



Mariano Nava Aparicio
Sales Director de aspaNETCONOMY



Conocer a nuestros clientes no es sólo cuestión de datos

Desde hace ya varias décadas se alimenta una obsesión por recopilar datos que nos permitan tomar las decisiones empresariales correctas. No hablamos sólo de decisiones a corto que nos permitan solucionar problemas operativos concretos, sino que al objeto de dar aquello que los clientes esperan de nosotros, utilizamos los datos para intentar predecir los que los clientes esperan de nuestras marcas. De ese modo fijamos estrategias de negocio a medio y largo plazo que deberán calar en toda la organización, pero ¿ocurre todo esto de verdad?

Recientemente en un artículo publicado en esta revista, hablaba de cómo el sistema productivo había virado en este pasado siglo XX. Decíamos que habíamos pasado de una economía donde la producción mandaba a una economía donde los consumidores se habían convertido en fuentes de información necesaria en las estrategias de producto de las compañías. Preparando este artículo me encontré con una descripción de este proceso mucho más precisa dada por el profesor Paul Saffo, uno de los gurús tecnológicos del Silicon Valley. Paul Saffo hace un recorrido sobre la historia económica de los últimos 120 años y nos cuenta como hemos pasado de una "Producer Economy" a una "Creator Economy". Durante la primera, los esfuerzos económicos residían en sistematizar la producción y en organizar a las personas y el capital del modo más eficiente para evitar la escasez. Aunque el icono de este periodo fuera el Modelo T de Ford, el apogeo de éste llegó durante la segunda guerra mundial cuando EEUU era capaz de producir un caza cada 15 minutos.

Luego pasamos a lo que él llama "Consumer Economy", cuando el binomio facilidad al crédito y una publicidad orientada a consumir, nos permitía el que adquiriéramos lo que deseábamos, no lo que necesitábamos. Hace 10 años, la crisis del crédito por el excesivo apalancamiento acabó con este modelo. Hoy, según Saffo, nos encontraríamos ante lo que él llama "Creator Economy" y es que, ante su falta de fidelidad, las empresas quieren convertir a los consumidores en productores y consumidores a la vez. ¿Cómo lo hacen? Según Saffo, para ello se crean plataformas donde las aportaciones de los consumidores mejoran el producto y atraen a más usuarios, generando de este modo un círculo virtuoso. Facebook sería el paradigma de dicho modelo.

Todos sabemos que la base sobre la que se sustentaría esta plataforma es el conocimiento de nuestros consumidores. En las últimas décadas ha habido una obsesión por parte de las empresas en obtener datos que nos ayuden a entender las relaciones que los clientes quieren tener con nuestras empresas y por ello se han invertido cantidades ingentes en CRMs. Sin embargo, en no pocas ocasiones, no hemos conseguido descifrar en que consiste esa "R" cuando nos referimos a nuestros propios clientes. En una aproximación más psicológica que tecnológica voy a intentar sistematizar lo que algunos expertos en marketing vienen a definir como la base de las relaciones entre empresas y consumidores.

Según un estudio publicado por HBR en el que se analizaban las relaciones entre consumidores de China, Alemania, España y EEUU, y más de 200 marcas de 11 industrias diferentes, se identificó que existían hasta 29 tipos diferentes de relaciones entre consumidores y marcas. Sorprende del estudio que nuestra interacción con las marcas sería equiparable a las relaciones que tenemos entre las personas, desde relaciones de flirteo o aventura fugaz, pasando por relaciones de sumisión o profesor-alumno, hasta relaciones como la de colegas, viejos amigos o de pareja. En cualquiera de estas relaciones, igual que en las relaciones entre personas, se generan una serie de expectativas que, en caso de no cumplirse, llevan a la desaparición de la relación. Desde el punto de vista de la empresa, relaciones que son más duraderas son más predecibles y por tanto más fáciles de gestionar, pero en cambio los beneficios obtenidos son menores. Y es que se trata de relaciones más intensivas en recursos y un solo paso en falso puede hacernos repensar si nuestra relación es sana o excesivamente dependiente (ej. como las reacciones airadas de



los clientes de Amazon ante la subida de las tarifas Prime). En cambio, aquellas relaciones fugaces permiten a las empresas cobrar tarifas/ precios Premium; sin embargo la predictibilidad y la recurrencia es limitada (ej. hoteles románticos).

El quid de la cuestión es averiguar qué tipo de relación tienen nuestros consumidores con nuestras marcas y actuar en consecuencia. El poner en práctica esa estrategia ya no es sólo una responsabilidad de los departamentos de ventas y marketing; la empatía y la inteligencia emocional/relacional hacia nuestros clientes ha de ser transversal a lo largo de toda la compañía. La operativa de la compañía para alinearse con las expectativas que queremos generar en nuestros clientes. Un ejemplo de cómo el departamento de operaciones de una compañía se involucra en el rediseño de las relaciones con los clientes, es el del TD Bank, el octavo banco en EEUU. Hoy nos parecerá trivial, pero al objeto de profundizar las relaciones con los clientes, TD Bank rediseñó sus relaciones con ellos eliminando los bolígrafos atornillados a la mesa, dejando de cerrar las puertas de golpe a las 17:00 o eliminando las filas acordonadas que retenían a los clientes como ganado.

Si no queremos limitarnos a un solo tipo de relación con nuestros clientes, existen estrategias y ejemplos que han permitido que ciertas marcas puedan proveer de mensajes diferenciados sin traicionar las expectativas de los clientes. Una de ellas sería la de reforzar las relaciones deseadas evitando que sean de un sólo tipo (duraderas Vs fugaces). Swatch puede ser uno de los casos más conocidos, dando cabida a relaciones duraderas tipo matrimonio con marcas de lujo (Omega, Breguet...) o

relaciones de tipo aventura fugaz con marcas de rango básico (Swatch, Flik Flak...). Avis hizo algo parecido comprando Zipcar lo que le permitió entrar en un mercado, el de coche compartido, y así llegar a un público que no podía permitirse alquilar un coche al modo tradicional.

Más complejo que reforzar las relaciones deseadas es el de convertir una relación amor-odio, como las que tienen los supermercados, empresas de suministros o aerolíneas, en una relación deseada. Existen innumerables ejemplos de cómo este tipo de compañías intentan fidelizar a sus clientes a través de información valiosa para ellos (ej. recetas de cocina, planificadores de vacaciones, programas de fidelidad...)

Cuando no existían sistemas que nos permitieran entender las expectativas de clientes y sólo las encuestas nos daban información más allá de las cifras de ventas, podía ser excusable no entender que tipo de relación se espera de nuestras marcas. Ahora las tecnologías actuales nos permiten capturar la huella digital de los consumidores, sin embargo, sólo una aproximación empática, utilizando esa ingente de información desestructurada, nos permitirá satisfacer aquella relación que el cliente espera de nosotros.

Como partner especialista en soluciones SAP C4/HANA, en aspaNETCONOMY llevamos años apoyando a empresas en su proceso de transformación digital y en la implementación de modelos de negocio digitales exitosos. Trabajamos para conocer mejor a sus clientes y sus comportamientos, cambiando el paradigma de cómo se relacionan y buscando humanizar las interacciones que llevan a cabo con ellos.