Guíate por los datos y ofrecerás la mejor experiencia

¿Preparado para pintar datos? Atrévete y optimizarás la experiencia de usuario y la satisfacción de tus clientes o usuarios, algo que ha conseguido el Museo Van Gogh con sus visitantes.

19 de enero de 2023

Por Víctor Martínez de Albéniz, Ali Aouad y Abhishek Deshmane

©IESE Business School

¿Cómo se mueve tu cliente por tu punto de venta o experiencial? El diseño de experiencias basado en datos te permite responder a este interrogante con conocimiento de causa y anticipación.

Las decisiones que toma tu usuario o consumidor a lo largo del tiempo y del espacio físico y online, así como los itinerarios que sigue a nivel individual, dependen, en gran medida, del diseño de experiencias que le ofreces. Saber cómo interactúa realmente el cliente con tu marca es clave para empezar a brindarle una experiencia que cumpla o, mejor aún, incluso supere sus expectativas. Pero debes dar un paso más si lo que quieres es mejorar sustancialmente su experiencia. Has de gestionar la experiencia de usuario de una forma mucho más activa, precisa y cuantitativa. ¿Cómo? Adelantándote al comportamiento del cliente usando los datos que él mismo te proporciona.

Eso es lo que hemos hecho en el Museo Van Gogh de Ámsterdam estos últimos años. Hemos desarrollado un modelo que determina qué probabilidad hay de que un usuario vaya a un lugar concreto del espacio. Y no solo eso. Con nuestro modelo, además de predecir comportamientos, los hemos simulado, realizando cambios sencillos en el diseño; intervenciones que nos han permitido mejorar significativamente tanto el engagement de la pinacoteca –medido por el número de cuadros vistos– como la experiencia de usuario de sus visitantes. Los resultados que hemos conseguido nos parecen dignos de atención: hemos predicho correctamente el 63% de los recorridos y alargado alrededor de un 20% las visitas a las zonas frías del museo. ¿Te lo imaginas en tu empresa?

Pinta tus datos

Conoce qué esta pasando en tu centro, ya sea un museo, un comercio local, unos grandes almacenes o un parque de atracciones. Solo así podrás identificar comportamientos reales que te permitirán cimentar el mejor diseño de experiencias para tu negocio y tu cliente. En nuestro caso, la observación de los datos generados en el museo nos reveló las dinámicas de los visitantes y los puntos débiles de su experiencia.

Un patrón de recorrido. El Van Gogh ofrece libertad de movimientos por sus cuatro plantas, aunque la mayoría de los visitantes sigue el camino deseado por los comisarios. No obstante, la libre circulación no evitaba que apenas una minoría ascendiera hasta el último piso, carencia que resolvimos llevando alrededor de un 20% más de visitantes a la última planta gracias al modelo basado en datos que desarrollamos.

En el caso de una gran superficie, ¿cuándo conviene delimitar el recorrido y cuándo no?

©IESE Business School

Algunos centros restringen el itinerario en un único sentido, llegando al extremo de prácticamente secuestrar al cliente desde que entra hasta que sale del recinto (sí, es el modelo Ikea). Otros se decantan por lo contrario, dando libertad de movimientos por todo el centro comercial (exacto, modelo El Corte Inglés). Pero ¿qué pasa si alteramos esta experiencia? ¿Qué efecto de conversión tendría para un gran centro como Ikea dejar salir en cualquier punto de su recorrido al consumidor o para otro como El Corte Inglés obligarle a recorrer toda una planta antes de saltar a otra? ¿Cómo afectaría eso al compromiso? En ambos casos, el uso de los datos permite convertir esos interrogantes en hipótesis validables a partir de las cuales tomar una decisión a conciencia.

Preferencias comunes. Al visitante de un museo le gusta la variedad de formatos, pero dentro de una homogeneidad temática. Por eso, los comisarios suelen agrupar las obras bajo paraguas como la naturaleza, el retrato o el paisaje. Del mismo modo, el responsable de una tienda de moda haría bien en saber si su clientela prefiere descubrir la ropa ordenada por colores, colecciones o tipología.

¿Cuántas veces? La repetición carece de valor en un museo, a diferencia de un parque de ocio, donde muchos intentan subirse tantas veces como pueden a las atracciones. En este caso, el registro y análisis de esas repeticiones puede ayudar al gestor a planificar los accesos para evitar colas, así como a ofrecer soluciones para aprovechar el tiempo de espera o potenciar la oferta de las zonas adyacentes.

El cansancio siempre aflora. A partir de la primera media hora de visita, los visitantes se cansan. O les inyectas un descanso en los puntos más complicados o se van. Lo mismo pasa en una tienda.

¡Mira los datos!

¿Alguien de tu organización se mira los datos? Si no es así, hazlo ya para poder sacarles el máximo rendimiento. No tienes ni que ir a buscarlos, porque seguramente ya los tienes. Te los traen tus clientes cada vez que te visitan. Lo que está en tus manos es recogerlos mejor. Para eso, has de valorar qué herramienta de registro te será más útil.

En nuestro caso, nos servimos de la guía multimedia, un dispositivo que, además de rastrear los movimientos de los visitantes, desvela sus preferencias reales y permite inferir su avance a partir de sus clics. La guía multimedia te dice cuánto tiempo permanece una persona ante un cuadro, cuáles le gustan más y ante cuáles pasa de largo, cuándo abandona la visita…

©IESE Business School

Algo similar interesa a los gestores de grandes superficies. Hace unas décadas, surgió una iniciativa que, pese a que no maduró, era fabulosa: poner un sensor en los carros de la compra para conocer desde qué pasillos recorren los clientes hasta en qué puntos se detienen para sopesar una compra. Más recientemente, se han probado con éxito otras maneras de seguir a los clientes durante su visita al punto de venta, a través de beacons o triangulación de señales wifi, por ejemplo.

Las aplicaciones son también un excelente método para recoger con precisión datos y gestionarlos de forma activa en muchos otros entornos donde se crean paradas. Disneyland, por ejemplo, proporciona una app que, al geolocalizar a los visitantes, indica a los responsables del resort no solo dónde se forman las colas, sino también por dónde se mueve la gente, qué recorridos siguen por el parque y a qué atracciones se suben. El análisis de estos datos les revela cómo se distribuye el tráfico cuando llueve o qué zonas del parque están más concurridas por la mañana y cuáles por la tarde. A partir de ahí, ofrecen al usuario herramientas para hacerle más placentera su estancia: le informa de los tiempos de espera y de los horarios para acceder a una atracción, le ofrece la opción de reservar la entrada a un espectáculo o incluso de aprovechar una cola para hacer el check in en alguno de sus hoteles. La aplicación se alza así en un canal de comunicación con el visitante valioso para ambas partes.

Simula el futuro

Si no te convencen los datos que has observado por tu punto comercial o experiencial, explora qué intervenciones pueden ser efectivas para tu empresa y eficaces para tu cliente antes incluso de aplicarlas. Aquí radica el gran atractivo del modelo que construimos para el Museo Van Gogh, ya que, con él, simulamos trayectorias mediante pequeños cambios en la arquitectura del espacio. Toma nota de lo que tú también puedes hacer en el espacio que gestionas.

Lo primero: determina qué variables afectan más a la trayectoria de tu cliente. En nuestro caso, estimamos qué probabilidades de transición hay de una obra a otra teniendo en cuenta la influencia que ejercen factores como el efecto que provoca la distancia (física y online) entre las obras de arte o el esfuerzo que conlleva cambiar de temática o de planta. También nos fijamos en cómo afectan los criterios artísticos (diferencias cronológicas, de tamaño y de género) y las propuestas de recorrido que facilita la guía multimedia.

Lógicamente, no a todas las empresas les van a interesar las mismas variables. Mientras que el gestor de un zoo o parque lúdico debería fijarse, por ejemplo, en qué ocurre en su recinto

©IESE Business School

cuando llueve, al responsable de una joyería le convendría medir qué implicaciones tiene exponer las joyas solo a petición del cliente o, en cambio, permitir que sea este quien abra y cierre el cofre.

Además, el tamaño importa a la hora gestionar activamente estas variables. Las tiendas pequeñas tienen poco margen para jugar con ellas, algo que pueden permitirse las grandes superficies. El pequeño comercio ha de buscar un diseño eficiente en el que el consumidor pueda entrar y salir cómodamente y tenga los productos cerca para impulsarle a comprar.

Volvamos a nuestro conjunto de datos, construido a partir de la selección aleatoria de las decisiones tomadas por los visitantes durante un total de 25.000 recorridos en un periodo de dos meses (antes de la pandemia). Gracias a ellos obtuvimos una radiografía concluyente del visitante del Van Gogh: elige sucesivamente qué elemento ver valorando el atractivo intrínseco de la siguiente obra y de qué modo le afectan la distancia, el paso del tiempo y las aglomeraciones. Descubre el potencial que tiene una gestión activa de todos estos factores.

Juega con los diferentes grados de interés. Del mismo modo que todo museo exprime sus grandes éxitos, también los comercios han de sacar todo el partido de los productos que más interés generan. Identifica cuáles actúan de anzuelo y cuáles son de primera necesidad para jugar con las compras impulsivas y funcionales, y conoce dónde se compra más y menos en tu comercio mediante un mapa de facturación por zonas. Es más, compara qué interés suscita un mismo producto en tu tienda física y en la online. Mide no solo su volumen de ventas, sino también su índice de conversión. Si comparas ambos datos podrás saber qué porcentaje de ese interés en línea se convierte en venta física. Por lo tanto, podrás ver que algo que crees que se vende mucho en la tienda física, en realidad, se vende poco en relación al interés que suscita en línea. En este caso, maximiza la exposición del producto: cuánto más accesible, mejor.

Observa qué ocurre ante una congestión. Fíjate dónde se te acumula la gente y cómo responden cuando se topan con una multitud. En el Van Gogh observamos que el visitante opta por huir de la congestión y regresar cuando haya menos gente. Esto implica desviarse de la ruta lineal convencional y dedicar más tiempo a ver pinturas sin tanta densidad de tráfico. Como resultado, aumenta el número total de obras vistas.

¿En qué se traducen estos datos para el gestor de un parque temático? En una oportunidad de oro. A partir del análisis de las reacciones de sus visitantes, puede planificar mejor la oferta en torno a las atracciones más demandadas, ubicando tiendas de recuerdos o amenizando la espera con conciertos.

©IESE Business School

Acorta distancias. Ten en cuenta que cuánto más lejos se halla nuestro objeto de interés, menos accesible nos parece. Por eso, disminuyen las probabilidades de desplazarnos hacia él. Hacerlo nos supone un mayor esfuerzo. Observa qué elementos de tu diseño son disruptivos. ¿Probadores? ¿Escaleras? La distancia también puede provocar una experiencia incompleta. Cuando un visitante se salta obras de arte en su camino hacia una obra lejana, siente haberse perdido algo. Ten presente que tanto el esfuerzo como la sensación de pérdida causados por un planteamiento erróneo de las distancias que debe cubrir el usuario en tu diseño son extrapolables al espacio digital.

Controla el tiempo a tu favor. Tendemos a planificar nuestras compras, visitas o salidas estimando cuánto tiempo pasaremos en nuestro destino. Cuando se nos agota el tiempo, la presión hace mella en nosotros. Es lo que, para el Van Gogh, se conoce como "fatiga de museo".

Ante esta coyuntura, el cliente cambia sus estrategias de transición. Según nuestro estudio, cuando el tiempo apremia, primero optamos por desplazarnos hacia lo que nos parece más atractivo y relevante; y luego, por lo que nos resulta más fácil de acceder.

¿Cuál es el tiempo adecuado? ¿ A los responsables de cualquier museo les resulta clave mantener al visitante el máximo tiempo posible en sus instalaciones. Saben que, así, ve más obras de arte, lo que contribuye a cumplir con su misión cultural.

También a las grandes superficies les interesa retener al consumidor, aunque, en su caso, lo que persiguen es el efecto Gruen. Esta estrategia, en la que se basan firmas como Ikea, debe su nombre a Victor Gruen, creador del primer centro comercial cerrado, un espacio concebido para generar una compra impulsiva y retener al cliente. Su planteamiento puede resultar eficaz para el retailer, pero piensa cómo hacerlo más eficiente para tu cliente. Al fin y al cabo, en toda experiencia de usuario debe haber un *win-win*.

Es tu turno

Realiza simulaciones para entender qué diseño de experiencias te conviene. Para este fin no será necesario que reubiques tus productos. De hecho, nosotros no movimos ni un solo cuadro del museo en nuestra búsqueda de un diseño modélico. Simplemente, jugamos con el conjunto de variables que hemos comentado desde la interfaz de la guía multimedia hasta dar con la combinación que predecía con más exactitud los movimientos del visitante.

©IESE Business School

Unas obras oportunas

Entre noviembre y diciembre de 2019, el Museo Van Gogh tuvo que trasladar tres de sus pinturas más famosas a la planta baja debido a unas obras: “La casa amarilla”, “Almendro en flor” y “Comedores de patatas”. Durante cuatro días, cada una cambió su ubicación y se encontró con nuevos vecinos. Acabadas las obras, se reubicaron.

La situación era ideal para probar el alcance del valor predictivo del modelo. Durante la breve franja de tiempo en que se cambiaron las ubicaciones, las probabilidades de transición hacia los nuevos vecinos se dispararon. En cambio, descendieron drásticamente tras la reubicación. Esto sugiere que el impacto del cambio de diseño alcanza una magnitud mucho mayor que la registrada por nuestro modelo.

Primero, alteramos el orden de aparición de solo un cuadro del menú de preferencias. La pintura seguía en su sitio físico, pero la guía multimedia lo destacaba como un hit. Este experimento demostró que, cuando incorporas un cuadro al menú de imprescindibles, su engagement pasa del 30 al 80%, y viceversa.

El siguiente cambio fue múltiple. La guía multimedia descartó la visita de tres cuadros del final de la primera planta y, en su lugar, destacó otros tres al inicio del recorrido. Queríamos observar si con este cambio conseguíamos reducir la intensidad y el cansancio que se acumulaba en la parte final de esta planta. Además de lograrlo, alargamos las visitas en un 20%: al no cansarse en la primera planta, los visitantes ascendían a la segunda y tercera.

Tú también puedes ayudarte de los datos para gestionar experiencias y mejorar tu diseño. Ha llegado el momento de pasar de diseñar experiencias de forma intuitiva a hacerlo guiados por un componente cuantitativo que nos facilite entender el impacto de nuestras decisiones.

En cualquier caso, las empresas harían bien de incorporar –si no lo han hecho ya– un perfil profesional dedicado al análisis sistemático de los datos para optimizar su diseño de experiencia del consumidor.

Ahora, crea tu propia obra maestra

- Define tus objetivos
- Usa los datos para describir patrones
- Analiza qué factores afectan a la experiencia de tus usuarios
- Mide estas variables realizando cambios de diseño

©IESE Business School

+INFO: "Designing Layouts for Sequential Experiences: Application to Cultural Institutions", de Víctor Martínez de Albéniz, Ali Aouad y Abhishek Deshmane (julio de 2022).

Una versión de este artículo se publica en IESE Business School Insight 163 (enero-abril 2023).

Este contenido es exclusivamente para uso individual. Si deseas utilizar este material en clase, puedes adquirir las copias que necesites tanto del artículo como de la revista completa en formato PDF mediante IESE Publishing.

Víctor Martínez de Albéniz

Profesor de Operaciones, Información y Tecnología en el IESE Business School.

Ali Aouad

Profesor asistente de Ciencias de la Gestión y Operaciones en la London Business School.

Abhishek Deshmane

Estudiante de Doctorado en Dirección de Operaciones en el IESE Business School.

©IESE Business School