

Los caminos de la seducción

La regla de oro es satisfacer a los clientes. Si no puede diferenciarse por precio, apunte a ser único en su categoría.

Entrevista a Nirmalya Kumar

Aun a riesgo de incurrir en una simplificación, es lícito decir que existen dos tipos de clientes: los que tienen poco dinero y los que tienen poco tiempo. Para los primeros, el factor que decide una compra es, sin duda, el precio. Los segundos, en cambio, aspiran a vivir una experiencia diferente a la hora de comprar; sólo así tienen la sensación de que invierten eficazmente sus preciosos minutos. Los comerciantes minoristas enfrentan el desafío de complacer a ambos grupos: precios bajos para unos, entretenimiento para otros. Pero estas dos estrategias, por sí mismas, no lograrán atraer y retener a los consumidores. Una de las reglas de oro del retailing, según Nirmalya Kumar, es ser el primero en la categoría. Es decir, ofrecer lo que otros no ofrecen. Paralelamente, los retailers deben usar la imaginación para incentivar a los empleados, habida cuenta de que la calidad del servicio que brindan es otro de los factores clave del negocio.

Kumar es profesor de Marketing y Retailing en el IMD, de Lausanne, Suiza.

De acuerdo con su experiencia de consultor de empresas que actúan en la industria del retailing, ¿cuáles son las actuales tendencias en materia de ventas minoristas?

La primera, clásica pero siempre vigente, consiste en competir a través de precios más bajos. Es lo que hacen Carrefour y Wal-Mart, por ejemplo, que además ofrecen a sus clientes gran variedad de productos y un buen servicio. Pero como el precio no es un factor decisivo para cierto grupo de consumidores, desde hace un tiempo asistimos al surgimiento de una segunda tendencia: la de entretenerlos mientras realizan sus compras. Rain Forest Café, en los Estados Unidos, es un buen ejemplo,

porque desde la ambientación hasta la comida que allí se sirve, pasando por la vestimenta de los empleados, permiten que los clientes se sientan como en el medio de una selva tropical. Dicho de otro modo, viven una experiencia diferente.

En términos de estrategias de diferenciación que permitan captar mayor cantidad de clientes, ¿cuál es, a su juicio, la más apropiada?

Estoy convencido de que la estrategia para conseguir más clientes consiste en ser absolutamente único en una categoría determinada. Esto no es nuevo en algunas industrias, pero sí lo es para el sector minorista. En pocas palabras, se trata de ofrecer productos que no pueden conseguirse en otros comercios. Rain Forest Café, Nike Town y la cadena de indumentaria femenina Zara, por citar sólo algunos casos, apelan a esa estrategia. Pero tampoco hay que descartar la estrategia del precio más bajo en el mercado. Y cuando una empresa se decide por ella, es crucial que use la tecnología para reducir el inventario, la cantidad de personal, y para minimizar la cantidad de errores que pueden aparecer en el sistema.

