



LA RELACIÓN CON EL CLIENTE, MÁS ALLÁ DE UN CRM

EN DEFENSA DEL BACK OFFICE COMERCIAL

Emmanuel Olivier
Director general de Esker

El éxito de una empresa se construye a lo largo de todos los niveles de la cadena de valor, ya sea a nivel de los productos o de los servicios vendidos, o incluso y principalmente, a nivel de la capacidad de desarrollar una verdadera relación de confianza y de rendimiento con sus clientes.

Acerca de este último punto, las empresas concentran sus esfuerzos desde hace años en la calidad y la productividad de los servicios front office (comerciales, soporte, marketing, etc.). A nivel de los sistemas de información, esto se traduce en proyectos CRM cada vez más sofisticados. Sin embargo, y sin caer en perogrulladas, esto no hace sino olvidar, quizá demasiado rápido, que el front office se apoya fundamentalmente en el back y que, por consiguiente, la calidad percibida por los clientes depende también de este back office.

Imagine una empresa que dispone de una relación cliente optimizada en front office, un CRM top ten de las mejores prácticas del momento, pero que registra pedidos incompletos o inexactos, no propone compromisos de resultados, se equivoca en las entregas o extravía las facturas. ¿Cuál será entonces

la percepción del cliente? Si la relación diaria no está a nivel de la promesa, es decir, si el back office no es eficaz, no se puede lograr la satisfacción del cliente y todos los esfuerzos desplegados en las etapas iniciales no servirán para nada. Concretamente, litigios, abonos, renegociaciones y, finalmente, pérdida del cliente en pos de la competencia afectarán de forma duradera al rendimiento y a la competitividad de la empresa.

En el marco de un estudio realizado en 2015 por Esker y el CXP en colaboración con la AFDCC*, el 33 % de los encuestados declaran, por ejemplo, que el plazo de tramitación de los pedidos es una causa importante de retraso de entregas y el 50 % afirma que los errores de introducción de los pedidos son uno de los primeros motivos de abonos.

Entonces, ¿cómo se explica esta paradoja entre una sobreinversión en las herramientas de front office, las cuales se apoyan en un back office desatendido demasiado a menudo?

* Barómetro realizado por Esker y el CXP, en colaboración con la AFDCC, disponible a petición en barometrecxp@esker.fr



EL BACK OFFICE: EN EL NÚCLEO DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

Tomemos como ejemplo la gestión de los pedidos de los clientes. Este proceso se percibe únicamente como un proceso back office. Después de todo, se trata "solo" de recibir los pedidos transmitidos por los clientes (por email, fax, teléfono, incluso EDI...) y de introducirlos en el ERP para desencadenar la fabricación, la salida de almacén, la expedición, etc. La visión más respaldada es que la creación de valor ha tenido lugar en las fases anteriores a esta etapa "administrativa", a través del trabajo de posicionamiento y de promoción de marketing de los productos, del desarrollo del enfoque comercial que ha conducido a la conclusión de un acuerdo con el cliente, sin hablar del desarrollo del producto en sí mismo. El resto no es más que ejecución. Para parafrasear a un célebre General "¡la intendencia seguirá!".

Seguirá.... O no... y si no sigue, ¿se viene abajo todo el edificio! Da igual todo lo sofisticados que sean los enfoques comerciales y el marketing, el cliente únicamente estará satisfecho si la realidad confirma la promesa. Dicho de otra manera, aunque sea poco sexy, el back office y la realidad del funcionamiento son un terreno fértil indispensable en el cual prosperarán o fracasarán los proyectos más ambiciosos.

Mientras que el front office evoluciona a pasos agigantados con la transformación digital de las empresas, es fundamental que el back, no solamente siga el movimiento, sino que contribuya él mismo a la creación de valor aportando un aumento de competitividad. En este sentido, la gestión de la relación operativa con los clientes (aceptación del pedido, facturación, gestión de las reclamaciones, colaboración inter-empresas etc.), a menudo demasiado tradicional y olvidada de las inversiones en sistemas de información debe, prioritariamente, ser objeto de la atención que ésta se merece.

La virtualización aporta por ejemplo soluciones para garantizar que los pedidos se tramiten dentro de los plazos, con un mínimo de errores y en colaboración con los clientes.

Tomemos de ejemplo la empresa Vaillant. Gracias a la virtualización de sus pedidos de clientes, el 93 % de los pedidos recibidos por fax en la Administración de Ventas son tramitados en menos de 4 horas. Este rendimiento ha sido decisivo para la obtención de la norma NF Servicio - Relación Cliente NF345 de AFNOR, que impone probar de manera fiable que los tiempos de respuesta al fax están medidos. Vaillant es capaz de demostrar su preocupación constante de rendimiento diario para sus clientes y, por lo tanto, de ganar cuotas de mercado a la competencia.

En GE Healthcare, la virtualización del proceso de pedidos ha permitido al departamento del servicio de atención al cliente ganar un tiempo que generaba poco valor añadido para permitirle concentrarse... en su verdadero papel de poder atender al cliente. ¿Resultado? Una progresión de la satisfacción de los clientes y, evidentemente, de las ventas.

En un momento en el que la transformación digital de las empresas está en el foco de todas las miradas, no olvidemos que la digitalización del back office es indisoluble de la del front office. Ésta es, claramente, una de las claves de una relación del tipo "win-win" ("todos ganan") entre clientes y proveedores y la receta del éxito en un mundo hiperconectado.

