



Aunque parezca increíble, muchas organizaciones no tienen claridad acerca de quiénes son sus clientes y, a partir de esto, las personas que trabajan en esa organización tampoco lo saben, así que es muy probable que en el día con día actúen y tomen decisiones que afecten negativamente la imagen y el servicio de la organización. • **Jesús Campos***

Quién es el cliente

El cliente es la razón de ser de una organización, es el inicio y el fin de todos los esfuerzos, ya que tiene en sus manos el presente y el futuro de la organización.

En el pasado, las relaciones con los clientes se daban en persona, por lo que se facilitaba recibir una retroalimentación inmediata del producto o servicio suministrado. En la actualidad, el cliente se pierde en una enorme red de organizaciones y plataformas tecnológicas, que difícilmente permiten conocerlo personalmente.

Saber cuántas unidades de un producto se vendieron en un punto de venta, o que productos consume un número de tarjeta de crédito, son *datos transaccionales* que no reflejan la satisfacción del cliente y, por lo tanto, no ayudan a la mejora de la experiencia de compra o a la relación cliente-proveedor.

El reto es conocer la experiencia completa del cliente, desde el nacimiento de una necesidad, pasando por la adquisición del producto y continuando con el uso y disposición del mismo. Buscamos conocer la relación de nuestro producto o servicio con el cliente a lo largo de todo su ciclo de vida.

Las soluciones, los procesos y los indicadores de desempeño de la organización, deben partir de lo que el cliente espera de ellas, es por esto que es tan importante capturar y analizar cualquier dato que se tenga del cliente y convertirlo en información de utilidad.

* Director del Distrito Terra Grande APICS. CPIM, CIRM, CPM, PMP, CPAM, CQIA, CEI, CSCP, CPSM, CPF, PLS y APICS Master CPIM and CSCP Instructor. / jcamposc@apics.org.mx

MÁS DE 60% DE LAS DECISIONES

de negocio que afectan al cliente aún se toman con base en juicio o experiencias personales, por ello los resultados son inconsistentes y poco efectivos

Convirtiendo los datos en información y mejoras en el servicio

La experiencia con el cliente es un ciclo que inicia con su identificación, para enriquecerse con múltiples acciones:

- el conocimiento detallado de sus necesidades,
- el diseño de las soluciones adecuadas,
- la entrega del producto o servicio,
- los servicios asociados con su uso o mantenimiento,
- la disposición final del bien adquirido,
- y obviamente, la oportunidad de poder satisfacer otras de sus necesidades en una nueva transacción.

La cantidad de datos referentes a los clientes que se procesan cada día en las organizaciones es de tales dimensiones que resulta imposible pensar que puedan ser analizados de forma manual. En el pasado, solamente hablábamos de datos estructurados, hoy los sistemas son capaces de procesar información en diferentes formatos, como mensajes en redes sociales, comentarios en portales o discusiones en grupos especializados.

Se estima que más de 60% de las decisiones de negocio que afectan al cliente aún se toman con base en el juicio o experiencias personales, esto hace que los resultados sean inconsistentes y poco efectivos. Esto nos lleva a dos preguntas relevantes: ¿Se están explotando adecuadamente los datos disponibles haciendo el mejor uso de las herramientas tecnológicas disponibles? y, ¿los colaboradores saben cómo usar la información que los sistemas les están facilitando?

La primera pregunta tiene que ver con el trabajo de las áreas de tecnología de información, mientras que la segunda es responsabilidad de las áreas funcionales. Al final, solamente atendiendo simultáneamente ambas preguntas se puede maximizar el uso de la información asociada con el cliente.

Entendamos que los datos, sin alguien capaz de interpretarlos, no valen, pero la experiencia sin un sólido soporte de datos resulta también de poco valor. La información permite mejorar la satisfacción de los clientes, al conocer y anticipar su comportamiento, pero también mejora la eficiencia de una cadena al poder operar con mayor proactividad y menores inventarios al entender el rumbo de la demanda.



Si colocamos los datos en manos de las personas correctas, esto se vuelve información que permite tomar decisiones sobre los gastos, el desempeño de los proveedores, los flujos de efectivos y los niveles de inventarios, y todo esto ayuda a un mejor manejo de la cadena de suministro.

Mejorando el servicio

La mejora del servicio inicia con conocer detalladamente la relación entre el cliente y la organización para poder identificar todos los puntos de contacto. En cada punto de contacto es necesario tener claridad sobre las expectativas a satisfacer para el cliente para asegurar que se cumplan adecuadamente.

Las expectativas no satisfechas deben priorizarse y resolverse para fortalecer la lealtad del cliente con la organización.

Para conocer al cliente se requiere mayor visibilidad, y es ahí donde la tecnología inicia *su magia*, en la captura, almacenaje y distribución de la información. Si dependemos de que una persona capture los datos, seguramente tendremos algunas dificultades en la calidad y oportunidad de estos, es por eso que el uso de terminales de captura en los puntos de venta, es esencial para mejorar la disponibilidad de los datos.

Pero no solo es en el punto de venta donde debemos centrar el esfuerzo, el consumidor moderno espera una experiencia digital, por lo cual, algunas de sus transacciones serán totalmente electrónicas y esto implica que él mismo será responsable de identificar, evaluar y seleccionar la mejor solución para su necesidad; es por ello que la empresa debe conocer el resultado de esta experiencia de evaluación o compra por parte del consumidor.

Para este último tema, hoy existen tecnologías que permiten evaluar de forma indirecta la experiencia de compra del cliente, entender qué vio, cuánto tiempo permaneció en la página, qué comparativos realizó, etc. Todo esto es relevante y aún más si se puede complementar con una encuesta de satisfacción de la experiencia total del interesado.

Para que las tecnologías cumplan su misión de capturar la mayor cantidad de información del cliente, deben ser:

- Intuitivas, fáciles de utilizar.
- Integrales con el resto de los sistemas de procesamiento de información y toma de decisiones.
- Rentables, producir un adecuado retorno de la inversión realizada.
- Compatibles con plataformas móviles.

La visibilidad es solo el inicio, ya que alimenta uno de los procesos más críticos de una cadena de suministro: la planeación, que gracias a los datos actualizados puede enfocarse en la satisfacción del cliente y la optimización de los procesos.

Es aquí donde se han desarrollado grandes mejoras tecnológicas, ya que los nuevos modelos de planeación abarcan toda la cadena de suministro haciendo uso de diferentes tipos de analítica, modelaje y simulaciones, todo con un claro objetivo, mejorar el servicio al cliente. Algunos ejemplos de esto son los APS o los MEIO.

Existe otro impacto colateral de la introducción de la tecnología en los procesos, ya que gracias a la automatización de tareas repetitivas, con el uso de RPA, *robots para el procesamiento automático* de tareas, NLP, *procesamiento de lenguaje natural*, y asistentes personales, los empleados de línea liberan tiempo que pueden dedicar a tareas que generen mayor valor para el cliente.

Gracias al internet de las cosas, IoT, los productos pueden conectarse con las empresas y comunicar las necesidades en tiempo real, explotar esta información y elaborar contratos de servicios de postventa con los clientes mejorará dramáticamente el servicio y los costos asociados con este.

No debemos olvidar que para que la tecnología maximice sus contribuciones, los colaboradores deben saber claramente cómo deben actuar, y tener las competencias y recursos necesarios para enfocar sus esfuerzos en la satisfacción del cliente.

Explotando la tecnología

El retorno de las inversiones tecnológicas no se mide únicamente de forma financiera, debe considerar la mejora en la experiencia del cliente en sus contactos con la organización. La rentabilidad a largo plazo de la organización depende de que tan bien escuche la *voz del cliente* y adapte rápidamente sus procesos y productos a estas demandas.

Los clientes que desean investigar, comparar, comprar, pagar y monitorear sus compras vía dispositivos inteligentes continuarán creciendo rápidamente, una falla en cualquiera de estos puntos puede significar la pérdida de un cliente, es por esto que la tecnología debe implementarse con una visión integral, en la que la información viaje digitalmente entre procesos internos y los socios de negocio para poder dar respuestas oportunas y confiables a los clientes.

La tecnología debe ser considerada como un elemento esencial para la ejecución de las estrategias: no es solamente un facilitador de los procesos, es un elemento clave para responder a las demandas del entorno actual. El valor que aportan las nuevas tecnologías radica en su capacidad de procesar y distribuir la información acerca del cliente, corresponde a la organización el saber explotarla para convertirse en la opción preferente en el mercado. ■

