

# Las siete metáforas universales

Una conversación de David Murphy con Gerald Zaltman

TRADUCCIÓN DE ALEJANDRO GARNICA<sup>1</sup>

Gerald Zaltman es un hombre al que le gusta pensar en profundidad. En su libro *Marketing Metaphoria: What Deep Metaphors Reveal About the Minds of Consumers*, escrito en coautoría con Lindsay Zaltman, el profesor emérito de la Harvard Business School y merecedor de numerosos reconocimientos por su contribución a la teoría y práctica de la mercadotecnia, examina los desencadenadores universales de la conducta humana, que denomina metáforas profundas y que son vitales para el éxito de una empresa. Además explica por qué esas metáforas suelen ser tan ignoradas al desarrollar nuevos productos y servicios.

¿Qué son las metáforas profundas y cómo las estudia Zaltman? ¿Acaso estamos entrando en los linderos de la neurociencia? El autor dice que esta disciplina tiene un papel que desempeñar, pero agrega:

“todo tiene que ver con el conocimiento del contenido del pensamiento. Esto es muy relevante dado que diferentes pensamientos y emociones pueden producir la misma firma neural y biológica. Las herramientas asociadas con la neurociencia pueden ser útiles para identificar la presencia de emociones positivas o negativas y su fuerza relativa. Pero no revelan el contenido particular de los pensamientos y sentimientos específicos que son activados.”

## Entrevistas a profundidad

Para llegar hasta ese contenido, Zaltman y Olson Zaltman Associates, su firma de investigación y consultoría, emplean lo que llaman ZMETs (*Zaltman Metaphor Elicitation Technique*), que son entrevistas cara a cara, a profundidad, de dos horas de duración. En ellas se emplean una variedad de técnicas, como la narración de historias, la visualización o la elicitación de metáforas. Los estímulos usados en estas entrevistas, dice el autor, permiten a los consumidores hacer introspecciones y compartir con el entrevistador los *insights* que descubren de sí mismos.

Para sacar el mayor provecho de la entrevista, a los participantes se les asigna unos días antes una tarea relacionada con el asunto de la investigación, de



tal modo que lleguen en un estado avanzado para rebasar pensamientos superficiales. “Nuestra entrevista se diseña cuidadosamente para estimular varias facetas de la operación mental, haciendo posible que el consumidor sea más explícito acerca de sus pensamientos y sentimientos implícitos”, dice Zaltman. “Ello incrementa la posibilidad de sacar a relucir desencadenadores del comportamiento importantes, pero a veces encubiertos.”

Posteriormente, cada entrevista se transcribe, dedicando tiempo considerable a analizarla, así como las imágenes y otros estímulos que haya traído el consumidor. “Identificamos constructos básicos, sus asociaciones y los grandes temas y marcos de referencia que emergen. Después revisamos las entrevistas en forma cruzada para ver similitudes y diferencias importantes entre los consumidores. Los *insights* resultantes, usualmente en forma de modelos mentales y metáforas profundas, se vuelven un campo de juego estratégico para los clientes. Los suelen usar para desarrollar y ponderar ideas de nuevos productos, encontrar nuevas maneras de

1. Publicada originalmente en la revista *Research World*, junio 2008. Esta traducción se presenta gracias a la autorización especial concedida por ESOMAR a la AMAI. David Murphy es un periodista especializado, colaborador de la citada revista. Alejandro Garnica Andrade es director general de la AMAI.

segmentar mercados, reposicionar y diferenciar productos, mejorar la experiencia con productos existentes, sus empaques, entender patrones de compra o desarrollar y mejorar comunicaciones de mercadotecnia.”

### Evidencias de éxito

Zaltman tiene consigo bastante evidencia para mostrar que la técnica funciona. Cita sólo una: el caso de una firma de productos alimenticios con operaciones mayores en Europa y Latinoamérica, gran inversora publicitaria, problematizada por la falta de impacto que tenía en sus varios mercados. “Sentían que algo estaba faltando en las muchas ejecuciones que desarrollaban para una marca específica”, dice Zaltman. “Para su siguiente etapa de publicidad, tomaron la decisión de no seguir su enfoque tradicional y en su lugar ir más allá del nivel superficial de diferencias entre consumidores de cada mercado nacional. De esa forma descubrieron que eran dos las mismas metáforas que moldeaban la forma en que los consumidores de cada región se vinculan con la marca. Estos *insights*, ausentes en investigaciones previas, se emplearon para desarrollar una nueva plataforma de comunicación, a la cual le dan el crédito de haber generado el mayor crecimiento de ventas anuales de la marca en ambas regiones.”

Así que la técnica funciona, pero ¿por qué? “Existe ya un cuerpo convincente de investigación proveniente de distintas disciplinas incluyendo la neurociencia, lingüística, psicología evolutiva, ciencia cognitiva, antropología, entre otras, que afirma que el pensamiento más abstracto se expresa metafóricamente. Expresamos nuestros pensamientos y sentimientos acerca de algo empleando el conocimiento o las experiencias con categorías no relacionadas de otras cosas. Usamos analogías o expresiones deportivas para describir nuestros logros laborales, o referencias a peces o aves para describir el carácter o el actuar de otras personas.”

“Más aún, la naturaleza esencial del pensamiento involucra procesos de representación, por lo que es de carácter metafórico. Al estudiar las metáforas, que yo considero ampliamente para incluir cualquier expresión idiomática, estamos en posibilidad de decodificar el lenguaje secreto y escondido del pensamiento, para descubrir lo que la gente realmente quiere por lo que dice o hace.”

Zaltman agrega que dado que las metáforas profundas, nuestros “anteojos inconscientes”, son aquello que moldea la manera en que los consumidores piensan y sienten o lo que dicen y hacen, no hay decisión de mercadotecnia que no pueda ser alimentada con el entendimiento de las metáforas profundas de los consumidores.

Observa también que la técnica es igualmente aplicable a la investigación política o social. “Cada vez más las organizaciones del sector sin fines de lucro descubren que necesitan ir más allá del pensamiento superficial para realmente entender y construir mejores relaciones con sus diversos públicos.” Por ello el procedimiento se ha usado en el sector público para comprender una variedad de tópicos: cómo los generadores de políticas públicas piensan acerca de temas sociales específicos, cómo los ejecutivos perciben la responsabilidad social corporativa, cómo el público en general entiende a la pobreza, el sentido de la libertad o la naturaleza de los conflictos en los lugares de trabajo.

### Óptica de 360 grados

Zaltman está abierto a otros enfoques y dice que cuando sus técnicas se combinan con ciertos métodos, permiten que el cliente obtenga una perspectiva de 360 grados de la mente del consumidor.



## Las 7 grandes metáforas

Siete metáforas profundas han surgido con mayor frecuencia, en cada sector y en cada país, luego de unas 12 mil entrevistas a profundidad, hechas para más de 100 clientes en más de 30 países.

La gente que puede diferir en raíces culturales, edad, sexo, educación, ocupación y experiencias de consumo, comparte esos siete gigantes. Puesto que presentan la mayor universalidad entre los consumidores, son por ende las más relevantes para los mercadólogos. Ellas son:

**Balance** Ello incluye la idea de equilibrio, ajuste, manteniendo o controlando fuerzas, o cosas en la forma en que deben estar.

**Transformación** Esto implica cambios de ámbito o estatus. Físicamente podemos pasar de estar “tumbado por un catarro” a estar “presto y listo”.

**Viaje** Los consumidores hablan acerca de muchos aspectos de su vida como un desplazamiento. De hecho, en ocasiones encuadramos a la vida misma como un gran viaje, incluyendo, para muchos, una vida después de la muerte.

**Contenedores** Mantienen las cosas dentro y fuera. Pueden protegernos o atraparnos, y pueden ser positivos o negativos. Incluyen estados físicos, psicológicos y sociales.

**Conexión** Engloba sentimientos de pertenencia o exclusión: estar dentro o fuera del aro. Expresamos pertenencia psicológica cuando nos referimos a mi marca, mi equipo, o *MySpace*.

**Recurso** Necesitamos recursos para sobrevivir. Moriríamos sin comida o agua. Nuestra familia y amigos son recursos que nos sostienen en tiempos difíciles. Los productos y servicios son también recursos importantes.

**Control** Requerimos sentirnos en control de nuestras vidas. Cuando la gente “sucumbe” a enfermedades serias se sienten “impotentes”. O pueden prometerse que “eso no arruinará mi vida”.

“En ocasiones las empresas usan nuestros resultados como la base para informar el contenido de encuestas. Sin embargo, hay otras técnicas y enfoques novedosos que están siendo desarrollados y que parecen trabajar correctamente cuando se usan en forma conjunta. La ZMET suministra *insights* acerca del contenido del pensamiento, mientras que otras técnicas, que pueden incluir a las encuestas mismas, proveen *insights* invaluable acerca de la fuerza de ciertos pensamientos o sentimientos.”

De hecho, dice Zaltman, la clave está en integrar diferentes técnicas y metodologías. “Es esencial que los desarrollos recientes en las ciencias biológicas y sociales se usen para diseñar nuevos métodos y para mejorar los enfoques existentes”, concluye. “Muchos métodos no reflejan un verdadero entendimiento cabal de esos avances. Pero no es sólo responsabilidad de los investigadores comprender los *insights* emergentes en distintos campos. También deben hacerlo los gerentes. Los mismos desarrollos que están haciendo posibles mejores metodologías, también permiten actuar sobre los resultados de forma más efectiva.”

## RECURSOS

CONEXIÓN

CONTROL

