

Orientación al cliente, la clave para entender a tu cliente

por Celestino Martínez Pérez

Seguramente habrás oído hablar muchas veces de orientación al cliente, pero no tanto de su importancia como centro de la estrategia de negocio. Quizás en estos días está quedando más claro que nunca que el retail es una actividad de personas para personas y que el éxito de un negocio depende mucho de cuánto esté asumido este punto en su estrategia.

Antes de empezar...

No sé en qué momento estarás leyendo este post, lo estoy terminando el 15 de marzo de 2020 y ahora mismo estamos en una situación desconocida para todos, tanto desde el punto de vista personal como el profesional. En medio de una cuarentena con restricciones que no habíamos experimentado hasta la fecha, el sector del retail al completo está haciendo grandes esfuerzos y actuando con responsabilidad. Una parte del retail está trabajando al límite para mantener el abastecimiento de alimentos y medicinas y otros mantienen sus negocios cerrados para no contribuir a extender la pandemia.

Quizás cuando estés leyendo este episodio todo haya vuelto a la normalidad y el coronavirus no sea más que un mal recuerdo, pero espero que nadie olvide el esfuerzo y el sacrificio de los miles de retailers que habrán contribuido a superar esta situación.

Ante este escenario me han surgido dudas sobre lo oportuno de publicar en el blog y en el podcast y sobre la temática que debía tocar. Después de pensarlo detenidamente, creo que mi aportación puede ser la de seguir poniendo mi granito de arena para que, una vez que pase esta situación excepcional, los retailers sigan actualizando sus negocios.

Orientación al producto vs orientación al cliente

Como recordarás, en el post anterior en el que hablábamos de retail marketing, definíamos la propuesta de valor como la suma de los aspectos diferenciales que un producto, una marca o un retailer ofrecen a su público objetivo para satisfacer sus necesidades de una manera más conveniente que la de sus competidores. Además, decíamos que la mayoría de las propuestas de valor se pueden reunir en dos grupos: las orientadas al producto y las orientadas al cliente.

Las estrategias de marketing orientadas al producto son las que encontramos en los negocios de retail más clásicos, como una zapatería. Estos negocios se focalizan en el surtido de productos y no suelen tener un público objetivo muy definido.

Por otro lado, las estrategias de marketing orientadas al cliente son las que encontramos en negocios de retail más nuevos. Estos negocios suelen reconocerse por estar dirigidos a un perfil de cliente concreto, un estilo de vida o un momento vital, y el surtido de productos y servicios se articula alrededor de ellos. Un ejemplo claro son las tiendas Bikila, especializadas en running.



La orientación al cliente es clave para la hiperespecialización

Lo importante de las propuestas de valor orientadas al cliente es que son claves para hiperespecializar un negocio. Al mismo tiempo, la hiperespecialización es una de las mejores estrategias para actualizar un negocio y responder a los retos de la digitalización, como ya comentamos en los episodios dedicados a la experiencia de cliente y a la desaparición de las tiendas físicas.

Pero, como he podido comprobar de nuevo estas últimas semanaa, a muchos retailers les cuesta observar su negocio desde el punto de vista del cliente. Eso sí, una vez que lo

hacen, el cambio es enorme porque comienzan a entender mucho mejor las necesidades y las expectativas de sus clientes.

A partir de este conocimiento, es más fácil para el retailer valorar qué aspectos de su propuesta de valor van a ser relevantes para el cliente o no. Esto hará que sea más fácil reforzarla y crear servicios valiosos que la hagan más atractiva todavía.

Voy a intentar explicarlo mejor con unos ejemplos reales.

Sin orientación al cliente no puedes entender a tu cliente

El primero de los puntos de partida parece muy evidente, pero a diario encuentro casos que demuestran que falta insistir en él, y es que sin orientación al cliente no se puede entender al cliente.

Cuando hablo de entender al cliente, me refiero a lo básico que necesitamos saber para construir una experiencia de compra mínimamente valiosa. Por ejemplo, tenemos que conocer cómo vive nuestro cliente, cómo utilizará nuestros productos y lo relevantes que son en su vida para definir un surtido adecuado. También tenemos que conocer sus motivaciones, sus dudas y sus objeciones para construir la experiencia o el modelo de atención. Sin esta información básica no podemos construir nada.

Vamos a verlo en un caso práctico.

Hay un tipo de dato que suelo encontrar muy a menudo en los estudios que me suelen proporcionar como documentación de partida para los proyectos de actualización de retail. El dato lo encuentro habitualmente en los resultados de encuestas y valoraciones de consumidores, concretamente en las razones por las que estos no compran en el comercio local. Las respuestas son variadas, pero suelen apuntar a que les parece que son caros. He visto alguna valoración que dice, literalmente, “no vale lo que se paga”.

A menudo, la empresa que hace el estudio transforma esta valoración en “relación precio-calidad poco atractiva” o algo similar. Lo curioso es que, casi siempre, al hablar con el retailer o hacer una mínima comprobación, encontramos que el precio es similar al de otras opciones, cuando no más bajo. Entonces, ¿qué está fallando?

La orientación al cliente te permite leer entre líneas

Posiblemente lo hayas acertado ya. El problema es que se ha transformado una valoración subjetiva del cliente en un argumento objetivo sobre el producto. Me explico... La relación precio – calidad se utiliza para comparar productos similares, generalmente con características concretas y comparables. Por ejemplo, las características más

comparables de un teléfono móvil suelen ser la diagonal de la pantalla, la capacidad de memoria, el procesador, la capacidad de la batería o las características de las cámaras. Aunque no lo parezca, el binomio precio – calidad es subjetivo porque el cliente decidirá a cuál de estos aspectos le da más importancia. Por ello, sería más correcto hablar de relación precio – valor, y utilizar el binomio precio – calidad para hablar de productos simples.

Pero cuando hablamos de productos exactamente iguales y el cliente dice que estos “no valen lo que se paga”, parece claro que no está hablando de los productos. En estos casos, en realidad, el cliente está valorando todos los aspectos que rodean a la compra. Sí, la experiencia. Está hablando de la relación precio – experiencia.

Si leemos entre líneas, lo que quiere decir el cliente es que considera insuficiente el valor añadido que ofrece el retailer que vende ese producto. El tipo de tiendas que genera estas reacciones suele ser un comercio con buenos productos, pero con instalaciones desactualizadas, tratamiento del producto mejorable, mala iluminación y modelos de atención que dejan poca autonomía al cliente.



La orientación al cliente te ayuda a elegir a quién tienes que escuchar

Lo más confuso de estas situaciones para el retailer es que es habitual encontrarse con clientes que digan que sus productos “no valen lo que se paga” y con otros que lo pagan sin poner objeciones. Sin una orientación al cliente adecuada no es fácil detectar que, aunque estén en la misma franja de edad, se trata de clientes diferentes, con motivaciones y expectativas distintas.

Y esto nos lleva a otra ventaja de la orientación al cliente: la facilidad de gestionar expectativas. Si volvemos al caso anterior, ¿a qué cliente deberíamos hacer caso? ¿al que protesta o al que compra?

Cuando tenemos claro quién es nuestro cliente y lo tenemos en el centro de nuestra estrategia, sabemos a quién tenemos que escuchar. Si nuestro perfil de cliente ideal se parece al que compra y el perfil del cliente que protesta no forma parte de nuestro público objetivo, no deberíamos preocuparnos. Pero si fuese al revés, tendríamos un problema y deberíamos analizar dónde está fallando la estrategia.

La orientación al cliente te ayuda a segmentar mejor a tu clientela

En otras ocasiones, la orientación al cliente facilita encontrar patrones comunes o perfiles de cliente transversales. Esto, precisamente, es lo que me ha ocurrido en uno de los últimos proyectos de actualización comercial.

En la documentación inicial de este proyecto estaban los resultados de un estudio en el que se había segmentado a los consumidores locales en cuatro grupos de edad. Por un lado, estaba el grupo más joven que, claramente, estaba desconectado del comercio local. Las preferencias de este grupo se centraban en el comercio online, los centros comerciales y las franquicias que encontraban en ciudades más grandes. En el otro extremo estaba el grupo de mayor edad que, principalmente, compraba en el comercio local. Este grupo encontraba valor en el consejo de los vendedores y en el surtido de productos que encontraba, aunque también hacían ciertas compras en las franquicias de ciudades más grandes y centros comerciales.

Lo curioso estaba en los dos grupos de edad media, que se habían clasificado entre los 31 y los 45 años y entre los 46 y 65 años. Haciendo una lectura de sus patrones de compra y sus respuestas a las encuestas, encontramos que eran más similares de lo que pensábamos y pudimos identificar algunas necesidades y expectativas no satisfechas.

La orientación al cliente te ayuda a entender mejor al cliente

Respecto a los patrones de compra, los dos grupos compraban en el comercio local. Las diferencias se encontraban en sus opciones complementarias. El grupo más joven, probablemente por tener hijos más pequeños y menos tiempo libre, combinaba la compra en comercios locales comprando en centros comerciales y comercio online. Mientras tanto, el grupo siguiente completaba la compra local en franquicias de ciudades más grandes y comercio online.

En cuanto a las necesidades y expectativas, en los dos casos encontrábamos valoraciones del tipo “no vale lo que se paga” que, como decíamos antes, aparecen cuando el cliente piensa que la experiencia de compra no está a la altura de lo que espera para la compra de ese producto. Profundizando más, también pudimos concluir que a través de esa misma valoración el cliente estaba diciendo que no le parecía adecuado el surtido de marcas, ni la elección de producto ni el rango de precios. Es decir, que muchos de estos clientes encontraban excesivamente clásicas las marcas y los productos ofertados por algunos retailers y poco adecuados a sus preferencias los rangos de precios de estos.

También había coincidencias en otro aspecto relativo al asesoramiento de los vendedores. Los dos grupos valoraban esta atención, pero terminaban comprando en otro tipo de tiendas. Esto nos llevaba a pensar que el tipo de asesoramiento que recibían no era de su gusto. Nos han faltado datos para profundizar en esta línea, pero todo apunta a que estos perfiles de cliente están acostumbrados a modelos de atención menos asistidos y que les dejan más independencia de movimiento y más contacto con el producto.



La orientación al cliente te ayuda a hacer un diagnóstico realista

Si hacemos un repaso de las conclusiones anteriores, podemos comprobar la enorme diferencia que supone hacer un diagnóstico desde la orientación al producto o desde la orientación al cliente.

Desde una óptica de producto, las valoraciones de los clientes que hemos visto antes se traducirían en la necesidad de bajar precio para mejorar la relación calidad – precio, vender online y “asesorar mejor”. No solo eso, también se tomarían otras decisiones para intentar contentar a los cuatro grupos estudiados. Esto, seguramente, generaría nuevas inconsistencias en la experiencia y la haría más caótica, lo que empeoraría la situación. A su vez, este empeoramiento provocaría nuevos análisis erróneos que, muy probablemente, aumentasen las posibilidades de desaparición del negocio.

Como recordarás si has escuchado los episodios tres y cuatro, que dediqué a estudiar los motivos de la desaparición de las tiendas físicas, la falta de atractivo de las experiencias y la desconexión con las expectativas de los clientes eran uno de los factores de riesgo.

Sin embargo, analizando los mismos datos desde la orientación al cliente, hemos visto que tenemos una buena conexión con uno de los grupos del estudio y la posibilidad de

conectar mejor con otros dos grupos de clientes. En ningún caso sería razonable tratar de conectar con todos.

Desde este punto, las primeras acciones deberían profundizar en el conocimiento de los diferentes estilos de vida que componen esos grupos para trabajar en la máxima especialización posible. De todos modos, y basándonos en las valoraciones de los clientes, podemos anticipar que algunas de estas acciones implicarían cambios en el surtido de marcas y productos, en las instalaciones y en el modelo de atención.

La orientación al cliente funciona en macro y en micro

Me parece importante resaltar que lo expuesto anteriormente son razonamientos que parten de las conclusiones de un estudio real. Creo que estos razonamientos muestran bastante bien las ventajas de la orientación al cliente sobre la orientación al producto. En un proyecto real, este punto sería el inicio del proyecto y daría lugar a una investigación para obtener más información con la que obtener argumentos más definidos que permitan diseñar acciones más concretas.

Además, los comentarios están hechos en clave ciudad y luego habría que combinarlos con los análisis individuales de cada tienda para diseñar acciones de mejora personalizadas. Este punto también es importante y otra clave de la orientación al cliente: entender que la clave ciudad y la clave negocio individual están relacionadas.

De hecho, en clave ciudad es bastante habitual descubrir que hay muchos buenos negocios de retail que no funcionan porque no cuentan con el apoyo de otros negocios para constituir una opción conjunta para los clientes. Por ejemplo, en el proyecto del que estoy hablando para ilustrar el tema de hoy, es muy difícil atraer al público joven porque prácticamente no hay negocios de retail ni de hostelería para ellos. Esto hace que la mayoría se desplacen en transporte público a un centro comercial cercano y no consuman en el pueblo.

Como vemos, la orientación al cliente es clave para entender al cliente en todas las dimensiones.

Claves de Actualización

Si tuviésemos que resumir el episodio de hoy, lo haría en las siguientes Claves de Actualización:

1. **Propuesta de valor orientada al cliente.** Decíamos que las estrategias de marketing orientadas al cliente son las que encontramos en negocios de retail

que tienen en el centro a un perfil de cliente concreto, un estilo de vida o un momento vital del cliente y es alrededor de ellos donde articulan el surtido de productos y servicios.

2. **Sin orientación al cliente no puedes entender a tu cliente.** Cuando hablamos de entender al cliente, me refiero a conocer lo básico para construir una experiencia de compra mínimamente valiosa: cómo vive nuestro cliente, cómo utilizará nuestros productos y lo relevantes que son en su vida para definir un surtido adecuado. También tenemos que conocer sus motivaciones, sus dudas y sus objeciones para construir la experiencia o el modelo de atención.
3. **La orientación al cliente te ayuda a segmentar mejor a tu clientela.** Cuando tenemos claro quién es nuestro cliente y lo tenemos en el centro de nuestra estrategia, sabemos a quién tenemos que escuchar. La orientación al cliente facilita encontrar patrones comunes o perfiles de cliente transversales.
4. **La orientación al cliente funciona en macro y en micro.** La clave ciudad y la clave negocio individual están relacionadas. Los análisis deben hacerse en clave ciudad y combinarse con los análisis individuales de cada tienda para diseñar acciones de mejora personalizadas.

Claves de Acción

A partir de estas Claves de Actualización, las Claves de Acción que propongo para hoy son las siguientes:

1. **Decide si tu propuesta de valor está orientada al cliente.** Piensa si en tu negocio de retail tienes en el centro a un perfil de cliente concreto, un estilo de vida o un momento vital del cliente y alrededor de cuál de estos aspectos estás articulando tu surtido de productos y servicios. Si no es así, piensa en los puntos en común de tus mejores clientes e intenta encajarlos en perfiles, estilos de vida o momentos vitales. Por ejemplo: personas con dieta vegetariana, hombres o mujeres que necesitan tallas grandes, dueños de mascotas, aficionados a tricotar...
2. **Segmenta mejor a tu clientela.** Cuando tengas claro quién es tu cliente, sitúalo en el centro de tu estrategia y trata de conocerlo al máximo para encontrar patrones comunes o perfiles de cliente transversales. Por ejemplo, podrías descubrir que, dentro de la oferta local y global para personas con tallas grandes, hay una oportunidad de hiperespecializarte en lencería y ofrecer productos de

marcas especializadas y servicios específicos. Por ejemplo, de adaptación o de confección a medida.

3. **Conoce mejor a tu cliente.** Proponte conocer a fondo a tu cliente para construir una experiencia de compra realmente valiosa. Averigua cómo vive, cómo utilizará tus productos y lo relevantes que son en su vida. Esto te ayudará a definir un surtido adecuado y servicios específicos. También deberías conocer sus motivaciones, sus dudas y sus objeciones para construir experiencias de compra que sean valiosas para él.
4. **No te olvides de la clave ciudad.** A partir del conocimiento de tu cliente, de sus necesidades y expectativas, piensa en cómo responde a ellas el resto del comercio, la hostelería, el ocio y los servicios de tu ciudad. Este análisis te puede dar pistas para potenciar colaboraciones con otros negocios que tengan a tus mismos clientes y también pueden señalar oportunidades de negocio o de mejora de la oferta comercial de la ciudad.

Importante

Los aspectos que hemos tratado en el post de hoy son muy relevantes para tu negocio, por lo que te recomiendo que te apoyes en un profesional para tomar decisiones sobre tu negocio.

Fuente: <https://celestinomartinez.com/orientacion-al-cliente-la-clave-para-entender-a-tu-cliente/>
