

El barómetro de riesgos y recompensas de la propuesta de valor de la empresa

Solo existe un jefe: el cliente. Y puede despedir a todas las personas de la empresa, desde el presidente al último empleado, simplemente gastando su dinero en otro sitio.

Sam Walton

La recompensa de una buena experiencia con un cliente es sencilla: es más probable que un cliente satisfecho sea fiel, repita y genere más negocio. Existen diversos beneficios relacionados:

- Conservar clientes es mucho más barato que captar nuevos clientes
- Un cliente fiel implica disponer de una sólida ventaja competitiva
- Un cliente satisfecho puede convertirse en “parte del equipo”, ayudándonos a vender nuestro valor internamente e incluso a identificar oportunidades de venta cruzada e incremental, así como generar referencias boca a oreja
- Estos clientes también son una gran fuente de nuevas ideas de producto, inteligencia competitiva y credibilidad en el mercado

En conjunto, los beneficios de conseguir mejorar la satisfacción del cliente son similares a un flujo de renta vitalicia multinivel. Wall Street recompensa las rentas vitalicias porque reducen la incertidumbre y la volatilidad.

Los riesgos de un pobre servicio al cliente son mayores y más engañosos porque son menos visibles. Por cada cliente insatisfecho conocido, existen muchísimos más detrás. Un boca a oreja negativo puede dañar años de buena reputación y generar rumores entre numerosos clientes potenciales que nunca llegarán a ser clientes. Finalmente, los clientes insatisfechos generan menos ventas para nosotros y una mayor cuota de mercado para nuestra competencia.

El departamento de Servicio al Cliente es tanto un defensor del cliente internamente en la empresa, como un defensor de la empresa frente al cliente. Genera una perspectiva única de la experiencia del cliente, proporcionando una vista externa de la propuesta de valor de la empresa.

Sin embargo, muchas empresas afirman que apoyan las relaciones con clientes, pero solo ven el Servicio al Cliente como un gasto necesario, y no como un barómetro crítico del valor sostenible de la empresa.

Existen tres barreras significativas que deben ser superadas para cambiar esta vista.

Barrera 1: *Visibilidad insuficiente de los riesgos para fidelizar al cliente revelados por el Servicio al Cliente*

El Servicio al Cliente puede ser un trabajo ingrato y ajetreado. Imagine una sala llena de personal de atención al cliente gestionando llamadas de clientes frustrados, a menudo en centros de llamadas alejados y externalizados. En un entorno como éste, basado en el volumen, resulta difícil determinar el contexto y el patrón de las llamadas recibidas.

Algunas empresas han realizado importantes inversiones en la gestión de las relaciones con los clientes, concretamente en un software para el centro de llamadas. Aunque estas tecnologías aumentan la eficacia de tales centros, generan enormes cantidades de detalles transaccionales que pueden ocultar patrones importantes y las causas originales de los problemas.

Encontrar patrones en problemas tales como los retrasos en las entregas, las peticiones de información o las quejas y reclamaciones puede permitir encontrar soluciones proactivas. La categorización de los tipos de reclamaciones en función de la calidad, errores en los pedidos, tiempo de respuesta y tiempo de resolución, puede reducir los costes del servicio y permitir identificar las causas de la insatisfacción. Las compañías que disponen de información pueden abordar los problemas desde su origen y comprender el patrón y el contexto de las llamadas que reciben.

Aunque no sea posible eliminar la causa original, una mejor categorización de los problemas puede reducir el tiempo empleado en resolverlos. La capacidad de dar una respuesta en un intervalo de tiempo adecuado puede recuperar muchas de las relaciones con los clientes frustrados. Tal como dijo un directivo de una de las principales compañías aéreas: “Los clientes no esperan que seas perfecto. Esperan que les arregles las cosas cuando van mal”. Para conseguirlo, es necesario que los problemas y sus causas se agrupen y se estudien para poder tomar acciones eficaces.

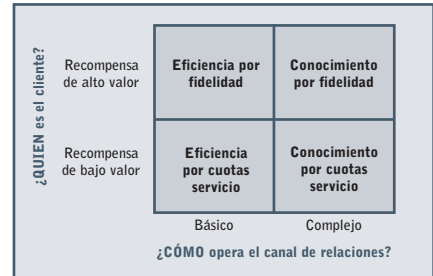
Barrera 2: *Pobre visibilidad de los beneficios de una buena experiencia de cliente, especialmente cuando se agrupan por quien y como*

Aunque muchas empresas saben cuánto ahorran reduciendo el servicio al cliente, pocas pueden proyectar cuál es el coste de un menor nivel de servicio. En particular, es necesario entender cómo pueden afectar los niveles de servicio al cliente en nuestros principales y más rentables segmentos de clientes. Si no lo hacemos, podemos atenuar (o aumentar excesivamente) el riesgo. Aumentar excesivamente el riesgo conlleva una asignación ineficaz de recursos, reforzando la idea de que el servicio al cliente es un gasto. Subestimar el riesgo puede ser incluso peor, y puede conducir a la pérdida de nuestros clientes más valiosos (aquellos en quienes basamos nuestra estrategia) y el impacto de marketing de un boca a oreja negativo a otros clientes.

Los buenos departamentos de servicio al cliente tienen en cuenta el beneficio absoluto y relativo de cada segmento de cliente y priorizan los esfuerzos de servicio para aquellos clientes que ofrecen un mayor retorno. Más allá de los beneficios futuros directos, también podemos segmentar los clientes estratégicos que representen nuevos mercados o productos importantes. La clave es segmentar los problemas asociados al servicio al cliente en base a *quién*, es decir, aquellos clientes más importantes para nuestros resultados actuales y futuros.

Una vez las empresas entiendan qué segmentos de clientes son los más importantes, deberán estudiar mejor cómo funciona la relación. En interacciones complejas entre el cliente y la empresa (por ejemplo, con su médico, o con los fabricantes de tecnología y de software) la relación depende del conocimiento. Éste es un claro elemento diferenciador del mercado. Si la interacción cliente-empresa es más básica (por ejemplo, con un centro comercial), la eficacia diaria de la relación es mucho más importante para ambas partes.

Segmentar la interacción del canal de relaciones con el cliente ayuda a definir claramente el valor relativo de un servicio excelente. Cuando incluimos el valor relativo del cliente, nos encontramos con un marco de trabajo útil para maximizar las recompensas del servicio tanto para nosotros como para el cliente. Por ejemplo, si nuestro conocimiento en canales complejos es un factor diferenciador, podríamos ofrecerlo sin cargo a aquellos clientes de gran valor a cambio de una mayor fidelidad. Al mismo tiempo, podríamos querer cobrar a clientes con un menor valor una cantidad adicional por este servicio.



Independientemente de las métricas que utilizemos, debemos alinearlas con lo que el cliente percibe como importante. *¿El cliente valora más la calidad que el precio? ¿Es la precisión del pedido más importante que el tiempo de entrega? ¿Cuáles son los tiempos de espera aceptables? Muchos clientes quieren la entrega para ayer, pero ¿merece un menor tiempo de espera un recargo?* Entender la importancia relativa de estos elementos hará la monitorización del servicio al cliente más relevante.

Barrera 3: La ausencia de un defensor del cliente y de responsabilidad directa

Lo ideal sería que toda la organización tuviera objetivos de rendimiento estándares sobre el servicio al cliente. Deberíamos apoyar esta aproximación con responsabilidad e incentivos, especialmente cuando estos objetivos implican distintas funciones. Su ausencia es un obstáculo para conseguir un mejor servicio al cliente.

Vencer este obstáculo requiere unas métricas de servicio al cliente claras, creíbles y alineadas, así como la voluntad política y la cultura organizativa para confiar en tales métricas para tomar decisiones difíciles. *¿Incurrimos en mayores gastos a corto plazo para garantizar la fidelidad del cliente a largo plazo?* Solo las empresas que entienden los riesgos y las recompensas del servicio al cliente pueden tomar decisiones basadas en la información sobre estas preguntas.

El Servicio al Cliente desempeña un papel clave en la generación y compartición de esta información. Más allá de ser el agente controlador, puede ser un eficaz defensor del cliente para otros departamentos, y un experto en las métricas de rendimiento de los clientes y sus motivaciones. Debe entender los problemas y las soluciones operativas. Y lo que es más importante, la atención al cliente debe comunicar de forma eficaz estas métricas al resto de la organización para que otros departamentos puedan solucionar las causas origen de los problemas de la experiencia del cliente.

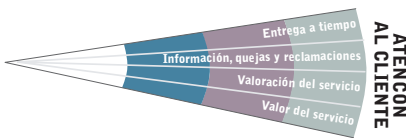
Esto funciona de forma bidireccional. El Servicio al Cliente no sólo debe proporcionar otras funciones para resolver problemas, sino que debería ofrecer cierta información útil a cambio. Por ejemplo, las tendencias sobre el tipo de reclamación o problema pueden sugerir mejoras de calidad y eficacias operativas en producción. Prevenir a un comercial de ventas sobre problemas de servicios antes de que se reúna con el cliente, permite a Ventas elaborar un mensaje adecuado y ofrecer ayuda. Este ejemplo de cooperación mutua muestra la capacidad de respuesta de la organización y puede recuperar relaciones problemáticas.

Excelencia en la experiencia del cliente

Las cuatro áreas de decisión que se describen a continuación ofrecen al Servicio al cliente la información crítica sobre riesgos y recompensas para orientarse más eficazmente hacia el cliente, aportando una mayor calidad a la experiencia de cliente.

Áreas de decisión de Atención al cliente:

- **Entrega a tiempo** → ¿Qué elementos afectan al rendimiento en la entrega?
- **Información, quejas y reclamaciones** → ¿Qué elementos afectan a la capacidad de respuesta?
- **Valoración del servicio** → ¿Qué elementos afectan a los niveles de servicio?
- **Valor del servicio** → ¿Qué elementos influyen en el coste y el beneficio del servicio?



La secuencia de estas áreas de decisión proporciona un flujo lógico de análisis y de acción, empezando con el conocimiento de los principales factores de riesgo. Ante todo, ¿hemos entregado a tiempo el pedido de compra del cliente? Los clientes no perdonan fácilmente fracasos en esta área; por tanto, las equivocaciones de este tipo conllevan el mayor riesgo.

Además de este contrato básico con el cliente, existen muchos aspectos que los clientes prefieren que se resuelvan rápidamente. Por ejemplo, solicitudes sencillas de información, quejas y las principales reclamaciones sobre el producto o servicio que el cliente ha adquirido.

Las siguientes dos áreas de decisión cambian el foco de atención hacia los beneficios de conservación de los principales clientes. Empezamos evaluando nuestra empresa en relación a los estándares del mercado. *¿Qué criterios utilizamos para nuestra propia evaluación, y cómo es nuestro rendimiento comparado con la competencia?* La última área de decisión lo enlaza todo en un análisis relativo de coste/beneficios de cada relación con el cliente. *¿Estamos obteniendo la recompensa asociada al servicio al cliente? ¿Cuál es, y cuál es su coste?*

Entregas a tiempo

Una de las principales obligaciones de un vendedor con su comprador es entregar puntualmente lo que éste ha adquirido. Los clientes negocian una fecha y esperan que se cumpla, sin excepciones. Por ello, la entrega es un criterio clave de rendimiento. Reducir los cuellos de botella relacionados con el tiempo es crítico en una economía *just-in-time*. Monitorizar las entregas puntuales y la velocidad de cumplimentación de pedidos puede mostrar tendencias negativas y permitir respuestas más rápidas en el servicio al cliente. También proporciona a Ventas la información necesaria para solucionar problemas potenciales antes de visitar al cliente. Las expectativas sobre entregas no satisfechas también pueden proporcionar una información importante para la gestión de cobros cuando controlan los retrasos de los clientes. Esta área de decisión también puede ocultar causas origen de problemas en la cadena de suministro.

El seguimiento de la puntualidad de las entregas por producto, por planta y por transportista resaltarán las potenciales deficiencias en los pasos clave de manipulación del proceso de la cadena de suministro. Con una mejor información, podemos categorizar distintos niveles de oportunidad y compararlos con los distintos umbrales de entrega a clientes para obtener una vista más detallada del riesgo y de la acción recomendada.

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES
Promedio días plazo entrega (#)	Promedio plazo entrega previsto (#)	Cliente facturado
Ratio servicio pedidos (%)	Promedio ventas por pedido (\$)	Grupo de industria
Entregas puntuales (%)	Promedio kilómetros envíos (#)	Industria
	Cómputo de pedidos (#)	Categoría
	Envíos puntuales (#)	Nombre del cliente
	Unidades entregadas puntualmente (#)	Transportista / Distribuidor
	Unidades enviadas (#)	Tipo transport. / distrib. Transportista
		Entrega a clientes
		Alcance
		Semana fiscal
		Año fiscal
		Trimestre
		Mes
		Semana
		Alcance plazo entrega
		Alcance
		Plantas
		Planta
		SKU de producto
		Línea de producto
		Marca
		SKU
		Tipo envío / Conoc.Embarque
		Tipo de envío
		Conocimiento embarque
		Dirección de envío
		Región
		Estado / Provincia
		Ciudad
		Código postal

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Servicio al cliente	Ejecutivos	*		
	Directivos	*		
	Analistas	*		
	Profesionales	*		
Distribución	Ejecutivos	*		
	Directivos	*		
	Analistas	*		
	Profesionales	*		
Operaciones/Producción	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Ventas	Ejecutivos			*
	Directivos		*	
	Analistas		*	
	Profesionales		*	

En logística, los plazos de entrega desempeñan un papel muy importante. Por ejemplo, es posible determinar, en cualquier momento, qué porcentaje de pedidos ha recibido un cliente en un periodo determinado. También es posible identificar qué productos se han visto afectados por un retraso en la entrega y también el motivo del retraso. Esta información es importante para el soporte al cliente, y también ayuda a descubrir las causas de problemas de proceso o dificultades en la cadena de suministro. Otro beneficio importante es la monitorización detallada y el control del almacén, que es incluso más importante cuando se trata de productos alimenticios.

Andreas Speck, Director de Sistemas de Información, Kotányi GmbH

Información, quejas y reclamaciones

Cada queja es además una declaración proactiva de un cliente de que no estamos satisfaciendo las expectativas. Es una oportunidad para escuchar a nuestro cliente, tanto si se trata de una sencilla petición de información, una queja sobre la calidad del producto o incluso una reclamación de finanzas sobre los artículos devueltos. La experiencia demuestra que cada llamada puede ser la punta de un iceberg, el cliente frustrado que llama puede ser una representación de otros muchos que no se molestan en hacerlo. Mediante el seguimiento y categorización de estas llamadas, podemos calcular la gravedad de diversos riesgos y evitarlos en el futuro.

Existen tres dimensiones para monitorizar la voz del cliente: frecuencia, cobertura entre segmentos de clientes y tipo de problema. La simple contabilización de las quejas no reflejará adecuadamente la naturaleza o el riesgo de un problema. Por ejemplo, podemos recibir muchas quejas sobre errores en el papeleo o en la identificación de pedidos, pero estas actividades representan un riesgo mucho menor que otro tipo de queja sobre la calidad del producto, que podría conllevar retrasos de producción para uno o dos clientes importantes. En este ejemplo, el recuento de la frecuencia de las quejas no reflejará adecuadamente el riesgo de perder clientes críticos.

Las reclamaciones son quejas con un valor económico asociado. Es posible que algunos artículos se hayan dañado y el cliente necesite una compensación o su sustitución. Las reclamaciones constituyen un coste directo para un negocio, tienen un impacto directo en la rentabilidad del cliente y, si no se gestionan bien, reducen la fidelidad del cliente

Hemos conseguido distribuir las llamadas al Centro de Contacto del Cliente utilizando un tipo de enrutamiento basado en habilidades. Concretamente, enrutamos tipos de peticiones específicas a aquellos de nuestros empleados que pueden ocuparse de ellos más eficaz y eficientemente.

Ton van den Dungen, Manager, Business Intelligence and Control, ENECO Energie

INFORMACIÓN, QUEJAS Y RECLAMACIONES

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES	
Cómputo de quejas (#)	Cómputo pedidos cancelados (#)	Cliente facturado	Queja
Pedidos fallados (#)	Pagos reclamados (\$)	Grupo de industria	Tipo
Unidades devueltas (#)	Pagos reclamados (#)	Industria	Identificación (#)
	Liquidación reclamaciones (\$)	Categoría	Estado de las quejas
	Reclamaciones (#)	Nombre del cliente	Quejas recibidas
	Reclamaciones (\$)	Transportista / Distribuidor	Ubicación del cliente
	Recomendaciones de clientes (#)	Transportista/ distribuidor	Región
	Unidades dañadas (#)	Tipo	Estado / Provincia
	Pedidos fallados (\$)	Transportista	Código postal
	Productos devueltos (\$/%)	Estado reclamaciones	Cliente final por tipo
	Cómputo llamadas servicio (#)	Reclamaciones recibidas	Tipo
		Tipo de reclamación	Grupo
		Tipo	ID de cliente
		Identificación (#)	Mes fiscal
			Año
			Trimestre
			Mes

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Servicio al cliente	Ejecutivos	*		
	Directivos	*		
	Analistas	*		
	Profesionales	*		
Distribución	Ejecutivos			*
	Directivos		*	
	Analistas		*	
	Profesionales		*	
Operaciones/Producción	Ejecutivos			*
	Directivos		*	
	Analistas		*	
	Profesionales		*	
Ventas	Ejecutivos			*
	Directivos		*	
	Analistas		*	
	Profesionales		*	
Finanzas	Ejecutivos	*		
	Analistas	*		

Benchmarks de servicio

Los benchmarks o comparaciones de servicio permiten evaluar nuestra atención al cliente en comparación con los estándares del mercado, y miden los tiempos de respuesta y los vacíos que afectan a la satisfacción del cliente.

Entender la vinculación entre los benchmarks de servicio y las ventas/rentabilidad del cliente es un objetivo clave. Por ejemplo, podemos descubrir que muchos pedidos pequeños incluyen quejas sobre errores en su contenido y generan devoluciones de producto. El alto coste proporcional de la entrega de pedidos pequeños, combinado con los errores en los pedidos, debería hacer que nos cuestionáramos nuestra propuesta de valor. Quizá si incrementásemos el número mínimo de pedidos solucionaríamos dos problemas. En primer lugar, se reduciría la carga de trabajo por cada euro, mejoraríamos el rendimiento de los pedidos, y reduciríamos el número de devoluciones. En segundo lugar, mejoraría la percepción del valor del cliente, ya que los costes de suministro serían proporcionalmente menores.

Las métricas internas pueden incluir el número de pedidos, el importe de los pedidos, el número de llamadas de servicio y las unidades enviadas. Las métricas externas de rendimiento pueden incluir el rendimiento de la entrega, la resolución de problemas, la satisfacción del cliente, el tiempo de respuesta, las reclamaciones y las devoluciones. El uso de criterios estándares del mercado permite a los directivos comparar la información externa de valoraciones de terceros con encuestas internas de los clientes. Los vacíos en la información externa pueden revelar riesgos no detectados por la monitorización interna. Esta información también puede identificar la necesidad de mejorar las comunicaciones externas.

Combinados con análisis especializados, los benchmarks de servicio pueden utilizarse para ajustar la propuesta de negocio y del cliente. Podemos resumir los benchmarks de cliente por región y segmento de clientes, y ofrecer una perspectiva general de alto nivel u obtener un mayor detalle sobre el rendimiento del Servicio al Cliente.

Cada vez más, nuestros clientes requieren un acceso inmediato y directo a sus datos transaccionales sanitarios para poder reducir los costes de asistencia sanitaria y mantener al mismo tiempo un alto nivel de calidad en la atención a sus afiliados. También desean comparar su experiencia real con información de benchmark que aporte significado y relevancia a su propia valoración. Nuestra capacidad para proporcionar este tipo de solución a través de diversos informes y cubos basados en la Web se ha convertido en un elemento diferenciador clave respecto a nuestra competencia. Esta capacidad es ahora una herramienta importante para adquirir nuevos negocios y conservar las cuentas existentes y también nos ha permitido alcanzar nuestro objetivo de gestión de la información de convertirnos en el principal agente de información de asistencia sanitaria en el estado de Tennessee.

Frank Brooks, Blue Cross Blue Shield, Tennessee

BENCHMARKS DE SERVICIO

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES
Prom.Tiempo respuesta resolución (#)	Unidades dañadas (#)	Cliente facturado
Puntuación satisfacción cliente	Pedidos fallidos (#)	Grupo de Industria
Índice eficacia del servicio	Cómputo de clientes perdidos (#)	Industria
		Categoría
		Nombre del cliente
	Producto devuelto (\$/%)	Ubicación del cliente
	Cómputo de llamadas de servicio (#)	Región
		Estado / Provincia
		Código postal
		Ubicación del cliente final
		Región
		Estado / Provincia
		Código postal
		Marca del producto
		Línea del producto
		Marca
		Perspectiva relación de servicio
		Perspectiva relación de servicio

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Servicio al cliente	Ejecutivos	•		
	Directivos	•		
	Analistas	•		
	Profesionales	•		
Finanzas	Ejecutivos			•
Marketing	Ejecutivos			•
Desarrollo del producto	Ejecutivos			•
Compras	Ejecutivos			•
Ventas	Ejecutivos			•
	Analistas		•	

Valor del servicio

Esta área de decisión combina costes y beneficios para evaluar el valor de la relación con los clientes. Segmenta los clientes en función de *quiénes* son y el rendimiento en función de cómo la empresa proporciona el servicio.

Cuantificar los aspectos de riesgo del cliente y los esfuerzos necesarios para solucionarlos proporciona una perspectiva general del coste. Algunos elementos pueden cuantificarse económicamente, como el número de llamadas recibidas, el coste por llamada o el valor económico de las reclamaciones procesadas. Otros, como los retrasos en las entregas o las quejas, pueden categorizarse en función de un índice sobre nivel del servicio.

A la hora de determinar el coste, también es importante entender cómo funciona la relación. *¿Se comunica el cliente con nosotros a través de un medio electrónico eficaz y accede directamente a sistemas de soporte interno, o utiliza medios menos eficaces como el teléfono o el fax?* Las conversaciones con clientes que puedan capturarse en forma de datos (por ejemplo, medios electrónicos) tienden a construir relaciones más eficaces. Podemos definir subcategorías de complejidad basándonos en los clientes y en el conocimiento transaccional: por ejemplo, etiquetando las relaciones en función de cuántas manipulaciones y pasos distintos son necesarios para completar la transacción.

Al mismo tiempo, necesitamos categorizar los beneficios: por ejemplo, utilizando una métrica de ingresos asociada a la vida útil o un índice sobre el valor estratégico basado en los ingresos previstos.

Si el Servicio al Cliente puede analizar el valor y el coste, puede evitar comerciar uno por el otro estableciendo prioridades más precisas para el uso de recursos. Un pobre rendimiento del servicio en canales sencillos implica que el Servicio al Cliente debería invertir más en la automatización de procesos y mejorar la eficacia.

Los problemas de rendimiento en los canales complejos implican aumentar la inversión en aptitudes, conocimientos y soporte para la toma de decisiones cuando el análisis muestra que las inversiones merecen la pena.

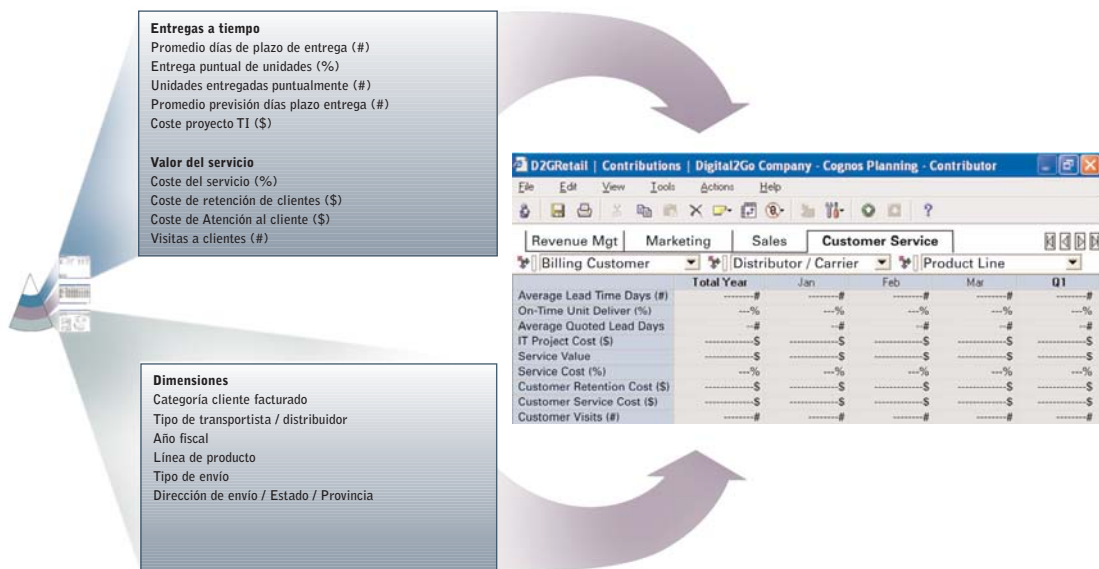
Como organización, necesitábamos una solución que nos permitiera obtener informes sobre indicadores clave de rendimiento (KPI) en relación a áreas clave, incluyendo los clientes. El índice nos permite evaluar y realizar informes sobre el rendimiento del área de Servicio al Cliente.

Alex Mongard, Analista MIS, Suncorp Metway

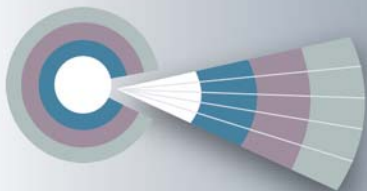
VALOR DEL SERVICIO

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES
Beneficio (\$)	Reclamaciones (#)	Categorías de antigüedad Intervalo
Coste del servicio (%)	Reclamaciones (\$)	Cliente facturado Grupo de industria Industria
Índice eficacia del servicio	Cómputo de quejas (#)	Categoría Nombre del cliente
	Coste retención clientes (\$)	Tiempo contratado Alcance
	Coste Servicio al cliente (\$)	Cliente final por tipo Tipo Grupo ID de cliente
	Visitas a clientes (#)	Mes fiscal Año Trimestre Mes
	Cientes (#)	SKU del producto Línea de producto Marca SKU
	Cómputo de clientes perdidos (#)	
	Beneficio neto (\$/%)	
	Temas pendientes de servicio (#)	
	Cuentas pendientes (\$)	

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Servicio al cliente	Ejecutivos	•		
	Directivos	•		
	Analistas	•		
	Profesionales	•		
Finanzas	Ejecutivos			•
	Directivos		•	
	Analistas		•	
	Profesionales		•	
Ventas	Ejecutivos			•
	Directivos		•	
	Analistas		•	
	Profesionales		•	
Marketing	Ejecutivos			•
	Analistas		•	



Las áreas de decisión Entregas a tiempo y Valor del servicio muestran cómo la función Servicio al Cliente puede monitorizar su rendimiento, asignar recursos y establecer planes para futuros objetivos financieros.



Desarrollar el producto adecuado, del modo adecuado y en el momento adecuado

La innovación no es producto del pensamiento lógico, aunque su resultado está vinculado a una estructura lógica.

Albert Einstein

El desarrollo e innovación de productos son factores críticos para el negocio y su capacidad competitiva. Representan el alma del futuro éxito del negocio. El cambio a una nueva área de mercado con un nuevo producto es una actividad de alto riesgo, y raramente conduce al éxito. Igualmente raro es el desarrollo con éxito de un producto que cambie fundamentalmente la propuesta de valor de un mercado. Las inversiones en ese nuevo producto requieren un profundo compromiso financiero.

Los ciclos económicos y del mercado establecen el contexto para la importancia de la innovación, y por tanto, de Desarrollo de Producto. En sectores de mercado de rápido crecimiento, el cambio de productos forma parte de la carrera competitiva, y se realizan importantes inversiones en desarrollo de productos. En mercados maduros, en los que el crecimiento es moderado, los inversores confían en el desarrollo de productos para calcular el potencial futuro de la organización. Tal desarrollo puede ayudar a reducir la velocidad de comoditización del mercado y proteger la erosión de los márgenes. En estos sectores de mercado maduros, es probable que los nuevos desarrollos sean incrementales y que pequeñas ventajas pueden diferenciar a un líder de sus seguidores menos exitosos.

Desarrollo de Producto proporciona un flujo de nuevos productos que determinan el rendimiento financiero futuro de la organización y son indicativos del índice de confianza sobre el futuro del negocio. Pero existen tres importantes barreras que no permiten proporcionar los cambios de producto requeridos del modo más eficaz.

Barrera 1: *Falta de información para determinar los requerimientos estratégicos*

El desarrollo de productos conlleva un riesgo. Las circunstancias son desfavorables respecto al éxito continuo, especialmente si el negocio espera una GRAN idea para un nuevo producto. Normalmente, las empresas definen el éxito de Desarrollo de Producto en función del crecimiento de las ventas o de los beneficios y el ROI previsto en un determinado periodo de tiempo. Medir el rendimiento financiero es vital, pero interpretar el éxito de forma demasiado rígida puede llevar a la empresa a perder oportunidades de innovación. Es mejor definir y medir los factores y los hitos de desarrollo que afectan al flujo de nuevos productos. Al igual que en la estrategia de inversión en portafolios, estas métricas tienen en cuenta más oportunidades (y, por tanto, más fracasos) pero nos permiten saber cuándo “fallar rápidamente” para conseguir el beneficio o el objetivo de crecimiento. Solo unas pocas iniciativas de producto consiguen llegar a la etapa final de desarrollo. Podemos tolerar un porcentaje calculado y controlado de fracasos si el portafolio global del desarrollo de nuevos productos es satisfactorio económicamente.

Podemos emplear otros aspectos de la estrategia de inversión en portafolios para determinar nuestro perfil de riesgo de inversión. ¿Cuánto dinero deberíamos invertir en el desarrollo de nuevos productos para las ideas con un riesgo bajo, medio y alto? Solo una pequeña proporción de las inversiones debería dedicarse a nuevas ideas con un alto riesgo. La mayor parte de la inversión debería dedicarse a ideas de desarrollo de productos más seguras e incrementales. Éstas se corresponderían mejor con la gama actual de productos, y serían útiles para el doble propósito de proteger el negocio existente y ampliar la gama de productos más allá de la oferta actual.

Determinar el mix adecuado requiere que Desarrollo de Producto se beneficie de ideas provenientes de mercados y clientes. Esto significa saber qué atributos de producto y precio podrían modificar los hábitos de compra, y entender los costes operativos y sus implicaciones sobre la producción. Únicamente integrando todos estos inputs de negocio y elementos clave de información podremos conseguir una propuesta bien desarrollada para un nuevo producto.

Barrera 2: *Desarrollo de Producto no dispone de la información integrada sobre el proceso de negocio necesaria para desarrollar propuestas de productos completas y focalizadas*

Las decisiones sobre el desarrollo de productos afectan y dependen de Marketing, Ventas, Finanzas, Operaciones y los demás departamentos de negocio. Sin la visibilidad adecuada, las barreras departamentales podrían impedir y frustrar el proceso de Desarrollo de Producto. La monitorización de los factores de rendimiento adecuados, combinado con incentivos adecuados, nos permite mejorar el proceso de Desarrollo de Producto desde la generación de la idea hasta el alineamiento con las prioridades para atraer a Finanzas, de forma que el valor de los nuevos productos se comprenda y se presupueste.

Barrera 3: Incapacidad para medir y analizar los factores de éxito de Desarrollo de Producto

El flujo de nuevos productos depende de una acción adecuada y oportuna. La rapidez en lanzar productos al mercado combinada con las ideas asociadas a los “fallos rápidos” son factores mucho más importantes que la perfección y la indecisión. El riesgo forma parte inherente del proceso de desarrollo. Los fracasos “calculados” no son necesariamente negativos; de hecho, pueden ayudar al proceso de desarrollo. Los fracasos pueden convertirse en un trampolín al éxito.

Desarrollo de Producto debe entender qué conduce al éxito y el fracaso. Cuando los desarrollos alcanzan un hito determinado, la empresa debería evaluar el prototipo de producto en el mercado. La información que necesitemos determinará el medio que elijamos: sugerencias de determinados clientes, una mayor investigación externa, o un lanzamiento limitado geográficamente.

No existe un número determinado de pruebas que garantice el éxito. Tomar la decisión de “ir o no ir” requiere elementos clave de información que permitan al negocio decidir si necesita más recursos para mejorar la nueva oferta, o si el coste del retraso (sobre la pérdida de beneficios o sobre la ventaja competitiva) significa que el producto debe lanzarse ahora.

Del riesgo al control en el desarrollo del producto y del portafolio

Desarrollo de Producto combina muchos requisitos multifuncionales, equilibra el riesgo, aprende de los fallos y genera un flujo de nuevos productos. Disponer de una información precisa es un elemento facilitador clave en este proceso.

El proceso de Desarrollo de Producto combina tres importantes áreas de decisión con puntos clave de información.

- **Innovación en el producto y el portafolio** → ¿Qué vacíos en el portafolio de productos pueden abordarse con los recursos disponibles y cuáles son los riesgos asociados?
- **Hitos en el desarrollo de producto** → ¿Cómo gestionamos las prioridades y tiempos, y cómo monitorizamos los riesgos mientras cambian durante el proceso de desarrollo?
- **Sugerencias por parte del mercado y los clientes** → ¿Qué proceso externo de verificación mejorará y confirmará las nuevas oportunidades de desarrollo de productos?



Innovación en el producto y el portafolio

El área de decisión sobre el producto y portafolio captura las oportunidades potenciales identificadas por Marketing y examina su factibilidad con más detalle. Esta área de decisión responde a las preguntas sobre los costes y los beneficios de agregar nuevas características a los productos para cubrir los vacíos en el portafolio, y si se puede realizar con los recursos disponibles. También determina cuán fácilmente alcanzables son estas oportunidades para el negocio y cuál es el riesgo de fracaso.

La innovación pasa por toda la gama de mejoras incrementales hasta importantes “revoluciones” de producto. Los desarrollos incrementales incluyen cambios en el empaquetamiento, menores mejoras funcionales, cambios de calidad y extensiones de marca. Estos desarrollos normalmente pretenden cubrir vacíos en el portafolio de productos. Por ejemplo, mejorando el diseño, añadiendo capacidades al producto, haciendo el uso del producto más cómodo o incrementando el precio, el negocio puede ampliar su oferta a un nuevo segmento más rentable.

En el extremo de alto riesgo asociado a la innovación, debemos medir el tiempo del lanzamiento de productos al mercado, la dificultad de implementación, los cambios externos del mercado o técnicos, los valores de escenarios futuros y una estimación del ROI. Estas métricas también ayudan a priorizar las amenazas y oportunidades. Por ejemplo, clasificar las actividades de Desarrollo de Producto en categorías asociadas al ciclo de vida equilibra las prioridades a corto y largo plazo. Medir la dificultad de implementación garantiza que no escogemos proyectos poco prácticos a costa de lo que se necesita a corto plazo.

El valor de los escenarios futuros con estimaciones de los límites superior e inferior de las ventas y los beneficios potenciales establece el tamaño de un proyecto. El ROI muestra una imagen global, incluyendo la inversión inicial, los costes operativos y las ventas.

Como un área de decisión, la innovación en el producto y el portafolio recomienda qué oportunidades son las adecuadas para el negocio alineándolas con otros departamentos, particularmente Marketing.

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES
Cuota de mercado nuevos productos (%)	Puntuación/riesgo de alcanzabilidad nuevo producto (#)	Mes fiscal Año Trimestre Mes
Ventas nuevos productos (\$)	Inflexión nuevo producto (Tiempo/\$)	Proyectos potenciales Tipo de proyecto R&D Proyecto
Coste desarrollo productos (\$)	Potencial de venta nuevos productos (\$)	Línea de producto Línea de producto
	Nuevos productos desarrollados (#)	Fecha de inicio del proyecto Año Trimestre Mes
	Nuevos productos en el mercado (#)	Fecha inicio del proyecto
	Productos modificados (#)	Gestión del proyecto Equipo del proyecto Director del proyecto Miembro del proyecto
	Duración del proyecto - Plan (días laborables)	Fecha de finalización del proyecto Año Trimestre Mes
	Días recurso proyecto - Plan	Fecha finalización proyecto
	Coste del proyecto - Plan (\$)	
	Productos testados (#)	

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Desarrollo del producto	Ejecutivos	*		
	Directivos	*		
	Analistas	*		
	Profesionales	*		
Finanzas	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Marketing	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Ventas	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Servicio al cliente	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Operaciones/Producción	Ejecutivos			*
	Analistas		*	

Hitos en el desarrollo de producto

Esta área de decisión se utiliza para gestionar el proceso de Desarrollo de Producto. Establece hitos, gestiona y ajusta prioridades y tiempos, y monitoriza los riesgos a medida que van cambiando. Muchas empresas utilizan Stage-Gate® o procesos *phase-gate* que implican cinco etapas en el desarrollo de productos. Estas incluyen una valoración preliminar, definición (mercado), desarrollo (producto/coste), validación y comercialización. Normalmente, un porcentaje muy bajo de las ideas preliminares llegan al final. Los procesos menos formales requieren que respondamos a preguntas como: *¿Qué nuevas ideas de desarrollo de productos tenemos? ¿Cuál es la escala de la oportunidad identificada? ¿Tenemos el conocimiento internamente? ¿Cuáles son los riesgos? ¿Está la oportunidad alineada con nuestras prioridades estratégicas? ¿Cuáles son las recompensas financieras más probables?*

Medir los hitos de rendimiento es clave para esta área de decisión. El número de iniciativas preliminares, el número de hitos que se aceptarán antes del rechazo y el número de productos listos para la comercialización nos informan sobre los proyectos y sobre cómo fluyen a través del proceso. Registrar y evaluar los motivos del éxito o del fracaso mediante estos hitos nos ayudará a mejorar nuestro proceso de desarrollo de productos.

La revisión habitual de la planificación y de los análisis de vacíos combina el proceso de desarrollo con las prioridades del negocio. Sin este foco y monitorización, el proceso podría mantenerse al margen por las preocupaciones del día a día. Es muy importante garantizar el éxito en todas las fases, desde el desarrollo al lanzamiento y comercialización. La información que focaliza y sintoniza cada fase, y que proporciona incentivos, es imprescindible para garantizar el éxito en el lanzamiento del producto.

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES
Coste desarrollo productos (\$)	Iniciativas rechazadas (#)	Mes fiscal
Plazo desarrollo productos (#)	Nuevas iniciativas (#)	Año
Finalización de proyectos por hitos (#/%)	Fracaso en el lanzamiento de nuevos productos (#)	Trimestre
	Nuevos productos desarrollados (#)	Mes
	Productos modificados (#)	Escenario previsto
	Duración del proyecto_Días laborables (#)	(Plan / Real / Previsión)Tipo de proyecto R&D
	Duración del proyecto_Variación (%)	Escenario
	Causas del rechazo (#)	Hito desarrollo producto
	Productos testados (#)	Línea de producto
		Línea de producto
		Proyecto
		Tipo proyecto / programa
		Proyecto
		Fecha de inicio del proyecto
		Año
		Trimestre
		Mes
		Fecha inicio del proyecto
		Gestión del proyecto
		Equipo del proyecto
		Director del proyecto
		Miembro del proyecto
		Fecha de finalización del proyecto
		Año
		Trimestre
		Mes
		Fecha finalización proyecto

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Desarrollo del producto	Ejecutivos	*		
	Directivos	*		
	Analistas	*		
	Profesionales	*		
Finanzas	Ejecutivos		*	*
	Analistas			
Marketing	Ejecutivos		*	*
	Analistas			
Ventas	Ejecutivos		*	*
	Analistas			
Operaciones/Producción	Ejecutivos		*	*
	Analistas			

Sugerencias por parte del mercado y los clientes

El área de decisión sobre las sugerencias por parte del mercado y los clientes combina la comprobación de la realidad externa con el entendimiento interno de las oportunidades y los requisitos de desarrollo. Es una extensión del análisis de los vacíos en el producto y el portafolio, generando perspectivas externas para utilizar en la valoración de los vacíos. Existen muchos ejemplos de productos con una excesiva ingeniería que fracasan porque no equilibran los costes y aquellas características que realmente valoran los clientes.

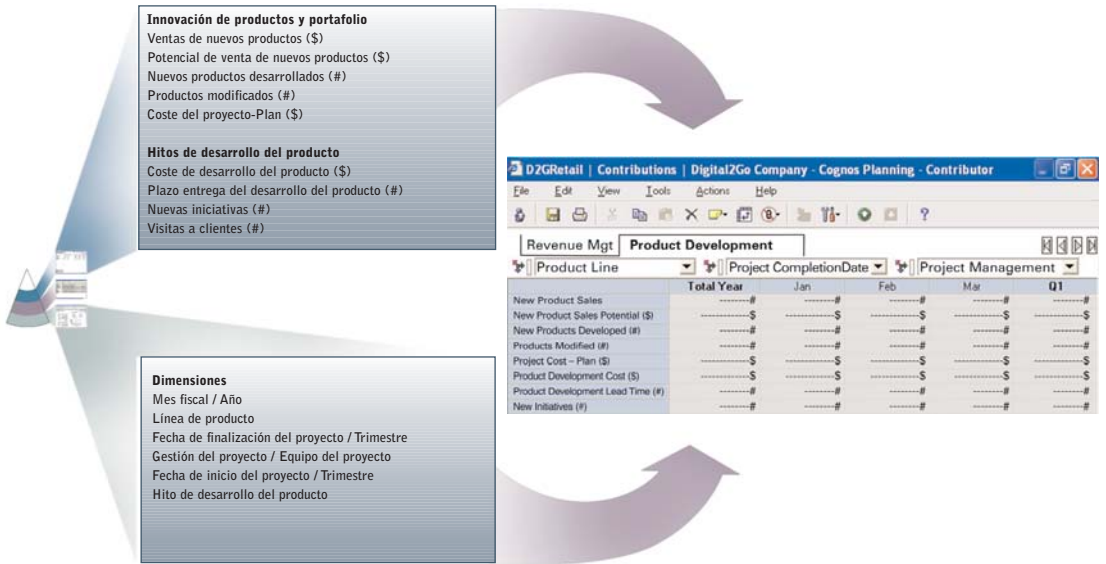
Las sugerencias del mercado y la verificación externa como parte del proceso de desarrollo resultan claves para el éxito. Las perspectivas que generan estas actividades permiten a la organización entender qué inversiones son necesarias para las nuevas características de producto y determinar si el negocio puede permitírselas. En algunos casos, puede tener sentido retirarse de un área de oportunidad en lugar de realizar inversiones con una insuficiente oportunidad de amortización. Un marco de trabajo de información que utilice estos datos puede soportar y confirmar las decisiones de Desarrollo de Producto. Esta área de decisión también es una herramienta para un mayor alineamiento entre funciones y compromiso interno en la comercialización de nuevos productos.

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES
Coste de sugerencias (\$)	Puntuación verificación externa (#)	Mes fiscal Año Trimestre Mes
Puntuación valor añadido sugerencias (#)	Puntuación dificultad de implementación (#)	Segmento del mercado Segmento del mercado Micro-segmento
	Sugerencias (#)	SKU del producto Línea de producto Marca SKU
		Índice prioridad sugerencia Tipo de sugerencia

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Desarrollo del producto	Ejecutivos	*		
	Directivos	*		
	Analistas	*		
	Profesionales	*		
Servicio al cliente	Ejecutivos			*
	Directivos		*	
	Analistas		*	
Ventas	Ejecutivos		*	*
	Analistas		*	
Marketing	Ejecutivos		*	*
	Analistas		*	

Nuestro negocio lo dirigen los clientes y nuestra capacidad para entender qué factores tienen influencia sobre ellos agrega un valor increíble.

Chris Boebel, IT Director, Delta Sonic Car Wash



Las áreas de decisión Innovación de productos y portafolio e Hitos de desarrollo del producto muestran cómo la función Desarrollo de Producto puede monitorizar su rendimiento, asignar recursos y establecer planes para futuros objetivos financieros.