



► AUTOR → **Andrés Prado**

Director del Área TIC en la Universidad de Castilla-La Mancha y coordinador del GT para el seguimiento del Plan Director 2020 de la sectorial TIC de CRUE Universidades Españolas. Miembro del GT de Transformación Digital del COIT

El enfoque hacia el cliente

La ‘**Generación Z**’ como impulsora y destinataria de la transformación digital

Cualquier organización actual, empresa, administración pública, universidad u entidad sin ánimo de lucro, se encuentran hoy con la necesidad de adaptarse a la ‘**edad del cliente**’, en este caso un cuerpo estudiantil cada vez más poblado por la ‘**Generación Z**’, un sector de la población que no conoce el mundo sin Internet y que considera la movilidad, lo social y lo inmediato como un estándar

No hay transformación digital sin tecnología, si bien esta carece de sentido sin centrarla en las personas. El impacto de la tecnología en este proceso de transformación digital es fundamental. Su desarrollo es el elemento clave que facilita a las empresas, instituciones, administraciones públicas y organizaciones en general poder abordar cambios que en algunos casos afectan a los cimientos del modelo de negocio sobre el que se sustentan. Sin embargo, no es la tecnología al servicio de las organiza-

ciones la que genera esa necesidad de transformación, sino la tecnología al servicio de las personas, de los clientes de esas mismas organizaciones.

La denominada sociedad de la información ha dado lugar a lo que analistas como Forrester denominan ‘la edad del cliente’. Las organizaciones se enfrentan a una nueva tipología de cliente que nunca hasta ahora había tenido la posibilidad de ejercer tanto poder en su demanda. La evolución tecnológica ha





No hay transformación digital sin tecnología, pero esta carece de sentido **sin centrarla en las personas y sus capacidades**

permitido que ese cliente disponga de una ingente cantidad de información a la hora de tomar una decisión para vincularse a una empresa u otra, pudiéndose encontrarse estas incluso en dos países alejados geográficamente.

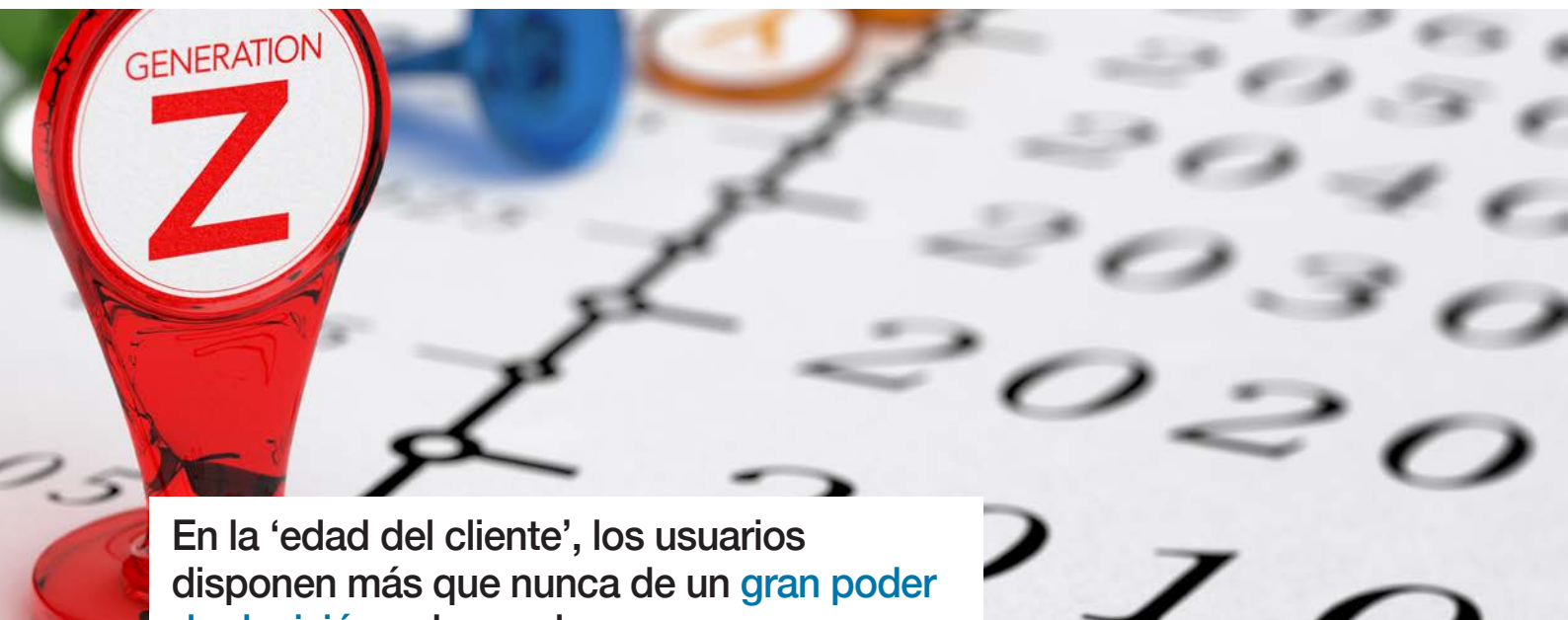
El cliente actual dispone de forma inmediata de la información de características funcionales, tecnológicas y económicas del producto o servicio que una organización ofrece, pero también del ofrecido por toda su competencia. Es este, por tanto, el verdadero origen de la transformación digital en las organizaciones: o son capaces de ofrecer al cliente la información y servicio que demandan en ese entorno digital o el cliente terminará por dejar de serlo.

Revolución social

La transformación digital no es una revolución tecnológica, sino una revolución social. No en vano, generaciones denominadas con términos tan conocidos como la 'Generación X' y la posterior generación *millennial* han quedado atrás. La generación de personas nacidas entre mediados de los noventa y la primera década del siglo XXI se conoce ya con el nombre de 'Generación Z'.

Esta generación está llegando a las aulas universitarias o se encuentra iniciando su recorrido laboral y, desde luego, también ha entrado con fuerza en el mercado de consumo. Se trata de un colectivo que no conoce el mundo sin Internet y considera la movilidad, lo social y lo inmediato como un estándar, características que no hace tanto se correspondían con servicios *premium* y que ahora se han convertido en exigencia básica de este grupo que está definitivamente cambiando los hábitos de consumo.

Si nunca antes el cliente había dispuesto de tanta información y facilidad para poder elegir entre opciones alternativas a las puestas a su disposición por una organización, es evidente que los esfuerzos en retener clientes y atraer nuevos se han de multiplicar. Para ello, la información vuelve a ser un activo estratégico. Si la información es la impulsora de la



En la 'edad del cliente', los usuarios disponen más que nunca de un **gran poder de decisión** y demanda

toma de decisión del cliente, de modo recíproco, será esencial para la organización la información del propio cliente de cara a mantener su vinculación.

El término 'organizaciones centradas en el cliente' no es nuevo, pero la necesidad actual de ubicar al cliente en el centro de la estrategia de transformación permite sugerir que las únicas organizaciones con éxito serán aquellas 'obsesionadas por el cliente'. Se trata de satisfacer las expectativas del cliente generando una experiencia homogénea en su relación con la organización, independientemente del canal utilizado, trasladándole una sensación de personalización que consiga mantener una vinculación existente o de generarla, en caso de no existir relación anterior.

Puntos de contacto

Esta obsesión por el cliente se materializa en un análisis exhaustivo de los puntos de contacto –*touchpoints*– del cliente con la entidad. Estos contactos se producen en cualquier momento y cualquier canal en el que el usuario se relacione con la organización que ofrece un producto o servicio. Es la información aportada por el cliente en esas

interacciones la que aporta un valor estratégico a la organización que es capaz de identificarla, analizarla y explotarla. La identificación de los puntos de contacto no tiene una elevada complejidad, si bien es necesario atender adecuadamente a los entornos multicanal, entendiendo que un punto de contacto puede hacer uso de diferentes medios, presenciales o digitales.

En todo caso, lo esencial es realizar un análisis de estos puntos de contacto para identificar lo que se denomina itinerario de cliente o *customer journey*. Las interacciones de un cliente con una organización no son entes autónomos, sino que forman parte de un recorrido en la relación del cliente con esa organización. En una agencia de viajes, por ejemplo, la relación del viajero con la agencia no se circunscribe a la transacción de la compra. El viajero realiza un proceso que parte de la elección del destino y finaliza con la difusión de información de su estancia en círculos cada vez más abiertos dado el intenso uso de las redes sociales. En la medida en que la agencia de viajes sea capaz de aportar valor a cada fase de ese recorrido, generar interacciones con el viajero y ser ca-

paz de analizar la información intercambiada, podrá personalizar cada vez más la experiencia a la medida de su cliente y originar una vinculación que facilite la generación de una ventaja competitiva con respecto a la competencia.

La herramienta utilizada para analizar estos itinerarios de cliente se denomina mapa de itinerario de cliente –*customer journey map*–. Con estos mapas se intenta reproducir cada uno de los procesos que el cliente realiza en la relación con la organización, identificando los puntos de contacto, los medios utilizados y el interlocutor en la organización en cada punto. Se trata de un proceso desde el punto de vista del cliente, no de la organización, de modo que el mapa de itinerarios del cliente diferirá del mapa de procesos de la organización.

El análisis de estos mapas permitirá a las organizaciones 'obsesionadas con el cliente' establecer los cambios necesarios para aportar itinerarios que generen una experiencia homogénea, especialmente a través de los medios digitales utilizados. Las estructuras de las organizaciones, no obstante, no suelen estar diseñadas en torno a la perspectiva del



La ‘generación Z’ no conoce el mundo sin Internet y han normalizado servicios que hasta hace poco se correspondían con ventajas premium

cliente, sino, habitualmente, en torno a los procesos internos. Por lo tanto, será necesario abordar cambios en la estructura de la organización o establecer como mínimo los mecanismos de coordinación y las plataformas tecnológicas que mejoren la experiencia del cliente en cada uno de esos itinerarios identificados.

Análisis del comportamiento del cliente

La tecnología se convierte en este proceso de transformación digital no solo en un medio para la oferta de nuevos o evolucionados productos y servicios, sino también en el medio para identificar con precisión el comportamiento del cliente en cada uno de los puntos de contacto con la organización. Las plataformas al servicio del cliente están también evolucionando en este sentido. Los tradicionales gestores de contenidos web, antes meros repositorios para la publicación de objetos digitales, están evolucionando hacia plataformas de marketing digital donde la reacción de cada usuario ante cada tipo de información es registrada para aportar a la organización análisis de comportamiento que faciliten evolucionar y adecuar la experiencia del usuario que accede al portal web correspondiente.

Y no solo las plataformas de entornos puramente digitales. Las infraestructuras de soporte a redes inalámbricas están evolucionando también para generar una analítica de los datos que generan tanto los propios usuarios en su recorrido por establecimientos, edificios o campus como los generados por dispositivos del denominado Internet de las cosas.

En la universidad

Uno de los sectores que se está viendo ya impactado por este nuevo entorno

es el de la educación superior. La ‘Generación Z’ se encuentra actualmente en las aulas universitarias y su impacto no está siendo despreciable. Lejos de considerar a sus estudiantes como ‘clientes cautivos’, en un contexto donde la oferta de formación es amplia y los entornos digitales permiten que esa oferta cruce fronteras, las universidades están reaccionando a ese impacto.

Se produce una reacción a través de la tecnología, fomentando la movilidad al fortalecer sus infraestructuras inalámbricas; acercándose al estudiante a través de un número creciente de servicios digitales, tanto administrativos como docentes; generando experiencias de usuario cada vez más consistentes mediante la evolución de sus portales web, el desarrollo de apps y la inclusión progresiva de plataformas de marketing digital; sistematizando la relación con estudiantes universitarios, preuniversitarios y *alumni* con la incorporación de plataformas CRM integradas en sus gestión, y mejorando el seguimiento académico para tratar incluso de prever el abandono de estudios mediante plataformas de analítica de aprendizaje integradas en los ya existentes campus virtuales.

Se produce una reacción también a través de las infraestructuras: las aulas cambian progresivamente su fisonomía para facilitar el trabajo en grupo y el uso de dispositivos móviles, tabletas o portátiles; los laboratorios se acercan al estudiante a través de entornos digitales complementando el aula dedicada a laboratorio o incluso sustituyéndola, y las bibliotecas se transforman en lugares para la colaboración basada en el uso de recursos digitales.

Además, de forma necesariamente complementaria, se comienza a generar un

► ¿CÓMO REACCIONA LA UNIVERSIDAD FRENTE A LA ‘GENERACIÓN Z’?

- **Fomentando** la movilidad al fortalecer sus infraestructuras inalámbricas
- **Acercándose** al estudiante a través de un número creciente de servicios digitales
- **Generando** experiencias de usuario cada vez más consistentes mediante la evolución de sus portales web, apps y plataformas de marketing digital
- **Sistematizando** la relación con la incorporación de plataformas CRM integradas en sus gestión
- **Adecuando** las estructuras organizativas a una nueva realidad impulsada por el acercamiento a la ‘Generación Z’
- **Mejorando** el seguimiento académico mediante plataformas de analítica de aprendizaje
- **Cambiando** fisonomía de las aulas para facilitar el trabajo en grupo y el uso de dispositivos móviles
- **Acercando** los laboratorios al estudiante a través de entornos digitales
- **Transformando** las bibliotecas en lugares para la colaboración con el uso de recursos digitales

efecto en las estructuras: de forma lenta pero inexorable la tecnología está representada directamente en los órganos de decisión y las estructuras organizativas se están viendo cuestionadas para dar respuesta a las demandas que genera una organización que debe estar centrada en el estudiante.

Del mismo modo que las instituciones de educación superior, también las empresas, las administraciones públicas y el resto de organizaciones deberán recorrer un proceso de transformación con cambios tecnológicos, organizativos y estructurales para enfrentarse con éxito a esta ‘edad del cliente’. ■