

EL CLIENTE SALE DE VIAJE

CÓMO ENTENDER A LOS CLIENTES DEL FUTURO

RAQUEL SERRADILLA
JOSÉ M. SÁNCHEZ GUTIÁN

INTRODUCCIÓN. EL VIAJE DEL CLIENTE

El cliente se quedó parado. Dudó. La flechita de la pantalla permanecía inmóvil sobre la palabra «aceptar». Si presionaba sobre el ratón y asumía el contrato se realizaría una transferencia de treinta euros desde su cuenta y él recibiría a cambio dentro unos días una gorra de su talla y en el color azul que había estado buscando en la tienda de Internet durante veinte minutos. El cliente dudaba. Tenía dudas. Dudaba por la talla, la calidad del tejido, el color, el precio... Incluso dudaba de si le quedaría bien, lo más importante. Es cierto que no se había probado la gorra. La había visto en alguna foto y le gustaba. Era solo una gorra con un precio de treinta dólares, pero dudaba. Su duda razonable, la más intensa, estaba en la fiabilidad de esa tienda virtual a la que había accedido. ¿La otra parte iba a cumplir su parte del trato, la de enviarla? ¿La podría devolver en caso de que no le gustara o no le quedara bien? Y era, en esos segundos de duda razonable, cuando el cliente acumulaba la sabiduría de miles de años de intercambios, dar algo a cambio de algo y ver recompensa en ello.

En estos años de intercambios ha habido muchas decepciones hasta el cumplimiento de la promesa, un *win-win*, te doy y recibo; cuándo la promesa acerca del producto o del servicio se había cumplido y cuándo no. Incluso cuando el cliente se encontraba delante del producto en una tienda y lo veía y lo podía tocar, tenía sus dudas. Ahora el acuerdo estaba cercano, al alcance de un clic, sin que nadie en directo le presionara en su toma de decisión. Tranquilo. No hacía tanto tenía a un vendedor diciéndole que la gorra que deseaba le

quedaba bien y que solo había unas pocas unidades en su almacén. Solía funcionar. No hacía tanto la tienda tenía un horario y un lugar más o menos cercano; ahora se encontraba a la distancia de su brazo, de su voz, en su móvil, en cualquier momento, en cualquier lugar. El cliente había mirado ya las opiniones de otros clientes que habían tenido las mismas dudas antes que él expresadas en forma de opiniones escritas o en forma de un número de estrellas amarillas, cuantas más mejor. Los otros clientes anteriores ya habían dado su opinión. Ya existían esos pioneros con esa experiencia previa; no estaba solo en la elección, ni era el primero en comprarse una gorra. El cliente, si tocaba el ratón una vez más, también tendría esa experiencia, pasaría de ser un ciudadano-consumidor a un cliente de la era digital, habría tenido su experiencia si la gorra llegaba, le gustaba y la utilizaba (esto último es secundario). En ese momento de duda, el cliente era solo un precliente. Si daba este paso se convertiría en un cliente, entraría en el futuro. Todo un aliciente. Apretó el clic de aprobación.

Pero esto es ya pasado. Esto le ocurrió al cliente hace unos años, quizá diez, quizá quince, no más. Ahora el cliente está a punto de vivir una nueva aventura que le adentrará en una nueva dimensión.

El cliente sale de viaje.

Hace tres semanas el cliente que se ha descargado el aplicativo de un asistente personal que tiene integrada su voz y su manera de expresarse por escrito (es un duplicado exacto de su manera de hablar y escribir), también tiene su perfil cognitivo (por lo tanto, es una réplica perfecta de la psicología del individuo) y a esta inteligencia artificial se le puede sumar el conocimiento que desee el cliente (él le ha puesto siete idiomas entre los que destacan el chino, el español y el inglés). Ahora el cliente tiene un asistente virtual que sabe sus cuentas reales, su día a día, su agenda, su ritmo circa-

diano, todo. El cliente le está pidiendo a su asistente que le encuentre un coche específico al mejor precio, que haga la compra semanal con un presupuesto determinado para que unos menús llenos de vegetales y sin aceite de palma sean una realidad; le ha pedido que busque sugerencias para el fin de semana y también que coordine una cena, el lugar y el precio con un grupo de amigos. Dentro de apenas diez minutos, el asistente virtual, que es su réplica en inteligencia artificial, le dará las tres mejores alternativas para el coche que está buscando; ya habrá tenido todas las opciones posibles, desde el precio del transporte hasta el seguro del coche. El asistente virtual del cliente habrá hecho una compra equilibrada semanal para los cuatro miembros de la familia, que el cliente recibirá en su casa en menos de dos horas. Tiene diez sugerencias con sus precios de planes que hacer el fin de semana y la cena en un japonés, cerrada para el viernes a las 20 h, que es cuando todos sus amigos pueden (el asistente virtual ha reservado y cerrado el menú en el restaurante). Todo está controlado, comparado y presupuestado. El cliente ha dado su OK a la cena, ha elegido el plan del sábado de paseo, museo y tapas en el centro por un precio de veinte euros, también ha incorporado unos filetes de salmón al menú de la semana y lo ha aprobado (con este método de compra se ahorra mucho dinero y su salud ha ganado), y con respecto al coche, ha establecido una alarma y, cuando el sistema encuentre ese modelo de coche al precio que él desea, le avisará; es una cuestión de precio y tiempo.

Las dos situaciones descritas, una en pasado y otra en un futuro muy próximo, nos sitúan al cliente en un escenario totalmente diferente en cuanto a su actitud, su comportamiento y sus necesidades.

¿Está tu empresa preparada para ese viaje que va a iniciar el cliente?

Si tu respuesta es sí, creemos que podrás encontrar en este libro una reflexión que te ayudará a mejorar y a entender la experiencia del consumidor en la que estás invirtiendo muchos recursos.

Si tu respuesta es no, puede ser principalmente por dos motivos. El primero es pensar que «ya cruzaremos ese puente cuando aparezca en nuestro camino». El problema es que, cuando llegues al puente, este será el más largo de los puentes que haya cruzado el ser humano, el puente de la «singularidad tecnológica» (o lo que se denomina la «era de la inteligencia artificial» donde los robots irán siendo capaces de automejorarse en un bucle infinito de aprendizaje sin necesidad de la intervención humana). La segunda gran opción para una respuesta de no es el desconocimiento de por dónde dar los primeros pasos, algo entendible en cualquier caso.

El cliente es lo más importante para una compañía, es su razón de ser. Durante años hemos intentado saber quién es, rastrearlo, fidelizarlo a través de un club, regalarle cosas, embelesarlo con nuestros anuncios, con los escaparates, darle el mejor servicio en directo y a través de un *contact center*, incluso hemos rociado de olores específicos los espacios para que estuviera de nuestro lado; lo estamos intentando todo para mejorar aquello que hemos denominado «la experiencia del cliente».

Es difícil saber cuáles son los siguientes pasos en esta relación entre las empresas y el cliente.

Este libro es el resumen de las charlas mantenidas durante dos años entre sus autores, uno con residencia en Madrid y otro en Los Ángeles. Son las preguntas que nos hacíamos en esa reflexión que supone imaginar el futuro, comprender el presente y asumir el pasado. Nunca ha sido nuestra intención hacer un libro para especialistas en las materias concretas a las que se refiere este libro. Las inconcreciones y los errores los iremos rectificando conforme va-

yamos teniendo conocimiento del futuro y, sobre todo, con el reconocimiento de los mismos.

El cliente sale de viaje es una reflexión que coloca al cliente en diferentes escenarios e intenta reflexionar sobre el futuro de sus decisiones.

Permítenos aquí adelantarte el final de este libro; déjanos que te digamos ahora quién es el asesino, ya que todos sabemos que un buen libro siempre tiene un buen crimen por resolver. Y el asesino de esta historia es... el desconocimiento. El cliente está muerto (para tu empresa) si no sabes, no ya quién es, sino cómo es y cuáles serán sus próximos pasos. Esta es la única arma que te servirá para predecir, influir y fidelizar sus comportamientos y sus acciones de compra.

Para muchos un viaje comienza cuando están haciendo las maletas; para otros, antes, cuando están comprando los billetes, y otros muchos consideran el comienzo de la travesía su entrada al aeropuerto o su llegada al destino. Cada cual tiene una visión diferente del viaje. Para nosotros este comienza cuando soñamos en ir a un sitio. Y es aquí, precisamente, donde situamos al cliente.

Para nosotros el cliente sale de viaje cuando está imaginando su viaje al futuro. Aquí.



CAPÍTULO PRIMERO. EL CLIENTE LÍQUIDO

LO LÍQUIDO

Inspirados en el sociólogo, filósofo y ensayista de origen polaco y creador del concepto de la «modernidad líquida», Zygmunt Bauman, el adjetivo que hemos elegido para nuestro viajero lo describe bastante bien: «líquido».

Bauman fue capaz de aventurar el más allá de la modernidad. A finales de los noventa acuñó la definición de «modernidad líquida» para definir a la sociedad que venía y la que nos iba a tocar vivir. Y no se equivocó. Bauman denomina a nuestro mundo «líquido» porque no se mantiene inmóvil, ni conserva mucho tiempo su forma. Él nos explica que los vínculos se han vuelto transitorios, absolutamente cambiantes. Esto lo vemos en nuestro día a día. Como personas integrantes de una sociedad y consumidores de productos y servicios somos intrínsecamente infieles, no nos conformamos con cualquier cosa, lo cuestionamos todo, estamos a un clic de ratón de cambiar de proveedor, de contactar con un nuevo amigo o de conseguir un trabajo.

Lo líquido, lo fluido, es una sustancia que modifica su forma y que no permanece a lo largo del tiempo. Hoy me adapto a la botella, mañana a la taza y pasado a la jarra, ¿por qué no? Y es precisamente este un rasgo que va a marcar la forma de hacer las cosas en nuestras organizaciones, en el día a día de nuestra empresa y en el contacto con el cliente del futuro.

El grado de compromiso se licua por momentos, los vínculos duraderos se han ido remplazando por conexiones y relaciones que quedan desvirtuadas por palabras como *like* (me gusta) o *friend* (amigo), si bien estas relaciones pueden ser mucho más variadas, incluso inesperadas y tienen poco de consistentes en cuanto a las relaciones interpersonales hoy. Hemos pasado de unos pocos mucho a unos muchos poco.

La realidad es líquida y la sociedad y las marcas que consumimos son consecuencia y propulsores de esta realidad. El *panta rei* (todo fluye) de Heráclito es aplicado a los clientes por el devenir de ese río donde se transforma de manera constante el valor relativo de cuantos aspectos componen la realidad de un producto, servicio o idea. «*En el mismo río entramos y no entramos, pues somos y no somos los mismos*». La cita del filósofo, formulada hace dos mil seiscientos años, nos sirve para ilustrar que efectivamente, hoy más que nunca, tanto los sujetos como los objetos de la realidad líquida están en continuo movimiento.

Si pudiéramos observar una gota de agua en el espacio veríamos cómo la masa de agua se convierte en una esfera. Es la fuerza de la gravedad la que hace que esta materia se adapte a su contenedor. Por lo tanto, aquí en la Tierra y con nuestra gravedad, es muy difícil hablar de líquidos sin hablar de sus contenedores. Imposible. La lluvia acaba en un torrente, en un río, en un océano, en un vaso. Una lágrima se adapta a nuestra mejilla y la lava al entorno que destruye. Esa es la dinámica.

BREVE HISTORIA DEL CLIENTE

Para entender el término original de cliente debemos trasladarnos a la Antigua Roma, donde se estableció que la relación entre dos hombres libres de distinto espectro socio-econó-

mico podía tener un marco de convivencia basado en la obediencia (*cluere*) y el respeto (*obsequium*). El que obedecía era un cliente, que se ponía bajo el amparo de un patrono. De esa manera se recortaban las diferencias sociales y establecían canales de comunicación entre los diferentes estatus y clases sociales. El patrón ganaba prestigio (*dignitas*) con esta forma de vasallaje y por la cantidad de clientes a tu cargo, y el cliente ganaba protección, ayuda y, en muchos casos, dinero por ese apoyo explícito. Digamos que la dignidad de una persona se podía medir por el número de clientes que dependían de él. Si bien este tipo de relación es constante en la Historia, llamémosle servilismo al poder, por la fuerza o al amparo del dinero, este vínculo tiene una enorme fuerza en nuestra cultura donde lo tenemos presente en la política, en la empresa, o incluso en las bandas de delincuencia organizada. Seguro que te viene a la memoria la película *El padrino*, donde don Corleone atendía a sus clientes para darles algún tipo de consejo o servicio.

El término «cliente» que utilizamos en nuestros días está ligado al comercio y las transacciones comerciales, denominando así a la persona natural o jurídica que realiza el acto de la compra. Si bien la palabra cliente no aparece de nuevo hasta bien entrado el siglo XV, es a lo largo de la historia del comercio, y sobre todo de la aparición de las monedas, cuando el valor de las transacciones cobra otro significado, más que en la anterior economía de subsistencia o trueque. Uno paga por un producto y servicio y se convierte en cliente. Un estatus no alcanzable de una manera más amplia y rigurosa hasta la llegada de la Revolución Industrial y el acceso a los bienes de una manera generalizada. El comercio había dado sus primeros pasos con la especialización local, los gremios y las rutas comerciales, y ese sobrenombre de cliente estaba reservado a una minoría muy pudiente.

Es la creación de la banca, de los préstamos, lo que permite el crecimiento de las sociedades avanzadas. Y es en estas sociedades donde las empresas comienzan a establecer sus relaciones con esos nuevos clientes que tienen la capacidad económica de adquirir objetos de valor. La llegada a Europa de los cargamentos de seda, especias, oro o cacao hace de estas transacciones y su cotidianidad los elementos clave para ese nuevo cliente que está naciendo y que en mayor o menor medida permanece en nuestros días.

EL CAMBIO

Los humanos somos, por definición, seres que nos adaptamos al cambio que nosotros mismos provocamos. Cambio, adaptación y evolución son conceptos inherentes a nuestra estancia en el planeta.

Tenemos la necesidad de adaptarnos profesionalmente en todo momento a los nuevos tiempos y nuevas circunstancias, y en este sentido eliminamos corsés que nos impiden movernos con agilidad. Aunque más adelante hablaremos en profundidad sobre este tema, de nuestra capacidad de adaptación, la tecnología y las personas van a jugar un papel fundamental como fuente de constante innovación. Creemos que a estas alturas somos conscientes de que nuestra diferencia, y por lo tanto nuestra oportunidad, es hacer un uso valiente y simple de la innovación, o lo que es lo mismo, buscar, analizar y mejorar cada uno de los elementos con los que se conforman nuestras vidas.

Recalcamos el hecho de mejorar lo básico, porque un gran error que cometemos con frecuencia en nuestras organizaciones es perdernos en las florituras, casi siempre superfuas, dejando a un lado lo elemental, lo básico, aquello que nos hace únicos y diferentes.