

¿QUIERES SER CUSTOMER CENTRIC? CAMBIA TU FORMA DE TRABAJAR.

Eduardo Bustamante y Mario Molina

Las células de trabajo pueden ser la clave para tener una organización centrada en el cliente.

Cuando se piensa en customer centricity o una estrategia centrada en el cliente, lo primero que viene a la mente es un servicio perfecto e impecable, pero la realidad es que es un poco más complejo que eso; se trata de lograr un profundo entendimiento de las necesidades de tus clientes, sus problemáticas y sus requerimientos y, además, tener la capacidad de atender a ello para obtener beneficios para tu empresa.

Convertir esto en una ventaja competitiva se vuelve un desafío debido a la gran cantidad de datos e información que hoy en día se obtienen de los clientes, y que además, suelen encontrarse en constante cambio. Contar con la tecnología y los analytics para procesarla no es suficiente para convertirse en customer centric, es necesario comenzar desde dentro, desde la forma en la que se trabaja, para que todas las funciones de la organización cuenten con un mismo mindset o “ADN”.

Esta barrera organizacional es tal vez la más compleja de eliminar cuando se quiere evolucionar a un negocio centrado en el cliente. La forma de trabajo de la mayoría de las empresas de Bienes de Consumo aún continúa siendo enfocada en costo o venta, razón por la que las estrategias customer-centric se desalinean o no se permean en todos los niveles de la organización.

Esta forma de trabajo ha hecho a la mayoría de las empresas lentas y burocráticas. Los recursos, en la mayoría de las ocasiones, están dedicados a tareas de coordinación, reporte y a la alineación del trabajo de forma matricial, privándolos de la capacidad de participar en tareas productivas que impulsan la demanda.

Ser una organización centrada en el cliente, requiere agilidad, flexibilidad y empoderamiento de las personas para tomar decisiones en el momento correcto. Es necesario contar con funciones específicas, coordinadas y alineadas, y una forma de lograr esto dentro de tu empresa es transformando la forma de trabajo, al reordenar las funciones en células de trabajo (squads). Estos equipos son multifuncionales y multidisciplinarios con el poder de tomar decisiones, y están enfocados en actividades que generan insights, valor y demanda.

Células de trabajo centradas en el cliente

Las células de trabajo no necesitan esperar a un líder para que apruebe cada decisión, ni están dirigidas hacia múltiples objetivos a la vez, pues cuentan con una meta en común y están 100% dedicadas al trabajo del equipo. Imagina una forma de trabajo que dentro de su propio modelo de gobierno, puede actuar sin tener que validar cada decisión, ni pasar filtros de autorización burocráticos de silos funcionales, escribiendo innumerables correos electrónicos (que no serán respondidos de inmediato), e informes buscando aprobación.

Estas células de trabajo son relativamente pequeñas (6-10 miembros), tienen un enfoque multidisciplinario que facilita la toma de decisiones de forma ágil y cuentan con la suficiente flexibilidad para cambiar de curso en respuesta al mercado, feedback o comportamientos del cliente. En esencia, estos equipos son customer-driven y cuentan principalmente con las siguientes características:

1. Responsabilidad compartida para ejecutar cada componente de la estrategia
2. Están estructuradas alrededor de una propuesta de valor
3. Cuentan con roles definidos y gestión transparente
4. Existe empoderamiento de las personas dentro de la célula, con generación de competencias multifuncionales.

¿Cómo lograr esto y por dónde comenzar?

En Sintec Consulting hemos desarrollado un enfoque de 7 pasos para diseñar células de trabajo customer centric, y que además, hemos implementado en diferentes empresas de Bienes de Consumo, Productos Industriales, Telecomunicaciones y Retail.

Definir una estrategia en común.

Así como en los deportes, una célula de trabajo debe estar dirigida por una meta universal. Mientras que, en el fútbol, el equipo y el coach construyen una estrategia con base en un objetivo claro y una forma de juego, en los negocios el mismo principio aplica. Si bien eficiencia, rentabilidad, innovación o transformación pueden ser pilares de una estrategia exitosa, en el caso de una organización customer centric, el servicio debe convertirse en el mindset estratégico de cada uno de los miembros del equipo, y debe estar profundamente permeado en su ADN organizacional.

En una empresa de Bienes de Consumo establecimos como objetivo mejorar el nivel de servicio (fill rate) para el Canal Moderno. El mindset estratégico fue otorgar mayor visibilidad de la ejecución comercial, así como el cumplimiento con la oferta de servicio.

Fijar un alcance adecuado.

Las empresas de consumo tradicionales cuentan típicamente con modelos matriciales complejos. Desenredar estas conexiones y hacer la transición a células de trabajo no es sencillo. Se necesita encontrar el nivel de granularidad en la gestión adecuado para construir los equipos alrededor de este. Unidades de negocio, regiones, categorías, canales de venta o inclusive clientes son algunas divisiones comunes, pero encontrar el nivel adecuado dependerá del grado de complejidad en el servicio que la organización tenga.



Por ejemplo, en una empresa de Retail realizamos pruebas piloto por cada uno de los principales canales de venta, entendiendo cuáles eran los ajustes necesarios para un despliegue customizado en todas las operaciones (región/categoría).

Encontrar un vínculo sólido.

Unir diferentes funciones y roles en el mismo equipo significa traer a la mesa múltiples KPI's y OKR's que no necesariamente apuntan hacia un mismo objetivo. Es necesario asegurar un indicador en común que fortalezca el trabajo de la célula y alinee prioridades, esto generará un sentido de responsabilidad compartida entre los miembros que garantice el cumplimiento de objetivos y metas. Adicionalmente, al hacer esto se genera el mismo nivel de interés y accountability entre las funciones, significa que el no cumplir con algún objetivo se convierte en problema de todos, de manera que sus factores críticos de éxito se verán afectados de la misma forma.



Por ejemplo, en otra empresa de Bienes de Consumo donde también implementamos, construimos KPI's comunes para la célula:

- Asertividad en el pronóstico
- Sell In
- Fill Rate
- Cumplimiento de iniciativas comerciales

Formar el equipo idóneo.

¿Alguna vez has jugado un torneo de Fantasy Football? Bueno si lo has hecho, sabrás que tu equipo está compuesto por posiciones específicas; no puedes jugar sin un Tight End (TE). Lo mismo sucede aquí, construir el equipo y seleccionar a las funciones correctas a incluir en la célula no es una tarea sencilla, generar un buen nivel de servicio requiere de múltiples eslabones de la cadena de valor trabajando en conjunto para completar distintas actividades al mismo tiempo. Incluir a finanzas, comercial, distribución, planeación, marketing, producción o almacén al equipo puede variar dependiendo de la estrategia y el objetivo, pero uno o más eslabones faltantes pueden provocar una reacción en cadena que inhabilite el funcionamiento de la célula.



Un ejemplo de esto, aplicado a una empresa de Telecomunicaciones fue que, a partir de identificar las principales problemáticas a resolver, se designaron áreas de participación y cada líder funcional propuso un champion para que, dependiendo de la complejidad de la tarea, dedicase su tiempo full time o parcial a resolverla.

Clarificar roles y responsabilidades.

Ahora, ya que tienes a tu equipo, es momento de definir el rol que jugará cada uno dentro. Cada uno de los miembros del equipo debe contar con un papel clave que asegure la colaboración y el cumplimiento de actividades. La claridad y transparencia en el alcance de sus responsabilidades es clave para asegurar el éxito.



En una célula de trabajo el liderazgo no se elimina si no se transforma, los líderes dan forma al contexto y la estrategia, remueven obstáculos y fijan objetivos, pero delegan al equipo la mejor forma de llegar a los objetivos. Lo que es interesante de este enfoque de células de trabajo es que el liderazgo rota dependiendo del requerimiento, si es un problema de ventas, el KAM (Key Account Manager) se convierte en líder temporal y así sucesivamente. De manera que todos tienen la oportunidad de tomar el liderazgo.

Por ejemplo en una empresa de Productos Industriales, identificamos que, si bien los KAMs cubren casi todas las funciones de cara al cliente, no pueden solucionar todos los problemas que surgen en ellos, por lo tanto, implementamos un sistema de liderazgo en rotación para que cada miembro se enfoque en los aspectos críticos de la semana según la especialidad requerida.

Diseñar el modelo de gobierno apropiado.

Mientras que el empoderamiento de las personas es uno de los elementos más críticos de las células de trabajo, en una transición a este modelo la autonomía es promovida mas no la independencia. Para asegurar que las células de trabajo estén alineadas a las prioridades estratégicas de la organización, debe haber una gestión regular básica, como reportes de resultados progresivos, pero ocurriendo con menor frecuencia y enfocados en KPI's de mayor valor y nivel que en los programas tradicionales. Adicional a esto, el modelo operativo aún requerirá de otras interacciones con áreas que no están dentro de las células, así como la toma de decisiones clave del negocio que deben ser consultadas con los líderes de la organización; el secreto radica en otorgar autoridad sobre las decisiones del BAU (Business As Usual) al equipo.



En una empresa de Retail donde implementamos células de trabajo, se estableció un objetivo donde era posible que las decisiones que no comprometían el cumplimiento comercial y dentro del plan de negocio, fueran tomadas por los compradores de las categorías.

Las decisiones que sí se tendrían que escalar son:

- Desviaciones al plan que tienen afectaciones al cumplimiento de otras células o de procesos dentro de la Cadena de Valor.
- Desviaciones con más de una semana de incidencia a los valores mínimos de los indicadores clave.

Evolucionar la forma de trabajo.

Todos hemos escuchado la frase: “el 80% de las reuniones pudieron ser un correo electrónico”, bueno en Sintec creemos que pudieron ser conversaciones de 5 minutos. Los equipos deben trabajar en un espacio en común, construyendo un sentido de responsabilidad compartida y camaradería que solo obtienes de la cercanía física. Ahora la contingencia por COVID-19 reta este enfoque, pero eso no significa que no puede lograrse con los habilitadores remotos y herramientas digitales que tenemos hoy en día, literalmente estamos a “una llamada de distancia”.



En una empresa de Bienes de Consumo trasladamos las reuniones de las células de trabajo a puntos de control diarios con duración de 15 minutos para organizarse durante el día; y también se continúa con la comunicación a través de grupos en aplicaciones móviles y dashboards en línea.

Beneficios del modelo de Células de Trabajo Customer Centric

Si bien la mejora de los KPI's y de los niveles de servicio son los esperados, también existen otras ventajas de evolucionar hacia un modelo de células de trabajo:

- Las organizaciones que operan con células de trabajo tienen más recursos enfocados en actividades que generan mayor valor y menos niveles de mando medios, por lo tanto, tienen menores costos.
- Las células de trabajo liberan recursos al reducir las actividades que no agregan valor, como la coordinación, la presentación de informes y el tiempo invertido en alinear a los tomadores de decisiones
- Se ven incrementadas la productividad, y la velocidad, mientras se reduce radicalmente el tiempo dedicado a las reuniones y la coordinación. El enfoque del modelo es alinear a más recursos en actividades orientadas al cliente.
- Al unir a personas de diversas funciones y enfocarlos en trabajo en equipo, se logran soluciones más completas y se evitan sorpresas de última hora.
- Los equipos se esfuerzan por mejorar su desempeño en lugar de buscar la dirección y visto bueno de sus líderes; esta forma de operar genera más visibilidad del trabajo real que las personas están realizando.
- Con esta forma de trabajar, las personas crean un sentido de mayor involucramiento, disminuyen los niveles de frustración, se crean más y mejores formas de comunicación con los compañeros y, en general, a medida que mejora la experiencia del cliente, también mejora la experiencia del empleado.





¿Qué esperas para implementar células de trabajo para comenzar a convertir a tu empresa en una que tenga al cliente en el centro de su ADN organizacional? **¡Contáctanos!**

Acerca de los autores



Eduardo Bustamante

Gerente Transformación Organizacional, CDMX
eduardo.bustamante@sintec.com

Cuenta con más de 5 años de experiencia encabezando proyectos de transformación en empresas líderes en México, Colombia y Brasil. Eduardo es experto en el diseño y ejecución de estrategias Route to Market, Diseño Organizacional, Modelos Operativos y de Interacción, así como Planeación Estratégica a través de múltiples industrias como Bienes de Consumo, Retail, Productos Industriales y Telecomunicaciones.



Mario Molina

Gerente Transformación Organizacional CDMX
mario.molina@sintec.com

Cuenta con 9 años de experiencia en la gestión y ejecución de proyectos de transformación organizacional, relacionados a temas como diseño organizacional, modelos operativos, reducción de costos y cultura a través de múltiples industrias (consumo, telecomunicaciones, automotriz etc.) y en países como México, Estados Unidos, Costa Rica y Colombia.

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com

 /SintecConsulting  @Sintec  @Sintec_