

Escuchando al cliente

Transformación de Compras, Proceso y Gestión, Estrategia, Cadena de Suministro, Abastecimiento Estratégico, Liderazgo, Competencias, Globalización, Colaboración.

Partiendo de que las cadenas de suministro modernas son guiadas por la demanda, cualquier proceso que se enfoque en escuchar a los clientes finales de nuestros productos o servicios, es relevante para la eficiencia y efectividad de las operaciones.

Un artículo llamado “Are you really listening to what your customers are saying?”, escrito por Harald Fanderl, Kevin Neher y Alfonso Pulido, publicado por McKinsey&Company, reflexiona sobre la necesidad de medir sistemáticamente la voz del cliente e integrarla en una cultura de retroalimentación permanente.

Como en todo proceso de retroalimentación, la oportunidad y calidad de los datos representa el primer gran reto a enfrentar. Muchas empresas, tienen hoy datos provenientes del cliente, pero carecen de sólidos mecanismos para recolectar, analizar y actuar en base a ellos.

En algunos casos, los datos que se capturan en los aspectos transaccionales, no parecen reflejar lo que realmente está ocurriendo en el mercado y las variaciones en la satisfacción de los clientes. Los datos resultan sesgados y por lo tanto no son de utilidad para la mejora de los procesos.



La nueva cultura centrada en el cliente, y la introducción de nuevas tecnologías para capturar y analizar sus demandas, abren nuevas oportunidades para rediseñar productos y procesos en función de las necesidades reales de los consumidores.

En la experiencia de los autores, existen tres elementos centrales que son críticos para transformar las simples mediciones, en un sistema que verdaderamente cree valor para todos los participantes. Estos tres elementos son:

- Una retroalimentación centrada en la experiencia total, en el viaje. Tendemos a medir únicamente la satisfacción del cliente en los puntos transaccionales, pero no en lo que representa toda su experiencia con la organización. La idea es ver la relación a través de los ojos del cliente y toda su experiencia en los procesos previos y posteriores a la venta, no solamente lo que ocurrió en el punto de venta.

Por ejemplo, se ha identificado que para el cliente es relevante, y por lo tanto debe ser un KPI, el tiempo que pasa en que reporta un problema y este queda satisfecho.

- Una sólida estructura informática. Así como la organización invierte en su ERP para manejar la información y los indicadores financieros, es necesario invertir en tecnología para medir la experiencia del cliente en su interacción con la organización.

El objetivo final es obtener más opiniones de los clientes y contar una herramienta que pueda realizar análisis de diferentes tipos de datos como: encuestas u opiniones dentro de las redes sociales y ligarlo con datos operativos.

El sistema debe ser capaz de ofrecer algunas recomendaciones para respuestas específicas cuando aparecen ciertas inconformidades.

- Mentalidad de mejora continua. La inercia de las organizaciones es algo difícil de vencer, aún en empresas con una fuerte orientación hacia el cliente. Es por eso, que hay dos áreas donde es más relevante trabajar para establecer esta mentalidad de mejorar continua basada en la voz del cliente: en la línea de contacto con el cliente y en el proceso de diseño de los servicios.

En los puntos donde el cliente da una retroalimentación directa, la información debe ser utilizada para hacer cambios en la forma en que los procesos son diseñados o ejecutados. Cuando esto no ocurre, puede significar que hace falta la gestión de la experiencia del cliente o que el personal no ha sido entrenado para esta función vital.

La retroalimentación del cliente, debe ser utilizada para diseñar o rediseñar productos y servicios ganadores. La voz del cliente debe evolucionar, de una métrica a un generador de acciones específicas.

Nos puede parecer difícil de creer, pero en la experiencia de los autores, este tipo de transformación puede requerir de un esfuerzo de entre 18 y 24 meses para verse reflejada en la utilidad financiera de la organización. Las lecciones aprendidas más relevantes de las organizaciones que han establecido un sistema de medición enfocado en conocer la experiencia del cliente en su viaje con la organización son:

- Pensar sistemáticamente. Las métricas son solo datos, el enfoque no es conocer que está mal, sino que mediante un enfoque de sistemas, hacer uso de la retroalimentación para generar cambios positivos en la experiencia del cliente.
- Dejar de preocuparse de más por las métricas. La discusión no es si utilizar el “Net promoter Score”, o el “Customer effort score” o el indicador de moda, el tema central es que hacer con los resultados que estos indicadores arrojan.
- Muéstrame el dinero. Debemos ligar el indicador de satisfacción con un valor financiero. Es necesario conocer como las mejoras se reflejan en una mejor posición competitiva de la organización.
- Cerrar el ciclo. Los indicadores reflejan el estado de la operación en un punto determinado o con una persona en particular. Mejorar la experiencia, requiere cerrar el ciclo con el cliente, para resolver los problemas y celebrar el éxito en la línea frontal. Implica resolver las causas raíz.
- Escuchar a la línea frontal. Los colaboradores que están en contacto directo con el cliente deben tener mecanismos de retroalimentación permanentes similares a los de los clientes, ya que ellos son los que pueden identificar la causa raíz del problema, mientras que los clientes solo reportan los síntomas o efectos.
- Enfocarse en la alineación. El nuevo sistema de medición y acción es una experiencia transformacional, que depende de una alineación entre diversas funciones de la organización, como mercadotecnia, operaciones, TI y hasta recursos humanos. El compromiso conjunto de estas y otras áreas, es la base para darle vida a esta visión centrada en el cliente.

El área de suministro debe ser un gran promotor y usuario de este tipo de iniciativas, ya que sabemos que en la actualidad, la mayoría de las mejoras e innovaciones, de productos y procesos, provienen principalmente del trabajo conjunto con los proveedores, por lo que es necesario que estos conozcan oportunamente lo que los clientes requieren, para que puedan aportar ideas y dirigir sus iniciativas de mejora.