

SIETE CONSEJOS PARA DIFERENCIARSE

Del simple servicio a la experiencia memorable

Autores:

Juan Carlos Alcaide Casado
Profesor de EAE Business School
Director de Instituto de Marketing de Servicios

Claudio Soriano
Instituto de Marketing de Servicios
(www.marketingdeservicios.com).

El primer consejo es... concentrarse en el cliente.

La rutina, los enfoques de gestión tradicionales o la propia formación llevan, sin remedio, a ver la empresa de la puerta hacia dentro. Los clientes entran y salen, vienen y van, pero lo importante son las instalaciones, el surtido, los procedimientos, los sistemas (informáticos o no) y, muy especialmente, los productos.

Sin embargo (se ha dicho muchas veces, pero no siempre se ha interiorizado lo suficiente): una empresa sin clientes no es nada e independientemente del tipo que sea, desaparecería a corto plazo sin un grupo de personas que compre en ella de *motu proprio*.

En una gran parte de las compañías, el 80 %, o más, de sus ventas se hace a los clientes que vuelven una y otra y otra vez a comprar en ella, es decir, los *clientes viejos*. En ellos descansa la solidez y el futuro. Sin embargo, en la mayoría el presupuesto de marketing (publicidad, promoción etc.,) se destina casi exclusivamente a captar nuevos clientes, como si en ellos estuviese la salvación de la empresa.

Para lograr una eficaz planificación de experiencias positivas hay que cambiar el enfoque y concentrarse en los clientes y preguntarse ¿qué quieren? ¿Cómo lo quieren? ¿Con qué se sienten satisfechos y con qué mal? ¿Qué les produce una experiencia memorable y qué atenta contra ella?

Una vez que usted haya resuelto y decidido respecto a los asuntos internos (productos, instalaciones, surtidos, procedimientos, sistemas, entre otros), siéntase, olvídense de todo lo anterior, cierre los ojos y comience a ver su empresa con los ojos de los clientes.

Si hay algo que no llega a ver o comprender, entonces:

Pregúntaselo a ellos. La investigación comercial es, y seguirá siendo una pieza clave de quienes quieren dar más a los clientes y lograr su máxima fidelidad.

Segundo consejo: Fidelización vía la experiencia.

Si cada vez que un cliente adquiere algo en su empresa tiene una experiencia no del todo positiva, incluso desagradable, ¿por que iba a volver? (A menos que el suyo sea el único negocio de la categoría alrededor del cliente... y este no tuviera vehículo acceso a internet para solicitar a su competencia la venta *on line*.)

Los clientes fieles no sólo constituyen el sustento principal de cualquier empresa sino que está demostrado que contribuyen a la generación de un flujo estable y creciente de ingresos, al mismo tiempo que ayudan a disminuir los costos operativos. De manera específica y concreta, esto se produce debido a una serie de repercusiones en la empresa:

- Captar nuevos clientes cuesta mucho dinero: los analistas calculan que venderles a ellos es cinco veces más caro que hacerlo a uno actual. En algunos sectores, la relación es 17 a 1.
- En la mayoría de las empresas, los clientes leales tienden a comprar más con el paso del tiempo.
- Además, generan menores costos operativos.
- Traen (gratis) otros clientes a la empresa.
- Tienden a aceptar más fácilmente los precios altos.

Invertir para mejorar al máximo la experiencia de los clientes y, de esa forma transformarlos en fieles, es un buen negocio. Piense en las repercusiones que tendrán a largo plazo las medidas que tome en este momento para mejorar las experiencias de sus clientes y pónganse como objetivo *cero pérdida de clientes*.

Tercer consejo: La clave es la diferenciación

Si Starbucks se hubiese limitado a ser una cafetería mas, Disney a ser un parque de diversión como los hay millares en el mundo, o Ikea una tienda más de muebles... ¿cree usted que se hubiesen logrado el éxito económico de hoy en día? Seguro no. Estarían luchando para subsistir como tantos y tantos otros negocios que se limitan a ser uno más de tantos.

Recurrir a experiencias diferenciadas (y al mismo tiempo gratamente memorables) es la forma más segura para dar a los clientes razones válidas para volver una y otra vez y otra vez. En especial, cuando las empresas de la misma categoría tienden a parecerse cada vez más las unas a las otras, tanto en sus instalaciones como en surtido, precio, calidad, etc.

La diferenciación consiste en generar nuevas ventajas competitivas para la empresa mediante la creación de experiencias percibidas por los clientes como únicas y basadas en componentes importantes para ellos.

La **diferenciación**, vía las experiencias de los clientes:

- Evita que la empresa se vea obligada a competir sólo en precio, lo que afecta severamente a su rentabilidad.
- Impide que se convierta en proveedora de productos o servicios *cuasi-genéricos*; cuando eso sucede, si sus servicios y los de los competidores son similares para los clientes, comprar uno u otro les da igual o casi lo mismo.
- Cuando una compañía está debidamente diferenciada se convierte en única en el mercado para los clientes; no tiene sustitutos perfectos, lo que dificulta el abandono.
- Aporta razones válidas y convincentes para preferir y comprar en la empresa una y otra y otra vez, incrementando así las posibilidades de la fidelización de por vida de su base de clientes.

- Permite a la empresa lograr un verdadero control sobre su futuro; en caso de que la experiencia sea similar a la de cualquier otra, éste dependerá de fuerzas externas que usted no controla ni domina.
- Da armas válidas y eficientes para defender las posiciones de mercado alcanzadas; de no diferenciar, puede ser barrido fácilmente por la competencia de la noche a la mañana.
- Es posible dar a la compañía el posicionamiento correcto en la mente de los clientes; los negocios no diferenciados, simplemente, pasan desapercibidos para la mayoría de ellos.

No solo *pre-ocúpese* de mejorar las experiencias de sus clientes, ocúpese de que, además de ser mejores, sean diferentes.

Cuarto consejo: Céntrese en los sentidos

Para llegar al corazón y al cerebro de sus clientes, usted tiene que apelar a sus sentidos. No existe otra vía. En esta línea el material del que usted dispone para provocar las experiencias de sus clientes se concentra en:

Vista: Imágenes, colores, combinaciones de éstos, dimensiones, decoración, brillo, iluminación, objetos a la vista de los clientes, y similares.

Oído: Sonidos, hilo musical, tono de voz del personal, ruidos más o menos molestos (Provenientes del interior o exterior de la empresa), y similares.

Olfato: Olores, aromas dominantes en la empresa, manejo de ellos, olores del personal y similares.

Gusto: Sabores.

Tacto: Suavidad, dureza, blandura, morbidez, etc., de los materiales utilizados en las instalaciones y decoración.

Quinto consejo: Forme a su personal.

El personal de cualquier empresa constituye unos de los proveedores de experiencias o *ProvEx* (en terminología de Schmitt) más eficaces. Las personas, por sus propias características, son capaces de transmitir y potenciar las experiencias de otros. Pero para que sean *ProvEx* de utilidad, es necesaria una formación de los miembros del personal con el fin de cumplir plenamente con ese rol tan delicado y crítico para el futuro de la empresa. Se podría resumir con la fórmula nemotécnica:

CALIDAD + CALIDEZ = 10

A este respecto, el error que muchos responsables de empresas cometen es creer que todo el mundo nace sabiendo cómo se trata correctamente a un cliente. Y esto, sencillamente, no es cierto. En este sentido, sirve como ejemplo el especial cuidado que ponen en los parques de Disney en la formación de su personal (hasta tiene la Universidad Disney).

Esta formación es aún más importante cuando su resultado forma parte de las experiencias que se pretende generar en los clientes. No se trata tan sólo del trato correcto, formal o educado, sino que, al mismo tiempo, tiene que estar cargado de calidez, empatía, humanidad y una actitud amigable. Desde Starbucks afirman: *“Nuestra gente le atiende rápido, le sonríe, no le acosa; son una bocanada de aire fresco.”* Pero esa forma de actuar del personal es el fruto de un proceso previo de formación.

Sexto consejo: Las diez reglas de Schmitt

Las diez reglas para crear y gestionar marcas vivenciales, de Bernd Schmitt, que aparecen en su libro *Marketing Vivencial*, definen con mucha precisión cuál debe ser el espíritu y el objetivo a lograr cuando se procede a la planificación de las experiencias de los clientes:

1. Las experiencias no suceden porque sí, tienen que planificarse. Sea creativo en ese proceso; use la sorpresa, la intriga y, en ocasiones la provocación.
2. Piense primero en la experiencia del cliente, y luego en las características y beneficios funcionales de su marca.
3. Sea obsesivo respecto a los detalles. A los modelos de satisfacción tradicionales les falta la experiencia sensorial, intuitiva, que golpea cerebros, plena de sentimiento, de toda la mente. ¡Permita que el cliente se deleite en un júbilo exultante!
4. Encuentre el *pato* para su marca. *“Cuando estuve por primera vez en el hotel Conrad, en Hong Kong, habían puesto un brillante patito amarillo de goma con el piquito rojo en el baño, al borde de la bañera”*, cuenta Schmitt. *“Ese pequeño patito se ha vuelto parte de mi vida; lo menciono en mis conferencias. Es lo que siempre recuerdo cuando pienso en ese hotel, y se convierte en el punto de partida para empezar a recordar toda la experiencia”*. ¿Cuál es la lección aquí? Toda empresa debe tener un *pato* para su marca; es decir, un pequeño elemento que dispare, enmarque, resuma y dé estilo a la experiencia.
5. Piense en la situación de consumo, no en el producto. Es decir, en acicalarse en el baño, y no en la máquina de afeitar; en comida casual, y no en salchichas; en viajes y no en transporte.
6. Esfuércese por lograr experiencias holísticas que deslumbren los sentidos, apelen al corazón, desafíen la mente, sea importantes para el estilo de vida de la gente y ofrezcan un atractivo de identidad social y relacional.
7. Perfil distintos tipos de experiencias (sentir, palpar, pensar, actuar y relacionar) respecto a los elementos ofrecidos.
8. Use las metodologías eclécticamente. Algunas pueden ser cuantitativas (análisis por cuestionario o modelos estadísticos); otra cualitativas (un día

en la vida del cliente.) También las hay verbales (sesiones focales o de grupos) o visuales (técnica de cámaras digitales). ¡Todo sirve! Sea curioso y creativo.

9. Considere como cambia la experiencia cuando se extiende a la web, al resto del mundo. Pregúntese como puede animar la marca recurriendo a una nueva categoría, o a un medio electrónico, a través de estrategias vivenciales.
10. Agregue dinamismo y *espíritu dionisiaco* a su empresa. Los dueños de las compañías suelen ser demasiado tímidos, lentos y burocráticos. El término dionisiaco se asocia con el éxtasis, lo apasionado, lo creativo. Deje que este espíritu inspire a su organización y verá cómo cambian las cosas.

Pero, a pesar del tono de júbilo estultamente que impregna a la 10 reglas, la primera de ellas es que las experiencias no suceden por que si, sino que tiene que planificarse.

Séptimo consejo: Aprendamos de la experiencia (de otros)

La organización de consultoría Forrester Research, una de las más importantes del mundo en investigaciones de marketing, entrevistó a cientos de empresas en Estados Unidos y países de Europa para conocer la situación de la implantación del marketing experiencial y los logros alcanzados en el desarrollo de experiencias memorables, cuyos resultados se publicaron en octubre de este año. En muchas de esas empresas, los directores de experiencias del cliente ocupan posiciones muy altas en la jerarquía; algunos son vicepresidentes de su organización.

Como era de esperar, en Forrester encontraron a un grupo de empresas que se mostraban satisfechas con los avances hechos y los logros alcanzados. Pero había otro que no podía mostrar avances importantes y ningún logro relevante. Al estudiar más a fondo este segundo grupo (los *fracasos*), identificaron cinco razones principales, aunque todas pueden resumirse en un único concepto: falta de una implementación suficientemente disciplinada de los nuevos enfoques.

En detalle, las cinco razones identificadas fueron:

1. Incapacidad para crear internamente el entorno adecuado.
2. Imprevisión al no contemplar la gran cantidad y variedad de asuntos que se deben afrontar.
3. Imposibilidad de crear una sólida estructura operativa orientada a las experiencias de los clientes.
4. Deficiente planificación, lo que condujo a que no se establecieran las prioridades correctas.
5. Falta de una clara visión de futuro.

Si otros ya cometieron esos errores ¿Por qué debería repetirlos usted? Se dice que una persona tonta es la que no aprende de sus propios errores; una inteligente, la que aprende de sus errores, y una sabia, la que aprende de los errores de los demás.

No olvide el refranero: *“Camarón que se duerme, ¡se lo lleva la corriente!”*.
Despabile y cree una corriente que los demás imiten.

Esta investigación ha sido elaborada por el Strategic Research Center de EAE Business School, cuyo objetivo es crear y difundir investigaciones aplicadas de calidad para aportar conocimiento a los campos claves de la gestión empresarial.