

CUSTOMER-FOCUSED OPERATIONAL EFFECTIVENESS

Documento preparado especialmente para Gerentes de Marketing, Producto y Segmentos.

1 *Efectividad Operacional focalizada en el cliente: Cómo aplicar correctamente los recursos en forma eficiente sobre las áreas de negocio de mayor potencial y repago.*

INTRODUCCIÓN

Año tras año, en oportunidad de compartir con nuestros clientes el último trimestre de sus ejercicios fiscales, vemos convivir **dos situaciones que lleva adelante la Dirección Comercial:**

- el **stress del cumplimiento de las metas comerciales** del año con el **seguimiento de los proyectos** en curso, procurando **cumplir con los**

objetivos del año y

- las **actividades de reflexión y planificación del ejercicio siguiente.**

Su agenda diaria mezcla todas estas situaciones y obliga a saltar de lo táctico, a los ejercicios de visión y cuestionamiento profundo, con minutos de diferencia.

Compartimos muchos de estos momentos de cara a la transformación de su negocio

y vemos cómo conviven decisiones tácticas y de transformación, aplicando criterios de innovación evolutiva, que nos permiten fortalecer el negocio y sostener su rentabilidad y sustentabilidad.

Tal como analizamos en nuestro **Primer Encuentro de Canales de Comercialización y Distribución en septiembre de 2009**, los factores externos ya comenzaban a presionar fuertemente sobre ingresos y egresos. En aquel momento, se presentaban algunas situaciones como la contracción temporaria de algunos mercados, que puso a prueba la flexibilidad del diseño del negocio, la vuelta a una inflación de dos dígitos y una creciente participación del estado en la regulación

CONTEXTO DE NEGOCIO

- **Índices de inflación crecientes**
- **Mayores acciones de regulación sobre los mercados (regulaciones sobre precios y prestaciones universales y decisiones operativas, como las aplicadas en medidas de seguridad bancaria).**
- **Aliento al consumo, acciones de mayor inclusión social y el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas**
- **Acciones que abordan aspectos de seguridad, tal como los relativos a las entidades financieras.**

del negocio. Esta **creciente regulación** persiste y le da un nivel de participación cada vez mayor a la influencia del contexto externo, sumándose a las fuertes acciones de competitividad que están afectando fuertemente los **modelos de negocio, obligándonos a revisarlos en forma integral.**

En síntesis, un **nuevo contexto desafiante**, exige evolucionar el marco de ideas y **lograr resultados en áreas de trabajo con alto potencial.**

EL ENFOQUE CFOE

En distintas oportunidades hemos compartido con nuestros clientes procesos de transformación de negocios, tanto en momentos de expansión como de retracción de mercados. Uno de los aprendizajes más importantes es que las experiencias que mayor grado de transversalidad tienen son las que generan mejores resultados.

¿En qué consiste esta transversalidad?: en partir desde el cliente y atravesar la organización a partir de los canales de atención y comercialización, cuestionando a su paso todo aquello que no hace a sus fines.

El Enfoque CFOE recorre el modelo de negocio para ser replanteado simultáneamente desde tres dimensiones, que se superponen e integran en una única realidad:



1. La PROPUESTA DE VALOR que la organización pone a disposición del mercado, por la cual el cliente la elige.

2. EL CLIENTE Y GRUPOS DE ELLOS (segmentos) que se relacionan con la empresa a través de una oferta de canales de atención y comercialización.

3. Los PROCESOS CLAVE que construyen esta propuesta de valor (con sus requerimientos de organización, tecnología e infraestructura) y que se ejecutan a partir de las capacidades propias (los empleados) y las capacidades de terceros contratadas e integradas por la empresa.

Estas tres dimensiones son integradas por dos ejes financieros: la **capacidad de generar ingresos desde el negocio** y el **costo de la operación.**

¿Cómo atacar las diferencias entre lo necesario y lo real?

- Rediseños de roles, procesos, tecnología, logística e infraestructura
- Desarrollo de personas y capacitación
- Y, mayormente, con Iniciativas de Gestión (calidad, productividad, eficacia y eficiencia).

CFOE es un enfoque necesariamente aplicable por los managers comerciales y quienes los asisten, en la construcción de sus procesos de negocio, para efectuar

una revisión de aquellos modelos que consideran están sub-optimizados o presentan un desbalance entre la capacidad de generar ingresos y los costos

que tienen aparejados, permitiéndonos responder a interrogantes tales como:

¿Nuestra propuesta de Valor está alineada a las características de los segmentos de clientes?

¿Tenemos la oferta de canales que ellos perciben y por la que estarían dispuestos a continuar con nosotros?

¿Nos cuesta reeducar a nuestros clientes (y empleados) en la utilización de las soluciones innovadoras?

¿Tenemos las capacidades correctas para la demanda real y potencial de nuestro negocio?

¿Trabajamos con la calidad correcta para proveer la propuesta de valor que nos diferencia?

Bajo el modelo de operación actual, ¿está comprometido el crecimiento y/o la rentabilidad proyectada del negocio?



¿SABÍA QUE...

GUSTAVO CALVEIRO
Socio
Paradigma
Sociedad de Soluciones

- Las empresas de servicio presentan habitualmente tasas de reproceso superiores al 30 %?
- Los trámites con reproceso suelen aumentar los tiempos totales del ciclo de proceso hasta más de tres veces?
- Menos del 30 % de los empleados cumplen concurrentemente con todos los indicadores de eficacia, eficiencia y calidad?