



Talent & Organization
Performance
Andino, Centroamérica y Caribe
01.06.2009

High performance. Delivered.

La respuesta mayoritaria de las organizaciones para afrontar la actual situación de crisis económica e incertidumbre se maneja necesariamente en dos líneas de actuación: la contención o reducción rápida y sostenida de costos, y la garantía de mantener el nivel de ingresos reteniendo a los clientes actuales y aprovechando al máximo las escasas oportunidades de captación de clientes potenciales.

Es en la segunda donde creemos que las organizaciones tienen mayores oportunidades y la que les permitirá no solo sobrevivir sino incluso posicionarse como líder y referencia de su mercado una vez culmine esta situación. La "comoditización" de los productos y servicios caracteriza la mayoría de los sectores económicos y es la excelencia en el servicio y la propia "Experiencia del Cliente" en la interacción con nuestras organizaciones, lo que va a diferenciar a los ganadores del futuro. Esa diferenciación plantea retos a los que debemos dar respuesta: identificar qué es lo que impulsa la toma de decisiones en mis clientes o cómo retener o captar nuevos clientes optimizando el costo.

Más allá de una buena atención... "Experiencia del Cliente"

Para incrementar la fidelización de los clientes actuales y atraer otros nuevos es preciso mejorar la "Experiencia del Cliente", concepto que hace referencia a la capacidad de implicar emocionalmente al cliente con los bienes y/o servicios que ofrece una organización. Esta implicación emocional va más allá de una buena atención al cliente; el objetivo es involucrar al cliente en todos los niveles atendiendo a los sentimientos y percepciones que éste manifieste durante el contacto con una compañía.

¿Es posible diferenciarse frente a los clientes? Sistematizar la "Experiencia del Cliente"

La "Experiencia del Cliente" es un factor que resulta determinante en la decisión de compra de un cliente entre dos productos o servicios aparentemente iguales, aportando diferenciación más allá de las características intrínsecas del producto y/o servicio. Además, se puede conseguir sin necesidad de acometer grandes procesos de transformación.

Es intangible pero determinante

Parece un concepto intangible, pero sin embargo está presente en mayor o menor medida en todas las organizaciones. Si analizamos la fuerza comercial de nuestra organización, podremos identificar profesionales con los que los clientes están fidelizados y profesionales que, haciendo lo mismo, no consiguen ese grado de complicidad.



La diferencia radica en la capacidad que tenga cada uno de generar "Experiencia del Cliente" a partir de la puesta en práctica, de manera inconsciente, de una serie de comportamientos adecuados.

Evidentemente existen otros factores, como el propio producto o servicio, que también contribuyen a generar esa experiencia, si bien el comportamiento de las personas de nuestra organización es el elemento que más contribuye; por ejemplo las actuaciones de la

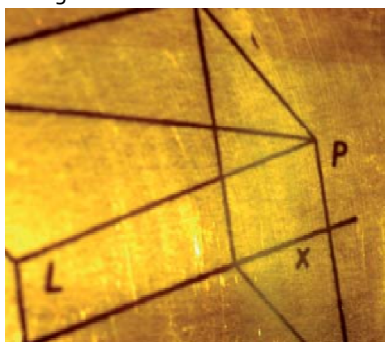
fuerza comercial cuando están cerrando una venta o de las personas del servicio postventa cuando están atendiendo un reclamo. En todos los casos, los comportamientos que apliquen tendrán una gran influencia sobre la "Experiencia del Cliente" que la organización en su conjunto consiga desarrollar.

¿Es posible que mi personal desarrolle "Experiencia del Cliente"?

Por ello, una de las vías para contribuir a conseguir una "Experiencia del Cliente" positiva es definir un sistema de trabajo que, para cada una de las situaciones más habituales del día a día con los clientes, defina los comportamientos a aplicar basados en las mejores prácticas de la propia organización e identifique el perfil que las debe afrontar, con el objetivo de desplegar dichos comportamientos adecuados, que solo algunos aplican, a todo el personal.

La mayoría del conocimiento necesario para construir dicho sistema de comportamiento ante los clientes, reside en las propias organizaciones, es decir, en los profesionales que las componen ya que, como hemos mencionado antes, hay personas que son capaces de proporcionar una mejor "Experiencia del Cliente" que otras.

Para definir este sistema de trabajo no hay más que extraer dicho conocimiento, ordenarlo y ponerlo a disposición de toda la organización.



Las claves para un sistema excelente. El diseño e implantación del sistema requiere considerar un conjunto de premisas que se aplicarán en función de la problemática concreta de una organización o de los objetivos que se plantee conseguir a partir de dicho sistema:

Si sólo unos pocos profesionales aplican comportamientos alineados con la generación de "Experiencia del Cliente", será necesario extraer, para cada punto de contacto, los comportamientos a aplicar a partir del conocimiento de los "top performers" que mejor saben desarrollar la "Experiencia del Cliente", con el objetivo de reflejarlos en el sistema y extender su aplicación.

- Con el objetivo de verificar que los comportamientos recogidos están actualizados, previo al desarrollo del sistema y de su despliegue a toda la organización, se debe alinear la información obtenida durante la fase de análisis con las tendencias del mercado, encuestas de satisfacción de clientes, conclusiones obtenidas a partir de técnicas como el "mystery shopper", etc.

- Para que el sistema definido tenga solidez suficiente, es recomendable someterlo a distintos comités de validación y realizar una prueba piloto para asegurar que no hay puntos de contacto sin cubrir y obtener evidencias que faciliten su implantación.

- Dependiendo del objetivo sobre el grado de sensibilización respecto a la aplicación del sistema que se quiera conseguir, es necesario acometer, para cada caso, las tareas pertinentes. A rasgos generales, se pueden definir tres escenarios de objetivos y tareas asociadas:

- Si el objetivo es que se tenga conocimiento del sistema, basta con desarrollar actividades que involucren, donde haya comunicación y capacitación de la fuerza de trabajo.

- Si se pretende favorecer el proceso de cambio, se deben llevar a cabo, además de las tareas mencionadas

- anteriormente, una definición de indicadores ligados al cumplimiento de los comportamientos definidos y la vinculación de los mismos al cuadro de mando de las personas involucradas.

- Cuando el objetivo final pasa por realmente cambiar al "modo de hacer" habitual, además de las tareas mencionadas para los dos objetivos anteriores, se precisa un análisis de

impacto, a través del cual se pueden llegar a derivar incluso cambios organizativos y/o culturales.

- Para que la Dirección tenga una adecuada capacidad de tracción sobre la fuerza de trabajo, se debe diseñar y desarrollar un proceso de seguimiento, de acuerdo a la prioridad definida, para asegurar la implantación del sistema y la definición de planes de acción correctivos en los casos en los que aplique.

¿Son los problemas que solventa o los beneficios que aporta?



Un sistema de actuación desarrollado e implantado correctamente contribuirá a organizar y dinamizar la actividad comercial e impulsará la aplicación de aquellos comportamientos que generen "Experiencia del Cliente", que será el principal factor que posibilitará a las organizaciones diferenciarse en el nuevo entorno competitivo delante de sus clientes, y así garantizar la sostenibilidad de sus resultados y el liderazgo en el mercado.

Para más información comuníquese con nosotros a través de los números telefónicos: (58) 212.273.5000 / (571) 313.1000 o a través de los correo electrónicos:

maria.i.vera@accenture.com
marketingservices.ap@accenture.com

Copyright©2009 Accenture
All rights reserved.

Accenture, its logo, and
High Performance Delivered
are trademarks of Accenture.