

Procesos con el cliente en el centro

Su empresa hace las cosas bien, pero... ¿son cosas que sirven?

Customer Expectation Management: la proliferación de metodologías de procesos de negocios ha vuelto a las empresas ultra eficientes. Pero el excesivo foco en sí mismas las ha alejado de su razón de ser, y repiten una y otra vez tareas que no conducen a la satisfacción del cliente. El problema está en la forma en que se visualiza el conjunto de interacciones o "momentos de verdad".

Por Danila Terragno

El consultor internacional Steve Towers estuvo en Buenos Aires por invitación de la consultora Paradigma, y explicó a *Mercado* su enfoque "de afuera hacia adentro" para que cada logro de una organización –en cualquier área y etapa– esté relacionado con un logro para el cliente.

A principio de esta década, las aerolíneas incorporaron sistemas para que los viajeros pudieran pre-embarcar hasta 24 horas antes del vuelo, desde cualquier computadora con conexión a Internet. ¿La ventaja? Seleccionar el asiento y, una vez en el aeropuerto, acceder a la fila rápida para despachar las valijas y recibir la tarjeta de embarque en menos de diez minutos. Hoy, con casi 1500 millones de personas conectadas a Internet en el mundo –306% más que en el año 2000, según www.internetworldstats.com–, la fila del *fast bag drop* vuelve a ser larga y lenta como antes.

El problema, desde la perspectiva de Steve Towers –consultor experto en procesos–, está en la forma en que se visualiza el conjunto de interacciones o "momentos de verdad" con los clientes. La mayoría de las organizaciones piensa desde adentro hacia afuera, es decir, registra sólo los momentos de verdad en los que el cliente se hace notar –en el caso de las aerolíneas, por ejemplo, cuando el cliente saca su boleto o cuando se presenta a hacer el embarque– y diseña sus procesos de acuerdo a esas interacciones. Pero si pensarán al revés, de afuera hacia adentro, e imaginaran los momentos de verdad desde la perspectiva del cliente, las aerolíneas comprenderían lo que señala Towers: "un viaje arranca cuando se lo planifica y no con la reserva del bo-



Steve Towers. *Pensar de afuera hacia adentro.*

leto, y un viaje no finaliza cuando se recoge el equipaje de la cinta sino cuando el cliente está en su casa, posiblemente tomando un café".

De esto se dieron cuenta en Southwest Airlines, caso paradigmático de aerolíneas de bajo costo y ejemplo favorito de Towers, y han comenzado a realizar alianzas con hoteles para

que los clientes puedan despachar el equipaje directamente desde su alojamiento. Al eliminar un momento de verdad en la relación cliente-empresa, ganan todos: el cliente se olvida de su equipaje hasta llegar al destino y, habiendo hecho el pre-embarque en Internet, puede dirigirse a la sala de embarque sin pasar por ningún mostrador; la aerolínea, por su parte, reduce su carga de tareas, aumenta su productividad, y obtiene clientes más contentos que seguramente vuelvan a contratar sus servicios.

El enfoque que lleva a Southwest Airlines a pensar sus procesos de forma diferente es lo que Towers denomina *Customer Expectation Management* (CEM). Se trata de alinear todos los procesos, los sistemas, los roles y las estrategias de una organización con las expectativas de los clientes. No solamente el área de marketing debe pensar desde el cliente sino que "todas las partes están involucradas", explica Towers; la empresa en su conjunto debe operar desde esa perspectiva de afuera hacia adentro.

{ El éxito verdadero se logra cuando una empresa puede alcanzar lo que Towers denomina la triple corona: más ingresos, más servicio y menos costos. Poniendo al cliente en el centro. }

El nuevo paradigma

En la experiencia del consultor, muchas empresas todavía no han dado el gran salto hacia el nuevo paradigma. Se siguen manejando con un enfoque que resultó exitoso durante varias décadas pero que declara obsoleto: "En la década de los 70 y 80 se desarrollaron técnicas como el *Total Quality Management* (TQM), el *Six Sigma* y miles más incluso hasta hoy en día. Lo que tienen en común es una visión de adentro hacia afuera: 'pensamos algo, lo desarrollamos, y esperamos que a los demás les guste'. Estas disciplinas se enfocan en 'hacer bien las cosas' sin analizar si son 'las cosas que necesitan hacer'".

Para demostrar la trampa en la que suelen caer las empresas, incluso habiendo implementado sofisticados sistemas de CRM y control de calidad, Towers cuenta el caso de un cliente de una empresa de servicios financieros que tomó contacto para dar de baja una tarjeta de crédito. El oficial de atención al cliente respondió casi inmediatamente el llamado y lo saludó de manera amable. El cliente le

Customer Expectation Management en pocas palabras

Cada interacción con un cliente es un momento de verdad (MV).

Los MV existen aun cuando la empresa no los vea. También es cierto que muchos MV son generados por la propia empresa innecesariamente.

Para detectar todos los MV, la empresa debe ponerse en el lugar del cliente.

Mientras más MV haya, mayor es el trabajo y la posibilidad de error.

Se deben eliminar o mejorar los MV, pensando el

dijo su objetivo. El oficial de atención al cliente le explicó que no podía hacer la cancelación hasta no tener el cálculo al día de los intereses acumulados. El cliente le preguntó si no tenía la cifra en el sistema así ya saldaba la cuenta con su tarjeta de débito. El oficial de atención al cliente le respondió, siguiendo los pasos en los que había sido capacitado, que

proceso de afuera hacia adentro y no de adentro hacia afuera.

De esta forma, se evita caer en la trampa de hacer las cosas bien pero no estar haciendo las cosas correctas.

Cuando la organización entera está pensando cada cosa que hace desde el impacto que tendrá sobre su cliente, logra la triple corona: más ingresos, más servicio, menos costos.

perspectiva del cliente, sin embargo, el llamado fue un fracaso.

El éxito verdadero se logra cuando una empresa puede alcanzar lo que Towers denomina la triple corona: más ingresos, más servicio y menos costos. Poniendo al cliente en el centro, y no pensando los procesos de izquierda a derecha o de arriba hacia abajo, la orga-

no era posible pero que recibiría una carta dentro de los siguientes diez días hábiles con las instrucciones. Le preguntó si había algo más que podía hacer por él, le deseó buen día y se despidió. La conversación duró un minuto de los tres minutos recomendados. Desde la perspectiva de la empresa, el llamado fue un éxito: el oficial fue amable, rápido y brindó la información exacta sobre cómo realizar la cancelación del servicio. Desde la

nización en su conjunto debe cambiar su foco de atención hacia lo que está tratando de lograr para su cliente. "En la mayoría de los casos, se trata de eliminar tareas redundantes. Hay que pensar que cada interacción con el cliente es un momento de verdad, y cada momento de verdad repercute en toda la organización, generando costos, complejidad y desechos. En esos casos, hay dos cursos de acción: eliminar o mejorar." **M**

Quién es Steve Towers

Con más de 30 años de experiencia práctica en procesos de negocios, Towers está a cargo de la red de Investigación y Servicios Profesionales de Benu BPM Group. Hace 15 años desarrolló la primera red para profesionales de Procesos y Performance. En asociación con Terry Schurter, CEO de Benu Group, ha ayudado a compañías líderes del mundo, a través de la investigación y la exposición práctica, a evolucionar hacia el *Customer Expectation Management* (CEM). Previamente, trabajó para Citi-

bank donde condujo programas de reestructuración y transformación de procesos de negocios, tanto en Estados Unidos como en Europa. En 2007, recibió el "Lifetime Achievement Award for Contribution to Business" en el *Gartners Annual Summit*. Towers es autor de varios libros, entre ellos "A Senior Executives Guide to BPR" (1994), "In Search of BPM Excellence" (2004), "Thrive! How to Succeed in the Age of the Customer" (2005) y "Customer Expectation Management - Success without Exception" (2006).

PROCESOS CON EL CLIENTE EN EL CENTRO

SU EMPRESA HACE LAS COSAS BIEN, PERO... ¿SON COSAS QUE SIRVEN?

Customer Expectation Management: la proliferación de metodologías de procesos de negocios ha vuelto a las empresas ultra eficientes. Pero el excesivo foco en sí mismas las ha alejado de su razón de ser, y repiten una y otra vez tareas que no conducen a la satisfacción del cliente. El problema está en la forma en que se visualiza el conjunto de interacciones o "momentos de verdad"

Por Danila Terragno

El consultor internacional Steve Towers estuvo en Buenos Aires por invitación de la consultora Paradigma, y explicó a *Mercado* su enfoque "de afuera hacia adentro" para que cada logro de una organización -en cualquier área y etapa- esté relacionado con un logro para el cliente.

A principio de esta década, las aerolíneas incorporaron sistemas para que los viajeros pudieran pre-embarcar hasta 24 horas antes del vuelo, desde cualquier computadora con conexión a Internet. ¿La ventaja? Seleccionar el asiento y, una vez en el aeropuerto, acceder a la fila rápida para despachar las valijas y recibir la tarjeta de embarque en menos de diez minutos. Hoy, con casi 1500 millones de personas conectadas a Internet en el mundo -306% más que en el año 2000, según www.internetworldstats.com-, la fila del *fast bag drop* vuelve a ser larga y lenta como antes.

El problema, desde la perspectiva de Steve Towers -consultor experto en procesos-, está en la forma en que se visualiza el conjunto de interacciones o "momentos de verdad" con los clientes. La mayoría de las organizaciones piensa desde adentro hacia afuera, es decir, registra sólo los momentos de verdad en los que el cliente se hace notar -en el caso de las aerolíneas, por ejemplo, cuando el cliente saca su boleto o cuando se presenta a hacer el embarque- y diseña sus procesos de acuerdo a esas interacciones. Pero si pensarán al revés, de afuera hacia adentro, e imaginaran los momentos de verdad desde la perspectiva del cliente, las aerolíneas comprenderían lo que señala

Towers: "un viaje arranca cuando se lo planifica y no con la reserva del boleto, y un viaje no finaliza cuando se recoge el equipaje de la cinta sino cuando el cliente está en su casa, posiblemente tomando un café". De esto se dieron cuenta en Southwest Airlines, caso paradigmático de aerolíneas de bajo costo y ejemplo favorito de Towers, y han comenzado a realizar alianzas con hoteles para que los clientes puedan despachar el equipaje directamente desde su alojamiento. Al eliminar un momento de verdad en la relación cliente-empresa, ganan todos: el cliente se olvida de su equipaje hasta llegar a destino y, habiendo hecho el pre-embarque en internet, puede dirigirse a la sala de embarque sin pasar por ningún mostrador; la aerolínea, por su parte, reduce su carga de tareas, aumenta su productividad, y obtiene clientes más contentos que seguramente vuelvan a contratar sus servicios.

El enfoque que lleva a Southwest Airlines a pensar sus procesos de forma diferente es lo que Towers denomina *Customer Expectation Management* (CEM). Se trata de alinear todos los procesos, los sistemas, los roles y las estrategias de una organización con las expectativas de los clientes. No solamente el área de marketing debe pensar desde el cliente sino que "todas las partes están involucradas", explica Towers; la empresa en su conjunto debe operar desde esa perspectiva de afuera hacia adentro.

El nuevo paradigma

En la experiencia del consultor, muchas empresas todavía no han dado el gran salto hacia el nuevo paradigma. Se siguen manejando con un enfoque que resultó exitoso durante varias décadas pero que declara obsoleto: "En la década de los 70 y 80 se desarrollaron técnicas como el *Total Quality Management* (TQM), el Six Sigma y miles más incluso hasta hoy en día. Lo que tienen en común es una visión de adentro hacia afuera: 'pensamos algo, lo desarrollamos, y esperamos que a los demás les guste'. Estas disciplinas se enfocan en 'hacer bien las cosas' sin analizar si son 'las cosas que necesitan hacer'".

Para demostrar la trampa en la que suelen caer las empresas, incluso habiendo implementado sofisticados sistemas de CRM y control de calidad, Towers cuenta el caso de un cliente de una empresa de servicios financieros que tomó contacto para dar de baja una tarjeta de crédito. El oficial de atención al cliente respondió casi inmediatamente el llamado y lo saludó de manera amable. El cliente le dijo su objetivo. El oficial de atención al cliente le explicó que no podía hacer la

cancelación hasta no tener el cálculo al día de los intereses acumulados. El cliente le preguntó si no tenía la cifra en el sistema así ya saldaba la cuenta con su tarjeta de débito. El oficial de atención al cliente le respondió, siguiendo los pasos en los que había sido capacitado, que eso no era posible pero que recibiría una carta dentro de los siguientes diez días hábiles con las instrucciones. Le preguntó si había algo más que podía hacer por él, le deseó buen día y se despidió. La conversación duró un minuto de los tres minutos recomendados. Desde la perspectiva de la empresa, el llama-do fue un éxito: el oficial fue amable, rápido y brindó la información exacta sobre cómo realizar la cancelación del servicio. Desde la perspectiva del cliente, sin embargo, el llama-do fue un fracaso.

El éxito verdadero se logra cuando una em-presa puede alcanzar lo que Towers denomi-na la triple corona: más ingresos, más servi-cio y menos costos. Poniendo al cliente en el centro, y no pensando los procesos de izquier-da a derecha o de arriba hacia abajo, la orga-nización en su conjunto debe cambiar su fo-co de atención hacia lo que está tratando de lograr para su cliente."En la mayoría de los casos, se trata de eliminar tareas redundan-tes. Hay que pensar que cada interacción con el cliente es un momento de verdad, y cada momento de verdad repercute en toda la or-ganización, generando costos, complejidad y desechos. En esos casos, hay dos cursos de acción: eliminar o mejorar".

CUSTOMER EXPECTATION MANAGEMENT EN POCAS PALABRAS

Cada interacción con un cliente es un momento de verdad (MV). Los MV existen aun cuando la empresa no los vea. También es cierto que muchos MV son generados por la propia empresa innecesariamente.

Para detectar todos los MV, la empresa debe po-nerse en el lugar del cliente. Mientras más MV haya, mayor es el trabajo y la po-sibilidad de error.

Se deben eliminar o mejorar los MV, pensando el proceso de afuera hacia adentro y no de adentro hacia afuera.

De esta forma, se evita caer en la trampa de hacer las cosas bien pero no estar haciendo las cosas co-rrectas.

Cuando la organización entera está pensando ca-da cosa que hace desde el impacto que tendrá so-bre su cliente, logra la triple corona: más ingresos, más servicio, menos costos.

QUIÉN ES STEVE TOWERS

Con más de 30 años de experiencia práctica en procesos de negocios, Towers está a cargo de la red de Investigación y Servicios Profesionales de Bennu BPM Group. Hace 15 años desarrolló la primera red para profesionales de Procesos y Performance. En asociación con Terry Schurter, CEO de Bennu Group, ha ayudado a compañías líderes del mundo, a través de la investigación y la exposición práctica, a evolucionar hacia el *Customer Expectation Management (CEM)*. Previamente, trabajó para Citi-bank donde condujo programas de reestructuración y transformación de procesos de negocios, tanto en Estados Unidos como en Europa. En 2007, recibió el "*Lifetime Achievement Award for Contribution to Business*" en el *Gartners Annual Summit*. Towers es autor de varios libros, entre ellos "*A Senior Executives Guide to BPR*" (1994), "*In Search of BPM Excellence*" (2004), "*Thrive! How to Succeed in the Age of the Customer*" (2005) y "*Customer Expectation Management - Success without Exception*" (2006).