

La transformación digital en la relación con los clientes

POR JAVIER ALONSO

Marketing & Commerce Senior Advisor en Seidor

La pandemia causada por el **Covid-19** ha acelerado la apertura de **nuevos canales digitales** para muchas empresas que operaban en canales tradicionales independientemente del sector o de su posición en la cadena de suministro. Sin embargo, para muchas empresas esta iniciativa es algo completamente nuevo y no explorado con anterioridad. En el mejor de los casos era una estrategia ya valorada y postpuesta, pero sobre la que no se había profundizado tanto en costes de implantación, como más aún en la propia operación. Por lo tanto, ¿cómo se puede afrontar una transformación digital en la compañía acuciados por el tiempo y las restricciones presupuestarias, en un contexto de incertidumbre y con un cambio en la relación con nuestros clientes? Toda “transformación” supone un impacto interno, tanto en equipos como en procesos, al tiempo que intentamos mejorar la relación con el cliente. Es decir, una decisión estratégica lo suficientemente trascendental como para dedicar el tiempo suficiente a sopesar las alternativas y consecuencias. Y, sin embargo, en medio de “la tormenta perfecta” a la que nos vemos enfrentados, debemos seguir bogando con las herramientas que ya hemos aprendido en las crisis precedentes: organización ágil (*Agile*), gestión eficiente (*lean Management*), soluciones probadas con baja integración inicial (*Cloud*) y externalización de procesos.

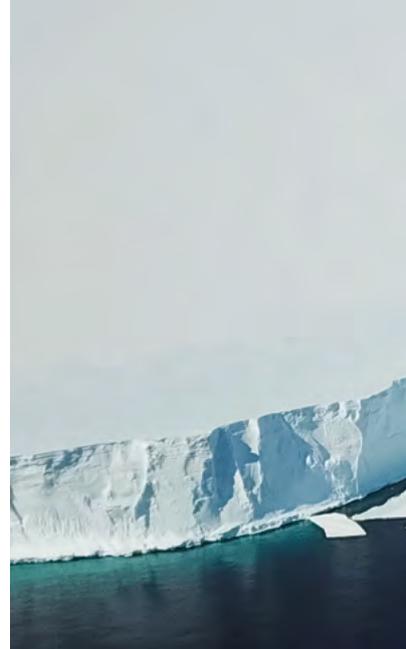
Cómo se puede afrontar una transformación digital en la compañía acuciados por el tiempo y las restricciones presupuestarias

ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL CONTEXTO ACTUAL

El proceso de transformación **es un proceso que debe secuenciarse en distintas fases**. Se debe identificar la visión final, el destino, a la que la empresa debe llegar al cabo de un cierto tiempo. Se debe igualmente describir el punto de partida inicial, porque no hay dos empresas iguales y el contexto es distinto en todas ellas. A partir de este análisis, podremos aventurar los múltiples caminos, el rumbo, que deberemos recorrer para arribar a puerto. Y se debe reconocer a priori que los caminos son múltiples y que serán cambiantes, porque el contexto socioeconómico (y tecnológico) irá cambiando también a medio plazo. Así que la mejor forma de acometer el cambio es con etapas cortas. Todo proyecto transformacional en un contexto de incertidumbre **debe recorrerse en fases reducidas y acotadas**. La consecución de metas intermedias nos permitirá dos objetivos principales: por un lado, contrastar los hitos realmente alcanzados versus lo previsto. Por otro lado, ser capaces de evaluar cómo el cliente percibe la nueva propuesta de valor en cada etapa; y, en segundo lugar, el propio equipo interno, la tripulación, por cuánto puede asumir de los nuevos procesos. Ambos objetivos permiten leer cómo rola el viento y los posibles cambios de timón en cada fase hasta que se alcance la meta final.

PRECISAR EL RUMBO: CARACTERIZAR Y CONOCER AL CLIENTE

Que la toma de decisiones deba ser ágil y con actuaciones rápidas, con contradice que se tenga una Visión clara de la empresa a tres o cinco años. **Tenemos algunas certezas**, como el cambio de hábitos de consumo y la forma de relación. Todos nuestros clientes esperan poder complementar la visión que tienen de nosotros por cuantos canales estén disponibles. Sean compradores industriales o consumidores finales, nadie entiende que no pueda haber un canal digital, idealmente para solicitar productos o servicios, o al





Se busca un lanzamiento temprano con el menor impacto y coste organizativo

El lanzamiento de un MVP permite que **el uso efectivo que de la plataforma hacen nuestros clientes determine su evolución**. Algo que es igualmente extensible al personal interno. Aquellos que van a operar con la plataforma igual requieren mejoras funcionales no previstas. Se busca un lanzamiento temprano con el menor impacto y coste organizativo. El diseño de las soluciones digitales debe velar porque la adopción de las nuevas herramientas por parte de los equipos corporativos sea lo más **natural, pautada y progresiva** posible (**Employee Experience**). Del éxito en la adopción por los equipos internos depende el resultado final que percibirán los clientes.

¿CÓMO ACOMPASAR EL CAMBIO Y LA CAPACITACIÓN INTERNA A CORTO PLAZO?

Desde Seidor se recomienda la **externalización de gran parte de los procesos digitales**. Al menos en una etapa temprana de lanzamiento. La ventaja más inmediata es que no se requiere una curva de aprendizaje que demore maximizar las prestaciones de la herramienta. Con la externalización de estos procesos, el propio equipo corporativo irá aprendiendo del proveedor para terminar de moldear cómo debe ser su futuro equipo digital. ■

menos, para poder hacer seguimiento de pedidos y entregas, reclamaciones o simplemente estar al día de novedades, promociones y productos/servicios (SAP Commerce, SAP Sales & Services). Pero de igual forma **tenemos muchas incertidumbres**: ¿funcionará igual para nuestros clientes lo que ha funcionado -o no- en otros? ¿Cómo encajan nuestros productos o servicios en esa estrategia omnicanal? La mejor forma de mitigar estos riesgos nuevamente es ir leyendo el avance y cómo se percibe por parte del cliente. Pero ¿cómo hacer esa lectura? ¿dónde y cómo recabar esa percepción del cliente para poder actuar en consecuencia?

El pilar de un proceso transformacional viene por el conocimiento del cliente y la **captura continua de información** con soluciones tipo SAP Marketing y Qualtrics, por ejemplo. Ya sea cliente profesional y consumidor final. ¿Qué pide nuestro cliente? ¿Qué canal es más propicio para qué situación? Dicho pilar lo constituye

la base de datos unificada de clientes (SAP CDC o SAP GDP). Siendo los clientes uno de los principales activos de toda organización (quizás el principal), debemos contar con una base de datos centralizada que aporte una visión unificada de ellos. Los nuevos productos permiten identificar patrones de comportamiento,

Del éxito en la adopción por los equipos internos depende el resultado final que percibirán los clientes

predecir tendencias y adecuar el mejor servicio a cada cliente de forma individual (Emarsys o SAP Marketing, por ejemplo). En nuestro proceso transformacional, este tipo de soluciones serán el panel de mandos sobre el que establecer **el gobierno del cambio** (Qualtrics). Y más allá, darán pie a mejorar el canal físico tradicional, ya sea un comercial, la fuerza de ventas, un almacén o una tienda; porque dicho conocimiento en manos de nuestros equipos mejorará el servicio, el tratamiento diferenciado, la fidelización o una mera gestión de la cita con el cliente.

DISEÑO DEL PROYECTO

Sea cual sea la estrategia por seguir, producto a adoptar y modelo organizativo, la mejor práctica de desarrollo suele responder a la implantación de un **Producto Mínimo Viable** (MVP), es decir, primar el lanzamiento de aquellas funcionalidades y procesos que sean imprescindibles para poder iniciar la venta al cliente, pero no más que esas. Esta práctica es común a la aproximación en innovación del **“fail fast”** (si nos equivocamos que sea rápido y barato).

Recapitulación y conclusiones

Seidor se apoya en los **productos de SAP CX** para facilitar esta transformación ágil. Además, Seidor se ha dotado en los últimos años de equipos multidisciplinares, con amplia experiencia y con foco en todas las áreas de transformación digital de sus clientes. Igualmente, se ofrecen servicios de operación sobre las herramientas del cliente, y toda la estrategia de plan digital y marketing inherente a las mismas. Desde operar una solución a medio-largo plazo, como en planteamientos más acotados hasta que la organización desarrolle sus propias capacidades y se dote de los recursos necesarios para internalizar la operación.