

ADOLFO RAMÍREZ

Director General Adjunto de Tecnologías y Operaciones
Banco de Santander España

“Una organización cuya cultura estimula la inquietud por innovar está llena de ideas generadoras de cambios en los distintos ámbitos de la misma y en las relaciones con clientes”

Nuestra actualidad vista desde cualquier prisma; sociológico, económico, personal... Vive en la confluencia de una gran revolución: la digital, en una constante dinámica de innovación por las posibilidades tecnológicas y las necesidades de todo tipo que éstas a su vez generan en las personas.

En este contexto, las palabras cambio y velocidad son una constante más en nuestra vida. Esta nueva situación la experimentamos en nuestra forma de actuar cotidiana: desde cómo compramos, cómo nos relacionamos, como oímos música o como leemos.

Si observamos a nuestro alrededor, estos cambios no se están produciendo de forma traumática y, en general, se están adoptando con gran rapidez, promoviéndose una gran inquietud por asimilarlos rápidamente y participar de este nuevo contexto socio-económico lo cual lo vemos reflejado en el continuo incremento de emprendedores y start up.

Un “nuevo cliente / usuario”

Todos estamos de acuerdo en identi-

ficar a la tecnología como detonante y dinamizador del cambio, en señalar la experiencia del cliente como eje central de la nueva estrategia y en situar a las personas como su verdadero motor.

Sin duda, estos movimientos están generando un “nuevo cliente”, “un nuevo usuario” y con este concepto no me refiero exclusivamente a los “millennials”, que también, sino a los cambios que todos estamos experimentando en nuestros comportamientos con independencia de nuestra generación:

Estamos más conectados e informados, somos más sociales y compartimos, experimentamos y buscamos autenticidad, somos más exigente con la calidad y rapidez en el servicio, buscamos mayor valor y

comparamos permanentemente y preferimos innovación frente a fidelidad.

En definitiva, nuestras necesidades, expectativas y deseos están cambiando de forma continua y sustancial, lo que está modificando nuestra forma de relacionarnos.

Estos nuevos “roles” suponen tanto un desafío como una gran oportunidad para redefinir los Modelos de Relación de las Organizaciones. Nos permite desarrollar un modelo “omnicanal” con foco en la experiencia del cliente o usuario, incorporando un alto nivel de personalización.

En este contexto, la *transformación* de las Organizaciones se convierte en un proceso imprescindible e irreversible que, poniendo al Cliente en el centro de la estrategia, tiene como

objetivo optimizar su Experiencia y maximizar los resultados.

Siete son las dimensiones claves de este proceso que se muestran en la FIGURA 1

Estrategia

Entender los profundos cambios que se están produciendo a todos los niveles se ha convertido en una necesidad y debería ser el primer aspecto a considerar en la redefinición de la estrategia.

Estrategia, que en función del sector y ámbito de actuación, tendrá que definir con claridad aspectos tan relevantes como:

- Orientación Cliente / Usuario vs Orientación producto / servicio.
- Prioridades de inversión (Tecnología / Gestión del Cambio / Operaciones).
- Modelo de distribución / modelo de relación: canales (físicos / digitales), redes sociales
- Política de precios.
- Gestión de la Información (gestión del dato).
- Segmentación de Clientes / Usuarios
- Sistema de objetivos / incentivos

En cualquier caso lo esencial será tener una estrategia clara, bien fundamentada y conocida por la Organización en todos sus apartados.

El cambio desde las Personas

Sin duda la Tecnología está siendo el *driver* de este proceso de transformación, pero somos realmente las personas las protagonistas de esta revolución que se está produciendo en nuestra sociedad, y por lo tanto los primeros implicados desde todos los puntos de vista.

Adentrándonos en el mundo de las Organizaciones, las personas somos claramente los primeros afectados por las decisiones que tomen sus directivos, pero al mismo tiempo, seremos también los que decidamos



FIGURA 1. Dimensiones claves del proceso

el éxito del cambio. Por eso es tan importante realizar este proceso *desde* las personas.

La clave está en la preposición: no se trata de cambiar a las personas, sino de cambiar "desde" las personas, y esto implica una aproximación muy distinta en nuestra estrategia de gestión del cambio, que deberá poner énfasis en asegurar:

- *El conocimiento y entendimiento del cambio.* No es suficiente con comunicar, es imprescindible ponernos permanentemente en "los zapatos" de las personas que tienen que desarrollar los nuevos conceptos y ejecutar los nuevos sistemas, para conocer de primera mano la evolución que se está produciendo y efectuar de inmediato los ajustes necesarios para conseguir los resultados esperados. Comunicar de forma general o enviar a cursos de formación de forma masiva es la mejor forma de ralentizar ese cambio.
- Hoy en las organizaciones, trabajan

personas de muy distintas generaciones, cuya adopción de las nuevas tecnologías es, como es lógico, muy heterogénea pero a la vez es un dato muy relevante, desde el punto de vista de gestión del cambio. Por ello, ahora más que nunca es de vital importancia la *personalización de la formación*, tanto desde el punto de vista del contenido como del canal o formato de divulgación.

Otro elemento clave es la *participación* del equipo en el diseño y desarrollo de las distintas acciones del Plan. Es un hecho contrastado que los niveles de éxito en la implantación de nuevos modelos o formas de trabajar son muy superiores cuando las personas que serán responsables de ejecutarlo son escuchadas desde el inicio y en todas las fases del proyecto.

-La *asimilación* de cada una de las personas de la Organización de los nuevos sistemas, de la nueva forma de relacionarnos con clientes y usuarios es sin duda la clave para obtener los

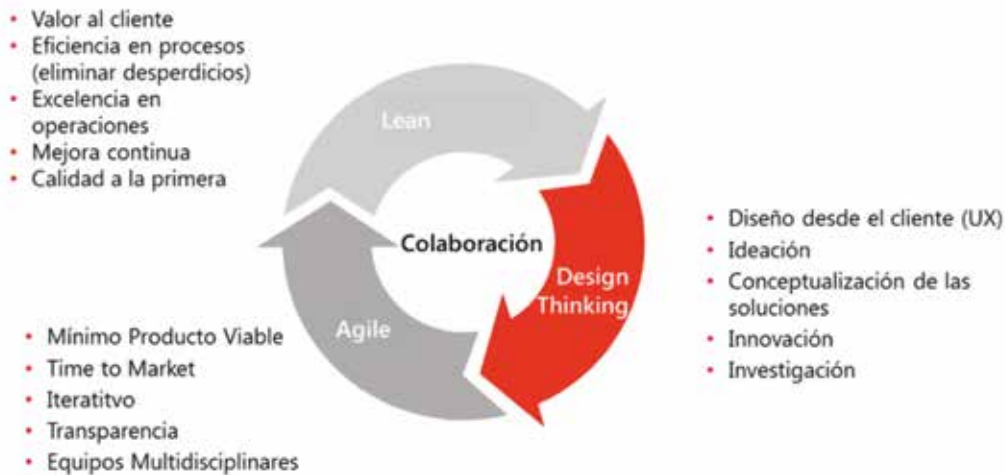


FIGURA 2. Herramientas de simplificación

resultados y conseguir los objetivos planificados. En este ámbito resulta de gran ayuda contar con un esquema de KPI's que nos indique el nivel de adopción de cada uno de los nuevos procesos y nos permita tomar, con rapidez, medidas que solucionen las desviaciones identificadas.

Sacarle chispas a la Tecnología

La tecnología está siendo el artífice de esta Transformación al conseguir mejorar la productividad, la experiencia de los clientes o usuarios, la satisfacción de los empleados y, además, convertirse en un canal de encuentro tanto en los mercados como en la sociedad.

Parece que hay un consenso generalizado en los componentes impulsores de este cambio:

- Internet
- Big Data y Análisis de datos
- Cloud
- API's (Sistemas abiertos)
- Movilidad y Dispositivos móviles
- Internet de las Cosas

- Ciberseguridad

Por razones obvias de espacio y objetivo del artículo no voy a entrar en el detalle de cada uno de estos elementos de la plataforma digital, pero sí considero necesario exponer cuáles son, en la práctica, las claves de alguno de ellos, para realmente, sacarle chispas, en las organizaciones, a la Tecnología:

Big Data y el análisis de datos

- Posicionar el dato como un activo estratégico de la Organización.
- Generar nuevas propuestas de valor personalizadas a partir de la datificación, generando nueva oferta de servicios a clientes o usuarios.
- Mejorar la eficiencia operativa mediante un acceso gobernado al dato.
- Desarrollar las nuevas capacidades necesarias para la explotación la información
- Prestar atención especial a la privacidad y protección de la información

Cloud

- Desarrollar Cloud Computing como una estrategia habilitadora de aceleración en la puesta en marcha de iniciativas digitales, más que como un acuerdo de externalización o una plataforma técnica.

- Incrementar la flexibilidad ("servicio a medida" desde minuto cero) pagando exclusivamente por el uso del servicio que se realiza.
- Facilitar la movilidad de la empresa en todos los ámbitos tanto internos como externos

Sistemas Abiertos

- Crear ecosistemas con terceros mediante integración de servicios y contenidos para crear oportunidades de negocio cruzado.
- Reforzar el valor de marca al proporcionar una experiencia consistente, personalizada y amigable.
- Ofrecer niveles de agilidad en integración y desarrollo más competitivos y desconocidos hasta ahora, en la nueva Economía Digital.

- Nuevos **productos** y servicios
- Nuevas formas de **comunicarse**
- Nuevos entornos de **trabajo**



- Nuevos **modelos** de negocio
- Nuevos **hábitos** digitales
- Nuevas **plataformas**

FIGURA 3. Innovación en la transformación

Ciberseguridad

- Garantizar la confianza digital de los clientes en la marca ante las nuevas amenazas cibernéticas.
- Asegurar la privacidad de los sistemas de información y herramientas y fomentar la cultura de seguridad.
- Minimizar el fraude asociado.

La Simplificación de los procesos. La digitalización de “todo”

Si algo permiten las nuevas herramientas digitales es la simplificación de la Organización desde todos los puntos de vista y en todos sus elementos. No sólo nos referimos a los procesos comerciales y de gestión sino también a la estructura, a los productos, a las relaciones, a los esquemas de comunicación, a la toma de decisiones, etc.

Sin duda, es la ocasión idónea para realizar una *simplificación inteligente* de la Organización en su conjunto, que propicie no solo altos niveles de eficiencia sino también y, muy especialmente, una mejora sustancial

en la experiencia tanto del Cliente o Usuario como de los empleados. Es el momento de eliminar burocracia, estructuras de gestión del siglo pasado, reuniones innecesarias, papeles, e-mails inútiles con copia a “media organización”, sistemas obsoletos o “contratos de 70 hojas”.

La digitalización acompañada de herramientas como *Lean*, *Design Thinking* o *Agile* proporcionan una base idónea para realizar el cambio radical que precisan las Organización en este proceso de Transformación (FIGURA 2).

Este proceso de simplificación para que tenga éxito y sea efectivo implica un cambio de hábitos en los equipos, tanto desde el punto de vista del rediseño, donde la colaboración entre las distintas funciones (Comercial, Tecnología, Jurídica, ...) es imprescindible, como desde la perspectiva de la ejecución, en la que las personas, como veíamos anteriormente tienen un papel fundamental, participando y entendiendo el cambio que se está produciendo,

La clave está en la preposición: no se trata de cambiar a las personas, sino de cambiar “desde” las personas, y esto implica una aproximación muy distinta en nuestra estrategia de gestión del cambio.



FIGURA 4. Ejemplo de cuadro de mando (elaboración propia)

para ser capaces de trasladar con la máxima calidad la nueva experiencia a los Clientes o Usuarios.

La Calidad ampliada hacia la experiencia del Cliente o del Usuario

En este nuevo escenario es preciso evolucionar la tradicional cultura de calidad, basada en la medición de la satisfacción del cliente obtenida mediante encuestas (telefónicas, correo o IVR) a un modelo de gestión “ampliado” basado en lo que vive y siente el cliente.

Esta experiencia es el conjunto de las percepciones que el Cliente va acumulando sobre la Marca a lo largo del tiempo.

Estas percepciones se componen de tres elementos:

- Marca (campañas de publicad, patrocinio, noticias, redes sociales,...)
- Propuesta de Valor (productos y servicios, precio,...)
- Interacciones (protocolos de relación, canales, ...)

Para capturar estas percepciones, pierden protagonismo los métodos

tradicionales y aparecen modelos multicanal que consideran aspectos como:

- Experiencia percibida
- Tipología de cliente
- Momento y lugar de relación
- Canal
- Protocolo de relación

Este esquema de gestión nos permite identificar aquellos aspectos críticos en la relación y con ellos poder evaluar el impacto de la Transformación, en definitiva, de la nueva estrategia en la experiencia del Cliente. Esta gestión se concreta en tres fases básicas de:

- Medición
- Análisis e identificación de nuevas necesidades, debilidades a solucionar o fortalezas a potenciar.
- Plan de Acción

Podríamos decir que la calidad se convierte en el auténtico GPS del Plan de Transformación que nos va guiando, en base a información, cual es el camino adecuado en este viaje a la Experiencia del Cliente / Usuario.

Por ello es de vital importancia la

recogida de información de esta Experiencia desde diversas fuentes, utilizando nuevos canales (SMS, email, web, app,...) y fijando KPI's que nos permitan visualizar el impacto de los cambios y tomar decisiones rápidas y efectivas orientadas a mejorar los resultados.

Una nueva oferta de valor

¿Cómo percibe el cliente o usuario el esfuerzo que estamos realizando para mejorar su experiencia? ¿Cómo nos diferenciamos de la competencia? ¿Cómo captamos nuevos clientes? ¿Cómo mejoramos la opinión sobre nuestros servicios? ...

A todas estas cuestiones ya muchas más tiene que dar respuesta nuestra Oferta de Valor a Clientes o Usuarios.

Esta Propuesta de Valor tiene que concretar aspectos como:

- Comunicar claramente que va a obtener el cliente (a través del) con tu producto o servicio
- Explicar que te diferencia de la competencia
- Cuanto más sencillo, mejor.

Algunos ejemplos nos pueden ilustrar en este apartado.

Zara

Ropa de diseño a precios asequibles
Starbucks

El Café: controlan la mayor parte de cada de suministro.

El Servicio: La intimidad con el Cliente.

El ambiente: Tercer lugar, locales acogedores, ambiente informal, tranquilo, WIFI,...

Banco Santander, su propuesta de valor se basa en la creencia de que todo lo que hace debe ser:

Sencillo: servicios y productos fáciles de entender y contratar en cualquier canal.

Personal: valora y trata a sus clientes como si fueran únicos.

Justo: trata a las personas como les gusta ser tratadas.

En definitiva, la propuesta de valor es el motivo que damos a un cliente potencial para comprarnos lo que le ofrecemos.

Innovación. La inquietud por Innovar

La innovación, como dimensión en el Plan de Transformación la tenemos que considerar en un doble plano:

- Cultural
- Ejecución

Una organización cuya cultura estimula la inquietud por innovar está llena de ideas generadoras de cambios en los distintos ámbitos de la misma y en las relaciones con clientes. Son organizaciones que consiguen altos niveles de motivación y compromiso con una orientación clara al Cliente. En definitiva en este contexto la innovación es mucho más un reto de liderazgo, de dirección de personas que un problema técnico o de diseño.

Llevar con éxito la innovación al mercado, es decir, verdaderamente innovar, es el resultado de la colaboración de las distintas funciones de la Organización que con un objeti-

vo común, aportan su creatividad y conocimiento al servicio de tener el liderazgo frente a los competidores.

Algunas claves para el éxito en este ámbito son:

- Promover y premiar la colaboración
- Celebrar éxito y aprender de los errores
- Promover dinámicas de innovación

La puesta en marcha de esta cultura, en el ámbito de la Transformación Digital, implica actuar en dos ejes: El primero, está relacionado con el aprovechamiento de las nuevas capacidades tecnológicas para innovar en servicios, procesos o productos, es decir en nuestro modelo de negocio actual, en ser los mejores en nuestro Negocio, en definitiva en asegurar las fuentes de ingreso "conocidas".

En el segundo, aparece la *disrupción*, debemos contemplar como las grandes posibilidades digitales nos permiten pensar en nuevos Modelos de Negocio, nuevos Modelos de Relación o nuevas plataformas de colaboración, en definitiva en nuevas fuentes de ingreso. (FIGURA 3)

En mi opinión, conseguir la combinación de ambas, resultará una práctica de éxito, garantizará resultados "sostenibles", nos permitirá asimilar con rapidez los cambios, adaptarnos a los nuevos requerimientos de la sociedad y del mercado y a transformar la relación con el cliente o usuario en una experiencia de éxito compartido

Cuadro de Mando de la Transformación

Sin insistir en la importancia vital que tiene "hacer" las cosas que tocan y hacerlas bien, (pasar del "power point" a la acción), es importante definir con precisión, tanto los hitos de cada una de las dimensiones como los indicadores que vamos a seguir para analizar la evolución del Plan desde las distintas perspectivas y adoptar con rapidez las medidas correctoras precisas. La FIGURA 4

muestra un planteamiento de alto nivel de este Cuadro de Mando de la Transformación.

Este cuadro de mando tendremos que hacerlo al unísono con la Estrategia para asegurarnos que incorporamos todas las métricas claves, que nos tienen que permitir hacer un seguimiento riguroso del Plan.

Conclusión

En definitiva, la transformación será un éxito en la medida que seamos capaces de entenderla, de adaptarnos y de evolucionar nuestra oferta de valor a las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios, y para ello será preciso actuar sobre todas las dimensiones claves de Organización y especialmente en las personas, que, aprovechando todas las posibilidades digitales, serán las responsables de diseñarlas, desarrollarlas y ejecutarlas. *