

CUSTOMER-FOCUSED OPERATIONAL EFFECTIVENESS

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

2 Del Desarrollo de Capacidades en los canales de comercialización y atención de clientes a la Red de Canales como factor de diferenciación y efectividad en el Modelo de Relacionamiento con clientes.

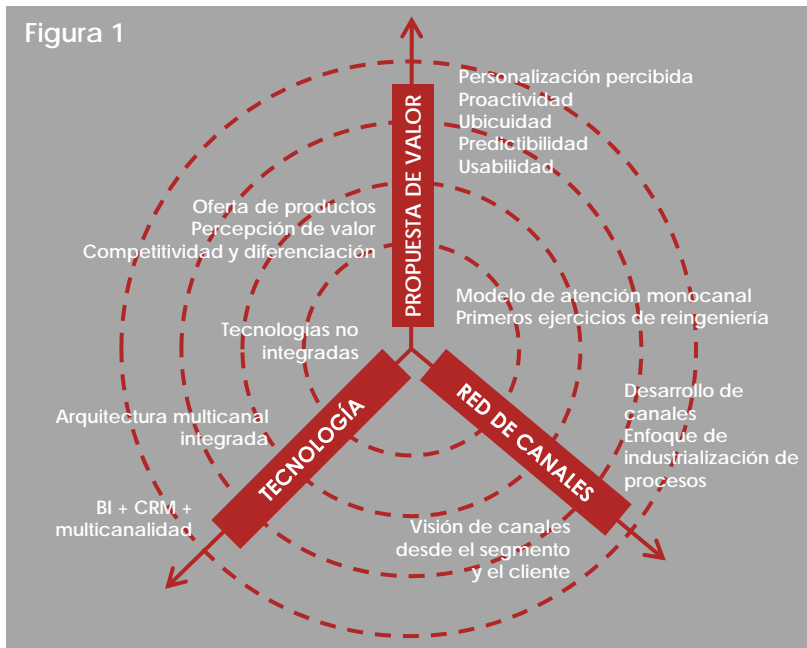
INTRODUCCIÓN

En el camino de transformación y mejora que recorreremos junto a nuestros clientes, observamos cómo han evolucionado las redes de comercialización y atención de clientes en los distintos tipos de empresas (principalmente entidades financieras, de servicios y retail).

A partir del enfoque CFOE, podemos vincular la relación entre el crecimiento de la propuesta de valor al cliente, el nivel de madurez de la red de canales y el que presenta la infraestructura tecnológica en que se sustenta, tal como se presenta en la **Figura 1**.

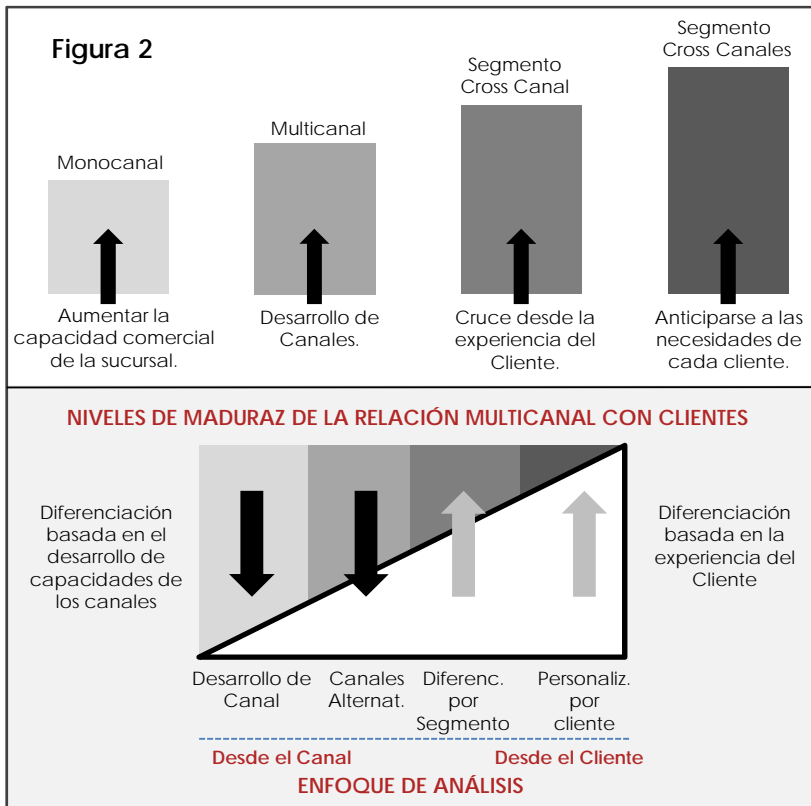
En esta nota profundizamos en particular en la Red de Canales, observando cómo las entidades están transitando desde una visión de construcción de capacidades por canal hacia una perspectiva de red de acuerdo a la forma en que la misma agrega valor para cada segmento de clientes.

Figura 1



Los ejercicios de desarrollo y fortalecimiento de nuevos canales e, incluso, la mejora de la efectividad operacional en los canales tradicionales se pueden expresar a través de los diferentes Niveles de Madurez en lo que respecta al Desarrollo de las Redes (**Figura 2**).

Los dos primeros estadios están condicionados por una *visión desde el canal* o, como la llamamos, por verticales.



transversal por cliente.

Así llegamos al **tercer estadio de madurez, "Segmento Cross Canal"**, con cuestionamientos que metodológicamente se deben basar en el enriquecimiento de la propuesta de valor a cada segmento de clientes. Las entidades líderes ya han comenzado a transitar este nivel. Sobre este grupo profundizaremos más adelante.

Finalmente vemos un **cuarto estadio, "Clientes Cross Canales"**, sobre el cual algunas entidades han comenzado a explorar y que se basa en la

integración del CRM Colaborativo (el mundo de los canales) con soluciones de CRM analítico.

Esta integración le permite a la empresa conocer a nivel de detalle las necesidades y características de usabilidad de cada cliente y establece una relación personal, anticipándose a sus necesidades, con un alto nivel de personalización.

El **nivel base de madurez, "monocanal"**, lo ocupan las entidades que concentran sus esfuerzos de mantenimiento y desarrollo en la **gestión de la performance del canal principal**. Habitualmente, las empresas de este nivel son entidades de nicho o con una muy fuerte tradición de atención personalizada.

En el **segundo nivel, "multicanal"**, se encuentran aquellas empresas que, sosteniendo y desarrollando el canal tradicional, han realizado importantes inversiones para

diferenciarse a través de una oferta de canales alternativos (propios o de terceros). En este nivel, las empresas apuestan decididamente a la tecnología y los procesos como forma de diferenciación e incluyen sólidas soluciones de autogestión. La transversalidad entre canales, en este estadio, se produce por migración de transacciones, pero la visión desde el cliente aún es débil. Aquí se produce un punto de quiebre, cuando la empresa debe elegir entre seguir perfeccionando cada canal en sí mismo, o crecer como un todo a través de una visión

EL ENFOQUE CFOE COMO MARCO METODOLÓGICO DE CUESTIONAMIENTO

En nuestra nota anterior planteamos la necesidad de optimizar el negocio, partiendo de la propuesta de valor de la empresa, hacia cada uno de los segmentos de clientes. El enfoque CFOE considera que hoy el cliente incluye a la oferta de canales que la empresa pone a su disposición como parte relevante de la propuesta de valor. (Figura 3).

Recorrer esta propuesta de valor implica poder responder a preguntas tales como:
 Cuando hablamos de segmentos de clientes, ¿consideramos aquellos subsegmentos de clientes en base a sus

preferencias de uso de canales? ¿la oferta de capacidades desarrolladas en los canales considera dónde, cómo y de qué forma transitan nuestros clientes a lo largo del día, semana, mes?

- ¿La oferta de canales contrasta las expectativas de los clientes con las preferencias de la empresa?

¿Tenemos soluciones multicanal o la misma transacción disponible en tres canales diferentes?

- ¿Pensamos en disponibilizar transacciones (desarrollar capacidades) o en construir percepción de valor a través de servicios?

Estas discusiones están instaladas en las organizaciones, pero observamos que el principal desafío es superar las

limitaciones en la capacidad de lograr consensos, debido a que la especialización por tipo de canal, es más fuerte que la visión integrada por segmento de cliente al cual se sirve. Este enfoque metodológico pretende procurar un camino para construir esta visión transversal.

EL FACTOR DE USABILIDAD COMO MEDIDA DE DIFERENCIACIÓN

El nivel de interacción con los canales define la conveniencia de dividirlos en tres grandes grupos (Figura 4): Autogestivos y Comunicacionales (integrados al CRM colaborativo) y Personalizados (integrados al CRM operacional). Los índices de cross selling han sido históricamente una forma

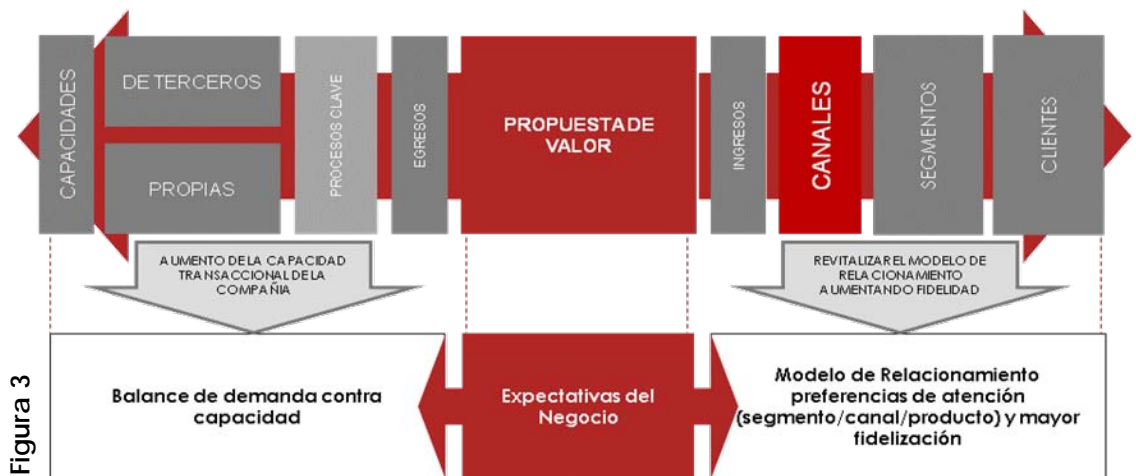


Figura 3

Figura 4



de demostrar la preferencia de los clientes hacia la empresa. Sin embargo la venta de productos paquetizados (un cliente posee un abanico de productos pero basado principalmente en una necesidad raíz) y la dinámica de cambios en la relación entre el cliente y la empresa nos presentan este índice como insuficiente para evaluar el nivel de fidelización y el riesgo de agotamiento de la duración.

Dicho de otro modo, el hecho de haber adquirido los productos no implica que el cliente ratifique su preferencia a través del uso, al grado tal de construir hacerlo propio.

El **Factor de Usabilidad** (usability rate) es un **factor**

manifiesto y actualizado de diferenciación, pues demuestra la **preferencia que “basado en los hechos”, el cliente manifiesta por el uso de los productos que la empresa le provee**. Las compañías que mejor interpretan este conjunto de indicadores, son aquellas que ofrecen a sus clientes “soluciones usables” muy a la medida de sus necesidades. En un mercado donde los productos son cada vez más commoditizados en precios y atributos, la diferenciación y mayor afiliación de los clientes se logrará a partir ofrecer soluciones integradas en la combinación de canales de acuerdo a los hábitos y preferencias de tránsito de los clientes (donde, cuando y

cómo a él le resuelva su necesidad de uso). El impacto de servicio se traducirá en la duración del producto.

¿CÓMO IMPACTA ESTE EJERCICIO EN LOS CANALES TRADICIONALES?

Una reflexión final, que retomaremos parcialmente en nuestra tercera nota, nos permite volver a actualizar el



Dimensiones de desarrollo de los escritorios integrados por Perfil

rol de los canales
personalizados.

Las agendas principalmente
estarán regidas por los
siguientes temas clave:

- Actualizar el Modelo de Atención en función de los factores diferenciales para cada segmento de cliente

desde una visión multicanal

- Apoyarse en las capacidades centralizadas operativas y comerciales (tema que profundizaremos en la tercera nota)
- Simplificar la operación por puesto de trabajo.
- Entender el diseño del

desktop como factor clave para asistir a una mejor performance de los empleados

- Sostener un modelo de gestión proactivo y de anticipación de las demandas del cliente.

DATOS DE INTERÉS

"¿Quiénes habitan los nuevos Canales y qué hacen?"

- Tanto Argentina como Brasil superan el promedio mundial de visitas a sitios de internet, por usuario, por mes.
- Facebook es líder mundial en redes sociales con 471 MM de usuarios, seguido por Myspace con 120 MM.
- Para el 2014 se espera que el número de usuarios de Internet Móvil supere al de Internet Fija.
- El uso de Telefonía Celular está creciendo más en transferencia de datos que en voz.
- La edad promedio de los usuarios de planes de telefonía de datos sin límites es de 35 años.
- La preferencia de los usuarios por el uso de planes de datos y diferentes sitios de internet incrementa la necesidad de desarrollar nuevos Canales en las empresas para satisfacer estas demandas y genera un gran impacto en los Backs de áreas centrales. Esta tendencia lleva a transformar las áreas centrales (en particular los Call Centers tradicionales) hacia Centros de Contactos con Clientes como solución a la gestión multicanal.



GUSTAVO CALVEIRO
Socio
Paradigma
Sociedad de Soluciones

En nuestra tercera nota
profundizaremos sobre:

- El rol de las áreas centrales en el nuevo contexto multicanal
- Las claves en la gestión de la performance individual en canales presenciales
- Desde la construcción de la visión multicanal hasta los modelos de gestión de red