



Entrega eficiente de valor para el cliente

El enfoque de la administración Lean en cumplir con el cliente se basa en dos ideas. La primera reconoce que los detalles del cotidiano de una gran empresa a menudo pueden eclipsar la necesidad fundamental de conquistar a los clientes y atenderlos bien. El “cliente” en este contexto puede tener muchos significados que van más allá de ser el mero comprador de un producto o un servicio. Para un gobierno, el cliente es un residente o un ciudadano. Para un equipo de TI, el enfoque es ayudarles a los usuarios finales a atender mejor a los clientes externos de la empresa. Todo lo que la organización hace debe de alguna manera ayudar a captar y atender a los clientes; cualquier cosa fuera de eso se considera un mal uso de los recursos de la empresa.

Además, incluso algunas acciones que atienden a los clientes pueden también hacer un mal uso de los recursos si el resultado acaba entregándole al cliente más o menos de aquello que el cliente quiere. Por eso, la segunda idea es satisfacer las necesidades en la medida justa —sin entregar muy poco o demasiado — a no ser que haya un motivo para hacerlo así, como el seguir la ley o proteger la seguridad de los empleados.

La precisión en la comprensión y en la satisfacción de las necesidades de los clientes hace necesario que las empresas desarrollen otra infraestructura: para recolectar la retroalimentación de los clientes, evaluar y trabajar la demanda del cliente y administrar la capacidad interna para satisfacer estas demandas. Un día en la vida de Mary nos da una muestra de cómo estas herramientas y conceptos se acoplan, de forma que la organización sitúa al cliente— sea la definición que sea — al centro de su negocio.

Atender a los clientes a pesar de una interrupción en los datos

Herramientas Lean
y Comportamientos



En la **reunión de la mañana** de un **equipo de servicio a clientes prioritarios**, el líder del equipo Axel pregunta si Mary sabe por qué llegaron tan pocas demandas en la noche anterior — el pizarrón muestra que para hoy hay apenas 15 por ciento de lo que se recibió ayer. Cuando Mary le responde que no, Axel **ofrece la capacidad adicional de su equipo** y dice que también pueden comenzar una **resolución de problemas** para resolver el problema.

Reunión matinal
Diseño organizacional
Claro alineado a las expectativas del cliente

Gestión de las capacidades

Solución de problemas de tipo causa raíz



Mary termina sus **rondas** y habla de nuevo con Axel, que le informa que TI está intentando identificar una falla en las comunicaciones que pudo haber ocurrido entre el centro de datos de clientes prioritarios y centros de servicio. Mary sugiere que hay que verificar el **contrato con el cliente** para ver lo que el centro se ha comprometido a entregar.

Visitas a terreno

Entender la solicitud del cliente



Axel llama a Mary, que estaba revisando **el flujo de los datos de las demandas para ver donde debe redistribuir el trabajo**. “somos responsables por el servicio para el mismo día para todas las demandas que llegan al hub de datos antes del mediodía,” dice Axel. “Gracias” ella le responde. “mientras esperamos, hay un ajuste internacional enorme que se nos viene desde el grupo de Cindy, estoy viendo los **perfiles de habilidades** de tu equipo para ver quién puede ayudar” La experiencia de Graciela en estos ajustes es muy buena y la de Vipul no está mal, por eso Mary **decide reasignarlos a ambos**.

Entender la solicitud del cliente

Matriz de habilidades

Reajuste de la capacidad



Mary verifica el buzón de entrada para ver los **correos electrónicos de encuesta a clientes** que vienen del centro automáticamente. Muchos clientes preguntan por qué las demandas de la noche anterior no se han procesado. Antes de que pudiera responder, Axel pasa por ahí, diciendo que TI ha logrado resolver el problema. Quiere tener a Graciela y a Vipul de nuevo en su equipo, además de otros dos miembros del equipo. Después de que Mary le recuerda a Axel que debe enfocarse en **las demandas que llegaron antes del mediodía**, el asiente en que puede arreglárselas apenas con un miembro a más. Mary entonces le manda a Jorge, un especialista internacional con las habilidades necesarias.

Encuestas con el cliente

Respetar los estándares del cliente



Mary llama al cliente prioritario: “Víctor, te habla Mary. Resolvimos el problema. Actualiza tu pantalla — seguro que verás las demandas ahora. Ya hemos reasignado a otros empleados para procesar las demandas del mismo día.” “Era lo que estábamos esperando, gracias por llamarme. Este mes cierra más temprano y por eso nos toca procesar todo hoy.” “Yo se. **Tendremos todas las demandas del mismo día listas antes de las 6.**”

Reafirmar la promesa hecha al cliente



Mary entonces visita al equipo de Axel: “Estimados, las agencias enormes que ustedes atienden **cuentan con nosotros para** proteger sus ganancias y la reputación frente a sus clientes. Por eso nuestros **objetivos de desempeño** tienen en cuenta el hecho de ser precisos y puntuales. Hagamos todo lo que se pueda para **cumplir esta meta desafiadora**”

Entender la perspectiva del cliente

Objetivos de desempeño alineados con las necesidades del cliente



Axel llama: “las demandas de la mañana están listas. Si puedo quedarme con Jorge, podemos comenzar con lo que normalmente haríamos mañana. ¿Qué te parece?” Mary cree que es una alternativa viable. “ok, empecemos con lo de mañana”

Inculcar el propósito

Las interacciones de Mary con su equipo muestran cómo se encarnan los principios que apuntalan el foco en el cliente de la administración lean.

Como gerente, Mary siempre está evaluando la demanda del cliente. La recolección de datos y la elaboración de reportes — a menudo a partir de elementos simples como pizarrones tradicionales o rondas diarias por el sector — hace que los gerentes más sénior vean la cantidad y el tipo de trabajo que se está haciendo, junto con las tareas que sus equipos están realizando. Mary ahora sabe casi inmediatamente que su equipo de servicios para los clientes prioritarios ha tenido una caída en su trabajo y que el equipo de resolución internacional necesita ayuda.

Para poder cerrar la brecha que existe entre la carga de trabajo y el número de empleados, Mary no puede simplemente traer dos personas que parece que están disponibles en ese momento — puede que se conviertan más en un estorbo que en una solución si le quitan el ritmo al resto del equipo que ya viene sobrecargado. Ella necesita saber cuáles empleados tienen las capacidades correctas. La respuesta es una matriz de habilidades actualizada que resume lo que cada uno puede hacer, basado en un perfil estándar de la experiencia del empleado. Un buen entrenamiento en diferentes funciones le ha dado más flexibilidad a la organización de Mary al cumplir las variaciones en la demanda y en la capacidad. Mary cree que Graciela y Vipul tienen el perfil correcto; inclusive, poner juntos a dos empleados en diferentes niveles motiva la transferencia de habilidades, aumentando el grupo de empleados disponibles para una transferencia a corto plazo como se requiere a veces.

Además, Mary se mantiene al tanto de lo que los clientes quieren y cuanto están dispuestos a pagar. La empresa recolecta retroalimentación de los clientes usando un sistema automatizado de e-mail cuyas respuestas Mary puede ver a cualquier instante. Ella ve el asunto aparecer: el personal del cliente no está satisfecho con el hecho de que las demandas de anoche no se han procesado aún.

Mary sabe que las métricas de su grupo dependen de la satisfacción del cliente — una combinación de puntualidad y exactitud. Aun así ella reconoce que incluso el equipo de clientes prioritarios enfrenta limitaciones en los recursos y tiene que establecer las prioridades; a un nivel muy básico, entregarle más de lo que necesita a un cliente prioritario puede hacer que se le entregue de menos a otro. Pensando en eso, cuando Axel se da cuenta que su equipo necesita una ayuda extra para procesar el montón de demandas que se acumularon, ella le recuerda que están limitados a lo que el acuerdo con el cliente propone — solo las demandas de la mañana pueden entrar en el servicio de procesamiento el mismo día.

Pero Mary también quiere inspirar a su equipo a que trabajen mejor recordándoles el motivo por el cual ese trabajo es importante — los agentes cuyos negocios dependen de la resolución apropiada y puntual de las demandas. Después de que acaban con las demandas de la mañana, ella decide usar la capacidad adicional para tener un inicio temprano en el trabajo del día siguiente.

La historia de Mary es una mezcla de experiencias en las organizaciones que se han transformado a través de la administración lean. Las entrevistas y artículos que vienen en esta sesión nos dan mayor comprensión sobre varios de los factores importantes que hacen posible que Mary y su organización puedan entregarle resultados a los clientes de forma constante, inclusive en un ambiente en constante cambio.

Con casi treinta años de experiencia trabajando en los conceptos de la organización lean, Mary Adams, ejecutiva de operaciones de TD Ameritrade, comienza esta sección reflexionando sobre la capacidad de la administración lean para eliminar la “complejidad sin valor.” Una empresa que aprende a concentrarse en el trabajo que si genera valor para sus clientes se simplifica a si misma de manera tal que crea aún más valor para los clientes al hacer que los empleados se motiven y la coordinación quede mejor en toda la empresa.

En “el potencial no explorado para entregarle resultados a los clientes” los autores describen en detalle cómo las organizaciones usan la mejor comprensión de sus clientes para entender cómo funciona cada uno de los aspectos de su negocio. Inicialmente, una organización se hace mejor en su base al satisfacer las necesidades de su cliente, pero con el tiempo, las capacidades que desarrolla permiten que esté siempre un paso adelante de su cliente — anticipándose a sus necesidades y creando una conexión emocional.

Luego, Peg Marty, vicepresidente ejecutivo y líder de los centros de contacto de RBS Citizens en los Estados Unidos, entra en escena para discutir cómo los principios Lean le ayudan a la empresa a crear nuevas capacidades para adaptarse a las expectativas cambiantes de los clientes. Su organización descubrió que el sistema de gestión correcto, que muchos empleados usaban desde hace tiempo para ofrecer servicio al cliente puede aprender a presentar “soluciones basadas en un producto” también, generando nuevas ventas y mejorando la satisfacción de los clientes.

Desde el otro lado del mundo, Jairam Sridharan, presidente y líder de préstamos al cliente y pagos del Axis Bank de India, describe las increíbles nuevas promesas que su institución puede hacer ahora a los clientes después de su transformación — creando un nuevo nivel competitivo de valor en el mercado que más rápidamente crece en India para préstamos personales y de vivienda.

Finalmente, en “la verdad al respecto de la experiencia del cliente,” reproducido con la autorización de la Harvard Business Review, los autores explican como las organizaciones deben evolucionar y dejar de ver las interacciones con el cliente como simples puntos de contacto y entenderlas como parte de un proceso mucho más grande. Las organizaciones que logran entender esta perspectiva más amplia, y no solo enfocarse en el contacto con el cliente, cosechan frutos jugosos.