

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



Para algunos tipos de empresas, la externalización de la gestión de clientes ofrece considerables ventajas, pero aunque estas tareas se dejen en manos de terceros, nunca se debe descuidar la gestión del conocimiento que aporta el proceso, clave para el desarrollo empresarial.

Hace tiempo que el término de externalización figura en el vocabulario de muchas empresas. En el caso de las pymes, este tipo de servicios les permite llegar a clientes que hasta hace unos años sería impensable con la misma inversión. Hoy, con unos pocos cientos de euros, una organización puede promocionar su producto o servicios en Internet, llegando a un número potencial de clientes infinito. Pero, después, cuando surge la necesidad ineludible de interactuar con esos clientes, ¿cómo se mantiene el contacto con ellos?, ¿cómo repetir ventas?, ¿qué productos relacionados se le pueden ofrecer?, ¿quién le resuelve sus dudas?

Si hasta hoy se han externalizado sistemas, comunicaciones e, incluso, aplicaciones, ahora le toca el turno a la gestión de los clientes. Independientemente de la actividad que se desarrolle, el conocimiento del cliente es fundamental para su éxito, y existen organizaciones que ese trato directo lo dejan en manos de empresas especializadas en esta tarea. Pero aunque se externalice el proceso, nunca se debe descuidar la gestión de este conocimiento, clave para el desarrollo empresarial.

Es en este punto donde nos replanteamos el valor para las empresas de la externalización de ciertos procesos. Una gran empresa puede permitirse externalizar el soporte a sus clientes, perdiendo así el contacto directo con ellos, al no ser esta actividad el core de su negocio. Esto se intenta suplir con complejos desarrollos que hacen las veces de experimentado comercial, captando las necesidades del cliente y sus quejas para que toda esa información recogida por los teleoperadores externos llegue a la empresa y no se quede en esta primera línea de soporte, dedicada a tareas meramente operativas. La gestión del conocimiento se debe quedar dentro de la empresa para su estudio y análisis.

Para aumentar la información sobre los clientes, algunas empresas están intentando maximizar el tiempo que éstos pasan navegando en su portal de Internet. Hay que suplir el contacto personal que se está perdiendo con el cliente al llevar

el negocio a la Red. En este sentido, estamos viviendo una curiosa circunstancia: trato despersonalizado del cliente en el mundo real y personalización en el virtual. En un mundo plagado de franquicias y grandes superficies, se da la paradoja de que las grandes empresas buscan la personalización en el mundo virtual y no en el real. Con este fin, emplean diferentes vías para captar las preferencias de sus clientes y sus hábitos de consumo: tarjetas de fidelización, complicados portales web, que se van construyendo dinámicamente en función de los perfiles de sus usuarios, encuestas, foros de discusión, etc. Esto les permite ofrecer a cada usuario portales web personalizados con los productos que más se adaptan a su perfil y con ofertas a medida, en contraste con las tiendas físicas, donde no hay distinción entre clientes.

Sin perder la perspectiva

A pesar de todos estos esfuerzos, se puede llegar a no conocer lo suficientemente a los clientes como para retenerlos. Aunque esta situación es especialmente peligrosa, puesto que se pierde la perspectiva del cliente, puede ocurrir en organizaciones cuyo objetivo es la gran masa de consumidores y no el cliente como individuo. También en empresas que no tienen un producto sustitutivo, con lo que los clientes son presas del sistema.

Pero donde nunca debe ocurrir esa situación es en la pyme, donde cada uno de los clientes es importante. Aquí ya no se trata de si se debe externalizar el core de la organización, sino de que no se debe dejar en manos de terceros el trato con el cliente. Su gestión podrá ser mucho más personalizada y estar apoyada en sistemas especializados, pero el trato directo con el cliente será fundamental. Aunque una pyme llegue a convertirse en un agregador de valor, coordinando diferentes actividades en manos de terceros, el trato directo con los clientes se debe mantener como una actividad principal.

■ JOSÉ ANTONIO ROMERO

Profesor del Instituto de Empresa

■ ARJAN SUNDARAS

Director del P.S.D.E. Telecomunicaciones del Instituto de Empresa

www.arjan-sundardas.com

