

Sección realizada por el Programa Superior de Dirección de Empresas de Telecomunicaciones del Instituto de Empresa.



Cientes de colores

La información del cliente es un arma competitiva muy interesante. Un cliente del que tenemos información es un cliente “pintado de colores”, al que podemos reconocer cuando se acerca.

Algunas empresas de servicios de telecomunicación han empezado a utilizar sistemas de *customer profiling*, de manera que cuando un cliente llama para preguntar o pedir algo, es reconocido al momento: una pantalla alerta al operador proporcionándole información acerca del estado contable de ese cliente, su valor actual, valor esperado y variables afines, presentadas en forma gráfica mediante semáforos de colores, relojes o indicadores de diversos tipos. En algunos casos, el cliente puede incluso ser reencaminado a diferentes lugares de la empresa, operadores propios o subcontratados, o departamentos especializados en la atención a clientes VIP.

Es posible que cada cliente acabe convirtiéndose en un almacén de información, al que las compañías de su elección acceden en mayor o menor medida. Así, uno de mis principales activos como cliente que gasta altos importes en comunicaciones, sería no sólo disfrutar de la atención que mi compañía me dispensa, sino también tener la posibilidad de optar entre diferentes ofertas de productos y servicios de firmas que competirán entre sí por obtener mis favores. Para las compañías, esto significa que deberán competir en conocien-

to de los clientes, que la información sobre ellos se convertirá en uno de sus activos verdaderamente importantes.

Sin embargo, no todo es positivo. Es necesario no sólo conocer al cliente, sino tener la inteligencia necesaria para ubicarlo en un momento de su “ciclo de vida”.

“Ciclo de vida”

Hay que tener claro que el cliente que hoy no es interesante, podría serlo mañana, o que, al menos, se podría conseguir mediante los procedimientos oportunos. La triste realidad indica que muchos son al principio jóvenes que economizan lo que pueden y se dan al *churning* constante. Pero después empiezan a consumir más determinados servicios, y algunos acaban incluso siendo clientes oro y, además, fieles. Ser capaz de detectar ese tipo de tendencias y de aplicarlas en su justa medida significa, por ejemplo, no tener que volver a recaptar a los que un día se “echó a patadas”, y que se quedaron con una imagen negativa de la compañía. Y eso exige mucha inteligencia de clientes, muchos datos, pero también mucho conocimiento del negocio y mucho sentido común.

El sector se mueve en dos direcciones. Por un lado, hacia una oferta de produc-

tos y servicios cada vez más envolvente que permita que el cliente vea a la compañía como a un aliado capaz de explicarle cuáles de las miríadas de tecnologías que van surgiendo representan algún tipo de valor para él, cómo utilizarlas, cómo adaptarlas, cómo integrarlas y cómo hacer que generen valor.

Un cliente confuso entre muchas tecnologías, con dificultades para saber que opción tomar representa, en realidad, una dorada oportunidad. Si se le trata bien, se le solucionan sus problemas, se le fidelizará para mucho tiempo. Si se le recomienda una solución deficiente, si se le “vende una moto”, empezará a odiarnos en cuanto se de cuenta de ello. La oferta envolvente, el “soy tu referente para lo que tenga que ver con comunicación” nos brinda oportunidades para profundizar en la relación, para añadir más información a nuestro repositorio, para aprender a ubicar al cliente en nuestro ciclo y valorarlo en la medida adecuada.

Precios discriminatorios

La segunda tendencia viene dada por los llamados precios discriminatorios. Una discriminación en precios eficiente supone un máximo aprovechamiento del equilibrio oferta-demanda, y posibilita que seamos capaces de maximizar el retorno por cliente. Pero resulta complejo, porque tanto los clientes como nosotros mismos seguimos teniendo una “pátina democrática” que nos lleva a pensar que esto está mal, que en realidad los precios deberían ser iguales para todos. Sin embargo, un cliente al que, a un precio superior, se le puede generar un valor mayor mediante la adecuada combinación de productos y servicios puede alcanzar un nivel de satisfacción muy superior al de un cliente equivalente que paga un precio “democrático”. ¿Dónde está el truco? En el párrafo anterior. Sólo conociendo al cliente mediante la mencionada oferta envolvente podemos llegar a aplicarle precios discriminatorios que le aporten valor y no le hagan sentirse engañado. Es un círculo virtuoso. Por donde lo empiece, es cosa suya.

■ ENRIQUE DANS

Director del Área de Sistemas y Tecnologías de Información del Instituto de Empresa
<http://www.enriquedans.com>