reflexión, refleja lo que quiero destacar, los ejecutivos no imaginan ese “algo” en la vida cotidiana de las personas, sino como “cosas” independientes del mundo de ellas.

Aceptémoslo: los objetos no se definen por sí solos, las personas los constituyen, es decir, el valor de éstos está dado por el uso o la manera como las personas los incorporan a su vida. La tecnología, el diseño, la innovación, las marcas, por sí mismas, carecen de valor.

“Las cosas se vuelven necesarias cuando se tienen”.

Humberto Maturana, PhD en Biología, Harvard. Premio Nacional de Ciencias en Chile y nominado al Premio Nobel de Medicina y Fisiología junto al científico Jerome Lettvin.

¿Por qué la observación etnográfica es relevante para marcas y nuevos negocios?

Los ejecutivos buscan “lograr un fin”: aumentar las ventas, lanzar un nuevo producto, generar preferencias y lealtades, atraer nuevos “consumidores”, resolver problemas de imagen de marca, encontrar nuevos negocios y para tales efectos, el foco de todas las decisiones que toman, están orientadas a “perseguir fines”. Y tal como lo hacen los médicos, solicitan exámenes para obtener un diagnóstico y generar acciones en base a lo que revelan los estudios.

Pero tanto médicos como ejecutivos olvidan que lo que esta ocurriendo es parte de un proceso, una historia. A los médicos se les enseña sobre enfermedades, no a escuchar la historia de los pacientes. Sin embargo, tal como menciona Lisa Sanders (\*): “The Patient’s story is often the best place to find a clue.” Y a los ejecutivos se les enseña a encontrar respuestas. Es decir, ambos, médicos y ejecutivos, se focalizan en develar un hecho, no en descubrir el por qué ocurre tal.

Recuerdo que durante la presentación de un estudio etnográfico para una empresa de alimentos, uno de los ejecutivos me preguntaba insistentemente si las consumidoras no habían mencionado algo en referencia al olor del producto, pues él estaba seguro que el éxito de ventas del caldo saborizante para comidas, se debía a su olor. Cuando le pregunto por qué creía que ésa era la razón de tal demanda, me responde: “Porque cuando trajeron el producto a mi oficina, esta quedó pasada al olor del caldo”.

\* “La historia del paciente es generalmente el mejor lugar para encontrar una pista.” Lisa Sanders M.D. es internista en la Facultad de Medicina de Yale University, autora del Libro: “Every Patient tells a Story” y de la columna mensual “Diagnosis” para The New York Times.

Durante el ejercicio del caso cementerio Parque del Sendero (capítulo III), que realizo en mis talleres, un gerente, luego de leer las declaraciones de las personas en referencia a la compra de sepulturas, le comenta al ejecutivo sentado a su lado: “Marcela inventó estas frases. Estas afirmaciones no son reales”. Terminado el ejercicio le pregunto a José, por qué él asegura que es mentira lo dicho por las personas observadas y me responde: “Porque éstas no son razones para comprar o no una sepultura.”

Estos dos ejemplos representan lo que llamo *decisiones de escritorio*. Los ejecutivos parten de sus ideas, prejuicios y creencias para comenzar a investigar, lo que se traduce en estudios orientados a responder “hipótesis de clientes”, es decir constatar pre-juicios.

Observe lo aberrante que pueden llegar a ser estas actitudes: en Chile, hay dos grandes diarios nacionales; uno de ellos no realizaba estudios con mujeres, pues según el criterio de los directores de la empresa, “*si una mujer lee el diario, es hombre*”,

### I Observar para descubrir.

*What is going on* es el concepto que utilizan los antropólogos para definir la utilidad de la etnografía.

En ciertas ocasiones, las ganas de los ejecutivos de realizar etnografía vienen precedidas por una actitud de querer enfatizar más en el “medio por el cual” que en el contenido. Es decir, se obsesionan por utilizar nuevas herramientas o técnicas de algún libro de moda, en lugar de descubrir qué ha llevado a la marca a cómo está hoy. Un ejecutivo me confesó, “no vendo y no tengo idea por qué, antes de hacer cualquier cosa, quiero saber qué pasa.” Por experiencia, puedo decirles que el que no se venda, no significa que el producto o la marca estén en un error. Las soluciones, si se les quiere llamar así a los descubrimientos que revelan el o los problemas, en muchos casos resultan ser inimaginables y más aún, vienen de contextos inesperados.

Cuando se realiza etnografía, los hallazgos superan las expectativas, ¡siempre! La “información” obtenida de un buen estudio etnográfico es rica en contenido y diversa. Los descubrimientos van más allá del interés inicial por el cual se realiza la observación. Este es un ejemplo de ello.

Una empresa de energía eléctrica quiso conocer cómo reaccionarían las Pymes si aumentaba el costo de la luz. Dicha empresa distribuía electricidad a “todo el mundo”, como ellos mismos enfatizaban. Gracias a la observación, la empresa debió segmentar a sus clientes, pues no era lo mismo cobrarle y entregarle electricidad a una empresa que a un hogar. Doy un ejemplo, una de las Pymes contaba con varias oficinas, por lo tanto, recibía facturas de electricidad en cada una de ellas y en diferentes días del mes. El gerente nos reclamaba: “el departamento de finanzas, para poder pagar las facturas,

debe esperar a que cada oficina le envíe su cuenta. Si la empresa eléctrica nos tuviera como “un solo cliente”, nos enviaría una sola cuenta a una sola dirección, en la cual estarían los gastos de todas nuestras oficinas. Imagínate el ahorro de envío y papel que eso ya significa para ellos. Y a nosotros, nos resuelve un problema.”

En la empresa de energía eléctrica, no solo se generaron varios cambios con respecto a los “clientes”, sino que desde la realización del estudio, se instaló, como parte de las responsabilidades de los trabajadores, el aprender a observar. La empresa cuenta con alrededor de 700 empleados y todos han debido salir al menos una vez, a “etnografiar”.

## II Observar para generar nuevas preguntas.

Quiero utilizar la frase de Daniel Barenboim (I\*) para contextualizar a las marcas y los nuevos negocios en los tiempos actuales:

*“Ya no tenemos el valor de hacernos preguntas. Pensamos con las respuestas, peor aún: pensamos con las respuestas de otros.”*

Hoy tenemos el deber de trabajar en la certeza, pues cualquier error nos puede llevar simplemente a la calle y dejarnos sin trabajo. Los MBA, magíster, doctorados, PHD, seminarios y cursos no son más que incitadores de este deber de saberlo todo.

“Derecho a equivocarse” (II\*) , apareció un día, escrito a mano, sobre la declaración de derechos humanos que estaba en la sala de rectoría de mi escuela de publicidad.

Si consideramos lo que dice Elsie Rockwell (III\*), que “la etnografía no es un método sino un enfoque” , realizar etnografía para marcas y nuevos negocios no es más que una invitación a dejar que la observación traiga al escritorio nuevas reflexiones.

Las soluciones de los problemas de la marca o la innovación en nuevos negocios, no parten por un cambio de estrategia o de la creación de una de ellas, como sugieren W. Chan Kim y Renée Mauborgne (IV \*), sino de la observación y generación de nuevas

preguntas. Copio textualmente del libro: “Un mundo sin pobreza. Las empresas sociales y el futuro del capitalismo”, el mejor ejemplo de lo que planteo:

\* (I) Daniel Barenboim es director de orquesta y creador, junto a Edwards Said, del Diván de Este y Occidente, una orquesta en la cual tocan músicos árabes y judíos. La creación de esta orquesta le valió a Daniel Barenboim ser nominado al premio Nobel de la Paz 2010.

\* (II) Paola Facuse, Comunicadora Social de la Escuela de Comunicaciones de Mónica Herrera, es la creadora del “derecho a equivocarse”.

\* (III) Elsie Rockwell, escritora, historiadora y antropóloga de la educación.

\* (IV) W. Chan Kim y Renée Mauborgne, autores del libro “La Estrategia del Océano azul”.

“En el pasado, la pregunta que se hacían las instituciones financieras era: “¿son solventes las personas pobres?” y la respuesta siempre era que no. Como resultado de ello, se les daba la espalda a los pobres, quienes quedaban fuera del sistema financiero, como si no existieran. Yo di vuelta la pregunta: “son los bancos solventes para las personas pobres?”. Y cuando descubrí que no, me di cuenta de que había llegado el momento de crear un nuevo tipo de banco.”

El Banco Grameen es una empresa con 2.500 oficinas en Bangladesh, que ha concedido préstamos a más de 7 millones de personas pobres, incluso mendigos, equivalentes a 6.000 millones de dólares americanos con una tasa de devolución del 98.6% (los préstamos van desde los US\$ 15). Desde 1995 el banco es autónomo a nivel económico. Y lo más fascinante, el banco es propiedad de los pobres, el 94% de las acciones pertenece a los “clientes”.

### III Observar para persuadir.

“La comunicación no basta con que se entienda.” \*

¿Se ha preguntado usted alguna vez por qué las personas van a ser leales a su marca?  
 ¡Si las personas no son leales ni a sus parejas, por qué van a serlo a una marca!  
 Pero podrían serlo, ¿no? Ciertamente, pero para lograrlo hay que seducir y la única manera de seducir al otro, es conociéndolo muy bien. Al igual que en el contexto de las relaciones de pareja, después de unos años, una sabe perfectamente qué decirle al otro, cómo, cuándo y en qué tono, para que se quede a cargo de los hijos mientras una va de shopping ¡y con la tarjeta de él!

\* Jorge Mpodozis. Doctor en Ciencias Biológicas, mención Fisiología y Neurobiología de la Universidad de Chile.

Recuerdo un estudio etnográfico para Unilever: nos pedían que les contáramos como eran las usuarias de Drive, pues no sabían cómo hablarles.

Únicamente a través de la observación de las personas en sus diversos contextos, podremos descubrir cómo son, pues comprender y entablar conversaciones con los otros requiere convivir con ellos y escucharlos. Así, para generar lealtades, una marca debe al menos, crear conversaciones, para que exista reciprocidad y se recree la relación marca-personas.

Como hubiese deseado que existiese la etnografía en mis tiempos de redactor creativo, que fácil se vuelve la tarea de comunicarse con el “consumidor” cuando se le conoce y no se tiene en manos únicamente datos, tales como edad, segmentación, sexo, cantidad y tipos de bienes y una que otra “característica” del perfil: madre y

dueña de casa, potencial cliente, profesional exitoso, viajero frecuente, amantes de la música, aspiran a tener marcas de lujo, etc. Recomendando a los creativos, antes de comenzar a trabajar en cualquier aviso o campaña, salir a la calle a conocer a las personas con las cuales van a iniciar una conversación, verán como incluso la creatividad se vuelve más fructífera en ideas y diversa. La observación etnográfica es una excelente proteína para la creatividad.

El desafío es explorar desde la persona, no desde uno.

Me encantan los niños y una de las cosas que más adoro de ellos, es la lectura que hacen de la realidad.

Esta es una de ellas.

Este niño tiene cinco años y está escondido escuchando la conversación de sus padres y unos amigos en el living de su casa. El tema gira en torno al comunismo y los comunistas. Curioso, el niño va a la habitación de su hermana y le pregunta qué es un comunista. La hermana, no mucho mayor que él, también había escuchado la palabra por su abuelo, y éste le había advertido que era gente mala, que le quitaba todo a las personas, sus casas, autos, todo ¡incluso los juguetes! le recalca la niña. Y agrega: “Es gente, dice el abuelo, que tiene barba y usa ropa roja.” A lo que el niño responde: “Mejor no dejemos entrar más a Papá Noel a casa.”. “¿¡Por qué?!” pregunta la hermana. “Porque tiene barba y anda de rojo”.

Otra.

Cuando la madre le preguntó a su hijo menor, por qué le había dado de comer a su gato el canario de su hermana, éste responde: “Es que quería ver si mi gato podía volar.”

Otra.

Mi sobrina de seis años un día me pregunta: “Tati, ¿qué idioma se habla en Israel? Hebreo, le respondo. Y ella me comenta: “Ah, entonces Jesús no es chileno.”

Otra.

Una niña pequeña, junto a su madre, espera la luz verde para cruzar la calle. Mientras, me observa trotar en círculos, pues estoy en la mitad de mi carrera y para no detenerme doy vueltas en la esquina al lado de la niña. Tengo el mal hábito al correr, de mirar el suelo. Luego de un rato de observarme extrañada, la niña tira de la mano de su madre, me apunta con su dedo y dice: “mamá, ¿qué se le perdió a ella”?

“Hay tantas realidades como observadores”(I\*).

Washington Olivetto (II\*), lo expresa a través de un extraordinario comercial para la revista Epoca. He aquí el texto del comercial:

### La Semana

Para el preso:	7 días menos
Para el enfermo:	7 días más
Para el feliz:	7 razones
Para el triste:	7 soluciones
Para el rico:	7 comidas
Para el pobre:	7 hambrunas
Para la esperanza:	7 nuevos amaneceres
Para los desvelados:	7 largas noches
Para el solitario:	7 alternativas
Para el ausente:	7 culpas
Para el perro:	49 días
Para la mosca:	7 generaciones

Para el hombre de negocios:	25% del mes
Para el economista:	1.917808219% del año
Para el pesimista:	7 riesgos
Para el optimista:	7 oportunidades
Para la tierra:	7 vueltas
Para el pescador:	7 regresos
Para el plazo final:	Muy poco
Para crear el mundo:	Suficiente
Para alguien que tiene resfrío:	La cura
Para una rosa en el jarrón:	Muerte
Para la historia:	Nada
Para Epoca:	Todo

\* (I\*) Humberto Maturana, PhD en Biología, Harvard. Premio Nacional de Ciencias en Chile y nominado al Premio Nobel de Medicina y Fisiología junto al científico Jerome Lettvin.

\* (II\*) Washington Olivetto, Publicista, fundador y CEO de la agencia W/Brasil. Ganador de 49 Leones de Oro del Festival de Creatividad de Cannes y más de mil premios, en diversos concurso publicitarios.

Lo que quiero decir, es que para hacer etnografía, hay que tener curiosidad por querer conocer cómo el otro ve el mundo. Hay que tener ganas de descubrir nuevas lecturas.

Si estamos de acuerdo en que las marcas viven en el mundo cotidiano de las personas y quedan definidas por el uso que éstas le dan, no podemos partir de nosotros para descubrir qué ocurre con ellas. Todas las personas tienen una historia particular que

contarnos; escucharlas, nos revela las emociones y vivencias que hay detrás de cada marca. Recordemos: las marcas indican una experiencia (\*).

\* Para quienes se interesen en conocer mi idea de marca, recomiendo leer el paper: "Cómo lograr que las personas vivan las marcas más que consumirlas. Una propuesta, desde la Biología del Conocer, para reflexionar sobre la definición, el entendimiento, la comunicación y creación de marcas". Para obtener el paper, escribir a: [libro@b-curious.net](mailto:libro@b-curious.net)

Casos:

*Los casos de estudios etnográficos aquí expuestos, fueron realizados en conjunto con:*

*Carolina Franch, Catalina Ivanovic y Diego Ortúzar \**

\* Carolina Franch. Antropóloga Social (Universidad de Chile). Magíster en Estudios de Género y Cultura (Universidad de Chile). Candidata a Doctora en Ciencias Sociales (Universidad de Chile). Investigadora del Centro Interdisciplinario de Estudios de Género (Universidad de Chile).

\* Catalina Ivanovic. Antropóloga Social (Universidad de Chile). Magíster en Estudios de Género y Cultura (Universidad de Chile). Candidata a Doctora en Sociología (Universidad Alberto Hurtado) y Profesora de Metodología de la Investigación y Opinión Pública y Conducta del Consumidor (Universidad Diego Portales).

\* Diego Ortúzar. Psicólogo (Universidad Diego Portales). Magíster en Ciencias Sociales (Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales (EHESS), Paris.)

### 1. Caso Mattel

Cuando es necesario comunicar el mensaje a otros además del “consumidor”.

Por parte de la marca, existía la creencia de que las bajas ventas de la última Navidad se debían a que los niños no vieron los comerciales de la marca exhibidos en televisión. Es decir, según el cliente, hubo una mala selección de los medios para comunicar los productos. La agencia de medios se había equivocado.

A partir de esta hipótesis, la propuesta de observación fue la siguiente: “¿Estamos utilizando los medios adecuados para comunicarnos con los niños y niñas?”

Y el estudio fue diseñado, inicialmente, para observar la exposición de los niños a los diversos medios y la efectividad de éstos. Adicionalmente se realizó etnografía en retail, en temporada de Navidad, con el fin de descubrir cómo compran los adultos los regalos para los niños y niñas.

En retail observamos lo siguiente:

Antes que nada, situémonos en el contexto de los adultos en época de Navidad.

Los niños están rodeados de adultos (padres, tíos y tías, abuelos y abuelas, hermanos y hermanas, amigos secretos) que quieren expresarle su amor a través de regalos. De todos éstos adultos, especialmente los padres, cargan con el “deber” de regalar algo “impactante”. Por un lado, porque Navidad y la fiesta de cumpleaños son fechas que la mayoría de las familias considera como únicas ocasiones para regalar juguetes a los niños. Por otro lado, la fiesta de Navidad está cargada de un simbolismo de amor y

afecto, y su máxima expresión está depositada en el regalo. Por lo mismo, en el acierto de la compra está en juego el amor del adulto hacia el niño.

Una madre expresa su angustia: “¿Cómo elegir algo que no me lo tire por la cabeza?”.

Bajo esta presión, van los adultos a comprar regalos a los niños. ¿Y con qué se encuentran?



El espacio retail es un verdadero caos, no tiene un orden, atractivo ni orientación, que ayude a los adultos en la selección y compra de juguetes.

Los espacios generalmente son improvisados y carecen de “lógica” en el diseño, una lógica que por lo menos resulte familiar para los adultos.

“Llevo horas buscando una máquina de coser para mi hija”. Es el reclamo de una madre desesperada. A este caos hay que agregar que los adultos no tienen muy claro qué juguete quieren los niños. Veamos dos observaciones clave que revelaron este problema:

En una tienda de juguetes, observo a un padre frente a la góndola de los Hot Wheels, mirando, tocando, jugando con la enorme cantidad de autitos expuestos. El padre lleva más de veinte minutos en esto. Me acerco y le comento: “Veo que estás complicado con la compra” y el padre me responde: “Nunca pensé que fuera tan difícil elegir un autito. Mi hijo pidió un Hot Wheels de regalo, pero no tenía idea que había tantos modelos”. “Y qué vas a hacer”, le pregunto y me responde “Voy a llevarle el que más me guste”. Me alejo y sigo observando a este angustiado padre, que a los pocos minutos escucho que llama por celular a su mujer: “Estoy frente a los autitos, ¿cuál le llevo?” y comienza a describirle a su esposa cada uno de los modelos expuestos en la góndola.

Me voy a la sección Barbie de la misma tienda y me encuentro con la siguiente escena:

Un padre tiene en sus brazos tres Barbies: una morena, una pelirroja y otra rubia. Al verme venir, va a mi encuentro y me pregunta: “Me puedes ayudar a elegir” Sí, le respondo. “¿Cuál de las tres tú crees que es la más clara?” “¿Cómo?” “Es que mi hija, tiene todas las Barbies y pidió de regalo de navidad la Barbie más clara.”

Guardemos estas observaciones y veamos ahora qué ocurre con los niños.

La observación reveló que en Chile los niños y niñas ven muchísima televisión, es más, conocen de memoria la programación infantil y no infantil de todos los canales de televisión: telenovelas, noticias, miniseries, deportes, musicales, programas para mayores, es decir, los niños chilenos ¡ven de todo! Recuerdo que la profesora de un jardín de infantes me confesó que los niños y niñas de cuatro años comentaban escenas de la telenovela de moda. Y en referencia a los comerciales, conocían perfectamente los de Mattel y sabían exactamente qué juguete querían.

Entonces, si los niños ven los comerciales de Mattel y saben qué Barbie o Hot Wheels quieren, ¿por qué Mattel tuvo bajas ventas en Navidad? Recordemos que la creencia era que el problema era la comunicación poco efectiva que tenían con sus “consumidores”. Sin embargo, gracias a la observación en retail, se relevó que el problema radicaba en la falta de comunicación entre niños y adultos. Es decir, cuando los niños veían los comerciales, los adultos no estaban presentes para saber con exactitud, cuál era esa Barbie “más clara”. Por lo mismo, si el adulto, al momento de ir a comprar los regalos de Navidad, no contaba con una lista bien detallada o una foto del juguete, ¡estaba perdido! Algunos padres nos confesaron que terminaban llevando el juguete de moda o lo que correspondía a la edad, según sugerencias del vendedor.

*Surgimiento de nuevas preguntas y reflexiones:*

La propuesta inicial de observación etnográfica: “¿estamos utilizando los medios adecuados para comunicarnos con los niños y niñas?” estaba basada en la hipótesis del cliente: una mala selección de los medios de comunicación. Sin embargo, la observación en un contexto donde no habían niños, reveló el problema. Y destaco lo

que mencioné en un comienzo: la importancia de observar varios contextos, pues las respuestas no siempre las encontraremos en las acciones que suponen el problema, en este caso, en el ver televisión.

Dado que el problema principal estaba resuelto, se le propuso a cliente ampliar el foco de estudio y observar la relación padres-niños. Esto a raíz de tres observaciones que nos resultaron relevantes y significativas:

La primera fue la escasa comunicación entre padres y niños, aquí nos interesaba descubrir la razón de esto. Otra observación interesante fue escuchar a una niña, que con una Barbie en cada mano, me dice: “Ésta me la regalaron y ésta me la compraron”. ¿Por qué la niña hace una distinción entre las muñecas, si las muñecas eran exactamente iguales? Y la tercera, fue descubrir el exceso de juguetes nuevos, tirados, sin tocar, que tienen los niños. ¿Por qué los niños no juegan con los juguetes que les regalan?

Partimos conversando con una psicóloga, quien nos comenta: *“Salvo en segmentos de la sociedad muy de elite, los dos (padre y madre) tienen que trabajar para vivir. Y en la medida en que tenemos tan poco tiempo, nuestra gratificación habitualmente va asociado a lo económico y si la gratificación va asociado a lo económico ¡tenemos que trabajar mucho!”*

Si papá y mamá deben salir a trabajar, los niños quedan al cuidado de nanas o abuelas. Y cuidar niños, sobre todo niños pequeños que requieren de atención, no es fácil y menos aún, si además hay que hacer tareas de la casa como limpiar, cocinar, ordenar. En éstas circunstancia, la televisión pasa a ser la mejor alternativa para mantener un niño tranquilo que no cause problemas y desordene. Pero al estar los niños horas

frente al televisor, como es el caso de los chilenos, están perdiendo la capacidad de entretenerse jugando. Recuerdo la frase de una niña de ocho años: “Yo estoy siempre aburrida”. De aquí surgió la primera advertencia hacia el cliente: los niños no juegan con sus juguetes.

Al final del día llegan mamá y papá con un regalo: “Cualquier tonterita” como me comentaba una madre. La psicóloga nos aclara mejor el panorama: *“Si la relación con mi hijo se da en un tiempo extendido, yo puedo ir conquistando a ese niño jugando con él, llevándolo a la plaza, por ejemplo; pero si tengo solo una hora, uno no tiene el tiempo para conquistarlo. Y lo que quiere uno es causar un efecto en el niño cuando uno llega a casa. Por otro lado, los adultos están en un mundo donde el espacio de gratificación es el consumo; antes era el ocio, hoy es el consumir y los adultos lo traspasan a los niños: la gratificación es darles algo material. Los padres al llegar a casa están negociando el momento y quieren que hijo o hija se fascinen con ellos.”* Ciertamente, algunos padres nos confesaban que *diariamente* llegan a casa con un regalo para sus hijos. Con esta actitud han transformado el valor del juguete, lo convirtieron en un regalo, es decir, en un instrumento para construir relaciones con los hijos y aliviar sentimientos de culpa. Para el cliente las consecuencias son aún mayores: los juguetes están perdiendo el significado original para el cual fueron creados: jugar y entretener.

¿Qué se recomendó al cliente?

- Alternativas de “medios”, tales como eventos: carreras de autos con Hot Wheels, de padres e hijos. Exposición de tus autos de colección. Creaciones de ropa para tu Barbie entre madre e hija. La idea era generar espacios para que padres e hijos, madres e hijas, estuvieran juntos, no solo para mejorar la comunicación entre ellos, sino además, para que los niños experimentaran el jugar y volvieran a entretenerse jugando.

- Considerar el retail como un medio de comunicación, ya que muchos padres declaraban que días antes de Navidad llevaban a los niños de “paseo” por los centros comerciales por si veían lo que querían de regalo y se los mostraban.
- Instalar un lugar en retail, con una diversidad de juguetes, donde los niños pudiesen jugar; así los padres podrían descubrir cuáles les gustaban a los niños.
- Y para los adultos, el espacio retail debía ser al menos: atractivo, fácil y ordenado.

### *Surgimiento de Nuevas ideas de Negocios*

Realizando observación etnográfica es muy posible que uno encuentre nuevas ideas de negocios para el cliente. Mattel estaba focalizado en el negocio de regalos de adultos a niños, sin embargo, se descubrió una alternativa de negocio de juguetes-regalo entre los mismos niños. Esta idea surgió al escuchar a dos madres y un chico. Madre: “Ella (hija de 8 años) recibe en Navidad, más regalos de sus “novios” que de la familia.” Un niño de 10 años nos contó su secreto: “Este osito de peluche es de mi hermano. Yo tenía uno igual, pero se lo regalé a mi “novia”.” Otra madre me cuenta que su hijo menor, de siete años, un día le pide que lo lleve a comprar un anillo para su novia. Ante su cara de horror el niño rápidamente agrega: “No te preocupes mamá, es uno de plástico”. Los niños hacen regalos a sus “novias” y pares. ¿Por qué no crear juguetes para los galanes y los buenos amigos?

## *Conclusiones*

“Many toys no longer perform a socializing function, as they used to. Toys are no different from any other consumer product –it’s all about selling something.”. (\*)

Considerando lo anterior y el cambio de significado que los padres están dando a los juguetes -instrumentos de negociación de buenas relaciones- insistimos en la importancia de presentar a los niños los juguetes de forma más entretenida, para que más que “consumir” juguetes se interesen por querer jugar con ellos.

Y la televisión para este fin no era el medio más adecuado, pues según lo observado, a pesar de ser muy vista estaba siendo utilizada por lo niños más “para matar el tiempo”, además de que no generaba acción, es decir, lograr que lo niños jueguen. Por otra parte, no era el medio más efectivo para la comunicación padres e hijos, donde radicaba el principal problema de la marca.

Mattel es un buen ejemplo de los diversos beneficios de hacer etnografía: descubrir realmente qué está ocurriendo más que constatar las hipótesis del cliente; ampliar la visión de la marca y del negocio; saber a quiénes dirigir la comunicación, qué decir, cómo y qué medios son más efectivos Y por último, el descubrimiento de oportunidades de innovación en nuevos negocios.

\* “Muchos juguetes ya no cumplen una función socializadora, como antes. Los juguetes no son diferentes de otros productos de consumo. Todo es cuestión de vender algo”. David Elkind, profesor de Child development, Tufts University y autor del libro “The hurried Child”.

## 2. Caso Banco BCI (Seguros)

¿Cómo vender seguros a quienes no compran?

La idea del BCI era persuadir a aquellas personas que no compran seguros. Por lo mismo, se decidió observar a quienes compran y a quienes no compran, con el fin de descubrir la diferencia entre ambos grupos frente a un mismo producto. El objetivo del estudio fue: ¿Cómo son las personas que están más sensibles a adquirir un seguro y cómo son las que no lo están?

Estuvimos con hombres y mujeres un día completo, acompañándolos en todas sus actividades cotidianas, conversando de la vida, familia, hijos y seguros. Las observaciones revelaron que la gran diferencia entre estas personas reside en la manera de llevar la vida, tal es así, que a los que no compran seguros, los definimos bajo el concepto: “Carpe Diem” y a los asegurados: “Dios es mi copiloto”.

Observen la diferencia entre estos grupos según su manera de hablar.

Identifique quién es quién. ¿Cuál grupo de personas cree usted que compra seguros y cuál no?

### **Grupo 1**

“Por mucho que tú pienses que las cosas van a ser así, no depende 100% de ti”

“ Uno propone, Dios dispone”

“La salud no depende de ti”

“ El Alex nos tiene asegurado”

“Mi vida ha sido, gracias a Dios, pareja”

“Soy una convencida de que el Señor te manda lo que él te quiere mandar”

“La vida me lo ha ido dando”

“La evolución de la mujer es que el hombre la deje salir”

“No me veo sin José”

“En una de esas puedo quedar viuda”

“Yo pasaba mucho tiempo solita, con la nana, mis hijos y mi hermana”

## **Grupo 2**

“Las cosas tienen que pasar, es parte de tu existencia”

“Yo sé lo que valgo, hay muchas cosas por hacer”

“Necesitaban a alguien como yo”

“Doy gracias a Dios que tengo trabajo hoy y si mañana no tengo, mañana veo que hago”

“Las parejas a veces molestan”

“Puedo estudiar gastronomía cuando quiera, total nunca te van a jubilar”

“Me embaracé”

“Viaja hoy día, no viajes mañana... endéudate, da lo mismo, total vas a pagar igual, hazlo hoy día, ¡ándate hoy a conocer Buenos Aires!”

“¿Por qué no hacerlo yo?”

“Mejor cuidarse (la salud)”

El grupo uno pertenece a quienes compran seguros. Para ellos la vida esta en manos de otros. Nada, absolutamente nada, depende de ellos. La buena fortuna, la presencia de Dios, del marido, gracias a “ellos” en la vida les ha ido bien. Estas personas han llegado a ser y a tener todo gracias a su esfuerzo y sacrificio; han “empezado de abajo” o “se han sacado la cresta trabajando.” Nada les ha resultado “gratis”. Dios es el guardián de sus vidas, de una vida y un futuro tan incierto donde cualquier cosa puede ocurrir: “¡puedo quedar viuda!”. La decisión de tomar un seguro está fuertemente influida por la mujer casada, económicamente más dependiente del marido. Es mejor estar asegurado para no quedar en la ruina: “todo lo que formaste y construiste se te va al hoyo!” Para ellos el desafío está más bien en el tener: comodidad, goce, bienes, objetos. “Yo me puedo pasar el día entero en casa descansando”. La vida más bien plana, sin sobresaltos, es preferible. “En la vida hay dos cosas que tienes que elegir bien: una buena profesión y una buena mujer, si te equivocas en una de las dos, cagaste.” Es el consejo que le daba una mujer a su hijo mayor.

Las personas del grupo dos, no compran seguros, manejan la vida con sus propias manos. Ellos saben lo que valen y de lo que son capaces; y sabiamente, hacen uso de esas habilidades. Tienen la seguridad de que si les va mal pueden empezar de nuevo. Prefieren vivir sin pensar en “desgracias”, “accidentes” o “inconvenientes”. El que les pueda suceder algo, no está presente en la cotidianidad de sus vidas, mejor es “cuidarse uno mismo”. Prefieren vivir disfrutando de la vida y uno de esos disfrute es no pensar en cosas negativas. Lo único que los hace “detenerse y pensar” en el futuro o “proyectarse”, son los hijos. Estas personas prefieren la acción a la monotonía. Quieren pasarlo bien. La vida es tan cambiante que “qué se yo como voy a estar en 10 años más, ¿casado? Ojalá”. Para este grupo, los seguros de vida están asociados a la vejez y la vejez tiene un mal vivir. Estar viejo no tiene una connotación positiva. En definitiva, para quienes *no* compran seguros, estos perdieron valor y *adquirieron un precio*.

### *¿Qué se recomendó al cliente?*

Para conocer cómo el banco vendía seguros, simulé ser una clienta interesada. La clave me la dio escuchar a la vendedora: “Imagínese señora, si le pasa algo, ni Dios lo quiera, pero ¿qué va a hacer usted? Porque llegar a vieja pobre es bien triste, ¿no?” Las personas que *no* compran seguros no sólo saben qué hacer, sino que además, ya les han pasado cosas y las han resuelto por su cuenta; por lo tanto, adquirir un seguro por “si les pasa algo”, no toca a las personas que el banco quiere persuadir y lo más probable, es que no les interese seguir escuchando.

Estas fueron algunas de las sugerencias entregadas al banco para la comunicación de venta de seguros a quienes *no* compran:

- Utilizar un lenguaje más positivo. Evitar los “si te pasa algo”.
- Proyectar la vida del asegurado “de viejo” en un disfrute de la vida, en un estar activo, pudiendo realizar por ejemplo: negocios, viajes o estudiar, relajado y despreocupado.
- Destacar los beneficios de un seguro hoy, no en el futuro.
- Proyectar los seguros más en beneficio de otros (hijos) que en la desgracia de uno mismo.
- Entregar un servicio eficiente. La pérdida de tiempo en trámites resulta fatal en estos casos.

### *Surgimiento de Nuevas ideas de Negocios*

Muchas parejas jóvenes postergan el ser padres en beneficio de disfrutar la vida en pareja por más tiempo. Sin embargo, en esta etapa las mascotas, principalmente perros, han tomado el lugar de los niños. Muchos de los observados nos contaban de la cantidad de dinero que gastaban en cuidados, clínicas y alimentos para sus “niños”.

¿Por qué no crear un seguro para mascotas?

### *Beneficios de la observación*

Este caso es un excelente ejemplo para mostrar la importancia de escuchar a las personas, observar cómo se expresan, qué palabras utilizan. Es muy diferente decir “me embaracé” a “quedé embarazada.” Las dos maneras dicen cómo son las personas que así lo expresan. “No me veo sin el Alex” versus “Las parejas a veces molestan”.

### 3. Caso Cementerio Parque del Sendero

La diferencia entre lo que las marcas venden y lo que las personas compran.

El cliente quería construir un nuevo cementerio, con las mismas características del actual, es decir, estilo parque. Sin embargo, a pesar de querer mantener el mismo diseño, no sabía cómo evitar el gran problema que existía entre los familiares de los difuntos y la administración del parque, a raíz de la extracción de adornos y flores los días de corte de pasto. El problema estaba fuera de control y la administración no sabía qué hacer.



#### Significado de la ofrenda:

“La ofrenda es intercambio entre los vivos y los muertos que mantiene vivo y permite el encuentro. La ofrenda ha de ser continuamente renovada para recordar. Los deudos ofrecen al difunto obsequios materiales o simbólicos, ofrendas que son expresiones de afecto a cambio de recibir de sus fallecidos fuerza y protección. Este pacto de reciprocidad debe hacerse presente en forma pública, dejando un registro y una huella del encuentro, del estar y compartir con los que dejaron de vivir pero no de existir.

Los obsequios materiales que se observan actualmente son flores, peluches, pergaminos, cartas, juguetes y remolinos; son las ofrendas contemporáneas, pero se trata de una práctica milenaria que antes se realizó mediante ollas de greda, granos de maíz, joyas, etc. La ofrenda, entonces, es una tradición histórica que podemos observar hoy re-actualizada mediante nuevos presentes”.

Diego Ortúzar

El cliente no sabía cómo lograr una mejor “convivencia” entre compradores, visitantes, familiares y la administración del Parque en un mismo contexto.

Se decide entonces realizar un estudio etnográfico cuyo objetivo es descubrir:

¿cuál es el valor que atribuyen las personas a tener una sepultura?

Observe lo que se descubrió. “Escuche” con atención y mire las imágenes:

**Amelia:**

“Y todo, pero todo lo que saqué (indemnización) fue para comprarle a ella (su madre) la bóveda. Adonde vamos a estar todos algún día.”

**Carolina:**

“Me gustaría tener plata para *poder postular (\*)* a una más grande para que estemos todos juntos. Y pensar que ahí también voy a estar yo.”

**Juan:**

“Porque toda mi familia tiene nichos, cosas así y siempre nos han sacado las cosas en cara. Y yo siempre he dicho que yo voy a tener mis cosas y no se las voy a pedir prestadas a nadie. Y por eso yo *me quise inscribir (\*)*, por si algún día le llega a pasar algo a mi mamá, a mi hermana, ni Dios lo quiera. Pero a todos nos pasa, o a mí mismo. Y así hay que tener algo seguro.”

**Carmen:**

“A mi hermana yo la siento. Siento como que es su casa. Como que ella me acoge en su casa. “

**Cristina:**

“Esa es su casa para toda la vida. Ya que no tuvo en vida, ahora que esta muerto que tenga su casa.”

**Aurora:**

“La sepultura de mi papa está más o menos a la misma distancia que hay de aquí con la vecina de la otra cuadra. Y como más vecinos compraron, eso le gustó a mi papá.

Vamos a quedar los vecinos juntos, decía.”

\* En Chile existe el crédito habitacional que otorga el estado a personas de escasos recursos, al cual se *postula inscribiéndose*.

**Alicia:**

“Porque nosotros pensamos: hay dos cosas en la vida que uno tiene: la vida y la muerte. Por lo mismo, uno tiene que tener dos “casas”: uno el colchón y la sepultura. Uno no sabe si va a seguir viviendo. Uno sale a la calle y se puede morir.

**Juan Antonio:**

“O sea, me preocupé y me ocupé de tener esto al día, de tener saneado, que uno nunca sabe, uno la verdad que la vida no la tiene, mira yo nací ahora y voy a morir en esta fecha. O sea, en algún momento te pasa algún accidente y sonaste nomás.

(...) Algo beneficioso tal vez en mi interior. Sentir que yo ya he solucionado parte de un problema a mi familia. Eso me ayuda a estar más tranquilo de lo que uno puede andar por la vida. Entonces, cuando tuve la posibilidad, *compré el terreno*.”

**Gloria:**

“Obviamente fue traumático el minuto (fallece familiar) no tener dónde, o sea, pensar que dentro de toda la presión emocional que tú tienes, la presión de sentir que no tienes nada. O sea, no sé, es como si te echaran de tu casa y ¿dónde voy? O sea, ¿a quién le pido?”

**Loreto:**

“Bueno y resultaron todas las cosas que mi hijo quería, porque él quería *una casa esquina con piscina*.” (Hace referencia al lugar donde está sepultado su hijo: en una esquina frente a una fuente de agua).





Estas imágenes corresponden al sector de los más pobres en los cementerios tradicionales de la ciudad. El mismo perfil de “consumidores” al cual estaba orientado el cementerio de nuestro cliente

Cementerio en latin es, coemeterium y significa: lugar donde dormir.

Para el segmento al cual estaba dirigido el cementerio, personas de escasos recursos, el valor de la sepultura equivale a la casa propia. Es más, estas personas compran primero la sepultura antes que la casa propia: “En vida tú puedes hacer muchas cosas, como alquilar, de muerta no.” Y “la casa de uno” es tal, cuando ahí están nuestras pertenencias y, más aún, dispuestas como uno quiere.



Por lo mismo, las atenciones que en vida se dan al ser querido, también deben dársele en su nueva casa. (En México, en día de muertos, se le obsequia al difunto frente a su sepultura, alimentos y objetos preferidos por él en vida.)

Por lo tanto, el hecho que la administración del parque, los días de corte del césped, arrancara y tirara a la basura los recuerdos, flores, remolinos o adornos, era considerado por los dueños de las sepulturas o familiares del muerto, como una invasión a la propiedad privada. Y así respondía la administración del Parque a las quejas de las personas:

*“Ellos (dueños de sepultura) lo que compraron es el derecho al uso de entierro de ese terreno.” “Pero es que nosotros tenemos que darle cuenta a la gente que lo que compró es un parque.” “La gente de pronto no tiene claro el concepto.” “Nosotros debemos sacar todo para pasar la cortadora de pasto.” “En el contrato sale todo.”*

Para nuestro cliente, ellos vendían sepulturas, un lugar donde enterrar muertos, sin embargo, las personas estaba comprando la casa propia, un lugar donde estar y visitar a quienes allí “viven”. Las respuestas del cliente y la observación que relato más adelante, reforzó nuestra idea de que el cementerio-parque estaba diseñado para vender sepulturas y no para su “uso”.

#### *Observación:*

Catalina, una de las antropólogas, observando el cementerio-parque de nuestro cliente, descubre, amarrada sobre la rama de un árbol, una botella de plástico vacía. Sigue caminando y encuentra otra más en otro árbol y más allá, más botellas en otros árboles. ¿Qué hacían botellas vacías amarradas a los árboles cercanos a las sepulturas? La respuesta está en la película *Volver*, de Almodóvar, cuando Penélope Cruz visita el cementerio, se pueden ver mujeres arrojando baldes de agua a las tumbas. La limpieza de la sepultura es un ritual que se observa en muchos cementerios, especialmente en las zonas de las personas más pobres. El cementerio de

nuestro cliente no disponía de suficientes llaves de agua y para eso estaban las botellas de plásticos vacías “guardadas” en los árboles: para utilizarlas como recipientes los días de visita cuando los familiares limpiaban las sepulturas. Tal es la dedicación y el esmero de las personas por el cuidado del “hogar” de sus difuntos. Recuerdo haber visto dos mujeres colocarse guantes quirúrgicos antes de comenzar con el aseo de la lápida que no era de más de un metro cuadrado.



*Qué se le recomendó al cliente:*

La *ofrenda* debía ser respetada por el significado y valor que ésta tiene para los familiares del deudo. Homogeneizar este tipo de expresiones era pretender unificar manifestaciones de amor. Esto porque además el parque prohibía algunas, como por ejemplo: flores plásticas.

En el nuevo parque habría que diseñar sepulturas o lápidas que considerasen el espacio que permitiera a las familias, expresarse con libertad.

Finalmente esta fue la respuesta del cliente a las sugerencias entregadas:







*Surgimiento de nuevas ideas de negocio:*

El Parque se centraba en el negocio de vender sepulturas. Sin embargo, existía un foco de negocio que no se estaba explorando: los familiares del fallecido, pues la venta de una sepultura (propiedad) es a una familia no a una sola persona. Y estas familias, no solo demandan apoyo y atención, sino que además requieren de créditos, seguros de vida, asistencia social, trabajo. Existía un sinnúmero de otros servicios que la empresa podría ofrecerle a sus “clientes”.

#### 4. Caso Savory de Nestlé.

¿No vendo helados y no sé por qué?

La marca Savory cuenta en Chile con tres productos de helados: paleta, casatta y barquillo. Estos últimos se venden en heladerías ubicadas en los centros comerciales. El problema del cliente era que no estaba vendiendo helados de barquillo y simplemente no sabía por qué. Nos instalamos a observar los locales de heladerías Savory.

Observe el video que esta en la página del libro: [www.b-curious.net/libro](http://www.b-curious.net/libro) y preste atención cómo las personas compran helados. Estas imágenes fueron claves para descubrir lo que estaba ocurriendo. Observe ahora, los locales del cliente:





Conversando con las personas que se sentaban frente a los locales a tomar su helado, nos comentan que la competencia tenía más sabores. Fuimos a los locales de la competencia y contamos los sabores. Los sabores de nuestro cliente y los de la competencia eran exactamente los mismos.



¿Qué estaba ocurriendo? ¿Por qué nuestro cliente no vendía?

Vuelva a ver el video y fíjese en las cabezas de las personas que se acercan a la góndola de los helados...lo primero que hacen es mirar las promociones. Por el contrario, lo primero que hacen las personas que van a comprar helados a los locales de la competencia es elegir los sabores y luego pasan a la caja a pagar.

¿Qué estaba vendiendo Savory? :

Promociones y Marca.

¿Qué estaba vendiendo la competencia? :

Helados de muchos sabores.

¿Qué ayudaba a que la lectura de las personas fuese que Savory tenía menos sabores?  
Observe las siguientes imágenes:



Recuerdo que una de las personas con las que conversamos, al hacerle referencia al exceso de “azul” en los locales Savory me comenta: “Como que uno traga Savory”.

Resultado:



*Conclusión:*

Cuando mencioné que las respuestas a los “problemas” de la marca, resultan en muchos casos inimaginables, me refería a este caso. Cliente jamás consideró la alternativa de que el diseño del retail, fuese un factor tan determinante en las bajas ventas de helados.

De ahí la importancia de realizar etnografía, únicamente con esta herramienta es posible descubrir what is going on.