

EL CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL



Alfredo A. Hoffmann

ORCID: 0000-0003-4741-4174

Profesor de Introducción al Marketing
Carrera de Administración y Marketing
Facultad de Negocios, UPC
Lima - Perú

alfredo.hoffmann@upc.pe

Recibido: 16 de noviembre de 2018

Aprobado: 23 de noviembre de 2018

Cómo citar este artículo:

Hoffmann, A. (2018). El conocimiento de los clientes para la transformación digital. *Review of Global Management*, 4(2), 22-23.

Actualmente, muchas empresas dicen estar centradas en el cliente y estar implementando la transformación digital. Nos ocuparemos del primer tema en este ensayo que, se piensa, es la base y lo más importante antes de empezar un proceso de transformación digital.

El profesor Peter Fader, de The Wharton School de la University of Pennsylvania, universidad de preponderancia, define una empresa *customer centric* como aquella que conoce a sus clientes con mayor rentabilidad futura y que alinea el desarrollo de productos y las operaciones de la empresa hacia ellos.

Sabemos que no todos los clientes son iguales para la empresa: hay clientes con mayor valor que otros. Es más, por nuestra experiencia podemos asegurar que se cumple la ley de Pareto para la distribución del valor de

los clientes, es decir, que el 80% del valor de una empresa proviene del 20% de los clientes o menos. Siendo así y teniendo la empresa recursos escasos (tiempo y dinero), está clara la importancia de alinearla con los clientes de mayor rentabilidad futura. Pero, para poder alinear la empresa a los clientes más rentables, lo primero es conocerlos. Si la organización no sabe quiénes son sus clientes de mayor valor, entonces no podrá conocer sus necesidades ni diseñar e implementar una oferta que tenga en cuenta el valor potencial de estos clientes.

Entonces, empresas como BCP, Wong o Starbucks, reconocidas por tener un buen nivel de servicio ¿son negocios *customer centric*? La primera pregunta que debemos responder es si conocen quiénes son sus clientes más rentables.

El BCP en particular y los bancos en general, por la

naturaleza de su negocio, poseen información que les permite estimar el valor real y potencial de cada cliente. Ellos tienen un buen conocimiento de los ingresos y los costos de cada cliente: saben los saldos que mantienen en cada producto; conocen qué canales utilizan; cada cuánto lo hacen y cómo. Además, en el caso de clientes que han solicitado un crédito o que tienen el pago de haberes en la institución, podrían conocer sus ingresos. Con esta información, los bancos pueden estimar el valor real y potencial e incluso calcular el valor futuro de sus clientes. Es decir, los bancos tienen todo lo necesario para ser empresas *customer centric*.

El negocio de supermercados no cuenta con la misma información que la banca sobre sus clientes, por lo que deben ingeniárselas para obtenerla. Por ello, implementan programas de fidelización de clientes —como Bonus de Wong— que los incentivan ofreciéndoles promociones o descuentos y que le permiten a Wong conocer lo que consumen; cuándo lo hacen; y con qué frecuencia. Entonces los supermercados, y Wong en particular, poseen la información necesaria para estimar el valor futuro de sus clientes (los que usan Bonus).

De las tres empresas, Starbucks es la que ofrece el servicio óptimo; son muy buenos en eso. Atienden a cada cliente por su nombre; lo tratan bien; tienen buenos locales, limpios y cómodos que permiten a sus clientes reunirse allí con amigos o para negocios; y es posible “customizar” el producto al gusto del cliente en cualquier tienda de Starbucks en el mundo. Sin embargo, la situación de Starbucks es similar a la de los supermercados. Naturalmente, no cuentan con la información de sus clientes como para determinar quiénes son los de mayor valor, es decir, no los conocen. Si bien ya desde hace algunos años cuentan con una tarjeta de beneficios que ofrece descuentos y promociones por usarla, esta tarjeta presenta algunas dificultades que impiden que sea lo suficientemente atractiva. Entre tales dificultades, la necesidad de depositar dinero previamente en ella para poder utilizarla, algo parecido a una tarjeta prepago. En general, a pesar de que continuamente la regalan, esta tarjeta todavía no es muy usada y no les permite obtener la información de sus mejores clientes. Deben mejorar la experiencia del cliente en el uso de la tarjeta de beneficios con urgencia para conseguir que se utilice y puedan conocer mejor a sus clientes. Es decir, Starbucks, en mi opinión, es una empresa con un servicio excepcional, pero

no es *customer centric*, porque no conoce quiénes son sus clientes más rentables, y si lo logran, tendrán una gran oportunidad.

Finalmente ¿BCP y Wong son empresas *customer centric*? Todo apunta a que están en el camino correcto. BCP tiene más años en esto y, al igual que al BBVA y Scotiabank, los ayuda la naturaleza de su negocio. Podemos decir que son empresas casi 100% *customer centric*. En el caso de Wong es un poco más difícil alinear la operación de la empresa con los deseos y necesidades de sus clientes más valiosos, pero sí se puede hacer. Ellos, por ejemplo, tienen ofertas de valor diferentes según lo que “valen” sus clientes, desde cupones de descuentos personalizados, invitaciones a eventos o regalos en fechas importantes, hasta espacios exclusivos creados para el uso de sus clientes más valiosos.