

EJERCICIOS PRÁCTICOS – GESTIÓN DE CALIDAD

CASO 1: LA GESTIÓN DE RECLAMACIONES, INCIDENCIAS Y AVERÍAS EN TELEFÓNICA DE ESPAÑA

En un entorno liberalizado y altamente competitivo como el de las telecomunicaciones se hace evidente que las compañías operadoras deben enfocar su trabajo a satisfacer las necesidades de comunicación de sus clientes. Un apoyo fundamental a esta tarea lo aportan los sistemas “trouble ticketing” o sistemas de reclamación, incidencias y averías. Las incidencias son fallos o anomalías en el funcionamiento de la red o en la prestación del servicio que son detectadas por el operador a través de la supervisión o del mantenimiento. Las averías son fallos en el servicio detectado y notificado por el cliente. Y las reclamaciones son problemas en el servicio, en la instalación o en la facturación detectado y notificado por el cliente.

Telefónica de España entiende que cualquiera de ellas debe ser atendida con agilidad y utilizada como fuente de información sobre el cliente que permita mejorar el servicio que se le está prestando. Por eso ha desarrollado a través de Telefónica Investigación y Desarrollo un sistema de gestión de reclamaciones y averías cuyo funcionamiento se describe de forma resumida a continuación.

Existen centros de atención al cliente (CAC) o call centers que a través de teleoperadoras conectadas a los oportunos equipos informáticos atienden las llamadas de los clientes. En el momento de atender una llamada, el sistema proporciona a la teleoperadora información básica acerca del cliente atendido, tales como su nombre, dirección y tipo de cliente. También suministra información del elemento de planta afectado por la avería o reclamación como su ubicación, datos del circuito, etc. De esta forma se puede dar una atención más personalizada.

La teleoperadora debe completar los datos del cliente si es necesario y recoger toda la información útil acerca del tipo de avería o reclamación que se notifica para facilitar la posterior resolución del problema. En caso de ser necesario, también debe recoger las preferencias de horario del cliente para ser visitado por un técnico o comercial o para reservar una cita previa.

Toda esta información es registrada en el sistema informático de gestión correspondiente, generando lo que se denomina como “boletín”. Actualmente en Telefónica de España existen dos sistemas informáticos de gestión de averías y reclamaciones. El Sistema AF se encarga de gestionar las averías de los servicios de

telefonía básica y de la RDSI con acceso básico. Por otro lado, está el Sistema SIRIO (Sistema Interactivo de Reclamaciones e Información Operativa) que gestiona las averías del resto de los servicios, así como todo tipo de consultas y reclamaciones de los clientes.

Además de estos dos sistemas de averías y reclamaciones, existe otro sistema denominado Sistema GRI (Gestión de Reclamaciones e Incidencias) que se encarga de recoger todas las incidencias detectadas en la infraestructura de Telefónica, tales como cortes masivos de la red o paradas programadas del servicio para hacer tareas de mantenimiento o mejora. Este sistema está conectado con los otros dos, de forma que se puede conocer un problema en el servicio antes de que los clientes lo comuniquen a los CAC y cuando las teles operadoras los atienden les pueden informar directa y rápidamente de la causa de su reclamación o avería.

Una vez que el boletín ya ha sido rellenado, registrado y almacenado en el sistema, éste está diseñado para distribuirlo hacia el centro o departamento responsable de su resolución. En Telefónica existen centros especializados en la resolución de cada uno de los tipos de boletines que se pueden generar. Cada uno de estos centros posee otros sistemas de apoyo con los que además de conocer la información del boletín pueden completarla con los resultados de pruebas de diagnósticos (en caso de averías) o con informaciones adicionales obtenida de otras fuentes (en caso de reclamaciones).

El proceso acabará con la visita de un técnico al lugar de la avería y/o con la notificación al cliente de cuándo y cómo se ha resuelto la avería o la reclamación.

1. ¿Qué tipo de formación previa deben recibir las personas que trabajen en CAC?
2. ¿Cómo implantaría un sistema de gestión de reclamaciones en un hipermercado?

CASO 2: MÁS ALLÁ DE LA CALIDAD: PASIÓN POR LAS PERSONAS

“BBVA va a seguir sorprendiendo en los próximos años. Vamos a hacer cosas inéditas. Tendremos que trabajar duro, seguir buscando ideas nuevas para anticiparnos al mercado y sorprender a nuestros clientes. Reinventar el negocio.” (Francisco González, febrero de 2005).

BBVA es un grupo multinacional de servicios financieros formado por personas: más de 88.000 empleados, 35 millones de clientes y más de 1 millón de accionistas, de 32 países. En BBVA, entendemos que la globalización nos proporciona la oportunidad de ser el mayor banco del mundo hispano hablante y que la revolución tecnológica del siglo XXI nos permite además adoptar las estrategias empresariales más avanzadas y generadoras de valor.

A la luz de los cambios existentes en el entorno global, creemos que la gestión de la innovación va a ser la gran palanca de progreso para los próximos años y por ello le vamos a dedicar todo nuestro esfuerzo. El despliegue de cultura y modelos de Calidad han sido una buenísima escuela para plantear ahora introducir nuevos valores que nos permitan dar un salto importante en la forma de entender los negocios. Todo lo nuevo, impone respeto. En entornos de éxito, si cabe, introducir novedades es aún más complicado, pero imprescindible, si se posee una visión “largoplacista” en la que la meta es conseguir crecimientos de forma sostenida en el tiempo, tanto por saber explotar los negocios actuales en los que se opera, como por ser capaz de explorar nuevas oportunidades de negocio. La banca de los próximos 15 años poco va a tener que ver con la de los pasados 20.

La Innovación entendida como una nueva forma de hacer, como una nueva cultura, como un nuevo modelo de negocio donde el CLIENTE es el centro de nuestro negocio y además nuestra mayor fuente de inspiración a la hora de detectar nuevas fuentes de crecimiento estable y sostenible.

Si anteriormente la innovación se vinculaba más a lo tecnológico, en la actualidad pasa a ser la esencia propia de la estrategia empresarial: la revolución en la gestión pasa por la introducción del cliente en el punto más alto de la pirámide de la compañía, a partir de él, toda ella se orientará y reorientará, por complejo que sea, y repercusiones organizacionales que conlleve.

El único objetivo será conocer con profundidad al cliente, sus necesidades, su ponderación de atributos, y, en consecuencia, llegar a suministrarle los servicios que le satisfagan. En realidad, esta innovación convierte en irrelevante el entorno competitivo

actual por el hecho de ofrecer al cliente un valor fundamentalmente nuevo y superior en los mercados ahora existentes y en los nuevos mercados que se van a crear gracias e él (innovación de valor).

Como hemos podido apreciar en los últimos 10 años, la Calidad total o Business Excellence ha conseguido ser hasta ahora la pieza angular catalizadora de los cambios de las grandes corporaciones en el mundo. Estos cambios han requerido una forma abierta de pensar y afrontar el futuro de los negocios. La convivencia de Innovación y Calidad Total está siendo (y será) fácil porque:

- las dos trabajan para la mejora interna o externa (incremental o rupturista, si es necesario)
- las dos necesitan provocar un cambio cultural en las organizaciones
- las dos aspiran a la excelencia
- el foco para la detección de oportunidades empieza y acaba en el CLIENTE.

Así lo hemos entendido en BBVA de forma que Calidad Corporativa ha incluido una unidad más, “Esquemas de innovación” dentro del Área de innovación de Negocio. Esquemas de innovación tiene como misión proveer al Grupo de herramientas y metodologías de gestión de la innovación. La mezcla de capacidades y talento junto con rigor metodológico creemos que puede ser una buena fórmula para permitir que aflore lo mejor de todos nosotros.

Las barreras culturales y de ceñirse a la “cuadrícula” de nuestro día a día se irán rompiendo gracias a la generación de un “ecosistema de la innovación” en el que no sólo se permita “salir de la caja” sino que se fomente como ejercicio recurrente.

A fin de cuentas, estamos hablando de una ACTITUD común que une los dos conceptos, de mejora e innovación, que además puede posibilitar el encontrar herramientas de desarrollo de gran complementariedad.

En BBVA estamos impulsando una NUEVA CULTURA DE MANAGEMENT, la cual nos va a permitir combinar presente (Calidad) con futuro (Innovación) para vincular aún más a nuestros clientes actuales y captar a clientes futuros. Como enuncia Cornella, el truco no está en saber escuchar a nuestros clientes, sino en saber “leerlos” con objeto de entender mejor lo que pueda encajar con ellos.

Calidad: El concepto de Calidad en BBVA, se sitúa en un pragmatismo orientado al cliente resumido bajo la expresión “Calidad es lo que el negocio quiere que sea”. En

BBVA creemos que vender MEJOR es vender MÁS porque el cliente confirma su relación ESTABLE si encuentra VALOR (servicio, tecnología, profesionalidad...).

Por ello, queremos sobre todo clientes fieles y rentables, aunque, por supuesto, la satisfacción ayuda. Por todo ello en BBVA creamos un Modelo Corporativo de Calidad para todo el Grupo con el que diseñar los planes de cualquier unidad de negocio e incluso de apoyo. El objetivo perseguido ha sido conseguir una homogeneidad en la forma de actuar en calidad en el Grupo con una nítida vocación de liderazgo en todos los países y en todos los mercados.

Por ello, en Calidad hemos medido y validado los parámetros fundamentales que conforman el concepto de calidad en el Grupo, desarrollado e implantado nuevas metodologías y herramientas capaces de generar valor a cada una de las áreas del Grupo, y coordinado todos los planes y acciones de calidad en los diversos negocios. Todo ello siempre teniendo en cuenta que Innovación y Calidad son PERSONAS. A lo que nosotros hemos añadido “la Innovación somos nosotros”

Todo nuevo valor exige una serie de ingredientes sin los que es imposible extenderlo en una organización del tamaño de BBVA con más de 90.000 empleados y presencia en 37 países. Así, como gran proyecto de arranque de la mejora y la innovación, se lanzó de forma casi simultánea en todos los países un gran proyecto corporativo: Pasión por las Personas.

La unidad de Innovación de Negocio del área del consejero Delegado, lanzó como proyecto corporativo prioritario esta gran iniciativa bajo las siguientes ópticas:

- los CLIENTES: Aportándoles mejores soluciones, que no sólo les satisfagan, si no que excedan sus expectativas (“El cliente como centro de nuestro negocio”). El cliente entendido no sólo como receptor de servicios financieros, sino como persona a la que una entidad financiera quiere acompañar y ayudar a lo largo de su vida, en forma de “socio” más allá de lo financiero. La “gestión de momentos” pasa a ser el eje de la relación: incorporación al mundo laboral, desarrollo de proyectos empresariales, adquisición de vivienda, cambio, gestión del ocio, necesidades de la tercera edad, etc.
- los EMPLEADOS: Mediante la generación de planes que despierten ilusión en el empleado, fomenten la iniciativa y la orientación al cliente (“El Equipo como artífice de la generación de valor” y “Un Estilo de gestión como generador de entusiasmo”). El objetivo de BBVA: ser el mejor lugar donde trabajar.

En definitiva, la pasión se resume en “pasión por las personas” La magnitud del objetivo ha requerido trabajar con varias orientaciones simultáneas. Se ha creado e implantado en las diferentes áreas del Grupo una nueva metodología y además se han revisado las mediciones existentes para que fuesen homogéneas.

El proyecto PASIÓN se ha realizado en cuatro fases distintas:

1. Investigación: Definición de un modelo de gestión de información homogéneo mediante visitas para detectar las oportunidades de mejora en las diferentes Unidades.
2. Diagnóstico y Plan de Acción: Análisis de las mejores prácticas y presentación de la propuesta de una nueva Metodología “Pasión”
3. Ejecución: Prueba Piloto en Banca al por menor en España y México. Adaptación en función de los resultados y del grado de avance en las diversas Unidades.
4. Extensión y Retroalimentación: Implantación en el resto de Unidades, seguimiento de indicadores y retroalimentación permanente. Esta última fase se está desarrollando en el 2005.

Así pues, BBVA ha dirigido sus acciones al Cliente Externo (desarrollando proyectos que exceden las expectativas del Cliente y que atraen el interés de los potenciales, aportando éstos valor añadido innovando) y a la Gestión de las Personas (desarrollando acciones que generan ilusión para que las personas del Grupo puedan realizar cosas extraordinarias).

Innovación de Negocio mediante el Proyecto Pasión ha logrado que la gestión de la innovación sea el centro de la estrategia de BBVA impulsando tanto la excelencia en la gestión como el despertar de la innovación en todas las unidades. El proyecto es un “ongoing” project, dado que pretende ser cíclico y repetirse de forma anual de forma que vayan aflorando paulatinamente las grandes acciones de impacto en clientes y empleados.

Los planes de calidad, se incluyen en el proyecto Pasión por las Personas junto con una larga lista de acciones de alto impacto. Cada unidad y cada país calibra la intensidad de las acciones en función de su necesidad de mejora/innovación y de la urgencia de las mismas. Sin duda primero llega la mejora y cuando la estabilidad impera, aterriza la innovación.

1. Identifica los principales principios del modelo de Calidad Total aplicados por el BBVA.