

El mercadeo experiencial, entrevista con su creador, Bernd Schmitt

Revista Soluciones de Postgrado EIA, Número 5. p. 9-25. Medellín, marzo 2010

El mercadeo experiencial, entrevista con su creador, Bernd Schmitt

Revista Soluciones de Postgrados EIA, Número 5. p. 9-25. Medellín, marzo 2010

El mercadeo experiencial es un profundo y novedoso concepto del mercadeo moderno que propende por crear en los clientes experiencias emocionales que generen fidelización buscando que el cliente en forma sostenida perciba, piense, sienta, actúe y se relacione con la empresa y las marcas; este enfoque del mercadeo ha sido impulsado por el profesor de la Universidad de Columbia (Nueva York), Ph.D. Bernd Schmitt, quien ha difundido la propuesta desde la publicación de su libro "Experiential Marketing" en 1999.

En vista de la pertinencia y fuerza que ha tomado este tema en los ambientes académicos y empresariales, consideramos que una entrevista al doctor Schmitt centrada en la temática sería un magnífico material para el tema de

coyuntura que abre las ediciones de la Revista. Tal entrevista ha sido realizada por el experto en mercadeo Carlos Fernando Villa, y se presenta a continuación distinguiéndose al entrevistado con las iniciales BS y al entrevistador con CFV.

—CFV: *¿Cómo podrías definir, de manera práctica, el mercadeo experiencial?*

—BS: El mercadeo experiencial se enfoca en la experiencia del cliente asegurándose de que los clientes se sientan bien, estén atraídos a los productos y sientan una conexión con ellos. Hoy se ven muchas compañías que sólo se enfocan en las características y los beneficios funcionales del producto, como la calidad, las características de desempeño, etc., pero el mercadeo experiencial también

se concentra en cómo los clientes sienten y se relacionan con la marca. Déjame darte un ejemplo: el café. En el mercado de los EE.UU., el café Starbucks es una historia muy exitosa y, de hecho, no sólo en los EE.UU... Han sido muy exitosos en varios mercados de Asia; han entrado bien en el Reino Unido y en algunas partes de Europa, y me complace saber que también van a estar en Colombia. El asunto con el café, lógicamente, es que necesitas muy buenos granos y prepararlo correctamente para tener un café delicioso. Starbucks puede no tener el mejor café del mundo, pero ellos se han concentrado en la experiencia del café en sus puntos de venta, en sus locales. Qué significa esto: significa que cuando entras a un Starbucks, encuentras personas expertas, llamados "baristas". No sólo eso, también tienen música genial, un diseño genial, puedes pasar un rato allí y encontrarte con tus amigos, trabajar..., depende de ti y como tú quieras pasar el tiempo..., comprar café para llevar, comprar un CD, conectarte a Internet..., eso es una experiencia muy diferente. No es sólo la calidad del café, sino también todo lo que rodea el café y eso es lo que llamamos mercadeo experiencial.

—CFV: *¿Cómo logras hacer todo eso? Es decir, mantenerlo, porque ese es el reto.*

—BS: No es tan complicado como puedes pensar. Creo que más que requerir muchos recursos para hacerlo, lo que se necesita es que la compañía replantee la forma de hacer los negocios. Debe

pensar en el cliente y no sólo en las operaciones internas, la tecnología y la calidad del producto. Debe realmente orientarse hacia el exterior. ¿Qué significa esto? Que debes hablar con tus clientes, debes seguirlos, estudiar dónde pasan el tiempo, analizar el estilo de vida que consideran deseable. Este es el tema principal en el que debes trabajar si estás comprometido con el mercadeo experiencial.

—CFV: *¿Qué haces cuando surgen algunas malas experiencias? Porque algunas veces un vendedor puede estar de mal genio y, si un cliente viene, puede crear una mala experiencia.*

—BS: Muy cierto. Puede haber malas experiencias porque en situaciones de servicio, no puedes estandarizar como lo haces en los procesos de manufactura. Creo que en estos casos necesitas procedimientos para recuperar al cliente. El cliente normalmente te hace saber cuando no está completamente satisfecho, por ejemplo, quejándose, y ahí tienes una gran oportunidad para cambiar las cosas. De hecho, las investigaciones han demostrado que si un cliente tuvo una mala experiencia, pero fue rectificada o resuelta por la compañía, es probable que ese cliente se vuelva más fiel que un cliente que nunca tuvo una mala experiencia. Entonces, ahí también hay grandes oportunidades, pero debes entrenar el personal y necesitas tener un sistema de servicio que esté enfocado hacia la experiencia del cliente.

—CFV: *¿Cómo comunicas todo esto? Porque los programas tradicionales de publicidad y las comunicaciones de mercadeo deben llegarles a la gente y a nuevos mercados, ¿cómo comunicas esto y haces que la gente continúe viviendo la experiencia que tú quieres que ellos tengan?*

—BS: Las comunicaciones son muy importantes y, lógicamente, la publicidad tradicional tiene que cumplir un papel en ellas porque mediante esa publicidad tradicional puedes proyectar la idea general de la experiencia que quieres comunicar sobre tu marca. Pero, hoy en día, también disponemos de muchas otras comunicaciones. Por ejemplo, la gente joven, de hecho no sólo la gente joven, usa Internet para tener experiencias con la marca, así que un sitio web debe crearse adecuadamente. Para llegarle al mercado de adolescentes, por ejemplo, debes crear “salas de chat” y tienes que hacerlo de manera atractiva como con todas las comunicaciones de Internet. También, siempre dispones de cosas como las comunicaciones personales que ocurren en el punto de venta, por lo que necesitas el entrenamiento de ventas para el almacén. Por lo tanto, tienes múltiples maneras de crear experiencias. Yo las llamo “proveedores de experiencia”, y si tomas compañías como Apple, con el iPod, que es una historia muy exitosa, y de hecho, es una historia exitosa sobre la experiencia, ves que ellos tienen un gran sitio web; tienen comunicaciones

grandiosas como la campaña de siluetas que están presentando en el mundo entero, en la que muestran a los usuarios teniendo una gran experiencia, y están realmente centrados en el cliente porque no están mostrando sólo el producto, sino que muestran cómo se siente el usuario cuando escucha música. Pero además tienen, especialmente aquí en los EE.UU., los almacenes de Apple, y estos no son los típicos almacenes de computadores que básicamente son bodegas llenas de equipos con muy mal servicio. No; estos son sitios muy atractivos y, de hecho, abren muy tarde porque la gente hace fiestas allí. Esa es la manera como debes relacionarte con tus clientes, usando desde las comunicaciones tradicionales hasta contactos personales.

—CFV: *¿Es el “mercadeo de boca a boca” muy importante en el mercadeo de experiencias?*

—BS: El “mercadeo de boca a boca” es un componente fundamental en el mercadeo experiencial para ciertos segmentos objetivo.

—CFV: *Sí, pero no es algo que puedes controlar.*

—BS: Puedes controlarlo hasta cierto grado, porque estás enviando unos mensajes a los que los clientes están reaccionando. Pero estás en lo correcto, el “mercadeo del boca a boca” toma su propia dinámica, pero tú puedes captarla. Hay muchas compañías con

temor a dejar que los clientes manejen la marca o el producto, porque ellas quieren “micromanear” y dirigir todo, y les gusta llevar un proceso analítico paso a paso llamado planeación estratégica. Todo esto está bien, pero yo creo que también debes..., especialmente si estás en un mercado que se mueve rápido, como el negocio de la moda, o cuando te relacionas con clientes jóvenes, debes proyectarte de una manera atractiva en vez de parecer inflexible, y eso requiere que dejes a los clientes apropiarse de la marca de algún modo. Entonces las campañas de mercadeo boca a boca, ya hablamos de iPod, pueden ser muy exitosas.

—CFV: *Mencionaste algo que me gustaría destacar y es la planeación estratégica..., ¿es el mercadeo experiencial más fácil de planear, de desarrollar? O debes seguir todos los pasos que Michael Porter decía que debíamos seguir, y que no quiero mencionar ahora, sino luego..., ¿debes seguir todos esos pasos?*

—BS: El mercadeo experiencial tiene su propio componente de planeación estratégica. Por ejemplo, después de entender a tu cliente, debes construir lo que llamo una “plataforma experiencial”, que es algo muy parecido al posicionamiento de base amplia que usas para la compañía o para una marca. Entonces, en el caso de Apple, para la compañía, la marca corporativa estaría cercana a la noción de ser amigable con el cliente acerca de la idea. Para otra, por ejemplo

una aerolínea, podría tratarse de estar muy orientados hacia el cliente. Luego, debes desarrollar lo que esto significa en términos de los detalles. Así que no es tanto que tengas que hacer lo que decía Michael Porter con su análisis competitivo y que ahora también tengas que hacer algo más, es más acerca de hacer tus análisis competitivos de maneras un poco diferentes a lo que los modelos tradicionales dicen. Por ejemplo, un análisis competitivo típico se hace dentro de tu propia industria, miras lo que tus competidores están haciendo..., lógicamente debes hacerlo. Por otro lado, también debes mirar hacia fuera, hacer lo que yo llamo “benchmarking competitivo”. Por ejemplo, nosotros hicimos un proyecto para Vodafone, una de las grandes compañías de teléfonos celulares en Europa, y allí nosotros no sólo analizamos lo que otros competidores hacían en ese mercado, sino que realmente pensamos: “Dell hace un gran trabajo en términos de servicio al cliente empresarial en línea, ¿entonces qué podemos aprender de ellos?”. Está Ritz Carlton, una gran cadena de hoteles, ¿qué podemos aprender de ellos en cuanto al servicio personal que queremos tener en nuestros almacenes? Los hoteles W, que pertenecen a una gran cadena de hoteles y tienen un hotel con un diseño único aquí en Nueva York, y de hecho, en el resto de los EE.UU., hacen un gran trabajo en cuanto al diseño de sus espacios, entonces eso puede decirnos algo acerca de cómo queremos

diseñar nuestros almacenes. Por eso el “benchmarking competitivo” fuera de tu industria es muy importante. Tomas los modelos tradicionales y los modificas un poco, los cambias para hacerlos más creativos y más relevantes para el mercadeo experiencial.

—CFV: *¿Qué tan importantes son los testimonios en el mercadeo experiencial? porque estoy captando eso en lo que dices..., que los testimonios son realmente importantes, y cuando tienes personas VIP viniendo al negocio, debes aprovecharlos ya que ellos hacen que la gente crea lo que están diciendo.*

—BS: Los testimonios son otra forma importante de comunicación en el mercadeo experiencial, pero no es lo único, hay más aspectos, de hecho, lo importante es la integración de todos ellos, pero déjame hablarte un poco de los testimonios. Creo que debes obtener los testimonios adecuados y las personas apropiadas para poder representar el estilo de la marca. No es sólo tener a cualquiera que sea una celebridad. Lo que obtienes de una celebridad que todo el mundo conoce es sólo el reconocimiento, pero para el mercadeo experiencial necesitas una imagen apropiada y las asociaciones adecuadas, o sea que es más acerca de conseguir la persona apropiada y hacer las cosas adecuadas.

—CFV: *Entonces, no tiene que ser un VIP o una celebridad como Michael Jordan...*

—BS: Puede ser un experto, puede ser un VIP, o cualquiera, siempre y cuando tenga testimonios, pero debes escoger a alguien que represente la experiencia de los clientes.

—CFV: *¿Qué tan seguido debes comunicarte con los clientes? Porque la única manera de mantener la experiencia y una buena recordación de la marca, de la compañía, de tu negocio es estando en contacto con el cliente. ¿Qué tan seguido se debe comunicar la experiencia y hablar con la gente?*

—BS: Las comunicaciones frecuentes son muy importantes, pero lo importante es no tener siempre las mismas comunicaciones, así que debes empezar cuando estás presentando el producto, por ejemplo, con una campaña masiva de comunicaciones. Luego, seguir con una campaña promocional interesante en Internet y después continuar con un evento de patrocinio. Necesitas variedad, necesitas continuidad en el mensaje, pero usando diferentes medios, porque es más impactante para los clientes que cuando sólo usas el mismo medio.

—CFV: *Ahora que tenemos muchos nuevos medios como Internet, teléfonos celulares que incluso tienen pantallas de televisión y muchas otras cosas, ¿no es más difícil estar en contacto con el cliente por el medio apropiado?*

—BS: Estás en lo correcto. Existe mucha fragmentación de los medios. Yo he estado haciendo consultoría para firmas

de medios y expuse hace unas semanas en un evento donde estaban discutiendo sobre todos los nuevos medios que vienen en los próximos 5 a 10 años.

—CFV: *Pero los eventos se están convirtiendo en uno de los medios más importantes...*

—BS: Definitivamente. De hecho, yo soy miembro de la junta de una agencia de eventos. Hay muchos nuevos medios y comunicaciones, y quejándose de esto y diciendo que hay demasiados, pero yo creo que esto es fabuloso, porque existen más oportunidades de enviar el mensaje correcto y crear las experiencias adecuadas. Si tienes el canal Lifestyle de televisión, por ejemplo, y tienes una marca para esos estilos de vida, es algo muy bueno. Ya no tienes que usar un enfoque amplio para uno o dos canales, sino que puedes segmentar mucho mejor y puedes comunicar la experiencia de mejor manera.

—CFV: *¿Has visto muchos cambios en los hábitos entre la gente joven últimamente?, porque tienen muchos canales, muchas emisoras, teléfonos celulares, etc., ¿has visto muchos cambios al respecto?*

—BS: Un gran cambio es que se están usando todos esos nuevos medios simultáneamente y se requiere, para el publicista y el mercadólogo, que se tenga una campaña de comunicaciones integrada. Yo lo llamo “integración transparente de la experiencia”, y esto asegura que no sólo llegues a tus clien-

tes por un solo canal, sino por múltiples canales. Esto pasa en las compañías cuando una persona está encargada de la publicidad, otra persona está a cargo de la presencia en los puntos de venta, y otra de la presencia en Internet; todo esto necesita estar integrado, debes tener una experiencia holística, necesitas comunicaciones integradas para poder enviar el mensaje en forma adecuada, porque los clientes, cada vez más, tienen teléfono celular, usan Internet, ven comerciales en televisión, tienen muchas más opciones en términos de lo que ven. En 5 ó 10 años, probablemente, mientras hagas una búsqueda en Internet por palabra vas a tener la opción de escoger por cuál medio medio recibes las comunicaciones de una marca. Entonces, las compañías deben tener en cuenta este nuevo ambiente.

—CFV: *Pero parece que esto de lo que estamos hablando va a costar cada vez más dinero y entonces las pequeñas y medianas compañías no van a tener dinero para invertir en este tipo de comunicaciones. ¿Qué pueden hacer?*

—BS: Yo trabajo con ambas, pequeñas y grandes compañías, y el enfoque general es el mismo. Lo más importante es entender al cliente.

—CFV: *Creatividad...*

—BS: Creatividad, creo que ese es un buen punto. Como pequeña compañía tienes la ventaja de la creatividad, porque hacer algo creativo, innovador, en

una compañía grande es muy difícil, ya que los mandos medios tienen temor de sus jefes y los jefes pueden no ser arriesgados, pero en compañías pequeñas tienes un equipo pequeño y tienes a alguien que realmente quiere crear y desarrollar la marca. La creatividad predomina más entre las compañías pequeñas, empresas nuevas, por ejemplo, y esa es su ventaja. Entonces, sí. No tienen el dinero ni la capacidad para tener grandes comunicaciones, pero por otro lado, pueden usar formas más creativas para lograrlo.

—CFV: *Y qué hay del mercadeo empresarial, porque esto suena más apropiado para el mercadeo de consumo..., o entre productos tangibles e intangibles, ¿existe alguna diferencia ahí?*

—BS: Esa es una excelente pregunta: la diferencia entre el mercadeo empresarial y el de consumo en el mercadeo experiencial. Pero no creo que la respuesta sea “sí, el mercadeo experiencial es bueno sólo para el mercadeo de consumo y no para el mercadeo empresarial”. La diferencia radica más en los tipos de medios que se tienen a disposición para comunicar la experiencia. Para una empresa en el mercado empresarial, se trata básicamente de eventos o ferias porque allí es donde se encuentran los clientes. También se trata del contacto personal, porque en el contexto empresarial con frecuencia el contacto es más fácil. Realmente necesitas asegurarte de que tanto en el contacto personal

como en la presencia en eventos estés dándole vida a la experiencia. Así que es diferente en términos de los medios que usas, pero el concepto general es el mismo.

—CFV: *Qué hay de los servicios y bienes tangibles e intangibles?*

—BS: Para los servicios, el mercadeo experiencial es crítico. En mis libros, por ejemplo, tengo casos de aerolíneas, de bancos, de clubes sociales que realmente necesitan preocuparse por las experiencias. Para el caso de los servicios, esto tiene que ver con la gente, el entrenamiento del personal, etc. Una de las compañías que expongo en mi libro es la empresa aérea Singapore Airlines, que pueden no ser familiares en tu mercado, pero que en el mundo son consideradas de las mejores y una de las aerolíneas que más utilidades ha dado por muchos años. Ellos han hecho un trabajo fantástico tanto en la experiencia durante el vuelo, como en el “check-in” y en el momento en que terminas el vuelo para asegurarse de proveer lo que necesitas. ¿Qué implica esto?: que tienen, lógicamente buenos aviones, tienen excelentes asientos, cambian el menú con frecuencia; todo esto es parte de la experiencia, pero en el fondo son las auxiliares que sonríen cuando entras al avión, tienen un conocimiento profundo de las necesidades del cliente y son flexibles al decidir cuándo quieres comer..., ese tipo de cosas. Tiene mucho que ver con la capacitación en el servicio.

—CFV: *Hay algo acerca del uso de las máquinas, es decir, cuando vas a una aerolínea ya no tienes que ir a la oficina para obtener tu tiquete, lo puedes imprimir desde tu computador en casa. Así que cada vez tienes menos contacto humano y todo dependerá de las auxiliares. Cuando vas al banco, quieren que uses el cajero electrónico en vez de ir a la taquilla, y si analizas el sector de servicios, cada vez más el personal tiene menos contacto con los clientes. ¿Esto lo hará más fácil o más difícil?*

—BS: A veces esto es muy bueno, porque en algunos casos es mejor retirar la gente, ya que a todos los clientes realmente les gusta. Si tú no puedes ofrecer un servicio excelente cara a cara es muy bueno automatizarlo, porque les ahorra tiempo.

—CFV: *Cuando tú hablas de algunos clientes, ¿no te estás refiriendo a clientes jóvenes?*

—BS: No necesariamente. Conozco personas de negocios que están en los cuarenta, cincuenta y sesenta años a quienes les encanta usar los cajeros y los procedimientos automatizados de “check-in” en los aeropuertos. Pero debes replantear la experiencia, tiene que ser simple, por ejemplo, tiene que ser rápida, no puede ser muy complicada. Piensa en servicios bancarios en Internet. He visto sistemas de registro de algunos bancos en línea que son demasiado complicados. Tienen sitios

complejos en los que es difícil encontrar dónde registrarse y el procedimiento no es fácil, pero hay otros bancos que hacen un buen trabajo en hacer las cosas simples. Entonces, lo que debes hacer en este caso es la investigación del usuario. ¿Cómo lo haces?, pones personas al frente de tu sitio web y observas su comportamiento de navegación. Siempre se trata de entender al cliente y cómo se comporta en una situación particular.

—CFV: *Porque cuando tú dices que la gente usa los cajeros electrónicos, quizás los usan únicamente para retirar dinero.*

—BS: Correcto. Estás en lo cierto. Lo usan mayormente para retirar dinero y para este tipo de transacciones diarias, pero si es para servicios bancarios privados, por ejemplo, todavía buscan hablar con alguien en persona.

—CFV: *No ves a esas personas llenando solicitudes para créditos o cosas así a través de una máquina, no para esas cosas. Usan el cajero para retirar dinero o para obtener el saldo pero no para otras transacciones.*

—BS: Lo que eso significa en realidad es que no se puede ofrecer una sola experiencia. Las transacciones diarias, lógicamente, se prestan para que las organizaciones usen la tecnología y eso puede mejorar la experiencia, pero también hay transacciones más complicadas y para esto se necesita una interacción cara a cara, y todo eso requiere ser planeado.

Cuando trabajo con compañías de servicio, siempre analizamos cuáles son los diferentes puntos de contacto que tiene la organización con el cliente para los distintos tipos de transacciones que sean deseables para los clientes. Entonces, si tomas un negocio diferente, como el de los hoteles, el registro y la salida están automatizados en algunos de ellos y funciona muy bien, porque frecuentemente hay que hacer fila sólo para pedir la factura, y eso es ridículo. Así que, ¿por qué no hacerlo en la habitación por el televisor o Internet? Siempre tienes acceso a Internet en la habitación en todos los hoteles grandes. En ese caso, esto es muy bueno. Por otro lado, ¿te gustaría tener otros servicios completamente automatizados? Tal vez no. Considera el caso de los negocios de servicios. Puedes tener una necesidad compleja y, lógicamente, prefieres hablar con una persona. El servicio a la habitación: ¿te gustaría pedir la comida por Internet y luego recogerla en algún sitio? Quizás no, porque es muy nuevo con la comida. Entonces, realmente depende de la actividad y también depende hasta cierto punto del tipo de cliente a quien le llegas. Debes decidir hasta qué grado es deseable para el cliente, si es una experiencia apropiada para él usar tecnología o usar un modo tradicional de interacción.

—CFV: *Yo realmente creo que esto representa más una oportunidad que un problema, pero existe la queja número uno en el mundo, diría yo: los contestadores tele-*

fónicos. Es demasiada tecnología aplicada y eso se está convirtiendo en una mala experiencia para la mayoría de la gente porque cuando quieres hablar con alguien, te encuentras una grabación que dice “presiona 1, presiona 2, presiona 3...” y tu estás desesperado por hablar con un ser humano, pero nadie contesta. ¿No se está convirtiendo esto en un gran problema?

—BS: Yo he escrito acerca de estos temas y con más amplitud acerca de los *call centers*. En realidad necesitas pensar cómo debes crear un menú automatizado, debe ser relativamente simple y siempre debes tener la opción de hablar con una persona. También está el asunto del manejo del tiempo de espera a medida que llegan las llamadas, porque hay diferente demanda de tiempos para los clientes. Yo estoy completamente de acuerdo contigo en que muchas compañías no hacen un buen trabajo. Es un punto de contacto crítico tanto para cuando se compran artículos como para situaciones de servicio, y necesitas replantearlo desde la perspectiva del cliente. Lo que suele abrirles los ojos a muchas compañías es cuando, por ejemplo, los ejecutivos o directores de mercadeo van al *call center* y escuchan las conversaciones, porque se dan cuenta de las frustraciones por las que pasan los clientes.

—CFV: *Cuando vas a un supermercado o a un banco, haces la fila y cualquiera que sea, eso me pasa a mí, cualquier fila que haga siempre es la más larga o la que*

toma más tiempo, ¿Cómo puedes manejar esas experiencias?

—BS: Es interesante, yo he hecho algunas investigaciones acerca de las filas de personas y lo que puede ser más deseable desde la perspectiva del cliente. Lo que realmente funciona es, primero que todo, tener una sola fila que se divide al final. Es más eficiente desde el punto de vista operacional tanto para la compañía como para el usuario...

—CFV: *Sí, ¿la que tiene forma de serpiente?*

—BS: Sí, en forma de serpiente y luego se abre. Funciona mejor desde el punto de vista operacional. Puedes ver que realmente va más rápido.

—CFV: *Se mueve.*

—BS: De hecho al cliente le agrada, la percibe como una fila más equitativa y así evitas esa situación que acabas de describir, en la que el cliente siente que siempre está escogiendo la fila equivocada. Entonces hay maneras de hacerlo, hay maneras simples de hacerlo. Es lógico que puedes proveer algunos elementos de distracción, de entretenimiento mientras esperas y, claro, si piensas que es crítico que el cliente entre y salga muy rápidamente del almacén puedes invertir en más personal.

—CFV: *Bueno, otro caso que realmente disfruto, y me gusta hablar de esos casos: hospitales, clínicas y sitios como esos a los que no te gusta ir, porque significa que*

estás enfermo o alguien de tu familia, o alguien más. Esas experiencias se están convirtiendo en buenas experiencias. Acabo de ver la Clínica Mayo en Cleveland y he visto otros hospitales alrededor del mundo que están ofreciendo buenos restaurantes, salas de televisión, bibliotecas, muchas cosas, con el único fin de brindarle una mejor experiencia a sus clientes, a los pacientes, a la familia. Pero, ¿cómo pueden trabajar más para hacerlo mejor y más rápido?

—BS: Hace unos años tuve un médico y un director de un hospital en uno de mis seminarios y estaban muy intrigados acerca del concepto de la experiencia, porque decían que muchos hospitales, así como muchas otras compañías, se enfocan mucho en los aspectos internos. Piensan cosas como "Tenemos productos de calidad, ciertos procedimientos, contamos con la gente adecuada, buenos doctores y personal, etc."; pero nunca miran como te sientes cuando llegas a un hospital, si vas a estar allá varios días, si vas por una operación, qué necesidades de información tienes, con quién querías hablar, cómo te gustaría que te trataran, qué tipo de entretenimiento o de distracciones te gustaría, si es libros, si es televisión..., ¿qué es? Ellos montaron un programa para averiguar lo que los clientes quieren y realmente han mejorado sus servicios.

—CFV: *¿Qué hay de los servicios exequiales?*

—BS: ¡Eso sí que es una experiencia! Nunca he hecho consultoría para compañías funerarias. De hecho, no he pensado mucho en la experiencia exequial. Pero creo que también aplica para esos servicios, porque si pensamos acerca de los familiares y cómo viven el duelo, cómo se sienten cuando alguien muere, cómo se desarrollan las siguientes semanas..., creo que los servicios exequiales están enfocados de una manera muy estrecha, es decir, básicamente en catolicismo, por ejemplo, entierran el cuerpo y ese es todo el servicio que proveen, pero también podrían pensar más al respecto y expandirse, podrían pensar en grande acerca del negocio en términos de cómo pueden ayudarle a la gente cuando alguien muere.

—CFV: *Siempre que le preguntas algo a alguien obtendrás una respuesta, es decir, si le preguntas a un cliente alguna cosa, tendrás una respuesta. Mientras más preguntas, más respuestas obtendrás y más complicado será generar una o dos soluciones que creen la experiencia. ¿No será eso lo que está pasando?, porque cuando le preguntas a alguien sobre la experiencia en un hospital, te dan una respuesta. Vas al banco y si el sistema no funciona bien, te dan una respuesta. Te dicen: "Hey, consigue más gente, más máquinas". Eso es fácil, todo el mundo tiene una solución para tus problemas...*

—BS: No debes seguir a ciegas ninguna realimentación del cliente. Debes verificar contra tus recursos, competencias y

esas cosas, pero es muy importante hacerlo entender al cliente. Déjame contarte brevemente los métodos para hacerlo. Están, lógicamente, los grupos foco tradicionales, investigaciones, entrevistas, etc., es decir, las técnicas tradicionales usuales, pero en mis libros también hablo de algunas "tecnologías para el conocimiento del cliente", como yo las llamo. Algunas realmente "penetran el interior" del cliente, como las entrevistas en profundidad, el seguimiento del cliente, la observación en su contexto natural. Así que si eres Starbucks vas a observarlos en los sitios donde toman café. Si es para un café envasado del que se sirve en casa, tratas de entender cómo consumen café en casa. Lo mismo para una barra de jabón, ¿cómo usa la gente una barra de jabón o un champú? y hay más métodos con los que seguimos a la gente en su ambiente natural. También hay técnicas creativas interesantes, por ejemplo, para estudiar el comportamiento de los adolescentes incentivándolos a participar en un *chat room* en Internet y para no hacer la moderación típica del grupo focal, sino algo diferente, atractivo en Internet. De ese modo, por esos métodos obtienes información más valiosa, más natural. No se trata de decir: "Aquí está el experto que te hace preguntas y esta es la escala donde debes marcar"; eso es muy trivial y no significa que no sea importante, lo puedes hacer, pero debes complementarlo con estas técnicas más modernas de conocimiento del cliente.

—CFV: *Sí, yo iba a preguntarte al respecto, ya que porque todos los días encuentro más gente que cuestiona los grupos focales y los métodos tradicionales de investigación que tienen todas esas preguntas y con las que siempre obtienes las mismas respuestas. La gente se cansa de responder a esas preguntas. Los japoneses están trabajando desde el punto de vista de observación y están formando unos grupos de personas a los que siguen, tratando de obtener las respuestas ahí. En tus libros mencionas estos nuevos medios: los teléfonos celulares, la televisión interactiva, ¿no es esa una manera más sencilla para que las compañías obtengan las respuestas y puedan desarrollar el ambiente que necesitan crear?*

—BS: En uno de los proyectos recientes de consultoría que hicimos, usamos teléfonos celulares para recolectar información acerca de los clientes, porque estábamos interesados en cómo se sentían en diversos momentos del día, por ejemplo, cuando estaban usando el producto; así podían responder más fácilmente escribiendo un mensaje de texto y enviándolo. Este tipo de técnicas son importantes, pero aún puedes usar los grupos focales tradicionales. Yo he oído toda clase de reacciones negativas, pero eso depende de cómo lo haces. Si tú haces sólo una charla de una hora u hora y media, con seguridad eso no va a ser interesante para los clientes, pudiendo ser mucho mejor si muestras fotos, si tienes estímulos visuales, si les

pides hacer un tablero de humor, que es básicamente una representación visual de la marca. Yo, algunas veces, como parte de los programas de capacitación, les pido a los directivos crear un salón de la marca, un espacio con artefactos y ejemplos de productos, herramientas y cosas que representan la marca. Eso podrías llamarlo un grupo focal pero es un grupo focal mucho más original y creativo de lo que se hace típicamente.

—CFV: *¿Has intentado con mensajes electrónicos? ¿Ha funcionado bien para este tipo de preguntas?, porque tú sabes que la gente está eliminándolos, y ya que les llega mucho correo basura todos los días, no les está prestando mucha atención. ¿Los has probado? ¿Sabes de alguna investigación que se haya hecho al respecto?*

—BS: Enviarles e-mails a los clientes, para que participen en una investigación simplemente no funciona bien, pero lo que sí funciona es, por ejemplo, hacer que vayan a un sitio web por sí solos, ellos tienen la opción de hacerlo y participar en la investigación. También, el e-mail en este tipo de comunicaciones funciona muy bien entre altos ejecutivos. A ellos normalmente no les gusta que los entrevisten, sino ver las preguntas de antemano, así que prefieren, y de hecho, yo también prefiero hacer entrevistas en línea algunas veces.

—CFV: *¿No es la globalización un poco más complicada para el mercadeo experiencial, porque debes considerar muchas*

culturas, muchos grupos étnicos, etc.? No es la globalización, yo sé que has estado trabajando en esto últimamente, ¿no hace la globalización más difícil el mercadeo experiencial?

—BS: Estás en lo correcto, absolutamente, y hay algo divertido. Hay un artículo escrito por un profesor de Harvard muy famoso, Ted Levitt, acerca de la globalización, hace unos años y argumentaba que estamos viendo más publicidad global, más marcas globales y cosas así. Yo estaba en ese seminario hace dos años cuando estaban conmemorando la publicación de ese artículo, y el consenso general era que esta idea era incorrecta. Es mucho más localizado, las marcas globales que son realmente consistentes en todo el mundo totalizan no más del 20%. Por lo tanto, es más acerca de entender el estilo de vida. Pienso que, en conclusión, esto es divertido, porque es exactamente lo que he venido diciendo sobre el mercadeo experiencial. Si piensas en una marca, si sólo piensas en una marca y tienes un grupo de directivos que están sentados a la mesa pensando hacia dónde llevar una marca, habrá muchas teorías, y, francamente, también hay algunos autores muy prominentes que han escrito libros sobre la marca, el valor de la marca, y la marca global.

—CFV: *La llamo “manía por la marca”.*

—BS: Ellos todos dicen: “Bien, esto es lo que debes hacer: volverla consistente y

averiguar a dónde quieren llevar la marca, y los altos ejecutivos se encargarán de llevarla a escala global”. Yo creo que todo esto está mal. Creo que realmente debes conectarte con los clientes, pero con mucha frecuencia, desafortunadamente, esto implica el trabajo duro de la “globalización”.

—CFV: *Y volvemos al tema de la investigación, porque a medida que vemos más globalización y tenemos más globalización, más investigación, debemos hacer. Tengo que ir a investigar para poder saber cómo los rusos, los asiáticos, los chinos, la gente que nunca conocí, se vuelven importantes para el mercadeo en este momento. Estás en lo correcto, y lo que más me gusta de lo que hemos hablado es que la mayor parte es sentido común, y como decimos en nuestros libros: “el poder de lo simple”, hazlo simple porque de eso se trata la vida, y de eso se tratan las experiencias ¿no estás de acuerdo?*

—BS: Estoy completamente de acuerdo. Todo apunta otra vez hacia a lo básico: entender los clientes, ya sean consumidores chinos, hindúes, esos son grandes mercados. Yo hago mucho trabajo sobre esos mercados, y trabajo con compañías convencidas de que deben entender el mercado chino, necesito entender a los consumidores chinos. Por eso he hecho estudios en China también.

—CFV: *Son seres humanos...*

—BS: Eso es lo que debes hacer, y cuando ofreces algo, también estoy de

acuerdo contigo, tiene que ser simple, no puedes tener todas esas cosas complicadas, en especial si es una situación en la que diferentes personas de la organización tienen que trabajar con esto, hay que simplificarlo, porque si todos hacen cosas diferentes, se vuelve confuso para el cliente.

—CFV: *Muy bien. El proceso de planeación para mercadeo experiencial, ¿cómo debe ser?, ¿muy simple, muy fácil? es decir, ¿cuál sería tu consejo para la gente que quiere hacer un plan en mercadeo experiencial?*

—BS: En mi libro, *Manejo de la Experiencia del Cliente*, que fue el que escribí después del libro *Mercadeo Experiencial*, lo que presento es un esquema de 5 pasos muy simples sobre cómo manejar la experiencia. Tiene mucho potencial de aplicación, empieza con el cliente, luego vienen el posicionamiento, la plataforma experiencial, la experiencia de la marca, la conexión con el consumidor, como la que usas en servicios, y por último la innovación, que puedes usar para cualquier clase de marca y de experiencia. Es un proceso muy simple que sigues para crear una gran experiencia de marca. Lo he hecho con muchas compañías y funciona.

—CFV: *¿Es más fácil para una marca, para una marca bien establecida, hacer el mercadeo experiencial que para una marca nueva?*

—BS: Eso depende. Las marcas bien establecidas tienen cosas a su favor, tienen reconocimiento, tienen una experiencia establecida pueden construir sobre lo que ya tienen. Pero, con una marca nueva tienes la oportunidad de hacer algo radicalmente nuevo y estar en contacto con el “mercadeo boca a boca” a medida que sucede. Por eso no hay una respuesta simple sobre si debes hacer esto o aquello, o si esto está bien o está mal, se trata de entender al cliente y asegurarte de que provees la experiencia indicada para ellos.

—CFV: *¿Cómo controlas el mercadeo experiencial? Está en tu libro, pero me gustaría que nos contaras cómo se controla el mercadeo experiencial, cómo controlar las experiencias que la gente tiene, y que tu gente y nuestra gente están creando con los clientes.*

BS: Hay dos maneras: control significa que estás creando la experiencia apropiada. Debes asegurarte de que internamente tienes los procesos y que todos entienden lo que la experiencia debe ser, y esto debe estar basado en la plataforma experiencial que es el paso número dos de mi proceso. Pero, control también significa tener las herramientas para medir. Yo desarrollé una escala para medir las experiencias, conectándolas al valor de los clientes y ese tipo de cosas. Así que también necesitas herramientas de medición, necesitas que los datos numéricos te digan si el proyecto de la experiencia es realmente exitoso.

—CFV: *¿El mercadeo experiencial reemplaza al mercadeo tradicional?, ¿o es un complemento, algo que acompaña las herramientas tradicionales de mercadeo?*

—BS: Es un complemento. Lógicamente debes hacer el mercadeo tradicional. Phillip Kotler ha hecho un gran trabajo con las 4 P. Debes hacer todo eso. Debes trabajar la experiencia de marca y estas cosas escritas hace 5 ó 10 años. Debes entender el valor de la marca, el reconocimiento de la marca y la imagen de marca. Muy bien. Pero con ese tipo de enfoque nunca vas a crear una experiencia estimulante para los clientes, ni vas a crear algo realmente creativo, innovador. Allí es donde el mercadeo experiencial entra en juego, lo veo como un complemento. Ya sabes cuáles son los estándares, los beneficios futuros del producto, la segmentación, etc. Ahora debes crear la conexión para el cliente y eso es de lo que se trata el mercadeo experiencial.

—CFV: *¿El mercadeo experiencial y el mercadeo de relaciones son lo mismo?*

—BS: No, no son lo mismo. El mercadeo experiencial es realmente más amplio, porque puedes crear experiencias con el empaque, puedes hacerlo con la presencia en Internet. Eso no es lo que típicamente llamamos CRM. Normalmente CRM se refiere a *call centers* y a otro tipo de contactos con las compañías. Con mucha frecuencia es visto como algo muy transaccional, desafortunadamente. Entonces no es en realidad acerca del desarrollo de relaciones, sino acerca de controlar las transacciones con los clientes y hacer que compren a un precio más alto. Pero, si también quieres tener clientes fieles que vuelvan a comprar tu producto, que son normalmente los clientes más valiosos para una compañía, debes crear una relación más amplia y esa es una experiencia.