

# Multiplicar en lugar de sumar o restar

Antonio Ibañez



Socio de Daemon Quest Deloitte

Es innegable que la tecnología está cambiando tanto el modo en que los consumidores buscan, compran e interactúan como la forma en que las compañías conectan con ellos, responden y proveen. El mundo digital ha abierto puertas a mayores demandas de los consumidores, ha roto barreras de entrada a competidores, ha desintermediado y ha marcado nuevas reglas de juego multiplicando los puntos de contacto entre marcas y público objetivo. Lo que significa toda una revolución en cómo las empresas deben plantear su estrategia y, por ende, su organización interna.

Entre los grandes retos que se plantean está el cómo combinar y coordinar el mundo online con el off-line. Dejar de pensar en ellos como dos realidades distintas para fundirlos y visionarlos como un todo global, ya que juntos conforman la imagen que la empresa proyecta realmente en el mercado.

Trabajar bajo esta premisa de visión global significa identificar, definir y actuar de forma coherente y combinada en todos los momentos de contacto en que un cliente o potencial interacciona con una determinada marca. Es decir, el consumidor debe situarse



realmente en el centro y poder comprar o utilizar un servicio de una empresa, poner reclamaciones o pedir información, etc., en las mismas condiciones independientemente del canal que escoja.

La experiencia del cliente con una misma marca debe ser coherente independientemente del canal o vía de contacto con éste. Un pequeño ejemplo: desde el punto de vista del cliente, no es lógico ni coherente que el mismo producto tenga un precio distinto en función del canal por el que lo adquiere.

Por otro lado, no se debe perder de vista el coste de la compra para el consumidor que, en la medida de lo posible, debe ser lo más reducido posible. Y por

coste de compra, no me refiero únicamente al precio de venta del producto o servicio.

Si ponemos al cliente en el



*El mundo digital ha marcado nuevas reglas de juego, multiplicando los puntos de contacto entre marcas y público*

centro de nuestra estrategia, debemos también considerar el tiempo que el cliente invierte en informarse, comparar, acceder a la 'tienda', plazo de entrega, proceso de devoluciones,...

es decir valorar su posible esfuerzo o frustración, y además compararlo con lo que sucedería si optara por la competencia.

Si la tecnología y el mundo digital, por sí solos, han permitido reducir enormemente este coste, una buena combinación de los canales permite ir mucho más allá.

Estas nuevas capacidades exigidas a las empresas implican la definición de nuevos modelos de datos de clientes que contengan información completa y actualizada, accesibles desde cualquier canal y disponibles en cualquier punto de contacto y, a su vez, un registro de todas las interacciones

de un cliente que a su vez sean accesibles en cualquier momento y en cualquier lugar. Con la tecnología y las aplicaciones existentes hoy ya es posible no sólo esto sino ir mucho más allá.

Pero esto sólo es la punta del iceberg, ya que, si profundizamos en lo que realmente implica pensar en todos los canales de distribución como distintas piezas de un todo y situamos al cliente en el centro del negocio, es evidente que estamos delante de toda una revolución en la construcción de la cadena de valor, en la operativa, en la infraestructura, en marketing, en el talento, en las finanzas, es decir, en el corazón y el motor de la empresa.

## Nuevos derechos del pasajero aéreo

Cualquier pasajero de líneas aéreas puede haber sufrido retrasos en el vuelo, pérdida de conexión o la denegación del embarque en el vuelo. Junto a las molestias, se une a menudo la frustración de no ser compensados por los inconvenientes. Una nueva normativa europea pretende mejorar los derechos de los pasajeros.

En 2004 se introdujo un reglamento en la Unión Europea que en teoría ampliaba los derechos de los pasajeros, pero sus insuficiencias han tenido que ser corregidas con frecuencia por el Tribunal de Justicia de la Unión Europea; por ejemplo, el reglamento no prevé la compensación en caso de retrasos de vuelos, pero a raíz

Montse Martínez



Profesora de la Universitat Rovira i Virgili. Abogada Grupo Gispert Abogados y Economistas

de un caso que fue llevado a dicho tribunal ahora se reconoce el derecho a indemnización si un vuelo llega con más de tres horas de retraso.

El mismo reglamento prevé que la cancelación de un vuelo por circunstancias extraordinarias exime a las compañías de indemnizar a los pasajeros, entendiéndose por circunstancias extraordinarias aquellas que no hubieran podido

evitarse incluso si se hubieran tomado todas las medidas razonables, como por ejemplo, casos de inestabilidad política, condiciones meteorológicas adversas o deficiencias inesperadas en la seguridad del vuelo. Otra vez, el Tribunal de Justicia de la Unión Europea ha cambiado la normativa, dictaminando que las cancelaciones debidas a averías en los aviones no liberan de responsabilidad a las compañías aéreas, argumentando por tanto que las cancelaciones por tales motivos son indemnizables.

La normativa actual tampoco prevé compensaciones a los pasajeros en casos de pérdida de vuelos de conexión por retrasos del vuelo precedente, situación que una vez más ha sido rectificada por Tribunal

de Justicia de la Unión Europea, que concedió tal derecho a un pasajero.

A expensas de su redacción final, el nuevo reglamento trae entre otras las siguientes novedades:

- Regulación detallada de las compensaciones por retrasos: 250 euros en retrasos de 5 horas en vuelos dentro de la Unión



*La normativa actual no prevé compensaciones a los pasajeros en casos de pérdida de vuelos de conexión por retrasos del vuelo precedente*

Europea y a terceros países de distancia igual o superior a 3.500 km; 400 euros en retrasos de 9 horas entre 3.500 y 6.000 km y; 600 euros en retrasos de 12 horas en vuelos de 6.000 km o más.

- Derecho a asistencia y compensación a pasajeros que pierdan sus vuelos de conexión de acuerdo con los límites anteriormente señalados.

- Exclusión de las averías técnicas inherentes como causas que eximen a las compañías aéreas de compensar por cancelaciones y retrasos.

- Prohibición de denegar el embarque del vuelo de vuelta cuando no se ha producido el de ida.

Este nuevo texto inició su andadura en 2013 y está siendo objeto de debate en el seno de la Comisión y Parlamento Europeo, siendo incierto, a día de hoy, su definitivo acuerdo y redacción final