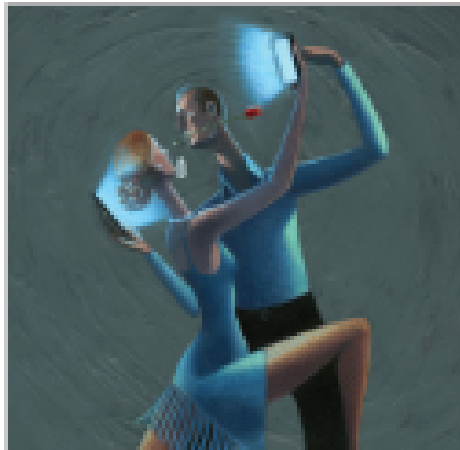


Deloitte Review

Número 20 | 2017



La danza de las relaciones en el presente♦

¿Qué nos pueden enseñar las citas digitales acerca de la lealtad del cliente en el largo plazo?

Por Susan K. Hogan, Rod Sides, y Stacy Kemp
Ilustración por Jon Krause

El equipo minorista, mayorista, y de distribución, de Deloitte, ofrece experiencia demostrada en estrategia, operaciones, finanzas, TI, talento, impuestos, administración del riesgo, y auditoría para ayudarle a usted a avanzar con confianza. Conozca más.

Deloitte.

Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legalmente separada e independiente. Para una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro, por favor vea <http://www.deloitte.com/about>. Para una descripción detallada de las firmas de los Estados Unidos miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus respectivas subsidiarias, por favor vea <http://www.deloitte.com/us/about>. Algunos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública.

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría, y asesoría financiera a clientes públicos y privados que abarcan múltiples industrias. Con una red conectada globalmente de firmas miembros en más de 150 países y territorios, Deloitte ofrece capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad para los clientes, entregándoles los conocimientos que ellos necesitan para abordar sus desafíos más complejos de negocios. Los más de 200,000 profesionales de Deloitte están comprometidos en convertirse en el estándar de excelencia.

Esta comunicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus entidades relacionadas (colectivamente la "Red de Deloitte"), por medio de esta comunicación, está prestando asesoría o servicios. Ninguna entidad de la red de Deloitte será responsable por cualquier pérdida que sea tenida por cualquier persona que confíe en esta comunicación.

Copyright © 2017. Deloitte Development LLC. Reservados todos los derechos.

♦ Documento original: "Today's relationship dance. What can digital dating teach us about long-term customer loyalty?" By Susan K. Hogan, Rod Sides, and Stacy Kemp. Illustration by Jon Krause.

Deloitte University Press, January 23, 2017.

<https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-20/behavioral-insights-building-long-term-customer-loyalty.html>.

Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.



La danza de las relaciones en el presente

¿Qué nos pueden enseñar las citas digitales acerca de la lealtad del cliente en el largo plazo?

Por Susan K. Hogan, Rod Sides, y Stacy Kemp
Ilustración por Jon Krause

LAS RELACIONES DIGITALES DEL PRESENTE: LAS CITAS NUNCA SERÁN LAS MISMAS

LOS HUMANOS, por diseño, son seres sociales que desean relaciones.¹ Como evidencia, a través de los tiempos, las personas han continuado uniéndose como parejas. Las relaciones son importantes para las organizaciones, también; en consecuencia, las empresas también han buscado construir vínculos de largo plazo, sostenibles, con sus clientes. Recientemente, la tecnología ha re-definido la naturaleza de las interacciones y el alcance de las opciones disponibles. Si bien algunos pueden lamentar esta disrupción digital y añoran el retorno de

las interacciones cara-a-cara, de la vieja escuela, para muchos, esos avances digitales han sido ampliamente benéficos y, algunas veces, transformadores. El Internet y las plataformas de los medios de comunicación sociales han permitido que amigos y familiares que viven lejos mantengan conexiones. Esas plataformas también han permitido nuevas relaciones vitales; por ejemplo, los individuos que combaten enfermedades raras pueden encontrar y conectarse con otros que enfrentan desafíos similares y formar grupos de apoyo que mucho se necesitan. Para este último tipo de relaciones formadas digitalmente, incluso el más incondicional Ludite*

* *Ludite* es una expresión que se usa para referirse a quien se opone al cambio técnico o tecnológico. También, para referirse a quien se encierra en sí mismo (a veces refugiándose en las drogas) o en grupos extremadamente cerrados (N del t).

desearía quitarse su sombrero y rendir un homenaje a la tecnología que fomenta este tipo de relaciones.

Quizás una arena en la cual lo digital ha tenido el mayor impacto es el terreno de las citas. No solo muchas relaciones de citas ahora se están formando y fomentando en línea; a menudo se desarrollan en asociaciones perdurables, sostenibles.² Dado el éxito de las relaciones incubadas digitalmente, buena parte del mercado de las citas no solo se ha movido rápidamente en el vagón digital por al menos alguna de su experiencia de citas, sino que también se ha vuelto experta en integrar sus interacciones de citas digitales y “análogas” (en-persona) en una experiencia perfecta de citas – una actividad general que nosotros denominamos “la danza de las relaciones.” En consecuencia, de manera irónica, las personas que en el presente van a citas se han vuelto maestras con lo que los vendedores todavía luchan: entrelazar las interacciones análogas y digitales en una sola experiencia unificada.

Como los vendedores se esfuerzan para seguir este camino, nosotros decidimos dar una mirada cercana al mundo de las citas digitales-análogas y a los principios comportamentales que están en juego. Este artículo proporciona sugerencias para los vendedores sobre cómo ellos pueden emplear los principios de las citas en línea y los conocimientos comportamentales a fin de que mejoren sus propias citas de relación con los clientes, engendrando mayor lealtad en el proceso. En nuestro trabajo, hemos descubierto que si bien los instrumentos pueden haber cambiado, los movimientos básicos para desarrollar y fomentar relaciones auténticas permanecen esencialmente los mismos – aunque con algunos matices a lo largo del camino.

PÓNGASE ALLÍ: EXPOSICIÓN, EXPOSICIÓN, EXPOSICIÓN

PARA quienes realizan citas y para los vendedores por igual, el primer paso, llamar la atención de los pretendientes potenciales, permanece siendo el mismo. En el reino de las citas, donde los solteros confiaban en familiares y amigos para que jugaran el rol de casamenteros, de manera creciente ahora utilizan sitios de citas de terceros para que jueguen este rol de intermediarios para ellos. En consecuencia, el círculo social personal de quien realiza citas ahora importa menos que antes; quienes realizan citas ahora pueden lanzar una red mucho más amplia. De igual manera, los minoristas también pueden usar la tecnología para extender su alcance más allá de sus mercados locales para atraer una audiencia más amplia que no esté limitada por la geografía.

Mediante los nuevos canales de los medios de comunicación, las empresas ahora tienen la oportunidad para desarrollar más y más profundas relaciones personales con los clientes. Los negocios que una vez confiaron en la publicidad masiva en el mercado para llevar sus nombres y productos frente a los clientes – jugando con el *efecto de solo-exposición* para mejorar el atractivo de sus productos³ - ahora pueden interactuar más frecuentemente con y entender de mejor manera a los consumidores mediante desarrollar una presencia en sitios de medios de comunicación social e incluso en las sub-comunidades de los sitios. Si bien quienes realizan citas tienen su parte en los sitios de casamenteros – permitiendo tanto exposición como comunicación de doble vía – sitios de medios de comunicación social tales como Instagram, sitios de anuncios para móviles tales como los anuncios Canvas de Facebook, y sitios que agregan puntos de lealtad ofrecen oportunidades para que las empresas se conecten con los clientes actuales y potenciales, junto con sus amigos y familia.

A los consumidores del presente les gusta liderar cuando bailan, pero también valoran la orientación

Así como quienes realizan citas tienen la capacidad para orientar su propio proceso de búsqueda de relación, investigación reciente realizada por Deloitte sugiere que a los consumidores les gusta controlar su propio camino de compras y su propio proceso de búsqueda.⁴ Esto está en línea con un concepto comportamental conocido como *resistencia reactiva psicológica* – el estado motivacional negativo que ocurre cuando una persona siente que su libertad está amenazada.⁵ Afortunadamente, la naturaleza interactiva de los medios de comunicación social, unida a la miríada de sitios de agregación y retroalimentación del cliente, les permite a los consumidores trazar su propio curso y satisfacer su deseo innato de libertad y control. Para satisfacer este deseo, los vendedores deben continuar sus esfuerzos para proporcionarles a los clientes un mayor grado de búsqueda y libertad de escogencia durante el proceso de compra, así como los sitios web de citas han entregado las riendas de la búsqueda a quienes individualmente buscan citas.

Si bien los consumidores valoran la autonomía, también miran los comportamientos de otros para identificar la manera correcta de comportarse. Esta tendencia cognitiva es conocida como la *prueba social*.⁶ La prueba social ocurre, por ejemplo, cuando los consumidores buscan los elementos más populares comprados o buscan ver qué otros elementos fueron comprados por quienes tienen patrones similares de compra. Entendiendo el poder de la prueba social, los vendedores expertos no solo resaltan sus productos calificados más alto o más comprados sino que también están creando oportunidades para que los clientes existentes compartan sus compras, experiencias de marca, y revisiones de los sitios. Esto proporciona evidencia y reaseguramiento para los

clientes tanto potenciales como existentes de que no están solos en sus preferencias, al tiempo que les ayuda a los consumidores potenciales a hacer selecciones.

Adicionalmente, las imágenes de manera creciente se están volviendo una herramienta importante. Aquí, también, los vendedores serían sabios siguiendo el liderazgo de quienes son experimentados en la realización de citas digitales, quienes a menudo incluyen fotos de sí mismos en diferentes escenarios y con diferentes amigos o grupos sociales. Esto les da a los buscadores de citas la oportunidad para desarrollar una descripción más rica de con quien potencialmente se quiere tener una cita, así como también para identificar áreas comunes tales como entornos o actividades familiares para ver cómo la otra persona puede ajustarse a su propio estilo de vida y a su propio ecosistema. Las imágenes también pueden activar el fenómeno comportamental conocido como la *heurística de la familiaridad*, el cual señala que las personas tienden a preferir las personas, lugares, y cosas familiares por encima de las nuevas.⁷ Con esto en mente, muchas marcas, particularmente compañías con marcas sobre estilo de vida, están mostrando sus ofertas siendo disfrutadas en entornos o contextos que probablemente sean familiares para los consumidores objetivos – y por personas que probablemente sean similares al consumidor objetivo.

Usando los medios de comunicación sociales para ayudar a identificar las ofertas de otros en las cuales los clientes actuales y potenciales estén interesados, los vendedores sabios también están capitalizando las oportunidades de marcas conjuntas. Mediante mostrar su propio producto con otros productos frecuentemente comprados, pueden tomar ventaja del *efecto halo* – la transferencia de sentimientos positivos por un producto para con un producto separado pero aparentemente relacionado.⁸

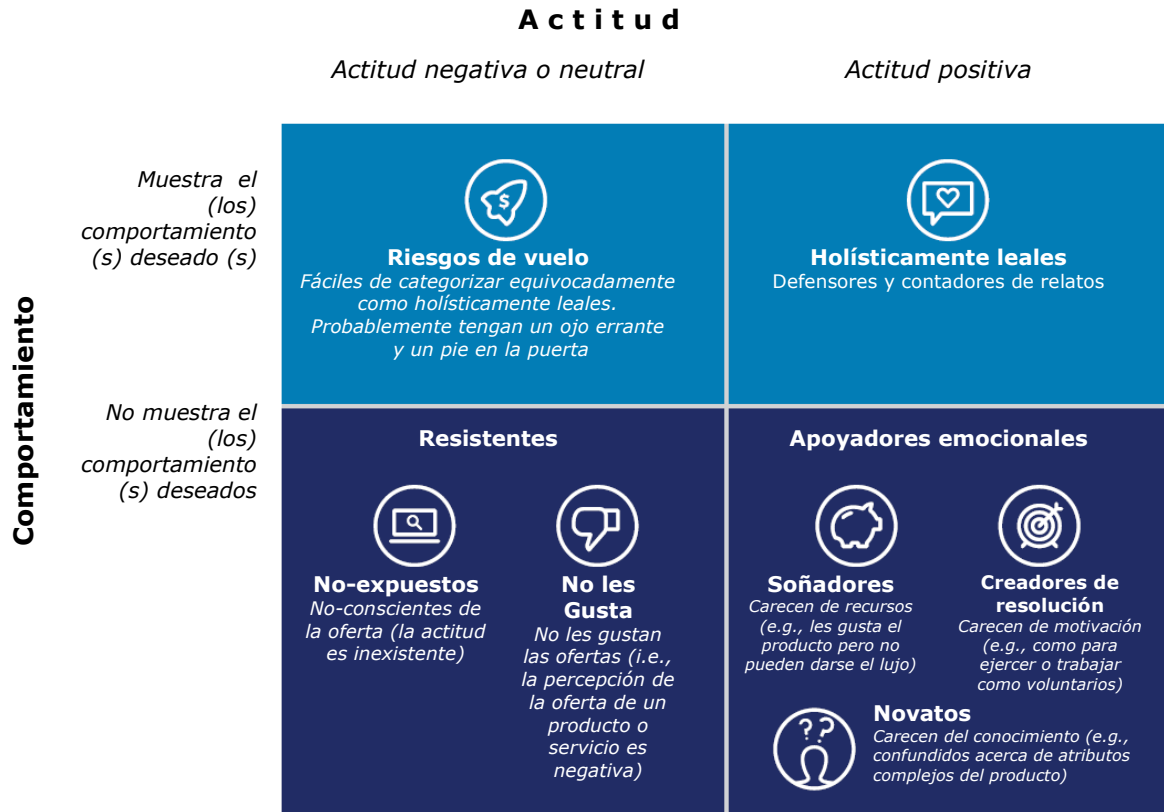
CRUZANDO A TRAVÉS DEL MAR DE OPCIONES: ESCOGIENDO SABIAMENTE SUS BATALLAS

ENTENDER la disposición del terreno, identificar las opciones de uno, y luego determinar qué perspectivas seguir es crítico para evitar desperdicio de tiempo con perspectivas equivocadas. Aquí, el principio de Pareto todavía aplica: aproximadamente el 80 por ciento de sus negocios vienen del 20 por ciento de sus clientes.⁹ Sin embargo, al igual que los experimentados realizadores de citas, los vendedores tienen que aprender cómo tamizar cuidadosamente a

través de las masas y centrarse en las opciones más prometedoras.

En un esfuerzo para ayudarles a las organizaciones a entender de mejor manera el panorama de sus clientes actuales, hemos desarrollado una estructura, que se describe en la figura 1, la cual segmenta los clientes en cuatro categorías amplias basadas en su actitud y comportamiento actuales frente a una oferta. Pensar acerca de los clientes en esas dos dimensiones, comportamiento y actitud, no es territorio nuevo, dado que son generalmente aceptadas por académicos y vendedores por igual como los componentes primarios de la lealtad del cliente.¹⁰

Figura 1. Panorama del cliente potencial segmentado por actitudes y comportamiento actuales



Fuente: Análisis realizado por Deloitte

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

Para determinar cuáles segmentos de cliente valen la pena el esfuerzo y cuáles no, los vendedores primero deben valorar quién y cuántos caen en cada categoría. Llegar allí requiere hacer preguntas, escuchar, y analizar las respuestas. Esto puede conllevar comprometerse en investigación adicional para obtener un punto de vista claro de cómo es el

panorama del cliente objetivo. La figura 2 proporciona recomendaciones por categoría de cliente sobre preguntas de investigación y estrategias de mercadeo para ganar más no-clientes y capitalizar los sentimientos positivos de quienes ya “están ahí” (esto es, clientes holísticamente leales).

Figura 2. Estrategias de investigación y mercadeo por categoría

		Actitud	
		Actitud negativa o neutral	Actitud positiva
Comportamiento	Muestra el (los) comportamiento(s) deseado(s)	<p>Riesgos de vuelo</p> <ul style="list-style-type: none"> Una táctica débil (banda adhesiva): Programas de lealtad e incentivos de previo. Esto es una táctica, no una solución estratégica, dado que solamente se centra en mantener el comportamiento más que mejorar la actitud menos-que-positiva. Una mejor estrategia: Entender qué les disgusta y utilizar esta retroalimentación para guiar la innovación del producto y las ideas de servicio adicional. 	<p>Holísticamente leales</p> <ul style="list-style-type: none"> Proteja esas relaciones y nunca las considere concedidas. Identifique oportunidades para mayor compromiso y compartir relatos. Este grupo puede ser capaz de contar su relato mejor que como usted puede hacerlo. Considere programas sostenibles de lealtad y recompensas vinculados a los comportamientos deseados.
	No muestra el (los) comportamiento(s) deseados	<p>Resistentes</p> <ul style="list-style-type: none"> Determine por qué tienen una actitud negativa o neutral. Luego haga que este conocimiento guíe la estrategia: <ul style="list-style-type: none"> No expuestos – Identifique los mejores medios de comunicación para incrementar la exposición. Las opciones actuales claramente no están funcionando. No les gusta – Entienda las razones para la actitud negativa – y si es real o percibida. Si es correcta, cambie la estrategia promocional para resaltar la realidad. Si es correcta, considere innovaciones del producto para abordar los aspectos negativos. 	<p>Apyadores emocionales</p> <ul style="list-style-type: none"> Entienda los inhibidores del comportamiento (recursos, motivación, o conocimiento). <ul style="list-style-type: none"> Soñadores: Proporcione un ciclo de venta más largo, campañas promocionales, o productos de gama baja. Creadores de resolución: ofrezca incentivos de ensayo del producto. Novatos: proporcione educación y asistencia.

Fuente: Análisis realizado por Deloitte

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

Si bien cada negocio, al igual que cada individuo, es diferente, también lo es el mar de opciones que pueden enfrentar. La determinación de en cuáles categorías centrarse y cuáles ignorar puede estar orientada por:

1. Cómo mapea el panorama de oportunidad (qué proporción de sus opciones caen en cada categoría).
2. Dónde están sus ofertas de negocio en términos de desarrollo y alcance.
3. Cuáles son sus metas de crecimiento y sus otras métricas (qué tan agresivamente usted desea expandirse, en qué dirección, y hacia cuáles tipos de clientes).

Con esas advertencias en mente, a continuación hay alguna perspectiva sobre las diversas categorías de clientes para que usted las considere cuando usted escoja sus batallas y desarrolle sus estrategias de cortejo:

Fruta madura. Son sus holísticamente leales, las relaciones positivas con los clientes que usted tiene. A menos que estas relaciones de alguna manera le estén impidiendo atraer y fomentar relaciones nuevas valiosas, usted debe nutrir y proteger estas relaciones. Dar por concedidos estos clientes es una trampa común en la cual los negocios caen en sus esfuerzos para atraer nuevos clientes.¹¹ Sin embargo, los vendedores sabios capitalizarán holísticamente a los clientes leales y les proporcionarán oportunidades para que sirvan como defensores del producto. Fomentar que esos clientes compartan sus relatos en relación con por qué valoran su oferta proporcionará prueba social para otros, lo cual potencialmente podría influir para que los no-clientes compren, así como también para validar las decisiones tomadas por

otros clientes existentes. Los vendedores también pueden considerar proporcionar incentivos a esos clientes existentes para que atraigan amigos y familiares a sus líneas de producto. Finalmente, dada su afinidad hacia sus ofertas actuales, esos clientes también son grandes objetivos para nuevas ofertas que usted pueda tener, permitiéndole a usted capitalizar el *efecto halo*.

Batallas aparentemente fáciles. En la extensión en que usted tenga un buen producto o servicio y un relato convincente para contar, ganar sobre los retenedores no-expuestos debe ser tan sencillo como incrementar su presencia en sus plataformas de medios de comunicación y comunidades en línea frecuentemente visitadas. También considere agregar la lealtad de un tercero o programas de pago. Ello no solo debe darle a usted exposición incrementada sino también (asumiendo que esos sitios ofrecen otros productos y servicios que a sus objetivos les gusta) oportunidades de compartir marcas donde usted podría capitalizar el efecto halo.

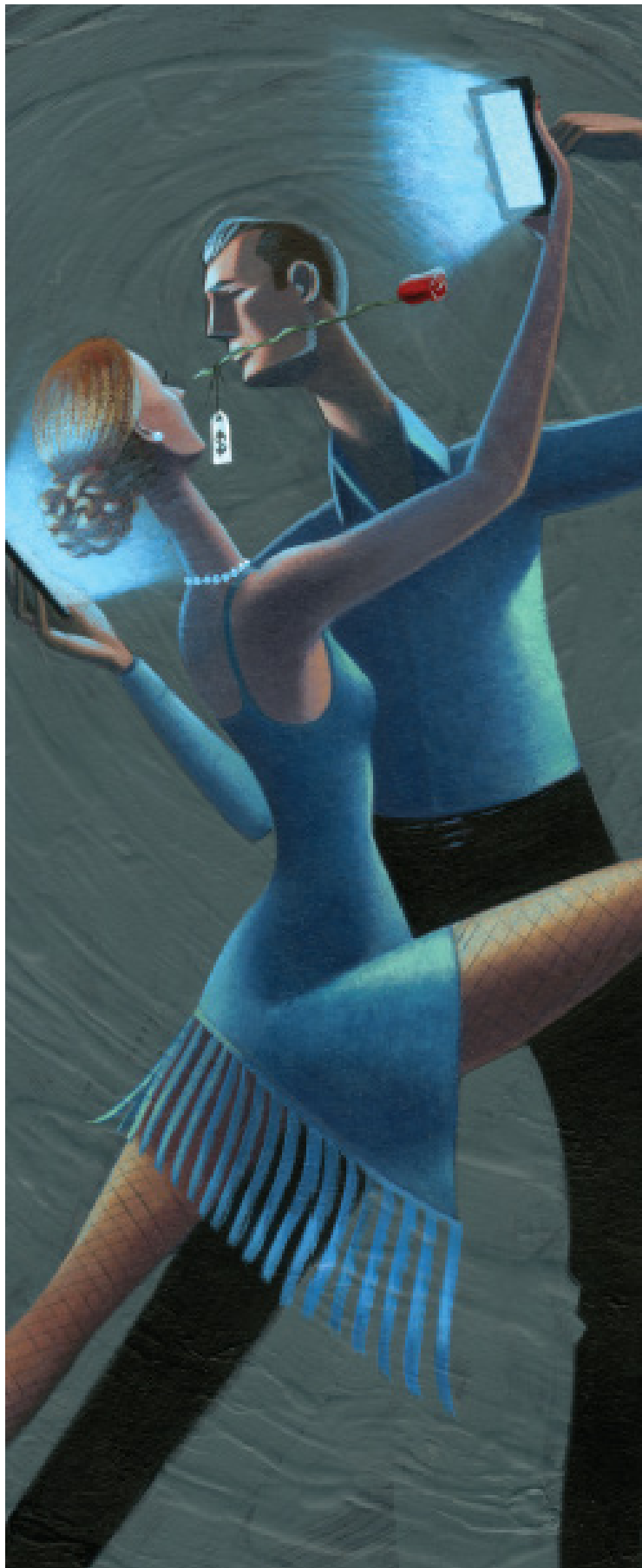
De manera similar, ganar sobre los creadores de resolución puede ser materia de proporcionar los incentivos correctos para obtener de ellos el comportamiento deseado. Sin embargo, antes de ir tras este grupo, considere lo siguiente:

- ¿Qué tanto incentivo se necesita para motivarlos para que realicen el comportamiento la primera vez?
- ¿Qué tan probable es que, luego que realicen el comportamiento deseado, las recompensas intrínsecas resultantes serán suficientes para hacer que ese comportamiento avance?

Si usted anticipa que siempre será necesario proporcionar un incentivo externo, seguir esta opción puede no valer la pena.

En términos de ganar novatos, mediante algunas ofertas sencillas, solamente educar a los positivamente inclinados pero que todavía no son clientes en la oferta del producto y dar los pasos necesarios para ponerlos al día y tenerlos listos puede ser suficiente. Sin embargo, si la oferta o el comportamiento deseado tiene un nivel alto de complejidad, tal como la incorporación de un nuevo tipo de tecnología en su oficina de respaldo o en las operaciones del día-a-día, el nivel de mantenimiento continuo requerido puede descartar a esos individuos como prospectos de prioridad alta – al menos en el corto plazo.

Probablemente hoy no, pero quizás vale la pena esperar. Hablando de oportunidad, las decisiones de si y cuándo ir tras los soñadores puede depender de qué tan largo usted considera les llevará tener los recursos para comprar su oferta. Si son clientes que valen la pena tener en el largo plazo, considere emplear, para ganar los soñadores, el doble enfoque de los fabricantes de carros de lujo. Táctica 1: considere una estrategia de publicidad de largo plazo. Aquí, esos fabricantes de automóviles invocan la *heurística de la disponibilidad* mediante exponer a los soñadores ante sus carros favoritos sobre una base consistente durante el tiempo. Esto incrementa la probabilidad de que esos clientes potenciales tendrían no solo almacenada esta información del producto sino que también son capaces de recuperarla fácilmente cuando finalmente estén en posición para hacer la compra.¹² Por separado, o junto con la primera táctica, proporcione una oferta menos costosa que los soñadores puedan acoger, con la esperanza de que en el largo plazo eventualmente irán a la oferta principal.



Las decisiones más difíciles. Las decisiones que rodean si apuntar a los tres grupos restantes típicamente son más difíciles, y menos sencillas. Por ejemplo, decidir si invertir recursos en cambiar las actitudes de los riesgos de vuelo potencialmente podría significar hacer cambios al producto o diseño actual. Esta selección depende del entorno competitivo en el cual usted opera y cómo usted acumula (en las mentes de esos individuos) en relación con las ofertas competitivas. Para las agencias gubernamentales o las industrias altamente reguladas, si bien esforzarse para que los clientes estén felices puede ser una meta admirable, la amenaza de corto plazo de perder clientes existentes debido a su actitud menos-que-favorable puede no ser tan importante como continuar centrarse en fomentar sus comportamientos deseados, tales como presentar las declaraciones tributarias exactamente y a tiempo.

A diferencia de los riesgos de vuelo, los resistentes a quienes no les gusta no son clientes actuales pero son de la opinión de que realmente saben todo lo que necesitan saber acerca de sus ofertas. Ya sea con base en hechos, ficción, o información desactualizada, lo han descartado a usted como una oferta viable o contendiente en la relación. Por consiguiente, la exposición y la selección de medios de comunicación no son sus principales obstáculos. Más aún, usted

necesita averiguar cuál es su entendimiento de usted y si esta percepción es correcta. Si su percepción no se ajusta a la realidad, usted debe considerar modificar sus comunicaciones para transmitir de mejor manera su relato. Sin embargo, si están basando sus decisiones en los hechos, entonces es tiempo para la reflexión. Así como quien busca una cita puede necesitar cambiar para ganar el afecto de un socio potencial, en este caso, las organizaciones deben preguntarse a sí mismas en qué extensión están

dispuestas a cambiar con el fin de ganar este segmento de clientes. Para muchas empresas, si el cambio requerido potencialmente ofendería y retiraría clientes existentes, ganar esos clientes puede no valer la pena. Sin embargo, tal y como se mencionó, una cantidad puede depender de cómo pueda ser el panorama de sus posibilidades. Después de darse cuenta de que los holísticamente leales eran pocos y estaban lejos y una gran cantidad de prospectos potenciales cayó en la categoría de

retenedores a quienes no gusta, Buick decidió que valía la pena el esfuerzo de cambiar su oferta – y realizó un esfuerzo concertado para comunicar esos cambios a los prospectos. De manera específica, se dio cuenta de que la mayoría de clientes potenciales eran conscientes de la marca Buick, y aun así tenían una actitud negativa hacia la imagen del carro, el fabricante de automóviles creó una campaña, a costa de burlarse de sus viejas ofertas, resaltó que su producto había cambiado.¹³

En consecuencia, así como en el juego de tener una cita, tener la competencia adecuada puede ser benéfico dado que puede permitirle a uno eclipsar otras opciones.

EL PISO LLENO DE GENTE: RECONOZCA QUE USTED NO ES SU ÚNICA OPCIÓN

LOS CONSUMIDORES tienen más opciones que como nunca antes. Por consiguiente, las empresas necesitan acostumbrarse a la idea de que incluso sus clientes holísticamente leales pueden volverse polígamos, o leales a múltiples marcas. Si bien la lealtad a múltiples marcas puede generar angustia en los vendedores, la investigación reciente sugiere que esos clientes leales a múltiples marcas pueden responder más favorablemente a los esfuerzos de mercadeo y estar más satisfechos que los clientes leales a una sola marca. ¿Por qué? Los investigadores consideran que esto se puede atribuir a la capacidad de los consumidores para comparar a través de las marcas.¹⁴ Este argumento está respaldado por el sesgo cognitivo conocido como *relatividad*, el cual sugiere que las personas están más cómodas tomando decisiones cuando se les proporciona un contexto – o conjunto de opciones comparables – que les ayude a guiar sus evaluaciones.¹⁵ En consecuencia, así como en el juego de tener una cita, tener la competencia adecuada puede ser benéfico dado que puede permitirle a uno eclipsar otras opciones. Los vendedores que proporcionan una oferta superior de producto o una mejor experiencia para el cliente durante todo el recorrido del cliente – sea experiencia en-línea o en-el-almacén, o empaçado único y creativo – potencialmente pueden ganar mayor favor del cliente a partir de los clientes leales a múltiples marcas que de sus clientes leales a una sola marca.

Si bien los vendedores deben continuar centrándose en ofrecer productos únicos y atractivos a precios competitivos a fin de atraer y retener los clientes, también necesitan reconocer que algunas veces la lealtad a múltiples marcas o el comportamiento que

cambia de marca están orientados por factores fuera de su control.¹⁶ Por ejemplo, buena parte del comportamiento que cambia de marca es debido al fenómeno comportamental conocido como *búsqueda de variedad* – el deseo de explorar otras opciones, independiente de la satisfacción con las ofertas actuales.¹⁷ Las razones que subyacen detrás de este comportamiento de búsqueda-de-variedad son muchas:

Búsqueda de lo mejor. Si bien algunos individuos pueden estar bien con la “satisfacción,” o el establecimiento de un producto que es “suficientemente bueno,”¹⁸ otros están intentando asegurar que han ubicado la mejor opción disponible, independiente de que tan buena sea la oferta actual de un producto. En consecuencia, para esos “optimizadores,” el proceso de búsqueda de información es continuo. Para los productos de costo bajo, riesgo bajo, esto lleva a ensayos continuos de nuevos productos. Para combatir esta tendencia de búsqueda-de-lo-mejor, los vendedores sabios pueden desear proporcionar información a sus clientes, ya sea en la forma de comparaciones atributo-por-atributo, lado-por-lado, o mediante emplear adicionalmente la prueba social vía testimonios de clientes que hayan intentado otras opciones y aun así regresan.

Consideraciones situacionales. A menudo, los individuos escogerán un producto por ciertos contextos y otros por otros, tales como café en grano para moler y preparar en casa vs café ya-preparado para tomarlo en la oficina o con los amigos. Por consiguiente, los vendedores sabios intentarían entender esas diversas situaciones de consumo, y asegurar que están ofreciendo su producto en todos los factores de forma correctos, empaçado, y canales para satisfacer las diferentes necesidades de contexto de los consumidores.

Niveles óptimos de estimulación. Los individuos varían enormemente en su *nivel óptimo de estimulación* [*optimal stimulation level (OSL)*], o deseo de variedad.¹⁹ Si bien algunos prefieren las rutinas, otros tienen un enorme deseo de sacudir las cosas. En el actual mar de opciones de producto, los consumidores con un nivel alto de OSL – y por consiguiente mayor necesidad de variedad – ahora tienen abundancia de oportunidades para satisfacer esta necesidad mediante el cambio de marca.

Libertad percibida – no poner todos los huevos en una sola canasta. Tal y como se mencionó, las personas tienen un deseo de mantener la libertad comportamental (resistencia psicológica activa). Una manera como los consumidores ejercen esta libertad es vía la lealtad a múltiples canales o el cambio de marca.²⁰

Deseabilidad social. Para algunas categorías de producto y en algunos círculos sociales, la variedad es vista como más socialmente aceptable que la carencia de variedad (por ejemplo, vestimenta, opciones de comida en la cena, actividades en vacaciones), incluso si para lograr esta variedad esto requiere escoger opciones menos preferidas.²¹ Tome, por ejemplo, el deseo de escuchar una canción favorita. Si bien de manera privada usted la puede escuchar una y otra vez, si usted tiene amigos cerca, en su mezcla musical usted probablemente preferiría incluir canciones menos preferidas en oposición a solo la canción favorita – aunque solo sirva para evitar ser preferido como extraño.

USO DEL COMPORTAMIENTO DE BÚSQUEDA DE VARIEDAD PARA INFORMAR LAS DECISIONES DE EXTENSIÓN DE PRODUCTO Y DE MARCA

LA VARIEDAD de búsqueda puede ser una enorme noticia para los nuevos que ingresan en una categoría de producto, pero también una llamada a la acción para los vendedores establecidos. Los vendedores a menudo intentan combatir el comportamiento de cambio-de-marca de los consumidores mediante fomentar la lealtad (o desalentar la búsqueda de variedad) vía programas de incentivos que recompensen a los consumidores por las compras repetidas. Si bien esos programas han probado ser efectivos, también pueden ser costosos y todavía dejan a los consumidores – especialmente a los con OSL altos – con una sensación de insatisfacción.

Para abordar esta necesidad del consumidor por variedad, los vendedores primero deben intentar entender el grado en el cual el cambio de marca ocurre en su categoría de producto, exactamente cómo ocurre, y, si es posible, por qué ocurre. Armados con este conocimiento, los nuevos que ingresan deben ser capaces de ubicar los puntos de entrada más lucrativos en una categoría de producto – aspectos donde el cambio de marca es alto – dado que esas serían las áreas más fáciles para conseguir ensayar. Esta misma información sobre el cambio de marca debe ayudarles a quienes están establecidos a guiar sus decisiones de extensión de marca y producto de manera que puedan proporcionarles a los clientes la variedad que necesitan, todo bajo su propio techo, sea que el cliente sea consciente o no.

Así como los clientes varían en la cantidad de la variedad que desean, también varían en la cantidad de interacción que esperan tener con los representantes de la empresa. Sin embargo, una cosa es consistente entre los consumidores en general: cuando quieren interactuar con un representante, quieren tener acceso de la manera correcta.

Lo que sigue es una experiencia de primera mano que uno de nuestros autores observó en un grupo de administración de restaurantes que de manera efectiva incorporó su oferta en línea con la necesidad de variedad de sus consumidores (vacacionistas) objetivo. Cuando estaba tomando unas largas vacaciones de fin de semana en Utah, nuestra autor y sus compañeros de viaje tuvieron la oportunidad de cenar en tres restaurantes diferentes: un restaurante americano, un restaurante de fusión asiática, y un restaurante mejicano. Solo después de las vacaciones ella supo que todos los tres restaurantes eran de propiedad de la misma compañía matriz. Esos propietarios de restaurantes aparentemente entendieron la necesidad de variedad en los restaurantes en vacaciones – ya sea orientados por OSL o quizás por el deseo de salvar la cara al regresar y decir que comieron en el mismo restaurante todas las tres noches.

La figura 3 proporciona un resumen de los factores comportamentales y de los sesgos cognitivos que muy probablemente entran en juego al cortejar al cliente y durante el proceso de la relación, junto con las estrategias recomendadas para tratarlos.

NO DEJE CAER EL BALÓN: NO SE TRATA SOLO DE “LA CITA”

EN EL PRESENTE las relaciones son mucho más que la cita misma. Tal y como muchos experimentados en tener citas le dirán a usted, lo que importan no es solo cómo usted se siente en la cita actual sino cómo se usted se siente después, una vez que ha tenido la oportunidad de absorber y procesar toda la experiencia. Quienes tienen citas a menudo analizan cómo la cita acumuló en relación con las expectativas establecidas, así como también qué ocurrió después de la cita. Por consiguiente, las señales recibidas antes de la cita, así como también las interacciones y señales de seguimiento, tales como los textos posteriores a la cita y los mensajes en los medios de comunicación social, son críticos. De igual manera, las relaciones con el cliente son mucho más que el momento mismo de compra o entrega del servicio. Investigación reciente de Deloitte hace eco de cómo es de importante que las empresas tomen este punto

Figura 3. Factores comportamentales de la relación, sesgos cognitivos, y estrategias recomendadas

Factores comportamentales y sesgos cognitivos	Recomendaciones
<p>Efecto de la sola-exposición/ heurística de la familiaridad Tendencia de las personas a desarrollar una preferencia por cosas solamente a causa de que hayan sido expuestas a ellas / preferencia por los lugares, personas, o cosas familiares sobre las noveles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Infiltre los ecosistemas/comunidades de sus clientes actuales y potenciales mediante las siguientes acciones: <ul style="list-style-type: none"> - Desarrolle una presencia en sitios de medios de comunicación social de terceros. - Asóciase con programas de lealtad de terceros (agregado) y programas de pago. - Proporcione imágenes de sus ofertas siendo usadas en escenarios familiares o por individuos/grupos similares al cliente objetivo y sus comunidades.
<p>Resistencia psicológica activa La motivación negativa que las personas experimentan cuando consideran que su libertad es amenazada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permita que los consumidores guíen sus propios caminos de búsqueda e inspiración y sus selecciones del producto, al tiempo que en el camino le proporcionan orientación y recomendaciones. • Considere proporcionar múltiples líneas de marca.
<p>Prueba social Cuando las personas permiten que las acciones y opiniones de otros influyan en su toma de decisiones y en su comportamiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcione a los consumidores orientación y recomendaciones mediante destacar los productos "más populares," frecuentemente comprados, así como también las revisiones del consumidor. • Proporcione a los clientes holísticamente leales oportunidades, puntos de venta, e incentivos para compartir sus relatos acerca de sus productos/servicios.
<p>Efecto halo La tendencia de que una opinión creada para un objeto se traslade a otro objeto aparentemente relacionado pero separado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entienda las plataformas u otros productos/servicios que más les gusta a sus consumidores objetivo (e.g., sitios de medios de comunicación social, plataformas de lealtad y pago, ofertas de producto), y considere alinear su oferta con esos productos (e.g., marcas compartidas) o plataformas complementarios.
<p>Heurística de la disponibilidad Confiar en ejemplos inmediatos que lleguen a la mente cuando se evalúa una decisión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenga su oferta en lo alto de la mente vía mensajes (comunicaciones) consistentes de recordación orientados a los clientes objetivos que puedan no estar listos para tomar la decisión de compra/utilizar su oferta (apoyadores emocionales: soñadores, novatos).
<p>Relatividad La tendencia a comparar con objetos similares cuando se evalúa algo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Haga fácil que sus clientes favorezcan su oferta mediante hacerla superior a los otros medios dentro del mismo conjunto de consideración del cliente. • Si la superioridad del producto es difícil, intente una mejor experiencia del cliente mediante otros aspectos del camino del cliente (e.g., experiencia en línea o en-el-almacén; proceso y velocidad del cumplimiento, o empaçado).
<p>Búsqueda de variedad/OSL El deseo de participar en comportamiento exploratorio por razones diferentes a satisfacción con la cantidad o grado de estimulación de las ofertas actuales / preferidas por uno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entienda exactamente cómo los consumidores prefieren buscar variedad / cambio de marca (e.g., intra o entre marcas, factor de forma, canal). Luego considere ofrecer múltiples opciones de producto – ya sea en la forma de variedad con una línea de producto existente vía extensiones de la línea de producto (e.g., diferentes sabores y estilos) o mediante crear ofertas adicionales, separadas, de línea de producto. • Fomente la lealtad de la marca y desaliente el cambio de marca o la lealtad multi-marca vía programas de incentivos que recompensen la lealtad del consumidor a una sola marca.

de vista amplio cuando piensen acerca de sus interacciones con sus clientes – específicamente, la importancia del camino de búsqueda e inspiración del cliente que lleva al momento de la compra,²² reconociendo al cliente durante la experiencia posterior a la compra,²³ y la experiencia general del cliente (experiencias previas, durante, y posteriores a

Mantenga la conversación – en sus términos

Así como los clientes varían en la cantidad de la variedad que desean, también varían en la cantidad de interacción que esperan tener con los representantes de la empresa. Sin embargo, una cosa es consistente entre los consumidores en general: cuando quieren interactuar con un representante, quieren tener acceso de la manera correcta.²⁶ Teniendo esto en mente, las empresas deben esforzarse por hacer que sus representantes estén disponibles y se acerquen a los consumidores, no solo mediante los sitios web y los canales propios de la firma sino también vía sitios medios de comunicación social y comunidades que sus clientes frecuentes. Más que reinventar la rueda para proporcionar este tipo de plataforma inmediata, considere utilizar las plataformas existentes de experiencia del cliente tales como Sprinklr. Sprinklr facilita la interacción entre los empleados de la línea de frente y los clientes mediante una plataforma centralizada, permitiéndoles a las marcas conocer mejor a sus clientes y crear una experiencia perfecta del cliente.²⁷

la interacción).²⁴ Si bien esto significa dedicar recursos adicionales y alinear de la manera apropiada los incentivos para el empleado a fin de proporcionar una mejor experiencia del cliente, la buena noticia es que la investigación reciente sugiere que esas interacciones en línea pueden servir para fortalecer la satisfacción general y la lealtad.²⁵

PENSAMIENTOS DE PARTIDA: DANZAR AL RITMO DEL TAMBOR DE HOY

SI BIEN los instrumentos pueden ser diferentes, los movimientos básicos permanecen siendo los mismos. Adelante se presentan unas pocas consideraciones a tener presentes cuando se aventure en el piso de danza de la relación con el cliente.

Conozca a los clientes donde ellos estén y encuentre puntos en común.²⁸ La exposición todavía importa, pero los días de esperar generar una buena impresión hasta que el cliente se decida ir al almacén o visitar su sitio web ya pasaron. Establezca una presencia en los medios de comunicación social de sus clientes y conozca sus círculos de influencia. Más que reinventar la rueda, capitalice a partir de plataformas existentes tales como programas de lealtad, pagos, y plataformas, de terceros.

Conecte, escuche, responda, y ajuste: el dar y el tomar de la danza. Así como la comunicación es clave para las relaciones interpersonales, en este entorno crecientemente concurrido, es crítico mantener una conexión continua o tener puntos de contacto con sus clientes. Si bien usted puede tener solo seis u ocho interacciones transaccionales con un cliente en un año, usted puede mantener abiertas las líneas de comunicación y compromiso mediante capitalizar en las plataformas digitales y las comunidades en línea para mantener el diálogo continuo.²⁹ Dese cuenta de que no se trata solo de escuchar sino de responder de una manera oportuna y empática, y ajustar dónde y cuando sea apropiado.³⁰

Conózcase a sí mismo: No intente ser todas las cosas para todas las personas. Algunas relaciones no estaban destinadas a serlo. En negocios, así como en el realizar citas, la meta final no debe ser determinar cómo ganar sobre alguien. Más aún, los vendedores necesitan tener en mente que las relaciones saludables, sostenibles, deben ser benéficas para ambas partes. Si bien satisfacer de manera efectiva las necesidades del cliente con oferta única de producto y experiencia superior del cliente debe continuar siendo una prioridad para los vendedores, es imposible ser todas las cosas para todas las personas. Algunos segmentos de clientes pueden verse atractivos a

primera vista, pero luego de inspección adicional, pueden no valer el esfuerzo. Los vendedores sabios se centrarán en los clientes existentes y potenciales que consideran puedan satisfacer al tiempo que todavía permanecen fieles a sus fortalezas centrales y a su visión. Si bien puede haber oportunidades para atraer clientes nuevos, dese cuenta que algunas de sus mejores oportunidades pueden venir de los clientes existentes. Si ganar nuevos clientes significa ignorar y potencialmente perder relaciones existentes mediante cambiar el núcleo de quien usted es, usted puede querer pensarlo dos veces. Hay una línea fina entre vender nuevos negocios y vender. **DR**

Susan K. Hogan es gerente de conocimiento del Mercado en Deloitte Services LP.

Rod Sides es vicepresidente de Deloitte USA. Lidera la práctica de minorista, mayorista, y distribución en Estados Unidos y su práctica de consultoría minorista en todo el mundo.

Stacy Kemp, Deloitte Consulting LLP, lidera los negocios de cliente, producto, y fijación de precios dentro del sector minorista de la organización.

Los autores desean dar las gracias a la comunidad de práctica de conocimientos comportamentales de Deloitte, Jonathan Copulsky, Mark Cotteleer, Sean Daley, Karen Edelman, Sarah Goldwasser, Jonathan Holdowsky, Junko Kaji, Kelly Monahan, Tim Murphy, Douglas Palmer, Henry Phillips, Heather Rangel, Kerri Sapp, Shrupti Shah, Joanie Pearson, y Kevin Weier por sus contribuciones a este artículo.

NOTAS FINALES

- ¹ Abraham H. Maslow, "A theory of human motivation," *Psychological Review* 50, no. 4 (1943), pp. 370–396.
- ² William Harms, "Meeting online leads to happier, more enduring marriages," *UChicagoNews*, June 3, 2013, <https://news.uchicago.edu/article/2013/06/03/meeting-online-leads-happier-more-enduring-marriages>.
- ³ Robert B. Zajonc, "Attitudinal effects of mere exposure," *Journal of Personality and Social Psychology* 9, no. 2, part 2 (1968): pp. 1–27.
- ⁴ Jeff Simpson, Lokesh Ohri, and Kasey M. Lobaugh, *The new digital divide: The future of digital influence in retail*, Deloitte University Press, September 12, 2016, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/industry/retail-distribution/digital-divide-changing-consumer-behavior.html>.
- ⁵ Sharon S. Brehm and Jack W. Brehm, *Psychological Reactance: A Theory of Freedom and Control* (New York: Academic Press, 1981).
- ⁶ Elliot Aronson, Timothy D. Wilson, and Samuel R. Sommers, *Social Psychology*, 5th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005); Robert Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion* (New York: William Morrow and Company, 1993).
- ⁷ Amos Tversky and Daniel Kahneman, "Availability: A heuristic for judging frequency and probability," *Cognitive Psychology* 5, no. 2 (1973): pp. 207–232.
- ⁸ Karen Dion, Ellen Berscheid, and Elaine Walster, "What is beautiful is good," *Journal of Personality and Social Psychology* 24, no. 3 (1972): pp. 285–90.
- ⁹ Richard Koch, *The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More With Less* (London: Nicholas Brealey Publishing, 2001).
- ¹⁰ Alan S. Dick and Kunal Basu, "Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework," *Journal of Academy of Marketing Science* 22, no. 2 (1994): pp. 99–113.
- ¹¹ Susan K. Hogan and Timothy Murphy, *Breaking up is hard to do: How behavioral factors affect consumer decisions to stay in business relationships*, Deloitte University Press, June 26, 2015, <http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/behavioral-economics/how-behavioral-principles-affect-consumer-loyalty.html>.
- ¹² Tversky and Kahneman, "Availability: A heuristic for judging frequency and probability."
- ¹³ Nathan Bomey, "Buick winning sales by poking a little fun in ads," *Detroit Free Press*, September 16, 2014, <http://www.usatoday.com/story/money/cars/2014/09/16/buick-advertising/15689483/>
- ¹⁴ Bart Lariviere et al., "Does satisfaction matter more if a multichannel customer is also a multicompany customer?," *Journal of Services Management* 22, no. 1 (2011): pp. 39–66, <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09564231111106910?journalCode=josm>.
- ¹⁵ Dan Ariely, *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions* (New York: HarperCollins, 2008), pp. 1–23.
- ¹⁶ Sarah Very and Lindsey Rupp, "US holiday sales to grow, but big chains getting smaller piece," *Chicago Tribune*, September 21, 2016, <http://www.chicagotribune.com/business/ct-holiday-sales-outlook-20160921-story.html>.
- ¹⁷ M. Venkatesan, "Cognitive consistency and novelty seeking," *Consumer Behavior: Theoretical Sources*, eds. Scott Ward and Thomas Robertson (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1973), pp. 354–384.
- ¹⁸ Herbert A. Simon, "Rational choice and the structure of the environment," *Psychological Review* 63, no. 2 (1956): pp. 129–138.
- ¹⁹ P. S. Raju, "Optimum stimulation level: Its relationship to personality, demographics, and exploratory behavior," *Journal of Consumer Research* 7, no. 3 (1980): pp. 272–282.
- ²⁰ Reto Felix, "Multi-brand loyalty: When one brand isn't enough," *Qualitative Market Research: An International Journal* 17, no. 4 (2014): pp. 464–480.
- ²¹ Rebecca K. Ratner, Barbara E. Kahn, and Daniel Kahneman, "Choosing less preferred experiences for the sake of variety," *Journal of Consumer Research* 26, (June 1999): pp. 1–15.
- ²² Simpson, Ohri, and Lobaugh, *The new digital divide*.
- ²³ Susan K. Hogan and Timothy Murphy, *Loving the one you're with: How behavioral factors influence responses to customer incentives and rewards*, Deloitte University Press, June 17, 2016, <http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/behavioral-economics/how-behavioral-factors-influence-customer-rewards-incentives.html?coll=11936>.
- ²⁴ Tiffany Dovey Fishman, Kirsty Hosea, and Amrita Datar, *CX: Customer experience as a prescription for improving government performance*, Deloitte University Press, August 24, 2016, <http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/industry/public-sector/improving-customer-experience-government-performance.html>.

- ²⁵ Shankar Venkatesh, Amy Smith, and Arvind Rangaswamy, "Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments," *International Journal of Research in Marketing* 20, no. 2 (2003): pp. 153-175.
- ²⁶ Alison Kenney Paul and Susan K. Hogan, *On the couch: Understanding consumer shopping behavior*, Deloitte University Press, September 10, 2015, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/industry/retail-distribution/understanding-consumer-behavior-shopping-trends.html>.
- ²⁷ Sprinklr website, https://www.sprinklr.com/lp/social-media-management/?utm_source=adwords&utm_medium=cpc&utm_content=demo-request&utm_campaign=Sprinklr-Brand-Campaigns&gclid=CNjbhMKAsM8CFUUVgQodFNwBLA, accessed November 3, 2016.
- ²⁸ Bhavin Shah, "Relationships 2.0: The new role of the web in offline relationships," *Wired*, September 2014, <https://www.wired.com/insights/2014/09/relationships-2-0/>.
- ²⁹ Simpson, Ohri, and Lobaugh, *The new digital divide*.
- ³⁰ Hogan and Murphy, *Loving the one you're with*.

Deloitte.
University Press

 Síguenos en @DU_Press #Deloitte Review

Para actualizaciones de Deloitte University Press
regístrese en DUPress.com.

Tenga cada
edición en su
dispositivo móvil

