



El cliente primero

El rol de los incentivos en la organización

Francisco Acuña

Director de Research Excellence - Ipsos Loyalty Perú

Francisco.Acuna@Ipsos.com

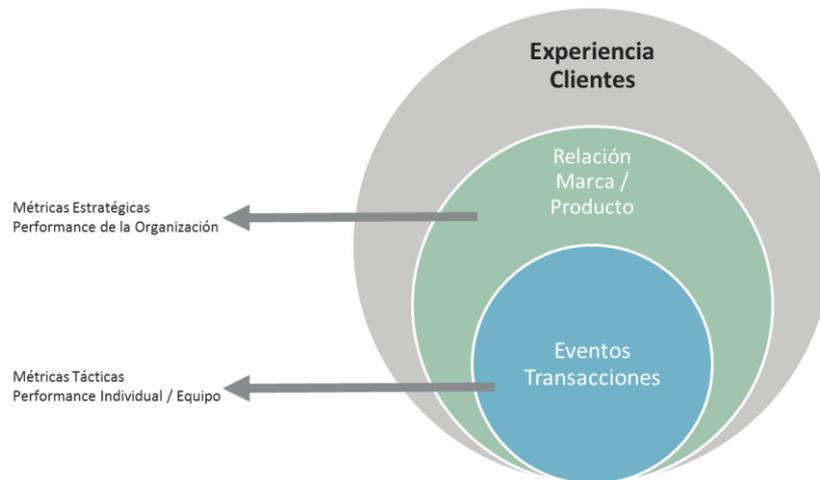
Hoy en día, la experiencia del cliente va tomando un giro que hace algunos años era casi inesperado. Con la explosión de las redes sociales y la Internet, ya no basta pensar en la voz y la satisfacción del cliente de la manera tradicional. La nueva voz del cliente tiene como fin último crear y establecer una cultura centrada en el cliente, donde su voz sea considerada al momento de la toma de decisiones. Y en este esfuerzo, clientes y colaboradores son claves, ya que se necesita dos para bailar tango.

Un claro ejemplo son las estaciones de servicio. En un país como el Perú, donde el parque vehicular asciende a los 2.6 millones de automóviles, se hace imprescindible diferenciar el servicio de un *commodity* como la gasolina. Otro ejemplo son las tiendas por departamentos: el crecimiento exponencial de los *malls* en el Perú y la dura competencia entre Saga Falabella, Ripley o el mismo París, resulta clave premiar las buenas prácticas en la venta.

Lo anterior nos hace reflexionar sobre un punto muy importante... ¿debe recompensarse al *staff* por un buen servicio? La respuesta es claramente afirmativa. Sin embargo, existen muchas dudas sobre cómo realizar esta recompensa, tanto a nivel de los incentivos como a nivel de los indicadores.

Por lo general, existen tres tipos de incentivos: el pago fijo, los bonos y los incentivos a largo plazo. El pago fijo es la manera tradicional de remuneración, aunque puede constituir un incentivo perverso al no distinguir entre un desempeño medio de uno alto. Al optar por los bonos, los directivos apuestan a una muy buena salud de la compañía, ya que se podría desmotivar a los colaboradores en tiempos de vacas flacas. Por último, los incentivos a largo plazo son un muy popular mecanismo de retención y muy utilizados por las *start-ups*.

A nivel de los indicadores, la discusión está más candente que nunca. Por lo general, las compañías alineaban los esquemas de pagos con métricas estratégicas: los tradicionales "estudios globales". Sin embargo, con la adopción de la experiencia del cliente como un pilar fundamental de las organizaciones, las experiencias pasan a ser claves en la valoración de una marca, y, por consiguiente, constituyen la base de los esquemas asociados al factor operacional o táctico. En la actualidad, el modelo más utilizado por las grandes compañías es un mix entre lo estratégico y lo táctico, ya que la mejora de los factores operacionales obtiene como resultado una experiencia memorable para el cliente.



¿Qué características debería tener nuestro sistema de recompensas? Una empresa exitosa debería contar con un sistema que sea simple, objetivo y balanceado a la vez. Los indicadores como el Customer Effort Score, el Net Promoter Score y la Satisfacción Emocional, son algunos de muchos indicadores simples, fáciles de comprender y rápidamente accionables. Además, es necesario que el sistema cuente con objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y con un plazo determinado (el famoso SMART de Miller). Por último, un contexto balanceado es clave, ya que los KPIs afectan de manera distinta a la organización.

El objetivo último de recompensar los comportamientos centrados en el cliente es ser capaz de gestionar la experiencia del cliente. Constantemente nos hacemos las preguntas de qué o cómo vamos a medir, sin meditar mucho en lo que se quiere conseguir al diseñar un sistema de recompensas. No basta solo con medir... las acciones son importantes para reforzar los comportamientos positivos al interior de la organización con la finalidad de obtener resultados positivos para el negocio.

En definitiva, las organizaciones son el fiel reflejo de sus culturas: aquellas simples, democratizadas y altamente centradas en el cliente claramente obtienen los mejores resultados. Por esta razón, la premiación de los colaboradores debe ir de la mano de la gestión de la experiencia de sus clientes.