

Viaje al corazón del cliente

El objetivo de las empresas es conocer al cliente lo más a fondo posible para poder seducirlo e iniciar con él una relación estable. Y, con este fin, algunas marcas ya aplican novedosas estrategias que cambian la manera tradicional de vender. El consumidor actual es objeto de los estímulos y las tácticas de enamoramiento más diversas.

Texto de **Antonio Ortí** y fotos de **Cristina Reche**

Incrustar a un antropólogo en una familia para que analice cómo se comporta y qué piensa, aromatizar una parada de autobús con un olor que recuerde a productos de la marca que se anuncia, pedir a los compradores ideas para crear o mejorar artículos, conectar con ellos mediante las redes sociales... Toda idea novedosa vale para lograr la lealtad de los compradores. Desde que la crisis vació los bolsillos de los ciudadanos, los departamentos de marketing están que echan humo. La misión que tienen encomendada es encontrar fórmulas para que la gente vuelva a comprar. Es un reto no muy diferente a vender neveras a los esquimales, en tanto que la publicidad cada vez lo tiene más difícil para transmitir su mensaje a una ciudadanía no tan permeable como antes y castigada por la situación económica. Sin embargo, es la madre de todas las batallas, pues de seducir al consumidor depende que una empresa consiga salir adelante, lo que motiva que se exprima la imaginación.

Hay estrategias de todo tipo. Cadenas de distribución como Tesco en Reino Unido o Mercadona en España aseguran que la piedra filosofal de su política es la atención al cliente y que por ello los trabajadores deben ofrecer un plus de motivación

y anticiparse a las necesidades de sus “jefes”, como le gusta a Juan Roig, dueño de la firma de supermercados valenciana, que se denomine a los clientes. Este planteamiento lleva a experiencias como las que tienen lugar en los llamados “centros de coinnovación” de Mercadona, ubicados en diversas ciudades –la marca tiene 1.467 tiendas en toda España– y tematizados –de limpieza del hogar, cocina, mascotas...–. Son unos espacios habilitados en algunos supermercados para que los clientes más participativos mejoren productos existentes o creen otros nuevos. El año pasado, por ejemplo, monitoras formadas para observar e interactuar con el tipo de clientes que creen que pueden aportar pistas a la empresa invitaron a decenas de compradores a opinar sobre el tomate artesano de la marca, que no vendía lo previsto. Tras animarles a cocinar, una cliente preparó una salsa de tomate cuya diferencia radicaba en el tiempo de cocción de los ingredientes. “Hoy, este producto vende 14 unidades por tienda y día, lo que significa 20.538 botes diarios”, cuantifica Antonio Martínez, director de comunicación de Mercadona.

Gracias a una colaboración parecida –desde el 2011, la empresa ha interactuado con alrededor de 9.000 clientes en→

Los publicistas estiman que cuando un consumidor se fija en un producto, le presta sólo 1,7 segundos de atención consciente

La intuición funciona como un poso de los éxitos y los fracasos de anteriores compras

Las empresas ya no compiten únicamente en precios, también en cuidar al cliente para fidelizarlo

Las marcas interactúan con los clientes a través de las redes sociales

El nuevo consumidor exige que los productos le aporten algún beneficio a él o al planeta

Cada vez más empresas recurren al marketing sensorial: estímulos visuales, auditivos, táctiles u olfativos

Sorprender es otra vía para captar consumidores



Un 90% de las decisiones de compra son "emocionales"

Los consumidores están expuestos a dos millones de anuncios televisivos a lo largo de la vida

Si el consumidor ve la compra como un rato de placer y disfruta, repetirá

Hacer sentir vende más que hacer razonar, sostienen los publicistas

Emocionar al cliente es una vía para distinguirse de la competencia, dicen los gurús del marketing

Muchas compañías optan por crear con (no para) el cliente

El marketing busca hoy generar experiencias compartidas entre la marca y los clientes

Muchas firmas buscan labrarse una buena reputación como la forma de diferenciarse de otras

→ sus 12 centros de coinnovación– se rediseñó también el mango de las maquinillas de afeitarse (ahora es más redondo), para lo cual unos cuantos hombres fueron invitados a rasurarse la barba en el supermercado. “Hablamos poco y observamos mucho”, señala Mari Carmen Navarro, una de las monitoras del centro de coinnovación en productos de cuidado personal, ubicado en Valencia. Los clientes no son remunerados por estas aportaciones.

“No importa la empresa que seas: la mayoría de la gente más inteligente de este mundo no trabaja para ti”, declaró en una ocasión Bill Joy, cofundador de Sun Microsystems. Y puede que no le falte razón porque los clientes se han convertido en las *gargantas profundas* de muchas empresas y les están ayudado a inspirarse para fabricar sus productos. Es la estrategia de empresas como Heineken, Lego, BMW, Starbucks, Procter & Gamble, Ikea y muchas otras, según explica Oriol Iglesias, director académico del Esade Brand Institute (una unidad de investigación de esta escuela de negocios). “Cocreación” está de moda, dice, incluso puede que sea algo más que una de esas tendencias efímeras del marketing que, tras estar un tiempo en la cresta de la ola, se diluyen.

Aquí se juntan el hambre y las ganas de comer: por un lado, las empresas recurren a internet y las redes sociales para empatizar con su público objetivo y dar en el clavo, en vista de que, según la revista *Strategy & Business*, cerca del 80% de las innovaciones que se lanzan al mercado fracasan. A su vez, los consumidores se muestran más participativos, hasta el punto de comportarse en ocasiones como fans de un equipo de fútbol, en lugar de como clientes desapasionados.

La obsesión por conocer al consumidor alcanza cotas insospechadas. “Igual que hace años era habitual que los antropólogos visitaran tribus para conocer el modo de comportarse de los indígenas, ahora muchas empresas recurren a los estudios etnográficos para conocer al consumidor *desde dentro*”, reconoce Rosa Franch, psicóloga y especialista en estudios de mercado cualitativos. Estas *convivencias* con los clientes pueden durar horas o días. De repente, un antropólogo social al servicio de una multinacional o un sociólogo con una guía de puntos que investigar pasan a formar parte de la familia elegida y viven su cotidianidad, la acompañan en sus compras y en el coche y escuchan sus conversaciones, apun-



DIANE MACDONALD

Ciudadanos antes que consumidores

Para algunos expertos, el principal problema que tienen las marcas es que se les ve el plumero. “Por poner un ejemplo, el consumidor está hasta el gorro de que le intenten vender yogures ‘porque son sanos’ –señala Mónica Casabayó, coautora junto con Borja Martín de *Fuzzy marketing. Cómo comprender al consumidor camaleónico* (Deusto)–. En cambio, se muestra más sensible si se le dice que el envase es reciclable y la leche es de kilómetro cero, porque de alguna forma contribuye a un mundo mejor”. Si se pretende una relación estable con el cliente, han de ganar ambos, la empresa y el consumidor, y no sólo la primera. Por eso, hay especialistas que animan a las marcas a acercarse a las preocupaciones de la gente, como Philip Kotler, uno de los padres del marketing moderno. En su libro *Marketing 3.0* (Lid), sostiene que si hace 60 años lo más importante era el producto y ahora es el consumidor, en el futuro lo serán las personas. Para este profesor y economista que fue distinguido en su día por *The Wall Street Journal* como la sexta persona más influyente del mundo empresarial, las firmas que triunfen en el futuro serán las que no vayan por libre y actúen de manera moralmente defendible. Las compañías que tengan valores y hagan sentir a sus clientes –Kotler usa la palabra *partners* o socios– que sí compran o usan su producto estarán haciendo algo bueno. Corrientes como el *positive marketing*, el *soul marketing* y el marketing responsable defienden puntos de vista parecidos.

tan cuánto tiempo emplean en comer y toman nota de qué hace y deja de hacer cada integrante de la familia. Se trata de descubrir aspectos en los que ni el propio consumidor repara –como nuevas necesidades de mercado o tendencias sociales en auge– y de afinar a la hora de innovar, sea para diseñar el interior de un coche o crear una variedad de sopa. Aquí sí que se paga: desde 50 o 60 euros por dos horas de acompañamiento, hasta 250 por un día entero, en función de las molestias causadas a los anfitriones.

El *etnomarketing* analiza al consumidor en su hábitat natural de una forma no tan diferente a la que se aplica para estudiar a algunos animales exóticos, en vista de que su comportamiento es cada vez más errático y salvaje (entendido como contrario a doméstico y previsible...).

Prueba de ello es que algunas empresas han decidido recurrir a la inteligencia artificial para analizar a un consumidor cada vez más camaleónico. También lo ha hecho Mónica Casabayó, profesora del departamento de Dirección de Marketing de Esade y responsable del área de Conducta del Consumidor e Investigación de Mercados, y corrobora que las empresas deben olvidarse de estereotipos cuando piensan en el consumidor. “Hemos descubierto que los consumidores de elevado poder adquisitivo son capaces de comprar un reloj de montaña de 500 euros y adquirir ropa en cadenas comerciales de precios bajos”, indica. El consumidor se ha vuelto tan poliédrico que algunas viejas técnicas de marketing se han quedado obsoletas, agrega. “Hoy, una madre puede vestir igual y llevar el mismo corte de pelo que su hija de 16 años, y esta, fijarse en productos inicialmente orientados a un segmento adulto”, pone como ejemplo Casabayó. Y si la →

Hay nuevos antropólogos o etnólogos que conviven con familias unas horas o un día ya no sólo para diseccionar sus gustos sino para descubrir necesidades de mercado en las que esos consumidores ni reparan

→ edad ya no indica gran cosa, lo mismo se puede decir de la clase social. Hay ricos, dice Casabayó, que hacen gala de su condición adinerada durante momentos concretos, pero que en determinados contextos se comportan como mileuristas. Es decir, un auténtico lío que ha llevado a esta experta a usar programas informáticos para que, “además de los blancos y los negros, salgan los grises, es decir, la señora estresada que de lunes a viernes es una *business woman*, pero que el sábado se convierte en una ama de casa como las de antes”.

Si se trata de adaptarse al gusto del cliente, el sector de la moda, y Zara en concreto, pueden considerarse ejemplos de libro. Aquí, de nuevo, la clave es dejar que el comprador decida qué prendas hay que fabricar, para lo que se lanzan colecciones *cápsula* (pequeñas) de diferentes estilos para que sea el cliente quien decida qué se llevará más en cada temporada (para ver qué gusta más). Según fuentes del grupo Inditex, “más de 500 diseñadores –sólo en Zara ya son 250– están reaccionando de forma permanente a los gustos de los clientes” produciendo más de 30.000 modelos diferentes cada año. Y “desde la recepción de un pedido hasta la entrega de la mercancía transcurre un tiempo medio de 24 horas para los establecimientos europeos y de un máximo de 48 para las tiendas de América o Asia”.

No deja de ser llamativo que cada una de las cadenas de este grupo textil cuente en su sede con una tienda piloto o *shopperlab* que, según Inditex, “reproduce una tienda real y sirve de laboratorio de pruebas para diversos equipos de

El sueño de las marcas

Hoy en día, quien no sueña no sobresale. Esta es la tesis que plantean Xavier Oliver y Elisenda Serra en *Marcas que sueñan* (Libros de Cabecera). El Bulli, Mercadona, Apple, Coca-Cola, Bausch & Lomb (la empresa que fabrica las gafas Ray-Ban), Inditex... tienen ese sueño, según los autores. “Las marcas que ocupan mucho espacio en nuestra alma –explica Oliver, quien además de ser economista y doctor en Comunicación por la Universidad de Navarra, presidió en España la agencia de publicidad BBDO durante 30 años y fue durante una época ermitaño y aspirante a monje– son las que han conseguido establecer relaciones y valores compartidos de manera que te sientas bien con ellas. Utilizando la expresión popular, son marcas que te tocan fibras que otras no consiguen tocar”. Aunque Oliver no lo explica con estas palabras, por “sueño” hay que entender el tener una visión de negocio a largo plazo que sea compartida por el socio fundador y todos los empleados. Sería sinónimo de tener una ideología y unos valores más allá de los meramente prácticos y crematísticos. “O tienes una ideología, o vendes por precio”, indica este profesor del Iese para significar que la peor pesadilla es ser percibido como una empresa del montón, sin personalidad. En junio del 2013, Havas, el quinto grupo mundial de publicidad, hizo una encuesta para saber qué percepción tenía la población de las empresas, y el resultado fue revelador: a la mayoría de las personas del mundo no le importaría que el 73% de las marcas desapareciera al día siguiente.

El consumidor es poliédrico. Ni la clase social ni la edad dibujan ya perfiles generales; una mujer adulta puede comprar la misma ropa que su hija adolescente

distintas áreas, principalmente las relacionadas con el diseño”. En los *shopperlab* se observa cómo reaccionan las personas ante distintas ordenaciones de los productos, cuánto tiempo están delante de cada expositor, si les llama la atención un determinado mostrador o la influencia que ejercen los materiales en las decisiones de compra. Multitud de empresas tienen laboratorios de pruebas parecidos para analizar qué interesa al consumidor sin tener que preguntárselo.

Pero si algo está armando ruido en los últimos años, es el llamado neuromarketing. Según explica uno de sus teóricos, Martin Lindstrom, en el libro *Buyology* (Gestión 2000), el neuromarketing estudia los pensamientos, los sentimientos y los deseos no conscientes que mueven las decisiones de compra. Su punto de partida es que sólo el 10% de las compras que hacemos se basa en decisiones racionales. Para saber qué sucede en el otro 90% de los casos, para conocer por qué una persona que sale con el firme propósito de comprar unos zapatos negros regresa a casa con una gorra verde, algunas empresas están utilizando sofisticadas técnicas procedentes de la neurociencia para observar qué ocurre en el sistema límbico cerebral.

Cada vez más empresas quieren parecerse a compañías como NeuroFocus, que dice ser capaz de medir la eficacia de un anuncio mediante un electroencefalograma. También se emplean resonancias magnéticas funcionales para analizar,

por ejemplo, qué parte de nuestra materia gris recibe más sangre al observar un producto. O se investiga cómo la luz, la música, los olores y los colores pueden estimular las ventas. El objetivo final no es manipular la mente del consumidor, sino manipular los productos para que sean más atractivos, recalca Luis Martínez-



JONARNOLD / GETTY

Ribes, cuya empresa Martínez-Franch es una referencia en todo lo relacionado con la innovación. No obstante, este es un terreno en el que no faltan las arenas movedizas, por lo que este experto deja claro que sin ética no se va a ninguna parte y que el neuromarketing “no es más que incorporar a la visión de negocio los nuevos conocimientos que han aportado las nuevas tecnologías”.

Por nuevas tecnologías hay que entender también la información que proporcionan los *smartphones* y, en concreto, sus IP (una especie de matrícula que tienen estos terminales). Gracias a los IP, es posible saber la ruta que siguen los compradores cuando visitan un centro comercial, por ejemplo.

De hecho, es una forma de conocer a los clientes manteniendo la privacidad, pues el comercio en cuestión no conoce el nombre del cliente, pero sí cuantas veces ha ido a su tienda.

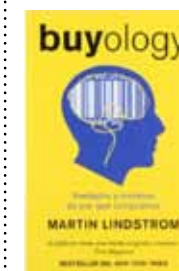
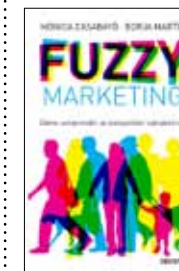
Sin embargo, Luis Martínez-Ribes matiza que la tecnología es un medio y el fin es que esa tienda utilice todo lo que sabe para crear una experiencia de compra lo más ajustada posible a los gustos de sus clientes. En opinión de este experto, si una tienda o marca hace sentir a sus clientes que aporta algo a ciertos momentos de su vida, no sólo gustará, “sino que será preferida repetidamente, aunque ni se sepa exactamente por qué”. Así, añade, el objetivo ha de ser “enamorar” a los clientes, pasar a formar parte de su vida, “hacerles sentir, emocionarlos, propiciar un *feeling*, generar experiencias compartidas y sorprenderles”, algo para lo que el marketing basado en lo no consciente parece muy capacitado.

A partir de aquí, Martínez-Ribes detalla cómo algunas empresas están conectando con su público: por ejemplo, para recalcar la creciente importancia de las redes sociales, la compañía aérea KLM Royal Dutch Airlines ha ideado el servicio Meet & Seat, bajo el lema “haz de tu vuelo un viaje de inspiración”. Básicamente, se trata de que el usuario autorice a hacer pública la información de sus redes sociales (Facebook y LinkedIn, principalmente) para encontrar entre el pasaje a personas interesantes y elegir quién desea que se siente a su lado. Con relación al uso de la música, este especialista pone el ejemplo de la decisión tomada por un centro comercial de Barcelona, L’Illa Diagonal, para que sus 17 millones de clientes anuales realicen sus compras sin música. Desconectó el hilo musical en el 2010. “Empatizar con el cliente también es darse cuenta de que imponer una melodía puede ser agresivo”, explica Martínez-Ribes. Agrega que L’Illa ha optado por emitir una serie de notas acústicas abstractas, generadas por un ordenador que tiene en cuenta la época del año, el día de la semana, la hora, el clima, la frecuencia de visitantes y su velocidad de paso y que varían según las zonas del centro.

Las estrategias que utiliza el neuromarketing para llegar al consumidor retan a la imaginación. Néstor Braidot, autor de *Neuromarketing: ¿Por qué tus clientes se acuestan con otros si dicen que les gustas tú?* (Planeta), cuenta que Burger King incorporó hace unos años a sus locales un odotipo que emana un leve aroma a carne a la parrilla, algo que ha impulsado a otras empresas a plantearse desarrollar un aroma corporativo. Durante una semana del pasado mes de febrero, el fabricante de batidos y otros productos de cacao Cacaolat aromatizó una céntrica parada de autobús de Barcelona con olor a chocolate.

Russell Brumfield, autor de *Whiff?* (Quimby Press), manual sobre la materia, pronostica que en un futuro no lejano es posible que los teléfonos permitan oler a nuestros interlocu-

Actualmente, el consumidor desconfía de las empresas y les exige políticas de precios responsables o que se preocupen por el planeta, señala un experto



Diversos libros investigan los cambios en el consumo y el neuromarketing

tores o que los correos electrónicos y las páginas webs estén aromatizados. Hasta entonces, Néstor Braidot cree que “ya no hay dudas de que el comportamiento del consumidor está dirigido en forma no consciente por sus emociones”, por lo que el desafío del neuromarketing “es bucear en esas profundidades para ayudar a las empresas a crear un vínculo profundo entre los consumidores y la marca”.

Aunque no todo el mundo está entusiasmado con el neuromarketing. Hay expertos escépticos y que critican que muchos consultores se han subido al carro y cobran tarifas irracionales por pregonar la eficacia de unas técnicas que en muchos casos no pasan de experimentales, al menos en lo que se refiere a su eficacia para aumentar las ventas.

Eso sí, para todos, el centro de las miradas sigue siendo el consumidor, ese que ya no compra como antes y que cada vez es más cambiante. La pregunta es: ¿qué piensa el consumidor del mundo que le ha tocado vivir y consumir? Los mismos departamentos de marketing parecen tenerlo claro: el consumidor está harto de que se le manipule, del aquí te pillo, aquí te mato, y reclama empresas que prediquen que tengan una política de precios responsable, que escuchen a las personas de las que se alimentan y que, además de velar por su cuenta de resultados, se preocupen por el planeta en el que viven.

“Estamos ante un cambio de paradigma. Algunos lo atribuyen a la crisis económica

y a la caída de la inversión publicitaria, pero es falso. Estamos ante algo mucho más estructural que tiene que ver con la ruptura de la confianza de los ciudadanos frente al mundo de las empresas, algo que se inicia en el 2008 con la caída de Lehman Brothers”, confirma Ángel Alloza, exdirector global de estrategias de comunicación, reputación, marca y métricas del grupo BBVA.

Alloza dirige en la actualidad Corporate Excellence, una organización sin ánimo de lucro que colabora con importantes empresas del Ibex 35 para que aumenten su reputación y consigan así atraer clientes. En su opinión, la cuestión ahora “ya no es hablar de tus productos y servicios, porque tienes muy pocas posibilidades de diferenciarte, sino ir un paso más allá. No hay nada que provoque más desconfianza que una empresa hablando de sí misma”, dice.

“A diferencia de lo que ocurría en 1975 –prosigue–, cuando el 80% del valor de las compañías residía en las fábricas y en las instalaciones, en este 2014 el 80% recae en el valor de la marca y en su reputación. Hoy, lo que cuenta para la gente es que seas ético, transparente, abierto, que innoves para adelantarte a las necesidades de tus clientes... Las compañías que entiendan esto y sepan llegar al corazón de sus consumidores serán las triunfadoras”. ○