Productos nacidos de la experiencia del cliente

En un mundo con cambios tan vertiginosos, y en el que prácticamente todo se comoditiza, ¿cómo podemos diferenciarnos de forma relevante? La respuesta: poniendo el énfasis ya no tanto en la "venta de productos" (tangibles) como en la "venta de experiencias" (intangibles)

Alexis Mavrommatis
Profesor del Departamento Académico de Márketing en EADA Business School

David Roman
Profesor del Departamento Académico de Márketing en EADA Business School

La búsqueda constante de ventajas competitivas por parte de las empresas ha tenido un efecto de mejora continuada en productos y procesos. Tradicionalmente, esta focalización en investigación y desarrollo, más innovación, se centraba, sin embargo, en el uso que del producto hacía el consumidor o en mejorar solo alguna parte de sus características, inspirándose muy a menudo en nuevas introducciones realizadas por los competidores. El resultado eran productos muy semejantes entre las diferentes marcas del sector. Nuevos lanzamientos y conceptos de negocio nacían en el mercado, y la rapidez con la que se copiaban era equivalente a la rapidez con la que los consumidores cambiaban sus preferencias. La lucha se centraba en conseguir que los clientes volvieran a repetir, ya que los presupuestos de captación, con ciclos de vida cada vez más cortos, y la fragmentación de los medios de comunicación hacían insostenibles los tradicionales procesos de comercialización.

Con un consumidor cada vez más exigente y con más opciones, era claro que cada vez se tenía que ofrecer más por menos. El prestigioso economista y profesor en la Harvard Business School Theodore Levitt ya apuntaba en su obra *The Marketing Imagination* (1983) que la percepción de los consumidores iba más allá del producto básico y real, y que el producto ampliado, o todo aquello que "acompaña" a un producto o servicio, también pesaba en la imagen que nuestros clientes tenían de ➤➤➤

Este documento está autorizado para el uso exclusivo de Assumpta Domenech . (cett@cett.es).
Copiarlo o publicarlo es una infracción de los derechos de autor. Para cualquier consulta contacta con info@harvard-deusto.com.

Este documento está autorizado para el uso exclusivo de Assumpta Domenech . (cett@cett.es).
Copiarlo o publicarlo es una infracción de los derechos de autor. Para cualquier consulta contacta con info@harvard-deusto.com.

➤➤➤ nuestros productos, por lo que no podía separarse ninguna de estas partes. Tanto es así que, una vez desarrollado el mejor producto básico y real posible, toca trabajar el producto ampliado, en el que la experiencia forma parte primordial de la percepción del producto.

¿PAGAR MÁS?

Cuando, en 1987, Howard Schultz abrió el primer Starbucks en Seattle, ya era consciente de que, a una cafetería, las personas no acudían "solo" a tomar café, sino también a descansar, a conversar..., y el concepto de producto que estaba creando debía adaptarse a ello. Esta "experiencia" hace que estemos dispuestos a pagar un precio más elevado por un café cuando, seguramente, tenemos un producto de calidad similar, pero a un coste más bajo, a pocos metros de distancia. Percibimos, y reconocemos, que Starbucks no "vende" únicamente café; también, relax, comodidad, ambiente agradable, wifi de calidad... La tecnología juega asimismo un papel importante en la mejora de la experiencia del cliente, y es un ámbito tan poderoso que ya un tercio de la facturación de Starbucks en Estados Unidos llega a través de la aplicación móvil prepago de la compañía. Esta app permite a los clientes hacer sus pedidos y pagar a través de sus teléfonos inteligentes para luego recogerlos en el establecimiento de su elección.

Diferentes categorías acogen multitud de productos que, en realidad, son algo más que el producto básico y real. Es el caso de uno de los productos estrella de Ferrero, Kinder Sorpresa, que no esconde su objetivo: aportarnos nueva experiencia cada vez que le regalamos a un niño uno de esos huevos de chocolate. Es todo un ritual abrir el plástico amarillo que esconde la "sorpresa" y una diversión todo lo que sucede tras esos primeros momentos. Que siempre esconda un juguete diferente es lo que, realmente, nos hace vivir esa experiencia como positiva, pero, además, se completa con otra "experiencia": que los padres interactúen con su hijo a la hora de montar ese juguete. No pasa lo mismo con el producto de sus competidores directos, el huevo de Barbie o el de Spiderman, que, aunque también ofrecen un chocolate excelente y un regalo atractivo, no alcanzan esas cotas de alta experiencia del cliente. Uno de los motivos es que Ferrero crea el producto pensando plenamente, y desde el principio, en la experiencia del usuario.

PROCESO RECÍPROCO

Es evidente que lo tangible debe funcionar y, naturalmente, ser excelente, aunque la clave radica en ir más allá en la relación con nuestro

Este documento está autorizado para el uso exclusivo de Assumpta Domenech . (cett@cett.es).
Copiarlo o publicarlo es una infracción de los derechos de autor. Para cualquier consulta contacta con info@harvard-deusto.com.

cliente. Pero ¿cómo se forma una experiencia? Una experiencia nace como resultado de un proceso recíproco entre cliente y emisor, produciendo un estímulo que ofrece valores sensoriales, emocionales, cognitivos, conductuales y relacionales. Uno de los principales conocedores del márketing experiencial, Bernd Schmitt (1999), propuso cinco maneras de involucrar a los clientes: percibir, sentir, pensar, actuar y relacionarse. La formación de la experiencia se refiere al mecanismo interno que el consumidor intenta codificar con la creación de valor en tres etapas:

1. Procesamiento mental, cognitivo y emocional.
2. Creación de valor experiencial.
3. Respuestas de los clientes, positivas o negativas.

La experiencia es de naturaleza holística, es decir, los clientes la consumen, a través de múltiples interacciones, como una serie integrada de actividades que ocurren en las etapas del proceso de toma de decisión del consumidor: precompra, compra y poscompra. De ahí la importancia de comprender la trayectoria del *customer journey*, desde las expectativas previas del consumidor hasta las evaluaciones que realice al finalizar el proceso. Analizando las experiencias en niveles, estas se pueden dividir en tres tipologías:

1 EXPERIENCIAS DE MARCA. Son aquellas percibidas por los consumidores como representativas de valores corporativos, y se comunican principalmente a través de comunicación y publicidad. Están muy relacionadas con el posicionamiento estratégico y se enmarcan, sobre todo, en las expectativas previas. Los que aún no conocen en persona Ferrari Land, ¿qué esperan de ese parque de atracciones? Seguro que piensan en el color rojo y en "cavallinos rampantes" inundando cada esquina; y también en una estética deportiva y, por lo tanto, en atracciones muy rápidas, ligadas con la imagen que acompaña a la firma automovilística. Esperan todo esto porque el concepto de marca está tan arraigado en el consumidor que cualquier manifestación ha de cumplir con los valores esperados. En este caso, la experiencia debe respetar el posicionamiento de marca, y esta debe respetar, a su vez, todas sus dimensiones, ya que generan confianza en el consumidor de cara a una posible experiencia de compra.

Esta experiencia integral de marca es lo que hace que firmas como Montblanc, por ejemplo, desarrollen productos diferentes con una utilidad similar, con lo que logran generar ventas cruzadas con su público objetivo habitual. O que otras marcas, como BMW, dediquen un esfuerzo especial a la experiencia del conductor de sus vehículos, incluso cuando este tiene que hacer frente a alguna avería: la marca es consciente de que la experiencia con el taller es parte de la experiencia con la marca, y que pesará positivamente en la futura elección del usuario la próxima vez que cambie de automóvil.

Posicionarse en una marca también es una asignatura que buscan aprobar los *retailers* tradicionales, para lo cual se embarcan en iniciativas como las tiendas *flagship*, con las que no buscan una rentabilidad directa del punto de venta, sino ser una referencia para sus clientes. Uno de estos ejemplos es el nuevo establecimiento de Mango en la calle de Serrano de Madrid, en el que se incorporan probadores digitales con realidad aumentada, pagos a través de PayGo, una zona específica de *Click & Collect*, *e-tickets* y otros servicios desarrollados para obtener una experiencia de compra diferente. Incluso ofrece una app especial, Shazam In-Store, con la que el cliente puede conectarse con las *playlists* de la tienda y elegir las canciones que desee que suenen mientras realiza sus compras. Y todo en un local de arqui- ➤➤➤

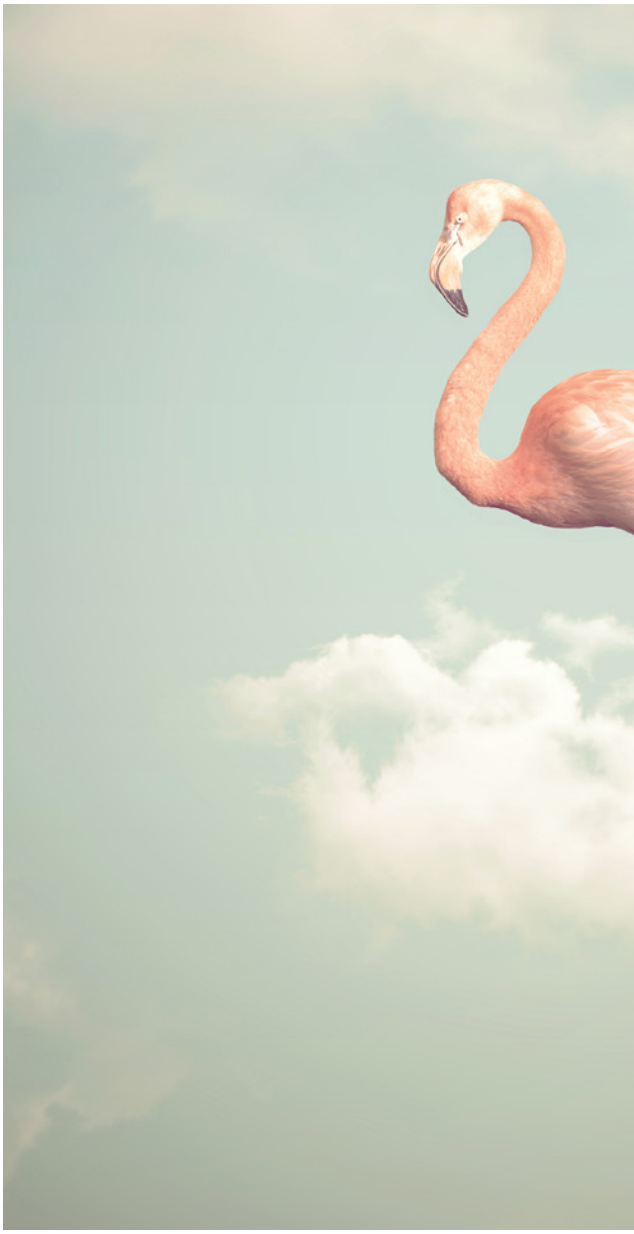
La experiencia es de naturaleza holística, es decir, los clientes la consumen, a través de múltiples interacciones, como una serie integrada de actividades que ocurren en las etapas del proceso de toma de decisión del consumidor: precompra, compra y poscompra

Este documento está autorizado para el uso exclusivo de Assumpta Domenech . (cett@cett.es).
Copiarlo o publicarlo es una infracción de los derechos de autor. Para cualquier consulta contacta con info@harvard-deusto.com.

➤➤➤ tectura moderna, exquisita mezcla de materiales y jardín con exposición permanente de maniquís... Toda una experiencia.

2 EXPERIENCIAS TRANSACCIONALES. Se relacionan con las experiencias cotidianas de compra de los clientes en sus relaciones con los proveedores de productos o servicios. Es la experiencia básica en el sector del *retail*, tanto de compraventa de productos como en servicios. Analizar la experiencia de compra, anclando los procesos que ya se ofrecen y que se valoran positivamente, y detectando los esperados no entregados, es parte de su proceso de mejora continua.

Amazon es uno de los grandes especialistas a la hora de examinar la experiencia de compra y aprovechar las nuevas tecnologías para crear un servicio "anhelado" por los consumidores y no encontrado. Ahí radica su éxito. Puede afirmarse que el gigante del comercio online ha cambiado los parámetros del *e-commerce*. Su orientación al proceso experiencial con el cliente es tal que Bezos hace que todos sus directivos pasen un mínimo de dos días al año en el *call center* de la empresa para que "sientan" la experiencia de sus clientes y la tengan en cuenta antes de tomar cualquier decisión. Incluso su proceso de I+D es diferente al de sus competidores a la hora de desarrollar productos. Un ejemplo: su lector de libros electrónicos, Kindle, un dispositivo portátil que permite comprar, almacenar y leer libros digitalizados, fue diseñado únicamente a partir de las necesidades y preferencias de sus clientes, y solo después pasó a los ingenieros.



3 EXPERIENCIAS RELACIONALES. Son las que disfrutan los clientes que mantienen una relación con la empresa después de la compra. Analizar la experiencia actual de estos con la marca y observar cómo se puede mejorar es su objetivo, que se refleja en las políticas de fidelización de las empresas. Generar nuevos productos desde esta perspectiva, como parte del producto ampliado, representa una muy buena oportunidad para las compañías, y productos suplementarios, como una aplicación móvil, pueden aportar un gran valor en la experiencia del cliente.

En su app para clientes registrados, la cadena hotelera NH incorpora un servicio que evita uno de los grandes *pains* en el momento de llegar a un hotel, el *check-in*. ¿Cuántas veces hemos llegado a un hotel justo después de haberlo hecho también un grupo de turistas? En ese momento, sabemos que deberemos esperar un buen rato hasta que en recepción nos atiendan. Pero ¿y si en nuestro móvil pudiésemos saber la habitación a la que tenemos que ir e, incluso, el mismo teléfono nos sirviese de llave? ¿Cuánto valoraríamos esta posibilidad? Mientras hay empresas que diseñan aplicaciones que no ofrecen valor a sus clientes, y que ni siquiera se utilizan después de ser descargadas, otras trabajan en mejorar la experiencia de sus clientes con ellas.

Este documento está autorizado para el uso exclusivo de Assumpta Domenech . (cett@cett.es).
Copiarlo o publicarlo es una infracción de los derechos de autor. Para cualquier consulta contacta con info@harvard-deusto.com.

Posicionarse en la marca también es una asignatura que buscan aprobar los 'retailers' tradicionales, para lo cual se embarcan en iniciativas como las tiendas 'flagship', con las que no buscan una rentabilidad directa del punto de venta, sino ser una referencia para sus clientes

SATISFACER EXPERIENCIAS NO SATISFECHAS

Otro de los factores que pueden desencadenar un futuro éxito comercial es analizar experiencias de usuarios no del todo bien satisfechas para generar nuevos productos. Múltiples ejemplos avalan esta afirmación. Uno de ellos es Get Free Bird, una firma de nueva creación que ofrece un seguro de vuelo en caso de cancelación o retraso. Su servicio se fundamenta en avisar al usuario incluso antes de que la propia aerolínea informe de la incidencia y en proponer vuelos alternativos al mínimo coste, que se reservan gratis desde su aplicación.

Igualmente, ningún *stakeholder* debe quedar al margen de la experiencia, ya que también valoran el contacto que tienen con la marca. Por ello, ya hay empresas que incluyen en su oferta productos basados en la experiencia integral del cliente directo, que es igual de importante que la del usuario final. Centrándose en la persona que oferta su piso, Airbnb, por ejemplo, ofrece diversos servicios en este sentido: el *pocket rent*, un software de gestión residencial especialmente útil para quienes dispongan de varias propiedades para ofertar y necesiten controlar todo el proceso de alquiler de los diferentes espacios; *remote lock*, una cerradura digital a distancia para controlar el acceso al apartamento, que evita tener que dejar una copia de las llaves a terceros; *hacking Airbnb*, unos cursos centrados en conseguir más éxito en la comercialización online del piso en alquiler... E, incluso, desarrolla dispositivos para controlar el agua que gastan los huéspedes "caraduras" en la ducha. Todos estos productos de nueva creación se basan en la mejora de la experiencia con la marca y generan, sin ninguna duda, una potente ventaja competitiva frente a otras empresas del sector.

La naturaleza y la composición de la experiencia pueden variar en función del sector y la tipología de negocio. Sin embargo, es imprescindible para la gestión empresarial en un entorno tan competitivo como el actual. Esta realidad la convierte en una pieza fundamental en el desarrollo de nuevos productos y servicios. ■

"Productos nacidos de la experiencia del cliente". © Planeta DeAgostini Formación, S.L.

Este documento está autorizado para el uso exclusivo de Assumpta Domenech . (cett@cett.es).
Copiarlo o publicarlo es una infracción de los derechos de autor. Para cualquier consulta contacta con info@harvard-deusto.com.