

La gestión de clientes como palanca estratégica

Juanjo Fernández socio fundador de GW Consultoría

Juanjo Fernández, socio fundador de GW Consultoría, defiende un modelo en el que la tecnología se adapta a los procesos, no al contrario.

La relación con el cliente se ha convertido en uno de los principales factores de competitividad para las empresas. La rapidez de respuesta, la calidad del servicio y la eficiencia de los procesos influyen cada vez más en la experiencia del usuario y en la rentabilidad del negocio. Por ello, muchas organizaciones están revisando la forma en que gestionan sus operaciones, combinando estrategia, tecnología y optimización de procesos para responder a un entorno cada vez más exigente. GW Consultoría acompaña a empresas de distintos sectores en esa transformación, ayudándolas a rediseñar sus modelos de gestión de clientes para pasar de un centro de coste a una fuente de eficiencia y de conocimiento sobre el cliente.

¿Por qué la gestión de clientes se ha convertido en un elemento estratégico para las empresas?

Cuando un cliente contacta con la marca, en la mayoría de los casos está señalando que algo en los procesos de la compañía no funciona como debería. Por eso cada interacción es un tesoro y, bien analizada, es una fuente valiosísima de información para la mejora continua.

Por desgracia, estos centros de atención todavía se ven como un centro de coste y no como un lugar donde se generan experiencias y mejora. Deberían ser un punto vital en la mesa de dirección para tomar el pulso a la Voz del Cliente.

Cuando una organización quiere mejorar la eficiencia de sus operaciones, ¿cuáles son los principales errores o ineficiencias que soléis encontrar en los procesos de gestión de clientes?

Procesos estructurados por silos, poca integración de sistemas, datos que no se explotan y menos aún se analizan, conocimiento que está en manos de las personas y no de la organiza-



ción, falta de documentación y falta de homogeneización.

En muchas ocasiones ha sido la tecnología, sobre todo los grandes CRM y ERP, la que ha dictado cómo se debe trabajar, cuando debería ser al revés: la tecnología adaptándose al proceso. El problema es que estas grandes plataformas son “cajas casi cerradas” que te obligan a diseñar tu forma de trabajar según su modelo paquetizado.

Esta situación va a cambiar en el entorno que estamos viviendo, con la democratización y la simplificación del desarrollo. Las empresas van a poder acometer el “autodiseño” de las operaciones, diseñando sus procesos a su medida en lugar de amoldarse a un software.

GW Consultoría acompaña a las empresas desde la definición estratégica hasta la implantación de soluciones. ¿Qué valor aporta este enfoque integral frente a actuaciones más puntuales?

Lo primero es mirar las operaciones desde la visión del cliente, poniéndole método al proceso. Nuestra metodología propia, 3P3C, ha sido reconocida recientemente por DEC, la asociación de referencia en experiencia de cliente en España. Lo segundo es respetar el orden, diseñando primero la operación y después definiendo qué debe hacer la tecnología.

La diferencia frente a una actuación puntual es que esta sue-

“Los centros de atención deberían ser un punto vital en la mesa de dirección para tomar el pulso a la Voz del Cliente”

le resolver un síntoma y optimizar un tramo aislado, dejando intactas las causas. El enfoque integral evita esas mejoras locales que no mueven el resultado global y garantiza que la tecnología esté al servicio de la estrategia, y no al revés.

¿Cómo deben combinarse la automatización y la inteligencia artificial con el factor humano para ofrecer una mejor experiencia?

Creo que la mejor forma de explicarlo es que todo empieza y termina en un humano, y lo que automatizamos es lo que hay en medio. Si diseñas pensando siempre en quién está al principio y al final de la cadena, reduces mucho el riesgo. La automatización debe ser prácticamente invisible para el cliente, y la persona tiene que quedar libre para lo que aporta valor de verdad, como es la empatía y los casos complejos.

Después de trabajar con organizaciones de distintos sectores, ¿qué tendencias están marcando la evolución de la gestión de clientes?

Sin duda, la personalización: tratar a cada cliente como único. Tenemos la información y tenemos la capacidad, solo falta el propósito y saber ejecutarlo. La otra gran tendencia es la conversación entre inteligencias artificiales, que va a cambiar por completo la forma en que interactuamos con las marcas.

¿Cómo imagináis la gestión de clientes dentro de cinco años y qué capacidades serán imprescindibles para que las empresas sigan siendo competitivas?

Ignorar a la IA sería un error. Va a llevar todo este proceso hacia un entorno más sencillo y ágil para los clientes. Evolucionaremos hacia un modelo en el que cada uno de nosotros acabará teniendo su propio “agente” para la gestión de sus necesidades, y habrá una infinidad de contactos entre inteligencias artificiales.

Será imprescindible contar con capacidades analíticas en las organizaciones, con buenas estructuras de información y dato, y sobre todo con perfiles que trabajen en pos de la experiencia de cliente, en cómo seguir evolucionando para que cada vez sea más sencillo hablar con las marcas.

“La automatización debe ser prácticamente invisible para el cliente, y la persona tiene que quedar libre para lo que aporta valor de verdad, como es la empatía y los casos complejos”

Y la personalización sigue siendo nuestra asignatura pendiente. Si soy usuario de una aerolínea y tengo un programa de puntos, no me digas qué viajes hay. En función de mis viajes, dime cuál puedo comprar con los puntos que tengo o cuánto me costaría añadir. No me hagas buscar a mí. Y dámelo en un formato sencillo, porque será la IA de mi móvil la que me avise, la que compruebe si me cuadran las fechas e incluso si tengo saldo suficiente en el banco. Hacia ahí vamos, integración total y búsqueda absoluta de la personalización.