



OPINIÓN

Enrique
 Dans

Cientes y sostenibilidad

Las primeras herramientas que la tecnología intentó aplicar a la empresa tenían como foco la mecanización: hacer más rápido tareas que, anteriormente, se hacían a mano. La contabilidad, las nóminas y otras funciones fueron parcialmente automatizadas, y generaron auténticos reinos de taifas, con infinitas bases de datos, y episodios de caos cuando se trataba de acceder a la información de un cliente que se encontraba fragmentada en sitios diferentes.

La siguiente oleada trató de centralizar todo eso de una manera coherente, y plantear herramientas que permitiesen analizarlo. De repente, era posible aproximarse al valor de un cliente, segmentarlo en curvas ABC, intentar optimizarlo midiendo el CLV, o Customer Lifetime Value, o aplicándole métodos como el *cross-selling* o el *up-selling*.

La tercera fase es diferente. Ahora, debemos tratar a los clientes sabiendo que la comunicación se ha alterado drásticamente, y que hemos pasado de un mundo unidireccional a uno drásticamente bidireccional. Cada cliente es un potencial altavoz, que puede beneficiar o perjudicar a la compañía. Las empresas son lo que su comunidad de clientes dice de ellas. Cada interacción cuenta, y pasa a condicionar todo lo que creíamos saber sobre ese cliente.

En ese entorno, los análisis tienen que pasar a medir otra cosa: la sostenibilidad de la relación. Un cliente fantástico que consume muchos de nuestros productos o servicios puede pasar a ser alguien que odia radicalmente a la compañía si comprueba que lo hemos estado estafando durante años, si hemos tratado de optimizar nuestros flujos de caja con él en lugar de plantearlos como una relación sostenible. Sostenibilidad basada en información. Clientes individuales. Todavía muy pocas empresas están haciendo algo así. Será seguramente un cambio lento. Pero no lo dude: se va a producir.

Profesor de IE Business School