



JOSÉ MANUEL NAVARRO
Experto en marketing



Su larga vida profesional la ha dedicado principalmente al sector financiero, donde ha desempeñado funciones como técnico de organización de procesos y como directivo de marketing. Y, basándose en su formación en biología, ha profundizado en las neurociencias aplicadas a la empresa, lo que le ha permitido dirigir, coordinar e impartir formación en diferentes masters de neuromarketing en escuelas privadas y en universidades públicas. Ha sido socio fundador de diversas empresas y de la entidad de dinero electrónico con licencia bancaria otorgada por el Banco de España **SEFIDE EDE**, de la que en la actualidad es director de Marketing y Organización. Es autor de “El Principito y la Gestión Empresarial” y “The Marketing, stupid”, además de colaborador habitual del diario Ideal (Grupo Vocento).



COMPARTIR EN REDES SOCIALES

MODELO REVOPS A EXAMEN

Cuando hablamos de crecimiento en términos empresariales, lo inmediato es pensar en los índices o ratios que nos permiten hacer una comparación con ejercicios anteriores para hallar porcentajes positivos que revelen el incremento económico experimentado. Así ventas e ingresos, margen de beneficio, ROI, activos totales, índice de liquidez, EBITDA, participación en el mercado... son algunos

de los que manejamos para tomar el pulso del progreso de la organización en base a los objetivos de negocio planteados y a su posición respecto de la competencia.

Siempre he pensado que cuando los índices se convierten en objetivos dejan de ser instrumentos de medida y pasan a ser el foco sobre el que se construyen las estrategias de la empresa. Desde mi punto de vista, los objetivos deben ser otros y aquellas

ratios han de ser la consecuencia de haberlos alcanzado. Por ello, lo que convencionalmente gusta denominar crecimiento económico debería estar alineado con otros factores como son los requisitos de resiliencia o estrategias introspectivas para estar preparados frente a los cambios inesperados del entorno; un segundo factor puede ser la divergencia digital en la que se pueden presentar importantes brechas de digitalización que supongan



una ralentización de la economía, la pérdida de oportunidades de innovación o el retroceso en áreas menos desarrolladas tecnológicamente; las deficiencias en materia de sostenibilidad son otro factor a tener en cuenta ya que la “economía verde” y la evolución de la innovación tecnológica siguen parámetros distintos en las trayectorias de crecimiento de las empresas; y, por supuesto el factor más importante, hacer un seguimiento al compromiso de la empresa con su ámbito de actuación y a la conversión del propósito del negocio en acciones reales que influyan positivamente en su entorno (social, medioambiental, de gobernanza).

En este escenario, uno de los modelos que se han puesto “de moda” en muchas compañías es el de Revenue Operations, también conocido como RevOps. Se trata de una estrategia empresarial que busca alinear y optimizar las funciones de ventas, marketing, operaciones y atención al cliente para maximizar los ingresos de una organización. La principal característica de esta tendencia organizacional es su enfoque centrado en el cliente, al reconocer la trascendencia de comprender y satisfacer sus necesidades en todo el ciclo de vida, desde la ad-

quisición hasta la retención, proporcionando soluciones personalizadas y accesibles que igualen o superen sus expectativas.

Para lograrlo, es imprescindible la colaboración interdepartamental, rompiendo la tradicional separación entre aquellas áreas para fomentar la colaboración y la comunicación entre sus equipos. Con independencia del sector al que pertenezca la empresa, esto significa la integración de datos financieros, de mercado y de comportamiento del cliente para construir modelos de relación que ofrezcan experiencias fluidas y coherentes en todos los puntos de contacto con aquél.

La ciencia de datos y la tecnología para recopilarlos y analizarlos se constituyen en herramientas avanzadas que permiten al responsable de RevOps crear mejores reglas para plantear modelos predictivos que le ayuden a comprender las tendencias del mercado y los cambiantes disparadores de la toma de decisiones de los consumidores. La tecnología también ayuda a incrementar las métricas y los KPI que pueden ser compartidos entre los equipos de ventas, marketing, atención al cliente y operaciones, alineándose con los objetivos corporativos. Esto asegura que todos trabajen para obtener resultados comunes que

tienen que ver, entre otros, con la tasa de adopción de nuevos productos, el incremento de retención y fidelización de clientes y el valor del ciclo de vida del estos.

Que el modelo RevOps busque optimizar los procesos y los recursos para mejorar la eficiencia operativa y permitir el crecimiento escalable de la organización también implica diseñar sistemas y procesos que puedan manejar volúmenes crecientes de transacciones y de usuarios, al tiempo que se mantienen altos estándares de seguridad y de cumplimiento normativo. En general, aplicar este modelo significa adoptar una mentalidad de estrecha



LA IA PUEDE AYUDAR EN ASPECTOS COMERCIALES COMO LA CLASIFICACIÓN DE LEADS, LA RESPUESTA A CONSULTAS BÁSICAS DE CLIENTES, EL PROCESAMIENTO DE SOLICITUDES DE SERVICIO O EL CONTINUO ANÁLISIS DE DATOS DEL MERCADO Y DE LA COMPETENCIA PARA OPTIMIZAR/DINAMIZAR PRECIOS

cooperación entre diferentes áreas de la empresa, utilizar la tecnología y los datos con el fin de mejorar los procesos que impliquen centrarse en el cliente para satisfacer sus expectativas exponiéndolo a experiencias de alto valor y, en definitiva, lograr mantener la competitividad de la compañía enfocándose en la eficiencia, la escalabilidad y el aumento de ingresos en entornos en constante evolución.

Compartir objetivos, recursos, información, planes, etc., exige la responsabilidad de liderar el modelo RevOps nítidamente y sin fisuras, lo cual dependerá de la coherencia de la compañía, de las habilidades del directivo que ostente el cargo y variará en función de la estructura organizativa y de las necesidades específicas de la empresa. Teóricamente, el liderazgo de RevOps debe recaer en un equipo o departamento que tenga una visión

global de las acciones comerciales y la capacidad de coordinar y alinear los esfuerzos de ventas, marketing, atención al cliente y operaciones.

En la práctica, en unos casos la dirección de RevOps recae en un departamento específico encargado de maximizar los ingresos y mejorar la eficiencia operativa; en otros el responsable aúna y alinea los objetivos de las áreas anteriores en un esquema interdepartamental que facilita la estrecha cooperación para establecer y alcanzar objetivos comunes, definir

procesos integrados y garantizar la ejecución efectiva del modelo RevOps; en pocas ocasiones, se han creado niveles superiores en la jerarquía de la empresa por encima del “C-Suite”, como es el denominado “VP of RevOps”, cuyo rol asume una visión integradora de los departamentos implicados, ampliándola desde la perspectiva global de la compañía; aunque, por asimilación, lo normal es que sea el director de Operaciones quien asuma la responsabilidad de liderar el modelo RevOps, ya que tiene una visión ampliada de todas las operaciones de la empresa y puede coordinar eficazmente los esfuerzos de múltiples departamentos para alcanzar objetivos de ingresos.

Independientemente de quién lidere el modelo RevOps, es fundamental que esta persona o equipo tenga la autoridad y los recursos necesarios para impulsar el cambio organizacional

y fomentar una cultura de colaboración y alineación entre los equipos de ventas, marketing, atención al cliente y operaciones. La clave del éxito es, como hemos apuntado más arriba, la cooperación interdepartamental y el enfoque centrado en el cliente, lo que exige la planificación coordinada para los procesos de adquisición de clientes (desde la investigación de mercado, análisis de segmentos, generación de leads, acciones de comunicación y promoción... hasta el cierre de ventas), de onboarding eficiente y seguimiento de satisfacción de cliente, de fidelización y retención y, finalmente, de análisis y optimización continua de métricas y transacciones clave para ajustar las tácticas comerciales según los resultados y las variables tendencias del mercado.

En este escenario, la implementación de aplicaciones de inteligencia artificial dentro de un modelo RevOps

proporciona una serie de beneficios significativos en la eficiencia de procesos tal como la personalización de la experiencia del cliente mediante el análisis de grandes cantidades de datos (económicos, transacciones, preferencias, comportamientos...) para ofrecer recomendaciones individualizadas de productos y servicios y agilizar los procesos de compra (perfeccionando, a su vez, las medidas de seguridad). También para diversificar y ampliar los canales de contacto directo con el cliente y para ejecutar análisis predictivo y detección de patrones de conducta en tiempo real para identificar pautas, tendencias, oportunidades comerciales y detectar anomalías que podrían revelar actividades fraudulentas.

Además de automatizar tareas rutinarias repetitivas, la IA puede ayudar en aspectos comerciales como la clasificación de leads, la respuesta a consultas básicas de clientes, el procesamiento de solicitudes de servicio, el continuo análisis de datos del mercado y de la competencia para optimizar/dinamizar precios y aprovechar el momento preciso de lanzamiento de productos o de promociones. Esto libera tiempo para que los equipos se centren en actividades de mayor valor

agregado y en la atención humanizada de los clientes que redunde en la maximización de los ingresos y la competitividad.

Es importante destacar que la implementación exitosa de aplicaciones de IA en el contexto de cualquier sector requiere una cuidadosa consideración de la calidad y la ética de los datos, así como la transparencia en la toma de decisiones algorítmicas. Además, es crucial contar con la capacitación adecuada de los equipos y la supervisión humana para garantizar que la IA se utilice de manera ética y responsable.

Que el propósito fundamental del modelo RevOps, recordemos, sea la mejora constante del motor de ingresos de la empresa implica, además de lo ya expuesto, la realización de auditorías periódicas de la infraestructura dotada para conseguirlos (más allá de los índices o KPI manejados) para hallar los déficits frente a objetivos y los márgenes de mejora para impulsar un mayor crecimiento. Para ello, como decíamos al principio, habría que abandonar el concepto de “objetivo” para los ingresos y abrazar el de que estos sean la “consecuencia” de una estrategia adecuada de excelencia para cada una de las etapas del



“customer journey” y, por tanto, de incrementar su grado de satisfacción y lealtad, y de elevar los niveles de retención y disminuir los de abandono.

Para lograrlo, pensemos que si bien tradicionalmente se ha asociado RevOps con un área que aglutina las ventas, marketing, atención al cliente y operaciones, es crucial reconocer el papel esencial que desempeña Marketing en este modelo integral, viéndolo no como un departamento de la compañía sino como una función estratégica esencial, con visión holística del negocio, que opera como catalizador para impulsar la eficacia de las operaciones que generan ingresos mediante la programación de acciones que inciden, más allá de en todas las etapas del ciclo de vida de un cliente, en la construcción de la personalidad de la empresa y en su posicionamiento diferencial, tanto en el mercado

como en la mente de los ciudadanos. Por ello y para lograr un crecimiento sostenible a largo plazo en un mundo empresarial cada vez competitivo y variable, el área de Marketing debe erigirse en pilar fundamental para el éxito del modelo RevOps, asumiendo su liderazgo para dictar las estrategias más propicias y planificar las acciones más eficientes, coordinar el trabajo de las áreas implicadas, integrar toda la información proveniente de fuentes internas y externas para proporcionar datos útiles que faciliten la toma de decisiones corporativas y, en definitiva, ser la palanca fundamental que mantiene el pulso de la compañía. ■

[MÁS INFO](#)[» RevOps](#)