

# Marketing de Experiencias

## Contenido

### INTRODUCCIÓN.

Pag 1

### PRIMERA PARTE: LA TEORÍA.

Pag 1

### SEGUNDA PARTE: LA PRÁCTICA.

Pag 6

### CONCLUSIÓN.

Pag 8

Título del Libro: Clued In: How To Keep Customers Coming Back Again and Again

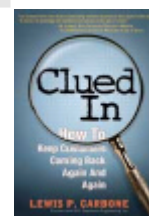
Autor: Lewis P. Clairborne

Fecha de Publicación: 1 de Abril 2.004

Editorial: Financial Times Prentice Hall

Nº Páginas: 272

ISBN: 0131015508



**EL AUTOR:** Fundador y consejero delegado de la consultora Experience Engineering, Lou Carbone ha investigado durante más de veinte años la dinámica de creación y administración de experiencias. Su empresa cuenta en su haber clientes de la talla de IBM, General Motors, Avis, Audi, Hardcover: Blockbuster, Office Depot, y Taco Bell, entre otros. En colaboración con Steve Haeckel escribió el artículo pionero "Engineering Customer Experiences", con el que dieron origen al concepto de experiencia del cliente.

### INTRODUCCIÓN

Clued In: How To Keep Customers Coming Back Again and Again (Ponerse en la Pista: Cómo Lograr que los Clientes Regresen Una y Otra Vez) es uno de los primeros libros en realizar un acercamiento práctico y sistemático a la creación y gestión de la experiencia total del cliente como proposición de valor. En él, Lewis P. Carbone no sólo hace una apología de la ingeniería de experiencias sino que además nos presenta las claves para evaluar el tipo de experiencias ya existentes en la empresa, auditarlas, diseñar otras nuevas, instaurarlas y darles seguimiento.

### PRIMERA PARTE: LA TEORÍA

#### Las raíces de la experiencia

En los años cincuenta Howard Johnson se había convertido en el

"anfitrión de la carretera" para una emergente clase media estadounidense que, montada en sus flamantes automóviles, se lanzaba al turismo interior. La unión del motor del automóvil con el hotel había dado lugar al motel, y el tejado naranja de los Howard Johnson comenzó a ser sinónimo de alojamiento y restauración en ruta. Pionero de muchos de los conceptos de alojamiento y restauración más innovadores del sector, en los años setenta Howard Johnson se había transformado en una de las grandes cadenas de restaurantes de Estados Unidos. Hagamos, también nosotros, un alto en el camino para imaginar la experiencia por la que pasaban esos primeros turistas estadounidenses. Para la familia media estadounidense con niños que salía de su hogar para pasar las vacaciones en casa de algún familiar, y tras largas horas de viaje necesitaba un lugar donde comer y pernoctar, encontrar un

Este libro lo puedes comprar en:

[www.amazon.com](http://www.amazon.com)

tejado naranja en la carretera era como encontrar un oasis en medio del desierto. Un lugar limpio, tranquilo, acogedor, predecible y con una buena relación calidad-precio. El sitio perfecto para ir al baño, comer caliente, comprar un sabroso helado a los niños y reponer fuerzas antes de volver a ponerse en ruta.

El ascenso y el éxito de Howard Johnson en aquella época constituyen un reflejo fidedigno del poder de la gestión de las experiencias. Cuando una experiencia quedaba grabada en la mente del cliente, este volvía satisfecho una y otra vez. Tal vez nada ilustre mejor el poder estratégico de la fidelidad de los clientes para encumbrar a una empresa al éxito comercial como el ascenso en los últimos cincuenta años de marcas estadounidenses que, poco a poco, han ido trascendiendo fronteras. Más allá de las economías de escala, las franquicias transformaron el paisaje empresarial.

Fue a finales de los setenta cuando comenzó la decadencia del exitoso modelo, al perder Howard Johnson la pista de lo que sus clientes deseaban. Corrían tiempos difíciles y los directivos de la cadena decidieron contraatacar recortando costes, lo cual desde el punto de vista económico resultaba totalmente lógico y, sin embargo, no añadía nada nuevo a la experiencia de los clientes, sino más bien todo lo contrario. Mientras tanto, cadenas como Marriott y McDonald's se esmeraban en sincronizar con las necesidades y expectativas de una clientela cada vez más exigente.

Volviendo la vista atrás, resulta fácil concluir que crear y dar seguimiento constante a las experiencias del cliente requiere un compromiso a largo plazo. Es la cuidada orquestación de todas las pistas que se combinan para dar lugar a la experiencia total lo que crea el valor diferenciador para el cliente. Howard Johnson fue incapaz de comprenderlo debido a la falta de perspectiva de sus directivos, que no acertaron a entender el valor nominal creado por la experiencia del cliente, ni supieron cómo reaccionar ante la competencia. Además, tampoco se dieron cuenta de que para seguir atrayendo a personas cuyos gustos y exigencias habían cambiado, debían adaptarse a ellos. En consecuencia, les tocó si no morir, al menos languidecer.

Una historia contrapuesta es la de Disney, que también comenzó a construir su imperio (tal vez sería más correcto denominarlo "Reino Mágico") por aquella misma época. Sus "imagineros" (en inglés, "imagineers", término inventado combinando "image" y "engineer") eran las personas encargadas de utilizar su imaginación para inventar de forma creativa todas las piezas de la experiencia del cliente en el parque temático. Mientras en Howard Johnson recortaban costes, en Disney no se recortaba una sola esquina. Por el contrario, se diseñaban e integraban en el entorno para generar una experiencia única para el cliente con ese esmero por el detalle que ha convertido a Disney en una compañía legendaria.

A propósito de esta circunstancia, el autor narra la anécdota de una reunión en la que los "imagineros" debatían sobre la temperatura a la que se debía servir el helado en el parque temático de Disney en Orlando. A primera vista puede parecer una fruslería, pero no lo es en absoluto si nos paramos a pensar que con el calor de Florida, y si el helado no está bien frío, se deshará en las manos del cliente, manchará el suelo y, lo que es peor, si se trata de un cliente de corta edad puede ser causa de un berrinche que arruine al menos parte de lo que debería ser un precioso día en el parque. Detalles de este tipo son lo que diferencia a Disney de la competencia. No queda ningún cabo suelto, no se deja nada a la improvisación y los "miembros del reparto" (término con que se designa a los empleados en la jerga Disney) comprenden a la perfección los requisitos del guión que interpretan.

De Disney podemos aprender no sólo que la experiencia es esencial a la hora de crear y mantener valor, sino también que un acercamiento sistemático puede ser la solución para lograrlo; en otras palabras, al igual que sucede con la maquinaria de un reloj, un mecanismo complejo y multidimensional concebido para funcionar a gran escala solo se puede diseñar y poner en marcha partiendo de la premisa de que no hay que dejar nada a la suerte.

Cuando las empresas aceptan la idea de que la calidad de la experiencia total influye sobremanera en la fidelidad a largo plazo del cliente y la apología que estos hagan de la organización, el plano en el que operan se

amplía de forma notable. Maximizar la experiencia total del cliente es lo que crea valor y genera preferencias. Por ello, el autor aboga por aplicar los mismos principios a empresas tan dispares como concesionarios automovilísticos, bancos, universidades, supermercados, hospitales, agencias de seguros y compañías de alquiler de automóviles. De hecho, niveles similares de atención al detalle con el fin de mejorar la experiencia del cliente se encuentran en empresas tan dispares como Harley Davidson o la clínica Mayo.

Por supuesto, nada es perfecto, ni siquiera la experiencia de Disney. Todo es mejorable, incluso la propia experiencia Disney. Hay quien se queja del precio, hay quien considera que el parque está desfasado, hay quien detesta las multitudes y hay quien es capaz de encontrar mil defectos más, pero en Disney están dispuestos a responder a todos esos retos. Y a hacerlo otorgando un papel primordial a la experiencia del cliente, sin limitarse a hacer cuentas tal y como hacen otros.

### **La experiencia como proposición de valor**

En opinión del autor, experto en Ingeniería de Experiencias (Experience Engineering, en inglés), lo que en la actualidad se etiqueta de "economía de la experiencia" se encontraba en pañales en los años cincuenta. Tuvieron que pasar unos decenios para que la gestión de la experiencia total del cliente ocupase un lugar prominente en la proposición de valor de la empresa.

En 1971, abría en el puerto de Seattle una tiendecita donde se vendía el café recién descargado de los barcos que llegaban al puerto: de ahí la sirenita que eligieron para su logo. Con su ambientación, la tienda buscaba evocar las sensaciones que los comerciantes de café experimentaban al llegar de lejanos países exóticos con sus barcos cargados del precioso grano. Sin embargo, en el establecimiento el único café que se colaba era para degustación, ya que la preparación y consumo del producto la hacían los clientes en casa. La tienda se llamaba Starbucks y en 2003 contaba ya con 6000 establecimientos repartidos por todo el mundo.

Su consejero delegado, Howard Schultz, cuenta que lo que le hizo

concebir la idea de crear cafeterías al estilo europeo en Estados Unidos fue un viaje que realizó en 1983 a la feria del hogar de Milán. Cuando estaba en la feria milanesa, entró por casualidad en un bar a la hora del desayuno y vivió una experiencia casi religiosa al adentrarse en un mundo de visiones, sonidos, aromas y sabores ligados a la experiencia de tomar café totalmente distinta de la que conocía en Seattle.

El "barista" (en italiano, empleado del bar) moviéndose tras de la barra y casi bailando al moler el café, poner la dosis en la máquina de expreso y la taza bajo el chorro, el ruido de la leche vaporizándose, el olor a café, clientes saludando al entrar y salir, el pasar de hojas de los periódicos, el rumor de conversaciones en el mostrador y una ópera italiana como telón de fondo. Schultz comprendió entonces que los italianos habían transformado la experiencia de tomar café en todo un raptó sensorial. Y se dijo a sí mismo que, si pudiera recrear en Estados Unidos la auténtica cultura italiana del café, podría llegar a los corazones de los estadounidenses y Starbucks sería algo más que otra tienda de café, sería una experiencia sensorial.

Lo que Starbucks, Disney, Harley y otras empresas realizan es algo que muchos otros necesitan a aprender a hacer. A medida que más y más empresas se dan cuenta de que no pueden conformarse con la mediocridad de secundar políticas de precios poco imaginativas, reducciones de costes y promociones, el poder que tiene el valor de la experiencia goza cada vez de mayor reconocimiento. Según el autor, la gestión de la creación de valor desde una perspectiva puramente contable equivale a "contar los granos equivocados", mientras que crear valor sirviéndose de un enfoque multidimensional e integrado de experiencias gestionadas de forma intencionada, nos desafiará a conectar con las emociones inconscientes del cliente y a diferenciarnos de la competencia de maneras que resultan imposibles de copiar.

La clave del diseño es emocional y va más allá del simple producto o servicio. Es una proposición de valor completa en la que se integran elementos emotivos y racionales, que es creada y gestionada durante la experiencia total del cliente. Sin una comprensión amplia de la experiencia, nos

limitamos a verter líquido caliente en una taza. Sin embargo, cuando seguimos el rastro de lo que quieren los clientes y les ofrecemos las pistas que ellos mismos validan, enriquecemos la proposición de valor al tiempo que creamos una experiencia única e inolvidable.

El valor y el precio que los consumidores están dispuestos a pagar aumenta al pasar de un artículo de primera necesidad a un producto, de un producto a un servicio y de un servicio a una experiencia. La experiencia se convierte así en la razón suprema por la que millones de personas de todo el mundo están dispuestas a pagar dos dólares o más por una taza de café que, preparada en casa, cuesta tres centavos. En dos palabras: Experiencia Total. La experiencia total es el proceso mediante el cual la taza de café de tres centavos se transforma en dos dólares de emociones en cuya elaboración intervienen una serie de pistas que, sabiamente combinadas, forman un todo cuyo valor es superior al de las partes por separado.

Una y otra vez, el mercado demuestra, y las investigaciones científicas y de marketing ratifican, que la experiencia total es esencial a la hora de crear valor para los consumidores. El inconsciente desempeña un papel clave en la toma de decisiones, ya que el 95% de lo que influye en las elecciones conscientes del consumidor es subconsciente. En otras palabras, los atributos tangibles de un producto o servicio influyen menos en las preferencias del cliente que los elementos emocionales y sensoriales asociados a la experiencia total.

Ello es indicativo no sólo del gran valor de la experiencia total, sino también de la influencia positiva que podría desencadenarse al gestionar esos elementos sensoriales y emotivos, a los que el autor denomina "pistas", de forma que se extiendan sabiamente a lo largo de la experiencia total del cliente o consumidor.

Tal vez no haya oído hablar aún de Krispy Kreme, pero es un nombre que tal vez decida añadir a la lista de lugares de visita obligada en su próximo viaje a Estados Unidos una vez lea su caso. Krispy Kreme es un establecimiento donde se fabrican y venden donuts y que cuenta con 285 tiendas en Canadá y Estados Unidos, en contraste con las 5.300 tiendas que su

competidora Dunkin Donuts tiene repartidas por todo el mundo. La gran diferencia entre ambas cadenas es que, mientras los ingresos anuales por tienda de la primera ascendían a 744.000 dólares, la segunda ingresaba 3,4 millones de dólares por el mismo concepto. Lo curioso también es la disparidad de su producción, pues mientras Dunkin Donuts fabricó a escala global 2.300 millones de donuts, con varios miles de tiendas menos Krispy Kreme llegó a fabricar 2.000 millones.

Además, un boca a oreja que funciona de forma apabullante entre los clientes de Krispy Kreme, hace que haya gente dispuesta a acampar durante varios días ante las puertas de un nuevo establecimiento que ha anunciado su apertura, que su inauguración cause caravanas de varios kilómetros y que la gente aguarde su turno pacientemente en colas de tres o cuatro horas para comprar donuts recién hechos. A juicio de su consejero delegado, la clave del éxito es su conexión con los clientes. Y es que mientras Dunkin Donuts habla de "dayparts" (número de donuts vendidos por cliente) y "tasa de estómago", para Krispy Kreme lo esencial son las experiencias que fabrica basándose en pistas convincentes: la producción de donuts a la vista, el olor de la masa friéndose, la cascada de cobertura que se derrama sobre los donuts calentitos e incluso la gente haciendo cola. Imágenes todas ellas que hacen salivar a quienes las recuerdan más de lo que el sonido de la campana conseguía con el perro de Pavlov.

Lo más significativo de casos como los de Krispy Kreme y Starbucks es que sus directivos comprenden el cambio radical que se ha operado en sus respectivos negocios al convertir la experiencia en la pieza central de sus proposiciones de valor. Saben perfectamente que no son únicamente los elementos racionales los que generan el compromiso del cliente, sino también el lazo emocional de la experiencia que transforma sus productos y servicios en algo memorable. Y son precisamente esas sensaciones inconscientes las que dictarán al cliente no sólo a dónde acudir en futuras ocasiones, sino también qué recomendar a sus amigos, familiares y vecinos. A medida que la experiencia se convierta en el centro de la proposición de valor, los clientes desempeñarán un papel cada vez más

importante al convertirse de facto en co-creadores de valor.

### Marcas y Experiencia

Existe un abismo entre el antiguo enfoque del marketing basado en el "hacer y vender" y el nuevo enfoque basado en el "sentir y responder", en el que la gestión del valor de la marca resulta esencial. Se tiende a confundir la gestión de la marca (brand management) con la gestión de la experiencia (experience management), pero a juicio del autor, son dos cosas diferentes: la primera hace referencia a la opinión que la empresa merece a los consumidores, mientras que la segunda es un sentimiento íntimo, personal e intransferible del cliente. Dicho de otro modo, mientras que la gestión de la marca está encaminada a administrar lo que los clientes sienten hacia la marca, la gestión de la experiencia administra la experiencia individual, es decir, la forma en que se sienten los clientes consigo mismos.

El valor de marca (brand value) es el valor que la marca tiene para la empresa y se basa en el valor nominal de la marca (brand equity), es decir, el valor que el cliente asocia a la marca. Por su parte, el valor nominal de la marca se basa en el valor de la experiencia (experiential value), que es el valor que los clientes obtienen de cómo les hace sentir la marca con ellos mismos. El valor de la experiencia conduce a la fidelidad a la marca, que a su vez redundará en beneficio del rendimiento empresarial.

Experiencia y marca no son lo mismo y por tanto no deberían utilizarse indistintamente, pues ello provoca confusión. El siguiente caso sirve para aclarar los conceptos: la cadena hotelera Marriott posee numerosas submarcas como Marriott Courtyard, Marriott Hotels, Residence Inn o Ritz-Carlton, entre otras. La experiencia de pernoctar en el Ritz-Carlton es diferente a la de hacerlo en el Marriott Courtyard, pues cada submarca tiene asociada una experiencia distinta que refleja el distinto valor que la compañía les atribuye. Y es precisamente ese valor obtenido de la experiencia lo que atrae a los clientes, no los atributos de la marca. En la administración de experiencias, el autor se muestra partidario de que las organizaciones desarrollen un Motivo de la Experiencia en tres pala-

bras que refleje los sentimientos que desean que experimenten sus clientes. Dado que es imposible separar por completo experiencia y marca, resulta fundamental aclarar la relación entre marca y experiencia para sacar el máximo partido de cualquier sistema de gestión de experiencias que deseemos instaurar.

Es admirable la riqueza que entrañan las experiencias. Si aprende a utilizarla en su favor, logrará que los clientes más impávidos se conviertan en acérrimos defensores de las experiencias que proporciona y de la marca a la que están ligadas. Un buen ejemplo de ello son las líneas aéreas Southwest y Jetblue, que han conseguido destacarse del resto por saber entender que lo que los clientes esperan no son lujos (de hecho, se autocalifican de "no frills"), sino facturación y abordaje rápidos, puntualidad en los vuelos, reservas por Internet, personal atento y demás elementos o "pistas" que configuran una experiencia total satisfactoria.

### Gestión del valor de la experiencia

¿Prefiere usted comprar en un supermercado antes que en otro? ¿Y qué opina de los restaurantes, salones de belleza o tiendas? Está claro que la gente opta por unas experiencias u otras y su elección se debe a razones funcionales y emocionales que cada uno deriva de sus propias vivencias. Independientemente del tipo de negocio al que se dedique, usted forma parte de sus clientes y, por tanto, puede gestionar experiencias distintivas y poderosas que les hagan volver una y otra vez.

Las impresiones generadas en los clientes podrían repartirse en tres "zonas": una negativa o de rechazo, una neutra o de aceptación y una positiva o de preferencia. Los clientes que tienen una impresión negativa de la experiencia podrían generar un boca a oreja negativo; los de la zona neutra se muestran indiferentes y los de la zona positiva son los que no sólo repetirán la experiencia, sino que además hablarán bien de ella. Este "Modelo de Preferencias" puede utilizarse no sólo para registrar las reacciones producidas por las experiencias, sino también las producidas por las pistas.

Las experiencias no tienen un inicio y un fin, sino que son un continuo. Para ilustrar este punto, el autor presenta

el "Lazo de la Experiencia", que se divide cronológicamente en tres etapas. La primera, que es la percepción, se inicia con las ideas y sentimientos preconcebidos ya sean conscientes o inconscientes, buenos o malos, correctos o incorrectos. Proceden de la publicidad, el boca a oreja y experiencias anteriores. La segunda etapa es la interacción y conlleva el contacto directo con las personas y el entorno físico en que se desarrolla la experiencia, en lo que se denomina "momentos de la verdad". La tercera y última etapa es la del recuerdo: en ella se combinan todos los pensamientos y sentimientos, racionales y emotivos, referentes a la experiencia. Las investigaciones de marketing se equivocan al creer que lo que los clientes dicen es lo que sienten, ya que en el fondo no hacen otra cosa que racionalizar sus sentimientos. La explicación racional que ofrecen cuando se les interroga tiene poco valor, pues las emociones inconscientes que han quedado grabadas en su subconsciente son lo que en último término determina su compromiso con una marca o empresa, mucho más incluso que lo que sucedió o no sucedió en el nivel de la realidad.

Otro elemento que influye en la percepción del valor es la interacción de las pistas en una experiencia. Cuando una de estas no está bien gestionada, puede ocurrir que una pista negativa anule a una positiva. Por tanto, para que el valor de una experiencia total sume en positivo hay que reconocer todas y cada una de las pistas que entran en juego y gestionarlas debidamente. Creando y orquestando pruebas consistentes y compatibles ligadas a impresiones que reafirmen el valor, una empresa puede influir positivamente en sus clientes.

En resumen, la gestión de experiencias parte de tres premisas y tres principios fundacionales. Las tres premisas son: la experiencia es una proposición de valor, las pistas son estímulos de las experiencias y los sistemas de gestión de experiencias se construyen mediante pistas.

El primer principio es gestionar la amplitud y profundidad de la experiencia. Como vimos en el caso de Starbucks, la experiencia puede transformar un producto básico en una experiencia diferenciada. La amplitud de la experiencia se refiere a las pistas que se dejan en las

etapas del "Lazo de la Experiencia". Por ejemplo, la experiencia del huésped de un hotel comienza mucho antes de entrar físicamente en él, ya que navegar en su página web u hojear su folleto publicitario también forman parte de la experiencia total. La profundidad se logra extendiendo pistas que apelen a los cinco sentidos. Siguiendo con el caso del hotel, la decoración debe ser agradable a la vista, el oído puede recrearse con el murmullo de una fuente, el gusto, apreciar los sabores procedentes del restaurante, el olfato percibe el frescor de una habitación bien aireada y el tacto nos permite comprobar la firmeza de la cama. Como vemos, gestionar las pistas es todo un desafío.

El segundo principio es diseñar y gestionar simultáneamente pistas "humanas" y mecánicas. Las primeras son las producidas por personas, mientras que las últimas son reacciones al entorno, el proceso u otros aspectos físicos de la experiencia. Por ejemplo, cuando Ray Kroc diseñó los primeros McDonalds, insistió en que los muebles de patatas fritas, bebidas y hamburguesas estuviesen a la vista del cliente para mostrar la limpieza del restaurante. Asimismo, coreografió el movimiento de los empleados detrás del mostrador para sugerir velocidad, agilidad y eficiencia acordes con el concepto de comida "rápida".

El tercer principio establece que las experiencias deben conectar emocionalmente, pues la conexión emocional es esencial en la experiencia total del cliente. Por ejemplo, en Krispy Kreme todo lo que el cliente ve, huele, prueba, siente física o emocionalmente ha sido cuidadosamente orquestado para convertirse en una sinfonía para los sentidos que trasciende la simple transacción de comprar donuts.

### Las pistas: Cómo dejar un rastro

Si pudiésemos ver la estructura atómica de una experiencia, comprobaríamos que está compuesta de un complejo conjunto de pistas sensoriales interconectadas. No todas ellas tienen el mismo valor, pues cada cliente percibirá y valorará cada pista de forma diferente. Lo que a uno le resulte intrascendente, tal vez para otro sea primordial. A pesar de todo, la fidelidad del cliente es más una reacción a la experiencia total

que una respuesta racional a los productos o servicios por separado.

En la escena de un crimen, las pistas son retazos de información aislados o pequeños fragmentos de evidencias físicas a las que la prodigiosa mente del detective dota de sentido. Por el contrario, las pistas que conforman la experiencia del cliente están por todas partes, ya que cualquier cosa que se pueda percibir o cuya ausencia se pueda sentir es una "Pista de la Experiencia" ("Experience Clue", en inglés). Las experiencias están compuestas por tres tipos de pruebas interconectadas: funcionales (emitidas por la funcionalidad del bien o servicio y registradas en el pensamiento racional), humanas (estímulos producidos por personas, son el lado humano) y mecánicas (procedentes del mundo físico: visiones, sonidos, olores y otros elementos).

Los sentidos son los receptores de pistas mecánicas y emocionales. Las pistas funcionales son esenciales, ya que si un producto no da buen resultado, la gente sencillamente no lo comprará. Las pistas emocionales son vitales para la percepción de valor y la experiencia del cliente. Aun así, el arte de dejar un rastro es un proceso tan elemental que la mayoría de las personas ni siquiera piensa en él. La ciencia de las pistas y su gestión están todavía en sus inicios y, a largo plazo, se verán transformadas por la aplicación de nuevos conocimientos y tecnologías. Mientras tanto, si queremos beneficiarnos del poder de la experiencia, no queda otro remedio que recurrir a una identificación y orquestación sistemáticas de las pistas.

Por otra parte, las pistas pueden utilizarse de forma independiente o combinarlas en series con el fin de alcanzar una meta específica. Por ejemplo, las líneas aéreas fabrican con cintas una especie de laberinto para dirigir la cola de espera hacia el primer mostrador disponible. En parques temáticos como los de Disney se proporcionan además una serie de pistas con carteles, música e incluso empleados que informan del tiempo de espera. Aunque nunca nos hayamos parado a pensar en las pistas, están ahí y respondemos a ellas de forma consciente e inconsciente. Las empresas saben de la existencia de pistas funcionales, pero con frecuencia hacen caso omiso del resto, que son en realidad las más impor-

tantes, pues el inconsciente procesa hasta un 95% de los datos percibidos durante la experiencia. Las investigaciones neurocientíficas y de marketing confirman que los principios sobre los que se asienta la gestión de experiencia son válidos y accesibles. La gestión de experiencias es un conjunto integrado de disciplinas que pretende identificar las pistas que los clientes consciente e inconscientemente desean encontrar.

### Acercamiento a la gestión del valor de la experiencia

TQM, ISO 9000 y Six Sigma son sistemas dirigidos a mejorar la calidad, que al centrarse en el proceso pasan por alto el valor implícito en la experiencia. Todos ellos restringen su visión a la producción y pierden de vista el conjunto. Lo que el cliente adquiere es mucho más que un producto. El producto es una parte del todo y por ello necesitamos un acercamiento sistémico.

La Teoría General de Sistemas define al sistema como cualquier entidad, conceptual o física, compuesta por partes independientes que forman un todo, que no puede ser dividido en partes independientes. El cuerpo humano, por ejemplo, es el sistema más perfecto que existe. Está compuesto por partes independientes, pero estas no funcionan por separado. De la misma manera, el funcionamiento de un sistema depende más de la interacción de las partes que de su actuación independiente.

Por su parte, el pensamiento sistémico pretende llegar a las estructuras que conforman situaciones complejas con el fin de ver el todo como un marco de interrelaciones, por oposición al pensamiento lineal que empuja a la mayoría de las empresas a considerar procesos independientes en lugar de valores integrados y sistémicos. En este sentido, la "viñeta final" es el elemento crucial del diseño de experiencias. Los dibujantes de comics parten de esa viñeta final para plantear la historia de forma sistemática, viñeta a viñeta. De la misma manera, al diseñar una experiencia debemos partir de los resultados que deseamos obtener y, dando marcha atrás, diseñar las pistas. No es de extrañar que la persona que diseñó el sistema más sofisticado y evolucionado existente hasta el momento fuera un dibujante de

comics. Se llamaba Walt Disney. Otro rasgo importante de los sistemas es que se miden en función de la actuación, mientras que los procesos se miden desde el punto de vista de la precisión. Para el público que asiste a una obra de teatro una noche cualquiera, la obra parece desarrollarse de forma lineal: primer acto, segundo acto, tercer acto. Observado más de cerca, apreciamos que existe un diseño integral y sistémico de la experiencia. En primer lugar, los dramaturgos y directores deciden el contenido. El productor y director determinan el presupuesto. La compañía de teatro monta la obra y luego llegan la promoción, el estreno, las críticas, el boca a oreja y demás. Cada noche un público diferente juzgará el trabajo basándose tan sólo en la experiencia que adquieran en esa representación, pero el éxito o fracaso de la obra lo dictará el conjunto de representaciones. Lo mismo sucede con las experiencias: citando de nuevo a Walt Disney, "el mundo es un escenario" y cada empleado debe aprender a representar su papel, cada escenario debe transmitir las sensaciones deseadas, cada pista debe aparecer en el momento adecuado, ni antes ni después. No existe una disciplina o herramienta que se pueda utilizar de forma generalizada para diseñar experiencias, pues es la mezcla original de numerosas perspectivas y competencias lo que desencadena todo el potencial de la creación de valor mediante experiencias. En las líneas que siguen, revisaremos algunas de las disciplinas de las que nos podemos servir para evaluar el tipo de experiencias dirigidas a un público variado en el contexto de la información y las prácticas ya existentes en la empresa, auditar las experiencias actuales, diseñar nuevas experiencias, ponerlas en funcionamiento y darles seguimiento.

## SEGUNDA PARTE: LA PRÁCTICA

### Evaluación de experiencias

Evaluar el tipo de experiencias dirigidas a un público variado, en el contexto de la información y las prácticas ya existentes en la empresa, tiene el doble objeto de determinar

la capacidad y deseo de una empresa para centrar su proposición de valor en la experiencia e identificar las áreas por donde podría comenzar a hacerlo. Lo que sabemos de las experiencias es como la punta del iceberg sobre la superficie del mar: bajo ella hay una montaña de conocimientos que no poseemos y ni siquiera somos conscientes de no poseer. Se trata, por tanto, no sólo de confirmar los presupuestos de los que partimos, sino también de tener el valor de abrirnos a la búsqueda de conocimientos que en ocasiones podrían resultar dolorosos. Para lograrlo, las fuentes de información más valiosas son los clientes, los empleados y otros focos de interacción como pueden ser los centros de llamadas, sitios web, investigaciones de campo o incluso los documentos de comunicación interna.

Un efecto secundario de la evaluación de experiencias es la ansiedad relacionada con la gestión de las mismas, que suele producirse al descubrir el abrumador potencial de dicha gestión. Es común experimentar cierto desasosiego al no saber por dónde comenzar y cuáles son las prioridades. Sin embargo, las indagaciones de la evaluación nos proporcionarán información estratégica que nos permitirá tomar decisiones realistas. Además, las limitaciones internas o condiciones externas de la organización nos dictarán en la mayoría de los casos cuál debe ser el alcance y el ritmo más adecuados para la evaluación.

Por último, hay que recordar que la experiencia no es un fin en sí mismo, sino un continuum que, por tanto, necesita de una evaluación constante, y que las experiencias comienzan mucho antes del encuentro físico.

### Auditoría de experiencias

Mientras la evaluación de experiencias es un proceso interno, la auditoría se realiza desde una perspectiva externa, la de hacer que el cliente vuelva. La auditoría nos ayudará a descubrir aspectos de la experiencia del cliente que no conocemos y a comprender cómo rellenar esos huecos. A diario la gente procesa pistas de sus experiencias de forma consciente e inconsciente. Con la auditoría identificaremos los sentimientos que esas pistas producen y los contrastaremos con los que en realidad

desean sentir, pues solamente cuando hayamos identificado lo que funciona y lo que necesita mejorar podremos comenzar a diseñar experiencias efectivas.

En cierto modo, auditar una experiencia es como hacer un mapa. Al hacer mapas, los topógrafos recorren una zona observándola desde diferentes puntos de vista. De la misma manera, evaluar una experiencia es como hacer un mapa de la misma observando las pistas desde múltiples perspectivas. Una compañía aseguradora observó la interacción de sus empleados con los clientes que, al solicitar un servicio, debían cumplimentar un cuestionario. Tras colocar la solicitud en una pila, el empleado les daba las gracias y se despedía de ellos. Para mejorar el servicio, se observó la experiencia desde otras perspectivas. La experiencia adquiría dimensiones inusitadas cuando el empleado introducía la solicitud en un archivador en el que escribía el nombre del cliente antes de acompañarle a la puerta o la mantenía en la mano mientras le acompañaba a la puerta. Estas pistas daban al cliente la sensación de ser valorado, frente al anterior sentimiento de ser uno más entre miles.

Recoger y analizar datos en las siguientes tres áreas proporcionará información privilegiada que servirá de guía en acciones posteriores: identificación de los más profundos deseos y necesidades del cliente, análisis de la experiencia sensorial tal y como la vive el cliente y determinación de la grieta cualitativa existente entre los verdaderos deseos y necesidades del cliente y los que la experiencia en realidad le hace sentir. Recoger información sobre estas tres áreas críticas requiere que utilicemos una serie de técnicas avanzadas como el escaneo de pistas, la realización de mapas de experiencia, la investigación observacional, la investigación interpersonal y la investigación de comunicaciones.

En primer lugar, el escaneo de pistas consiste en realizar una revisión sensorial del entorno físico, procesos e interacciones humanas de todos los segmentos o capas de la experiencia. Puede ser tan sencillo como catalogar las pistas por orden de aparición o más detalladamente si se catalogan por separado cada uno de los sentidos (vista, oído, olfato, gusto y tacto). En segundo lugar, la realización de

mapas de experiencia se realiza desde el punto de vista del cliente y no se limita tan sólo al contacto con la empresa durante el servicio, sino que abarca también el antes y el después. El mapa de una compañía de alquiler de automóviles, por ejemplo, no se limita a la simple transacción de comprobar permiso de conducir, verificar la tarjeta de crédito y entregar las llaves, sino que comienza desde el momento en que el cliente desciende del avión. En tercer lugar, la investigación observacional se sirve de grabaciones de audio, vídeo y fotografía para capturar las experiencias y luego deconstruirlas. En cuarto lugar, la investigación interpersonal se adentra en los sentimientos y pensamientos profundos del cliente para obtener una información más precisa de cómo perciben e interpretan el valor que reciben. Se suele realizar a través de entrevistas individuales en profundidad. Por último, la investigación de comunicaciones conlleva analizar materiales internos y externos que la organización utiliza para comunicarse con los clientes. Puede incluir un análisis lingüístico y brinda la oportunidad de observar cómo se intercambia información con clientes internos y externos. Por ejemplo, hay pequeñas palabras que establecen grandes diferencias. No es lo mismo decir "tendremos un coche listo en cinco minutos", que "tendremos el coche listo en cinco minutos" o "tendremos su coche listo en cinco minutos".

Cualquier aspecto que se pueda percibir, sentir o echar en falta es una pista de la experiencia. Desarrollar una hipersensibilidad hacia lo que los clientes ven, oyen, huelen, gustan o sienten en sus experiencias puede dar un vuelco a los procedimientos que necesitan mejorar. La disciplina de auditar experiencias proporciona el tipo de información privilegiada que muchas organizaciones pierden de vista en el día a día. Además puede dirigirse a cualquier aspecto del negocio. Por ejemplo, Avis descubrió mediante una auditoría de experiencias que los clientes juzgaban la limpieza de sus automóviles antes de verlos a través de pequeñas pistas: si los cristales de la oficina estaban limpios, si las papeleras estaban vacías o si las plantas estaban marchitas, entre otros. Dedicando más atención a dichas pistas, y sin esmerarse aún más en limpiar unos auto-

móviles que ya estaban impecables, vieron cómo mejoraba la valoración de la limpieza de los automóviles en los formularios de evaluación.

### El diseño de experiencias

El diseño de experiencias es tan viejo como el mundo. Desde que el hombre apareció sobre la Tierra ha diseñado ceremonias religiosas, edificios o espectáculos con el fin de transmitir unas determinadas experiencias. Hoy la novedad radica en diseñar a propósito experiencias ensartando pistas de forma sistemática para añadir valor al producto o servicio que fabricamos. La disciplina de diseñar experiencias es una mezcla de creatividad y rigor estratégico en que el pensamiento sistemático desempeña un papel protagonista. Haciendo una analogía, podríamos decir que la experiencia es como un cuadro de la escuela puntillista en el que los puntos de color son las pistas. Visto de cerca son una multitud de puntos de colores distintos, pero observado desde lejos los colores se funden para formar figuras. El observador se convierte así en co-creador de la obra.

El diseño de experiencias necesita un marco sistemático que se desarrolla en cinco fases: formar un equipo de diseño variado, llegar al centro de la experiencia, centrarse en las pistas, fabricar un guión o narración para la experiencia y hacer una lista de prioridades para la puesta en práctica de las experiencias.

En primer lugar, el equipo de diseño debería estar formado por personas de diferentes departamentos (operaciones, recursos humanos, marketing, finanzas, servicio al cliente, etc.), de forma que cada uno aporte su visión añadiendo notas que tal vez solo sean visibles desde su perspectiva. En segundo lugar, hay que cavar hondo para llegar al meollo de la experiencia, es decir, a lo que el cliente realmente desea sentir al combinar todas las pistas que diseñemos. Para ello, resulta útil partir de la "viñeta final" y trabajar hacia atrás fijándose en un motivo. En tercer lugar, hay que centrarse en tres cosas: las pistas, las pistas y las pistas. Para ello resulta útil hacer un BLUEPRINT en el que podamos reflejar todas las pistas por orden de aparición. Ello nos facilitará el cuarto paso, en el que contaremos una historia o representaremos un guión

de la experiencia desde el punto de vista del cliente, prestando especial atención a describir lo que el cliente sentirá al encontrar las pistas físicas y humanas diseminadas en la escena. La jerga de Disney resulta ilustrativa en este aspecto, pues los "miembros del reparto" (empleados) están "en el escenario" o fuera de él. Dentro de Goofy tal vez haya un fumador empedernido, pero nunca veremos a Goofy fumando "en el escenario". En quinto lugar, estableceremos un orden de prioridades para la puesta en funcionamiento de las experiencias: en ocasiones, decantarse por unas u otras puede ser una cuestión puramente económica.

### La implementación de experiencias

Los dirigentes de una organización no pueden efectuar el cambio por sí mismos, pero sí que pueden cosechar un fracaso. Por ello, resulta crucial que los dirigentes de una organización que vaya a poner en funcionamiento un sistema de gestión de experiencias conozcan bien la teoría y ofrezcan el respaldo necesario para que la iniciativa sea un éxito.

Poner en funcionamiento las experiencias diseñadas equivale a enmarcar las pistas "humanas" y mecánicas dentro de una experiencia ya existente o crear una nueva con el fin de que la experiencia del cliente adquiera un valor mayor. El alma de la puesta en funcionamiento es el equipo humano que la efectuará: por ello es importante identificar a aquellas personas cuyas aptitudes, comprensión y dedicación potencien tanto el esfuerzo inicial como la gestión del sistema a largo plazo. Por otra parte, hay que asegurarse también de que las personas seleccionadas cuentan con el respaldo de sus superiores.

El autor insiste en que hay que cuidar los siguientes cinco detalles con el fin de que la puesta en funcionamiento del diseño logre unos resultados satisfactorios: alinear recursos y oportunidades, formar a la organización, orientar al personal e introducirlo en sus papeles, desplegar el diseño enmarcando las pistas y establecer una responsabilización y una actuación.

En primer lugar, hay que mantener los pies firmes en el suelo ajustándose a las limitaciones impuestas por los recursos, pero al mismo tiempo manteniendo el listón lo suficiente-

mente alto como para que el personal esté motivado. En cierto modo, es como cambiar el DNA de la organización, y para conseguirlo hay que extender el nuevo código operativo llegando al núcleo de las células de forma que se asiente, se mantenga y se multiplique.

En segundo lugar, hay que asegurarse de que los empleados conocen y apoyan el proyecto. Muchos esfuerzos de cambio fallan porque los elementos necesarios para cambiar el DNA no están integrados en la organización. Tal vez se hayan celebrado muchas reuniones y se hayan diseñado maravillosos carteles para anunciarlo, pero si no calamos en las personas, todo esfuerzo es inútil. El compromiso de cambiar la experiencia del cliente es cuestión de visión y estrategia, liderazgo y conocimiento. Los líderes deben predicar con el ejemplo, mientras que para los empleados el reto estriba en comprometerse a aprender continuamente. En consecuencia, la política de recursos humanos desempeña una función muy importante y la gestión de la experiencia se beneficiará si este detalle se toma en cuenta de antemano.

En tercer lugar, orientar al personal y meterlo en sus papeles es un paso importante al realizar la transición, pues a medida que el personal aprenda a responder a las necesidades racionales y emocionales del cliente, aumentarán las posibilidades de que nuestro producto o servicio se convierta en el de uso preferente. Todas las pistas generadas durante la fase de diseño deberían observarse desde la perspectiva de los empleados y, además, debería impartirse una formación práctica para potenciar determinadas aptitudes y crear una buena alineación con los deseos del cliente tanto al comienzo, como durante el desempeño de sus labores. En cuarto lugar, desplegar el diseño enmarcando las pistas supone tener en cuenta que, en ocasiones, el cambio puede resultar tan drástico que los clientes necesiten orientación: en tales casos, lo más recomendable es dar pistas sencillas y luego ir las complicando gradualmente.

En quinto y último lugar, es necesaria una responsabilización (accountability) que selle el compromiso del personal con el sistema de gestión y, por otra parte, el feedback es fundamental para que el sistema evolucione.

### El seguimiento de experiencias

La disciplina de dar seguimiento a las experiencias es parecida a la dirección de una orquesta. La experiencia que transmite la orquesta es mucho más que las notas escritas sobre el papel, pues refleja todos los detalles que el director de la orquesta ha tenido en mente, desde la acústica de la sala a la capacidad de los músicos. Un director virtuoso puede afinar la orquesta hasta niveles geniales, y lo mismo sucede con las experiencias una vez que lo que había quedado fijado en papel se interpreta y hay que realizar los últimos ajustes. El seguimiento de las experiencias consiste en examinar continuamente no sólo la eficacia de las nuevas experiencias, sino también su integración en el diseño de la experiencia total.

Se trata de un compromiso de aprendizaje continuo que se realiza a dos niveles. Por una parte, hay que seguir aprendiendo sobre la gestión de experiencias en general, pues como ya se ha mencionado en varias ocasiones, se trata de una ciencia que todavía está su fase de inicio y que evolucionará con la introducción de nuevas técnicas y tecnologías. Por otra parte, hay que comprometerse a comprender continuamente la amplitud y profundidad de las experiencias de los clientes, ya que las pistas que resultan positivas hoy podrían neutralizarse al convertirse en expectativas básicas, dejando así de proporcionar una ventaja competitiva.

Dar seguimiento conlleva cuatro actividades de aprendizaje distintas pero relacionadas que se desempeñan tanto a nivel micro, como a nivel macro. La primera es la medición, cuya finalidad es determinar el cambio de las experiencias en el continuum temporal. La segunda es la inspección, que consiste en observar de cerca la experiencia y el valor emocional. La tercera es refinar la intuición y comprometerse a aprender enfrentándose incluso a los presupuestos más básicos. La cuarta y última actividad es el reto final: la adaptación. A menos que el Sistema de Gestión de la Experiencia sintonice con la forma en que los clientes procesan y valoran las pistas, corremos el riesgo de perder la oportunidad de lograr preferencia y fidelidad a largo plazo.

Por otra parte, dar seguimiento nos puede ayudar a identificar conflictos a diversa escala en diferentes lugares de la organización. Las áreas en que resulta más corriente que la organización dé la nota discordante por no sintonizar con las necesidades y deseos del cliente son en el plano global, interdisciplinar, interdepartamental y el de programa. Dichas desconexiones ocurren por falta de claridad, de comunicación y de entendimiento.

Finalmente, dar seguimiento no es lo mismo que copiar. No todas las experiencias tienen que ser sinónimo de caras sonrientes, actitud distendida y movimientos estudiados, ya que la homogeneidad de la experiencia se puede convertir en un riesgo de por sí. La gestión de experiencias consiste en comprender los aspectos psicológicos y resortes emocionales de una experiencia y la forma en que la gente reacciona a las pistas. No se trata de copiar inconscientemente, pues la verdadera esencia de la creación de valor estriba en la consistencia, la sinceridad y la autenticidad.

### CONCLUSIÓN

Todo consumidor tiene una experiencia con los productos y servicios que consume. Cuando la experiencia le deja indiferente, cae en el olvido. Basta con que resulte negativa en una sola ocasión para que no vuelva. Sin embargo, para tocar la fibra sensible del cliente y hacer que regrese satisfecho una y otra vez, hay que proporcionarle una experiencia que responda a sus deseos y necesidades. En esta obra, Carbone proporciona las claves para conseguirlo. Y ahora que ya tiene todas las pistas, no se desliste y recuerde un último ejemplo de Disney: para Disney, las colas son parte de la experiencia. Así pues, la experiencia de montar en una atracción como Space Mountain comienza en la fila de espera con un montón de pistas como el ruido de fondo de los anuncios del comandante, las señales de peligro, los pasillos iluminados con una luz azulada y la emoción que le recorre a uno por dentro mientras imagina lo que le espera... Para usted, lector, es momento de ponerse manos a la obra.



## Formulario de Suscripción



Sí, deseo suscribirme durante 1 año a Leader Summaries y Harvard Business Review América Latina por sólo **US\$ 169**

Junto con mi suscripción recibiré gratis el curso What is a Leader? desarrollado por Harvard Business School Publishing y distribuido por Consist



Imprima y complete este formulario. Podrá enviarlo por fax o por email según se indica más abajo

### DATOS PERSONALES

Tratamiento \_\_\_\_\_ Nombre \_\_\_\_\_ Apellidos \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_ Código Postal \_\_\_\_\_

Población \_\_\_\_\_ País \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

Empresa \_\_\_\_\_ Puesto / Cargo \_\_\_\_\_

Email \_\_\_\_\_ Fecha de nacimiento \_\_\_\_\_

### DATOS DE FACTURACIÓN (si desea recibir una factura complete estos datos)

Razón social \_\_\_\_\_ Dirección \_\_\_\_\_

Población \_\_\_\_\_ Código postal \_\_\_\_\_ País \_\_\_\_\_

Teléfono de contacto \_\_\_\_\_ RFC / RUT / RUC \_\_\_\_\_

### DATOS DE PAGO (seleccione un medio de pago)

\_\_\_\_\_ Tarjeta bancaria:

\_\_\_\_\_ Mastercard \_\_\_\_\_ Visa \_\_\_\_\_ AmericanExpress

Nombre del titular \_\_\_\_\_

Número de tarjeta \_\_\_\_\_

Fecha de caducidad \_\_\_\_\_


\_\_\_\_\_ Giro


El pago en efectivo puede realizarse en cualquier oficina de WesternUnion


Para ver las instrucciones detalladas consulte el correo electrónico que ha recibido

Para suscribirse imprima este formulario y envíelo **por fax** a cualquiera de los números indicados abajo. También puede enviarnos sus datos **por e-mail**: [suscripciones@leaderssummaries.com](mailto:suscripciones@leaderssummaries.com)


Faxes en Europa:


 España: (+34) 91 308 08 89

 Francia: (+33) 01 5301 0751


 Alemania: (+49) 0611 203 202


Faxes en América del Norte:


 USA: (+1) 646 219 8101


 Canadá: (+1) 416 760 8985

Faxes en América Latina:

 Argentina: (+54) 11 4032 1236

 Chile: (+56) 2 34 299 09

 Colombia: (+57) 1 62 855 12

 México: (+52) 55 1084 2841