



LA RELACIÓN ENTRE LOS **RESULTADOS ESPERADOS** Y LAS **CONDUCTAS PARA** **LOGRARLOS**

“Este artículo ha sido escrito por **Eugenio García-Huidobro**,

Director de Sales Consulting, Diciembre 2013”



Al finales del año 2012, y comienzos del 2013, implementamos en una importante empresa del sector financiero, un nuevo Modelo de Atención al Cliente en su Red de Sucursales.

Los resultados obtenidos fueron muy positivos :

- La tasa de abandono pasó de un 27% a un 10%.
- El tiempo de espera, disminuyó de 30 a 15 minutos.
- La plataforma de atención se descongestionó en un 19%.
- Las colocaciones de crédito aumentaron un 20% por día hábil.
- La satisfacción del Cliente pasó de un 84,7% a un 93%.

¿Qué se hizo para lograr estos resultados? Para responder esta pregunta, es necesario dimensionar la magnitud del cambio. En términos estructurales, esta empresa cuenta con 8 Gerencias Zonales, a cargo de más de 100 sucursales y sobre 2.000 colaboradores. La red de sucursales, recibe un promedio de 600.000 visitas mensuales aproximadamente.

El trabajo se focalizó en distintas áreas. Inicialmente se diseñaron procesos orientados hacia el Cliente migrando desde un modelo basado en lo operacional a uno de agregación de valor para la toma de decisión del Cliente y se implementaron sistemas de información integrados. A nivel de personas, se trabajó con las jefaturas a través de un modelo de intervención del tipo "on-the-job training". Con los ejecutivos, a partir de entrenamientos presenciales y tutorías de seguimiento, se trabajó en reforzamiento de conductas a distancia y en formato presencial, y en la comprensión del propósito que tenía para cada colaborador el nuevo modelo de atención y los impactos que éste tendría para el Cliente. A nivel de Lay Out y equipamiento, se avanzó en una estandarización de la distribución en función del Cliente, y se comenzaron a utilizar de manera más eficiente las tecnologías asociadas a la administración de filas. Finalmente, respecto a la gestión de indicadores, se generaron nuevos índices online, y se establecieron instancias para realizar estas gestiones de manera grupal (reuniones de venta).

Si bien los gatilladores del cambio alcanzaron distintas dimensiones, en su esencia, el motor se situó en un modelo de predictibilidad de resultados y gestión de con-

ductas, tanto para gerentes zonales a cargo de varias sucursales, como para agentes de sucursal, integrándose finalmente hasta la planificación diaria de los ejecutivos. Este modelo lo analizaremos a continuación.

RELACIÓN ENTRE RESULTADOS Y CONDUCTAS

Al momento de gestionar lo que sea – en este caso una zona o sucursal – se deben descomponer todas las variables que influyen en los resultados finales. Esto fue precisamente lo que se hizo en esta empresa del sector financiero. Se estudiaron todas las variables y condicionantes que influyen en el cumplimiento, tanto aquellas sobre las cuales podemos hacer gestión directa,

como las que dependen de elementos que están fuera de nuestro control, con el fin establecer un modelo que visualice la interacción de todas las dimensiones que entran en juego al momento de gestionar una sucursal.



Figura 1: Dimensiones a considerar en la gestión de sucursales

Como vemos en el modelo de la Figura 1, se establecieron tres dimensiones relevantes que influyen en el desempeño – a nivel de servicios y de colocaciones – de una sucursal financiera de atención de público.

a. Demanda de Clientes: este punto, es sólo estimado a partir del comportamiento que se ha tenido en el último tiempo. No obstante, no sólo nos interesa saber cuánta gente va a visitar nuestras sucursales, sino que también el motivo por el cual ellas nos visitarían. Este punto es fundamental, puesto que muchas veces la demanda de un mes o año determinado, es mayor a la del anterior, no obstante, al analizar el motivo de las visitas, podemos encontrarnos que por ejemplo, las para obtención de crédito, tanto en número como en porcentaje, ha disminuido. Todas estas variables se pueden estimar, pero no controlar directamente desde las sucursales, salvo por una excepción, que refiere a la generación de demanda a partir de gestión outbound.

b. Variables del negocio: estas son todas las variables que influyen en el rendimiento de las sucursales pero que dependen de la gestión de otras áreas de la empresa, como por ejemplo, mejoras en infraestructuras, cambios en la parrilla de productos, aumento o

disminución de la dotación, modificaciones en procesos o innovaciones en sistemas. Si bien tanto el Gerente Zonal como el Agente de la Sucursal no tienen influencia directa en éstas, bien pueden estimarlas o sugerir cambios en función de lo planificado.

c. Productividad de los ejecutivos: en esta dimensión, todas las variables pueden ser gestionadas de manera directa por los gerentes de sucursal, por ejemplo el ausentismo el cual se trabaja con la motivación. O bien, el nivel de conocimiento y las conductas apropiadas, trabajadas a través de capacitaciones y coaching. También, la adhesión a la estrategia, fortalecida en las retroalimentaciones individuales y en las distintas instancias de reuniones.

Una vez desagregadas todas las variables que influyen en el rendimiento de las sucursales y el grado de incidencia que podemos tener sobre éstas, se diseña un simulador de acciones tácticas que nos permite predecir y cuantificar el efecto aislado y/o conjunto de todas las variables en los resultados, y las acciones que se realizarán para lograr éstos.

CÓMO GESTIONAR LAS DISTINTAS DIMENSIONES Y CUANTIFICAR SU IMPACTO

Todos los ejes establecidos anteriormente y que influyen en el rendimiento de una sucursal o zona, se convierten en variables. Estas variables, a su vez, se conceptualizan a partir de su condición de causa o efecto. Así, nos encontramos con tres tipos:

a. Variables fijas: son todos los indicadores en los cuales no tenemos incidencia directa, como por ejemplo, todas aquellas relativas a la demanda del Cliente: número de personas que asisten a la sucursal y distribución de los motivos de visita.

b. Variables consecuencia: en este punto, es fundamental hacer especial hincapié, porque éstas suelen coincidir con los indicadores por los cuales miden nuestro rendimiento. Aquí nos encontramos con: tasa de abandono, Clientes atendidos por día y número de colocaciones.

c. Variables a trabajar: estas son las que sí dependen de nuestra gestión y que en función de lo que hagamos, modificarán las variables consecuencia. Estos son indicadores relacionados con la productividad de los ejecutivos y suelen ser: tiempo promedio por atención, tiempo diario destinado a la atención, número de ejecutivos, tasa de efectividad, tasa de convertibilidad y ticket promedio.



SIMULADOR DE ACCIONES TÁCTICAS

IMPACTO EN COLOCACIONES POR CAMBIOS INDIVIDUALES EN INDICADORES

	Situación Inicial	Situación Mejorada	Diferencia	Impacto en Resultados
Tiempo Promedio Atención	20	20,0	0	0,00%
Convertibilidad	8.0%	11.0%	3.0%	37,50%
Tasa Abandono	12%	12,5%	1%	-0,60%
Ticket Promedio	900	1000	11,1%	11%
Tiempo Destinado Atención	5,33	5,92	35	10,94%
Dotación	560	560	10	1,82%

SUPUESTOS: BASE

	Situación Inicial
Tiempo Promedio (min)	20
Ticket Atendidos día	10.000
Convertibilidad	8,0%
Tasa Abandono	12,0%
Ticket Promedio (\$)	900
Tiempo Destinado Atención	5,3
Dotación Autorizada	600
Dotación Efectiva	550
*Hrs.	5
Min.	20

Sensibilizar

IMPACTO GENERAL EN COLOCACIONES POR MEJORA DE INDICADORES (VALORES DÍA)

Simulación	Situación Inicial	Situación Final	C%	Herramientas Para Mejora de Indicadores
Ticket Emitidos Día	11.364	11.364	0,0%	
Tiempo Promedio Atención	20	20	0,0%	Capacitación, dispersión ejecutivos, venta consultiva, retroalimentación, mejoras procesos
Tiempo Destinado a Atención	5,33	5,92	10,9%	Liberación trabajo administrativo, supervisión
Afiliads Día X Ejecutivos	16	18	10,9%	
Número de Ejecutivos	550	560	1,8%	Planificación, clima, liderazgo
Atención Totales Día	8.800	9.940	13,0%	
Tasa Abandono	22,6%	12,5%	-44,5%	
Tasa Convertibilidad	8%	11%	37,5%	Venta consultiva, liberación de transaccionales del atp, mejoras procesos, multicanales
Colocación (N)	704	1.093	55,3%	
Ticket Promedio	900	1.000	11,1%	Venta Consultiva
Colocación \$	633.600	1.093.400		Impacto en los resultados: 72,6%

- Variable a Trabajar
- Variable Consecuencias
- Variable fija

Figura 2: Simulador de acciones tácticas

Conjugadas todas estas variables, podemos comenzar a planificar con el simulador de acciones tácticas (ver Figura 2) a partir de los siguientes pasos:

1. Establecemos parámetros para las variables fijas en función de lo que ha sucedido en el resto del año, vale decir, debemos estimar qué sucederá respecto al flujo y composición de demanda futura.

2. Registramos nuestra situación inicial de variables a trabajar y variables consecuencia –los indicadores obtenidos en el último mes o acumulados hasta ese entonces–. En las primeras vamos sensibilizando posibilidades de crecimiento, por ejemplo, “quiero pasar de un tasa de convertibilidad del 8% al 12%, manteniendo el tiempo de atención constante”, y vemos cuál es el impacto de este escenario en las variables consecuencia. Así, por ejemplo, podemos comprobar que subir 4 puntos porcentuales en tasa de convertibilidad, tiene mayor impacto que bajar 2 minutos la atención promedio por ejecutivo.

3. Una vez que hayamos encontrado un escenario que nos satisfaga en resultados y que a su vez, sea alcanzable, establecemos acciones concretas para lograrlo, como por ejemplo: “subiremos 4 puntos porcentuales

en tasa de convertibilidad, a partir de un seguimiento diario con retroalimentación en venta consultiva al tercio más bajo de ejecutivos en este indicador, al mismo tiempo, realizaremos mejoras en la priorización del administrador de filas, para atender con menos demora a los Clientes que asistan a la sucursal y que tengan un crédito pre aprobado”.

Este ejercicio nos permite planificar el mes y/o el semestre, a partir de acciones que sí podemos concretar, y lo más importante, que podemos cuantificar en cuanto a su efecto real en los resultados. A su vez, facilita la priorización de los objetivos en virtud de que sabemos cuáles son los escenarios con mejores posibilidades. En resumen, podemos simular el efecto que tienen las distintas “palancas” de manera aislada y/o conjunta, en el rendimiento total de nuestra sucursal o zona.

Así, finalizado el mes, sabremos efectivamente por qué cumplimos o no con nuestra meta, y podremos comprobar si fueron las variables que están en nuestras manos las cuales permitieron un determinado rendimiento, o bien, si fueron variables exógenas las que incidieron en los resultados.

¿Y cómo influye esta manera de hacer las cosas en las relaciones al interior de la empresa? En primer lugar, permite que el rendimiento de cuentas y la planificación de un Agente de Sucursal o Gerente Zonal, con sus jefaturas, esté sujeto al cumplimiento de acciones concretas –definidas dentro de un marco lógico- y no a resultados que puedan estar distorsionados por situaciones externas o voluntariosas de la planificación presupuestaria, logrando entonces, que se evalúen de manera aislada y en función de su propio mérito (ver Figura 3). Luego, al momento de comunicar esta planificación a los ejecutivos, se realiza de manera transparente y siempre enfocado a los esfuerzos y las conductas, que como consecuencia de su buen accionar, generan los resultados proyectados. Así, se le podrá explicar a cada ejecutivo qué se espera de él y lo más importante de todo, cómo puede llegar a esa meta. En este último punto, adquiere relevancia el hecho de bajar las metas a conductas diarias, de modo que el ejecutivo pueda autogestionar su día a día.

Implementando esto, podremos concretar una gestión de personas orientada a la conducta y la retroalimentación focalizada, lo cual evitará caer en el error de presionar por el resultado sin antes haber entregado las herramientas necesarias.



Figura 3: Conductas asociadas a la gestión de metas

SIMULADOR COMO HERRAMIENTA PARA ESTIMAR PRESUPUESTO DE VENTA

Esta misma herramienta (mostrada en la figura 2), también nos permite estimar nuestro presupuesto de venta alineado a las condiciones reales a las cuales nos enfrentamos relacionadas con las posibilidades de crecimiento que realmente podemos obtener.

De esta manera, la invitación es a enfocar este proceso desde una nueva perspectiva. La idea detrás de esta herramienta es no seguir con estimaciones de presupuesto que se justifiquen en una mejora del "x%" respecto a lo obtenido el año pasado, sino que, realizando un ejercicio muy similar a lo expuesto en el punto anterior.

1. El punto 1, lo mantenemos, estableciendo parámetros respecto a cómo se va a comportar nuestra demanda el próximo año.

2. Luego, definimos todas las acciones que queremos efectuar el próximo año, por ejemplo: "quiero bajar los tiempos promedio de atención en 3 minutos a partir de mejoras en el protocolo de atención y bajar la desviación de mis ejecutivos de modo que el tercio de más bajo rendimiento, tenga tasas de efectividad y convertibilidad que no varíen más allá del 1% respecto al primer tercio, a partir de retroalimentación a los ejecutivos de menor

rendimiento. A su vez, quiero que todos mis ejecutivos suban en un 12% su ticket promedio con técnicas de venta consultiva que trabajaremos en las reuniones de venta y tengo pensando también, reducir mi tasa de ausentismo a partir de pequeñas acciones que puedan mejorar el clima laboral"

3. Sólo una vez establecido lo anterior, calculo el impacto que puedan tener todas estas mejoras, en conjunto con mis parámetros de demanda, en el rendimiento total de mi sucursal o zona. Este resultado, se convierte en mi presupuesto de venta, y está justificado con acciones claves que quiero realizar para el próximo año y lo más importante con un grado de predictibilidad mayor.

CONCLUSIONES

¿Qué podemos concluir de lo anterior?

- Sea cual sea nuestro desafío, sólo podremos gestionar con real éxito en la medida que comprendamos cuáles son todas las variables que inciden en el resultado, y en cuáles de ellas tenemos un impacto directo sobre las palancas que mueven esos resultados.
 - Es fundamental cuantificar el impacto aislado y en conjunto de cada una de nuestras acciones. Esto nos permite evaluar con razonabilidad los resultados obtenidos, y planificar con criterio las correcciones necesarias.
 - Un modelo preciso de simulación nos facilita priorizar, eligiendo los escenarios más convenientes para enfocar las energías en aquellas palancas que tengan el mayor impacto en nuestros resultados.
 - La gestión de personas radica en reforzar el “cómo” hacer las cosas y no en presionar por el “qué” hay que lograr. Un modelo nítido que aclare la relación entre los medios y los objetivos, permite que los colaboradores alcancen sus metas a partir de la autogestión diaria.
- Debemos cambiar el foco de la planificación de presupuesto, orientándonos al “qué” queremos lograr y cuantificando el impacto del “cómo” lo vamos a realizar, olvidándonos así, de autoexigencias sostenidas en crecimientos lineales que pueden no tener sustento con nuestras reales posibilidades internas (para bien o para mal) y con el comportamiento esperado de la demanda.

En resumen, el cumplimiento de los presupuestos y metas es consecuencia de un buen entendimiento de las variables que influyen en sus resultados, y de un trabajo sistemático y planificado para lograrlo.

Sales Consulting

www.scg.cl

(56-2) 2362 1285

Avenida del Valle 570, oficina 106, Ciudad Empresarial, Santiago.