

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

Operadores y proveedores de servicios se enfrentan a un nuevo perfil de cliente al que habrá que darle mucho más que simple tecnología. En el nuevo entorno, la especialización en determinados nichos de la demanda y el conocimiento profundo del cliente serán los factores que aporten una verdadera ventaja competitiva.



Si hay algún adjetivo que pueda ser utilizado para definir hoy en día el sector telecomunicaciones es el de paradójico. Por un lado, las empresas se hacen cábalas y cruces acerca de los futuros modelos de negocio, de la rentabilidad de los clientes, de hacia donde desplazarán sus preferencias en materia de comunicaciones, entretenimiento o tecnologías en general. Por el otro, nos hallamos ante la realidad de un sector en el que todas las transacciones quedan, de alguna manera, recogidas en alguna parte, en algún "fichero log", algo que nos podría recordar poderosamente a la película "Minority Report": no importa lo que usted haga, adónde vaya, lo que compre... siempre hay un escáner que le vigila y nos informa de su posición.

¿Cómo se encuentra realmente el sector? ¿Desorientado, en busca de rentabilidades por usuario que ya no han vuelto a ser lo que eran o lo que se pensaba que serían? Desde nuestro punto de vista, la situación es, cuanto menos, confusa. Las empresas miran a un consumidor voluble, que lo mismo convierte a los mensajes cortos SMS en vedette absoluta como que acoge con frialdad los mensajes multimedia MMS, o se niega, tozudo, a entender la propuesta de valor de una tecnología determinada. ¿Ha perdido el sector todo atisbo de sensibilidad hacia sus clientes?

¿Por qué, cuando antes se entendían perfectamente sus necesidades y cómo cubrir las, ahora se dan tumbos y se malgastan millonarias inversiones en despliegues tecnológicos de dudosa rentabilidad? La respuesta parece sencilla: la culpa es de la tecnología.

### Necesidades complejas

De tener clientes que únicamente pretendían comunicarse mediante voz entre dos aparatos situados a ambos lados de un hilo conductor, y a los que se facturaba simplemente en función de la "longitud" de dicho hilo" y del tiempo que lo mantuviesen ocupado, hemos pasado a un cliente de necesidades sumamente complejas: ahora pretende utilizar tecnologías múltiples, con hilos, sin ellos, a través de diferentes bandas, con decenas de dispositivos... Algunas de esas tecnologías, además, se manifiestan difícilmente compatibles con otras: ¿cómo convencer a un consumidor cada vez más informado de que debe seguir pagando por determinados servicios en función del tiempo y el espacio cuando otras tecnologías permiten un intercambio incluso más rico de información y de manera totalmente independiente de esos factores?

El futuro aparece complicado. Mientras el cliente se muestra cada vez más escurridizo, miles de "telecos locos" de todas

partes del mundo parecen empeñados en seguir desarrollando tecnologías, sin saber exactamente cómo van a ser acogidas, ni el efecto que tendrán en las preexistentes. Tecnologías que, por otro lado, la industria acoge entusiasta, pensando que van a suponer un factor de diferenciación. Pero no es así. A duras penas se podrá mantener una posición competitiva basada en la tecnología. La tecnología es ahora un "factor nutricio", de los de la parte inferior de la pirámide de necesidades, un **basic**, algo que todo el mundo asume que debe estar ahí y que, por tanto, ya no otorga ninguna diferenciación.

### El factor diferenciador

Es cierto que, para algunos, la diferenciación estribará precisamente en "crear" esas tecnologías en costosísimos laboratorios diseñados a tal efecto. Pero, para otros, seguramente la mayoría, la diferenciación deberá basarse en algo escasamente explotado hasta el momento: el conocimiento de los clientes. Para ello, habrá que ser capaces de aplicar tecnología a la relación con ellos, tecnologías que nos permitan diferenciar sus necesidades, su agrupación por nichos y perfiles. Así, el futuro traerá, seguramente, competidores especializados en clientes hiper innovadores, mientras otros se especializan en la amplia mayoría, otros en los de alta rentabilidad, y habrá incluso los que se focalicen en los clientes de perfil bajo que el resto no quiera. Habrá, como en todo el resto de los sectores, una lucha por nichos de clientes, ya no basada en su localización en una zona u otra, sino en sus necesidades y características específicas. Y las ventajas vendrán determinadas precisamente por la capacidad de identificar, clasificar, interaccionar y adaptarse a todos esos tipos y perfiles de clientes.

Aprenderemos a saber cómo es un cliente a pocas transacciones que hayamos hecho con él, podremos predecir sus hábitos, su gasto medio, su propensión a la innovación... Sabremos si son asesinos antes de que lo sepan ellos mismos, y podremos fidelizar a los que nos resulten interesantes, e "invitar a abandonarnos" a lo que no lo sean.

En la nueva economía, sus clientes le están llamando... ¿está su empresa dando tono de ocupado?

■ ENRIQUE DANS

[http://www.ie.edu/enrique\\_dans](http://www.ie.edu/enrique_dans)

■ ARJAN SUNDARDAS

<http://arjan.armorica.biz>