

ENTORNO

Foncillas: “Los ‘players’ perdedores hacen lo que la empresa cree que quiere el cliente”

El profesor e investigador explica las claves para que una estrategia omnicanal tenga éxito y apunta al sector y apunta al sector del retail como ejemplo de industria que han sabido conciliar los canales de venta física y online.

P. López
10 ene 2019 - 04:57

Pablo Foncillas

La industria del deporte está reflexionando sobre el modo de ampliar sus servicios y productos para romper las barreras que lo limitan e ir más allá del *core fan* y llegar a nuevos públicos. Pablo Foncillas, profesor del especializado en omnicanalidad e investigador ha trabajado como consultor en el sector de las aerolíneas y el *retail*, y considera que una de las claves no es entender la venta como un fin, sino como una consecuencia del verdadero objetivo: conectar con los públicos y poner al cliente en el centro. “Las compañías ganadoras son las que han entendido que hay adaptarse a los canales que usan sus clientes, en lugar obligar al cliente a consumir por los vías de decide la empresa”, afirma.

El sector del deporte está planteándose ampliar su campo de juego para ir más allá del usuario de siempre. ¿De qué modo puede hacerlo?

El mundo del deporte como competición hay un desarrollo muy potente mediante el desarrollo digital para trascender al día de partido, pero también lo notamos en los clubes de *fitness*. Creo que vamos a ver *hiperservicio* y *servificación* en este sector. El *hiperservicio* es hacer lo que estabas haciendo pero de manera extendida y normalmente sin cobrar por ello. Los gimnasios en este sentido tienen oportunidades para plantearse nuevas maneras de relacionarse con sus clientes.

¿Por ejemplo?

Desde una cuestión tan trivial como extender los horarios a plantearse nuevas maneras de relacionarse a través de entornos virtuales. Este es un campo de mejora muy evidente, porque en la actualidad es todo muy plano y poco interactivo. Y, respecto a

la *servificación*, es algo que ya se está haciendo y que pasa por ofrecer servicios adicionales cobrando por ellos, como es el caso del entrenamiento personal.

Foncillas: “El *fast fashion* ha entendido que se trata de sumar canales, de obligarse a usar aquellos que utilizan los cliente”

¿El sector está volcado con el cliente?

Todavía observo que en el mundo del *fitness* se obliga a los clientes a consumir a través de los canales que eligen las empresas, cuando debería ser al revés: las empresas deportivas son compañías de servicio, y por ende deben obligarse a ofrecer lo que los clientes quieren. Los *players* ganadores se centrarán en lo que quieren los clientes, mientras que los perdedores harán lo que la empresa cree que quiere el cliente.

¿El mundo del deporte está escuchando al consumidor?

Tengo algunas dudas sobre ello. La oferta está muy poco diferenciada y por lo tanto las oportunidades son gigantescas. Se pueden plantear modelos de interacción y servicio que busquen elementos diferenciadores.

¿Dónde está el límite entre decidir ofrecer mayor servicio al mismo precio, u optar por dar más servicio a cambio de un recargo en el precio, es decir, cobrando por ello?

La línea es muy fina, pero esto no va de sumar siempre, sino de entender las propuestas de valor que tienen sentido. En las aerolíneas se empezó a fragmentar la oferta, a parcelarla, y en lugar de darle más servicios al cliente en el avión, se apostó por ofrecérselo por separado para que el viajero pagara por lo que consumía. De ahí que se venda el asiento, se cobre por la maleta facturada o se establezca un plus para aquellos pasajeros que desean utilizar la facturación preferente. Es decir, las aerolíneas, en lugar de ofrecerlo todo, rompieron la oferta y ofrecieron lo que el cliente necesitaba. Tiene sentido que el *fitness* elabore distintos paquetes para que el cliente que sólo quiera utilizar las máquinas no tenga por qué pagar por la piscina o por las clases dirigidas si no va a aprovecharlas.

Pablo Foncillas

Image not found or type unknown

El profesor e investigador especialista en omnicanal, Pablo Foncillas, durante una ponencia.

¿El consumidor actual busca mayor flexibilidad en el servicio y el precio? ¿Vamos hacia precios dinámicos y abonos a la carta?

Sí, es algo que vamos a ver especialmente en aquellas industrias que no están reguladas. Pero no va a ser sencillo, porque en términos de gestión es más sencillo apostar por el abono fijo. En cambio, aquellas empresas con verdadera capacidad de gestión, dispuestas a analizar y jugársela, sí que ofrecerán la opción de flexibilizar las tarifas, es algo que hoy día cuesta menos que hace años porque al gimnasio accedes con una pulsera o por biomecánica. Son sistemas que ayudan a definir los precios en función de si el cliente va en hora pico o en horas valle. Tiene sentido que se flexibilice. Antes, al comprar un pasaje de avión, te obligaban a adquirir el billete de ida y de

vuelta; ahora, en un mismo avión hay diferentes precios para cada asiento.

En un mundo en que el cliente es omnicanal y desea consumir productos o servicios por múltiples vías, ¿qué sectores han sabido entender bien esta necesidad? Hace unos años hicimos un estudio para conocer en qué habían acertado las empresas que habían hecho bien el omnicanal, y concluimos que los *players* puros del ecommerce se fijaban sobre todo en el retail y en concreto en el *fast fashion*, como Inditex, H&M, Desigual o Mango. Son compañías y marcas que han entendido muy bien que esto va de sumar canales, de obligarse a usar los canales que utilizan los clientes y de no obligar al cliente a consumir por los canales que decide la empresa. Ahora, combinan la experiencia física con la digital para dar al cliente todas las opciones para que consuma. Se ha demostrado que cerrar una tienda física tras abrir el canal de venta online no funciona.

¿Cuál es la consecuencia de no contar con un espacio físico que guste al consumidor? Si las empresas no hacen que la experiencia en tienda sea interesante, las compañías se banalizarán y sólo venderán en base al precio. Y eso es un problema, porque las organizaciones no compiten por precio, sino por costes, y dado que competir con Amazon en costes es imposible, es más importante que nunca tener una tienda de gran valor para que los clientes valoren a tu empresa por otras dimensiones que vayan más allá del precio.

Foncillas: “Es más importante que nunca tener una tienda de gran valor para que los clientes valoren a tu empresa por dimensiones que vayan más allá del precio”

¿Qué tiene que aprender el sector del deporte del retail?

Starbucks o Inditex han realizado una buena integración del canal online y el servicio en la tienda. Lo que han hecho bien ha sido conocer al cliente, escucharlo, tener la visión en el consumidor para tratar de entender lo que quiere el cliente. Estas empresas tienen éxito porque lo conocen muy bien.

¿De qué manera se pueden utilizar las nuevas tecnologías y los canales online para atraer consumidores offline a pabellones y estadios?

Tienes que hacer que tu tienda o servicio guste. Es muy pedestre esta reflexión, pero al final se trata de valer la pena. Si no gusta, ¿para qué vas a ir a la tienda? Cuando

Inditex abrió el comercio electrónico no permitía el envío a domicilio; los consumidores tenían que acudir a la tienda porque entendían que ese era el valor diferenciador de Inditex.

¿Se están preparando organizaciones como LaLiga, la NBA o los clubes de élite para ofrecer su producto por múltiples vías?

La reflexión que se plantean es que esto va de vincular al cliente de múltiples maneras. Las empresas que lo hacen bien a la hora de conectar con el cliente han entendido que esto no va de generar transacciones, sino de algo más antiguo: se trata de generar relaciones para después poder vender más. Me consta que estas organizaciones sí que se están preparando y lo hacen de diferentes maneras. ¿Qué se consigue establecer relaciones generando experiencias a los aficionados que ven el partido desde casa? Fenomenal. Pero el punto de partida no es vender el producto, sino conectar con la audiencia.