

INCENTIVOS PARA CUIDAR EL PLANETA

Una investigación para hallar una nueva propuesta de
valor sostenible en la industria de grandes
electrodomésticos

Alumno: Alexandra Pierrou

Tutor: Gabriel Bater

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

Fecha: Junio 2020

AGRADECIMIENTOS

Antes de todo, quiero expresar mi profunda gratitud a todo el equipo directivo de Electrolux Iberia por brindarme su apoyo en cuanto recursos y conocimientos dentro del nuevo para mí mundo de grandes electrodomésticos, pero sobre todo por el tiempo dedicado de sus agendas cargadas para acomodar las múltiples sesiones de discusiones relacionadas con esta investigación.

Asimismo agradezco a mi tutor Gaby Bater por alentarme en el proceso de la escritura y por su feedback detallado y siempre muy concreto y profundo, qué me permitió salir de momentos de profundas dudas que hicieron que me haya estancado a veces.

Agradezco al Director del MBA de la Universidad Torcuato di Tella Carlos Loisi por permitirme realizar el trabajo a pesar de los años que han pasado después de haber terminado de cursar el MBA, además dedicándome personalmente mucho tiempo para guiar mi propuesta y localizarme el mejor tutor para apoyarme en el camino.

También agradezco a toda mi familia por tener la paciencia mientras tuve que estar ausente durante una multitud de horas en horarios incómodos, dedicándome al trabajo de campo y la escritura de la tesis.

RESUMEN

Dada la preocupación de la sociedad contemporánea por el medio ambiente, el estudio ha examinado la introducción de un modelo de alquiler en la industria de grandes electrodomésticos. Siendo un modelo de negocio circular, un alquiler de electrodomésticos puede ayudar a disminuir la cantidad de residuos, dado que incita a los fabricantes a alargar la vida útil de las máquinas y asegurar su correcto reciclaje. Además, este modelo les ofrece a los fabricantes la posibilidad de capturar al consumidor dentro de un nuevo modelo de negocio en base de economía de ecosistema en vez de perder el contacto después del momento de compra.

Sin embargo, los consumidores europeos todavía demuestran poco interés en pagar un sobreprecio por un alquiler de electrodomésticos para cuidar el medio ambiente. Utilizando la metodología de Trabajos por Hacer en el caso particular del mercado español de electrodomésticos de cuidado de la ropa, el estudio se propuso identificar, a través de entrevistas en profundidad con consumidores y entrevistas con expertos de la industria, qué productos y servicios se deben incluir en una propuesta para volverla interesante para los consumidores españoles.

El presente estudio ha concluido que los trabajos y puntos de dolor en el proceso de cuidado de la ropa revelados se pueden resolver a través de una solución de lavado y secado inteligente de gama alta, que incluye tanto productos como servicios añadidos enfocados en optimizar las rutinas del consumidor. Al montar esta nueva solución *premium* en una plataforma de alquiler, es posible crear una propuesta de valor interesante gracias a los aspectos de asequibilidad y flexibilidad que confiere un alquiler, alentándose su adopción por una mayor parte de los consumidores. Además, el estudio ha revelado beneficios medioambientales adicionales de la nueva propuesta de valor, provenientes de la capacidad de los servicios añadidos de optimizar el consumo de recursos generado por el mismo uso de las máquinas por los consumidores. El estudio ha revelado un nuevo atributo importante para los consumidores con el potencial de convertirse en un atributo determinante del futuro - la comodidad del mismo proceso de cuidado de la ropa, considerado largo y arduo. El estudio ha concluido que los fabricantes que sean los primeros en reorganizarse desde vender productos hacia proveer servicios integrales de cuidado de la ropa,

permaneciendo conectados con los consumidores para aliviarles sus rutinas diarias en vez de dejarlos solos después del momento de compra, pueden construir una ventaja competitiva en el mercado.

Palabras clave: trabajos por hacer, negocio circular, alquiler, propuesta de valor, ventaja competitiva

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 Planteamiento del problema de investigación	5
1.2 Justificación de la investigación	9
1.3 Pregunta de investigación	11
1.4 Objetivos de la investigación	11
1.5 Delimitación de la investigación	12
1.6 Metodología y estructura del trabajo	12
2. CUERPO TEÓRICO	13
2.1 El fenómeno de alquiler.....	13
2.2 El impacto del cuidado del medio ambiente en las decisiones de consumo ...	16
2.3 La teoría de la innovación disruptiva	18
2.4 Marco teórico: La teoría de <i>Jobs to Be done</i>	22
2.5 El Atlas de Trabajos	27
3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	30
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	32
4.1 Los trabajos por hacer y los puntos de dolor en el proceso de cuidado de la ropa.....	32
4.2 Una nueva propuesta de valor en base de los Trabajos por Hacer.....	39
4.3 El rol de alquiler en la nueva propuesta de valor.....	43
4.4 El impacto de la nueva propuesta de valor en el medio ambiente	47
4.5 Comunicación de marketing de la nueva propuesta de valor	49
4.6 La nueva propuesta de valor y la ventaja competitiva de los fabricantes	51
5. CONCLUSIONES	55
6. SUGERENCIAS PARA FUTUROS ESTUDIOS	58
7. BIBLIOGRAFÍA.....	59
8. APÉNDICES.....	63

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema de investigación

La sociedad contemporánea se muestra cada vez más preocupada por el estado del medio ambiente. Sin embargo, como demuestran varios estudios, muchos ciudadanos todavía no son lo suficiente preocupados como para actuar en este sentido en su día a día.

En un estudio de la Comisión Europea, el 94% de los ciudadanos europeos afirmaron que el cuidado del medio ambiente es importante para ellos personalmente, y el 56% de ellos pensaron que es muy importante (European Commission, 2017, p.7). Cuatro de cada cinco ciudadanos estaban de acuerdo que los problemas medioambientales tienen un efecto directo en su vida diaria y su salud, este número llegando al 91% en España en particular (European Commission, 2017, 8).

El problema de la acumulación de residuos fue el tercer problema medioambiental más importante para los ciudadanos europeos después de los cambios climáticos y la contaminación del aire (European Commission, 2017, p.5). Y mientras los ciudadanos afirmaron que toman medidas en su vida diaria para atacar el problema de los residuos como, por ejemplo, separar la basura (65% de los ciudadanos) o dejar de usar productos de plástico de uso único (35%) (European Commission, 2017, p.13), el *e-waste* – los residuos eléctricos y electrónicos representan una amenaza creciente, dado el creciente consumo de aparatos eléctricos y electrónicos a nivel europeo combinado con bajas tasas de recolección de los residuos que este consumo genera. Según datos estadísticos de Eurostat (2019), durante el periodo 2010-2016 la cantidad de EEE (equipamiento eléctrico y electrónico) que ha llegado al mercado de la Unión Europea ha crecido un 6,8%, los grandes electrodomésticos constituyendo la categoría más grande – el 52,1% de todos los EEE salidos al mercado a nivel europeo - y hasta 64,8% en España en particular.

A la raíz del problema reside el comportamiento de parte de los consumidores – “compro, uso, tiro” – que resulta en una economía lineal donde los recursos se usan una sola vez y se echan. Todavía son muchos los consumidores que optan por tirar un electrodoméstico defecto en vez de repararlo, especialmente si el producto ya está fuera de garantía. Un estudio de la Comisión Europea reveló que alrededor del 35%

de los consumidores nunca han reparado sus electrodomésticos rotos (European Commission, 2018, p.85). La principal razón por la cual han optado por no reparar y tirar fue la expectativa de que la reparación fuera demasiado cara – un 50% para lavavajillas (comparado con 25% para ropa). Entre otras razones para no reparar un lavavajillas fue la preferencia de comprar uno nuevo (20,4%), así como la sensación de que su lavavajillas ya era obsoleto o fuera de moda (19,9%). Un 10.3% no sabían cómo y dónde reparar el lavavajillas y otros 13% simplemente sintieron que la reparación requiriera demasiado esfuerzo (European Commission, 2018, p.86).

Varios estudios sugieren que todavía son pocos los consumidores que realmente están dispuestos a priorizar el medio ambiente en sus decisiones de día a día. Un estudio del Centro de Investigaciones Sociológicas (2016) demuestra que mientras el 74,8% de los ciudadanos españoles se mostraron a favor de “dedicar más recursos para proteger el medio ambiente”, cuando se les preguntó concretamente, tan solo un 38,7% estaban dispuestos a pagar precios más altos por el medio ambiente, mientras un 30,5% estaban abiertamente en contra. Una encuesta de Greenpeace (2017) reveló que la ciudadanía queda a la espera de que las autoridades muestren el camino e impongan regulaciones y estándares para el cuidado del medio ambiente: el 35,1% consideraron que debería ser la comunidad internacional y el 28,4% que debería ser el Gobierno Central los principales responsables de atacar el problema. Además, el 7% de los europeos pensaron que las grandes empresas e industrias no hacen lo suficiente para proteger el medio ambiente (European Commission, 2017, p.16).

Los esfuerzos de las autoridades por ahora quedan cortos. Con el fin de fomentar la economía circular a través de la recolección para posterior reciclaje de los residuos eléctricos y electrónicos, ha entrado en vigor la Directiva para la recolección de WEEE (Waste of Electrical and Electronic Equipment) en la Unión Europea. Sin embargo, a nivel europeo en 2016 tan solo un promedio de 45% de estos residuos han sido recolectados, mientras en España– el 44,1% (Eurostat, 2019, figure 5). Y a pesar de que la Directiva WEEE subió la meta de recolección de residuos al 65% para el año 2019, esto todavía significa que, a pesar de normativas cumplidas, más de un tercio de los residuos no se han recolectado en 2019. Es más, recolectado no significa reciclado, ya que parte de los residuos recolectados se mezclan con chatarra y parte simplemente se tiran, de modo que la misma asociación industrial Home Appliance Europe reconoció que uno de los desafíos principales de la industria sigue siendo el

hecho de que alrededor de dos tercios de la materia prima sigue no documentada y no se reutiliza como materia prima secundaria (APPLiA, 2019, 13).

Seguramente una continua mejora en los niveles de recolección y reciclaje aliviaría el problema. Sin embargo, para sostener el planeta, también se necesitan medidas para atacar el mismo problema de generación de estos residuos.

Organismos internacionales y gobiernos ya trabajan para crear nuevas regulaciones en cuanto eficiencia energética, reparabilidad y garantías prolongadas por parte de los fabricantes como medidas para disminuir la generación de residuos y así aliviar el impacto de la industria de los electrodomésticos en el medio ambiente. A fin de empujar los fabricantes a invertir en el continuo desarrollo de productos aún mas eficientes, a partir de 1 de marzo 2021 entrará en vigor una nueva directiva dentro de la Unión Europea que va a ajustar las categorías de las etiquetas energéticas a una escala simple de A a G, efectivamente “reescalando” la oferta en cinco categorías de productos - refrigeración, lavadoras, lavaplatos, televisión y bombillas, ya que ningún producto se clasificará como A inicialmente y productos que tenían una etiqueta A+++ podrían pasar a tener una etiqueta B (European Commission, s.f.). Cumplimentando esta norma, el 1 octubre 2019 se adaptó una nueva norma en cuanto reparabilidad de los electrodomésticos dentro de la UE a fin de alargar la vida útil de los mismos, que entrará en vigor en 2021 y exigirá que los fabricantes tengan piezas de recambio disponibles hasta diez años después de que el consumidor compre el aparato (European Commission, 2019). Es más, el Parlamento Europeo está investigando la utilidad de imponer legislación en torno de garantías “de por vida”, donde el fabricante debería declarar la vida útil del electrodoméstico en el momento de compra y comunicar si quiere ofrecer una garantía comercial durante toda la vida útil declarada o no (European Parliament, 2017, 54-55).

Pensando de manera circular, el sector privado podría contribuir más al cuidado del medio ambiente. La estructura actual de la industria de electrodomésticos está fomentando el comportamiento “compro, uso, tiro” de parte de los consumidores. De un lado, es el constante empujón tecnológico de parte de los fabricantes para incitar actualizaciones de aparatos electrodomésticos en vez de, tal vez, diseñar plataformas aptas para actualizaciones dentro del mismo hardware. Y, por otra parte, es el modelo actual de negocios de los fabricantes que está diseñado para vender el

electrodoméstico al consumidor final y, efectivamente, abandonar el contacto con él, dejando la responsabilidad para el mantenimiento y las reparaciones en las manos del consumidor – el 84% de los consumidores se sienten solos después de comprar un electrodoméstico (Electrolux, 2018b) . Además, las reparaciones se tratan como una fuente separada de ingresos, con terceras partes en el medio (talleres de reparación), que a su vez también se tiene que maximizar, muchas veces resultando en reparaciones demasiado caras.

Entonces, el autor se pregunta si no deberían los fabricantes mismos, además de cumplir con normas actuales o futuras impuestas por distintas autoridades orientadas hacia una economía más circular, también ya plantearse iniciar ellos solos cambios en sus modelos de negocios en el mismo sentido, asumiendo más responsabilidad de sus productos durante toda su vida útil y volverlos más circulares. Un modelo de negocios que les permitiría a los fabricantes acompañar al consumidor en el uso del producto durante toda su vida útil sería un modelo basado en una propuesta de alquiler del electrodoméstico en vez de simple compra. Por “alquiler” se entiende un modelo circular en el cual el fabricante y no el consumidor es el propietario de la máquina, y el consumidor realiza un pago mensual por su uso.

El antes mencionado estudio de la Comisión Europea mostró que los consumidores en principio estaban interesados en prácticas de economía circular, sin embargo, el 91% no tenían experiencia ninguna en alquiler de electrodomésticos (European Commission, 2018, p.91). El estudio también incluyó una evaluación inicial del interés de los consumidores en alquilar distintos tipos de productos bajo un modelo de leasing que incluyera mantenimiento y reparaciones. El estudio reveló que en general hay poco interés de parte de los consumidores en pagar un precio premium por un leasing que incluyera un servicio de mantenimiento y reparaciones. Y en cuanto electrodomésticos, tan solo un 13% de los consumidores dijeron que optarían por un leasing de lavavajillas, el 13% se mostraron inseguros y una mayoría de 74% dijeron que seguirían prefiriendo comprar (European Commission, 2018, p.63).

No obstante, en distintas partes del mundo, ya han surgido empresas como Direct Appliances Rental en Australia, Rentafridge/Appliance Warehouse en los EE. UU, Hughes Rental en Gran Bretaña, así como Bundles en Holanda, donde se pueden alquilar electrodomésticos (nuevos o de segunda mano) por un periodo determinado

pagando una mensualidad o pagando por uso, bajo contratos que también incluyen instalación, reparaciones y remoción del aparato al final del contrato. Y en general, se observa una nueva tendencia potente en contra de “poseer” y hacia “alquilar” en otras esferas de la vida de los consumidores: el crecimiento explosivo de Netflix y Spotify, el *renting* de coches a particulares, que ha crecido cuatro veces durante los últimos tres años en España (EFE, 2019), así como el alquiler de muebles, sistemas de juego, herramientas y hasta ropa, tanto formal como informal para el día a día, especialmente por la nueva generación de “millenials” (Jones, 2019).

¿Acaso, no se podría lograr lo mismo en la industria de grandes electrodomésticos en España también?

1.2 Justificación de la investigación

Un modelo de negocios de alquiler ofrece tanto beneficios para el medio ambiente, como incentivos para los fabricantes en cuanto beneficios estratégicos a largo plazo para el negocio, detallados a continuación.

Desde el punto de vista del medio ambiente, un modelo de alquiler les permite a los fabricantes permanecer conectados con los consumidores durante la vida útil de la máquina, facilitando múltiples vías para cuidar las máquinas, y por consecuencia, beneficiando el medio ambiente.

Primero, utilizando la conectividad de los electrodomésticos de última generación, los fabricantes tienen la posibilidad de combinar datos sobre el uso y el estado de las máquinas con su expertise técnica, para iniciar mantenimiento y reparaciones preventivas. De esta manera pueden alargar la vida de las máquinas y prevenir que se tiren antes de lo necesario, así reduciendo la generación de residuos eléctricos y electrónicos antes mencionados. Segundo, en casos de que se desee un cambio de aparato, el fabricante puede retirar el aparato “viejo” de la casa del consumidor y colocarlo en otra casa bajo un modelo de alquiler más económico de segunda mano, otra vez alargándole la vida a la máquina y disminuyendo residuos. Y, por último, el fabricante puede tener visibilidad y control sobre los aparatos hasta el final de sus vidas para así asegurarse de que estos se recolectan debidamente, disminuyendo la cantidad de residuos no recolectados – es decir, acercarse a una meta de WEEE del 100%.

Y en cuanto los beneficios estratégicos para los fabricantes, hallar una propuesta de valor de alquiler les ofrece a los fabricantes la oportunidad de construir una ventaja competitiva a largo plazo en el mercado competitivo de electrodomésticos, como se detalla a continuación.

El mercado europeo de electrodomésticos se caracteriza por un alto grado de madurez ya que los niveles de penetración de grandes electrodomésticos se encuentran cerca del 100% en segmentos como refrigeración, cocción y lavado (Electrolux, 2018a). Por lo tanto, es un mercado altamente competitivo con precios bajando constantemente año tras año y con nuevos actores de otras partes del mundo penetrando varios segmentos del mercado europeo con precios más bajos. Como reconocido por la misma asociación industrial europea de electrodomésticos APPLiA, uno de los retos principales de la industria es la creciente amenaza desde fuera de Europa, el 22% de los grandes electrodomésticos importados a Europa en 2017 ya proviniendo desde Asia (APPLiA, 2019, 38).

Una nueva propuesta de valor de alquiler puede permitirles a los incumbentes – los fabricantes europeos - cambiar el modelo de negocio en la industria de una economía transaccional hacia una economía de ecosistema, con las múltiples ventajas que ofrece. La conexión con los consumidores durante toda la vida de la máquina en su casa le ofrece al fabricante acceso al conocimiento acerca de los consumidores y el uso de las máquinas, brindando oportunidades de mejora de la experiencia de usuario, fidelización de clientes, venta cruzada de accesorios, consumibles y otros productos del portafolio. Además, le ofrece al fabricante el control del consumidor al final de la vida de su máquina y por lo tanto la oportunidad de asegurarse de que el consumidor se quede dentro del ecosistema en vez de cambiar a otra marca. Esto puede crear un potencial efecto “cerrojo” de los consumidores dentro del ecosistema del fabricante, armándose una barrera frente a competidores (así como frente a otros jugadores del mercado, como el *retail* y las compañías de seguros que hoy en día atienden muchas de las reparaciones fuera de garantía).

Si se puede hallar una propuesta de valor interesante para los consumidores, a fin de poder brindar la correcta experiencia del consumidor alrededor de la misma, los fabricantes probablemente tengan que hacer cambios en la estructura del modelo de su negocio, obligándoles a optimizar sus procesos internos y por lo tanto ir

construyendo una ventaja competitiva a través de un nuevo modelo de negocio. *“Los productos pueden, a menudo, ser copiados con facilidad. Es a través de la integración de procesos para resolver los trabajos por hacer que las empresas pueden crear las experiencias ideales y alcanzar ventajas competitivas.”* (Christensen, Hall, Dillon, Duncan, p.153),

Entonces, una nueva propuesta de valor de alquiler puede ofrecer, además de su beneficio ambiental, la posibilidad de disrumper el modelo tradicional de negocio dentro de la industria de electrodomésticos y asegurar la relevancia de los fabricantes incumbentes a largo plazo. Se trata de disrumper la industria antes de ser disrumpidos.

1.3 Pregunta de investigación

El hecho de que los consumidores todavía no están dispuestos a pagar precios premium para cuidar el ambiente sugiere que no optarían por un modelo de alquiler de electrodomésticos solamente por su beneficio ambiental. Tampoco les parece resultar interesante un modelo de alquiler con tan solo reparaciones y mantenimiento incluidos. Entonces, los consumidores necesitan otros incentivos. Esto sugiere que habría que ampliar la propuesta de valor del modelo de alquiler, de modo que la pregunta de investigación es la siguiente:

¿Qué elementos comercializables debe incluir una propuesta de valor para el alquiler de electrodomésticos directo al consumidor para que sea interesante para los consumidores españoles?

1.4 Objetivos de la investigación

La investigación tiene como objetivo principal identificar, utilizando la metodología de Trabajos por Hacer, qué productos y servicios se deben incluir en una propuesta de valor de alquiler de electrodomésticos para resultar interesante para los consumidores españoles y así volver el alquiler en un modelo de negocio también en la industria de electrodomésticos.

Esta investigación entonces tiene los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar trabajos por hacer y puntos de dolor en el proceso de cuidado de la ropa en la vida diaria de los consumidores

2. Identificar en que trabajos por hacer y puntos de dolor los fabricantes de electrodomésticos podrían agregar valor dentro de una propuesta de alquiler, y a través de que soluciones (productos/servicios)
3. Hallar los aspectos más importantes a incluir en la comunicación de marketing de la nueva propuesta de alquiler.

1.5 Delimitación de la investigación

Esta investigación asume que un modelo de alquiler supone un precio total premium para los consumidores comparado con el modelo de compra tradicional. Sin embargo, la investigación no abarca aspectos de *pricing* o disposición a pagar por parte de los consumidores, asumiendo que los consumidores estarían dispuestos a pagar un premium dentro de un modelo de alquiler si se construye la propuesta de valor adecuada.

El presente trabajo se propone hallar una propuesta de valor en base a conocimiento del consumidor, pero no abarca aspectos relacionados con la estructura del modelo de negocios necesaria para brindarla o un estudio de la rentabilidad del mismo, ya que la rentabilidad depende de la estructura de negocios y costes de cada fabricante. La investigación se enfoca en el mercado de lavadoras y secadoras en España.

1.6 Metodología y estructura del trabajo

A fin de alcanzar los objetivos del presente estudio, primero se ha realizado un trabajo de documentación de las prácticas existentes alrededor del modelo de alquiler en distintas industrias, de la influencia del cuidado del medio ambiente en el consumo, de la dinámica de la innovación en una industria, así como de una nueva teoría de Trabajos por Hacer acerca de las necesidades del consumidor. Los hallazgos del trabajo de documentación se presentan en el capítulo 2. Luego se ha realizado un trabajo de campo con los consumidores utilizando la metodología de Trabajos por Hacer, así como una serie de entrevistas con expertos de la industria para hallar una nueva propuesta de valor. En el capítulo 3 se presenta la metodología del trabajo empírico y en el capítulo 4 se presentan y se discuten los resultados del mismo. El capítulo 5 reúne las conclusiones y recomendaciones del autor en base de los hallazgos de los capítulos precedentes, y el capítulo 6 contiene sugerencias para futuros estudios.

2. CUERPO TEÓRICO

Dado que este trabajo se propone buscar ideas para productos/servicios nuevos para prestar dentro de un modelo de alquiler como un modelo de economía circular sostenible, se considera importante que el marco teórico abarque aspectos alrededor del fenómeno de alquiler y aspectos relacionados al impacto del cuidado del medio ambiente en las decisiones de consumo. Asimismo, desde el punto de vista de los fabricantes, se considera importante incluir aspectos teóricos relacionados con el concepto de “innovación” centrada en el consumidor.

2.1 El fenómeno de alquiler

En este apartado, en base de estudios y artículos web, se construye un marco antropológico inicial, para entender las circunstancias, motivaciones y razones por las cuales consumidores están empezando a optar por alquilar en vez de comprar distintos productos en distintas partes del mundo, para utilizarlo luego como marco de referencia durante el trabajo empírico, el análisis de los resultados y la elaboración de recomendaciones para la industria de electrodomésticos en España.

La tendencia de alquilar en vez de comprar está surgiendo en muchas industrias tradicionales. PriceWaterHouse Coopers ha estimado que las ventas de la economía circular inclusive alquiler alcanzará unos 335 billones de dólares en ventas en el 2025 (PriceWaterhouseCoopers Magyarország, 2015). Hoy en día en muchos rincones del mundo se opta por alquilar en vez de comprar no solo casas y coches, sino también muebles, aparatos electrodomésticos, tecnología, equipamiento de deportes y outdoor, herramientas, vajilla y servicios de mesa, joyería, y hasta ropa, tanto de lujo y ocasión como ropa para todos los días. La industria de la moda es una de las industrias con más impacto negativo en el medio ambiente, ya que tan solo 1% de la ropa tirada se recicla (Sitzer, 2019), haciendo que sobre todo en esta industria el modelo de alquiler represente una solución lógica para mejorar la sostenibilidad de la industria.

La fuerza principal detrás del crecimiento de modelos de alquiler son los Millenials. Por ejemplo, el 64% de los que alquilaron productos en los EE. UU. tenían entre 18 y 38 años, y, comparados con los consumidores que no optaron por alquilar, fueron solteros viviendo en zonas urbanas (Lab42, 2019, 3).

Las principales motivaciones detrás de la decisión de los consumidores de optar por un modelo de alquiler en vez de compra parecen ser de orden emocional o práctico.

Como resalta un artículo en *Journal of Consumer Psychology*, *“alquilar no es intrínsecamente desilusionante, y poseer tampoco es intrínsecamente satisfactorio”* (Chancellor, Lyubomirsky, 2011, 135), ya que, por el fenómeno de *“hedonic adaptation”* o *“hedonic treadmill”*, todos los eventos de nuestras vidas, tanto positivos como negativos, nos afectan de manera temporaria. Es decir, poseer cosas solamente ofrece una gratificación de corto plazo ya que pronto nos acostumbramos a tenerlas y volvemos al nivel de felicidad que teníamos antes de la compra. Es por eso que, Joe Gladstone, profesor en comportamiento del consumidor en University College of London, sugiere: *“En este sentido, alquilar podría ser una mejor receta de felicidad, porque aumenta la variedad en nuestras vidas.”* (Earnest Guide, s.f.)

En comparación con el modelo de compra tradicional, el modelo de alquiler ofrece el acceso a una mayor *variedad de experiencias* de una manera asequible, conveniente y eficiente: *“el acceso es la nueva propiedad”*. (PricewaterhouseCoopers LLP, 2015, 9)

Esta búsqueda de variedad por los consumidores probablemente está detrás del crecimiento de modelos de alquiler en industrias definidas por una oferta cambiante de productos - frecuentes cambios de moda o frecuentes innovaciones tecnológicas. Servicios como Rent the Runway les permiten a los consumidores acceder a un vestuario virtualmente infinito bajo un modelo de suscripción mensual (Sitzer, 2019), y a través de servicios como Girl Meets Dress or Chic by Choice consumidores pueden vivir la experiencia de llevar ropa de marca de diseñadores por una fracción del precio original (D’Alessandro, 2016). El 45% de los “renters” en los EE. UU. han alquilado consolas de juego y el 33% han alquilado tecnología como smartphones, laptops y tabletas (Lab42, 2019, p.3), ya que al tan solo alquilar se reservaron el derecho de hacer una actualización en cualquier momento sin pagar el precio entero de la compra.

La búsqueda de variedad de experiencias también lleva a los consumidores hoy en día a adoptar un estilo de vida nómada mudandose frecuentemente para explorar oportunidades de educación, trabajos y relaciones en sus vidas. En estas circunstancias, muchos consumidores optan por alquilar en vez de comprar no

solamente sus viviendas, sino también el contenido de estas, como muebles o electrodomésticos. Alquilar les resulta más asequible porque en sus circunstancias la economía de una compra tiene menos sentido, dado que saben que no van a usar el producto durante toda su vida útil: *“Quiero tener cosas bonitas, pero tampoco voy a gastar miles de dólares de golpe en cosas cuando no se si voy a estar en el mismo lugar en un año.”* (Maheshwari, 2019) Alquilar también les resulta más eficiente y conveniente, ya que no tienen que pensar en como trasladar o deshacerse de las cosas a la hora de mudarse otra vez: *“...le gusta que puede llevarse sus cosas y mudarse si así quisiera, sin furgonetas de mudanza”* (Maheshwari, 2019). Compañías como Rentomojo y Furlenco en India, y Fernish en los EEUU han construido su negocio en base de esta tendencia y cumplimentan su propuesta de valor proveyendo, además de servicios de entrega y recogida de los artículos, también servicios de mudanza (Shephali, 2018).

Y aún si el consumidor no tiene las motivaciones emocionales de buscar una variedad de experiencias sino tiene motivaciones más funcionales, alquilar en vez de comprar puede ofrecer ventajas en cuanto conveniencia y eficiencia.

Por ejemplo, en comparación con modelos de compra tradicional, los servicios de alquiler de electrodomésticos también incluyen reparaciones gratuitas en su propuesta de valor, ofreciendo la conveniencia del ahorro de tiempo y esfuerzo, así como la eficiencia de eliminar costes por imprevistos: *“...todos sabemos como es cuando nuestras máquinas de repente paran de funcionar. Cuando alquilas una lavadora, secadora o lavadora-secadora de R&M Rentals ya no tienes que preocuparte, ya que nosotros estamos aquí para reparar o reemplazar tu equipamiento en caso de avería...si está buscando tranquilidad total, contáctenos hoy.”* (Laundry, s.f.)

Un alquiler parece resultar más eficiente también en el sentido de eliminación del exceso de capacidad. El 52% de los consumidores que han tenido experiencia de alquiler afirmaron que lo han hecho porque necesitaban artículos para periodos puntuales muy cortos (Lab42, 2019, p.5). Por ejemplo, hoy en día, si no necesitan un coche todos los días, pueden decidir alquilarlo a través de un servicio de *car sharing* como Zipcar, Car2Go o Zity durante los fines de semana o para ir de vacaciones, en vez de comprarlo y tenerlo sin usar en su garaje. Una empresa emergente de Los Angeles – Joymode - alquila batidoras, cafeteras, proyectores y más: *“Cualquier cosa*

que usas menos que semanalmente es Joymode-able en el tiempo”, dijo su fundadora Joe Fernandez (Maheshwari, 2019).

El alquiler puede ser un vehículo de eficiencia también si se usa para asegurarse de que se toma una buena decisión económica: el 57% de los entrevistados en los EE. UU. afirmaron que alquilaron para testear un producto antes de comprar (Lab42, 2019, 5). Asimismo, el 25,6% de los consumidores europeos que alquilaron un lavavajillas lo hicieron por la misma razón (European Commission, 2018, p.92).

Y, por último, el alquiler también parece ser un vehículo para acceder a productos económicamente inaccesibles bajo un modelo de compra. El 22.8% de los consumidores europeos optaron por un renting o leasing de lavavajillas porque no podían permitirse comprarlo (European Commission, 2018, p.92). El 55% de los “renters” en los EE. UU. reconocieron que, aunque estaban satisfechos con su reciente experiencia de alquiler, preferirían comprar el producto si estuviera disponible a un precio asequible (Lab42, 2019, p.5).

¿Qué tan importante es para los consumidores españoles el acceso a las últimas tecnologías en cuanto el cuidado de la ropa? ¿En qué medida están los consumidores españoles interesados en la conveniencia de reparaciones incluidas? ¿Qué otras motivaciones tienen? Este marco sirvió como guía en la investigación empírica a fin de sacar a la luz circunstancias y motivaciones funcionales y/o emocionales de los consumidores españoles y construir la propuesta de valor de alquiler más relevante.

2.2 El impacto del cuidado del medio ambiente en las decisiones de consumo

Aunque los modelos de alquiler representan instancias de economía circular con sus correspondientes beneficios para el medio ambiente, las motivaciones que llevan a los consumidores a optar por alquilar en vez de comprar parecen ser más individualistas que altruistas. Un estudio del año 2019 reveló que tan solo el 11% indicaron que alquilaron porque es mejor para el medio ambiente (Lab42, 2019, p.4). Aún cuando REI, un retailer de equipamiento de outdoor, entrevistó a sus clientes, el impacto en el medio ambiente fue tan solo la sexta motivación más importante para alquiler de equipamiento: *“Sus principales motivaciones fueron probar nuevas actividades regulares y de temporada sin comprometerse a comprar.”* (Maheshwari, 2019)

Sin embargo, un informe de la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) del año 2018 reveló la presencia en España de un creciente grupo de consumidores más comprometidos con el desarrollo sostenible que están adoptando prácticas de consumo más ético y responsable como, por ejemplo, no comprar más de lo que realmente necesitan, mirar las etiquetas para evaluar la composición y el origen de los productos, reciclar y dar preferencia al consumo de proximidad. En particular, el 73% de los entrevistados por el estudio afirmaron que evitan o prefieren comprar ciertos productos por motivos éticos o de sostenibilidad y el 50% dijeron que se identifican con los mensajes de las nuevas economías, como la economía social y solidaria, la economía verde o colaborativa (OCU, 2018, p.6).

Por otro lado, el mismo informe sacó a la luz la existencia de varias barreras que les impiden a los consumidores consumir de manera más ética. Aunque muchas de estas barreras tienen que ver con circunstancias individuales como la falta de tiempo, la comodidad o el desánimo por considerar algunos problemas ambientales como causas perdidas, el informe sugiere que las dos barreras más importantes para los consumidores son la falta de información y la falta de alternativas asequibles.

El 60% de los consumidores comprometidos con el consumo sostenible sintieron que no existe suficiente transparencia e información fiable para guiar las decisiones de consumo responsable (OCU, 2018, p.7). En otras partes del mundo, como resolución a este problema, están surgiendo servicios diseñados especialmente para guiar las decisiones de consumo, como por ejemplo la aplicación de Enfuce en Finlandia que se propone calcular la huella de carbón exacta de las compras de los consumidores (Pohjanpalo, 2019).

Asimismo, el 58% de los consumidores comprometidos con el consumo sostenible consideraron que no existen alternativas asequibles de consumo sostenible. Efectivamente, los entrevistados por la OCU consideraron el precio como el impedimento más grande a la hora de elegir productos responsables: aunque se mostraron conscientes del hecho que los productos éticos y sostenibles deberían costar más, solo un 10% demostraron disposición a pagar más por un producto más responsable, este porcentaje aumentando al 36% si se les pidiera tan solo un pequeño sobreprecio (OCU, 2018, p.7).

Entonces, los primeros brotes de un consumo responsable están surgiendo en España. Y para fomentar el crecimiento del consumo sostenible es necesario, primero, informar a los consumidores acerca de los beneficios para el medio ambiente de las potenciales nuevas soluciones y, segundo, encontrar modelos de negocio que volverían las nuevas soluciones asequibles para un mayor número de consumidores.

2.3 La teoría de la innovación disruptiva

Dado que la presente investigación busca hallar una nueva propuesta de valor en la industria de electrodomésticos, en este apartado del marco teórico se reúnen los aspectos importantes de la teoría de innovación disruptiva, que explica la dinámica de la innovación dentro de una industria.

En el clásico libro sobre innovación “*The Innovator’s Dilemma*”, Clayton M. Christensen (2016) presentó una teoría para explicar por qué muchas empresas exitosas desaparecen frente a nuevos competidores con propuestas innovadoras, a pesar de tener un negocio establecido de tamaños y recursos importantes y equipos de management capaces.

Christensen destaca entre dos tipos distintos de innovación - *innovación sostenible* e *innovación disruptiva* – con características muy distintas que determinan a la vez la propuesta de valor, la estructura de negocios y, últimamente, la suerte de las empresas.

Christensen explica, que, típicamente, las empresas incumbentes de una industria, empujadas por las constantes demandas de sus distintos *stakeholders* y por las fuerzas competitivas, se preocupan por hacer lo que una buena empresa tiene que hacer – buscar distribuir sus inversiones donde tendrán el mayor rendimiento a fin de seguir creciendo de manera rentable. Entonces, las capacidades organizacionales y los procesos internos de distribución de recursos dentro de estas empresas acaban enfocándose en la maximización de rentabilidad a través de innovaciones *sostenibles*, que representan mejoras incrementales y continuas en el rendimiento de sus productos o servicios para sus mejores clientes existentes - pues allí es donde las oportunidades de mercado son más grandes al día de hoy.

Esta estrategia deja a las empresas incubentes vulnerables frente a innovaciones disruptivas. Cuando surge una innovación *disruptiva*, normalmente en un segmento de mercado o una cadena de valor paralela al mercado de la empresa incumbente, en un principio esta típicamente representa un producto o servicio con rendimientos inferiores a la oferta actual en algunos de los atributos que los clientes más valiosos de la empresa incumbente consideran cruciales (Christensen, 2016, p.xix). Sin embargo, estas innovaciones disruptivas ofrecen mejores rendimientos en otros atributos que algunos clientes, típicamente en el segmento de bajo precio del mercado actual y relativamente pocos al principio, consideran interesantes (Christensen, 2016, p.xxi).

Entonces, las empresas incumbentes, inicialmente suelen ignorar la amenaza. Primero, porque la evalúan a través de la lente de la mayoría de sus clientes actuales y concluyen que la innovación disruptiva es un producto de insuficiente calidad que sus clientes no adaptarían. Segundo, simplemente por su gran tamaño, las empresas incumbentes buscan oportunidades con niveles de ventas mucho más significativas que un mercado emergente puede proveer en su comienzo (Christensen, 2016, p. xxiv), y sus procesos de distribución de recursos otra vez resultan priorizando los grandes clientes de hoy. Y tercero, la estructura de la organización y costes de las empresas incumbentes, adaptada para servir sus mejores clientes, otra vez termina rechazando la nueva oportunidad disruptiva, ya que a menudo, en su comienzo, esta surge en cadenas de valor con otras estructuras de costes y niveles de margen menos atractivos (Christensen, 2016, p.47). Por lo tanto, condicionadas por sus estructuras internas de procesos e incentivos, las empresas incumbentes, siguiendo una buena lógica de negocios, continúan tomando decisiones que priorizan sus clientes actuales más grandes y rentables: *“Los mismos procesos de decisión y distribución de recursos que son clave para el éxito de las empresas establecidas son los procesos que terminan rechazando las tecnologías disruptivas.”* (Christensen, 2016, p.98)

Las empresas incumbentes siguen invirtiendo en innovaciones sostenibles, mejorando aún más sus productos o servicios y “huyendo hacia arriba” hacia segmentos del mercado más caros y más rentables, poco a poco dejando terreno abierto a los nuevos entrantes disruptivos.

La teoría de innovación disruptiva también explica cómo en un mercado establecido, debido a las mejoras en el producto o servicio frecuentes introducidas por los incumbentes al mercado, el rendimiento del mismo producto o servicio termina siendo mayor que el rendimiento que los clientes demandan y de hecho están capaces de absorber – un fenómeno llamado “sobresatisfacción”:

“En un esfuerzo de mantenerse a la vanguardia desarrollando productos superiores a la competencia, muchas empresas no se dan cuenta de la velocidad con la que se mueven hacia arriba en el mercado, sobresatisfando las necesidades de sus clientes originales a medida que compiten contra sus rivales hacia mercados de mayor rendimiento y rentabilidad. En el proceso, crean un vacío en los segmentos de más bajo precio del mercado donde los competidores que emplean tecnologías disruptivas pueden entrar”.
(Christensen, 2016, pp.xvii-xviii)

Efectivamente, en mercados establecidos, muchos consumidores llegan a tener que pagar por productos o servicios que incluyen funciones que ellos de hecho no requieren y no llegan a usar. Entonces, son los clientes más sensibles al precio que serán los más receptivos a innovaciones que representan propuestas de valor más sencillas pero que se ajustan mejor a sus necesidades, lo que explica porque el avance de las innovaciones disruptivas en un mercado existente empieza “desde abajo”. Sin embargo, así como los incumbentes mejoran sus tecnologías de manera constante, los nuevos entrantes también gradualmente mejorarán su producto o servicio disruptivo: *“Los productos que tienen un rendimiento realmente inferior hoy en relación con las expectativas de los consumidores de los mercados principales, mañana pueden llegar a ser directamente competitivos en cuanto su rendimiento.”*
(Christensen, 2016, p.xvii)

La teoría explica que la innovación disruptiva suele acompañarse de un cambio en la base de la competencia de un mercado – es decir, el atributo decisivo que los consumidores usan para elegir qué producto o servicio comprar. Eso ocurre porque, en cuanto el rendimiento de un producto llega a ser satisfactorio en un atributo determinado, los consumidores dejan de estar dispuestos a pagar para mejoras en este atributo y elevan al siguiente atributo al rango de determinante en sus decisiones de compra. El modelo llamado *the buying hierarchy* (Schramm, 2018, p.49) propone

que los atributos determinantes para los consumidores suelen pasar por cuatro dimensiones consecutivas: *funcionalidad*, *confiabilidad*, *comodidad* y finalmente, *precio*. Es decir, en cuanto el producto o servicio del mercado satisface las necesidades del cliente en cuanto funcionalidad, el cliente pasa de evaluar sus atributos funcionales a evaluar su confiabilidad, y luego busca quién se lo puede proveer de manera más cómoda.

De ahí el peligro de la “sobresatisfacción”: mientras los incumbentes siguen sobregastando recursos en mejoras de el atributo “original”, una innovación disruptiva madura gradualmente y en cuanto llega a un punto donde puede satisfacer los clientes principales de los incumbentes tanto en el atributo “original” como en el “siguiente” atributo, disrumpe el mercado.

El clásico caso es el de Netflix, que empezó a competir con Blockbuster a través de un modelo de envío directo de DVDs a la casa del consumidor y después, a los principios de la tecnología de banda ancha, lanzó también su servicio en línea, cuando la calidad del video de *streaming* todavía estaba muy lejos de la calidad ofrecida por los DVDs. Sin embargo, a pesar de eso, poco a poco los clientes fueron cambiando del modelo de alquiler de DVDs de Blockbuster al modelo de Netflix. A pesar de la peor *funcionalidad* y *confiabilidad* del servicio que Netflix pudo ofrecer – calidad y estabilidad del vídeo menor (por las bajas velocidades de internet) y una gama de entretenimiento menos amplia, Netflix ofreció la *conveniencia* de poder relajarse al instante sin moverse de sus sofás, en vez de ir a tiendas físicas, pagar por cada DVD y además tener que pagar penalidades cada vez que devuelvan un DVD tarde. Con el tiempo, a medida que la calidad del streaming fue mejorando y la gama de entretenimiento fue ampliándose - hasta que al final también incluyo propias producciones de Netflix - más y más consumidores cambiaron de Blockbuster a Netflix, disrumpiendo el negocio de alquiler de DVDs. Efectivamente, Netflix cambió la base de la competencia hacia *conveniencia* – donde Blockbuster no estaba preparado para competir. Hoy en día queda solamente una tienda física de Blockbuster, conocida como “The Last Blockbuster” (Hsu, 2019).

Una vez que cambia la base de la competencia, suele ser demasiado tarde para que los incumbentes intenten competir ajustando su propuesta de valor. Los disruptores suelen haber ya armado una estructura de negocios subyacente con otros procesos,

afinados a una nueva cadena de valor muy distinta, es decir – han construido una ventaja competitiva, por lo tanto, dejando a los incumbentes con el precio como única arma competitiva. Entonces, la clave reside en “escuchar” a los consumidores y construir una ventaja competitiva temprano, alrededor de una solución todavía imperfecta, pero con potencial innovador, mucho antes de que surja la disrupción.

2.4 Marco teórico: La teoría de *Jobs to Be done*

Mientras la teoría de innovación disruptiva explica por qué muchas empresas caen frente a innovaciones disruptivas, no explica cómo evitar que esto pase. O, dicho de otra manera, falta explicar cómo hallar aquel atributo determinante del futuro para sacar al mercado innovaciones exitosas. En este apartado se presenta la teoría de Trabajos por Hacer (*Jobs to Be Done*) de Clayton M. Christensen, definiendo que son los trabajos por hacer y resaltando la importancia de escuchar a los consumidores para descubrirlos, y así poder diseñar las propuestas de valor relevantes que servirán como base para innovaciones exitosas.

El libro “Competing Against Luck” (Christensen, Hall, Dillon, Duncan, 2016), Christensen explica que, para no terminar “disrumpidas”, las empresas deben entender que no se trata de “afilarse” sus productos de manera continua para volverlos más rentables o diferenciados como parte de un proceso de innovación sostenible tradicional basado en procesamiento e interpretación de una cantidad inmensa de datos convencionales acerca del consumidor. La creciente cantidad de datos que se está recolectando a gran velocidad en la mayoría de las empresas de hoy, es una mera descripción de qué hacen distintos consumidores, qué les gusta a distintos segmentos de clientes, pero muchas veces se usa para establecer correlaciones y predecir que innovación los incitará en el futuro. Por consecuencia, la mayoría de las innovaciones fallan: más de la mitad de los nuevos lanzamientos de producto no alcanzan las proyecciones de las empresas y tan solo uno en cada cien productos cubre los costes de su desarrollo (Wunker, Wattman, Farber, 2017, p.4). Esto ocurre porque el *big data* describe, pero no explica el “por qué” del comportamiento de los consumidores: *“Las empresas gastan dinero en la compilación de modelos ricos en datos que los vuelven maestros en descripción, pero fracasados en predicción”*. (Christensen et al., 2016, p.xvii)

Según Christensen, la clave es entender que *“Se trata de progreso, no de productos.”* (Christensen et al., 2016, p.ix) Los consumidores no compran productos o servicios, sino “alquilan” productos o servicios para realizar un progreso deseado o una mejora en su vida de día a día – es decir, resolver distintos trabajos en sus vidas. Dicho de otra manera, los consumidores no compran productos, sino soluciones para los problemas que enfrentan. El famoso dicho popularizado por el legendario profesor de marketing de Harvard Ted Levitt lo resume: *“La gente no quiere comprar un taladro de un cuarto de pulgada. Quieren un agujero de un cuarto de pulgada.”* (Levitt, 1986, p.128)

Otro aspecto importante es que los trabajos se pueden definir – y una solución exitosa se puede diseñar - solamente dentro del *contexto específico* en el que este trabajo existe. Los trabajos entonces no son lo mismo que necesidades, porque las necesidades son demasiado generales y abstractas ya que le faltan las circunstancias concretas del consumidor para poder traducirlos en un producto o servicio que le sirva al consumidor.

Los trabajos también son independientes de las características del consumidor, demográficas, económicas o de cualquier otro tipo. Gente aparentemente muy distinta puede tener el mismo trabajo en sus vidas. En el famoso ejemplo del “batido” Christensen describe una investigación que resultó en el sorprendente hallazgo de que la gente que compraba un batido por las mañanas lo “alquilaba” para el trabajo de “ayúdame a no aburrirme en el atasco camino al trabajo por la mañana y no llegar al trabajo con demasiada hambre para que pueda aguantar hasta la comida”. Por lo tanto, no había un único perfil típico de los compradores de batidos, sino eran de edades, situaciones económicas, sociales etc. muy diferentes – sin embargo, por las mañanas, camino al trabajo, se encontraban en las circunstancias muy similares que resultaron en que tenían el mismo trabajo por hacer. De ahí que la información acerca de segmentos de mercado o acerca de grupos de consumidores que se recolecta tradicionalmente en las empresas no sirve para hallar la siguiente innovación exitosa: *“Los datos son algo valioso. Sin embargo, sin contexto, pueden ser engañosos y pueden hacer que las empresas tomen decisiones desafortunadas.”* (Wunker et al., p. 139)

El mismo trabajo también se puede resolver con distintos productos: la gente podía haber optado por un café para llevar, un bagel o un plátano por las mañanas, sin embargo, estas opciones resultaban impracticadas por acabarse demasiado rápido, ser difíciles de consumir al volante, o quitar el hambre por un tiempo demasiado corto. Y el mismo producto se puede “alquilar” para distintos trabajos: los batidos vendidos por las tardes a familias con hijos respondían al trabajo “ayúdame a ser un padre más divertido y conectar con mi hijo”. Lo que esto implica es entender que el terreno de la competencia de un producto o servicio determinado se extiende mucho más allá de los límites del propio mercado que las empresas suelen definir y estudiar normalmente. El universo competitivo se define por las soluciones actuales, y alternativas, a los trabajos de los consumidores: “...una comprensión profunda del trabajo informará la creación de una solución que trasciende el panorama competitivo tradicional.” (Ulwick, 2017).

Entonces, según la teoría de Trabajos por Hacer, para innovar de manera predecible y exitosa hay que diseñar soluciones específicas a los trabajos por hacer y no a segmentos de consumidores bajo la definición tradicional: “...no el consumidor en el centro del universo de innovación, sino el Trabajo por Hacer del consumidor.” (Christensen et al., p.42)

Las empresas crean productos y servicios, pero nunca crean trabajos. Los trabajos existen en las vidas de los consumidores siempre: “Los Trabajos por Hacer son continuos y recurrentes.” (Christensen et al., p.29) Lo que sí puede cambiar es cómo los consumidores eligen resolverlos. Entonces, para concebir innovaciones exitosas hay que descubrirlos y crear una solución que pueda resolver el trabajo mejor que la solución que el consumidor usa hoy.

Hay que destacar que los trabajos son complejos y abarcan no solamente dimensiones *funcionales*, sino también *emocionales* y *sociales*. Es más, en muchos casos las dimensiones emocionales de un trabajo pueden ser los principales drivers de una decisión de compra. Entonces, para que la innovación sea exitosa, no se trata solamente de diseñar el producto perfecto, sino también concebir la serie de *experiencias* que abarcan todas estas dimensiones y planificar exactamente cómo la empresa brindará estas experiencias a los consumidores. Tradicionalmente, las empresas se enfocan en el momento de compra – “La Gran Contratación” (*the Big*

Hire) (Christensen et al., p.96), enfocando la recolección de información y el esfuerzo de innovación en este momento. Sin embargo, igual de importante es entender que experiencia de *uso* se necesita para que el consumidor alquile justo tu solución cada vez que el trabajo aparece en su vida – “La Pequeña Contratación” (*The Little Hire*) (Christensen et al., p.97). Es decir, es al menos igual de importante saber que el consumidor realmente usa el producto para el trabajo previsto después de comprarlo.

Efectivamente, entender la naturaleza compleja y profunda de los trabajos, en sus circunstancias de compra y uso, implica entender que todas las empresas deberían vender servicios además de productos:

“Cuando resuelven el trabajo de un cliente, sus productos efectivamente se convierten en servicios. Lo que importa no es el conjunto de atributos que el producto reúne, sino las experiencias que provee para ayudar a sus clientes a hacer el progreso que desean lograr.” (Christensen et al., p.64)

Hay dos implicaciones importantes de la teoría de Trabajos por Hacer.

La primera implicación es que diseñar propuestas de valor que se ajustan exactamente a los trabajos del consumidor al final permite alcanzar mayores niveles de rentabilidad de dos formas. Por un lado, se simplifica la propuesta de valor (menor coste) ya que se elimina el exceso de rendimiento en distintas dimensiones. Y por otro lado, permite extraer mayor valor del consumidor (mayor precio), ya que los consumidores de hecho están dispuestos a pagar un premium para una propuesta de valor - con su experiencia relacionada - que se ajusta perfectamente a sus trabajos por hacer. Esto ocurre porque existe un coste implícito significativo en un producto o servicio que no cumple con sus trabajos – el tiempo perdido, la frustración de usar un producto incompleto o demasiado complejo, o el dinero gastado en soluciones no satisfactorias: *“Cuando se trata de innovaciones en base de trabajos por hacer, los clientes no resienten el precio, sino se sienten agradecidos por la solución.”* (Christensen et al., p.132)

La segunda implicación es que los métodos de investigación de mercado y estudio de los consumidores tradicionales no sirven para hallar ideas para innovaciones exitosas. Para entender los trabajos por hacer hay que salir al mercado y hablar directamente con los consumidores para entender sus rutinas, sus problemas, qué soluciones optan

por usar hoy y por qué, así como la calidad de las experiencias de compra y uso que viven ellos usando sus soluciones actuales, aunque no necesariamente sean las soluciones de tu industria.

Mirando la industria de electrodomésticos en España a través de la lente de la teoría de innovación disruptiva de Christensen, se observa que los fabricantes europeos de electrodomésticos – los incumbentes - siguen estrategias de innovación sostenible en un mercado establecido desde hace muchos años. Se lanzan al mercado productos nuevos en general una vez al año y con mejoras incrementales diseñadas con el foco de superar el rendimiento de los productos competitivos. De hecho, en Electrolux, se cancelan los lanzamientos clave que en tests contra la competencia rinden un nivel de preferencia menor al 70%. (Pierrou, A., gerente general Electrolux Iberia. Comunicación personal. 27 de septiembre de 2017.) Esta estrategia de innovación muchas veces resulta en un foco en características tecnológicas de producto en vez de necesidades del cliente, así como en una baja diferenciación entre los competidores (véase el AutoDose de Electrolux vs iDos de Bosch).

Los datos de mercado indican que los fabricantes europeos incumbentes están cambiando el foco hacia segmentos cada vez más premium mientras nuevos competidores están “amenazando desde abajo” entrando en segmentos del mercado más bajos con productos a precios inferiores. La data de mercado (GfK 2010, 2019) demuestra que los nuevos entrantes desde Asia han ido aumentando su cuota de mercado de lavadoras del 8.6% en el año 2010 al 13.8% en el año 2019, las ventas del nuevo competidor Haier concentrándose en segmentos del mercado por debajo del precio promedio del mercado. Interpretando esta dinámica a través de la lente de la teoría de innovación disruptiva, es posible que los nuevos entrantes estén ofreciendo propuestas suficientemente buenas ajustadas más estrechamente a las necesidades de los consumidores en segmentos de más bajo precio, mientras los incumbentes, enfocados en aumentos de la rentabilidad y lanzamientos de innovaciones sostenibles, terminan sobresatisfaciendo a los clientes en estos segmentos y “huyen hacia arriba”. Sin embargo, también es posible que algunas de las innovaciones de los incumbentes sí presentan soluciones a trabajos de los consumidores, pero no llegan a absorberse por los consumidores por razones de comunicación ineficaz por parte de los fabricantes, ya que se comunican en lenguaje técnico en vez de en términos de beneficios y trabajos por hacer. Un estudio de

Bonamy Finch (2017) reveló que uno de los top 3 enfados de los consumidores durante la búsqueda de una nueva lavadora fue el jargón/idioma confuso. Asimismo, es posible que algunas de las innovaciones relevantes para los trabajos de los consumidores les resulten inaccesibles por el alto precio de compra, pero un modelo de alquiler en vez de compra les puede ofrecer la posibilidad de acceder a estas innovaciones y resolver mejor los trabajos de su vida.

El estudio empírico del presente trabajo acerca de los retos y experiencias de los consumidores en sus vidas diarias para entender sus trabajos por hacer tiene el propósito de sacar a la luz los aspectos importantes para el consumidor, y enfocar así los esfuerzos en el diseño de una propuesta de valor relevante, permitiendo obviar problemas de sobresatisfacción, insuficiente comunicación o inaccesibilidad. Si hay espacio para mejorar la experiencia de uso de electrodomésticos, o cualquier otra solución competitiva que los consumidores usen para resolver sus trabajos, en dimensiones de funcionalidad, confiabilidad o comodidad, es posible diseñar una nueva propuesta de valor que cambie la base de la competencia hacia nuevos atributos, a fin de alcanzar un efecto de bloqueo de los nuevos entrantes antes de que lo hagan ellos.

Y una propuesta de valor de alquiler, además de ser congruente con las tendencias de otros mercados que se examinaron anteriormente, también es congruente con la teoría de Trabajos por Hacer, ya que efectivamente facilita la transformación del tradicional *producto* de la industria de grandes electrodomésticos en un *servicio*.

Entonces, según la teoría examinada, falta hallar, en base de trabajos por hacer, qué exactamente tiene que incluir el servicio para ser relevante para los consumidores.

2.5 El Atlas de Trabajos

En este apartado se presentan los conceptos importantes que condicionan la existencia y la correcta definición de los trabajos de los consumidores. Estos conceptos representan a la vez los aspectos en las que indagó durante la investigación empírica y cómo se clasificó la información obtenida para poder armar el Atlas de Trabajos (*Jobs Atlas*), que sirvió como fundamento para diseñar una nueva propuesta de valor. Entonces, un Atlas de Trabajos se compone de los elementos que se exponen a continuación (Wunker et al., 2017, p.19).

Trabajos: El progreso que busca hacer la persona o, dicho de otra manera, las tareas fundamentales persistentes que los consumidores quieren resolver en las circunstancias y ocasiones específicas de sus vidas. Existen trabajos de carácter funcional, pero también otros de carácter social y emocional, que son menos obvios, pero pueden llegar a ser más importantes que los trabajos funcionales en ciertas circunstancias. Los trabajos más importantes y peor satisfechos son los más interesantes desde el punto de vista de la innovación.

Job drivers: Los elementos contextuales subyacentes que determinan la existencia y la importancia relativa de distintos “trabajos” en las vidas de los consumidores. Los “jobs drivers” describen las circunstancias de la búsqueda: quién, cuándo, dónde, haciendo qué, y pueden clasificarse en tres grupos generales: *actitudes* - rasgos de personalidad que afectan el comportamiento y la toma de decisiones; *antecedentes* - el contexto de largo plazo que afecta el comportamiento y la toma de decisiones (dinámica familiar o cultural, localización geográfica); *circunstancias*: factores de corto plazo que afectan el comportamiento y la toma de decisiones (horario de trabajo, imprevistos etc) (Wunker et al., p.41).

Soluciones actuales: Las soluciones que el consumidor está usando hoy para resolver sus “trabajos”, que pueden ser soluciones imperfectas con compromisos o comportamientos compensatorios, o incluso el “no uso”, ya que algunos consumidores, preferirán dejar un trabajo insatisfecho en vez de usar una solución imperfecta.

Puntos de dolor: Los puntos donde el consumidor experimenta ineficiencia o frustración intentando satisfacer su “trabajo por hacer” con la solución actual. Los puntos de dolor no son relacionados solamente con el consumidor mismo sino también pueden surgir en relación con, o a causa de, otras partes interesadas presentes en su vida, y pueden ser reales o percibidos, físicos o emocionales, conscientes o inconscientes (Wunker et al., p.55). Una innovación exitosa debería aliviar los puntos de dolor más importantes.

Criterios de éxito: Es cómo definiría *el consumidor* el éxito de una nueva solución en la resolución de su trabajo por hacer, el rendimiento que tiene que prestar en distintos criterios para que la adopte y que compromisos estaría dispuesto a hacer. “*Más no siempre es mejor. Satisfacer los trabajos de los clientes significa saber qué quieren*”

más, qué quieren menos, y donde buscan lograr un equilibrio.” (Wunker et al., p.67)

Es información importante para el diseño de los atributos de una nueva solución y un filtro esencial para ajustar la propuesta de valor a las necesidades del consumidor.

Barreras: Son los obstáculos que debería superar el consumidor para comprar o usar una nueva solución. Se trata de no asumir que los consumidores adoptarían una solución simplemente por ser mejor, sino que muchas veces deberían dejar de usar su solución actual: *"La aversión a la pérdida, la tendencia de las personas de querer evitar una pérdida, desde el punto de vista psicológico es dos veces más poderosa que el atractivo de las ganancias".* (Kahneman, Tversky, 1979, 263-92) Es muy probable que habría que luchar contra una inercia, causada por los hábitos actuales del consumidor o ansiedades relacionadas con lo nuevo: costes, necesidad de aprender cosas nuevas o los riesgos no conocidos de una novedad. Una nueva propuesta de valor, además de resolver los trabajos, debería disminuir estas barreras.

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Dado que el presente trabajo se propone revelar motivaciones intrínsecas, actitudes y circunstancias muy específicas de los consumidores entorno del cuidado de la ropa aplicando la teoría de Trabajos Por Hacer, lo que interesó en la investigación empírica fue la profundidad de la información y no la cantidad de la misma. Por lo tanto, la investigación no tuvo un carácter cuantitativo, sino un profundo carácter cualitativo, requiriéndose un contacto personal con los consumidores.

Puesto que el reto fue "la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras" (Taylor, S.J., Bogdan R, 1987, p.101), un cuestionario predefinido no se consideró el instrumento de investigación adecuado. Por lo tanto, el instrumento principal de investigación elegido fueron entrevistas abiertas en profundidad con consumidores, que no siguieron un cuestionario predefinido sino tan solo una guía con pautas generales, permitiéndole a los entrevistados expresarse libremente. A fin de poder establecer una conexión con los consumidores para poder indagar en profundidad y revelar emociones detrás de los hechos, se eligió hacer todas las entrevistas en persona, preferiblemente en el mismo hogar del consumidor.

A fin de llevar a cabo la investigación, se inició una colaboración con Electrolux España. El desarrollo de productos y modelos de negocio sostenibles forma parte de los retos estratégicos globales de Electrolux, por lo cual la investigación apoyó el negocio local de España en un sentido congruente con la misión global. En cambio, Electrolux España facilitó recursos para la investigación, así como el tiempo de seis miembros del equipo directivo de Electrolux Iberia (España y Portugal) – el CEO, el CFO, el Director de Marketing, el Director de Producto, el Director de Logística, y el Director de Servicios Posventa y Consumer Care.

Dada la naturaleza de las entrevistas, se necesitó un tiempo más largo con los consumidores, de modo que las mismas necesitaron una duración estimada de 180 minutos. Por lo tanto, no resultó factible interceptar consumidores sin planificación, sino que todas las entrevistas fueron previamente concertadas. Electrolux España facilitó el reclutamiento de los consumidores a través de su Centro de Atención al

Cliente, así como incentivos/remuneraciones necesarias por el tiempo que los consumidores nos dedicaron.

La investigación empírica se dividió en dos fases. En la primera fase se recolectó información acerca de los trabajos por hacer y puntos de dolor a través de entrevistas en profundidad con consumidores (objetivo 1, 3). Y en la segunda fase, se realizaron entrevistas y sesiones de *brainstorming* con miembros del equipo directivo de Electrolux para hallar y validar, en base de su expertise, los aspectos importantes a incluir en la nueva propuesta de valor de alquiler y la comunicación de marketing partiendo de los hallazgos de la primera fase (objetivo 2, 3).

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Los trabajos por hacer y los puntos de dolor en el proceso de cuidado de la ropa

En este apartado se resumen los hallazgos de la primera parte del estudio empírico – las entrevistas en profundidad con los consumidores. Aunque es información específica al proceso de lavado, representa aspectos detallados importantes que luego se tuvieron en cuenta en el armado de una propuesta de valor relevante para los consumidores.

Como se describe en la parte teórica, los trabajos por hacer de los consumidores suelen ser multidimensionales, incluyendo tanto aspectos funcionales como también aspectos emocionales y sociales. Utilizando la teoría de Trabajos por Hacer, durante el trabajo de campo se indagó en profundidad acerca del significado del cuidado de la ropa y la definición de un resultado ideal, a fin de revelar todas estas dimensiones.

La investigación reveló que, además de los aspectos funcionales básicos, existen muchas motivaciones emocionales detrás del concepto del cuidado de la ropa. Desde lo funcional, cuidar de la ropa se ve como una tarea natural y una obligación básica incuestionable. Y desde lo emocional, los consumidores sienten que el cuidado de la ropa tiene que ver con su imagen, tanto la imagen percibida por ellos mismos – por ejemplo, tener la ropa limpia y bien cuidada por respeto a uno mismo, como la imagen percibida por los demás – por ejemplo, verse limpio y cuidado para proyectar la imagen deseada de ser una persona ordenada y responsable (ver Apéndice 2).

La definición por los consumidores del resultado final deseado también reveló un concepto con múltiples niveles que parte del aspecto funcional de ropa limpia de suciedad y higienizada, pero también incluye aspectos emocionales y sociales (ver Apéndice 3). Definir el concepto de ropa limpia les supuso a los entrevistados involucrar todos los sentidos. En particular, los consumidores admitieron que dan por sentado y tienen confianza total en que las tecnologías de hoy (lavadoras más el detergente) limpian la ropa de la suciedad de todos los días y la higienizan, pero también dijeron que buscan que el resultado final sea ropa que huele bien y sea apetecible a la vista y al tacto (ver Apéndice 4).

Lo que destaca es que los consumidores españoles admitieron que lavan su ropa muy frecuentemente, a pesar de ser conscientes de que no es necesario, dado que hoy en día, por el estilo de vida que se lleva, la ropa no se ensucia tanto. Y es principalmente por el mismo hecho de que el olor de la ropa les resulta tan importante, que muchos consumidores admitieron que sienten la necesidad de lavar la ropa aún después de ponérsela durante un tiempo corto. Efectivamente, el olor se vuelve un criterio para decidir cuando lavar una prenda, y no necesariamente el grado de suciedad de la misma.

El estudio reveló la existencia de dos tipos de rutinas de lavado distintas: una rutina planificada y una rutina flexible (ver Apéndice 5). Las entrevistas revelaron que son las circunstancias y las actitudes individuales de los consumidores que suelen determinar el tipo de rutina de lavado que se sigue en el hogar.

El hecho de tener una rutina fija puede estar condicionado por dos tipos de *job drivers*. Por una parte, puede darse por las *antecedentes* de tener una familia con niños menores que, por consideraciones de optimización de la logística familiar semanal, prefieren lavar en días determinados de la semana: normalmente durante los fines de semana por así combinar el lavado de ropa con la necesidad de lavar uniformes de colegio de los niños. Por otra parte, puede darse por la *actitud* más pragmática del consumidor en cuanto vestirse: no tener la necesidad de acceder a una prenda determinada un día determinado, sino ponerse lo que haya limpio, o simplemente lavar menos a menudo por considerar más aceptable ponerse la misma prenda varias veces, por lo cual se evita la acumulación de muchas coladas así permitiendo atenderlas durante una sola ocasión de lavado durante el fin de semana.

Al contrario, el trabajo de campo reveló que las rutinas flexibles se suelen dar más a menudo en consumidores con *actitud* mucho más cuidadosa y particular en como se visten (ponerse exactamente lo que a uno le apetece un día determinado) o una *actitud* más preocupada por la higiene, lo que los lleva a lavar sus prendas muy frecuentemente, y por consecuencia conlleva la necesidad de lavar con más frecuencia durante distintos días de la semana después del trabajo (en cuanto se acumula ropa para lavar).

La investigación reveló entonces la existencia de dos trabajos por hacer distintos condicionados por estas rutinas de lavado (ver Apéndice 6). Ambos trabajos tienen

tanto dimensiones funcionales, como dimensiones emocionales y sociales. Un consumidor que tiene un trabajo a resolver relacionado a una rutina fija tiene la dimensión funcional - tener toda la ropa limpia disponible para la familia a principio de cada semana - más pronunciada. Sin embargo, este trabajo también contiene una dimensión emocional de poder sentirse tranquilo de que la rutina semanal en cuanto ropa está resuelta y, además, desde el punto de vista social, de poder sentirse como mejor padre por tener los niños bien cuidados. Un consumidor que tiene por resolver un trabajo por hacer relacionado a una rutina flexible, desde lo funcional busca flexibilidad en los lavados para poder decidir libremente qué y cuándo ponerse, mientras desde lo social considera importante verse bien vestido y cuidado frente a los demás. Sin embargo, también busca una solución que le proporcione esta flexibilidad sin comprometer su estilo de vida activo por estar atado al hecho de tener que lavar, porque la dimensión emocional de la maximización de su tiempo de ocio es muy importante para él.

Otro trabajo por hacer que surgió de las entrevistas es el trabajo relacionado a la optimización de los gastos del hogar relacionados al cuidado de la ropa (Apéndice 6). Los consumidores se mostraron muy conscientes de que la lavadora es uno de los electrodomésticos que más se usa en un hogar y por lo tanto tiene una repercusión tangible en el gasto total del hogar. Un estudio del Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía (IDAE, 2011) confirmó el hecho que la lavadora es el segundo electrodoméstico que más energía consume en un hogar promedio español después del frigorífico – un total de 11,8% del consumo de todos los electrodomésticos del hogar. Por lo tanto, los entrevistados, especialmente los entrevistados con un ingreso disponible más limitado por distintas *circunstancias* (por ejemplo paro temporario) o *antecedentes* (por ejemplo, familia grande), buscaron soluciones que le ayuden realizar ahorros tanto de energía eléctrica como de agua a la hora de poner la lavadora. Este trabajo por hacer tuvo predominantemente la dimensión funcional de minimizar gastos. La dimensión social de la minimización del impacto en el medio ambiente por la reducción del consumo energético y de agua, si surgió en las entrevistas, fue de carácter secundario.

Un trabajo por hacer más que surgió alrededor del cuidado de la ropa es el trabajo de querer asegurar el acceso a prendas específicas limpias dentro un tiempo limitado. Este tipo de trabajos tienen como *job drivers* unas *actitudes* o *circunstancias* muy

específicas, y a veces contienen dimensiones emocionales profundas. Los consumidores que trabajaron con uniforme tenían un trabajo funcional de necesitar tener los dos uniformes limpios y disponibles cuanto antes para tener un cambio en caso de accidentes de trabajo que les ensuciáran uno de los uniformes. Sin embargo, algunos consumidores buscaron resolver un trabajo emocional de querer ponerse una prenda específica dentro de un tiempo muy corto, por antojo o por tener una actitud muy minuciosa a la hora de vestirse, justo cuando les apetece y a pesar de que descubran que esté sucia. De manera similar, un padre quiso demostrar cariño a su hijo pudiendo tener un uniforme de fútbol específico listo para un entrenamiento de su hijo con poca antelación. Y una abuela quiso poder cuidar de su nieta de la mejor manera posible cuando se quedaba en su casa y buscaba una solución para poder limpiar y secar la ropa de su nieta rápido en cuanto se ensucie, ya que no tenía acceso a su armario entero (ver Apéndice 6).

Aunque el *concepto* de cuidar la ropa en general conlleva emociones positivas relacionadas a un resultado final deseado y agradable, una exploración junto con los entrevistados del mismo *proceso* del cuidado de la ropa reveló muchas emociones negativas. Los consumidores emplearon una multitud de expresiones con tonalidad negativa, que revelaron que el proceso del cuidado de la ropa es una tarea doméstica que generalmente no gusta. En particular, los consumidores la consideraron un trámite que aburre, agobia, y no proporciona satisfacción (ver Apéndice 7).

Un mapeo de los estados de ánimo de los consumidores durante todo el proceso de cuidado de la ropa reveló que, por lo general, el nivel de “felicidad” disminuye con cada paso después del momento puntual de poner la lavadora y hasta el final del proceso. Esto ocurre porque, cuanto más se tiene que involucrar el consumidor - invirtiendo tiempo y esfuerzo, menos agradable se vuelve el paso del proceso (Apéndice 8).

A fin de entender esta dinámica, se hizo una indagación profunda en las distintas fases del proceso de cuidado de la ropa y se sacó a la luz una serie de puntos de dolor a través de todas las fases del proceso (ver Apéndice 9). Efectivamente, la existencia de estos puntos de dolor reveló que, para la mayoría de los entrevistados, las soluciones que usan hoy en día en las distintas partes del proceso de cuidado de la ropa no les resuelven los distintos trabajos por hacer de manera satisfactoria. Planchar es el paso que más agobia y se intenta obviar. Por consecuencia, los entrevistados se

ven obligados a invertir más tiempo y esfuerzo en los pasos anteriores, creando puntos de dolor adicionales, como, por ejemplo, tener que estar pendiente de sacar la ropa de la lavadora lo más pronto posible para que no se arrugue o tener que invertir un esfuerzo y un tiempo adicional en tender la ropa con mucho cuidado.

La mayoría de los puntos de dolor que se revelaron son *reales y físicos*, relacionados con la logística de hacer coladas y tener que distribuirlas en un espacio físico de un tendedero, por ejemplo. Sin embargo, el trabajo de campo también sacó a la luz la existencia de puntos de dolor *emocionales*. Por ejemplo, muchos de los entrevistados admitieron que sienten que la lavadora les condiciona el tiempo libre por el hecho de tener que estar pendientes de ella, que no pueden disfrutar de las habitaciones de su casa por tener el tendedero puesto en el medio de las mismas, o que sienten un agobio profundo y se suelen poner de mal humor al ver colada acumulada para planchar.

Las entrevistas mostraron que las averías también representan un punto de dolor real emocional fuerte, dado que la experiencia de una avería, especialmente cuando imposibilitó el lavado, estuvo acompañada de una multitud de emociones negativas como malestar, frustración, ira o miedo, e incluso culpa. Sin embargo, aún después de haber vivido tal experiencia, la mayoría de los entrevistados admitieron que en su día a día dejaron de pensar o planificar para el riesgo de una futura avería. Por lo tanto, una avería se puede considerar un punto de dolor *inconsciente*. La investigación mostró que la mayoría de los consumidores tienen la expectativa de que una lavadora sea un electrodoméstico con una vida útil larga y por lo tanto no esperan que fallen a menudo. Por consecuencia, confirmando los hallazgos del antes mencionado estudio de la Comisión Europea (European Commission, 2019, p.91), los entrevistados no demostraron disposición a pagar por un seguro dedicado o pagar un premium por algún tipo de servicio que incluyera reparaciones gratis, especialmente los entrevistados que tenían contratado un seguro de hogar que incluía reparaciones de electrodomésticos (ver Apéndice 10). Efectivamente, se puede inferir que los consumidores españoles tienen una elevada tolerancia al riesgo y prefieren ahorrarse el coste del seguro e incurrir en los costes de reparación en caso de que surgieran.

Una recopilación de los hallazgos de las entrevistas reveló que los consumidores que tenían una secadora experimentalmente significativamente menos puntos de dolor durante el proceso de cuidado de la ropa comparado con los consumidores que usaron un

tendedero para secar su ropa, como demuestra la tabla que se presenta a continuación.

Tabla 1

Resumen de puntos de dolor por tipo de solución de cuidado de la ropa

	Puntos de dolor		
	<i>Reales</i>	<i>Percibidos</i>	<i>Total</i>
Lavadora	7	6	13
Tendedero dentro	8	0	8
Tendedero fuera	10	0	10
Secadora	4	1	5
TOTAL	29	7	36
Totales para entrevistados con:			
Lavadora + tendedero dentro	15	6	21
Lavadora + tendedero fuera	17	6	23
Lavadora + secadora	11	7	18

Fuente: Elaboración propia en base de entrevistas en hogar con consumidores, Madrid, 13 de enero - 3 de febrero de 2020.

Asimismo, el estudio reveló que, además de puntos de dolor *reales*, existen también algunos puntos de dolor *percibidos*. Algunos de ellos tienen que ver con ansiedades, dudas y miedos, condicionados por experiencias propias del pasado. Por ejemplo, averías o accidentes previos les causaron a muchos consumidores varias inseguridades alrededor de como estimar la carga óptima de una lavadora o el tipo de detergente o suavizante que hay que usar. Otros puntos de dolor percibidos parecen tener su origen en “mitos” transmitidos de boca en boca y fomentados por las recomendaciones de la industria textil. Por ejemplo, muchos entrevistados admitieron que las indicaciones de cuidado de las etiquetas de la ropa les hicieron pensar que las máquinas – tanto lavadoras como secadoras - pueden tener efectos negativos en prendas delicadas. Muchas veces se trata de miedos asociados a tecnologías antiguas que se perpetúan en el tiempo y se vuelven puntos de dolor percibidos que efectivamente impiden la adopción de las últimas tecnologías diseñadas para aliviar las tareas. Por ejemplo, estos puntos de dolor percibidos impidieron la compra de una secadora o el uso de un programa de lavado o secado especial diseñado para un tipo determinado de prendas delicadas.

Por lo general, la investigación empírica reveló que los consumidores están muy atados a sus rutinas habituales y, a la hora de seleccionar sus soluciones de cuidado de la ropa, en la mayoría de los casos, utilizaron criterios de compra básicos (marca

de confianza, capacidad, número de revoluciones, eficiencia energética), que no cubrían todos sus trabajos y puntos de dolor. Aun en los casos cuando optaron por una máquina con funcionalidades avanzadas que podían aliviarles más puntos de dolor y resolver trabajos por hacer (como por ejemplo una lavadora con la función de lavado a vapor para refrescar ropa o facilitar el planchado), acabaron recayendo en sus viejos hábitos y no las usaron.

Por último, todos los entrevistados mencionaron en distintos contextos el *tiempo* como el recurso más valioso que se busca optimizar durante el proceso de cuidado de la ropa. Los consumidores admitieron que perciben la tarea del cuidado de la ropa como un proceso largo que, desde que se ponga a lavar hasta que se seque una colada, puede durar varios días. Entonces, los consumidores parecen encontrarse en una constante optimización del proceso. Primero, se mostraron interesados en electrodomésticos que les permitieran ahorrar tiempo – como secadoras o lavadoras de mayor capacidad. Segundo, buscaron que el proceso se amoldara a sus rutinas, o sea combinando las tareas de cuidado de la ropa con otras tareas de hogar o programando lavados usando la función de lavados diferidos. Y, por último, diseñaron los distintos pasos del proceso para reducir la cantidad de tiempo dedicada: disminuyeron la necesidad de desplazamientos físicos ubicando el cesto de ropa cerca de la lavadora y el tendedero, usaron pastillas en vez de gastar tiempo en dosificar detergente y casi siempre redujeron el tiempo de lavado manualmente para minimizar el tiempo de espera de la lavadora.

Entonces, se pueden resumir los hallazgos de la primer parte del estudio empírico, en un gran trabajo por hacer alrededor del cuidado de la ropa de la siguiente manera:

“Cuando *pienso* que mi ropa está sucia, quiero algo que me ayude a *evitar involucrarme* en las tareas de cuidado de la ropa y *optimizarlas*, para que pueda obtener *la prenda que quiero* limpia, fresca y presentable con *mínimo impacto en mi día a día*, haciendo que *me sienta bien conmigo mismo* por estar *bien aseado* y llevar *la ropa que me gusta* y *libre* por poder dedicar *tiempo a hacer las cosas que me gustan*, y que *otros me vean como una persona bien cuidada y agradable*.”

4.2 Una nueva propuesta de valor en base de los Trabajos por Hacer

En este apartado se describe una nueva propuesta de valor que se elaboró en la segunda fase del estudio empírico para responder a los trabajos por hacer y los puntos de dolor que se descubrieron durante la primera fase de trabajo de campo con los consumidores.

Partiendo del análisis de los hallazgos de las entrevistas con los consumidores, se realizaron entrevistas en profundidad con miembros del equipo de directivos expertos de Electrolux Iberia a fin de revelar en qué trabajos por hacer y puntos de dolor de los consumidores pueden agregar valor los fabricantes de electrodomésticos.

En base de los hallazgos de estas sesiones se realizó un mapeo de los trabajos por hacer y puntos de dolor existentes alrededor del proceso de cuidado de la ropa contra funcionalidades necesarias para resolverlos, y se validó con el equipo directivo de Electrolux.

El mapeo reveló que es posible resolver el 95% de los trabajos por hacer y puntos de dolor de los consumidores utilizando soluciones que se pueden proveer por los fabricantes de electrodomésticos.

El mapeo sugiere que la propuesta de valor relevante y completa requiere, por una parte, los *productos* mismos – una lavadora y una secadora de gama alta, y, por otra parte, requiere cumplimentarlos con una serie de *servicios* añadidos que se pueden brindar a través de la plataforma de conectividad existente en lavadoras y secadoras de gama alta. Algunos de estos servicios añadidos hoy en día ya existen, y otros se consideran factibles de desarrollar en un futuro próximo.

Primero, a continuación se examinan los *productos*.

La gran mayoría de las funcionalidades de los productos que se requieren para resolver los trabajos y los puntos de dolor de los consumidores ya existen (ver Apéndice 12). Sin embargo, las entrevistas con los consumidores sacaron a la luz que la mayoría de ellos no son conscientes de la existencia de estas soluciones.

El aspecto importante por destacar es que las entrevistas con los expertos revelaron que distintos trabajos requieren la inclusión de distintos productos en las propuestas de valor. Por ejemplo, el trabajo relacionado a la rutina fija precisa de una propuesta

de valor compuesta por una lavadora con máxima capacidad más una secadora para poder atender a la cantidad significativa de colada semanal resultante de esta rutina de la manera más eficiente posible. Sin embargo, la misma propuesta de valor es excesiva para resolver el trabajo relacionado a una rutina flexible ya que en estos casos se lava más a menudo y la propuesta más relevante es un lavasecadora que, a pesar de una capacidad inferior, ofrece los beneficios suficientes para atender a esta rutina. Este trabajo por hacer a menudo puede solucionarse también a través de la utilización más frecuente de lavados a vapor en vez de lavados estándar, ya que ofrecería los ahorros de tiempo que se buscan en la rutina.

Los trabajos antes mencionados relacionados al acceso a algunas prendas específicas en tiempo limitado se pueden resolver a través de un programa rápido de una hora de lavado más secado de una lavadora secadora, o un programa de lavado rápido de una lavadora más un programa de secado de la secadora.

Una secadora puede solucionar todos los trabajos y los numerosos puntos de dolor relacionados al secado de la ropa en el tendedero, así como aliviar los trabajos y los puntos de dolor relacionados al planchado, por ofrecer un resultado del secado con menor cantidad de arrugas disminuyendo así la necesidad de planchar (Electrolux, 2018c, pp.16-21).

Los productos existentes de gama alta también ya están equipados con algunas funcionalidades que pueden ayudar a resolver el trabajo por hacer de cuidar los gastos del hogar relacionados al cuidado de la ropa. Las lavadoras de gama alta hoy en día ofrecen altos niveles de eficiencia energética con ahorros de hasta el 70% por encima de A+++ , y las secadoras de última generación que utilizan la tecnología de bomba de calor alcanzan niveles de eficiencia energética A+++ . Además, las entrevistas con expertos también revelaron que existen otras funcionalidades avanzadas para facilitar este trabajo, de los cuales la mayoría de los consumidores no son conscientes: la función del ajuste automático de consumo de energía eléctrica y agua en dependencia del peso de la colada, los lavados a vapor que usan significativamente menos agua y energía en comparación con ciclos de lavado normales, así como la dosificación automática que ajusta el consumo de detergente en dependencia de la colada, evitando sobredosificación y así optimizando los gastos en consumibles de lavado.

A continuación, se presentan los *servicios* que tienen el potencial de resolver los trabajos por hacer y puntos de dolor de los consumidores (ver Apéndice 13).

Dada la existencia tanto de lavadoras como secadoras conectadas a dispositivos móviles a través de una aplicación, existe el potencial de reforzar la propuesta de valor para los consumidores combinando las funcionalidades de los productos antes mencionados con servicios añadidos proporcionados a través de la conectividad.

Estos servicios pueden aliviar los trabajos por hacer y atacar puntos de dolor adicionales alrededor del cuidado de la ropa, ya que pueden disminuir el tiempo dedicado a la tarea, ofrecer tranquilidad al consumidor en muchos aspectos donde hoy en día se experimentan inseguridades, y al mismo tiempo pueden tener repercusiones positivas para la economía del consumidor.

Aunque la mayoría de estos servicios no existen en este momento, el autor, en base de la información provista por el equipo de expertas de Electrolux, considera su desarrollo como factible. Se trata de servicios de programación inteligente de las tareas, asistencia personalizada en todas las fases del cuidado de la ropa, resolución de emergencias y errores, así como optimización del consumo de energía eléctrica y agua a través de varios mecanismos.

El trabajo de campo con los consumidores en combinación con los hallazgos de las entrevistas con los expertas sugiere que existe espacio para tres grupos de servicios potenciales que pueden agregar valor para los consumidores durante proceso de lavado, examinados a continuación.

El primer grupo de servicios abarcaría servicios de gestión predictiva.

Como se describe en la sección 4.1, el aspecto de optimización del tiempo dedicado al proceso de lavado surgió en muchos trabajos por hacer y puntos de dolor de los consumidores. Y es aquí donde hay espacio para mejorar la experiencia de los consumidores a través de servicios predictivos inteligentes en base de conectividad.

Por ejemplo, aprendiendo el perfil de los usuarios y conectándose al calendario del consumidor, un potencial servicio de *gestión predictiva de rutinas* puede sugerir proactivamente la iniciación de lavados en tiempos muertos del consumidor para que la colada esté lista en cuanto el consumidor vuelva del trabajo, por ejemplo, minimizando así los tiempos de espera y el impacto en su rutina. Asimismo, este

servicio puede sugerir lavados y secados para horarios de menos coste de electricidad, a fin de ayudar en el trabajo de minimizar gastos. Un potencial servicio de *gestión predictiva de programas* puede sugerir programas de vapor con duración de 20-30 minutos en vez de programas estándar más largos para ahorrar tiempo, y gasto, en casos cuando se necesita tan solo refrescar la ropa.

En casos cuando sea necesario un lavado normal, a fin de realizar ahorros de tanto tiempo como consumo, una combinación del servicio de gestión predictiva de programas con el servicio de gestión predictiva de rutina, puede sugerir programas ecológicos en vez de programas estándar, realizando ahorros en gastos de hasta el 50% por ciclo de lavado (Blog Electrodomésticos Bosch, 2020) y utilizando tiempos muertos en la rutina del consumidor para acomodar la duración más larga de los mismos.

Un potencial servicio de *gestión predictiva de mantenimiento* puede monitorizar el estado de la máquina para alentar mantenimientos preventivos por el consumidor o sugerir mantenimientos o reparaciones preventivas por el servicio técnico en un horario conveniente para el consumidor. De esta manera, se pueden prevenir averías antes de que sucedan, prolongando la vida de las máquinas al mismo tiempo que se minimizan las molestias del consumidor.

El segundo grupo de servicios son servicios de monitoreo del uso de las máquinas por el consumidor con el propósito principal de optimización de consumo y gasto. Por ejemplo, el servicio de *monitoreo de carga* puede advertir al consumidor en caso de carga insuficiente a fin de alentar el consumo óptimo de agua y energía, mientras un servicio de *monitoreo de los tiempos de lavado* puede informar al consumidor del consumo adicional que supone un programa de lavado con duración disminuida.

Y, por último, el grupo de servicios de asistencia puede aliviar el punto de dolor inconsciente asociado a averías, así como los puntos de dolor percibidos que representan ansiedades, miedos e inseguridades asociados al uso de las máquinas y consumibles que se han presentado en el apartado 4.1. Por ejemplo, un potencial servicio de *asistencia en averías* puede conectar la lavadora o la secadora a un servicio técnico de manera automática en caso de una avería, transmitir los datos de la avería y sugerir proactivamente una visita del técnico en un horario conveniente al consumidor, así minimizando el involucramiento y el malestar del consumidor. Y un

servicio de *asistencia personalizada* puede asumir el rol de un consultor personal para resolver cualquier duda relacionada a los lavados o secados, y también explicar distintas tecnologías a fin de educar a los consumidores y alentar el uso adecuado y repetido de tecnologías que alivian sus tareas diarias.

Cabe destacar que, en concordancia con la teoría de Trabajos por Hacer presentada en el apartado 2.4, la investigación empírica sugiere que para resolver los trabajos y puntos de dolor de los consumidores de forma más efectiva y eficiente no es suficiente proveer tan solo los productos sino es necesario transformar la propuesta de valor en una propuesta de *servicios*.

4.3 El rol de alquiler en la nueva propuesta de valor

En este apartado se describe como, montando la nueva solución en base de los trabajos por hacer y puntos de dolor de los consumidores en una plataforma de alquiler, se puede ampliar la propuesta de valor y alentarse la adopción por parte de los consumidores de las nuevas tecnologías dentro de la misma.

El estudio de trabajos por hacer alrededor del cuidado de la ropa del apartado 4.1 y el mapeo de funcionalidades necesarias para resolverlos del apartado 4.2 reveló que la resolución efectiva de los trabajos y puntos de dolor de los consumidores requiere una solución compuesta por electrodomésticos con funcionalidades avanzadas y la incorporación de un electrodoméstico más – una secadora, alternativamente, un *upgrade* a una lavadora secadora. Según el experto de productos de lavado de Electrolux, en el mercado español en el momento de la realización de la investigación empírica (febrero 2020), una lavadora que incorporaba las funcionalidades necesarias se situaba en un nivel de precio al consumidor de 699 euros, mientras una secadora con las funcionalidades adecuadas alcanzaba el nivel de 749 euros (Monteiro, A. Comunicación personal. 18 de febrero de 2020).

Al mismo tiempo, el precio promedio de una lavadora en el mercado español fue de 353 euros (GfK, 2020, p.21) y en el año 2019 el 43,3% de las lavadoras se vendieron a precios menores de 350 euros (GfK, 2020, p.175).

Por lo tanto, la propuesta de valor sugerida se sitúa en el segmento *premium* del mercado de lavado.

Como mencionado en el apartado 2.5 del marco conceptual, a la hora de construir una nueva propuesta de valor también se deben tener en cuenta las distintas barreras potenciales que los consumidores puedan tener frente a su adopción, y planificar cómo esta propuesta de valor los superaría.

La información recogida durante las entrevistas con consumidores y expertas, así como los datos del mercado de lavadoras, sugieren que una gran proporción de consumidores en el día de hoy enfrentan tres barreras distintas que condicionan una baja disposición a pagar el precio *premium* de la nueva propuesta de valor.

La primera barrera es la *barrera de desconocimiento*. Como reveló el trabajo de campo con los consumidores, la mayoría de ellos hoy en día ni siquiera son conscientes del hecho que muchas soluciones a sus trabajos y puntos de dolor entorno al cuidado de la ropa ya existen, incluso a veces en los electrodomésticos que de hecho ya tienen en casa. Esto sugiere una falta de comunicación de marketing relevante de parte de los fabricantes. Un cambio radical en la comunicación de marketing es imprescindible para atraer a los consumidores a estas soluciones y se examina en el apartado 4.5.

Una vez que se supera esta primera barrera, surge la segunda barrera - la *barrera económica*. La primera fase del estudio empírico reveló que muchos de los entrevistados no eligieron una lavadora de gama más alta o, a pesar de estar conscientes y desear los beneficios de una secadora, no la compraron, porque no tuvieron el poder adquisitivo suficiente para poder acceder a estas soluciones. Datos de otros estudios sugieren que esto ocurre incluso porque el 80,5% de las compras de lavadoras nuevas son compras de reemplazo de máquinas averiadas (GfK, 2018, p.50). El estudio empírico reveló que los consumidores consideran la lavadora un electrodoméstico de primera necesidad sin el cual no se imaginan poder vivir un tiempo largo. Por lo tanto, los consumidores sintieron la presión de tener que reemplazar una lavadora rota lo más pronto posible. De hecho, otros estudios confirman que el proceso de compra de una lavadora suele durar en promedio 48 horas (GfK, 2018, p.50). Entonces, esto sugiere que en la gran mayoría de los casos la compra de una lavadora nueva les supone a los consumidores una inversión importante que surge de manera no planificada y en circunstancias de estrés, creándose así una barrera económica significativa.

La barrera económica se puede superar a través de modelos de financiación. Las cadenas de venta de electrodomésticos ya ofrecen soluciones de financiación, permitiéndoles a los consumidores financiar la compra de una nueva lavadora sin intereses pagando cuotas mensuales, normalmente durante 10-12 meses, con una máxima duración ofrecida observada de 24 meses, y cuotas mensuales entre 35-75 euros por una lavadora o secadora de alta gama (ver Apéndice 14). Sin embargo, estos pagos siguen representando un compromiso de compra, es decir, el consumidor tiene que hacer un desembolso equivalente al precio total de la solución en el momento de la adquisición de la máquina.

Más allá de la barrera económica, existe también una tercera barrera de orden psicológico, que se puede denominar *barrera de creencias*. El trabajo de campo con los consumidores presentado en el apartado 4.1 reveló que existen muchos puntos de dolor percibidos asociados a las nuevas tecnologías que impiden la adopción de las mismas. Los consumidores se mostraron escépticos y reticentes en cuanto a la eficiencia de programas de lavado o secado novedosos o creían que su ropa se estropeará en una secadora, o saldrá más arrugada, complicándoles la tarea de planchar. Por consecuencia, los entrevistados, aún en casos cuando tenían el poder adquisitivo, no demostraron disposición a pagar un precio alto sin tener la seguridad de que el resultado final que proveía la nueva solución fuera el suficiente. Entonces, estos hallazgos sugieren que superar esta última barrera de creencias puede abrir el acceso a la mayor parte del mercado potencial para la nueva propuesta de valor identificada.

Y es aquí donde hay espacio para una propuesta de alquiler.

Una propuesta de alquiler con una opción incluida de cancelación después de un tiempo determinado (por ejemplo, un año) puede ser un mecanismo para alentar el acceso a la nueva propuesta de valor *premium* identificada. Alquilar en vez de comprar les permite a los consumidores probar y vivir la experiencia de una mejor solución de cuidado de la ropa sin el compromiso a largo plazo desde el día uno, para decidir si les resuelve los trabajos por hacer y los puntos de dolor antes de entrar en un compromiso de compra.

Asimismo, para los casos cuando un consumidor, después de un período de alquiler se muestra satisfecho con la solución, se puede agregar a la propuesta una opción de compra después del periodo de alquiler.

En la tabla 2 se resumen las ventajas para el consumidor del alquiler de la nueva propuesta de valor frente a los modelos tradicionales de financiación y compra.

Tabla 2

Ventajas del modelo de alquiler frente a modelos tradicionales

	Compra	Financiación	Alquiler
Lavadora y secadora o lavasecadora de última generación conectada que resuelve trabajos y puntos de dolor	✓	✓	✓
Pago en cuotas mensuales		✓	✓
Flexibilidad - cancelación gratis después de un año			✓
Opción de compra después de un periodo de alquiler			✓
Posibilidad de upgrade a máquina de nueva generación con mayor eficiencia energética			✓
Posibilidad de alquilar máquinas de segunda mano por coste mensual más económico			✓
Mantenimiento y reparaciones gratis incluidos			✓

Fuente: Elaboración propia

Los pagos mensuales de un modelo de alquiler se diseñan partiendo de una duración total del contrato aproximadamente igual a la vida útil estimada de la máquina (aunque puedan darse varios contratos con distintos consumidores durante este periodo). Por lo tanto, aunque esta investigación no abarca consideraciones de *pricing*, es factible suponer que las cuotas mensuales de un alquiler serían menores a las cuotas ofrecidas por los servicios de financiación de las cadenas de electrodomésticos, ya que estos normalmente ofrecen contratos de duración limitada. Por lo tanto, la propuesta de valor de alquiler puede ser especialmente interesante para consumidores de poder adquisitivo menor, ayudando a superar la barrera económica.

Esta propuesta también puede resultar interesante para consumidores que necesitan soluciones para el cuidado de la ropa por un tiempo limitado, por ejemplo, cuando viven en casas de alquiler sin electrodomésticos provistos. En lugar de optar por soluciones básicas debido a una estancia de tan solo un corto plazo, estos consumidores tienen la posibilidad de acceder a soluciones de calidad sin tener que comprometerse a largo plazo.

Como mencionado en el apartado 4.1, los consumidores tienden a recaer en sus viejos comportamientos. La conectividad puede permitir a los fabricantes mantener el contacto con el consumidor para asegurarse de que las nuevas funcionalidades ofrecidas por la propuesta de valor de hecho se usan. Esta monitorización y gestión del comportamiento del consumidor es crucial para que el proceso de adopción de la nueva solución sea lo más exitoso posible. Entonces, el alquiler puede ofrecer *acceso* a la nueva propuesta de valor premium, mientras la conectividad puede facilitar su *adopción* por parte de los consumidores. O, en el lenguaje de la teoría de Trabajos por Hacer examinada en el apartado 2.4, el alquiler puede asegurar la “Gran Contratación”, mientras la conectividad puede facilitar “Las Pequeñas Contrataciones” sucesivas, guiando a los consumidores hacia el uso óptimo de sus lavadoras y secadoras para resolver sus trabajos por hacer y sus puntos de dolor en el cuidado de la ropa, día tras día.

Entonces, desde el punto de vista del consumidor, montar la nueva propuesta de valor en una plataforma de alquiler le agrega una dimensión de asequibilidad y flexibilidad con el potencial de acelerar la adopción de la misma.

4.4 El impacto de la nueva propuesta de valor en el medio ambiente

En este apartado se revelan aspectos de la nueva propuesta de valor de alquiler que surgieron del estudio y que suponen efectos positivos para el medio ambiente mayores que los beneficios contemplados al concebir la investigación.

La investigación partió del beneficio medioambiental de una propuesta de alquiler como una instancia de economía circular. En particular, un modelo de alquiler ayuda a alargar la vida útil de las máquinas ya que el fabricante se ve alentado a realizar mantenimientos preventivos y reparaciones adecuadas a fin de maximizar sus ingresos de alquiler. Además, dado que mantiene el control de la máquina durante toda su vida útil, el fabricante también puede asegurar que las máquinas se desechan y reciclan de manera apropiada al final de sus vidas, disminuyendo así la generación de residuos eléctricos y electrónicos.

Las entrevistas con los consumidores revelaron que, en su búsqueda de optimizar el tiempo invertido en el proceso de cuidado de la ropa, los consumidores terminan

adoptando una serie de comportamientos durante el uso de sus máquinas que de hecho son dañinos para el medio ambiente.

Algunos de estos comportamientos son inconscientes y surgen por falta de información. Por ejemplo, los consumidores admitieron que suelen lavar frecuentemente por el deseo de refrescar la ropa, inconscientes de que un programa de lavado a vapor gasta 30 veces menos agua y alrededor de 5 veces menos energía eléctrica (Monteiro, 2020). Asimismo, dijeron que suelen disminuir manualmente los tiempos de lavado de los programas estándar para ahorrar tiempo y porque asocian un tiempo de lavado más corto a menos gasto. Sin embargo, un ciclo de lavado con tiempo disminuido de hecho consume más energía en comparación con un ciclo normal, dado que necesita más agua para poder realizar el lavado en un tiempo más corto (Blog Electrodomésticos Bosch, 2020). Otros comportamientos de los consumidores son conscientes y son motivados por el deseo de ahorrar tiempo. Por ejemplo, muchos consumidores admitieron que no suelen usar los programas ecológicos por su larga duración considerada incompatible con sus rutinas.

Al mismo tiempo, el consumo de recursos resultante del uso de los electrodomésticos por los consumidores de hecho supera el consumo generado por los procesos de fabricación y el transporte de los mismos (Wrap, 2010).

El trabajo de campo reveló que la preocupación por el medio ambiente es secundaria a la preocupación por el gasto económico para la mayoría de los entrevistados. Sin embargo, dado que en el caso del lavado optimizar el gasto económico significa disminuir el uso de recursos, ayudarle a los consumidores a realizar ahorros en su economía personal viene mano a mano con el beneficio para el medio ambiente.

Los servicios añadidos en base de conectividad de la nueva propuesta de valor pueden permitir monitorizar el uso de las máquinas de los consumidores para alentar el uso responsable de recursos, evitando así que los consumidores recaigan en sus viejos hábitos menos eficientes.

Los servicios inteligentes de gestión predictiva pueden sugerir programas para refrescar ropa en vez de lavados frecuentes, y proponer programas ecológicos con inicio diferido en vez de lavados cortos, aprovechando los tiempos muertos en la rutina de los consumidores. Los servicios inteligentes de monitoreo pueden vigilar el uso de

las máquinas para prevenir gastos innecesarios y alentar comportamientos más eficientes como, por ejemplo, alentar lavados con carga completa y prevenir reducciones manuales a los tiempos de lavado estándar informando al consumidor acerca de su impacto económico y medioambiental negativo.

Además, la nueva propuesta de valor también tiene beneficios adicionales específicos al hecho de estar montada en una plataforma de alquiler. Un consumidor que está alquilando una lavadora en vez de haberla comprado, no se siente atado a la compra y por lo tanto no tiene que esperar hasta el final de la vida de su lavadora para cambiarla. Entonces, después de un periodo de alquiler, el consumidor puede optar por cambiar a un electrodoméstico más nuevo para acceder a mayor eficiencia energética y disminuir sus gastos, y de esta manera también disminuir el impacto del uso de sus máquinas en el medio ambiente. Se espera que la nueva directiva dentro de la Unión Europea que prevé ajustar las categorías energéticas, mencionada en el apartado 1.1, impulse el desarrollo por los fabricantes de nuevas tecnologías energéticamente más eficientes. Entonces, el alquiler puede ser un mecanismo propulsor para las tecnologías más avanzadas y eficientes al mercado, asegurando continuamente un menor impacto en el medio ambiente.

Existe una dicotomía implícita en la propuesta de valor dado que la secadora tiene el potencial de resolver muchos puntos de dolor y trabajos por hacer, pero tiene un impacto negativo en el medio ambiente por agregar consumo de energía eléctrica. Sin embargo, este efecto se puede compensar. Primero, se espera que no todos los consumidores opten por un alquiler de la nueva propuesta completa, sino elijan tan solo una propuesta alrededor de una lavadora. Y segundo, aún cuando se elija la propuesta completa que incluye una secadora, el efecto negativo de la misma se puede compensar a través del uso más inteligente de la lavadora: el uso de programas más económicos, así como la reducción del número de lavados que, por consecuencia, también disminuiría el número de coladas a secar. Asimismo, reducir la frecuencia de lavados y el uso más frecuente de programas al vapor también puede disminuir la necesidad de utilización de energía para planchar.

4.5 Comunicación de marketing de la nueva propuesta de valor

El trabajo de campo reveló que los consumidores no son conscientes de la existencia de soluciones para sus trabajos y puntos de dolor alrededor del cuidado de la ropa.

Por consecuencia, para que los consumidores adopten la nueva propuesta de valor se requiere una mejora en la comunicación trasladando los beneficios para el consumidor en términos de trabajos por hacer y puntos de dolor.

Los aspectos más importantes por incluir en la comunicación de marketing de la nueva propuesta de valor se resumen a continuación.

En primera instancia, se requiere reemplazar los enfoques tradicionales en categorías separadas de lavado y secado por un enfoque en el proceso completo de cuidado de la ropa, es decir, diseñar la comunicación alrededor de una *solución integral de lavado y secado*. La comunicación debe reforzar como la nueva propuesta de valor alivia los puntos de dolor a través del proceso entero y, por consecuencia, ayuda a resolver los trabajos por hacer – llegar al resultado final de “ropa limpia, fresca y presentable” de una manera que se amolda a las circunstancias de los consumidores.

Adicionalmente, según la teoría de Trabajos por Hacer, hay que reconocer que el reto no es vender soluciones separadas de lavado o secado genéricas sino resolver los trabajos por hacer de los consumidores. Como se mencionó en el apartado 2.4, la comunicación de la industria hoy en día utiliza un lenguaje lleno de jergón técnico alrededor de las especificaciones del producto y a menudo resulta confuso para los consumidores (Bonamy Finch, 2017). Por lo tanto, en el proceso de compra se requiere diseñar una comunicación que guíe al consumidor hacia la solución adecuada para los distintos trabajos por hacer existentes justo en sus circunstancias. Una guía de compra puede, a través de una serie de preguntas diseñadas para entender los trabajos por hacer y los puntos de dolor de cada consumidor, ayudar a los consumidores a elegir la lavadora o secadora con la configuración que se ajusta precisamente a sus necesidades (por ejemplo, sugerir la capacidad correcta de la lavadora, o proponer una lavasecadora en vez de una lavadora más una secadora, con servicios conectados en dependencia del tipo de rutina del consumidor). Como se describe en el apartado 2.4, es cuando una solución se ajusta precisamente a las necesidades del consumidor, eliminando funcionalidades superfluas o erróneas, que el consumidor demuestra su disposición a pagar un *premium*.

Además, los trabajos y puntos de dolor revelados en las entrevistas sugieren que la comunicación debe resaltar aspectos de la nueva propuesta de valor relacionados con mejoras en la eficiencia de las tareas del cuidado de la ropa. Primero, se puede

resaltar cómo la nueva propuesta de valor minimiza la duración de distintos pasos en el proceso de cuidado de la ropa: programas para refrescar la ropa en vez de lavados completos, programas rápidos de lavado más secado, disminuir tiempos de planchado por usar secadora y programas de vapor, o eliminar tiempos de espera a través de la programación de lavados para tiempos muertos. Segundo, se puede comunicar cómo la nueva propuesta elimina pasos y molestias completamente: eliminar la necesidad de tender y planchar la ropa o poder quitar el tendedero dentro de la casa al usar una secadora. El aspecto importante por resaltar es cómo esta optimización de las tareas del cuidado de la ropa resulta en un beneficio emocional del *aumento en el disfrute del tiempo de ocio*.

Otro beneficio emocional por resaltar en la comunicación de marketing es aquel relacionado a los trabajos por hacer alrededor del *acceso a prendas en tiempo limitado*. Por ejemplo, optando por una lavasecadora, el consumidor puede darse el antojo de ponerse una prenda determinada dentro de una hora a pesar de que la encuentre sucia – en distintas interpretaciones creativas.

Y, por último, un aspecto emocional importante a resaltar es la capacidad de la nueva propuesta de valor de proveer una *tranquilidad* alrededor de la tarea del cuidado de la ropa, a través de la eliminación o la posibilidad de resolver en el momento dudas, miedos y ansiedades. Primero, a través de las funcionalidades avanzadas de las máquinas y la conectividad se minimiza la necesidad del involucramiento del consumidor, dado que las máquinas inteligentes optimizan el peso de la colada y la dosificación del detergente, programan los lavados de manera proactiva alrededor de la rutina del consumidor, y monitorizan y advierten en caso de bajo nivel de existencias de los consumibles sin que el consumidor tenga que pensar en ello. Segundo, el servicio añadido de asistencia ayuda a elegir o sugiere los programas más adecuados para todo tipo de tejidos, refuerza la seguridad de poder lavar y secar tejidos delicados a través de la educación del consumidor, y asiste en el mantenimiento y la resolución de averías de las máquinas.

4.6 La nueva propuesta de valor y la ventaja competitiva de los fabricantes

En este último apartado se reúnen consideraciones importantes que surgen del estudio empírico y las entrevistas con el equipo directivo de Electrolux en cuanto al

potencial para los fabricantes de montar una ventaja competitiva alrededor de la nueva propuesta de valor identificada.

En un mercado de electrodomésticos muy competitivo y en constante amenaza de parte de nuevos entrantes, los fabricantes incumbentes están en búsqueda de un nuevo modelo de negocio que les permita captar al consumidor y ser dueños de la interacción con ellos, para crear un efecto cerrojo de los consumidores y construir barreras competitivas.

Al mismo tiempo, el presente estudio revela múltiples puntos de dolor y trabajos por hacer que requieren una interacción entre consumidores y fabricantes más allá del momento de compra – durante las Pequeñas Contrataciones del día a día de los consumidores. Y es aquí donde existe un potencial ajuste estratégico y una oportunidad de construir una ventaja competitiva para los fabricantes.

Hoy en día, los fabricantes están enfocados en el desarrollo de mejoras continuas en aspectos del resultado de lavado, invirtiendo en tecnologías que aseguran, por ejemplo, una óptima distribución de detergente o suavizante, o la purificación del agua a fin de eliminar elementos dañinos para los tejidos (Lavadoras AEG, s.f.). Sin embargo, el trabajo de campo reveló que muchos consumidores demuestran un elevado grado de satisfacción con el resultado de lavado (en cuanto limpieza y higiene) que proveen las tecnologías existentes. Es decir, los fabricantes siguen invirtiendo en innovaciones sostenibles que pueden estar “sobresatisfaciendo” las necesidades de algunos consumidores en este aspecto.

Los trabajos y los puntos de dolor de los consumidores revelaron que lo que muchos de ellos buscan actualmente no son mejoras en el *resultado* del lavado, sino mejoras en aspectos relacionados con la optimización del mismo *proceso* de lavado con el fin de aliviar sus rutinas diarias. Según la teoría de la innovación disruptiva examinada en el apartado 2.3, esto sugiere que, más allá de la funcionalidad o confiabilidad, está surgiendo un nuevo atributo importante para los consumidores – la *comodidad* del mismo proceso de lavado, con el potencial de convertirse en un atributo determinante de la competencia en el mercado de cuidado de la ropa de España en el futuro.

La nueva propuesta de valor identificada por el estudio tiene como enfoque central una interacción con el consumidor a fin de resolver sus trabajos y puntos de dolor, y facilitarle una rutina de cuidado de la ropa que sea la más cómoda posible y que se amolde a las circunstancias específicas de su vida. Los fabricantes que empiecen a reorganizarse para proveer esta nueva propuesta tienen el potencial de disrumper el mercado del cuidado de la ropa, ya que pueden cambiar la base de la competencia del mercado y empezar a construir una ventaja competitiva alrededor del atributo determinante en el futuro, evitando de esta manera una competencia alrededor del precio.

Las entrevistas con el equipo directivo de Electrolux revelan que, a fin de armar una ventaja competitiva alrededor de la nueva propuesta de valor, los fabricantes deben repensar su negocio y desarrollar una serie de nuevas competencias y procesos organizacionales.

Se tienen que construir nuevos procesos y competencias para poder gestionar una transición al flujo de ingresos mensuales provenientes del alquiler en vez de los ingresos tradicionales de venta, debiendo replantearse los indicadores clave de rendimiento y hasta considerarse la creación de una unidad de negocio separada para gestionar y proteger el nuevo negocio. Se deben desarrollar nuevos procesos de comprobación crediticia a nivel del consumidor individual. Se necesitan una optimización en la red de servicio técnico a fin de poder proveer los servicios de mantenimiento y reparación necesarios, debiendo considerarse hasta una internalización de estos servicios para minimizar costes y para asegurar una óptima integración con el resto de los procesos internos, como, por ejemplo, el servicio de atención al cliente. Se necesitan nuevas competencias alrededor de la conectividad para poder proveer los servicios añadidos adecuados y competencias alrededor de la gestión del nuevo flujo de datos del consumidor resultantes para poder extraer nuevos conocimientos y trasladarlos en mejoras en el nivel de servicio, así como en nuevos productos y servicios para el futuro.

Todos estos cambios organizacionales conllevan costes adicionales importantes. Sin embargo, la nueva propuesta de valor también ofrece un potencial de mayores ingresos por fuentes varias: el margen ahorrado del minorista, el ingreso total del alquiler a lo largo de la vida útil de las máquinas superior al ingreso de simple venta,

un aumento general en el nivel de ventas por mejoras en la mezcla de productos hacia productos de más alta gama, así como ventas adicionales de secadoras, consumibles y potenciales ventas cruzadas de otros productos dentro del nuevo ecosistema. Aún en casos cuando los consumidores cancelen los contratos de alquiler antes de tiempo, la máquinas se pueden reutilizar para generar ingresos de alquiler de segunda mano, o venderse para recuperar los costes.

Los fabricantes que sean los primeros en reorganizar su negocio en estas líneas pueden crear un nuevo ecosistema alrededor de un servicio integral de asistencia en el cuidado de la ropa, y así construir una ventaja competitiva. El director general de Electrolux Iberia aclara esta ventaja del primer movimiento:

“La clave para los fabricantes es que reajustar procesos, cambiar estructuras financieras, asegurar una red de servicio técnico eficiente (los técnicos además siendo un recurso escaso en Europa), y remover intermediarios para empezar a trabajar directo hacia el consumidor llevará tiempo. Los competidores suelen tardar unos 6-9 meses en copiar una tecnología nueva. Sin embargo, podrían tardar hasta 2-4 años en copiar un ecosistema entero.” (Pierrou, A. Comunicación personal. 8 de marzo de 2020.)

5. CONCLUSIONES

El estudio concluye que, para resultar interesante para los consumidores españoles, una propuesta de valor para el alquiler de electrodomésticos debe incluir una solución inteligente de lavado y secado de gama alta, que incluye tanto productos como servicios para resolver los trabajos y puntos de dolor de los consumidores en el proceso de cuidado de la ropa. Dado el valor *premium* de esta propuesta, el alquiler se vuelve un atributo comerciable central, dado que, por los aspectos de flexibilidad y asequibilidad que confiere un alquiler con opción de cancelación, puede alentar la adopción de propuesta de valor por una mayor parte de los consumidores.

Dado que contiene soluciones para muchas necesidades insatisfechas de los consumidores, esta nueva solución integral de lavado y secado contiene un incentivo para los consumidores de adaptarla para aliviar sus rutinas. Ofrecida a través de un modelo de alquiler, esta solución puede atraer a más consumidores a un nuevo modelo circular con múltiples beneficios para el medio ambiente.

El alquiler también se puede ofrecer como una opción adicional a la opción de compra o financiación, para que los consumidores con disposición a pagar puedan acceder a la nueva propuesta de valor a través de una compra directa, si así quisieran. En caso de compra directa, se recomienda que el consumidor tome la posesión de los productos y pague una pequeña mensualidad para acceder a una serie de servicios añadidos facilitados por la conectividad. Y en caso de un alquiler, pagando la mensualidad, se recomienda que los consumidores tengan acceso a la gama completa de servicios añadidos dentro de la propuesta de valor identificada. De esta manera se pueden maximizar los beneficios para los fabricantes y para el medio ambiente.

Una recomendación adicional es ofrecerle al consumidor la opción de alquilar a través del servicio de atención al cliente en el momento de una avería irreparable de la lavadora, ya que se espera que en este momento el consumidor considere esta opción como interesante en comparación con un desembolso no planificado por una compra directa de una lavadora nueva.

El autor considera imprescindible desarrollar las funcionalidades necesarias de la conectividad para asegurar que los servicios añadidos resuelven los trabajos por

hacer y puntos de dolor revelados por el estudio. Por lo tanto, no se recomienda lanzar la nueva propuesta al mercado antes de tener lista la propuesta de conectividad necesaria. Adicionalmente, la conectividad se considera clave también porque asegura el contacto con el consumidor permitiendo informar al consumidor, enseñarle nuevas rutinas alrededor del cuidado de la ropa, y alentar el uso repetido y correcto de las nuevas tecnologías, así asegurando un mayor grado de adopción de la nueva propuesta de valor por los consumidores.

Asimismo, un aspecto crucial para asegurar el éxito de la nueva propuesta con los consumidores es retrabajar la comunicación de marketing trasladando los beneficios en términos de los trabajos y puntos de dolor de los consumidores alrededor del cuidado de la ropa en vez de comunicar alrededor de las características tecnológicas de los productos como se hace en la industria actualmente.

Otra conclusión importante del estudio es que, además de los beneficios del alquiler como una propuesta circular que sirvieron como impulsores del estudio, se reveló que la nueva propuesta tiene beneficios medioambientales adicionales, dado que la conectividad permite monitorizar y optimizar el mismo uso de las máquinas y el consumo de recursos. Además, la plataforma de alquiler tiene el potencial de facilitar el acceso a nuevas tecnologías más eficientes desde el punto de vista del consumo energético en el futuro. Dado que el uso de las máquinas por los consumidores genera la mayor parte del consumo de recursos, este aspecto de la nueva propuesta de valor puede tener un impacto positivo adicional importante para el medio ambiente.

Como se reveló en el apartado 2.2, un nuevo tipo de consumidor responsable con el medio ambiente ya está surgiendo en España. Sin embargo, todavía no existe suficiente información acerca del impacto de distintos productos y servicios en el medio ambiente. Esto permite inferir que el bajo nivel de preocupación del consumidor por el impacto de su rutina de lavado en el medio ambiente revelado en el estudio empírico se debe a que los consumidores no son conscientes de este impacto. A través de los servicios de la conectividad, la nueva propuesta de valor puede facilitar la diseminación de información acerca del impacto de cada instancia de lavado y la educación del consumidor, ayudando a propulsar el crecimiento del segmento de consumidores conscientes. Adicionalmente, los fabricantes que sean los primeros en lanzar esta propuesta, tienen la posibilidad de estar a la vanguardia de un nuevo

movimiento, construyendo desde un inicio temprano una imagen positiva de fabricantes comprometidos con el cuidado del medio ambiente que puede reforzar su percepción con los consumidores y su posición competitiva en el futuro.

El estudio también permite concluir cómo la nueva propuesta de valor de alquiler les ofrece a los fabricantes el potencial de empezar a construir una ventaja competitiva en el mercado de cuidado de la ropa, enfocándose en la interacción con los consumidores y desarrollando servicios alrededor de un nuevo atributo emergente - la comodidad.

Se requiere un cambio de enfoque de los fabricantes desde la venta tradicional de productos genéricos hacia venta de servicios adicionales diseñados para facilitar las rutinas de los consumidores en sus distintas circunstancias, acompañándolos durante toda la vida de las máquinas en sus casas para volver el arduo proceso de cuidado de la ropa en un proceso más cómodo e intuitivo. Si el 84% de los consumidores se sienten solos al poseer un electrodoméstico (Electrolux, 2018b), el estudio sugiere que existe potencial de mejorar la propuesta de valor actual de los fabricantes.

Lo que hace la diferencia es la Pequeña Contratación y no la Gran Contratación en la que se enfoca hoy. Y es también la Pequeña Contratación la que tiene el mayor impacto negativo en el medio ambiente, ya que la investigación reveló que los consumidores usan sus máquinas de una manera subóptima en cuanto el consumo de recursos. *“La Pequeña Contratación es la clave del futuro.”* (Pierrou, A. Comunicación personal. 8 de marzo de 2020) Los fabricantes que sean los primeros en realizar los cambios organizacionales necesarios alrededor de la nueva propuesta de valor – es decir, que cambien su foco hacia las Pequeñas Contrataciones – pueden asegurarse una ventaja competitiva tanto frente a los nuevos entrantes como frente al resto de los fabricantes incumbentes de la industria. De esta manera pueden lograr beneficios para el medio ambiente al mismo tiempo que empiezan a construir un negocio sostenible para el futuro.

En conclusión, la nueva propuesta de valor para el alquiler hallada por el estudio puede incentivar tanto a los consumidores como a los fabricantes a cambiar hacia un nuevo modelo de negocio circular con beneficios para el medio ambiente.

6. SUGERENCIAS PARA FUTUROS ESTUDIOS

Este estudio abre el camino para futuros estudios en distintos aspectos relacionados a la nueva propuesta de valor de alquiler.

Se sugiere la realización de un estudio de sensibilidad de precio para establecer el precio óptimo para la propuesta de valor de alquiler y los servicios añadidos, así como realizar cálculos de factibilidad del modelo de negocio para los fabricantes.

Se sugiere realizar un estudio detallado alrededor del modelo de negocio necesario para brindar la nueva propuesta de valor de alquiler, a fin de revelar en detalle qué cambios se requieren en las distintas funciones de las organizaciones de los fabricantes para asegurar el éxito.

También se considera interesante realizar un estudio alrededor de la comunicación de marketing de la nueva propuesta de valor para averiguar cuál será la óptima jerarquía de mensajes alrededor de los trabajos por hacer y puntos de dolor hallados por este estudio a través de distintos canales de comunicación.

Además, se sugiere realizar una investigación detallada en la conectividad para hallar la óptima composición de funcionalidades para distintos tipos de usuarios y circunstancias y qué funcionalidades nuevas se podrán incluir en el futuro para aliviar las tareas del consumidor y al mismo tiempo brindar beneficios adicionales para el medio ambiente.

7. BIBLIOGRAFÍA

- APPLiA. (2019). *By The Numbers: The Home Appliance Industry in Europe 2017-2018*. Recuperado de <http://applia-europe.eu/statistical-report-2017-2018/>
- Bhatt, Shephali. (27 de mayo de 2018). Why renting stuff can be more beneficial for you. *Economic Times*. Recuperado de <https://economictimes.indiatimes.com/small-biz/startups/features/why-renting-can-be-more-beneficial-for-you/articleshow/64335098.cms?from=mdr>
- Blog Electrodomésticos Bosch (5 de marzo de 2020) *¿Crees que los programas más largos son los que más consumen?* Recuperado de <https://innovacionparatuvida.bosch-home.es/crees-que-los-programas-mas-largos-son-los-que-mas-consumen/>
- Bonamy Finch. (2017). *Shopper Negative Expectations, CXI Lavado*. Estudio interno encargado por Electrolux: no publicado
- Centro de Investigaciones Sociológicas. (2016). *BARÓMETRO DE NOVIEMBRE 2016* (Estudio nº3159). Recuperado de http://www.cis.es/cis/export/sites/default/Archivos/Marginales/3140_3159/3159/Es3159mar.pdf
- Chancellor, J, Lyubomirsky, S. (2011) Happiness and thrift: When (spending) less is (hedonically) more, *Journal of Consumer Psychology Volume 21, issue 2*, 131-138
- Christensen, Clayton M. (2016). *The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business Review Press
- Christensen, Clayton M.; Hall, Taddy; Dillon, Karen; Duncan, David S. (2016). *Competing against luck*. HarperCollins
- D'Alessandro, Ruth. (22 de septiembre de 2016). Why Renting Goods Is Now A Better Option Than Buying. *Huffpost*. Recuperado de https://www.huffingtonpost.co.uk/entry/why-renting-goods-is-now-a-better-option-than-buying_uk_57c6ef24e4b09f5b5e34f9f2?guce_referrer=aHR0cHM6Ly9tYWlsLmdvb2dsZS5jb20vbWFpbC91LzAv&guce_referrer_sig=AQAAAC0rcVN-J_DBGa8iaWKejpKBRByAbfWvLLdLy7xRBhEtD7h6279L3i_cjvhKA3-CLz2Xp_Pu7TsdX1m5DTrE3GKQUej524MkITuA85ANBzmy3EQL0TUfPbNGe70GYmELzmmMrk5WMwX8Vq1es-DtQix2nKV7Idb4Sus7VNzkIS92&guccounter=2
- Earnest Guide. (s.f). *The Psychology of Renting vs. Buying*. Recuperado de <https://www.earnest.com/decision-making/articles/psychology-renting-vs-buying>
- EFE. (9 de marzo de 2019), El 'renting' de automóviles se dispara por la incertidumbre sobre el futuro de la industria, *elEconomista.es*. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/9750065/03/19/El-renting-de-automoviles-se-dispara-por-la-incertidumbre-sobre-el-futuro-de-la-industria-.html>
- Electrolux. (2018a). *Electrolux Group Annual Report 2018. Market overview 2018*. Recuperado de https://www.electroluxgroup.com/annualreports/2018/files/elux-2018/Market_overview_2018.pdf

Electrolux. (2018b). *Estudio sobre el negocio de grandes electrodomésticos de todas las marcas en EMEA*. Estudio interno: no publicado

Electrolux. (2018c). *IFA 2018. Garments for TD*. Estudio interno: no publicado

Eurostat. (2019). *Waste statistics - electrical and electronic equipment*. Recuperado de https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Waste_statistics_-_electrical_and_electronic_equipment#EEE_put_on_the_market_and_WEEE_collected_in_the_EU

European Commission, Directorate-General for the Environment. (2017). *Attitudes of European citizens towards the environment* (Special Eurobarometer 468).

Recuperado de

<https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/ResultDoc/download/DocumentKy/81259>

European Commission, Directorate-General for Justice and Consumers. (2018). *Behavioral Study on Consumers' Engagement in the Circular Economy*. Recuperado de https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/ec_circular_economy_final_report_0.pdf

European Commission (2019). *The new ecodesign measures explained*. Recuperado el 30 de octubre de 2019 de European Commission website:

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/QANDA_19_5889

European Commission. (s.f.). *About the energy label and eco-design*. Recuperado el 30 de octubre de 2019 de European Commission website:

https://ec.europa.eu/info/energy-climate-change-environment/standards-tools-and-labels/products-labelling-rules-and-requirements/energy-label-and-ecodesign/about_en

European Parliament, Directorate-General for Internal Policies (2017). *How an EU Lifespan Guarantee Model Could be Implemented Across the European Union*.

Recuperado de

[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2017/583121/IPOL_STU\(2017\)583121_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2017/583121/IPOL_STU(2017)583121_EN.pdf)

GfK. (2018). *Estudio Imagen y Posicionamiento de Marca | Lavado*. Estudio interno encargado por Electrolux: no publicado

GfK. (2020). *Washing Machines*. Estudio interno encargado por Electrolux: no publicado

Greenpeace. (2017). *El cambio climático ya es la principal preocupación medioambiental de la sociedad española*. Recuperado de

<https://es.greenpeace.org/es/sala-de-prensa/comunicados/el-cambio-climatico-ya-es-la-principal-preocupacion-medioambiental-de-la-sociedad-espanola/>

Hsu, Tiffany. (6 de marzo de 2019). *The World's Last Blockbuster Has No Plans to Close*. *The New York Times*. Recuperado de

<https://www.nytimes.com/2019/03/06/business/last-blockbuster-store.html>

IDAE, Secretaría General, Departamento de Planificación y Estudios. (2011).

Análisis del consumo energético del sector residencial de España. Recuperado de

https://www.idae.es/uploads/documentos/documentos_Informe_SPAHOUSEC_ACC_f68291a3.pdf

Jones, Katie. (23 de octubre de 2019). Generation rent: How Millenials are fuelling the Rental Economy, *visualcapitalist.com*. Recuperado de <https://www.visualcapitalist.com/millennials-rental-economy/>

Kahneman, Daniel; Tversky, Amos. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica* 47, No. 2, 263-92

Lab42. (2019). *What's Mine is Yours. . . And Yours. . . And Yours. The Sharing Economy and Renting Trends*. Recuperado de http://lab42.actonsoftware.com/acton/attachment/2775/f-d104bad9-6608-4820-ba11-4b9161db09d6/1/-/-/-/Renting%20Whitepaper_8-12.pdf

Lavadoras AEG (s.f.). En *aeg.com.es*. Recuperado el 7 de marzo de 2020 de <https://www.aeg.com.es/laundry/laundry/washing-machines/>

Laundry. (s.f.). En *rmtv.co.uk*. Recuperado el 30 de octubre de 2019 de <https://www.rmtv.co.uk/10-laundry>

Levitt, Theodore. (1986). *The Marketing Imagination*. New York: Free Press

Maheshwari, Sapna. (8 de junio de 2019). They See It. They Like It. They Want It. They Rent It. *The New York Times*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2019/06/08/style/rent-subscription-clothing-furniture.html>

Monteiro, A. (2020). *RV: Consumption data*. [Correo electrónico]

OCU. (2018). *Otro consumo para un futuro mejor. Nuevas economías al servicio de las personas y el planeta*. Recuperado de <https://www.ocu.org/-/media/ocu/resources/themes/consumo%20y%20familia/no%20center%20of%20content/dossiers/otroconsumoparaunfuturomejor-informe.pdf?rev=73d0fcc2-7d43-4a66-8638-4d2256a19409&hash=29D3F10CC82B8B16C1AC7C384C9985E2>

Pohjanpalo, Kati. (21 de noviembre 2019). Finland Has an App Showing Shopping's True Carbon Footprint. *bloomberg.com*. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-11-21/finland-has-an-app-that-reveals-shopping-s-true-carbon-footprint>

PricewaterhouseCoopers LLP. (2015). *The Sharing Economy*. Recuperado de https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2015/05/pwc_etude_sharing_economy.pdf

PriceWaterhouseCoopers Magyarország. (2015). *Sharing or paring? Growth of the sharing economy*. Recuperado de <https://www.pwc.com/hu/en/kiadvanyok/assets/pdf/sharing-economy-en.pdf>

Radhika, K.T.P. (3 de junio de 2018). Want it? Rent it. *Business Today*. Recuperado de <https://www.businesstoday.in/magazine/the-hub/rental-market-online-renting-furnitures-clothes-furlenco-rentickle/story/276842.html>

Schramm, Laurier. (2018) *Technological Innovation: An Introduction*, Walter de Gruyter GmbH

Sitzer, Carly. (2019). Renting Your Clothes Gives You an Endless Wardrobe — While Helping the Environment. *greenmatters.com*. Recuperado de <https://www.greenmatters.com/p/renting-clothes-impact>

Taylor, S.J. y Bogdan R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Editorial Paidós Básica

Ulwick, Tony. (6 de enero de 2017). Define the Market Around the Customer's Job-to-be-Done", *jobs-to-be-done.com*. Recuperado de <https://jobs-to-be-done.com/define-the-market-around-the-customers-job-to-be-done-49b65324e5bd>

Wrap. (2010). *Environmental life cycle assessment (LCA) study of replacement and refurbishment options for domestic washing machines*. Recuperado de: http://www.wrap.org.uk/sites/files/wrap/Washing_machine_summary_report.pdf

Wunker, Stephen; Wattman, Jessica; Farber, David. (2017), *Jobs to Be Done. A roadmap for customer-centered innovation*. Amacom

8. APÉNDICES

Apéndice 1. Metodología de la investigación

Tipo de investigación: no exploratoria, del tipo *descriptivo*, dado que se trata de describir trabajos por hacer, es decir motivaciones, actitudes y circunstancias que ya existen en la vida diaria de los consumidores.

Diseño de la investigación: *diseño no experimental de tipo transversal*, dado que no se busca detectar y cuantificar relaciones causa-efectos entre distintas variables, sino se busca indagar en las circunstancias de la gente en un momento dado.

Población: Mercado de lavadoras y secadoras en España

Instrumentos de investigación:

Primer fase: *entrevistas abiertas en profundidad con consumidores*, dado que se busca revelar motivaciones intrínsecas, actitudes y circunstancias muy específicas de los consumidores.

Segunda fase: entrevistas y sesiones de *brainstorming* con el equipo de expertos de Electrolux

Composición de la muestra – primer fase:

- ▶ **Número de entrevistas realizadas entre 13.01.2020 - 03.02.2020:** 11
- ▶ **Duración de entrevistas:** *aproximadamente 180 minutos cada una; tiempo total con los consumidores – 22 horas*
- ▶ **Ubicación:** Madrid; 8 en el hogar del consumidor, 1 en la oficina de Electrolux y 2 en una cafetería
- ▶ **Perfil de los consumidores:** siempre los consumidores encargados de/compartiendo las tareas del cuidado de la ropa en el hogar
 - ▶ **Edad:**
 - ▶ 20-30 años – 2
 - ▶ 30-50 años – 6
 - ▶ 50-60 años - 2
 - ▶ 60+ - 1

- ▶ *Composición familiar*: 5 de los 11 hogares - con hijos menores
- ▶ *Soluciones usadas actualmente*: : Se construyó una muestra que abarcó tanto consumidores que tienen una secadora automática en casa, como los que no la tienen:

Fase	Solución	Número de entrevistados
Lavado	Lavadora	11
	Lavado a mano	0
Secado	Automático	6
	Secadora	3
	Lavadora secadora	3
	Manual	10
	Tendedero dentro	5
	Tendedero fuera	2
Tendedero dentro/fuera	3	

- ▶ *Circunstancias de los consumidores*: Se construyó una muestra que abarcó dos tipos de consumidores. Primero, consumidores que han comprado una lavadora/secadora durante los últimos seis meses, a fin de indagar en el proceso de compra así como los eventos que le precedieron para revelar las motivaciones detrás de la elección de la solución específica. Segundo, consumidores que durante los últimos seis meses han tenido una experiencia con una lavadora rota, ya que estas circunstancias ofrecieron la mayor oportunidad de descubrir las dimensiones emocionales de los trabajos por hacer. La muestra final se compuso por:

- ▶ 7 de los consumidores con lavadoras recientemente compradas
- ▶ 7 de los consumidores con lavadoras recientemente arregladas
- ▶ 1 consumidor con avería en curso

Apéndice 2. El concepto de cuidar la ropa

Citas de los entrevistados acerca de la relación del cuidado de la ropa con la propia imagen de uno mismo:

- *Cuidar la ropa es una obligación que tienes, no porque vivas con alguien, sino por respecto a tí mismo, tener la ropa limpia, por higiene*
- *Cuando te pones ropa limpia te sientes a gusto, fresco.*
- *Te sientes y te ves mejor.*
- *Es distinto el tacto de algo recién lavado y planchado, es más agradable, te sientes mejor..La gente creo que se siente mejor con algo limpio.*
- *La ropa es la primer imagen de la persona, te estas identificando tu forma de ser con tu forma de vestir*
- *Mi madre siempre me decía: Hay que ir limpio, de punta en blanco*
- *Se que son cosas obligatorias..es la imagen.*
- *Eso viene de la persona..lo que haces con la ropa, con el resto serás igual o peor*
- *Planchado proyecta mejor imagen, como una persona como que más que lo que dice lo hace, soy ordenado, soy planificado..me proyecta todo eso. Es como darle importancia, supone pensarlo, dedicarle un tiempo y luego un esfuerzo.. me da igual que sea un traje o que sea una camisa de cuadros escoceses, no es el tipo de prenda, es como aparece esa prenda en esa persona.*
- *..que seas limpio, que esté cuidado. Yo creo que transmite la sensación de que es una persona ordenada y tiene otras responsabilidades que no sean su ropa.*

Citas de los entrevistados acerca de la eficiencia de las tecnologías modernas:

- *Doy por sentado que sale limpio de suciedad*
- *El tema de la higiene no lo he pensado – doy por hecho que el detergente mata bacterias*

Citas de los entrevistados acerca del grado de suciedad de su ropa:

- *No hay ninguna necesidad (de lavar a temperatura más alta) porque tampoco está muy sucia (la ropa)*
- *Mi ropa no está tan sucia como para estar 4 horas metida en la lavadora*

Apéndice 3. La jerarquía de la ropa limpia

Una representación visual de las dimensiones funcionales y emocionales de la definición de la ropa limpia por los entrevistados:



Fuente: Elaboración propia en base de entrevistas en hogar con consumidores, Madrid, 13 de enero – 3 de febrero de 2020.

Apéndice 4. La definición del resultado ideal

El resultado ideal se aprecia con los sentidos y se describe por los entrevistados desde el punto de vista de:

▶ El olfato – el criterio común más fuerte entre los entrevistados:

- ▶ *La ropa que te huele bien, no a la comida del vecino*
- ▶ *Soy maniático de los olores, si no huele bien no es limpio*
- ▶ *Me gusta que me huelan bien la ropa*
- ▶ *Que huelan a limpio, aunque parezca contradictorio porque lleva perfume y entonces no es limpio*
- ▶ *A mí me gusta entrar al salón y que huelan a limpio ¹*
- ▶ *Que huelan muy bien, que sientas que está recién lavada. Me gusta que habras el armario y huelan a limpio todo el armario.*



▶ La vista

- ▶ *Apetecible a la vista, que no tenga arrugas, que no te de la sensación de viejo*
- ▶ *Un resultado ideal del lavado/secado es que la saque casi planchada*
- ▶ *Que sea bien planchada, porque es más chulo, ponerte una cosa arrugada es horrible*
- ▶ *Que esté como planchada sin estarlo*



▶ El tacto



- ▶ *Una toalla tiene que ser suave al tacto*
- ▶ *El resultado ideal es que (la ropa) conserve el tacto de cuando era nueva*



▶ Y el olor se vuelve criterio para decidir cuando se tiene que lavar la ropa:

- ▶ *Si he comido en un sitio en que pueda haber olores, lavo*
- ▶ *No me puedo poner una camisa dos días seguidos por la colonia, y el jersey tampoco*
- ▶ *Lavo más porque soy fumadora, a la gente que no fuma no le gusta el olor a tabaco por eso hay que lavar*
- ▶ *Si huele a humo puedo lavar dos veces*

Apéndice 5. Rutinas de lavado

PROGRAMADA 	FLEXIBLE 
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lavar la ropa en días determinados de la semana, normalmente los fines de semana ✓ 2-3 lavadoras por semana 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lavar la ropa sin planificar, en cuanto se llene el cesto de ropa sucia, suele ser entre semana (o a finales del finde) ✓ 4-5 lavadoras a la semana
CIRCUNSTANCIAS Y ACTITUDES DETERMINANTES:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Familias con niños, en colegios con uniforme ✓ Actitud más pragmática en cómo se viste - ponerse lo que hay limpio ✓ Poder adquisitivo más modesto ✓ Menos desplazamiento para períodos largos fuera de la casa los fines de semana² 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Familias sin niños (o un niño) ✓ Actitud más cuidadosa en cómo se viste - poder ponerse exactamente lo que le apetece / o preocupación por la higiene muy pronunciada ✓ Mayor poder adquisitivo ✓ Más desplazamiento para períodos largos fuera de la casa los fines de semana - viajes de fin de semana
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Yo soy de lavadora de fin de semana: ropa blanca los sábados, ropa de color los domingos</i> • <i>Por el tema de los uniformes de los niños que van a un cole concertado, se lava los fines de semana</i> • <i>Más o menos tengo la ropa calculada: dos días chandal, tres días uniforme</i> • <i>El lunes empieza la semana y está todo organizado, para no estar pensando durante la semana si tenemos ropa para ponernos al día siguiente</i> • <i>Todos los fines de semana sobre todo para hacer limpios los uniformes de los niños del colegio seguro que una o dos veces se pone la lavadora</i> • <i>Entre semana no solemos ponerla, a lo mejor algún día a mitad de semana..quizás acumulamos todo para el fin de semana</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Se pone la lavadora en cuanto se llene el cubo. A veces 2-3 días seguidos</i> • <i>También se pone cuando hay algo que uno se quiera poner mañana y está sucio</i> • <i>Nada, nada, no me gusta, intento no tener rutina</i> • <i>El programa de 1kilo-1hora lava y seca - cuando me urge, es fantástico! Mola mucho poner la prenda que te apetece y (pero) descubres que era sucia</i> • <i>Aquí se cambian los pijamas todos los días, ropa de cole, ropa de trabajo..Todo ya ha cojido virus..soy muy paranoica de eso. Más que nada por la higiene..es que has apoyado el jersey en una mesa y ya..</i>
<p>A esto se suma el lavado de ropa de cama y toallas que se suele hacer por lo general cada 15 días. Como supone poner una lavadora más, aún los consumidores con rutina programada pueden elegir hacerlo entre semana (por el tiempo de lavadoras seguidas o la capacidad del tendedero).</p>	

Fuente: Elaboración propia en base de entrevistas en hogar con consumidores, Madrid, 13 de enero – 3 de febrero de 2020.

¹ Ropa para ponerse todos los días, no la ropa grande de cama o toallas

² El entrevistado con rutina programada que usa la función de lavado diferido para programar la lavadora se puede permitir estar activo con su familia durante los fines.

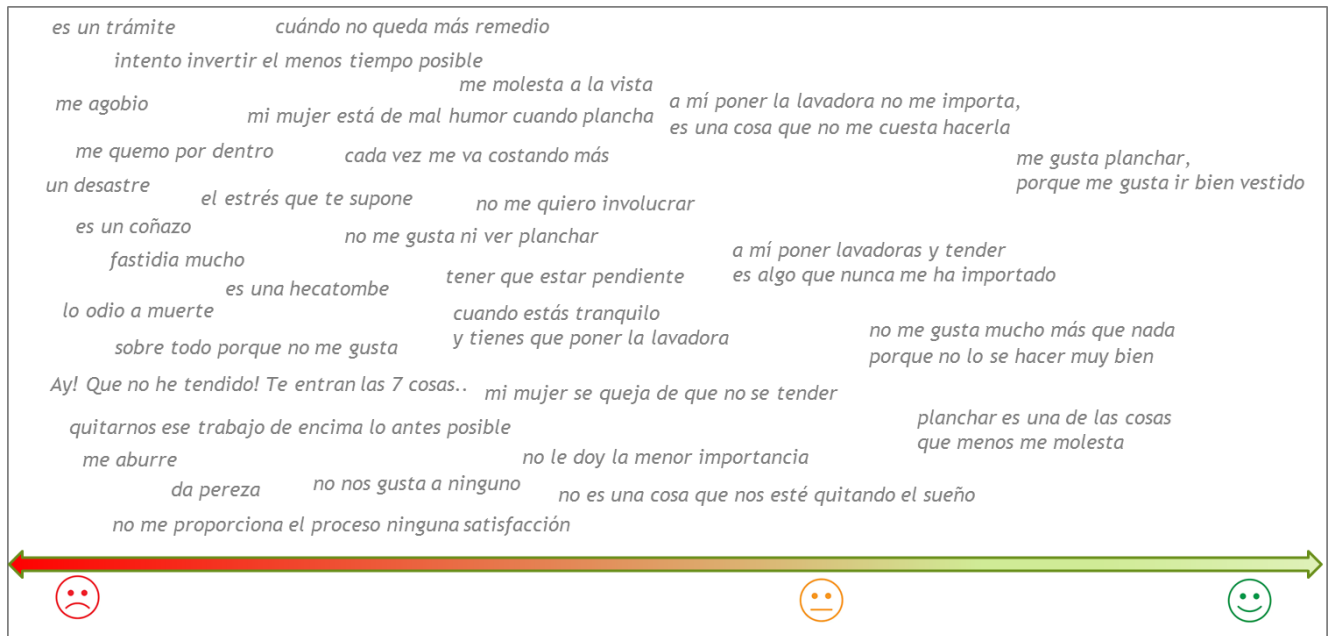
Apéndice 6. Atlas de Trabajos – parte 1: El Mapa de Los Trabajos por Hacer

TIPO DE JOB DRIVER	Nombre corto	Situación	Motivación	Resultado deseado/Trabajo Funcional	Trabajo Emocional	Trabajo Social	
		<i>Quando..</i>	<i>..quiero..</i>	<i>..para que pueda..</i>	<i>..haciendo que me sienta..</i>	<i>..y que otros me vean..</i>	
Grupo 1: Rutinas							
I	ANTECEDENTES	RUTINA FIJA FAMILIA NIÑOS	..tengo niños pequeños y tengo una rutina cargada con poco tiempo entre semana..	..algo que me ayude a lavar todo de golpe los fines de semana junto con los uniformes..	..tener, a principio de cada semana, ropa limpia, fresca y presentable para toda la semana para toda mi familia..	..bien organizado y tranquilo durante la semana..	..como un buen padre.
II	ACTITUDES	RUTINA FLEXIBLE ENTRE SEMANA	..me gusta cambiar de ropa frecuentemente..	..algo que me facilite la limpieza de la ropa dentro de mi horario entre semana..	..evitar que la ropa sucia se amontone y tenga que dedicar mucho tiempo seguido a la limpieza de la ropa..	..libre por poder dedicar más tiempo a hacer cosas que me gustan..	..como una persona bien cuidada y agradable.
Grupo 2: Optimización de gastos							
III	CIRCUNSTANCIAS/ ANTECEDENTES	NECESITO CUIDAR GASTOS	..necesito estar pendiente de mis gastos..	..algo que me ayude a ahorrar agua y electricidad al limpiar la ropa ya que pongo varias lavadoras a la semana..	..minimizar mis gastos..	..tranquilo por tener mi presupuesto familiar bajo control..	..como una persona que también cuida del medio ambiente.
Grupo 3: Acceso a las prendas							
IV	ANTECEDENTES	TRABAJO CON UNIFORME	..tengo un trabajo donde llevo uniforme..	..algo que me ayude a limpiarlo rápidamente cuando se mancha durante la semana..	..volver a tenerlo disponible lo más pronto posible..	..tranquilo por si me mancho otra vez en la semana..	..como una persona siempre limpia y cuidada a pesar de la naturaleza de mi trabajo.
V	CIRCUNSTANCIAS	APETECE ESTA PRENDA	..me apetece o necesito ponerme una prenda más tarde hoy/mañana pero está sucia..	..algo que me ayude a limpiarla rápido..	..tenerla limpia, fresca y presentable para más tarde hoy/mañana..	..fantástico por poder ponerme exactamente lo que quiero cuando lo quiero..	..como una persona bien cuidada y agradable.
VI	CIRCUNSTANCIAS	ESTE UNIFORME PARA HIJO	..mi hijo necesita un uniforme de fútbol específico para el entrenamiento de mañana..	..algo que me ayude a limpiarlo rápido..	..tenerla limpia, fresca y presentable para mañana..	..como un buen padre.	
VII	CIRCUNSTANCIAS	CUIDAR NIETA CON POCA ROPA	..mi hija deja a mi nieta para que la cuide en mi casa unos días..	..algo que me ayude a limpiar su ropa rápido porque no tengo toda su ropa en mi casa y porque quiero que se lleve toda su ropa limpia cuando se va..	..tener ropa limpia, fresca y presentable para mi nieta durante su estancia en mi casa..	..fantástico por sentirme como una buena abuela para mi nieta y buena mamá para mi hija.	
Grupo 4: Otros							
VIII	ANTECEDENTES	NO TENEDERO FUERA	..mi casa es pequeña y no tengo tendedero fuera..	..quiero algo que me ayude a secar la ropa sin tener que tenderla dentro de las habitaciones de la casa..	..tener ropa limpia, fresca y presentable..	..mejor porque puedo disfrutar de estar en una casa despejada y ordenada..	..como una persona más ordenada porque mi casa se ve mejor.
IX	CIRCUNSTANCIAS	IMPOSIBLE TENDER FUERA	..mi casa es pequeña y no puedo tender fuera por el clima o porque no cabe toda la colada..	..quiero algo que me ayude a secar la ropa sin tener que tenderla dentro de las habitaciones de la casa..	..tener ropa limpia, fresca y presentable..	..mejor porque puedo disfrutar de estar en una casa despejada y ordenada..	..como una persona más ordenada porque mi casa se ve mejor.
X	ACTITUDES/ CIRCUNSTANCIAS	NO NECESARIO PLANCHAR	..llevo prendas que considero que no tienen que estar planchadas necesariamente..	..algo que me ayude a limpiarlas sin que se arruguen mucho..	..tener prendas limpias, frescas y que se ven planchadas sin planchar..	..libre por poder dedicar más tiempo a hacer cosas que me gustan..	..como una persona bien cuidada y agradable.
XI	ACTITUDES/ CIRCUNSTANCIAS	PLANCHAR ABSOLUTAMENTE NECESARIO	..llevo prendas que considero que necesitan estar super bien planchadas..	..algo que me ayude a limpiarlas sin que se arruguen mucho..	..tener prendas limpias, frescas y planchadas con mínimo tiempo y esfuerzo dedicado (sin dolor de espalda)..	..libre por poder dedicar más tiempo a hacer cosas que me gustan..	..vestido(a) de punta en blanco.
		<i>¿Cuál es la situación que desencadena un trabajo por hacer?</i>	<i>¿Qué quiere hacer el consumidor?</i>	<i>¿Por qué lo quieren hacer? ¿Cuál es el resultado deseado?</i>	<i>¿Cómo será el estado emocional del consumidor en cuanto esté hecho el trabajo?</i>	<i>¿Cómo lo verán los demás al consumidor en cuanto esté resuelta la situación?</i>	

Fuente: Elaboración propia en base de entrevistas en hogar con consumidores, Madrid, 13 de enero – 3 de febrero de 2020.

Apéndice 7. Mapa de asociaciones al proceso de cuidado de la ropa

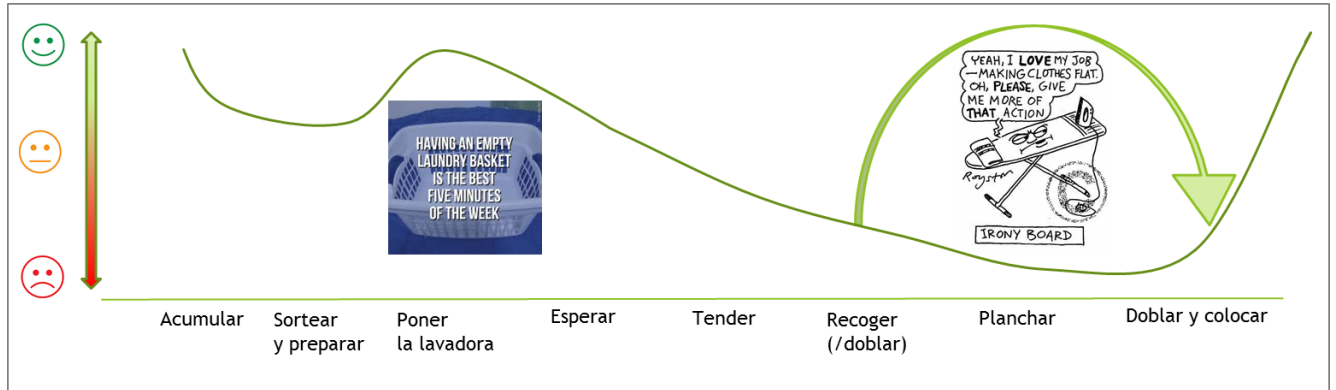
La mayoría de las expresiones que usan los consumidores para describir el proceso conllevan una connotación negativa y revelan que generalmente la tarea de cuidar la ropa no gusta:



Fuente: Elaboración propia en base de entrevistas en hogar con consumidores, Madrid, 13 de enero – 3 de febrero de 2020.

Apéndice 8. Estados de ánimo en el cuidado de la ropa

Una representación visual de una curva de felicidad durante todos los pasos del proceso de cuidado de la ropa:



Fuente: Elaboración propia en base de entrevistas en hogar con consumidores, Madrid, 13 de enero – 3 de febrero de 2020.

Citas literales de los entrevistados describiendo sus estados de ánimo durante el proceso:

- *Me siento lo mejor a la hora de meter la ropa, de poner la lavadora, de programarla, porque me quito el monton de ropa que haya acumulado y aparece vacío el cubo*
- *Quitar la ropa no me gusta, doblar la ropa me aburre, planchar – ya ni te cuento, y meterlo en el armario – lo odio a muerte*
- *Baja la curva de la satisfacción en el momento en el que termina la lavadora y hay que colgar, y ya es una hecatombe cuando hay que retirarlo*

Apéndice 9. Atlas de Trabajos – parte 2: El Mapa de Puntos de Dolor
 (página 1 de 4)

FASE	SOLUCIÓN ACTUAL				TIPO			 PUNTOS DE DOLOR	 COMPORTAMIENTOS COMPENSATORIOS
	L	TD	TF	S	Real	Físico	Consciente		
LAVAR	1				Real	Físico	Consciente	TIEMPOS DE LAVADO DEMASIADO LARGOS EN LOS PROGRAMAS ESTÁNDAR - Hay muchos programas que para mi gusto son excesivamente largos porque mi ropa no está tan sucia como para estar 4 horas metida en la lavadora - Si te fijas (demuestra la duración del programa de algodón), esto es una barbaridad de tiempo - Frustra no poder usar el ciclo ecológico de la lavadora porque es muy lento.	QUITARLE TIEMPO A LOS LAVADOS - Uso programa de algodón y reduzco el tiempo de lavado a la hora y media, hora y tres cuartos - Le doy al botoncito para que dure menos - Siempre se reduce el tiempo con la tecla "lavado rápido" para reducir a 1:09
LAVAR	1				Real	Emocional	Consciente	TENER QUE ESTAR PENDIENTE DEL PROCESO A los consumidores no les gusta dejar la ropa en la lavadora una vez esté lista, porque coje olor y se arruga más: - No es tanto que se quede puesta, como, habiendo terminado, que se quede allí la ropa dentro arrugandose, porque luego es un coñazo planchar - Si dejas la lavadora allí dentro se te arruga toda la ropa..tampoco me gusta (dejarla) porque la ropa acaba oliendo mal. - Cuando pones la lavadora tienes que estar pendiente de cuando va a terminar..dependiendo de lo que vayas a hacer pones la lavadora o no. La lavadora condiciona un poco la vida, es una restricción. - ..el estrés que te supone el estar pendiente - ..acostarse y darse cuenta: espera, que no ha terminado la lavadora!	DEJAR LA LAVADORA PROGRAMADA LA NOCHE ANTERIOR - ..que empiece a las 5-6 de la mañana y cuando ya me levanto ya ha terminado; para ahorrar tiempo, que no me bloquee el hecho de estar pendiente de si ha terminado la lavadora COMBINAR LAVADO CON OTRAS TAREAS - miro el tiempo que me calcula la lavadora y planifico para hacer recados mientras - cuando se hace la cena se pone la lavadora, sobre las 7-8 – es una cosa más
LAVAR	1				Real	Físico	Consciente	ACUMULACIÓN DE LAVADOS POR IMPREVISTOS - si tengo que poner dos lavadoras una tras otra en un día, tiene que cuadrar con estar toda la mañana en casa	NO SE OBSERVAN
LAVAR	1				Real	Físico	Consciente	OLVIDARSE DE PONER ALGO A LAVAR	NO SE OBSERVAN
LAVAR	1				Real	Físico	Consciente	DIFICULTAD DE LAVAR LOS EDREDONES EN CASA - Los edredones no se lavan en la lavadora, porque en casa no pueden meterlos todos a la vez - ..estar todo el día poniendo, secando, porque aquí tampoco hay espacio para secarlos	DELEGAR A LA LAVANDERÍA - Los llevamos a una lavandería de calle porque así metemos todos los edredones, y allí son lavadoras industriales..un lavado, encima te los secan
LAVAR	1				Real	Físico	Consciente	QUEDARSE SIN DETERGENTE O SUAVIZANTE	CREAR UN "SAFETY STOCK" - Como sabemos que ponemos mucha lavadora siempre tenemos un pequeño almacén

Leyenda: L - Lavadora, TD – Tendedero dentro, TF – Tendedero fuera, S - Secadora

Apéndice 9. Atlas de Trabajos – parte 2: El Mapa de Puntos de Dolor
 (página 2 de 4)

FASE	SOLUCIÓN ACTUAL				TIPO			PUNTOS DE DOLOR	COMPORTAMIENTOS COMPENSATORIOS
	L	TD	TF	S					
SECAR		1	1		Real	Físico	Consciente	7 EL ESFUERZO DE TENER QUE TENDER - tender la ropa es un proceso que cada vez me va costando más - no tener que sacar la ropa y no tener que tender me parece un tema de ahorro de tiempo y de comodidad sobre todo	NO SE OBSERVAN
SECAR		1			Real	Emocional	Consciente	8 LA MOLESTIA DEL TENEDERO DENTRO Se tiende dentro cuando: a. no hay tendedero fuera; b. cuando sí lo hay pero hace frío o llueve; c. cuando la cantidad de la colada no cabe fuera; d. no se quiere usar por consideraciones de intimidad - yo soy muy maniático..yo veo eso (el tendedero) y me quemó por dentro - no es que pueda tender en el exterior..a mi me roba espacio el tendedero - el trasto, que lo tienes allí, bastante tengo que la bicicleta de mi marido - tengo el tendedero puesto en medio del salón porque esta casa es una casa pequeña - he tenido que remover toda la casa porque no es una casa muy grande...porque si no la ropa..una semana allí (fuera) tendida y es que no se secaba - mi casa se parecía a veces a un rastrillo..tres tendederos, por todas las puertas colgadas sábanas, en las sillas también ropa..	NO SE OBSERVAN
SECAR		1	1		Real	Físico	Consciente	9 EL TENEDERO ES UN CUELLO DE BOTELLA - El tendedero es un handicap – no ponemos muchas lavadoras seguidas - No me gusta poner tendedero por fuera (solo por dentro) – son cosas íntimas	NO SE OBSERVAN
SECAR			1		Real	Físico	Consciente	10 EL SOL ESTROPEA LA ROPA CUANDO SE TIENDE FUERA Si el domingo hace sol y tengo que poner ropa de color pues la pongo, la tiendo..pero la ropa de color con el sol se estropea	INTENTAR MINIMIZAR IMPACTO - le doy la vuelta (a la ropa) para que el sol no le de directamente, para mantener el color
SECAR			1		Real	Físico	Consciente	11 LA ROPA SE VUELVE HÚMEDA POR LA NOCHE AL TENDER FUERA EN LA EPOCA FRÍA - como el barrio es muy húmedo sobre todo por las noche, lo que secas por el día prácticamente lo recuperas por la noche	INTENTAR MINIMIZAR IMPACTO - Procuero quitar la ropa siempre al final del día TENER QUE ESPERAR - ..tarda una lavadora de toallas en secarse unos 4 días
SECAR			1		Real	Físico	Consciente	12 LOS OLORES DE LAS COCINAS AL TENDER FUERA - La ropa que te huele bien, no a la comida del vecino - Menos mal que es último piso y que los olores de las cocinas del patio interior aunque huele no se nota tanto, pero mi suegra vive en un tercero y ella lo nota mucho más	TENER QUE AJUSTAR SU RUTINA A LA COMUNIDAD - ..tender por las mañanas y retirar antes de que los vecinos empiecen a cocinar la cena - No me gusta tender a la hora de la cena, porque hay determinadas comidas que sueltan mucho olor
SECAR				1	Real	Físico	Consciente	13 EL TIEMPO DEL PROGRAMA DE LAVADO MÁS SECADO DEMASIADO LARGO - Cuando se lava por las noches y se llega del trabajo tarde, y no les gusta dejar la ropa dentro de la lavadora/secadora, no llegan a terminar el proceso antes de dormir.	NO SE OBSERVAN
SECAR				1	Real	Físico	Consciente	14 LA ROPA NO SALE DEL TODO SECA DESPUÉS DEL PROGRAMA DE SECADO - A veces no sale la advertencia de que se ha puesto demasiada ropa y no sale seco	REDUCIR LA CANTIDAD DE ROPA QUE SE PONE A LAVAR - Cuando queremos secar excluimos ropa a ojo



Leyenda: L - Lavadora, TD – Tendedero dentro, TF – Tendedero fuera, S - Secadora

Apéndice 9. Atlas de Trabajos – parte 2: El Mapa de Puntos de Dolor
 (página 3 de 4)

FASE	SOLUCIÓN ACTUAL				TIPO			PUNTOS DE DOLOR	COMPORTAMIENTOS COMPENSATORIOS
	L	TD	TF	S					
PLANCHAR		1	1	0,5*	Real	Emocional	Consciente	TENER QUE PLANCHAR Es el punto común más doloroso por excelencia, que genera la mayor cantidad de “trucos”/puntos de dolor adicionales para evitar o aliviar la tarea (vease abajo). - El tema de la plancha lo intento utilizar lo menos posible sobre todo porque no me gusta...cuanto menos tiempo la vea, muchísimo mejor - Prefiero limpiar casi cristales antes que planchar - Lo que más me gusta es que quite la ropa de la cuerda y diga: Ay! No tengo que planchar! - Si se me acumula mucha plancha, me agobia - Es un coñazo planchar - No nos gusta a ninguno - Me molesta a la vista tener un montón de ropa para planchar, porque me asusto (entonces si puedo cierro la puerta) - Planchar requiere paciencia y no la tengo, es aburrido - No me gusta ni ver planchar - Mi mujer está de mal humor cuando plancha	DEJAR DE PLANCHAR ALGUNAS PRENDAS: - Yo plancho (solo) el 30% de la ropa que cuelgo DELEGAR LA TAREA: Tenemos una chica que viene una vez a la semana a planchar HACER QUE LA EXPERIENCIA SEA LO MÁS AGRADABLE POSIBLE: - Se pone la tabla en el salón y estás viendo la tele planchando - Yo plancho y me siento, me fumo un cigarillo, no hago nada de golpe de morirme ELEGIR ROPA DE FÁCIL PLANCHADO: -Últimamente compro este tipo de camisetas que no hace falta planchar. - En camisas pienso un poco en el material que tenga un poco de poliester, que no sea 100% algodón, para el uso diario, para que resulte más facil en el planchado.
INVERTIR EN LOS PASOS ANTERIORES DEL PROCESO DEL CUIDADO DE LA ROPA PARA MINIMIZAR LA NECESIDAD DE PLANCHAR:									
PLANCHAR		1	1	1	Real	Físico	Consciente	ESTAR PENDIENTE DEL LAVADO: - Muchas veces bajamos el número de revoluciones o no la cargamos tanto - No dejo la ropa en la lavadora porque se arruga y me supone luego un esfuerzo mayor	NO SE OBSERVAN
PLANCHAR		1	1		Real	Físico	Consciente	INVERTIR MÁS ESFUERZO EN TENDER: - Yo tengo una forma de tender la ropa, siempre estirada - tender de una forma especial: un juego de ingeniería para que quede lo más estirado posible	NO SE OBSERVAN
PLANCHAR		1	1	0,5*	Real	Físico	Consciente	TENER QUE DOBLAR ANTES DE PLANCHAR: - Si quitas la ropa y la doblas en el momento se arruga la mitad que si la cojes y la tiendes en una silla o la pones en un otro lugar - Cuando doblo, estiro, para no planchar	NO SE OBSERVAN
DOBLAR/ COLOCAR		1	1	1	Real	Físico	Consciente	TENER QUE DOBLAR Y COLOCAR LA ROPA EN LOS ARMARIOS: - meterlo en el armario – lo odio a muerte - por el de hecho que lo que menos nos gusta el tener que estar allí quitando y doblando por esto quizás tardamos más en hacer y no hacemos todo de golpe	NO SE OBSERVAN
AVERÍAS	1				Real	Emocional	Inconsciente	TENER LA LAVADORA AVERIADA: Aunque la mayoría de los entrevistados no dedican mucho tiempo a pensar en la posibilidad de una avería, una experiencia de avería en la lavadora está acompañada de muchas emociones negativas, como malestar, frustración, ira o miedo, e incluso culpa: - Me cabreó bastante Era un desastre, la lavadora se ponía a centrifugar y aparecía casi en la mitad del salón - Se movía mucho, a ver si va a empezar a salir agua, voy a mojar a la de abajo.. - Habíamos hecho algo mal? - Lo que me molestó más es el tiempo perdido - Cabreo...todos los días que tenía que ir a la lavandería no podía ir al gimnasio, no podía ir con los amigos, me ha roto un poco bastante la rutina..	NO SE OBSERVAN: En la mayoría de los casos. CONTRATAR SEGURO DE HOGAR: Algunos entrevistados tienen un seguro de hogar que incluye asistencia en casos de averías de lavadora.

* aproximación, debido al resultado de secado en secadora superior al secado en el tendedero en cuanto arrugas (Electrolux, 2018c)

Apéndice 9. Atlas de Trabajos – parte 2: El Mapa de Puntos de Dolor
 (página 4 de 4)

FASE	SOLUCIÓN ACTUAL				TIPO			 PUNTOS DE DOLOR	 COMPORTAMIENTOS COMPENSATORIOS
	L	TD	TF	S					
LAVAR	1				Percibido	Físico	Consciente	21 CUÁNTA ROPA PONER EN LA LAVADORA - No se muy bien porque las acabamos rompiendo..no se si es porque le metemos mucha ropa, o porque metemos poca, no lo tengo muy claro - Miedo de llenar la lavadora demasiado y que el tambor se descuelge - Solemos esperar a lo mejor una semana y media para acumular por lo menos media carga, porque tengo la sensación de que motor a la hora de centrifugar sufre menos, que tenga un poco de peso - Si pones muy poca ropa en algún ciclo se puede estropear el tambor o algo	NO SE OBSERVAN
LAVAR	1				Percibido	Físico	Consciente	22 QUÉ TIPO DE DETERGENTE ES MEJOR USAR - Nos comentaron que usar las pastillas no es bueno por el plástico que las envuelve porque se acumula y al final tapa. El detergente en polvo es mejor, pero más incómodo porque se apelmaza, se te cae..así que seguimos usando pastilla	NO SE OBSERVAN
LAVAR	1				Percibido	Físico	Consciente	23 CÓMO DOSIFICAR EL DETERGENTE - Se dosifica a ojo.. cada vez que hecho detergente dudo si dosifico bien	NO SE OBSERVAN
LAVAR	1				Percibido	Físico	Consciente	24 SI ESTÁ BIEN USAR SUAVIZANTE - Según me han dicho o he leído el suavizante no es bueno para la ropa..pero lo venden..así que quiero que alguien me explique si es bueno o no	NO SE OBSERVAN
LAVAR	1				Percibido	Físico	Consciente	25 SI LOS LAVADOS RÁPIDOS SON BUENOS -..poner muchos lavados rápidos hace que el jabón no se lave bien y que se quede en la rejilla del tambor estropeandolo..? - Qué efectos tiene reducir el tiempo de lavado: se gasta menos agua o al revés?	NO SE OBSERVAN
LAVAR	1				Percibido	Físico	Consciente	26 SI LA ROPA DELICADA SE PUEDE ESTROPEAR EN LA LAVADORA -Y en los jerseys en los que pone lavar a mano, pero como da mucha pereza..bueno un ciclo corto y cruzas los dedos para que salga bien. - Cuando lavo ropa delicada le pongo 20 grados, algo que puede pensar que encoje,..pero no se si tiene mucho sentido o no.	NO SE OBSERVAN
SECAR				1	Percibido	Físico	Consciente	27 SI LA SECADORA HACE SUFRIR LA ROPA - La secadora tarda demasiado y la mujer piensa que entonces sufre más la ropa - No secamos algodón en la secadora – es delicado - No se porque pienso que se estropea más la ropa en la secadora. - A lo mejor las camisas no todas se pueden poner en la secadora..	NO SE OBSERVAN

Fuente: Elaboración propia en base de entrevistas en hogar con consumidores, Madrid, 13 de enero – 3 de febrero de 2020.

Leyenda: L - Lavadora, TD – Tendedero dentro, TF – Tendedero fuera, S - Secadora

Apéndice 10. Expectativas de vida y el riesgo de futuras averías

Citas literales de los entrevistados acerca de la expectativa de vida de una lavadora:

- *La vida de un electrodoméstico me la imagino como 10-15 años, dependiendo del uso y de la marca y de la calidad y de como tu la trates, esto es como todo*
- *No se espera que de problemas, la vieja no nos dió problemas en 8 años hasta que nosotros la sobecargamos*
- *Es muy raro que una lavadora nueva de problemas. Puede que te de un fallo a los 5 años, a lo mejor para nosotros que la usamos más – a los 3.*
- *Yo pienso que si te gastas 900 euros no es para que te dure 2 años, es para que te dure más de 5, y 10 años..*
- *Nunca nos han ofrecido extensión de garantía, pero tampoco nos interesaría porque...cuando se vaya a estropear la lavadora, van a pasar mínimo 8 años.*

Citas literales de los entrevistados acerca del riesgo de futuras averías en una lavadora:

- *No estoy seguro si cubre el seguro de hogar, no lo he pensado todavía ya que la lavadora estaba en garantía*
- *Supongo que lo meteré todo en un seguro de hogar, ahora que estoy metiendo cosas en la casa*
- *El seguro suele ser muy rápido, normalmente en 24-48 horas me suele llamar un técnico*
- *Nunca me planteé que no se resolviera en ningún momento, sabía que tenía un seguro, me daba tranquilidad*
- *Despues de pensarlo al final dije no a la opción de extender la garantía porque considero que en los 5 años tenga una avería no es normal..Son probabilidades...No me quita el sueño la preocupación de que se averie, es coste avería vs. coste seguro.*

Apendice 11. Mapeo de Trabajos por Hacer y Puntos de Dolor contra Funcionalidades

MAPEO: Funcionalidades vs Trabajos por hacer y Puntos de dolor			Dosificación automática	Pausa +Carga	Alta eficiencia energética	Ajuste automático del consumo	Lavado al vapor	Fragancias para refrescar	Capacidad máxima	Programa lavado rápido	Programa lavados ECO	Programas especiales lavado delicados	Lavados diferidos	Programa rápido lavado+secado	Programas especiales secado delicados	Tecnología secado (en general)	Programa especial edredones	Tecnología secado bajo temperatura	Gestión predictiva - de rutinas	Gestión predictiva - de consumibles	Gestión predictiva - de programas	Gestión predictiva - del mantenimiento	Gestión predictiva - de consumibles	Monitoreo - optimización de carga	Monitoreo - optimización tiempos de lavado	Asistencia - personalizada en el uso	Asistencia - en averías	SOLUCIÓN POSIBLE
PRODUCTO:			LAVADORA	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
PRODUCTO:			LAVASECADORA			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
SERVICIO:			SECADORA																									
SERVICIO:			CONECTIVIDAD																									
I	Trabajo por hacer	Funcional	RUTINA FLUA FAMILIA NIÑOS						✓										✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1
II	Trabajo por hacer	Emocional	RUTINA FLEXIBLE ENTRE SEMANA					✓	✓										✓									1
III	Trabajo por hacer	Funcional	NECESITO CUIDAR GASTOS	✓		✓	✓	✓			✓								✓	✓				✓	✓			1
IV	Trabajo por hacer	Funcional	TRABAJO CON UNIFORME							✓				✓		✓		✓										1
V	Trabajo por hacer	Emocional	APETECE ESTA PRENDA							✓				✓		✓		✓										1
VI	Trabajo por hacer	Emocional	ESTE UNIFORME PARA HIJO							✓				✓		✓		✓										1
VII	Trabajo por hacer	Emocional	CUIDAR NIETA CON POCA ROPA							✓				✓		✓		✓										1
VIII	Trabajo por hacer	Social	NO TENDEDERO FUERA													✓		✓										1
IX	Trabajo por hacer	Social	IMPOSIBLE TENDER FUERA													✓		✓										1
X	Trabajo por hacer	Emocional	NO NECESARIO PLANCHAR													✓		✓										1
XI	Trabajo por hacer	Social	PLANCHAR ABSOLUTAMENTE NECESARIO					✓								✓		✓										1
1	Punto de dolor	Real	TIEMPOS DE LAVADO DEMASIADO LARGOS EN LOS PROGRAMAS ESTÁNDAR										✓						✓									1
2	Punto de dolor	Real	TENER QUE ESTAR PENDIENTE DEL PROCESO										✓						✓									1
3	Punto de dolor	Real	ACUMULACIÓN DE LAVADOS																✓									1
4	Punto de dolor	Real	DIFICULTAD DE LAVAR LOS EDREDONES EN CASA						✓							✓	✓											1
5	Punto de dolor	Real	OLVIDARSE DE PONER ALGO A LAVAR			✓																						1
6	Punto de dolor	Real	QUEDARSE SIN DETERGENTE O SUAVIZANTE	✓																✓			✓					1
7	Punto de dolor	Real	EL ESFUERZO DE TENER QUE TENDER																✓		✓							1
8	Punto de dolor	Real	LA MOLESTIA DEL TENDEDERO DENTRO DE LA CASA																✓		✓							1
9	Punto de dolor	Real	EL TENDEDERO ES UN CUELLO DE BOTELLA																✓		✓							1
10	Punto de dolor	Real	EL SOL ESTROPEA LA ROPA CUANDO SE TIENDE FUERA																✓		✓							1
11	Punto de dolor	Real	LA ROPA SE VUELVE HUMEDA POR LA NOCHE AL TENDER FUERA EN LA EPOCA FRÍA																✓		✓							1
12	Punto de dolor	Real	LOS OLORES DE LAS COCINAS AL TENDER FUERA																✓		✓							1
13	Punto de dolor	Real	EL TIEMPO DEL PROGRAMA DE LAVADO MÁS SECADO DEMASIADO LARGO											✓					✓									1
14	Punto de dolor	Real	LA ROPA NO SALE DEL TODO SECA DESPUÉS DEL PROGRAMA DE SECADO																					✓				1
15	Punto de dolor	Real	TENER QUE PLANCHAR					✓											✓									1
16	Punto de dolor	Real	ESTAR PENDIENTES DEL LAVADO										✓						✓									1
17	Punto de dolor	Real	INVERTIR MÁS ESFUERZO EN TENDER																✓		✓							1
18	Punto de dolor	Real	TENER QUE DOBLAR ANTES DE PLANCHAR																									0
19	Punto de dolor	Real	TENER QUE DOBLAR Y COLOCAR LA ROPA EN LOS ARMARIOS																									0
20	Punto de dolor	Inconsciente	AVERÍAS																		✓					✓		1
21	Punto de dolor	Percibido	CUÁNTA ROPA PONER EN LA LAVADORA																				✓					1
22	Punto de dolor	Percibido	QUÉ TIPO DE DETERGENTE USAR	✓																						✓		1
23	Punto de dolor	Percibido	CÓMO DOSIFICAR DETERGENTE	✓																						✓		1
24	Punto de dolor	Percibido	SI ESTÁ BIEN USAR SUAVIZANTE																							✓		1
25	Punto de dolor	Percibido	SI LOS LAVADOS RÁPIDOS SON BUENOS																	✓				✓				1
26	Punto de dolor	Percibido	SI LA ROPA DELICADA SE PUEDE ESTROPEAR EN LA LAVADORA									✓														✓		1
27	Punto de dolor	Percibido	SI LA SECADORA HACE SUFRIR LA ROPA																							✓		1
			TOTAL TRABAJOS POR HACER Y PUNTOS DE DOLOR																									38
			TOTAL TRABAJOS POR HACER Y PUNTOS DE DOLOR CON SOLUCIÓN POSIBLE																									36
			% TRABAJOS POR HACER Y PUNTOS DE DOLOR CON SOLUCIÓN POSIBLE																									95%

Leyenda: ✓ - efecto positivo en el medio ambiente

Fuente: Elaboración propia en base de entrevistas con equipo de expertas de Electrolux, Madrid, febrero de 2020.

Apéndice 12. Glosario de funcionalidades – productos

FUNCIONALIDAD	EXPLICACIÓN	ESTADO ACTUAL
Dosificación automática	Un sensor dentro de la lavadora identifica la dosis óptima de detergente y suavizante necesaria para cada carga en dependencia del peso de la misma.	EXISTE
Pausa +Carga	Una función que permite introducir o sacar prendas de la lavadora durante un tiempo determinado una vez iniciado el programa.	EXISTE
Alta eficiencia energética	Incorporación de las últimas tecnologías que permiten optimizar distintos parametros del ciclo de lavado o secado, realizando ahorros en el consumo de energía y agua.	EXISTE
Ajuste automático del consumo	Una función que ajusta el consumo de agua, energía y tiempo de manera automática en dependencia del peso de la colada de cada ciclo.	EXISTE
Lavado al vapor	Una función que utiliza vapor en vez de agua para refrescar ropa de menor grado de suciedad, ahorrando tiempo y consumo. Agregada al final de un ciclo de lavado normal, la función reduce la cantidad de arrugas facilitando el planchado.	EXISTE
Fragancias para refrescar	Un consumible que representa fragancias que se pueden agregar a los ciclos de lavado a vapor que hacen que la ropa huelga bien y se sienta fresca y limpia aún sin lavar.	EXISTE
Capacidad máxima	Lavadoras de hasta 10 kg de capacidad que permiten disminuir la cantidad de coladas a hacer.	EXISTE
Programa lavado rápido	Programas cortos de lavado diseñados para ropa que no es sucia sino simplemente necesita un lavado rápido y aclarado (por ejemplo, ropa de gimnasio).	EXISTE
Programa lavados ECO	Programas con una duración más larga que permite alcanzar el mismo resultado de lavado con menor consumo de agua y energía.	EXISTE
Programas especiales lavado delicados	Programas especiales diseñados para prendas delicadas, como por ejemplo seda o lana.	EXISTE
Lavados diferidos	Una función que permite programar el lavado para distintas franjas horarias futuras para que la colada pueda estar lista cuando más le conviene al usuario.	EXISTE
Programa rápido lavado+secado	Un programa que ofrece la posibilidad de lavar y secar una colada de poco peso en un tiempo corto.	EXISTE
Programas especiales secado delicados	Programas diseñados para prendas delicadas de seda o lana que ajustan los movimientos del tambor y las temperaturas para ajustarse a las necesidades de los tejidos delicados.	EXISTE
Tecnología secado (en general)	Tecnologías distintas de secado automático utilizando máquinas en vez de tender la ropa al aire.	EXISTE
Programa especial edredones	Programas especiales que usan sensores para medir la humedad en el interior de los edredones para asegurarse del resultado de secado completo.	EXISTE
Tecnología secado bajo temperatura	Tecnología de bomba de calor que seca las prendas a temperaturas más bajas que las tecnologías tradicionales de condensación y reutiliza el aire caliente de forma constante para reducir el consumo energético de los ciclos de secado.	EXISTE

Fuente: Elaboración propia en base de entrevistas con equipo de expertas de Electrolux, Madrid, febrero de 2020.

Apéndice 13. Glosario de funcionalidades – servicios

FUNCIONALIDAD	EXPLICACIÓN	ESTADO ACTUAL	DIFICULTAD DE DESARROLLO
Gestión predictiva - de rutinas	El servicio inteligente aprende el perfil de los usuarios, las preferencias y las rutinas de lavado (e.g. composición familiar, frecuencia de lavado, días y franjas horarias de lavado) y sugiere proactivamente instancias de lavado para evitar acumulaciones de la tarea, amoldando la tarea del cuidado de la ropa a la agenda (calendario iPhone/Outlook) del consumidor a través de la utilización de los tiempos muertos en su rutina para minimizar el impacto en el día a día. El servicio también sugiere programación de lavados para horarios de menor coste de electricidad.	NO EXISTE	MEDIA
Gestión predictiva - de programas	El servicio inteligente monitorea la frecuencia de los lavados, y en función del grado introducido (input del consumidor) de suciedad de la ropa sugiere programas de vapor para refrescar la ropa en vez de lavados completos. A fin de optimizar el uso de recursos, en conjunto con la gestión predictiva de rutinas la función también sugiere lavados con programas ecológicos aprovechando los tiempos muertos en la rutina en vez de programas más cortos.	NO EXISTE	MEDIA
Gestión predictiva - del mantenimiento	El servicio monitoriza el estado de la máquina y sugiere mantenimientos preventivos a fin de prolongar la vida de la máquina.	EXISTE PARCIALMENTE	MEDIA
Gestión predictiva - de consumibles	El servicio inteligente alerta antes de que se acaben los consumibles, monitoreando las existencias de consumibles en base a los niveles en el compartimento de autosuficiencia o prediciendo en base de input manual del consumidor.	EXISTE	
Monitoreo - optimización de carga	El servicio inteligente monitorea el proceso de carga de la lavadora y alerta en caso de sobrecarga o carga insuficiente a fin de optimizar el resultado y el consumo del ciclo.	NO EXISTE	BAJA
Monitoreo - optimización tiempos de lavado	El servicio inteligente monitorea el proceso de carga de la lavadora y, en caso de reducción manual en tiempos de lavado, advierte al consumidor del consumo adicional de este ciclo a fin de alentar el uso óptimo de recursos.	NO EXISTE	BAJA
Asistencia - personalizada en el uso	Un servicio integral que ofrece consejos en distintas áreas para resolver las inseguridades del consumidor alrededor de todos los aspectos del cuidado de la ropa: - asistencia en la elección del programa de lavado más adecuado en función del tipo de tejido y el grado de suciedad de las prendas - asistencia en tratamiento de manchas complicadas - explicación/educación acerca de las tecnologías de lavado o secado para asegurar al consumidor del resultado satisfactorio y alentar el uso de las últimas funcionalidades para aliviar sus tareas - explicación/educación acerca del uso y la dosificación de consumibles, y su impacto en la ropa, la máquina y la salud del consumidor	EXISTE PARCIALMENTE	BAJA
Asistencia - en averías	En caso de errores menores el servicio alerta, explica y aconseja al consumidor en la resolución (e.g. filtro bloqueado, sobrecarga, puerta abierta etc). En caso de avería inminente o en curso el servicio conecta con el Servicio de Atención al Cliente/Servicio Técnico transmitiendo todos los detalles de la avería, y facilita la coordinación de la visita técnica con el consumidor.	EXISTE PARCIALMENTE	ELEVADA

Fuente: Elaboración propia en base de entrevistas con equipo de expertas de Electrolux, Madrid, febrero de 2020.

Apéndice 14. Ejemplos de opciones de financiación de lavadoras

The screenshot shows the Carrefour website interface. At the top, there is a navigation bar with the Carrefour logo, a search bar, and links for 'Cuenta y listas' and 'está vacía'. Below the navigation, the breadcrumb trail reads 'Inicio / Electrodomésticos / Lavadoras / Lavadora 8 kg AEG A+++ L8FEE842'. The main product image is a silver AEG front-loading washing machine. To the right of the image, there are two financing options:

- Vendido por Electrodomésticos Bombay:**
 - Vendedor Nacional
 - ★ ★ ★ ★ ★ (17 valoraciones)
 - 771,84 €
 - Cómpralo por **77,18 €/mes** Ver otras opciones
 - En 10 meses. TIN 0 % Y TAE 2,89 % Más info
 - Para financiar tu compra es necesaria la tarjeta PASS. Consíguela aquí
 - Recibo en 7-10 días laborables gratis
 - Ver más información y condiciones del vendedor
- Vendido por etuyo:**
 - Vendedor Nacional
 - ★ ★ ★ ★ ★ (6 valoraciones)
 - 774,25 €
 - Cómpralo por **77,43 €/mes** Ver otras opciones
 - En 10 meses. TIN 0 % Y TAE 2,88 % Más info
 - Para financiar tu compra es necesaria la tarjeta PASS. Consíguela aquí
 - Recibo en 3-5 días laborables gratis
 - Ver más información y condiciones del vendedor

Fuente: Lavadoras. (s.f.). carrefour.es. Recuperado el 8 de marzo de 2020.

The screenshot shows the El Corte Inglés website interface. At the top, there is a navigation bar with 'Identificarse', 'Mis pedidos', 'Nuestra tarjeta', 'Nuestros centros', and 'Ayuda'. Below the navigation, the breadcrumb trail reads 'Electrodomésticos > Lavadoras > Lavadora de carga frontal > ...'. The main product image is a white Bosch front-loading washing machine. To the right of the image, there are financing options:

- BOSCH:**
 - Lavadora de carga frontal Bosch i-Dos WAT28669ES de 9 Kg y 1.400 rpm
 - ★★★★★ 48 (67) Escribe una opinión
 - Modelo: WAT28669ES
 - 726,75€ ~~859€~~ **10%**
 - añadir favorito
 - añadir a la cesta
 - CALCULA TU FINANCIACIÓN
 - 24 cuotas de **30,78 €** Hasta 24 meses sin intereses
 - 24 cuotas de **36,02 €** 12,08% T.A.E. ¡Empieza a pagar el 30 de septiembre!
 - Mostrar más opciones Simular
 - DOMICILIO Envío estándar
 - CLICK & COLLECT No disponible para recogida
 - Envío y devoluciones
 - ¿Necesitas una lavadora? Te ayudamos a elegir

Fuente: Lavadora de carga frontal. (s.f.). elcorteingles.es. Recuperado el 8 de marzo de 2020.

The screenshot shows the Worten website interface. At the top, there is a navigation bar with the Worten logo, a search bar, and a shopping cart icon. Below the navigation, the breadcrumb trail reads 'worten.es/campanafinanciacion'. The main content area contains the following information:

- ¿Qué modalidades hay disponibles?**
 - Puedes financiar en 3, 4 ó 6 meses.
- ¿Cómo me cobrarán las mensualidades?**
 - La primera cuota se cargará en tu cuenta en el mismo momento que confirmes tu compra.
 - El resto de mensualidades se cargarán automáticamente en tu tarjeta con el valor de la cuota correspondiente. Será Oney la encargada de pasarte los cargos cada mes.

Fuente: Campaña financiación. (s.f.). Worten.es. Recuperado el 8 de marzo de 2020.

Apéndice 15. Citas literales en el idioma original

- Christensen et al., 2016, p.153: *“Products can, often, be easily copied. But it is through integrating processes to get the job done that companies can create the ideal experiences and confer competitive advantage.”*
- Maheshwari, 2019: *“Their top motivators were to try new regular and seasonal activities without committing to purchases.”*
- Chancellor, Lyubomirsky, 2011, p.135: *“neither is renting intrinsically disappointing nor is owning intrinsically satisfying”*
- Earnest Guide, s.f.: *“Renting in that sense might be a better recipe for happiness, as it increases the variety in our lives.”*
- PricewaterhouseCoopers LLP, 2015, p.9: *“access is the new ownership.”*
- Maheshwari, 2019: *“I want nice things, but I’m also not going to drop thousands of dollars all at once on a bunch of things when I don’t know in a year if I’m going to be in the same place“.*
- Maheshwari, 2019: *“...she likes that she could pick up and move if she wanted, no moving trucks required.”*
- Laundry, s.f.: *“...we all know what it's like when our machines suddenly stop working. When you rent a washing machine, tumble dryer or washer dryer from R&M Rentals you no longer have to worry because we are here to repair or replace your equipment if it ever breaks down...If you are looking for complete peace of mind, contact us today.”*
- Maheshwari, 2019: *“Anything you use less than weekly is potentially Joymode-able over time.”*
- Christensen, 2016, p.98: *“The very decision-making and resource-allocation processes that are key to the success of established companies are the very processes that reject disruptive technologies.”*
- Christensen, 2016, pp.xvii-xviii: *“In their efforts to stay ahead by developing competitively superior products, many companies don’t realize the speed at which they are moving up-market, over-satisfying the needs of their original customers as they race the competition toward higher-performance, higher-margin markets. In doing so, they create a vacuum at lower price points into which competitors employing disruptive technologies can enter.”*

- Christensen, 2016, p.xvii: *“Products that seriously underperform today, relative to customer expectation in mainstream markets, may become directly performance-competitive tomorrow.”*
- Christensen et al., 2016, p.29: *“Jobs to Be Done are ongoing and recurring.”*
- Christensen et al., 2016, p. xvi: *“They spend money compiling data-rich models that make them masters of description but failures at prediction”.*
- Christensen et al., 2016, p.ix: *“It’s about progress, not products.”*
- Levitt, 1986, p.128: *“People don’t want to buy a quarter-inch drill. They want a quarter-inch hole.”*
- Wunker et al., 2017, p.139: *“Data is a valuable thing. Without context, however, it can also be misleading, and it can prompt organizations to make ill-fated decisions.”*
- Ulwick, 2017: *“...a deep understanding of the job will inform the creation of a solution that transcends the traditional competitive landscape.”*
- Christensen et al., 2016, p.42: *“...not the customer at the center of the innovation universe, but the customer’s Job to Be Done.”*
- Christensen et al., 2016, p.64: *“When you are solving a customer’s job, your products essentially become services. What matters is not the bundle of product attributes you rope together, but the experiences you enable to help your customers make the progress they want to make.”*