

De los *commodities*, a los productos, y luego a los servicios. Ahora llegó el momento de la experiencia, que pone en el centro de la propuesta de valor al cliente y busca generar en él un acontecimiento memorable. Pero ¿cómo pueden ser gestionadas las experiencias en una empresa de servicios? ¿Cómo influye el contexto en las preferencias del usuario?

Fabricando una experiencia

II Parte

Con ciertas adaptaciones, este modelo podría ser aplicado a diversos tipos de servicios, desde un sitio web y un parque temático, hasta un hotel o un centro comercial. Finalmente, más allá de evaluar la operación, bajo este prisma, podría también evaluarse el lanzamiento de nuevos servicios.

Estas *fábricas de experiencia* deben ser, por lo tanto, empresas capaces de erogar servicios de manera de dejar una huella durable en los clientes,

y de impulsar a que sus clientes den difusión a la marca mediante el boca a boca, a un círculo cada vez más amplio. ¿Cuáles son los elementos que, por su impacto más directo, deberían ser atendidos en el diseño de un servicio de este tipo? Una respuesta puede darse desde el modelo que venimos considerando.

Elementos para considerar en el diseño de la experiencia

Dar sentido

La transmisión de una experiencia es inviable si el receptor, cliente o empleado, no le encuentra *sentido* a la propuesta. Gran parte de la preparación del cliente para la percepción del servicio radica en la fuerza del mensaje que se quiere proponer, y que es transmitido por cada uno de los elementos que constituyen la experiencia. Este mensaje precede al *service concept* (el "qué" del servicio) y lo llamaremos *pre-concepto* o *contenido* de la experiencia.

Algunas empresas optan por generar sus propios *preconceptos*: empresas con capacidad de generar historias (*storytelling*) o de proponer tendencias culturales, entre las que podría citarse a productoras de contenido (cine, TV, radio), de moda, edición. Otras empresas prefieren tomar *preconceptos* ya propuestos por modas o grupos de afinidad culturales y de opinión: empresas ecológicas, comprometidas en su mensaje con la defensa de los recursos naturales, o de orientación humanística, etc. El hecho es que, en todo caso, la práctica debe proveer sentido al cliente.

Estos *preconceptos* son compartidos en cada caso también por el personal de la empresa, a través de la cultura. El sentido suele plasmarse luego en cada una de las acciones que propone la empresa de servicios y define una parte importante del llamado *concepto del servicio* (*service concept*).

Pero también hay otras oportunidades de innovación, que no pasan sólo por la marca o el concepto (el "qué" del servicio), sino por cómo el servicio es erogado.



Por Fausto García

Profesor del Área Dirección de Operaciones y Tecnología del IAE Business School-Universidad Austral
fgarcia@iae.edu.ar

“Desde una perspectiva de gestión, una *experiencia* se produce cuando una empresa comprende la situación que acontece durante una jornada completa del cliente, y emplea una serie de signos para gestionar las necesidades emocionales y expectativas de las personas.”



Así, algunas empresas saben distinguirse por lo que llaman *adopción creativa*. Saben cómo adoptar ideas (de la industria o de fuera de ella) y adaptarlas a un público y a un estilo propio de tratar al cliente: muchas veces, mejor que quien ha creado la idea original. Generan así algo nuevo, de valor reconocido. Algunos ejemplos de ello pueden encontrarse en centros comerciales y de entretenimiento.

Contexto

Luego del *sentido* de la *experiencia*, el contexto es un elemento crucial en su definición y diseño. Podría ser definido como el conjunto de elementos que constituyen el medio ambiente, tanto físico como relacional, y que intervienen en las actividades de erogación del servicio. El contexto respondería al “dónde” y “con quién” el cliente forma su experiencia.

El ambiente físico, por un lado, es mediador entre el cliente y el empleado en las respuestas cognitivas, emocionales y los aspectos fisiológicos, incluida la permanencia, en la que se expresan el compro-

miso, el gasto del dinero, y llevar a cabo el propósito de la organización.¹ Por otro lado, está el diseño del contexto relacional. Este debería considerar los diferentes niveles de participación de clientes y permitir al proveedor de servicios ir configurando la mejor relación con el cliente.

Además de la organización de elementos sensoriales y físicos, el estudio de los *comportamientos* emanados de la gente puede ofrecer nuevas áreas para la innovación. La gestión de la experiencia del cliente significaría considerar las necesidades emocionales de las personas y sus expectativas, más allá de las expectativas funcionales.²



Conocimiento

Por último, la experiencia supone un aprendizaje, durante el período de tiempo en el que los clientes interactúan con diferentes elementos del contexto propuesto.

Sería útil considerar algunas particularidades que tiene el proceso de *cognición*. Primero, es un proceso social, que se construye en las actividades e interacciones que pueden ocurrir en diferentes entornos sociales. Segundo, la *cognición* tiene un carácter local y sociocultural: no es universal. Esto ayuda a entender cómo la adaptación es crucial para el éxito en la percepción

“La experiencia implica aprendizaje, mientras los clientes interactúan con diferentes elementos del diseño del proveedor del servicio. Esta relación dinámica entre la *cognición* y el *contexto* es el núcleo de una experiencia única y memorable.”



¿Qué considerar para el diseño de la experiencia del consumidor en Servicios?

CONTENIDO	¿Cuál es el tema, historia o propuesta inspiradora detrás del concepto de servicio? ¿Propone un sentido suficientemente trascendente, profundo o significativo como para movilizar al cliente?
ACTIVIDAD CENTRAL	Focalizarse en la actividad central, claramente definida, como base para el <i>paquete de servicios</i> que podría reforzar el contenido de la experiencia.
CONTEXTO FISICO	Considerarlo como inmediato, transitorio y flexible. Debe potenciar la actividad central, la participación del cliente en ésta y también el ambiente de relación, de interacción social.
INTERACCIÓN SOCIAL	Estudiar la interacción entre clientes y facilitadores. Los empleados deben tener suficiente autonomía para resolver las necesidades del cliente. La empresa puede perder el control sobre las interacciones de los clientes. Considerar el diseño de sistemas para asegurar la educación de los nuevos participantes.
EDUCACIÓN	Preparar a los clientes para la interacción. Desarrollar sistemas para inspirar comportamientos deseados, y fomentar el aprendizaje con medios diversos y múltiples. Debe estar potenciado por el contexto físico y relacional.
MEDIDAS	Verificar la coherencia y la integración de la experiencia del cliente con la propuesta de valor del servicio. Obtener información para la gestión del contexto.

“En los modelos tradicionales de servicios, las preferencias y expectativas son consideradas más bien estáticas, independientemente del contexto en el que se las considere. Sin embargo, existe una relación dinámica entre el contexto y las actividades cognitivas, que se influyen mutuamente.”




de los servicios basados en la experiencia. Tercero, es un proceso dinámico: estructuras de conocimiento y habilidades cognitivas se forman y son modificadas con la práctica diaria, y en la interacción social. Aunque gran parte dependerá de cómo se organice socialmente cada actividad, las empresas pueden influir sobre el conocimiento a través de un diseño adecuado de acciones para la educación. Para modificar o influir en las actividades, el diseño tiene que consi-

derar cómo el conocimiento y las preferencias se configuran en las interacciones sociales observadas.

Conclusión

Se ha buscado dar una introducción al complejo mundo de la formación de experiencias en el consumidor, junto con un modelo para su diseño y gestión. Para la toma de decisiones en la industria de los servicios,

la experiencia del consumidor reviste importancia porque, además de ser particularmente inmediata, es un resultado natural e inevitable de toda interacción personal. 

* El autor agradece especialmente al profesor Fernando Zerboni por su colaboración en este artículo.

1. Bitner, 1990, 1992, 2000.
2. Berry et al., 2002.

¿Sabía usted?



Para fabricar una caja de solapas en una slotter basta con colocar con precisión las cuchillas en los ejes, utilizando material estándar. Al contrario de lo que ocurre con el troquelado, aquí no hay gastos de instrumentos específicos, sólo los gastos de ajuste de piezas. El desplazamiento de las herramientas se acciona eléctricamente y la gestión de los desplazamientos se efectúa automáticamente (autómatas programables), en máquinas modernas.

Fuente: Manual de Elaboración del Cartón Ondulado, AFCO

