



*Impacto de la cadena
de suministro en
la Experiencia
de cliente digital*

***La experiencia
de cliente y
la experiencia
de la entrega***



JUAN TORRUBIANO
Socio Director de
Torrubiano & Asociados

No es posible tener una buena experiencia si los procesos de la cadena de suministro no están diseñados para entregar lo prometido.

La Experiencia de Cliente siempre ha existido

La Experiencia de Cliente siempre ha existido, pues siempre han existido organizaciones que se han preocupado por entender las necesidades reales y conductas de sus clientes para luego incorporarlas al diseño de sus productos y procesos. Ejemplos como el “Y si no queda satisfecho le devolvemos su dinero” de El Corte Inglés que fue clave para eliminar de raíz el riesgo y la incertidumbre en el proceso de compra de sus clientes actuales y potenciales, el caso de Nintendo con su NES creando el primer mando ergonómico, pensado para la comodidad y la usabilidad del usuario, de la historia del videojuego o el propietario de una tienda de barrio que conoce a cada uno de sus clientes y sabe lo que estos quieren antes de que entren por la puerta, son un ejemplo claro de cómo las empresas, independientemente de su tamaño, que lograron o logran un éxito, lo hacen entendiendo, de forma más o menos metodológica, las necesidades reales del cliente; así como sus patrones de comportamiento para, como decíamos antes, incorporarlas al diseño de productos y procesos de su propia organización.

En cuanto a la Experiencia de Cliente como metodología tal y como la conocemos hoy día, podemos situar su expansión y posterior asentamiento en los inicios de siglo, en concreto en las empresas tecnológicas de Estados Unidos (Amazon, Zappos, Google o Apple entre muchas otras), que popularizaron metodologías como la User Experience (diseño de *software* e *interfaces* pensando en cómo el usuario final va a interactuar con ellas) o el *Customer Journey* (análisis del viaje del cliente a través de todas las interacciones que este tenga con la organización). En definitiva, fueron las primeras en empezar a diseñar sus productos y servicios pensando en el cliente del siglo XXI que estaba comenzando a aparecer.

El Cliente del siglo XXI

El Cliente del siglo XXI es el resultado de un proceso transformador, comenzó siendo un cliente analógico para el que la compra y consulta *online* no era más que una rara *avis*, y terminó siendo un cliente que convive entre el mundo de lo digital y el físico con una naturalidad y capilaridad que ni siquiera se podría haber imaginado a principios del milenio.

Existen tres fenómenos que explican el viaje entre los modelos de cliente antes mencionados, fenómenos que ocurrieron en poco menos de quince años pero que cambiaron el paradigma por el cual consumimos y sobre todo nos relacionamos:

- Acceso a Internet: a principios de siglo comenzó a democratizarse el acceso a internet; ya no era una cuestión exclusiva del ámbito laboral o de las personas más afines a las nuevas tecnologías, sino que poco a poco fue introduciéndose en los domicilios de buena parte de la sociedad y comenzó a formar parte de la rutina de las personas el tener acceso a una cantidad cada vez más ingente de información sobre cualquier producto o servicio en el que estuvieran interesados. Además, comenzaba a normalizarse la compra *online*, lo que le confirió al cliente una capacidad de elección nunca antes vista.

- Smartphones: la llegada de los Smartphones, liderada por Apple, supuso que la conectividad de las personas a través de internet no estuviera nunca más restringida al ámbito laboral o doméstico. A partir de ese momento toda la población empezaría a estar conectada de forma activa o inactiva a lo largo del día, suponiendo esto una ventana de oportunidad, tanto para las empresas que podían relacionarse con sus clientes en momentos de su vida que antes le eran inaccesibles como para los clientes que ahora a través de su teléfono tienen acceso a los productos y servicios de buena parte del mundo justo en el instante en el que ellos lo demanden.
- Redes sociales: el fenómeno de las redes sociales que comenzó como algo propio únicamente de la gente joven ha acabado diversificando su oferta y llegando de forma muy diversas a buena parte de la sociedad, rompiendo en la última una barrera generacional que parecía infranqueable. Este nuevo modo de relacionarnos en sociedad ha dotado a cada individuo de un micrófono que potencialmente puede llegar a miles de personas, y que en el ámbito empresarial puede convertir una mala experiencia de un cliente puntual en un fenómeno social que puede dañar la imagen de una organización de un modo que hasta hace diez años era impensable.

Estos tres acontecimientos dieron lugar a lo que denominaríamos como Cliente digital, un cliente que incluso para las compras físicas usa los medios digitales para decidir el qué comprar, dónde y cuándo hacerlo, en definitiva, un cliente cuyas rutinas ya son digitales y que ha obligado a modernizar y repensar la relación, y los términos de esta, que las empresas tienen con sus usuarios. Es bajo esta necesidad cuando entra en juego la Experiencia de Cliente como la única forma, no solo de captar potenciales clientes, sino de retener y fidelizar a una base de usuarios cada vez más empoderada y exigente.





El Cliente Digital

El Cliente digital que actualmente conforma el público objetivo de buena parte de las empresas es un consumidor cada vez más exigente, no solo con la calidad del producto o del servicio en cuestión, sino con todo lo que rodea al proceso previo a la compra, así como al servicio posterior a ella. Es decir, los clientes ya no solo demandan calidad, demandan accesibilidad, disponibilidad, seguimiento e incluso compromiso social por parte de las empresas con las que interactúan. Esta exigencia por parte del Cliente se basa en el proceso de empoderamiento paulatino que ha experimentado en los últimos años y que se vertebra sobre los siguientes ejes:

- Acceso a Información: en la actualidad cualquier usuario puede acceder a todo tipo de información sobre cualquier producto o servicio en poco menos que un clic, desde análisis de expertos a valoraciones medias de los clientes que hayan comprado previamente el producto pasando por las recomendaciones de usuarios similares a él.
- Poder de elección: hasta hace unos pocos años, los clientes limitaban su capacidad de compra a su ámbito geográfico, únicamente la venta telefónica o postal se asimilaba en algo a

lo que hoy representa la compra *online* en la vida de los consumidores. Pues a día de hoy cualquier cliente tiene la posibilidad de adquirir productos o servicios de prácticamente cualquier lugar del mundo con el mismo esfuerzo que le requeriría hacerlo en una de su ciudad.

- Voz del Cliente: la opinión de los clientes siempre ha ejercido una determinada influencia, no obstante, dicha influencia se ha disparado en los últimos años gracias a las redes sociales y a la conectividad que ofrecen dichas plataformas. Permitiendo que cada usuario pueda contar su experiencia con una empresa a cientos de personas, algo que puede aupar o lastrar la imagen de una empresa en cuestión de horas.

Estas características los convierten en un tipo de cliente que cada vez cuesta más retener y fidelizar por los medios tradicionales; es por eso que la Experiencia de Cliente surge como metodología, para dar respuestas a todas esas variables tangibles (calidad, disponibilidad, accesibilidad) e intangibles (factores emocionales y experienciales relacionados con el viaje del cliente) que permitan fidelizar clientes en un mercado cada vez más competitivo.

... la Experiencia de Cliente surge como metodología, para dar respuestas a todas esas variables tangibles (calidad, disponibilidad, accesibilidad) e intangibles (factores emocionales y experienciales relacionados con el viaje del cliente) que permitan fidelizar clientes en un mercado cada vez más competitivo

Cómo generar una excepcional experiencia del cliente (digital)

Es evidente que tener una gran experiencia de pedido es importante pero no es lo único. Pero, como cliente, quiero un momento WOW antes de realizar mi pedido. Quiero quedarme impresionado cuando entro en línea o paso por una tienda y veo exactamente lo que quiero, incluso aunque no supiera que lo quería.

Esta excepcional experiencia solo se consigue a través de:

1. Una gran experiencia de diseño.
2. Una gran experiencia de realización del pedido.
3. Una gran experiencia de entrega.
4. Una gran experiencia de prestación del servicio.
5. Una gran experiencia de utilización del producto.

1. Experiencia de diseño

La experiencia comienza en el momento del diseño, fabricando lo que quiere un cliente, lo que implica capacidad de escuchar a los clientes, anticiparse en lo que desearán y aprender, todo ello en función de sus experiencias y deseos.

De forma habitual la información proviene de fuentes tradicionales como la investigación de mercado o el análisis competitivo. Sin embargo, escuchar realmente al cliente, significa tener en cuenta lo que dice directamente a través del servicio al cliente o indirectamente a través de las redes sociales y el análisis de sentimientos.

Si diseñamos productos más inteligentes, aprovechar los datos directamente de los productos sobre cómo es su utilización y funcionamiento.

2. Experiencia de realización del pedido

Como clientes, estamos siempre conectados y buscando y solicitando productos y servicios en cualquier momento, a través de cualquier dispositivo y tan fácil como sólo hacer clic en un botón.

Esto requiere estrategia de ventas omnicanal que permita a los clientes comprar o suscribirse a sus productos en las mejores condiciones, en sus condiciones.

Hay situaciones, cada vez más, en las que una gran experiencia de pedido no es otra cosa que suscribirse a un servicio y en realidad no compra nada más.

Una experiencia personalizada se puede traducir en una gran experiencia de pedido. Estoy pensando no solo en las ofertas personalizadas, las que se proporcionan a los clientes consecuencia de los hábitos de compra o navegación anteriores, sino aquellas en las que la entrega de un producto también es personalizada o configurada para generar la más alta satisfacción.

3. Experiencia de entrega

Es en esta experiencia donde, a mi juicio, nos la jugamos. Habitualmente no pensamos en este aparatado cuando diseñamos la cadena de valor, puede darse que este subcontratada o incluso que no cubramos todas las posibles opciones que el cliente demanda.

Los modelos de ventas omnicanal, también necesitan de **modelos de logística omnicanal** para entregar lo que el cliente desea, cuándo, cómo y dónde lo desea.

La experiencia del cliente está modificando y cambiando el mundo de la cadena de suministro desde el interior hacia afuera.



Los nuevos modelos de entrega junto con las opciones del comercio electrónico hacen que los clientes esperen una entrega de productos inmediata, precisa y flexible en cualquier cantidad.

Si puedo realizar un pedido en mi móvil en menos de 10 minutos, la escala de tiempo para el nivel de respuesta en la entrega será en minutos o como mucho en horas (24/48 horas), pero no en semanas.

Entonces, ¿cómo puede ofrecer este nuevo nivel de experiencia al cliente, mientras administra los costos y limita la interrupción del negocio? Haciendo que su cadena de suministro esté centrada en el cliente.

En la actualidad, se hace mayor hincapié en mejorar la experiencia del usuario final en cada punto de contacto de la cadena de suministro y las organizaciones que miran a largo plazo están aumentando las iniciativas en la cadena de suministro centradas en el cliente ya que la logística implica un alto volumen de interacciones con el cliente.

Cómo las Organizaciones están descubriendo cómo pueden generar más valor desde estos puntos de contacto para que se diferencien de los competidores en el mercado actual. Cuando se quiere priorizar al cliente dentro de la cadena de suministro, el primer paso es **alinear los indicadores clave de desempeño con las necesidades y expectativas del cliente final.**

Estos indicadores se tienen que orientar a nivel global de la Organización y no por Departamentos, ya que los objetivos pueden variar en los diferentes niveles de gestión.

Es probable que inicialmente se diseñe un modelo logístico con la intención de satisfacer las necesidades de la organización, pero ahora que la experiencia del cliente debe tener la máxima prioridad, es posible que ese modelo deba cambiar y reorientarse.

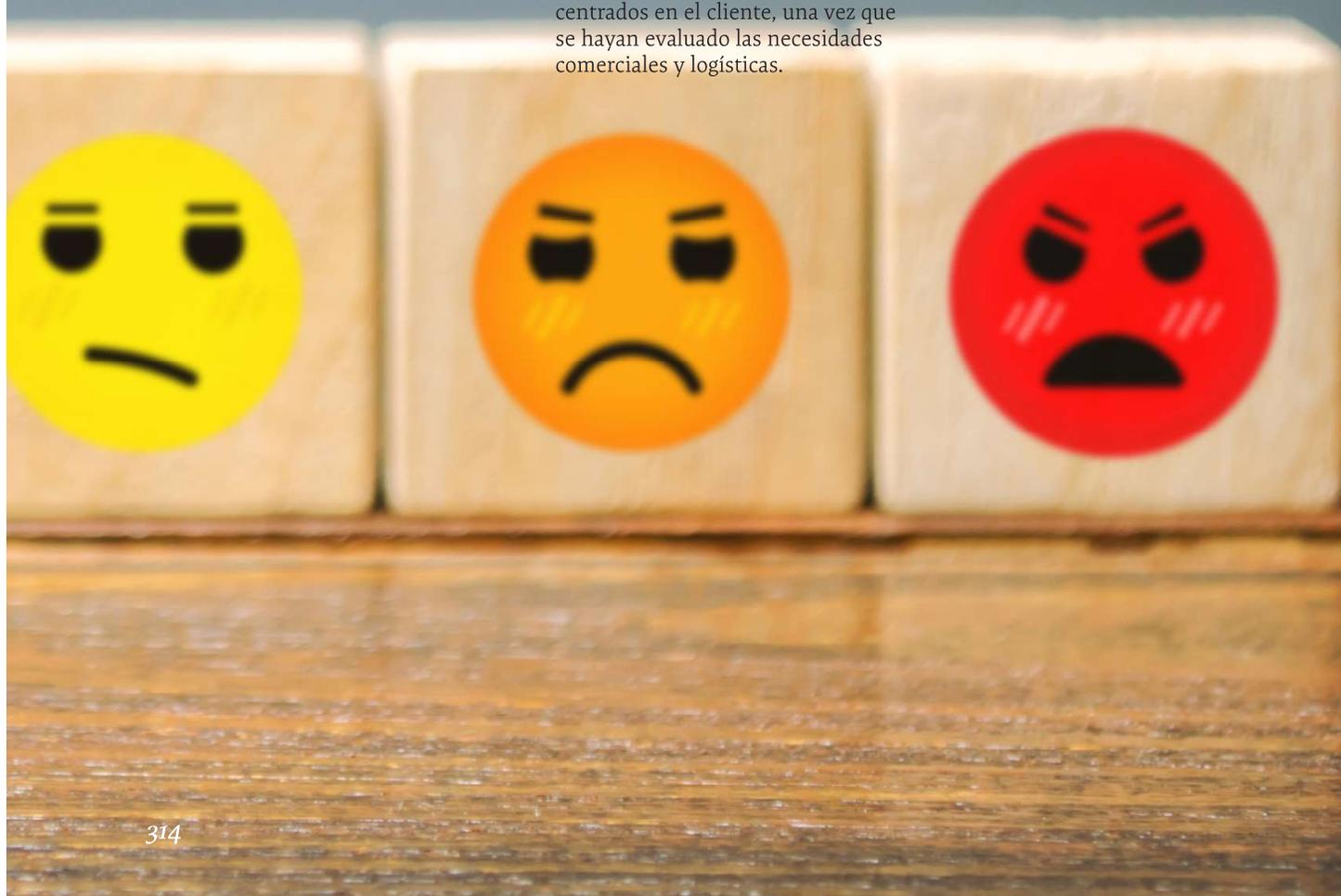
Mi recomendación es crear un modelo que se centre en todos los aspectos de la experiencia del cliente y que monitorice el impacto generado en el camino para aprender y adaptarlo de forma continua. Quizá se deba crear una solución comercial -una amplia gama de enfoques de comercialización- que haga realidad sus objetivos centrados en el cliente, una vez que se hayan evaluado las necesidades comerciales y logísticas.

Con un enfoque cada vez mayor en la experiencia del cliente, los modelos antiguos trastocan el proceso establecido, uniendo a los consumidores y las empresas como nunca antes.

Con las ventas omnicanal, en ocasiones las organizaciones venden y entregan productos directamente al consumidor llegando a eliminar al intermediario. Esto significa que no solo se puede mejorar la experiencia del cliente, sino también reducir los costes totales, que, en parte, se pueden transferir al consumidor.

Pero, por el contrario, no siempre vender directamente a los clientes se traduce necesariamente en mejores experiencias.

Deleitar al cliente con la experiencia inicial de marketing y ventas si no se cuenta con la información, los procesos y la cultura necesarios para cumplir lo prometido, no tiene sentido. Por lo tanto, es crítico disponer de la mejor y excelente experiencia de entrega. para que los clientes repitan y lograr una alta fidelización.



La última milla y la información necesaria esto significa una red logística diferente y habitualmente más compleja. Sin ella no podremos entregarlo cómo, cuándo y dónde lo deseamos, tengamos los procesos comerciales que tengamos. Es imprescindible identificar las claves para reducir los tiempos de entrega y requerimos de la visibilidad para adelantarnos hasta dónde y cuánto estamos dispuestos a cambiar para satisfacer volúmenes más altos de pedidos mucho más pequeños.

Además, las nuevas expectativas de los clientes exigen que ofrezca visibilidad de principio a fin en tiempo real. Esto incluye información procesable en tiempo real, cálculos de ETA, actualizaciones de estado, informes, ... y a través de un "panel único".

En realidad, tenemos que analizar datos, identificar los *gaps*, mejorar, adaptar e implementar procesos que nos permitan utilizar la información para mejorar continuamente las operaciones dirigidas hacia el cliente.

No podemos dejar de lado las analíticas avanzadas, predicciones, e inteligencia artificial en la cadena de suministro. Tenemos que facilitar la toma de buenas decisiones en cómo orientar la cadena de suministro y redirigir el talento y la experiencia a nuevos desafíos y soluciones más estratégicas.

La inteligencia artificial, *Edge Computing* y el gobierno de la Cadena de Suministro son las principales tendencias para los responsables de ésta que buscan la transformación de sus organizaciones.

Es importante adaptar una mentalidad que acepte y adopte el cambio perpetuo a largo plazo.

Disponer de la previsión de la demanda, la planificación y secuenciación de la producción, y la monitorización del cumplimiento de pedidos son los mínimos para comenzar con una visión más amplia de capacidades de la cadena de suministro. Es una relación causa efecto directa, ya que, al mejorar estos elementos, también se eleva de forma directa y automática la experiencia del cliente.

La experiencia del cliente es el nuevo desafío diferenciador en las cadenas de suministro, lo que nos obliga a adoptar un enfoque centrado en el cliente.

4. Experiencia de servicio

El cliente no satisfecho (mala experiencia del cliente) y no pagan.

No dejemos de gestionar la cadena de suministro de inicio a fin, ya que una experiencia de servicio puede estar asociada a la interacción de sus clientes con personas que no trabajan para su Organización directamente, pero que representan su marca.

Los trabajadores del Call Center o la empresa de mantenimiento especializado son tan responsables de la visión de su negocio por los clientes como los propios empleados, pero es posible que no tengan la misma experiencia o capacitación desde su incorporación y no se evalúe su desempeño directamente. Esto introduce riesgo en la experiencia de cliente.

5. Experiencia de producto

Por último, la adecuación al uso, la durabilidad, la sencillez en uso, fiabilidad, calidad, funcionalidad, ergonomía, seguridad, ... son la prueba definitiva de la experiencia del cliente. ¿Medimos los atributos de calidad del producto? Es el principio en el diseño y el fin en el uso.

Evaluación de la Experiencia de Cliente

La Experiencia de Cliente es una metodología de gestión empresarial y su fin último es mejorar la posición de la organización en el mercado, ya sea a través de la retención, fidelización o captación de clientes, por lo tanto, la evaluación de la Experiencia de Cliente en última instancia debe de valorar el impacto económico que a través de sus políticas ha logrado en la empresa en el marco temporal establecido. No obstante, y como hemos visto con anterioridad, la EC trasciende los indicadores meramente económicos, pues se encarga de todas las variables experienciales y emocionales que rodean a la relación entre la empresa y el cliente.

Para evaluar estas cuestiones que a priori pueden parecer tan etéreas, existen multitud de indicadores que se encargan de aterrizarlas al campo de lo cuantificable. Indicadores como el *Net Promoters Score* (Índice de Promotores Neto) se encargan de mediar cuantos de nuestros clientes actuarían como promotores de nuestro producto o servicio tras haber interactuado con nuestra empresa. Otros indicadores frecuentemente usados son el *Customer Loyalty Score* (Índice de Lealtad del Cliente) o el *Customer Effort Score* (Índice de Esfuerzo del Cliente), que miden el grado de lealtad o fidelidad del cliente hacia la empresa y el grado de esfuerzo que le ha supuesto al cliente relacionarse con nuestra empresa respectivamente.

Como vemos la temática de los indicadores y por tanto de la evaluación sirven para ofrecer información cualitativa de cuál es el estado de la organización en lo que a la Experiencia de Cliente respecta, y así cumplimentar a los indicadores más puramente económicos como pueden la Tasa de Retención o Captación de Nuevos clientes.

Por lo tanto, cuando queremos identificar una excelente experiencia del cliente, más allá de lo digital, se debe considerar el ciclo de vida completo y el compromiso del cliente, desde el diseño, hasta la entrega del producto o servicio, y por su puesto su funcionamiento cuando se usa. ●