

“O enamoras, o eres barato”

por Víctor Küppers



En el entorno comercial actual, visto lo visto, no hay que ser muy listo para reconocer el enorme éxito de las estrategias low-cost en casi todos los mercados y los responsables comerciales van locos para adaptarse a éste nuevo entorno en el que el precio es el que manda, más que nunca, y en el que defender la cuota de mercado es un trabajo de chinos para aquellas empresas cuyo posicionamiento no se basa principalmente en el precio.

Sigue habiendo mucho iluminado que piensa que esta es una tendencia efímera, pero los expertos en marketing y los mercados están dejando claro que no es así. ¡Y que puñeta!, al final son los clientes los que mandan ¿no? El low-cost no ha venido de visita, ¡que va!, Mientras algunos merluzos con responsabilidad comercial han despreciado a estas empresas "baratuchas", mientras han apelado a la calidad de sus propios productos y servicios para menospreciarlas y les han augurado un futuro efímero, no se han dado cuenta que los "infectados" se ha instalado en el sofá y se han servido una cervecita para ver el partido. Y de momento, van ganando ellos (cuota de mercado) y no piensan parar.

La revolución low-cost no es pasajera, ha venido para quedarse, y creo que es así por dos motivos. Por supuesto que la crisis económica y la mayor sensibilidad al precio ha sido la causa principal del nacimiento de estas propuestas, también las nuevas tecnologías y su abaratamiento han facilitado estos posicionamientos, pero hay otro factor mucho más importante y que no depende de la coyuntura; los consumidores hemos descubierto que lo barato no es necesariamente malo, nos ha sorprendido ver que tomamos café de marca blanca y que no se nos caen las orejas a trozos, que el papel de cocina barato no genera enfermedades extrañas al tocarlo, siendo temerarios nos hemos arriesgado a comprar aparatos electrónicos en category-killers comprobando después que no se han estropeado e incluso hemos volado en compañías low-cost que resulta que no se caen y ahora preferimos ir dos horas embutidos como un salchichón en los asientos y gastar el dinero disfrutando de un a cervecita en la ciudad de destino. Hace pocos años, estaba muy claro el axioma comercial de que lo caro es bueno y de que lo barato es malo, que los targets altos del mercado compraban productos caros y que los más bajos eran clientes de productos económicos. Estos esquemas se han acabado, sobre todo en su primera parte, y los targets altos consumen low-cost como los que más, muchos coches de lujo tienen un seguro low-cost y en el barrio de Salamanca o Pedralbes se venden muchos productos de marca blanca en los supermercados.

La alternativa de posicionarse en precio no es una deshonra y en muchos

casos se ha demostrado muy rentable. Mercadona, ING, Ryanair o Zara han convertido el precio es su principal herramienta comercial con gran éxito. Otro tema es que algunas empresas aprovechen su poder para maltratar al proveedor, lo cual ocurre por desgracia, pero papanatas hay en todas partes.

La realidad es que estos posicionamientos están ganando cada vez más cuota de mercado.

¿Y que hacemos los que no competimos por precio? A mi se me ocurre una sola solución, que es simple pero nada fácil: enamorar a tus clientes. No hay otra, o enamoras, o eres barato. El triunfo del low-cost ha radicalizado el mercado a estas dos posiciones y aquellas empresas que son correctas, atentas, cordiales, profesionales y eficaces, con un precio competitivo, tienen los días contados. Cerrarán, morirán, vamos, ¡que desaparecerán! Por mediocres, por tibias. Y lo harán porque pierden en un extremo del mercado a los clientes que valoran una propuesta de valor excelente que enamore y, en el otro, a los que el precio es lo que más les importa. Hay que enamorar, o como dicen los expertos, centrarse en la experiencia del cliente.

Luchar en el mercado contra estas empresas low-cost solo tiene una alternativa, enamorar al cliente, y hacerlo de tal modo que esté dispuesto a pagar más porque entiende que recibe mucho más, y ese mucho más se traduce en amor, cariño, pasión, comodidad, agilidad, reconocimiento, identificación, orgullo y otros argumentos varios, pero todos a la vez. Enamorar no quiere decir ser profesional, correcto, eficaz o cordial, eso es ser del montón, porque todo el mundo lo es y el que no, ya murió. Y hay muchas empresas que no lo han entendido y que siguen trabajando en la mediocridad.

El planteamiento es de cajón. Si pudiéramos leer la mente de un cliente (todo llegará) cuando sale de una tienda, de un hotel, de un avión o de cualquier establecimiento o página web, en su cabeza sólo existen tres posibilidades acerca de lo que opina. Primera: “vaya xurro, no vuelvo más”; segunda: “bien, correcto, normal”; tercera: “¡ole, ole y ole!”. El “efecto ¡ole, ole y ole!” es el que debería buscar una empresa, debería ser su gran fijación, su máxima preocupación. Pero si reflexionamos, ¿cuántos de nosotros salimos pensando esto después de gastarnos la pasta? Casi todos nos colocamos habitualmente en la posición dos y por desgracia, eso no asegura que volvamos a comprar, al contrario, fomenta nuestro espíritu mercenario de ir al mejor postor, porque con la cantidad de oferta que hay y las continuas tentaciones que tenemos, sucumbimos al precio “porque no somos tontos”. Muchas empresas se quejan de que conseguir enamorar al cliente y ese “efecto ole, ole y ole” es imposible, que los clientes no valoramos nada, que sólo nos importa el precio y que somos muy exigentes, cuando lo que deberían es preguntarse qué están haciendo para lograrlo. Es fácil quejarse pero muy difícil ponerse a trabajar. Últimamente me ha tocado colaborar con hoteles, que pensaban de esta misma manera.

Yo hace muchos años que hago una estadística cuando salgo de un hotel,

pruébalo. Cuando haces el check-out (el “toma la llave que me largo”), en el 90% de las ocasiones sólo nos hacen dos preguntas ;-). Primera: “¿ha tomado algo del minibar?” (que traducido sería, “ a ver, chorizo, ¿no me estará robando usted verdad?”). Segunda: “efectivo o tarjeta” (es decir, suelte la molla rapidito”). “¿Ha dormido usted bien?” o “¿estaba todo a su gusto?” son preguntas de ciencia ficción y cuando alguno la hace, es un acto formal tan estandarizado que ni siquiera escucha la respuesta. ¿Y así quieren fidelizarnos?”. Para fidelizar a un cliente hay que hacer muchísimo más, tiene que salir enamorado, dando saltos y diciendo “¡ole, ole y ole!”, eso es lo único que garantiza que volverá aunque tenga que pagar un poquito más, porque lo vale.

Para enamorar a mi se me ocurren tres caminos: **Producto, Proceso y Personas**. Hay empresas que no tienen contacto con su cliente final y enamorar implica apostar por las dos primeras, pero la innovación en producto o proceso puede provocar grandes flechazos. **Danone** es una empresa que constantemente innova y que pone en manos de los consumidores productos difíciles de igualar. **Amazon** sería el paradigma de enamorar por proceso con su estrategia “1 click”. Comprar en Amazon es una experiencia brutal porque es fácil, sencillo, proponen otros productos que te pueden interesar sin molestar, puedes ver, comparar y casi tocar, no hay letra pequeña, puedes devolver los productos de forma sencilla, tienen una variedad enorme, hay referencias de otros clientes, te reconocen. Y encima a precios muy muy competitivos. ¡Absolutamente imbatible! Amazon ha logrado enamorar tanto a sus clientes que empezó vendiendo libros y ahora podemos comprar música, videos, electrónica, ropa, joyas, productos de cuidado personal y hasta gadgets para tu mascota. Consigue que cerremos su web diciendo “ole, ole y ole!”. Para mi tiene mucho mérito porque logra enamorar sin contacto personal, algo muy difícil. El problema es que, salvo casos excepcionales como éste, copiar los procesos es posible.

Otras compañías pueden jugar las tres variables. **Apple** es mucho más caro que sus competidores, pero tiene un producto maravilloso, un proceso de compra espectacular y un personal estratosférico que vive la empresa como si fuera suya. **Caixabank** es otro ejemplo de que el amor debe mantenerse innovando constantemente. Tiene un producto difícil de diferenciar, pero un proceso espectacular (sus cajeros son toda una experiencia, incluso reconocen tus hábitos más frecuentes) y tienen un personal implicado y volcado en el cliente. Pero siguen esforzándose y ahora ha revolucionado el sector financiero con su nuevo proceso de venta en el que ellos salen de sus oficinas para visitar a sus clientes empresa estén donde estén.

Hay que saber jugar las tres variables con inteligencia, con sentido común. No se trata de gastar dinero, se puede hacer innovación low-cost. Hoteles Atiram, cadena fundada por dos ex-alumnos de la UIC, es un ejemplo espectacular. En el baño la botellita de champu no está identificada como tal, si no que pone “te voy al pelo”. Cuando vas a desayunar, la taza tiene inscrito este mensaje “yo soy el café y tu la leche”. ¿Cómo no vas a salir del hotel diciendo “ole, ole y

ole!?" Y eso no tiene un coste extra, tiene pasión y sentido común. Y encima es casi imposible encontrar alguien de su equipo que no sonría, sonreír es marketing low-cost pero sigue habiendo mucho ciruelo suelto con cargo de Manager que no lo ha entendido.

Si una empresa puede gestionar las **Tres P**, seguramente la más efectiva e incopiable, sea la de las personas que están en contacto directo con el cliente.

Ese es el momento, el más importante, en el que todo se decide, es el último penalty de una final de Champions y ese momento debería ser la gran obsesión de las empresas. El momento en el que interactúa una persona de la empresa con el cliente. La clave en un bar son las camareras, en un hotel los recepcionistas y en un avión las azafatas. Me parece increíble, demencial, que tantos directivos tan bien cualificados intelectualmente, tan preparados teóricamente por las escuelas de negocio, no tengan su prioridad básica en las personas que están en contacto con los clientes. Saben explicarlo en brillantes y emotivos discursos, "las personas son nuestra razón de ser", saben imprimir cartelitos en los que incluyen este propósito como valor de su compañía, pero son incapaces de hacer lo que dicen. A mi me parece de sentido común. Te puedes volcar en tener un producto fantástico, un proceso espectacular, pero luego se decide todo en esa interacción empleado-cliente. El amor es un sentimiento y quien más puede influir en los sentimientos de un cliente son las personas de la organización, para bien o para mal. La clave está en tener personas que vayan chutadas, que emocionen, que se apasionen por el cliente, con vocación de servicio, que disfruten de su trabajo y contagien al cliente, que sean amables, sonrientes, alegres, profesionales, espontáneas, competentes, entusiastas y trabajadoras. Y no es fácil, nada fácil. Hay que motivar, ayudar, involucrar y cuidar a las personas, muchos jefes no saben que quiere decir cuidar, por desgracia, pero el punto crítico no es ese, en todo caso, las habilidades de liderazgo eran el segundo punto crítico, pero no el principal. El meollo está en la materia prima, en el carácter y el temperamento de las personas, por eso la clave del éxito está en seleccionar bien. Hay un dicho popular que dice: "nunca intentes enseñar a cantar a un cerdo; pierdes el tiempo y al final enfadas al cerdo". Hay que seleccionar bien a las personas, ese es el big-bang, hay que fichar a la gente por su actitud, por su cara, por su vocación de servicio, por su amabilidad, por su ilusión, y no tanto por sus estudios, conocimientos o experiencias. Eso es importante, mucho, pero la diferencia entre los cracks y los chusqueros está en su actitud. Habría que fichar a la gente por su sentido del humor, y ser cenizo debería ser causa más que procedente para que alguien no trabaje de cara al cliente. Claro que sí!, fuera, no se puede tener boniatos tratando con los clientes, sólo deberían estar aquellas personas que provoquen el efecto "ole, ole y ole!". Hay un proverbio chino que dice: "el hombre cuya cara no sonríe, no debería abrir una tienda". ¡De cajón! 3.000 años tiene el proverbio, no es nada nuevo. Pues hay que aplicárselo. "La persona cuya cara no sonríe, no debería trabajar de cara al cliente". La vida es así de simple a veces, no sencilla, pero sí simple, lo que pasa es que nos encanta complicárnosla o que nos la compliquen. Existen

estas personas, claro que si, personas estratosféricas y espectaculares que enamoran a un cliente. Pero hay que buscarlas y después cuidarlas.

Una de la mañana, llego a Las Palmas, cojo un taxi para ir al hotel y cuando llegamos le pregunto al taxista: "perdone, se puede pagar con tarjeta?". Me mira y me dice, "con la crisis que hay, como si paga con alcachofas o berenjenas, pero deme algo porque no estoy para salir corriendo detrás suyo". Como donde más trabajo es en Madrid, tengo una tarjeta especial para pagar los taxis, la Visa del Barça J. El taxista, al verla me dice: "uy, uy, uy, tenemos un pequeño problemilla". Sale del coche y abre el maletero; yo pensé que iba a coger mi maleta, pero de repente vuelve con aquellos guantes rosas de plástico típicos de fregar platos, hasta el codo, y me dice: "ahora ya estoy en condiciones de coger la tarjeta sin contagiarme", jajaja! Al marcharse el taxi pensé, "qué crack!". me enamoré, que le vamos a hacer ;-), y ya tengo taxista para siempre en Las Palmas. ¡Ole, ole y ole!