Las 4 Miradas de la Gestión Empresarial

La experiencia del cliente

Un método rápido y efectivo para llegar con un mensaje a todos los rincones de una Organización retail

LA EMPRESA

Este trabajo fue llevado a cabo recientemente por los Fundadores de L4M en tres cadenas de supermercados de un país limítrofe, propiedad del mayor Grupo Empresarial local.

La organización *retail* central está compuesta por una Dirección Comercial y demás sectores de apoyo (RRHH, Compras, Seguridad, etc.).
Reporta a la Dirección Comercial un Gerente de Operaciones con responsabilidad sobre las tres cadenas, de quien dependen a su vez los Gerentes de Control de Operaciones cada uno a cargo de diferentes grupos de locales.
Por su parte, los locales están conducidos por un Gerente que es responsable total de la operación y que “puertas adentro" sustenta su gestión en sus colaboradores directos: los Jefes de Sección (Cajas, Perecederos, Lácteos, etc.).
Cada uno de los sectores del local tiene a su vez un Encargado de Sección que reporta al Jefe correspondiente.
Además, reportan al Encargado una cantidad variable de empleados y repositores que realizan las tareas de dichas áreas.

ESTRUCTURA COMERCIAL

DIRECCIÓN COMERCIAL

▼

GERENCIA DE OPERACIONES

▼

GERENCIAS DE CONTROL DE OPERACIONES

▼

ESTRUCTURA DE LOS LOCALES:
GERENTE
JEFES DE SECCIÓN
ENCARGADOS
EMPLEADOS Y REPOSITORES

EL DESAFÍO...

» La Dirección Comercial comprendió que era necesario producir un “salto de calidad" en el negocio *retail*. En tal sentido, convocó a nuestro Estudio Consultor para transmitirnos su inquietud y solicitar nuestra colaboración.
» El concepto de “salto de calidad" consistía en que la EXPERIENCIA DEL CLIENTE fuera claramente positiva, a través de una atención que, por su cordialidad en el trato sumado a un efectivo y preciso conocimiento de la tarea, sea distintiva del local donde realizaba sus compras.
» Para mejorar la calidad de atención y de servicio era necesario alcanzar un nivel de conocimientos y habilidades en todos los directivos, funcionarios y empleados de los locales, de los que carecían hasta ese momento.
» Conscientes de las barreras que oponen las personas a todo cambio de paradigma, el “corazón" del Proyecto consistió antes que nada, en desarrollar el compromiso de todos los funcionarios y directivos con los resultados esperados.
» Una vez logrado dicho compromiso, este nivel de conducción mediante un sistema de formación en “cascada" debía hacer llegar este mensaje a todos los rincones de la Organización.

EL MENSAJE...

» Un concepto se transformó en “slogan” y resultó el sustento central del Programa:

EL CLIENTE ES NUESTRO “PATRÓN”

» Según los códigos locales, este concepto fue claramente representativo del objetivo del Proyecto y como tal, internalizado rápidamente y sin dificultades por todos los participantes.

EL TRABAJO...

» En una primera etapa, se decidió llevar a cabo este Proyecto a modo de Plan Piloto, en los ocho locales más importantes de la ciudad Capital.
» Era necesario llegar con dicho mensaje a la dotación de casi 8000 colaboradores que componían los locales participantes del Plan. Para ello, debíamos disponer de un rápido y fluido sistema de “comunicación".
» Ante la proximidad del fin año (período de máxima demanda para un supermercado) sólo disponíamos 75 días para diseñarlo y ejecutarlo. Por ello, la metodología a utilizar debía asegurarnos una velocidad máxima de asimilación y respuesta por parte de los destinatarios del mensaje.

LOS OBJETIVOS...

Que los participantes lograran:

» Comprender la estrecha relación que existe entre la calidad de atención y servicio al cliente, con la próxima compra que efectúe en nuestro local.

» Asimilar el concepto que los salarios que perciben, no son aportados por el Empresa sino por la reiteración de compras por parte de los clientes (*"El cliente es nuestro patrón"*).

» Lograr un mayor compromiso por parte de los colaboradores y funcionarios con los resultados de la propia tarea orientada a lograr una positiva EXPERIENCIA DEL CLIENTE en el acto de compra.

» Incorporar conocimientos y habilidades para consolidar su Plan de Carrera dentro del Grupo Empresarial.

» Dimensionar la importancia de haber sido elegidos para participar de un Proyecto singular y el de mayor trascendencia en la historia del Grupo Empresarial.

» Aumentar el compromiso y el orgullo de pertenecer a este Grupo.

EL PROYECTO...

» … consistió en un eficaz sistema de formación en “cascada”.
» Esto es: que el nivel jerárquico superior a través de la formación que imparte al nivel funcional que le reporta, se comprometa personal y profesionalmente con el contenido de dicho mensaje.
» De tal forma, se mejorará el compromiso con el logro de los resultados, toda vez que aquello que se afirme a la hora de formar a sus colaboradores deberá ser sostenido con los hechos concretos en el “día a día”.
» Por su parte, al comenzar la ejecución del Proyecto, los ocho Gerentes involucrados recibieron una intensa formación sobre diferentes temas. En especial: planificación, liderazgo, coaching y técnicas de comunicación, incluyendo un Taller de “Formación de Formadores" con sus presentaciones y *role playings* filmados.

EL PROYECTO...

» Con el propósito de sistematizar y homogeneizar el Proyecto, diseñamos para los Gerentes de los Locales un Manual del Instructor, el que incluía técnicas, conceptos y herramientas de comunicación y formación.
» Además contenía un preciso cronograma con días y horarios para ejecutar la “cascada” en sus respectivos locales.
» Este cronograma nos permitió distribuir la tarea de monitoreo entre los profesionales de nuestro Estudio Consultor y los Gerentes de Control de Operaciones. De tal forma, en todo momento los Gerentes de los locales y sus Jefes de Sección, contaron con nuestro apoyo.

PRINCIPALES LOGROS...

El Plan Piloto fue considerado dentro de la Organización Retail, como uno de los proyectos de mayor envergadura llevados a cabo en su historia. Por tal motivo, estuvo permanentemente “bajo la lupa” de la Alta Dirección. En términos generales, se logró lo siguiente:

» Movilizar a toda la estructura interna de los Locales. Esa sensación de que “algo está pasando” era justo el clima interno que se buscaba.
» Tomar contacto con el perfil de liderazgo de los Gerentes de los Locales involucrados, habida cuenta que son las “reservas” naturales para cargos de mayor jerarquía dentro del Grupo.
» Cualquier desarrollo futuro necesariamente se apoyará en su capacidad de comunicar, conducir y desarrollar a la gente. Por tanto, era imperativo conocerlos “en acción”.
» Que los Gerentes de los Locales (y toda su estructura) comprendiesen que la Alta Dirección y los demás Directivos de la Organización Comercial, están para ayudarlos y para apoyar su gestión.

PRINCIPALES LOGROS...

Por su parte, la EXPERIENCIA DEL CLIENTE se podría resumir de la siguiente forma:

» Calidad de atención y servicio: el cambio de actitud de todos los colaboradores, sin distinción de nivel jerárquico dentro del local, fue evidente y además, expresado por los clientes en las Encuestas de Satisfacción que se llevaron a cabo en los meses subsiguientes al Plan Piloto.
» Compromiso con los resultados: el “slogan" que identificó al Programa fue un claro mensaje que a nadie le pasó desapercibido. Casi sin excepción se han hecho la siguiente reflexión: *Si “el cliente es mi patrón" mi futuro depende de aquello que hagamos para satisfacerlo.*
» Nuevos indicadores: los Gerentes de los locales comenzaron a centrar su atención en indicadores relacionados con la EXPERIENCIA DEL CLIENTE. Tal es el caso de los cambios actitudinales en sus colaboradores directos.