

# Sales Consulting

A man in a dark suit and tie is shown from the chest up, holding a glowing, translucent blue orb in his right hand. Overlaid on the image are several business charts: a pie chart at the top with segments labeled 15, 10, and 20; a line graph in the center with a y-axis ranging from 1000 to 9000 and a value of 10,5; and another pie chart at the bottom with segments labeled 5, 20, and 35. The background is dark, and the overall aesthetic is professional and tech-oriented.

## Productividad de Ventas:

“Mejorando los márgenes gracias a la satisfacción de Clientes”

Este artículo ha sido escrito por Eugenio García Huidobro, profesor de la cátedra de Dirección Comercial del ESE Business School de la Universidad de los Andes, con la colaboración de José Ignacio Daguerressar.

*“No es el empleador quien paga el salario. Los empleadores sólo manejan el dinero. Es el Cliente quien paga los salarios” (Henry Ford)*

En una economía con dificultades de crecimiento, y sobre todo pensando que éstas son producto de temas más bien estructurales y de mediano plazo, los consumidores tienden a reducir su nivel de inversiones en bienes durables y también en el gasto corriente, en éstos últimos optan ya sea por cortar aquellas compras que podrían no ser de primera necesidad, como también sustituirlas por marcas de menor costo. Así, las empresas previendo esta situación se ven obligadas a tomar medidas enfocadas en mitigar el impacto en sus márgenes, y por tanto hacen un enorme esfuerzo para cerrar el año dentro del presupuesto. Los ejecutivos entonces ponen su foco en los gastos e inversiones, y su mayor esfuerzo se centra en recortar todas aquellas partidas que le parecen no necesarias para cumplir con los accionistas, sobre todo cuando la mayor parte de los bonos por desempeño tienen que ver con variables tales como; desviación respecto del presupuesto, EBITDA, retorno sobre activos, entre otros.

Este escenario es lo que está sucediendo hoy en Chile, ya que si observamos distintas señales como el aumento en la tasa del desempleo, la caída en las ventas del comercio en más de dos dígitos, la pérdida de confianza empresarial, entre otras, podríamos concluir que las medidas de gestión que se están tomando son necesarias o más bien imprescindibles frente a lo que se está viviendo. También y de manera más marcada vemos que el EBITDA, que simplícidamente podemos decir que equivale al margen operacional de las empresas, viene cayendo de manera significativa entre el 2013 y el 2016, es más sí observamos la **Figura 1**, veremos que los últimos 4 trimestres la variación porcentual del EBITDA se ha mantenido en rangos inferiores al 4%. En el último año (2015), la inflación fue del 4,6%, lo que indica que los márgenes de las empresas están creciendo incluso por debajo de la evolución de los precios de

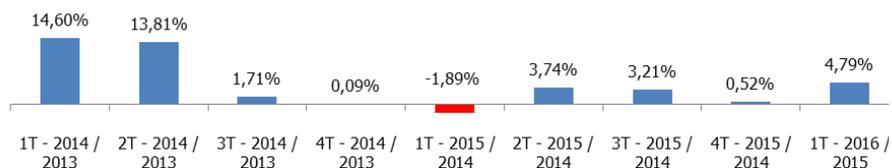
venta. Lo anterior es aún más complejo ya que también muestra la dificultad que hay en ajustar los márgenes en igual proporción que la evolución del tipo de cambio, es decir, el alza del dólar se ha “comido” parte del EBITDA, por la imposibilidad de traspasar a precio los incrementos del dólar.

Pero este artículo no pretende ser una recopilación de los antecedentes que todos Ustedes deben conocer y estar padeciendo, sino que tiene como objetivo plantear algún camino estratégico para dar solución a un tema estructural como es la situación de los márgenes, sobre todo porque éstos podrían seguir empeorando aun cuando la situación macroeconómica mejore, porque en ese momento tendremos un aumento en el número de competidores y en los grados de rivalidad de éstos. Por tanto, es imperioso que se tomen medidas estratégicas y de gestión sustentable para hacer frente a un escenario que será permanente.

Dicho todo lo anterior, en este artículo les detallaré que existe una correlación importante entre la satisfacción de los Clientes y las preferencias de compra y sobre todo de cara a la mejora de los márgenes.

## 1. Evolución de la satisfacción de Clientes en Chile

Uno de los puntos que debemos mantener siempre al tomar cualquier decisión estratégica y de gestión es entender cuáles serán las implicancias de éstas en la satisfacción y preferencias de los clientes actuales y potenciales. La dificultad con esto es que son muy pocas las organizaciones que miden la satisfacción de los Clientes, y sobre todo aquellas que toman acciones a partir de los resultados de dichas mediciones.



Este gráfico muestra el EBITDA construido en base a Estados Financieros publicados por diversas industrias, comparando el EBITDA trimestral del año anterior

**Figura 1:** Variación Interanual del EBITDA en diversas industrias

Si observamos la evolución del Índice BCX en Chile de los últimos 5 trimestres, el cual mide el nivel de satisfacción de Clientes, respecto a su experiencia con compañías de diversas industrias (**Figura 2**), podemos ver una baja que se ha ido acentuando en este año, llegando casi al 50%, es decir, al punto de indiferencia, ya que la fidelidad y la retención se estiman cuando el índice está en niveles por sobre el 60%. Esto, en términos de fidelidad, muestra una situación neutra y muy poco

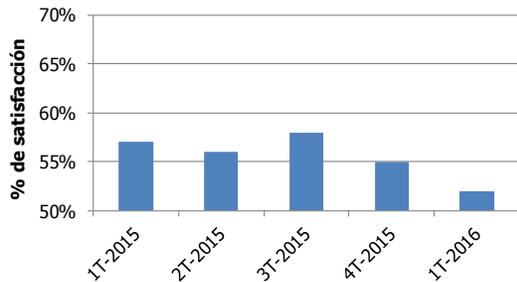


Gráfico construido en base a los Índices BCX del 2015 y 2016

**Figura 2:** Índice BCX trimestral en Chile, 2015 y 2016

favorable, ya que implica un riesgo enorme de que el Cliente se cambie a la competencia, al no percibir que la empresa le entrega un servicio diferenciado. También vemos otro efecto complicado y es que un Cliente que muestra un grado de satisfacción del 50%, presenta una alta propensión a ser un comprador de oportunidades de precio, tendencia que impactaría con fuerza en los márgenes, porque los grados de preferencia y fidelización se lograrían en la medida que se mantenga un "circuito perverso" de ofertas y promociones.

Ahora, si pensamos en el impacto que ha traído esto en los resultados, resulta interesante notar que trimestres anteriores, en momentos en que la satisfacción estaba superando la barrera del 60%, a inicios del 2014 (**Figura 3**), la variación del EBITDA presentada en la **Figura 1** se encuentra en un 14,60%, lo cual indica una correlación positiva entre los márgenes y la satisfacción de Clientes. Esto no significa que la relación sea uno a uno, porque también hay otros factores que impactan en los resultados, como situación económica del país, desempleo, etc., pero definitivamente invertir en satisfacción de Clientes sólo puede mantener o mejorar los resultados

de la empresa... ¿pero la pregunta es en qué magnitud? porque solo así se podría determinar cuáles son los niveles que se debe invertir en

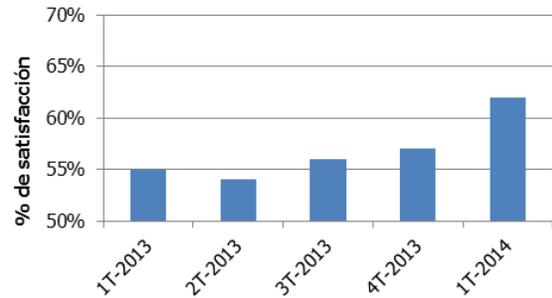


Gráfico construido en base a los Índices BCX del 2013 y 2014

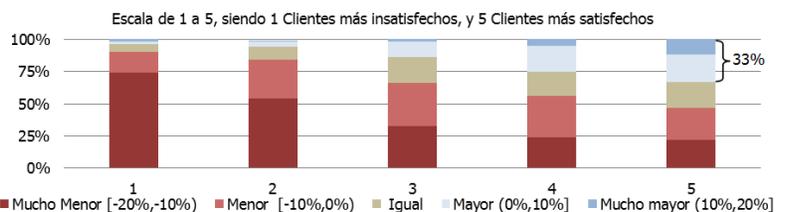
**Figura 3:** Índice BCX trimestral en Chile, 2013 y 2014

satisfacción de Clientes.

## 2. El impacto de una satisfacción de Clientes positiva en los márgenes

Con la certeza que nos da la medición del índice en Chile y sabiendo que éste está en niveles del 50%, debemos remitirnos nuevamente al BCX, que hace un muy buen análisis para mostrar la relación que existe entre la disposición a pagar un precio Premium en función de los niveles de satisfacción (**Figura 4**), el cual muestra que el 33% de los Clientes muy satisfechos, estaría dispuesto a pagar entre un 10% y 20% más.

Esto probaría que una de las palancas claves para la mejora de los márgenes está en el trabajo que se haga sobre la satisfacción de los Clientes, sobre todo si sabemos que un alza de un 1% en el precio de venta logra mejoras en el margen operacional o EBITDA cercanas al 10% (manteniendo las otras variables constantes).



**Figura 4:** Análisis de la disposición a pagar un precio Premium en función de los niveles de satisfacción, según BCX.

Sí creemos en la correlación entre la satisfacción y las preferencias de compra y de marca, y sobre todo sí confiamos en que a mayor grado de satisfacción la disposición a pagar aumenta sustancialmente, debiéramos hacernos la pregunta de cómo trabajar para que esto se logre.

### 3. Cómo trabajar la satisfacción de los Clientes a nivel estratégico:

Lo primero que hay que establecer es que una estrategia debe estar hecha para influenciar positivamente a los Clientes, siendo así que la búsqueda de una satisfacción o experiencia distintiva con los productos o las marcas, debe estar construida desde los intereses y expectativas del Cliente, por lo cual hay que hacer lo siguiente:

- Establezca una medición de los atributos más valorados por sus Clientes
- Segmente o clasifique a sus Clientes en función de esos atributos. Esto porque no todos buscarán o desearán los mismos atributos
- Mida los niveles de satisfacción neta de esos atributos en cada uno los segmentos
- En función de esos atributos establezca el viaje o las interacciones que puedan afectar al Cliente. Pero acá no basta con un breve detalle de esos puntos de contacto, sino que hay que determinar el proceso de cada una de esas interacciones y señalar los (KPIs) indicadores claves de ejecución de dichos procesos

### 4. Al final todo depende de la ejecución

Sin duda con las recomendaciones del punto anterior, su empresa tendrá un mapa de la satisfacción del Clientes y procesos e indicadores para seguirlo detalladamente. Sin embargo, la

ejecución de los procesos y la obtención y mejora de indicadores pasa por las personas que los gestionan y por sus respectivas jefaturas, y acá es claramente donde se marca la diferencia.

Debemos preguntarnos entonces cómo establecemos una ejecución exitosa de todo lo anterior y también cómo logramos que todos los colaboradores que tienen relación al viaje(s) del Cliente tengan un desempeño correcto, para que así la satisfacción no dependan del valor único de algunas personas, sino que sea una experiencia integral entre la empresa y sus Clientes.

- Lo primero es establecer un panel de control o cockpit en que estén todos los indicadores relevantes para ese viaje del Cliente y para el área que influye en éste. Acá se sugiere tener un sano equilibrio de indicadores causales y terminales, es decir no sólo centrarse en el resultado de la ejecución de ese proceso o viaje, sino que poner especial atención en los que predicen el resultado de los terminales (**Figura 5**).

Tipo KPI	KPI	Tipo	Línea Base	Semanas					Promedio
				38	39	40	41	42	
Q Incidencias	Prioritarios		20	1	2	1	1	1	2
	No Prioritarios		440	33	68	59	68	48	55
	Sin área técnica		223	9	18	16	25	16	17
	Con área técnica		237	25	52	46	44	33	40
Adherencia (KPIs causales)	Tiempo Promedio Resolución sin participación área técnica	Prioritarios	33,7	0,0	0,0	2,4	0,0	0,0	0,5
		No Prioritarios	10,1	17,0	11,7	6,4	8,7	8,1	10,4
	Tiempo Prom Diagnóstico con part área técnica	Prioritarios	5,8	2,3	0,7	0,1	1,2	1,2	1,1
		No Prioritarios	3,3	0,9	2,0	1,0	1,4	1,0	1,2
	% llamadas realizadas (Incidentes sin participación de área técnica)	Prioritarios	37%	Sin Info	Sin Info	50%	Sin Info	Sin Info	50%
		No Prioritarios	36%	44%	33%	64%	23%	50%	44%
	Incidentes solucionados		21%	6%	10%	3%	3%	2%	5%
	Tpo Prom Cierre (hrs)		22	2,6	21,4	8,7	84,6	9,9	25,4
	% Incidentes con área técnica		48%	74%	74%	74%	64%	67%	71%
	% Inc derivados área técnica en horario correcto		100%	Sin Info	100%	Sin Info	Sin Info	67%	83%
	% Inc con Acción Resolutiva (con envío a área técnica)		55%	84%	50%	91%	93%	97%	83%
	% Inc que incluyen Validación Técnica		7%	33%	56%	94%	72%	94%	70%
	% Inc con Validación Técnica Completa		82%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Satisfacción Neta		100%	100%	100%	100%	100%	90%	98%
Negocio (KPIs terminales)	Satisfacción Neta	General	93%	100%	97%	100%	100%	100%	99%
		Seguimiento	93%	100%	94%	92%	96%	92%	95%
	% Cierre < 0,5 hrs.	Prioritarios	15%	0%	50%	67%	0%	0%	23%
		No Prioritarios	41%	67%	59%	69%	68%	77%	68%
% Resolución < 4 hrs.	Prioritarios	45%	0%	0%	100%	0%	0%	20%	
	No Prioritarios	59%	61%	44%	58%	44%	56%	53%	

Figura 5: Ejemplo de tablero general de KPIs causales y terminales

- Después mirar el panel individual, es decir, qué colaboradores tienen los mejores rendimientos y cuáles no (**Figura 6**). Así, tendremos un gráfico de brechas que nos permita priorizar sobre qué colaboradores debemos trabajar prioritariamente (**Figura 7**)

Tipo KPI	KPI	Tipo	Línea Base	Semanas					Promedio	
				38	39	40	41	42		
Q Incidencias		Prioritarios	20	0	0	0	0	0	0	0
		No Prioritarios	440	3	1	4	6	0	3	
		Sin área técnica	223	2	1	3	2	0	2	
Tiempo Promedio Resolución sin participación área técnica		Prioritarios	33,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		No Prioritarios	10,1	1,0	1,9	1,6	1,6	0,0	1,2	
		Con área técnica	5,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Adherencia (KPIs causales)		Prioritarios	3,3	1,1	0,0	1,7	1,6	0,0	0,9	
		No Prioritarios	37%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
		Sin área técnica	36%	0%	0%	0%	50%	Sin Info	31%	
Adherencia (KPIs terminales)		% Incidencias con área técnica	%	48%	33%	0%	25%	67%	Sin Info	31%
		% Inc derivados área técnica en horario correcto	%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
		% Inc con Acción Resolutoria (con envío a área técnica)	%	55%	0%	Sin Info	100%	100%	Sin Info	67%
		% Inc que incluyen Validación Técnica	%	7%	0%	100%	100%	100%	Sin Info	75%
		% Inc con Validación Técnica Completa	%	92%	100%	100%	100%	100%	Sin Info	100%
		Satisfacción Neta	%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	100%
		Satisfacción Neta	General	93%	0%	0%	100%	100%	0%	100%
		% Cierre < 0,5 hrs.	Seguimiento	93%	0%	0%	100%	50%	0%	75%
		% Resolución < 4 hrs.	Prioritarios	15%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
			No Prioritarios	41%	33%	0%	75%	17%	Sin Info	31%

Figura 6: Ejemplo de tablero individual de KPIs causales y terminales

- Una vez identificadas las brechas y los colaboradores, se deben establecer cuáles son aquellas conductas que están dificultando el rendimiento (figura 8), para que así las gerencias / jefaturas trabajen con los colaboradores que presentan la mayor dispersión, estableciendo acuerdos de mejora con planes concretos y sistemas efectivos y constantes de retroalimentación (figura 9).

Conducta	KPIs de Adherencia	KPIs Finales
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicar protocolo de derivación a área técnica</li> <li>Aplicar protocolo de resolución de inc.</li> <li>Incluir "Acción Resolutoria" al área técnica (protocolo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% inc. derivados a área técnica en horario correcto (Soporte 5x8)</li> <li>% inc. derivados a área técnica</li> <li>% inc. que incluyen "Acción Resolutoria"</li> <li>Tpo. promedio resolución inc. sin participación área técnica prioritarios y no prioritarios</li> <li>Tpo. promedio diagnóstico con participación área técnica prioritario y no prioritario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% Resolución &lt; 4 hrs</li> <li>Inc. prioritarios</li> <li>Inc. no prioritarios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluir validación técnica (utilizando protocolo)</li> <li>Realizar llamada para cierre</li> <li>Validar con cliente resolución de falla o reasignar en caso de no conformidad</li> <li>Aplicar protocolo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% inc. que incluyen Validación Técnica</li> <li>% inc. con Validación Técnica completa</li> <li>% inc. con llamadas prioritario y no prioritario</li> <li>% incidentes</li> <li>Tiempo promedio de cierre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% Cierre &lt; 0,5 hrs.</li> <li>Inc. prioritarios</li> <li>Inc. no prioritarios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplica protocolo de Seguimiento con cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción Neta</li> <li>Satisfacción Neta Seguimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad</li> <li>Calidad FTR</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción Neta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción</li> <li>Neta Global</li> </ul>

Figura 8: Ejemplo de tablero con conductas asociadas a cada KPI causal (adherencia)

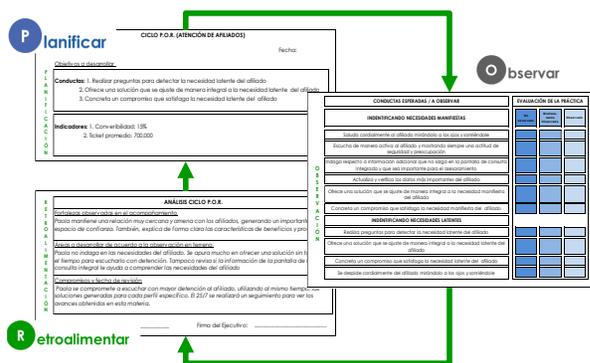


Figura 9: Herramienta Ciclo POR para el desarrollo de colaboradores

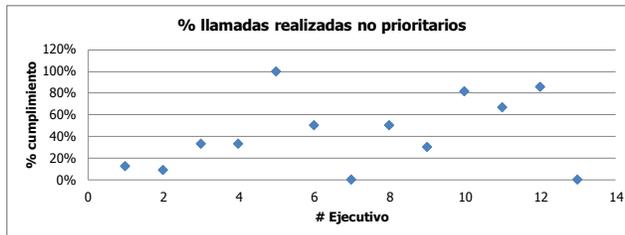


Figura 7: Ejemplo de gráfico de brechas para priorizar colaboradores

Finalmente, vemos que la mejora de los márgenes se debe, entre otras cosas, en forma sustantiva a la satisfacción de los Clientes y que ésta es factible de lograr, y lo que es más importante, si validamos la correlación entre las mejoras de satisfacción y la mayor disposición a pagar, veremos que las inversiones y foco de trabajo puesto sobre incrementales de satisfacción son muy rentables. No obstante, este es un trabajo sistemático y que requiere tiempo, pero por sobre todo una señal clara que provenga de los accionistas y de la alta gerencia para avanzar en esta dirección, sino se da esta condición es mejor no abordar el proyecto... por dos grandes razones: Hacer la voluntad de los Clientes no es fácil, y la segunda, es que el management está preparado para gestionar indicadores, pero no las conductas que mueven esos indicadores.

# Sales Consulting



[www.scg.cl](http://www.scg.cl)

(56-2) 2362 1285

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