

El valor de gestionar la Experiencia del Cliente en mercados B2B, modelo de Loop's Táctico y Estratégico



Claudio Parraguez G. – Socio PMG

Cada vez que un gerente emprende la realización de un nuevo proyecto, requiere tener una visión clara del riesgo que enfrenta y de la rentabilidad que espera. El tener éxito, o fracasar, en un proyecto relevante para su empresa, tendrá importantes consecuencias respecto a la evaluación de su gestión.

Por motivo de lo anterior, la mayoría de los proyectos comerciales están enfocados en el corto plazo, pues así se consiguen resultados rápidos, los cuales se miden por el aumento de ingresos y contribución que estos generan. La comercialización de nuevos productos, el aumento de participación de los actuales y/o nuevos mercados, son indicadores bastante tangibles, concretos y perfectamente medibles.

Las complejidades vienen cuando se abordan proyectos de carácter estratégico que generan cambios profundos en la empresa. Por ejemplo, realizar mejoras estructurales o cambios relevantes en las propuestas de valor a los clientes. Es decir, casos donde los beneficios toman tiempo en madurar, incurriendo la empresa en importantes costos bajo la promesa de futuros ingresos. Los gerentes entonces se preguntan: ¿Cómo podría minimizar el riesgo y al mismo tiempo maximizar el resultado en este tipo de proyectos?

La solución trivial es no hacer nada y mantener la oferta comercial de la empresa tal y como está. Sin embargo, con esto seguramente la empresa será superada por sus competidores, los cuales intentarán adaptar sistemáticamente sus productos y servicios a las necesidades de los clientes. Dicho de otro modo, en mercados dinámicos lo importante es la velocidad relativa de innovación comercial entre los competidores. Si no avanzas, otro lo hará por ti y, claramente, este es un camino riesgoso a nivel estratégico.

La Experiencia del Cliente como estrategia de negocios

Una decisión de carácter estratégico para una empresa es competir por entregar la mejor Experiencia al Cliente. Con esto nos referimos a la integración completa de la propuesta de valor de nuestra empresa, cuyas dimensiones son:

- *La experiencia con nuestros productos: los aspectos funcionales .*
- *La experiencia con nuestros servicios : los aspectos operacionales.*
- *La experiencia personal-sensorial : entendida como la experiencia emocional con nuestra marca.*

La hipótesis es que las empresas que logran experiencias memorables con sus clientes, logran mejores resultados en el negocio. Esto se ve reflejado en el hecho que dichos clientes repiten la compra con mayor frecuencia, aumentan sus niveles de gastos e incluso están dispuestos a pagar un sobre precio por vivir esta experiencia que la empresa ofrece.

Lo que se observa en muchos mercados es que al “comoditizarse” los aspectos funcionales del producto y los aspectos operacionales del servicio, las oportunidades reales de diferenciación para una empresa radican en diseñar e implementar una experiencia distintiva y satisfactoria para sus clientes. Entonces, en lo práctico, la pregunta es: ¿Cómo implementar experiencias diferenciales para nuestros clientes sin correr el riesgo de abordar un gran proyecto con altos costos y futuras promesas de resultados?

Un camino posible es abordar estos proyectos bajo un enfoque de mejora continua, generando sistemáticamente cambios focalizados en la Experiencia de nuestros clientes, midiendo sus resultados y ajustando los procesos de negocios hasta lograr altos niveles de satisfacción. De esta forma, estamos reduciendo la incertidumbre referente al éxito comercial concreto de nuestro proyecto de cambio estratégico, ya que al mejorar la experiencia tendremos más clientes que nos recomienden y/o a los cuales les sea simple y satisfactorio hacer negocios con nosotros.

Los Loop's Estratégico y Táctico

Al abordar un proyecto de Gestión de Experiencia de Cliente, las miradas de largo plazo (estratégica) y de mediano-corto plazo (táctica), se alinean a través de la interacción del llamado Loop Estratégico (LE) con sus respectivos Loop's Tácticos (LT) .

El objetivo del LE es identificar en qué dimensión de la experiencia extendida del cliente –funcional, operacional o emocional – se localizan sus puntos de “Dolor” o, en otras palabras, los elementos de nuestra oferta que afectan negativamente su interacción con nuestra empresa. De esta manera, seremos capaces de determinar y profundizar en las causas que generan dichos “Dolores”.

Modelo de Gestión de Experiencia de Clientes



Una vez identificadas las causas que afectan la Experiencia del Cliente, entra en juego el LT. En ésta fase, se generan iniciativas de mejoramiento orientadas a aliviar el “Dolor” del cliente. Es necesario implementarlas, medir su impacto y ajustarlas sucesivamente hasta que el “Dolor” desaparezca (aunque seguramente se moverá hacia otra dimensión de la Experiencia del Cliente).

La medición táctica nos permite monitorear los resultados específicos en los ámbitos en los que se han desarrollado las iniciativas de mejora. Mantener este ciclo de manera sistemática, permite tomar medidas correctivas en tiempo real, adaptar procesos tácticos, estándares y protocolos, de forma de lograr experiencias satisfactorias.

Lo anterior implica un gran beneficio, ya que el logro de resultados en periodos cortos de tiempo, alienta a la empresa a continuar en el proceso de mejora y, por lo tanto, volver a identificar en qué dimensión y momento de la experiencia se ubican los nuevos momentos de “Dolor”.

Como resultado de este proceso, se logra que la empresa se transforme en una organización centrada en el cliente, cuya gestión se mide por indicadores explícitos de satisfacción y cuyas acciones están focalizadas y priorizadas bajo un criterio de preferencias del cliente; y no bajo las opiniones de sus gerentes, jefes o colaboradores.

Dada la naturaleza dinámica de la percepción de la Experiencia, es clave realizar análisis estratégicos con a lo menos una periodicidad anual, ya que al mejorar ésta en un punto de contacto determinado, los momentos de “Dolor” pueden traspasarse a otra etapa o momento del proceso de compra.

Aplicación práctica del modelo Loop's en un mercado B2B

Para entender de mejor manera este modelo, revisaremos el caso de una importante empresa proveedora de materiales de construcción, la cual determinó como objetivo estratégico aumentar su participación de mercado en un segmento de clientes (constructoras) de alta rentabilidad, donde escasamente participaba.

Los ejecutivos no podían entender por qué les costaba tanto vender a ese segmento, por lo cual se plantearon como primer paso dar una respuesta concreta a la siguiente pregunta: ¿Cuál es la causa de fondo de la baja participación en ese segmento de clientes si su oferta era muy exitosa en otros segmentos de mercado? Para enfrentar esta interrogante, se decidió realizar un “Diagnóstico Estratégico de la Experiencia”, a través de una investigación de mercado. Además, identificar en qué etapa del viaje del cliente (proceso de atención del cliente de inicio a fin) se encontraban los “Momentos de Dolor” que afectaban su decisión de compra.

Los resultados fueron claros y concisos: la empresa demoraba más de dos días en cotizar los pedidos de estas constructoras, demora inaceptable para un segmento de empresas con baja capacidad de planificación. Esperar dos días significaba detener el avance de las faenas, atrasarse, aumentar costos y posibles multas. En definitiva, las empresas constructoras de ese segmento preferían comprar a proveedores con más rápida atención, a pesar de que su oferta de productos fuera más reducida, e incluso con precios menos convenientes.

El momento del “Dolor” fue claramente identificado, por tanto se procedió a entender cuál era el estándar deseado de tiempo de demora de una cotización, tanto desde la perspectiva del cliente, como de las ofertas disponibles de la competencia. En resumen, el análisis concluyó que un tiempo de demora no superior a 3 horas sería una oferta ganadora.

En este momento se inicia el Loop Táctico, reflejado en la necesidad de generar alternativas de mejora interna en la empresa. La pregunta en este caso fue: ¿Cómo podemos reducir nuestros tiempos de cotización de un promedio de dos días a tres horas sin afectar los costos del proceso?

De esta manera, se dio paso a un proceso de trabajo participativo con las diferentes personas que componían la cadena, llegando a un rediseño de ésta, la cual permitiría cumplir con el estándar deseado de lograr cotizaciones en tres horas o menos.

Planificado lo anterior, se inició la implementación del nuevo proceso de cotización, para luego definir los indicadores tácticos de medición de la Experiencia del Cliente. En este caso, las variables tácticas a medir fueron: el tiempo transcurrido entre la solicitud y el envío de la cotización, la completitud de la cotización y la claridad de ésta. Tres variables simples y concretas. Luego de la puesta en marcha del nuevo procesos de cotización, se realizó de forma mensual la medición de estas variables a través de encuestas telefónicas a una muestra de clientes aleatoria, a los cuales se les había cotizado durante el período. Se fue verificando la mejora sistemática en la satisfacción con respecto a las cotizaciones y ajustando a la vez el proceso, hasta lograr y sostener la meta deseada: reducir a 3 horas la demora en el envío de una cotización.

Durante el proceso de ajuste del nuevo proceso de cotización, las ventas al segmento se incrementaron rápidamente, señal inequívoca de que la experiencia del cliente había mejorado. La estabilidad en la satisfacción del cliente respecto a las cotizaciones es la señal que nos indica que este “Loop Táctico” ha finalizado.

Beneficios del Modelo de Loop`s

Las ventajas de adoptar este modelo de gestión, como hemos podido apreciar, son muchas:

- Es un modelo que permite generar resultados en corto plazo, focalizando las tareas de la empresa en los puntos sensibles para el cliente. Además, un beneficio adicional, y realmente relevante, es que la “Voz del Cliente” comienza a entrar a los procesos de la empresa; es decir, nos ayuda paso a paso a construir una organización centrada en el cliente.
- Es de escala pequeña, lo que permite incrementar su velocidad de implementación en la medida que el proyecto genere resultados. Luego los gerentes no tienen la incertidumbre de invertir en un gran proyecto de cambio con el riesgo de fracasar.
- Es dinámico y posee la capacidad de incorporar los cambios en las preferencias de los clientes, entregando adaptabilidad a los movimientos competitivos del mercado.
- Es de aplicación muy rentable y de bajo riesgo, por cuanto alinea los costos de implementación con la obtención de resultados.

Sin duda estamos hablando de una práctica moderna de gestión, donde confluyen la visión estratégica de orientación a clientes con la disciplina de lograr una correcta ejecución.



Claudio Parraguez G. Socio - Director PMG. Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile, Magíster en Economía Aplicada de la Universidad de Chile y MBA ESADE. MFP Ashridge Business College, Inglaterra. Profesor de Marketing Estratégico de Negocios y Aplicado del MBA de la Universidad de Chile. Profesor de Diplomado Marketing Industrial FEN, Universidad de Chile. Además fue Gerente de PRESEC, de Ventas y Marketing de Hormigones PREMIX y Gerente Comercial de INSTAPANEL Imsa-Chile. Director de empresas Ergotec y Diario El Mostrador.



claudio.parraguez@pmgchile.com