

Tribuna

Por Navidad, hay que dejar huella en el cliente

Si somos avaros, el fantasma de las Navidades futuras nos mostrará que nadie nos recuerda



JORGE MARTÍNEZ-ARROYO

Presidente de la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente

Ninguna empresa tendría como embajador a Ebenezer Scrooge, el personaje avaro y explotador que imaginó Charles Dickens. Y mucho menos, como protagonista de su campaña de Navidad, el periodo del año que concentra el 20% de las ventas en sectores como hostelería, electrónica, alimentación, moda...

Durante esta época, la maquinaria interna de las empresas se pone en marcha para captar la elevada concentración de demanda: campañas de publicidad, incorporación de fuerza de ventas, productos y servicios ad hoc, ofertas personalizadas, etc. Todo lo que haga falta para que el cliente tenga una experiencia única, más allá de los productos y servicios recibidos, que multiplique sus ventas.

De hecho, las experiencias vividas durante las Navidades marcan de manera especial nuestro comportamiento futuro de compra y de recomendación; pero esto es un arma de doble filo. Si en todo el proceso de venta no se genera una experiencia positiva para el cliente, los sueños de Navidad por la facturación obtenida pueden convertirse para muchas empresas en una pesadilla de fugas, recomendaciones negativas y deterioro de la marca.

Aún recuerdo el día que intenté cambiar la talla de un abrigo nuevo de mi hijo en unos grandes almacenes. A pesar de tener el resguardo de la tarjeta de crédito de la compra y de que se trataba de una marca blanca exclusiva de la cadena, me fue totalmente imposible al haber perdido el tique de compra. Yo perdí un abrigo y ellos perdieron un buen cliente. Por el contrario, recuerdo cómo me sorprendió, muy positivamente,

poder solucionar la cena de Nochebuena con un pedido a Cascajares. Me llegó un gran producto perfectamente preparado, con unas instrucciones muy fáciles y de preparación sencilla.

A pesar de que la campaña ya ha empezado, es importante revisar aquellos aspectos que pueden influir en la experiencia que perciben nuestros clientes. Debemos tener en cuenta el refuerzo de la implicación y motivación de los empleados, la rapidez en la resolución de errores y devoluciones, el tono de las comunicaciones ajustado a la marca y al segmento, una oferta de ecommerce según comportamiento de navegación del cliente y con soporte posventa en tiendas físicas, y la comprobación de la experiencia recibida en punto de venta.

Las posibilidades para la mejora de la experiencia del cliente en sus interacciones con la marca son casi infinitas; entonces, ¿por dónde comenzar?, ¿cómo priorizar?, ¿cómo hacer que la experiencia sea memorable para el cliente y rentable para la compañía? Una sencilla respuesta la encontramos en la regla del *peak and end* (pico y final) que establece que las personas recordamos solo los momentos más intensos emocio-



Compras navideñas en Madrid. PABLO MONGE

nalmente, tanto positivos como negativos, y el final de la experiencia. Esta teoría, desarrollada y contrastada empíricamente por el psicólogo Daniel Kahneman, se puede traducir en tres principios en la creación de una experiencia de compra memorable.

Primero, no sobreinvertir en todo aquello que ya cumple con los estándares del mercado, o los de nuestra marca si estos son superiores, sino va a suponer una mejora perceptible de cierta intensidad. Estamos hablando de lo que se denominan factores higiénicos, aquellos cuyas mejoras marginales a partir de cierto nivel no serán valoradas por el cliente y no se traducirán en una mejora de la experiencia. Por ejemplo, si nuestros tiempos de respuesta en el *contact center* ya son buenos, una mejora marginal del tiempo de espera significará la contratación de recursos adicionales, sin impacto alguno en el recuerdo del cliente.

Segundo, identificar y paliar los puntos de dolor de cierta intensidad en el proceso. Un clásico es facilitar y simplificar la compra reduciendo las colas o haciéndolas más llevaderas. En Ipanema, una pastelería famosa por sus roscones de Reyes, reparten muestras de

sus productos entre los clientes durante las largas colas que se forman en la tienda a primeros de enero. Nadie protesta por la espera, la tensión desaparece y surgen entre los clientes conversaciones espontáneas sobre si el roscón debe ser con nata, con crema o sin nata.

Y tercero, crear algún momento *wow* (no esperado por el cliente y/o ciertamente diferencial de la marca) cuidando especialmente el cierre de la venta y la entrega del producto. Todos tenemos momentos memorables como abrir la caja de nuestro nuevo iPhone, sacar de su funda el bolso de Uterqüe impregnado con el aroma de la marca, o simplemente que en tus compras te entreguen tus regalos maravillosamente envueltos y decorados con una piruleta.

El mayor regalo para los clientes y para la sostenibilidad de la cuenta de resultados de las empresas es entregarles una experiencia diferencial, también y sobre todo, en Navidad. De otra forma, igual que le ocurrió a Scrooge, la avaricia del corto plazo nos enviará a los fantasmas de las Navidades futuras, donde veremos que ya nadie recordará a nuestra empresa porque simplemente habrá desaparecido.

Editorial Cautela con las subidas de los costes y los precios que moviliza el ciclo

L

a costumbre sempiterna de subir todos los costes de los factores de producción y todos los precios de los bienes y servicios el 1 de enero de cada año, con el arbitraje de la ajeña Junta Superior de Precios, ha pasado a mejor vida, en parte con la llegada del euro y de forma definitiva con la irrupción de la crisis que arrancó hace diez años. La abierta competencia externa e interna en los mercados de bienes y servicios, y la fuerte caída de los flujos de demanda generada por la recesión, cambiaron los hábitos de la oferta hasta el punto de que las sorpresas eran las subidas de precios. La fuerte presión de China y el resto de emergentes sobre las manufacturas, la fuerza contractiva de la tecnología sobre los costes, la implantación creciente de la economía colaborativa y la necesidad de reducir los costes para poder competir han llevado a la inflación contra las cuerdas en los últimos años, y las actualizaciones de precios suelen ser siempre a la baja para mantener el pulso competitivo.

Pero la madurez del ciclo alcista de la economía en los países desarrollados, y en España también, ha comenzado a rescatar el viejo vicio de subir los costes y los precios, y a hacerlo el primero del año, como si hubiese una frontera física entre diciembre y enero. Esta práctica, que este año ha resurgido en muchas de las tarifas de los servicios públicos, está en parte estimulada por las autoridades económicas, que necesitan el concurso, aunque sea limitado, de la inflación para cebar las bases imponibles y con ellas los ingresos públicos, combatir los desajustes fiscales corrientes y reducir por pasiva el endeudamiento de las Administraciones públicas y de las empresas y las familias. Han considerado que un poco de inflación es un buen aliado para los propósitos económicos, y han comenzado patrocinando subidas salariales generosas para las rentas más bajas, que tarde o temprano pueden ser replicadas en las menos bajas.

Como estímulo a la renta disponible y los ingresos públicos, está bien. Pero convendría vigilar que el común de los costes siguieran bajo control, porque con él ha venido la recomposición de competitividad y el crecimiento de la economía y del empleo.

Como estímulo a la renta disponible y los ingresos públicos, está bien. Pero convendría vigilar que el común de los costes siguieran bajo control, porque con él ha venido la recomposición de competitividad y el crecimiento de la economía y del empleo.

Las Administraciones buscan la alianza con la inflación para mejorar ingresos y reducir deuda



Se debe invertir en aquellos aspectos que mejoren de forma perceptible la experiencia del consumidor

