

Cómo convertir una barrera en tu ventaja competitiva

¿Pagarías por el privilegio de entrar a una tienda? La mayoría diría que no. Pero más de 100 millones de personas lo hacen cada año. Son los miembros de Costco, la segunda cadena más grande del mundo en la categoría de comercio retail, desde 2014, después de Walmart. En 1983, cuando Costco introdujo su modelo de club de membresía, muchos lo consideraron una locura. ¿Quién pagaría una cuota anual solo para poder comprar en una tienda? La sabiduría convencional del retail dictaba que cualquier barrera entre el cliente y la compra era mala para el negocio. La respuesta resultó ser: prácticamente todo el mundo. El secreto está en la psicología detrás del modelo. Costco no vende solo productos. Vende pertenencia. Exclusividad. La sensación de ser parte de un club selecto. "No somos una tienda con membresía", explica Jim Sinegal, cofundador de Costco. "Somos un club de membresía con tienda. La diferencia no es semántica, es fundamental".

Esta distinción aparentemente sutil crea un efecto psicológico poderoso en relación a:

- Compromiso previo: una vez que pagas la membresía, estás más inclinado a usarla.
- Efecto de Club: te sientes parte de un grupo exclusivo
- Valor percibido: los ahorros parecen mayores porque "recuperas" la cuota
- Lealtad aumentada: el costo hundido te hace menos propenso a comprar en otro lado
- Sentido de propiedad: es "tu" club, no solo otra tienda
- Efecto ancla: la cuota hace que las grandes compras parezcan más razonables

Pero su genialidad va más allá. Las cuotas de la membresía, que representan el 70% de las ganancias de Costco, permiten algo extraordinario: márgenes ultrabajos en los productos. Costco marca sus productos con un máximo del 15% sobre el costo, muy por debajo del 25-50% típico en retail. En algunos casos, incluso pierden dinero en productos icónicos. ¿El resultado? Los miembros sienten que consiguen ofertas increíbles (y realmente las consiguen). La cuota se paga sola con los ahorros que los consumidores pueden conseguir en unas pocas compras grandes.

La tasa de renovación de membresía es asombrosa: 90% en Norteamérica. Para ponerlo en perspectiva, esto es mejor que Netflix, Amazon Prime o cualquier otro servicio de suscripción popular.

El modelo de membresía también permite a Costco:

- Predecir ingresos con mayor precisión
- Conocer mejor a sus clientes y sus patrones de compra
- Crear una base de datos valiosa de comportamiento del consumidor
- Mantener costos operativos bajos al servir solo a miembros comprometidos
- Reducir el robo y el fraude significativamente
- Planificar inventario con mayor exactitud

Esta estrategia ha funcionado espectacularmente. Costco se ha convertido en el segundo mayor retailer del mundo, con ventas anuales que superan los 160 mil millones de dólares. Sus empleados están entre los mejor pagados del retail, y poseen una rotación mínima. Lo más fascinante es cómo han convertido lo que podría ser una barrera (pagar para entrar) en una ventaja competitiva formidable. Los miembros no sólo aceptan la cuota, la celebran porque se convierte en una insignia de honor, una señal de que son compradores inteligentes que conocen el secreto de la exclusividad. Esto nos deja un aprendizaje potente: es posible añadir barreras puede hacer que nuestro producto sea más deseable.

No estamos limitando el acceso. Estamos creando exclusividad. Las personas no sólo están dispuestas a pagar por buenos productos. Sobre todo, están dispuestas a pagar por pertenecer. Y ese sentido de pertenencia puede tener más valor que cualquier descuento u oferta.

Fuente: El Disruptor. Newsletter de La incubadora despegue. Barcelona, España.

- El lujo redefinido: cómo la generación Z está cambiando las reglas del juego.

<https://www.parati.com.ar/lifestyle/el-lujo-redefinido-como-la-generacion-z-esta-cambiando-las-reglas-del-juego/>