



Por: Humberto Álvarez Laverde.  
**APSOLUTI ESPAÑA**  
[www.apsoluti.com](http://www.apsoluti.com)

La compañía Shiseido nació como una farmacia al estilo occidental en 1872, en Ginza, un barrio de Tokio. En 1927 se constituyó como la actual firma de cosméticos, siendo hoy el cuarto más grande fabricante de cosméticos en el mundo y el más importante en Japón. Posee 98 subsidiarias y 23 centros de producción. Trabajan para Shiseido 25000 empleados y las ventas netas en el año 2001 llegaron a ser de aproximadamente de cinco mil millones de Euros. El *core business* de Shiseido ha sido durante años la cosmética y productos para el cuidado personal (cremas para la piel, protectores UV, cuidado del cabello, etc.). Sus productos cuentan con gran prestigio y se distribuyen en tiendas especializadas o en grandes superficies. Otro negocio en crecimiento son sus salones de belleza, alimentos para la belleza y salud, productos de parafarmacia y química.

Shiseido cuenta con un gran conocimiento sobre la tecnología de sus productos. Posee un Centro de Investigación para el cuidado de la piel, creado con la cooperación de la escuela de Medicina de Harvard, lo que le permite liderar su negocio cosmético en este campo y el desarrollo del negocio farmacéutico. El centro de investigación de Shiseido en Yokohama está integrado con centros similares de Europa y Estados Unidos, facilitando su conocimiento global de las características de los mercados donde opera la compañía y las características específicas de las etnias de los clientes.

### **Desarrollo de nuevos productos en Shiseido**

Shiseido emplea una variedad de procedimientos para el proceso de desarrollo de nuevos productos. La empresa cree que la Ingeniería Kansei es un importante instrumento para lograr desarrollar productos de la máxima calidad posible. El problema con el sistema tradicional del ciclo de desarrollo de productos, está en que las necesidades de los clientes son identificados a través de cuestionarios de investigación comercial, donde existe un alto riesgo de no lograr identificar correctamente, las

expectativas emocionales de los clientes. Es posible que un producto desarrollado con la información recogida del cliente en forma tradicional, no se logre vender o también, cuando este se vende lo suficiente, no se logre saber cual de los factores influyó más en el buen resultado de las ventas. Cuando se usa el sistema tradicional de encuestas para reconocer las expectativas del cliente para el nuevo producto, solo una parte de la información se recoge por este medio. Alguna información más cualitativa no se tiene en cuenta, debido a la dificultad de explorar estas dimensiones. Satisfacer las características físicas de calidad del producto no es suficiente para alcanzar el éxito comercial. Algunas veces mejorando los parámetros físicos, el cliente no los aprecia con facilidad o no nota la diferencia. Por este motivo, Shiseido considera que en el éxito de sus productos debe estar involucrado el concepto Kansai, sentimiento o emoción, siendo estos factores emocionales, factores críticos para la venta del producto y refuerzo de marca.

Shiseido ha desarrollado un amplio rango de metodologías y técnicas para explorar los sentimientos del cliente o Kansei que generan sus productos. Uno de estos instrumentos es llamado Value Creation Assist System (VACAS). Esta técnica le permite a Shiseido hallar los factores de su producto que los clientes valoran más alto, incluyendo los relacionados con emociones. Este trabajo lo realiza a través de preguntas poco estructuradas. Esta información es tratada y priorizada para detectar aquellos elementos útiles que se deben incorporar en los nuevos productos diseñados.

Como complemento, Shiseido emplea una tecnología llamada DIONISIOS (Document Investigation Based on Intention Study Operations) que es una tecnología de minería de textos, con el propósito de evaluar las impresiones que reciben los clientes de los productos. La suite de herramientas llamadas DEMATEL – Cálculo de curva de influencias – permite obtener valores que relacionan causas subjetivas (emocionales) con las frases completadas por los clientes. Por ejemplo, cuando la usuaria de un shampoo dice “porque mi cabello huele a rosas” o “siempre lo uso”, con DEMATEL se puede obtener una relación cercana a las características o parámetros técnicos del producto. DEMATEL permite navegar en el proceso de desarrollo de nuevos productos, entre las diversas opciones, más allá del empleo de la intuición. Las tres herramientas en que soporta Shiseido sus desarrollos son por lo tanto, QFD, VACAS Y DEMATEL.

Algunas experiencias comunicadas por Shiseido sobre aplicaciones de Ingeniería Kansei están relacionadas con los sistemas de cierre de tapas, diseños centrados en las personas, donde el diseño final tuvo en cuenta muy de cerca las opiniones comunicadas por los clientes, mientras que el diseño final se obtuvo con conceptos de ergonomía. Con Ingeniería Kansei se logro traducir el concepto “fácil de abrir” en eficiencia del diseño y dimensiones coherentes. Shiseido realiza experimentos para determinar el concepto “confort” en abrir y cerrar envases, no solo a través de opiniones de los clientes (semántica), sino a través de la ayuda de guantes sensibles que permiten obtener datos sobre el grado de presión realizada. Como producto final de estos estudios, Shiseido obtiene diseños que aseguran que las partes que están en contacto con la mano del cliente funcionan en forma excelente, brindando la máxima satisfacción y sensación al usuario del producto. Además, estos estudios son extrapolados a diferentes etnias y poblaciones para asegurar que idéntica satisfacción con el producto se logra en cualquier sitio del planeta donde opera la empresa. Estos estudios van más allá del establecimiento del simple torque necesario para abrir o cerrar la tapa. Es la

convergencia del diseño World Class que emplean otras compañías, especialmente las japonesas. Finalmente, se concluye que Shiseido cree en las soluciones científicas y acompaña la intuición con instrumentos poderosos como la Ingeniería Kansei, especialmente cuando existen dudas sobre los elementos críticos o donde existe incertidumbre sobre la forma como se debe diseñar. La información básica emplea los sistemas tradicionales “cluster”, pero a través del sistema VACAS logran clarificar la información recogida a partir de las emociones comunicadas por los clientes o usuarios. Una investigación Kansei puede tomar en Shiseido cerca de un mes, es realizado en el interior de la empresa por motivos estratégicos. Algunos “briefs” son contratados externamente con diseñadores y oficinas de marketing, cuando el diseño está plenamente establecido desde la compañía.

Humberto Álvarez Laverde  
Barcelona, España  
2006