



Customer & Growth

Management Consulting

Mejora de la gestión y experiencia de los clientes

kpmg.es





Índice

Introducción	3
La experiencia de clientes como generador de valor	3
Presentación Customer & Growth	5
Clientes, crecimiento y rentabilidad	5
KPMG Customer & Growth framework	6
Customer Experience	11
Un mundo de emociones y expectativas	11
a. Estrategia de clientes	12
Data & Analytics	15
Generar valor a través del análisis	15
B. Análisis de Clientes	16
Omnicanalidad	19
El cliente en el centro de la estrategia	19
C. Efectividad Comercial	20
D. Multicanalidad	22
Tecnologías aplicadas	25
Las TIC como elemento transformador	25
E. Seguimiento	26
F. Herramientas y Tecnología	28
Business Intelligence	31
La información: el petróleo del siglo XXI	31
¿Por qué KPMG?	32



Introducción

La experiencia de clientes como generador de valor

Más de 1.200 CEOs globales nombraron como prioridad principal las “nuevas estrategias de crecimiento” en una reciente encuesta de KPMG. Nosotros creemos que las organizaciones necesitan entender de forma más profunda a sus clientes, competidores y a los mercados para liberar un crecimiento rentable, puesto que hoy en día los comportamientos del cliente, las tecnologías y el panorama competitivo cambian rápidamente.

De hecho, la capacidad para capturar de forma eficiente y sostener un crecimiento rentable es ahora una prioridad crítica, ya que las compañías se enfrentan a mercados que crecen rápidamente. Los mecanismos que las compañías emplean para generar crecimiento están evolucionando y plantean nuevos retos complejos que requieren profundos conocimientos del mercado y nuevas estrategias inteligentes.

Las organizaciones líderes de hoy deben ser capaces de:

- Impulsar el crecimiento rápidamente y crear valor para el cliente
- Transformar las experiencias del cliente que sean más valiosas para la organización
- Tomar decisiones de negocio y transformación en base a aquello que los clientes valoran

Una asociación colaborativa con KPMG puede proporcionarle ese conocimiento del mercado que resulta crítico, así como las estrategias de crecimiento para alcanzar el éxito. Nuestros profesionales saben lo que necesitará para lograr un crecimiento rentable que le ayude a enfrentarse a los cambios complejos que experimentan los clientes, la tecnología y la logística y que están reescribiendo las reglas para obtener crecimiento y éxito.

Proporcionamos a nuestros clientes una perspectiva de “fuera a dentro” para descifrar los mercados cambiantes. La perspectiva centrada en el cliente revela precisamente lo que estos quieren, cómo hacerles felices y qué les mantiene fieles. La perspectiva competitiva descubre qué está haciendo la competencia y cómo responder. Sólo cuando las expectativas y las experiencias del cliente se alinean, se maximiza la rentabilidad.

Creemos verdaderamente que la forma en la que abordamos las relaciones con los clientes es especial y que nuestros clientes reconocen el inmenso valor que les aporta una asociación con nosotros. Nos esforzamos por promover y sostener asociaciones de colaboración y cercanas, que le hagan sentir especial y cuidado mientras compartimos su viaje hacia el éxito.



Julio Hernández

Socio Global del Centro de Excelencia de KPMG



Presentación Customer & Growth

Cientes, crecimiento y rentabilidad

En KPMG, creemos que conocer y comprender a los clientes es clave para conseguir un crecimiento rentable. Además, los avances tecnológicos son una excelente oportunidad para aumentar la relación y ofrecer una gran experiencia al cliente. Estamos convencidos de que proporcionar una gran “experiencia del cliente” maximiza la rentabilidad corporativa.

Para ello, es necesario:

- contar con una estrategia bien enfocada que permita obtener beneficios cuantitativos y cualitativos a lo largo del ciclo de vida del cliente (captación, gestión y retención)
- ser eficaz en cada uno de los momentos relevantes de la relación y tener una hoja de ruta bien definida
- tener una arquitectura que sepa combinar los distintos elementos, un plan de acción concreto y una ejecución rigurosa

En KPMG contamos con un marco metodológico contrastado que denominamos “Customer & Growth”, que consta de 6 elementos que consideramos fundamentales para impulsar, avanzar y mejorar la relación con los clientes de las compañías.

- Estrategia
- Análisis
- Efectividad comercial
- Multicanalidad
- Seguimiento
- Herramientas y tecnología

Nuestro C&G framework busca como objetivos más relevantes, el intensificar los niveles de contacto en cada canal, aumentar los índices de experiencia y calidad, multiplicar el crecimiento y la rentabilidad y elevar los ratios de retención y permanencia.

KPMG ofrece un amplio enfoque multisectorial para la mejora de la gestión y experiencia de los clientes mediante el “C&G framework”.

La transformación del negocio mediante la aplicación de nuestra solución y metodología aporta un gran valor para las organizaciones:

- Diferenciación en el mercado
- Mayor fidelidad a la marca
- Traducir conocimiento en acciones eficaces
- Mejorar los procesos comerciales
- Impulsar la multicanalidad
- Incrementar la vinculación
- Mayor retención de clientes
- Aumentar los ingresos y la rentabilidad
- Asegurar una estructura tecnológica ideal
- Un Business Intelligence útil al negocio



Juan Zanón

Director. Customer & Growth KPMG en España

KPMG Customer & Growth framework

Entendemos que para conseguir mayores índices de crecimiento y rentabilidad es necesario focalizarse, ahora más que nunca, en el cliente. Contamos con el talento y la experiencia práctica necesaria para ayudar a nuestros clientes a conseguir los mayores índices de crecimiento y rentabilidad.

1

Identificar...

Estrategias de crecimiento y rentabilidad

2

Crear...

Valor de los datos de cliente de la compañía

3

Articular...

Y coordinar cada una de las acciones

4

Impulsar...

Lo digital y maximizar la multicanalidad

5

Medir...

La efectividad de cada acción comercial

6

Implementar...

Un modelo operativo con foco en el cliente





Para gestionar de forma excelente a los clientes de una compañía es necesario contar con un marco metodológico práctico y contrastado.



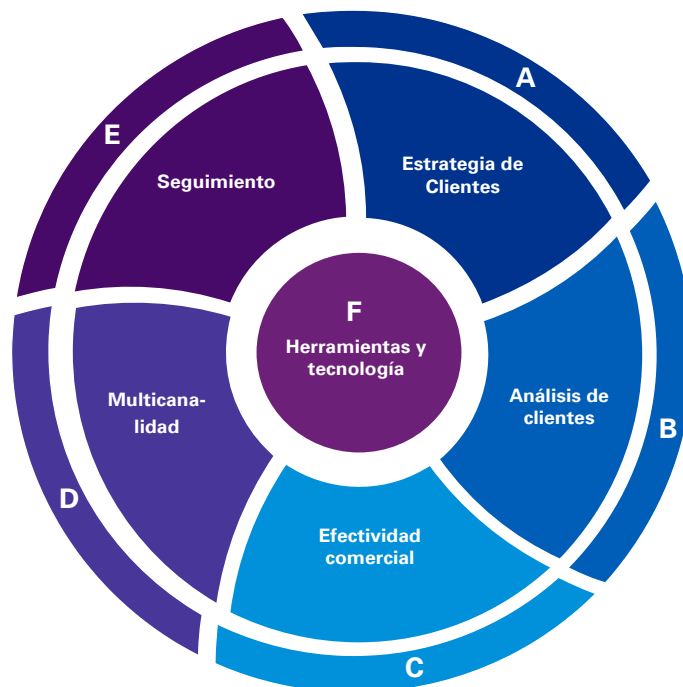
Usando una tecnología que almacene, procese y proporcione información relevante del cliente



Seguir y medir los resultados de cada acción para cuantificar la efectividad y rentabilidad de las acciones



Que la gestión comercial evolucione hacia una experiencia multicanal integrada y mejore la experiencia de cliente



De una visión producto a una visión cliente
"Focalizarse en el cliente"



Conocer y entender a los clientes para poder actuar eficazmente y así aumentar la relación y la vinculación



Articular cada acción comercial en el marco de una planificación y sistemática homogénea y coordinada



Customer Experience

Un mundo de emociones y expectativas

En un entorno cada vez más global y competitivo, donde los clientes están conectados a Internet las 24 horas del día desde cualquier dispositivo, con acceso a cualquier tipo de información, y con un latente cambio de su comportamiento y expectativas sobre cómo consumir, las empresas más que nunca tienen que esforzarse por conseguir que los clientes sientan que les están ofreciendo todo lo que éstos valoran en una relación Cliente - Empresa.

Es en este punto donde la estrategia de Customer Experience entra en juego. Existen infinidad de ejemplos reales que nos demuestran que una mejor experiencia hará que las personas prefieran antes una empresa que otra, que estén dispuestas a pagar un mayor precio e incluso que estén dispuestas a recorrer más distancia solo por poder conseguir el producto o servicio de esta empresa, teniendo otras alternativas más cercanas, más baratas y con características similares.

Diseñar una estrategia que consiga crear fuertes vínculos entre la empresa y el cliente no es fácil, más aún cuando entran a formar parte de la misma, factores como las expectativas, las emociones y la satisfacción. Todos ellos factores intangibles que las empresas tienen que conocer, asumir como parte del modelo de negocio y controlar.

La estrategia de Customer Experience se debe construir bajo la máxima de generar emociones positivas en los clientes, superando sus expectativas y con un modelo de relación personalizado. Eso sí, sin olvidar los criterios de rentabilidad exigidos por cualquier compañía. Esta máxima se debe cumplir desde el primer momento en que los clientes empiezan a plantearse la compra del producto o servicio, y continuar a lo largo de todo el ciclo de vida del cliente.

La gestión del Customer Experience implica incidir o realizar un especial esfuerzo en la definición de la cultura de la empresa y su mantenimiento, en el conocimiento del cliente y en los procesos multicanal en los que la empresa interactúa con el cliente:

- Involucrar a toda la organización en la cultura de Customer Experience para que hagan sentir único al cliente. La manera de comunicar y transmitir mensajes dentro de la empresa y fuera de la misma, la forma de organizarse, las expresiones utilizadas con los clientes, etc. forman parte de una cultura que el cliente percibe fácilmente.
- Conocer lo que esperan los clientes del producto o servicio ofrecido, y de la propia compañía, además de conocer cómo son los clientes en términos de comportamiento y emociones.
- Identificar a lo largo de toda la cadena de valor las diferentes actividades e interacciones con los clientes, que son las que generan las experiencias.
- Seleccionar aquellos puntos de contacto que los clientes consideran más importantes para generar experiencias positivas. Cada proceso debe ser analizado, y en cada uno de sus pasos se debe identificar qué se aporta al cliente teniendo muy en cuenta el coste beneficio de las oportunidades.

Pero la gestión del Customer Experience no tendría sentido si las empresas no mejoran sus ratios de venta o fidelización de clientes, por lo que tenemos que considerarlo como un proceso de mejora continua que conlleva objetivos concretos y evaluaciones periódicas. En KPMG estamos convencidos de que una gestión efectiva de las expectativas y emociones de los clientes revierten positivamente en las cuentas de resultados de las compañías que asumen estrategias de Customer Experience.



Guillermo López Vázquez

Manager de Estrategia y Operaciones
de KPMG en España



A. Estrategia de clientes

BENEFICIOS EN EL CLIENTE

- Propuesta de valor diferenciada
- Incremento en la satisfacción
- Transparencia en las acciones
- Participación en la creación de productos

BENEFICIOS EN LA ORGANIZACIÓN

- Ventaja competitiva
- Incremento de la vinculación
- Sentimiento de pertenencia en los profesionales de la organización

FUNDAMENTOS

Visión única

- Tener una visión única del cliente con toda la información relevante para conseguir una relación mejor, específica por negocio y orientada a la acción
- Transmitir a toda la organización la importancia de focalizarse en el cliente y ofrecer un valor diferencial

Estrategia de clientes

- Tener una estrategia clara de gestión de clientes común para toda la organización y alineada con los objetivos
- Alinear los productos y servicios (oferta) con la estrategia de gestión de clientes
- Que el cliente participe en cada uno de los procesos de la compañía

Organización

- Responsabilidades por tramo de negocio
- Constitución de unidades comerciales focalizadas para cada negocio o grupo de clientes
- Formación específica para la fuerza de ventas donde prime la calidad y el servicio o experiencia
- Fomentar la colaboración entre las áreas implicadas

Propuesta de valor

- Contar con una oferta de valor diferencial basada en las necesidades reales del cliente y no en el producto
- Crear unas políticas de contratación de productos y servicios sencillas de entender
- Rediseñar la oferta para los productos más sencillos teniendo en cuenta la digitalización

Experiencia de cliente

- Homogeneizar la experiencia en todos los canales, definiendo cada proceso de forma consistente y donde el cliente participe en la creación de los productos o servicios
- Trazar el recorrido emocional e identificar puntos críticos y momentos de satisfacción/insatisfacción

NUESTROS SERVICIOS

Propuesta de valor

- Alineamiento de los productos y servicios con las especificidades de cada segmento, basado en las necesidades de los clientes
- Apoyo en el diseño de características de los productos y servicios que componen la oferta de valor
- Racionalización y optimización de la oferta comercial en función del modelo de cartera objetivo

Experiencia cliente

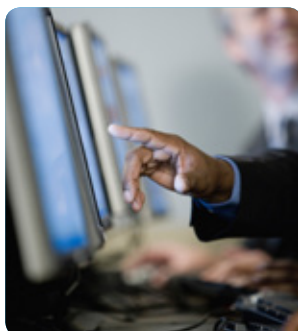
- Investigación, análisis y aplicación de políticas de CX de la mano de KPMG Nunwood, una de las agencias de referencia en CX
- Análisis del nivel de madurez del CX de la empresa y benchmarking de la competencia para identificación de procesos clave
- Identificación y optimización del Customer Journey basándose en los 6 pilares de Nunwood, que definen una experiencia de cliente excelente

Pricing

- Metodología y estructura necesaria para una buena toma de decisiones de precios en cada uno de los distintos productos
- Análisis estadísticos y matemáticos que deriven en un precio personalizado en función de la elasticidad
- Modelo de gobierno necesario para definir las políticas de precio dentro de la compañía

Workshops

- Selección de comerciales para sesiones tanto grupales como individuales basada en: experiencia, segmento, categoría, etc.
- Revisión de los distintos temas tratados y recolección de opiniones y sugerencias basadas en su experiencia y cercanía con el cliente
- Extracción de conclusiones y validación con las distintas áreas; Segmento, Inteligencia comercial, IT, etc.





Data & Analytics

Generar valor a través del análisis

La globalización y competitividad de los mercados hacen cada vez más necesario conocer mejor a los clientes para rentabilizar las decisiones de negocio.

Actualmente, existe una gran cantidad de tecnologías para la recopilación, estructuración y validación de todas las fuentes de datos existentes en los mercados. Uno de los puntos de mejora, es la transformación en valor de esa gran cantidad de información, en otras palabras, sacar todo el “jugo” a los datos.

Todas las compañías se enfrentan al reto de aplicar analítica avanzada para conseguir entender mejor sus procesos, focalizando sus recursos para realizar la mejor propuesta y conseguir los mejores resultados, medidos en términos económicos.

Desde el departamento de Data & Analytics de **KPMG**, estamos ayudando a las compañías a dar ese paso, creemos que uno de los signos de la inteligencia es la capacidad para predecir.

Los modelos predictivos ayudan fundamentalmente a:

- Optimizar las **decisiones** de negocio
- **Evaluación** de las diferentes políticas de las compañías
- **Identificación** anticipada de cambios en los mercados
- **Innovación** de las decisiones de negocio

KPMG, ofrece un proceso “end to end” para la incorporación de estas metodologías dentro de los procesos de negocio de las compañías, teniendo como puntos clave:

- Análisis y tratamiento de las diferentes fuentes de información
- Implementación de los modelos predictivos para las áreas de negocio
- Puesta en producción y construcción de métricas de seguimiento
- Formación a equipos de las diferentes metodologías analíticas

Para la realización de este servicio, KPMG cuenta con consultores expertos que combinan el conocimiento de negocio en los sectores de actividad económica con la capacidad analítica y herramientas necesarias para la construcción de este servicio.

Más de 20 años en la construcción de soluciones analíticas proporcionan un conocimiento sectorial para poder aplicarlo de una manera transversal:

- **Gestión dinámica de clientes**, ayudando en todo el proceso a través de modelos analíticos para optimizar:
 - Captación
 - Vinculación (NBS, NBA)
 - Fidelización y Retención
 - Satisfacción
- **Gestión óptima de canales (Multicanalidad)**
- **Forecasting**, Modelo predictivos de demanda para la cadena de producción, lanzamiento de nuevos productos
- **Marketing Mix**, medir el impacto (ROI) de todas las palancas de marketing, ayudando a realizar el plan estratégico de la compañía
 - Previsión de Demanda
 - Modelos In-Store
 - Análisis de Promociones
 - Análisis de Campañas
 - Valor de Marca
 - Innovación
- **Pricing de producto**, posicionamiento óptimo en mercado
- **Optimización de canales de venta**, planificación de recursos para atender las llamadas (in-bound, out-bound)
- **Eficiencia y eficacia** en **modelos de riesgo** en admisión de clientes y **optimización** del proceso de **recrobro**



Antonio Cerdan Orive

Senior Manager Estrategia y Operaciones de KPMG en España

B. Análisis de Clientes

BENEFICIOS EN EL CLIENTE

- Personalización
- Ofertas acorde al perfil, gustos y necesidades
- Alto nivel de satisfacción

BENEFICIOS EN LA ORGANIZACIÓN

- Conocimiento de los clientes
- Mayor eficacia en las acciones
- Mejora de la imagen percibida por los clientes

FUNDAMENTOS

Conocer

- Conocimiento a través de la recolección de información interna y externa, cualitativa y cuantitativa que nos permita aumentar el contacto, la calidad, la rentabilidad y la retención

Segmentar

- Agrupación inteligente de clientes en base a variables demográfica (edad, sexo, situación familiar) y psicográficas (comportamentales, actitudinales etc.)

Modelizar

Contar con un buen CRM analítico que permita realizar análisis descriptivos y predictivos que ayuden a tomar decisiones a mayor velocidad.

Modelos de Captación

- Establecer estrategias de captación selectiva de forma que el esfuerzo se priorice sobre los de mayor valor

Modelos predictivos

- Analizar el comportamiento (actual e histórico) para identificar propensos a repetir comportamiento (cross-selling / up-selling y retención)

Modelos emocionales

- Identificar el tipo de comportamiento analizando los gastos realizados por los clientes

NUESTROS SERVICIOS

Almacenamiento y explotación de datos

- Selección y búsqueda de información tanto de fuentes internas como externas
- Tratamiento y auditoría de datos para verificar la calidad de los mismos y validar la posibilidad de explotación y uso para distintos análisis
- Integración y creación de Datamarts comerciales específicos para cada negocio

Segmentación de clientes

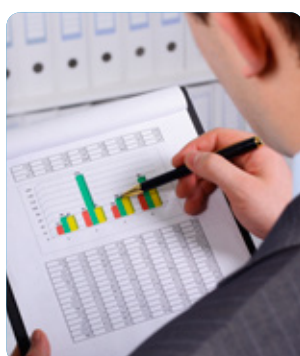
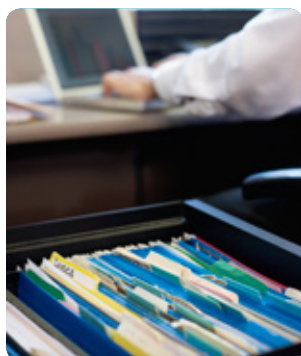
- Establecer los criterios y variables de segmentación relacionadas con el ciclo de vida del cliente
- Calcular y establecer el valor del cliente y la vida esperada de los mismos
- Propuesta de la oferta de producto para cada segmento en función de las necesidades detectadas

Modelización predictiva

- Creación de modelos predictivos basados en tendencias y el comportamiento histórico de los clientes
- Detección de necesidades futuras de clientes y patrones comportamentales
- Diseño de acciones y protocolos de retención y fidelización de clientes

Sinergias entre negocios

- Selección de datos y variables para el cruce de información y detección de sinergias entre clientes de distintos segmentos
- Definición de los protocolos y procesos de referenciación de clientes entre las distintas áreas involucradas
- Seguimiento de las nuevas iniciativas desarrolladas y de la actividad de referenciación entre los comerciales





Omnicanalidad

El cliente en el centro de la estrategia

El desarrollo vertiginoso de las nuevas tecnologías ha provocado que la relación entre empresas y clientes haya cambiado de forma radical. El nuevo perfil de cliente cada vez más interconectado, demandante de información e inmediatez y que integra de forma natural su relación con las marcas a través de los canales “off line” y “on line”, está forzando a las empresas a diseñar nuevas estrategias de fidelización, más personalizadas y que integren todos los canales de contacto de forma coherente y coordinada.

Ya no basta con estar presente y contactar con los clientes a través de múltiples canales; las empresas deben dirigir su estrategia a la conexión entre todos los canales de su marca, de forma transparente y organizada. Estamos hablando de **omnicanalidad**, un concepto que está cobrando cada vez más fuerza en las estrategias de las empresas

Para poner en marcha o revitalizar una buena estrategia de omnicanalidad, las empresas deben comprender el comportamiento y las necesidades de sus clientes en cada uno de los puntos y canales de contacto posibles. A partir de ahí el diseño de la experiencia en cada canal será mucho más sencillo y eficaz y sabremos cómo y a través de qué canales introducir nuestra marca en sus rutas, logrando una mayor visibilidad, posicionamiento y eficacia comercial.

La clave para lograr implementar una excelente experiencia de cliente omnicanal es integrar todos los canales de forma consistente y ordenada garantizando algunos básicos como:

- Definir una única fuente de información sobre nuestros productos o servicios desde la que se alimentarán todos los canales

- Garantizar el acceso ágil a la información por parte del cliente desde cualquier fuente o dispositivo con una experiencia óptima (esto implica pensar en diseños “responsive” y aplicaciones nativas de nuestros activos digitales y garantizar foco en la experiencia de usuario al diseñarlos)
- Unificar la gestión de las áreas de atención al cliente
- Garantizar la integración y explotación de la gran cantidad de datos que la tecnología nos permite recoger hoy sobre nuestros clientes para devolver la mejor experiencia personalizada (Big Data /CRM)
- Medir, evaluar y tomar decisiones de negocio basadas en datos objetivos que permiten seguir optimizando la experiencia omnicanal del cliente de forma eficiente.

Las ventajas de una estrategia de omnicanalidad son obvias: mejora en la rentabilidad tanto por una mayor posibilidad de cross-selling como por la eficiencia en costes, consistencia en la experiencia de marca y mayor fiabilidad y transparencia en la relación con el cliente y mayor lealtad de los clientes por la mejor experiencia vivida.



Ana Pilar García de Madariaga

Director Servicios Digitales de KPMG en España



C. Efectividad Comercial

BENEFICIOS EN EL CLIENTE

- Alto grado de personalización
- Asesoramiento
- Cercanía y respaldo

BENEFICIOS EN LA ORGANIZACIÓN

- Automatización de los procesos
- Mayor eficiencia y eficacia comercial
- Incremento en las tasas de venta

FUNDAMENTOS

Gestor de campañas

- Herramientas que permitan coordinar de forma efectiva las acciones comerciales que se envían a los clientes a través de la estructura multicanal integradas en el marco operativo/comercial de la mejor forma posible

Selección de clientes

- Integrar información relevante y potente para identificar a los clientes de mayor valor para parametrizar y priorizar las acciones comerciales

Sistemática y Gestión Comercial

Plan y protocolos específicos de captación, onboarding, gestión y retención de clientes para cada negocio y con revisiones mensuales periódicas que consideren:

Reglas comerciales

- Conjunto de alertas y acciones específicas para cada negocio y en función del momento de la vida del cliente

Desarrollo de la oferta

- Elección de la oferta más adecuada para cada cliente, eligiendo el canal más efectivo para cada caso

Revisión periódica

- Reuniones de seguimiento de la actividad comercial en cada negocio para la toma de decisiones

NUESTROS SERVICIOS

Estrategia de gestión comercial

- Diagnóstico del marco de gestión comercial y evaluación de capacidades de servicing en canales digitales
- Definición y dimensionamiento de estructuras y organizaciones identificando modelos innovadores alternativos
- Gestión del cambio, planes de comunicación y formación así como PMOs intrusivas asegurando la calidad de la ejecución

Motor de Reglas

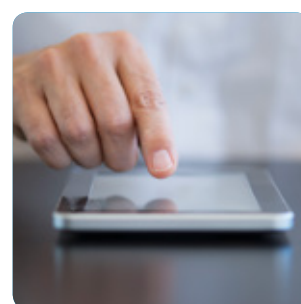
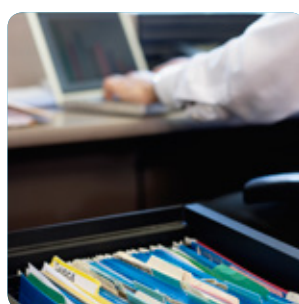
- Definir las reglas de interacción con clientes, motivos de resolución y protocolos de actuación en función de la resolución
- Validación con los gestores, negocio e inteligencia comercial y adaptación de las alertas, acciones y motivos de resolución definidos
- Almacenar y explotar la información derivada del Motor de Reglas para posibilitar el diálogo, el aprendizaje y la mejora continua

Resolución de acciones

- Definir un mapa de interacción entre el gestor y el cliente que permita homogeneizar los patrones de resolución de acciones comerciales
- Definir las consecuencias y protocolos de actuación por parte de la organización en función de la resolución y tipologías de la mismas
- Almacenar y explotar la información derivada de la resolución de acciones comerciales para posibilitar el diálogo, el aprendizaje y la mejora continua

Optimización de procesos

- Revisión de los procesos comerciales e identificación de posibles mejoras teniendo en cuenta las necesidades de los clientes y gestores
- Consolidar protocolos y procesos comerciales para mejorar los niveles de interacción y relación con clientes incrementando la eficiencia
- Identificación de opciones de centralización de procesos para incrementar los niveles de productividad y de calidad del servicio





D. Multicanalidad

BENEFICIOS EN EL CLIENTE

- Experiencia de usuario y homogeneidad de marca
- Facilidad de acceso a la información
- Mejora en la usabilidad y la satisfacción

BENEFICIOS EN LA ORGANIZACIÓN

- Maximizar niveles de contacto e interacción con clientes
- Mayor cross-selling
- Mayor agilidad en procesos
- Optimización de costes

FUNDAMENTOS

Concepto y consecuencias

- La multicanalidad es la posibilidad que ofrece una compañía para ser accesible cuando el cliente quiera, utilizando el canal más adecuado en cada caso y poniendo la tecnología al servicio de las personas
- Tiene que ser desarrollada y fomentada
- Exige combinar personas, procesos y tecnología

Factores clave

Integración

- Integrar plataformas que permitan compartir información relevante y mostrar una oferta homogénea a través de todos los canales
- Asegurar que la información y los sistemas ofrezcan una visión única del cliente en los distintos canales

Eficiencia operativa

- Migrar clientes hacia canales más eficientes que permitan reducir costes y tiempo de las oficinas
- Agilizar las transacciones y operaciones ahorrando tiempo al cliente e incorporando ventajas de movilidad

Eficacia comercial

- Identificar y diferenciar los clientes uno a uno, gestionando dinámicamente los eventos en Real Time
- Incorporar oportunidades de cross-selling y up-selling en todos los canales existentes

Experiencia únicas

- Diseñar procesos relevantes en cada canal, analizando muy bien las distintas funcionalidades a fin de poder construir experiencias que sean únicas para aumentar la calidad y la satisfacción percibida



NUESTROS SERVICIOS

Diseño de estrategia multicanal

- Definir la estrategia de distribución, comunicación e interrelación a través de los distintos canales de la compañía
- Diseño de la experiencia de cliente a través de los distintos canales considerando el marco de interacción con los clientes
- Análisis de canales; niveles de uso, rentabilidad, asignación de costes etc.

Optimización de capacidades digitales

- Selección de webs y apps móviles de entidades competidoras y análisis de las distintas funcionalidades tanto estructurales como operativas
- Identificación y extracción de las mejores prácticas e iniciativas de innovación valorando su posible aplicación a la organización
- Recomendaciones sobre los planes de aplicación e implantación en el banco de las mejores prácticas identificadas

Innovación y disrupción

- Diseño y creación de prototipos web y aplicaciones en base a tendencias y mejores prácticas
- Estrategia en modelos de negocio digital con enfoque disruptivo
- Integración de plataformas digitales en organizaciones

Integración multicanal

- Estrategia de migración hacia canales digitales más eficientes tanto para los clientes como para la entidad
- Diseñar y promover un marco de relación único entre el cliente y la organización independientemente del canal de uso
- Gestión en redes sociales y estrategia de posicionamiento SEO/SEM





Tecnologías aplicadas

Las TIC como elemento transformador

Hoy en día no se concibe una transformación de una organización sin contar con la tecnología. Se trata pues de un elemento que está totalmente integrado y a veces indistinguible del resto de componentes que forman parte de estrategias transformadoras.

La definición e implantación de iniciativas y programas que persigan el mejor conocimiento de los clientes en aras a una mejor experiencia y gestión de los mismos, no es ajena a esta realidad y en la actualidad los medios tecnológicos permiten abordar esta necesidad desde ópticas anteriormente no contempladas.

En KPMG somos conscientes de la inherente complejidad de esta aproximación multidisciplinar, donde las TIC son un elemento más que aporta valor y no un mero soporte de otras funciones de la organización.

En nuestra opinión, las claves a considerar en una aproximación consistente y sostenible de “Customer&Growth” desde una perspectiva tecnológica pueden resumirse en:

- Establecimiento de un equipo multidisciplinar del cliente donde esté representada el área de TI.
- Revisión y especial consideración a los aspectos de integración de sistemas, fomentando al máximo el empleo de arquitecturas flexibles y escalables.
- Aprovechamiento de las capacidades técnicas actuales de la organización maximizando las inversiones realizadas.

- Selección adecuada de las plataformas tecnológicas a emplear, considerando claramente los beneficios y retorno de la inversión, así como los costes asociados.

En definitiva, es necesario contemplar la dimensión tecnológica desde el primer momento, no solamente porque minimiza riesgos en la puesta en marcha de una estrategia global, sino también porque proporciona elementos de valor añadido a las propias expectativas de la organización.



Jose Manuel Cea García

Socio IT Advisory de KPMG en España



E. Seguimiento

BENEFICIOS EN EL CLIENTE

- Mayor contacto
- Flexibilidad y dedicación
- Marketing específico

BENEFICIOS EN LA ORGANIZACIÓN

- Métricas del negocio
- Mayor conocimiento actividad
- Rapidez en la toma de decisiones

FUNDAMENTOS

Visión y objetivo

- Los informes de seguimiento de la actividad en gestión de clientes tienen como objetivo facilitar tanto a gestores como a directores de oficina y niveles jerárquicos superiores obtener una visión clara tanto de la actividad realizada como de los distintos indicadores importantes para el negocio

Métricas de clientes

- Construir métricas que permitan conocer el nivel de éxito de las acciones en cada canal. Establecer prioridades y modelo de registro consensuados entre las áreas

Informes relevantes

Informes de carga

- Visualizar la carga (pre-post) que ayude en el control para evitar problemas en la red y canales

Informes de resolución on-line

- Informes que registren toda la actividad comercial realizada por los comerciales

Combinación de canales

- Conocer la el éxito en la combinación de canales para ser más eficaces en las acciones

Cuadros de mando

- Información global de la gestión de clientes, contacto, tasas de éxito por producto, etc.

NUESTROS SERVICIOS

Business Intelligence

- Evaluar las necesidades de análisis, consulta y toma de decisiones en cuestiones referentes a clientes
- Selección de proveedores y filtrado inicial en función de necesidades del cliente
- Diseño de plataformas que permitan la monitorización y seguimiento de indicadores principales que permitan la toma de decisiones

Métricas y KPIs

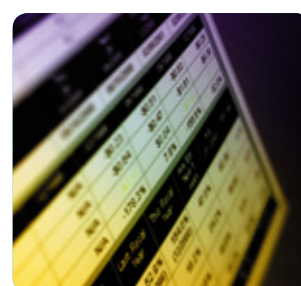
- Establecer las metodologías necesarias para asignar el éxito a las acciones
- Establecer parametrización prioridades y modelo de registro
- Construcción de las métricas por canal y modelo de gobierno

Informes seguimiento comercial

- Selección de la información y los distintos datos necesarios para un seguimiento eficiente; carga, resoluciones, ventas, etc.
- Diseño estructural y funcional de los informes, así como el contenido y distribución de la información
- Definir el proceso de retroalimentación y análisis de datos de los informes

Cuadros de Mando CRM

- Selección de la información y los distintos datos sobre los que se quiere construir el cuadro de mando CRM
- Definición de los distintos perfiles de los usuarios del cuadro de mando y niveles de toma de decisión
- Diseño estructural y funcional del cuadro de mando, así como la distribución de los datos





F. Herramientas y Tecnología

BENEFICIOS EN EL CLIENTE

- Mayor acceso a servicios digitales
- Mayor grado de independencia y autoservicio
- Mayor eficiencia operativa

BENEFICIOS EN LA ORGANIZACIÓN

- Productividad
- Capacidad de procesamiento
- Incremento del nivel de presencia / llegada a través de canales digitales

FUNDAMENTOS

Herramientas

Combinar un conjunto de herramientas (comerciales y de CRM) que permita gestionar a los clientes de manera multicanal y efectiva

Front	Gestor de campañas	Plataforma de gestión remota	Herramientas Real Time	Herramientas analíticas	Infraestructuras tecnológicas
– Disponer de una plataforma “front” que de soporte al gestor y optimice su labor comercial diaria	– Gestor integrado que permita realizar todo tipo de acciones comerciales y aprenda continuamente	– Disponer de plataformas y sistemas que permitan la gestión de clientes a distancia (call center, plataformas de gestores remotos, etc.)	– Optimizar toda interacción en cada canal ofreciendo en cada momento el producto o servicio adecuado	– Herramientas analíticas que ayuden a realizar análisis descriptivos y predictivos	– Disponer de las capacidades de infraestructura necesarias para albergar los sistemas anteriormente citados

NUESTROS SERVICIOS

Ficha de Cliente y agenda comercial

- Evaluar la información de cliente disponible así como su almacenamiento y capacidades de explotación y uso
- Definir una ficha tipo de cliente que centralice la información del mismo y sea de utilidad para la gestión diaria de los gestores y asesores
- Definir un modelo objetivo de agenda que facilite los procesos y optimice la labor diaria de los gestores

Análisis y mejora de los sistemas operacionales

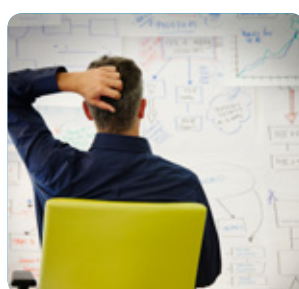
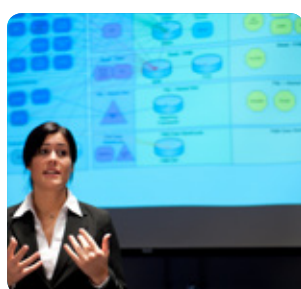
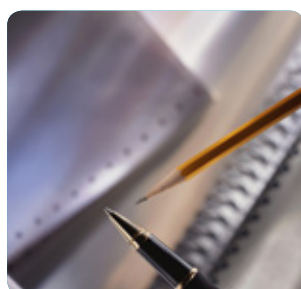
- Analizar la disponibilidad de datos en los sistemas de gestión (operacionales) que serán utilizados en el análisis de la información
- Definir mejoras en los sistemas de gestión para que incorporen la información requerida para futuros análisis
- Tener en consideración y analizar proyectos de implantación de soluciones tecnológicas que proporcionen datos adicionales a la org.

Selección de soluciones

- Valorar las necesidades de la organización y las características buscadas en el software requerido
- Selección de proveedores y filtrado inicial en función de criterios generales
- Selección y negociación con los proveedores finales; precio, calidad, tiempo de entrega, soporte, implantación etc.

Soporte a la implantación de los sistemas

- Asegurar que los requisitos funcionales identificados son contemplados en el diseño de las herramientas técnicas seleccionadas
- Definir las necesidades de infraestructura tecnológica propia o en modo servicio (SaaS), así como de la integración con sistemas existentes
- Definición e implantación de mecanismos de gobierno de la implantación de las soluciones





Business Intelligence

La información: el petróleo del siglo XXI

En estos últimos años, la información se ha convertido en el activo más importante de cualquier empresa. Durante la última década se está dando un importante cambio de paradigma, las empresas más importantes del mundo, están pasando de ser empresas industriales a “gestoras de información”. Este paradigma no aplica únicamente a empresas como Google o Microsoft, sino a empresas de todos los sectores: entidades financieras, retailers, farmacéuticas, etc... empresas donde la generación de sus productos ha pasado a ser una *commodity*.

Son varios los **factores que impulsan este cambio**:

- **Transformación de los clientes:** Cada vez más digitales, interconectados las 24 horas del día y que exigen una relación cercana y una respuesta más inmediata y personalizada
- **Nueva tipología de información:** nos enfrentamos a una información cada vez más compleja, caracterizada por grandes volúmenes de datos, que provienen de diversas fuentes (tanto internas como externas) y a velocidades que apuntan al tiempo real.
- **Mundo Hiperconectado:** Existen más *smartphones* que ciudadanos en el mundo. El *Internet of Things* está creciendo a un ritmo vertiginoso, *Smartcities*, *Smarthomes* (hogares conectados), auge de los dispositivos wearables, etc.... Se estima que en 2020 habrá 50 mil millones de dispositivos interconectados.
- **Inteligencia Artificial/Machine Learning:** Las técnicas de procesamiento del lenguaje natural, de aprendizaje automático han llegado. Sistemas que son capaces de aprender, por si solos, permitiendo extraer conocimiento de los datos.
- **Exigencias regulatorias:** La crisis vivida en estos últimos años, está haciendo que los gobiernos controlen y exijan gran cantidad de información, especialmente al sector financiero.

Esta transformación está suponiendo importantes **cambios en las organizaciones**, que deben adaptarse a un nuevo entorno digital, aplicando nuevas tecnologías a productos y servicios, que les permitan llegar de manera eficiente e inteligente a sus clientes.

Los principales cambios en las organizaciones serían:

- **Nuevas Tecnologías:** Arquitecturas, herramientas de analítica avanzada, Modelos predictivos, análisis de sentimiento, *machine learning*, *Deep learning*, computación en la nube, aplicaciones definidas por Software, etc....
- **Organización:** Equipos multidisciplinares alrededor del dato, que fomentan la innovación y creatividad. A la vez que surgen nuevos roles centrados en el gobierno y explotación de la información a lo largo de todo su ciclo de vida: *Data Scientist*, (Según Harvard, la profesión más sexy de los próximos años) o la nueva figura del *Chief Data Officer*.
- **Information Governance:** Generar equipos cross, que impulsen, un gobierno colaborativo, que convierta el dato en un activo en el que se puede confiar y que se puede compartir.
- **Nuevos modelos de negocio:** soluciones de monetización de datos que generen valor, economía colaborativa.

Adaptarse a estos cambios no es sencillo, pero quien sepa adaptarse a esta nueva era, quien entienda, qué es lo que necesitan sus clientes y cuando lo necesitan, quien construya una nueva cultura, con información como eje principal (data-driven company), quien sea capaz de estructurar su organización apoyándose en la innovación, colaboración, será aquella organización que presente una clara ventaja competitiva frente sus competidores y se posicione a la cabeza de esta nueva era de la Información.



Iker Vélez de Mendizabal

Director de estrategia y Operaciones
de KPMG en España

¿Por qué KPMG?

Para lograr un crecimiento sostenible, las organizaciones necesitan focalizarse en sus clientes, revisar cada interacción e impulsar la colaboración. Por ello, nos centramos en diseñar y poner en práctica estrategias que impulsen la relación y el crecimiento de las empresas.

Somos conscientes de que crear una organización focalizada en los consumidores no es sencillo pero brinda oportunidades significativas para contribuir a impulsar y transformar los resultados económicos de los negocios de los clientes de KPMG. Por este motivo, buscamos de forma activa oportunidades para propiciar una transformación que priorice la gestión eficaz y eficiente de los clientes, que optimice la distribución multicanal y eleve los niveles de calidad y satisfacción.

Con el fin de lograrlo, reunimos a varios de los profesionales con más talento y experiencia del mundo para crear estrategias innovadoras, y a la vez prácticas, centradas en multiplicar el crecimiento. Contamos con una red global de más de 155.000 profesionales que trabajan en más de 155 países; por tanto, sabemos qué hace falta para aplicar prácticas líderes globales en un contexto local.



Contactos:

Julio Hernández

Socio Global del Centro de
Excelencia de Clientes de KPMG

Tel: +1 404 307 5363

juliojhernandez@kpmg.com

Ramón Cañete Abengochea

Socio Estrategia y Operaciones de
KPMG en España

Tel: 91 456 59 11

rcanete@kpmg.es

Juan M. Zanón Pérez

Director Customer & Growth de
KPMG en España

Tel: 91 456 60 38

jzanon@kpmg.es

Pablo Orbiso

Director Estrategia y Operaciones de
KPMG en España

Tel: 91 456 80 53

pabloorbiso@kpmg.es

Luis Ferrándiz Moreno

Socio Servicios Digitales de KPMG
en España

Tel: 91 535 88 21

lferrandiz@kpmg.es

Jose Manuel Cea García

Socio IT Advisory de KPMG en
España

Tel: 91 456 59 40

jcea@kpmg.es

Iker Vélez de Mendizabal

Director Estrategia y Operaciones de
KPMG en España

Tel: 91 456 34 00

ivelezmendizabal@kpmg.es

Antonio Cerdan Orive

Senior Manager Estrategia y
Operaciones de KPMG en España

Tel: 91 456 34 00

acerdan@kpmg.es

Ana Pilar García de Madariaga

Director Servicios Digitales de
KPMG en España

Tel: 91 535 88 21

anapilargarcia@kpmg.es

Guillermo López Vázquez

Manager Estrategia y Operaciones
de KPMG en España

Tel: 91 456 82 35

guillermolopez1@kpmg.es

kpmg.es



© 2016 KPMG Auditores S.L., sociedad española de responsabilidad limitada y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.

Esta propuesta de servicios ha sido realizada por KPMG Auditores, S.L., sociedad española de responsabilidad limitada y miembro de la red de firmas independientes afiliadas a KPMG International, sociedad suiza, y está sujeta, a todos los efectos, a la negociación, acuerdo y firma de una carta de encargo o contrato específico. KPMG International no presta servicios a clientes. Ninguna filial o firma miembro tiene autoridad para obligar o vincular a KPMG International o a otra firma miembro con respecto a terceros ni KPMG International tiene autoridad para obligar o vincular a ninguna firma miembro.