

2013

Vamos a desaprender: el futuro ya no es lo que era

Orientación al cliente (en servicios de back office)

La experiencia de Caja Rural de Granada

**Javier Hidalgo Martín
Ángel López García**

Círculo Directivo | **EX**celencia
por la

CÍRCULO DIRECTIVO POR LA EXCELENCIA

El Círculo Directivo por la Excelencia (CEX) es una iniciativa privada, sin personalidad jurídica, organizada por CERODEFECTOS CONSULTORÍA Y FORMACIÓN y patrocinada por TRAJANO CENTRO DE FORMACIÓN. Quiere servir de punto de encuentro de un grupo de empresarios y directivos de Granada que trabajan en la mejora continua y en la excelencia organizativa.

El CEX plantea convertirse en una plataforma de debate y aprendizaje por medio de seminarios temáticos cada dos meses. En estos seminarios ejerce de anfitrión una empresa participante. El resultado esperado es la confrontación de ideas sobre cómo mejorar nuestras organizaciones. Se espera, y es el objetivo del propio CEX, que todos podamos aprender de todos, y quizá desaprender rutinas muy arraigadas.

Los tiempos han cambiado. El entorno económico “se ha vuelto del revés” en muy pocos años, y lo que antes era válido ya no lo es. Debemos pues repensar nuestras organizaciones. Y esta propuesta de foro de debate quiere contribuir al cambio.

El pasado 16 de mayo de 2013 el CEX organizó el segundo seminario temático, en Caja Rural de Granada. El tema abordado en esta ocasión fue la orientación al cliente en los servicios de back office. Agradecemos sinceramente a Caja Rural la cordial bienvenida dispensada a este seminario.

Índice

Relación de participantes en el seminario “Orientación al cliente”	3
¿Qué entendemos por “orientación al cliente”?	4
La orientación al cliente en los servicios de back office de Caja Rural de Granada	7
El debate del CEX	10

Relación de participantes en el seminario “Orientación al cliente (en servicios de back office)”

Blanco, Javier	Ebone	Director
Cobos, Miguel	Caja Rural de Granada	Jefe de Banca de Empresas
De Castro, Héctor	Pilsa	Adjunto a Dirección
Episcopio, Vito	Trevenque	Dtor. Relaciones Institucionales
Gómez, Juan	Ingenia-Digital	Controller y resp. Calidad
Hidalgo, Javier	Cerodefectos	Consultor y coordinador del CEX
López, Ángel	Caja Rural de Granada	Jefe de Calidad
López, José Fernando	Trevenque	Director de Organización
Luque, Jerónimo	Caja Rural de Granada	Director de Medios
Maldonado, Pilar	Trajano Centro de Formación	Resp. de proyectos públicos
Martínez, Rosa	Trajano Centro de Formación	Gerente
Moreno, José	Ingenia-Digital	Responsable negocio web
Navarro, Julián	We Fitness Club	Director Técnico
Olmos, Juan Ramón	Trevenque	Director General
Peña, Melesio	Ingenia-Digital	Director Gerente
Pérez, Ignacio	Farmanova	Director de Marketing
Porres, Jesús	Hefagra	Gerente
Prados, José María	Trevenque	Director de Marketing
Roldán, Beatriz	Pilsa	Consultora interna
Rojas, Miguel	Robis	Jefe de Administración
Ruiz, Joaquín	Industrias Kolmer	Consejero Delegado
Ruiz, José María	Industrias Kolmer	Gerente
Sánchez, Alberto	Centrohogar Sánchez	Director adjunto
Santisteban, Miguel	Centrohogar Sánchez	Director de Administración
Soler, Ana	Trajano Centro de Formación	Consultora
Valenzuela, Ignacio	HispaColex	Subdirector
Yélamos, Jorge	We Fitness Club	Director

¿Qué entendemos por orientación al cliente?

Javier Hidalgo – CERODEFECTOS CONSULTORÍA Y FORMACIÓN

“Orientación al cliente” es una expresión muy trivializada. De tanto emplearla ha ido perdiendo su significado. Le ha ocurrido como a otras en la gestión empresarial: mejora continua, excelencia organizativa, etc. Sin embargo merece la pena recuperar el término orientación al cliente: porque, en primer lugar, contamos con herramientas para hacerlo de manera sencilla y eficaz y, en segundo lugar, porque hoy en día en general el mercado es del cliente. Este tiene muchas opciones para elegir, y debemos saber enfatizar los puntos fuertes de nuestra oferta.

En forma resumida, orientarse al cliente le supone a la empresa dos esfuerzos distintos. En un primer momento el esfuerzo de conocer qué quieren sus clientes y cómo de satisfechos están con la oferta actual de la empresa. Conocer no es intuir, ni suponer. Conocer es tener datos cuantitativos que miden las expectativas y los niveles de satisfacción de los principales atributos de calidad de nuestra oferta.

Para hacer esto, necesitamos una metodología. Proponemos en este documento una sencilla, pero altamente efectiva, muy probada en empresas con independencia de su tamaño. Los pasos principales son los siguientes:

1. Las expectativas “en bruto” las deben identificar a priori los propios clientes, y no nuestro departamento de marketing. Si lo hace este último, es muy posible que estemos introduciendo sesgos inadvertidamente. Para ello, realizaremos un brainstorming con un grupo preseleccionado de clientes. La selección de los clientes que participen en la tormenta de ideas es importante. El único criterio de selección será que tengan criterio, que sepan lo que dicen.

El brainstorming deberá estar dirigido por alguien ajeno a la empresa, que preguntará a los participantes qué valoran ellos de empresas que se dedican a ... Es decir, no se preguntará directamente por las expectativas concretas en torno a la oferta de la propia empresa, sino de empresas del sector.

2. En segundo lugar, convertiremos las preocupaciones generalizadas de los clientes participantes en preguntas de una encuesta. Recomendamos una redacción sencilla y poco ambigua. Por ejemplo: “¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto al horario de nuestro servicio de soporte telefónico?”. Una escala de respuestas de 1 a 10 es fácil de entender por el cliente, y permite introducir matices. Siempre incluiremos al final una pregunta sobre la satisfacción general del cliente.
3. A continuación, encuestaremos a los clientes, conociendo de antemano el tamaño mínimo para que la muestra sea estadísticamente representativa. Si es posible, y no introduce sesgos, la encuesta por correo electrónico es una opción rápida y barata.
4. El tratamiento de las respuestas la hacemos mediante una hoja Excel. Mediremos la satisfacción media de cada atributo de calidad (cada pregunta), la satisfacción media general y la correlación estadística (insertado la función coeficiente R_2) entre cada

atributo y la satisfacción media. Esa correlación —que el coeficiente R_2 mide entre 0 y 1— indica cómo de importante es cada atributo. En otras palabras, nos dice cuáles son las expectativas del cliente a priori.

	Cliente 1	Cliente 2	Cliente 3	Satisfacción media	Expectativas
Atención telefónica	9	3	6	6	0,11
Rapidez entrega de pedidos	3	4	3	3,3	0,57
Gama de productos ofrecida	7	7	3	5,7	0,89
SATISFACCIÓN GLOBAL	6	7	4	5,7	

5. Cruzando los resultados sobre el nivel de satisfacción y las expectativas por atributo podremos agrupar las respuestas en 4 tipos de categorías:

a) Satisfacción Alta (>8) / Expectativas Altas (>0,4)

Este es el “patrimonio de calidad” de la empresa. Nuestros clientes aprecian la relación con nosotros por los atributos de calidad que responden a esta tipología. Debemos por lo tanto defenderlos por encima de todo y pensar cómo, a través de pequeñas mejoras incrementales, darles más valor.

b) Satisfacción Alta / Expectativas Bajas (<0,4)

Quizá este grupo de atributos es el de interpretación más sorprendente: estamos tirando el dinero con ellos. Nuestros clientes no nos los demandan (expectativas bajas), pero en cambio lo estamos haciendo muy bien al respecto de ellos. “Hacerlo muy bien” puede significar muchas cosas: demasiada rapidez, personal muy eficaz, etc. Pero esos recursos, nos dicen nuestros clientes, estarían mejor invertidos en otros elementos de nuestra oferta.

c) Satisfacción Baja (<8) / Expectativas Altas

Por el contrario, si perdemos clientes, si la fidelización está disminuyendo, podemos estar convencidos de que se debe a los atributos de calidad que se sitúan dentro de esta categoría. En el Excel anterior que acompaña a esta presentación, por ejemplo, la poca rapidez en la entrega de pedidos y una gama de productos inadecuada estarían provocando la desafección de nuestros clientes. Es en estos aspectos de nuestra oferta en los que debemos invertir los recursos que desinvertimos de la categoría anterior.

d) Satisfacción Baja / Expectativas Bajas

Olvidémonos de estos aspectos de nuestro servicio, no les dediquemos tiempo. Puede que nuestros clientes se quejen de ellos, pero lo hacen “con la boca pequeña” (bajas expectativas). Sabemos que no lo estamos haciendo muy bien al respecto, pero tenemos otras preocupaciones más acuciantes.

Con los 5 pasos anteriores podemos definir un programa de orientación al cliente en nuestra empresa: qué debemos hacer y qué no. Esta metodología está al alcance de cualquier empresa, por pequeña que sea. De hecho, bastantes la utilizan. Sin embargo, no todas van más allá de las encuestas, y son capaces de generar actuaciones de mejora que acerquen a la organización en la dirección marcada por los clientes.

Podemos definir orientación al cliente como “conocer” para “cambiar”. Si realizamos las encuestas, explotamos los resultados y no definimos planes concretos de actuación, estaremos perdiendo el tiempo y el dinero, y se lo estaremos haciendo perder también a nuestros clientes. Es decir, “sólo conoceremos”, tendremos una buena cultura general sobre los gustos y las valoraciones de nuestros clientes.

Debemos por lo tanto saber vincular “actuaciones sugeridas por los clientes”, con procesos internos de trabajo y responsables de esos procesos. Las actuaciones sugeridas generarán objetivos de mejora, que asignaremos a los responsables. Sólo de este modo podremos estar seguros que conseguimos una orientación al cliente eficaz en nuestra organización.

En definitiva, los pasos que debemos dar para orientarnos al cliente son:

1. Obtener información del cliente: qué quieren de nosotros y cómo de satisfechos están con nuestra oferta.
2. Identificar, con nuestro equipo, los cambios en los procesos que el cliente nos pide.
3. Poner en marcha los cambios, mediante la implicación de nuestra gente.
4. Medir el desempeño de los nuevos procesos.
5. Volver a preguntar al cliente.

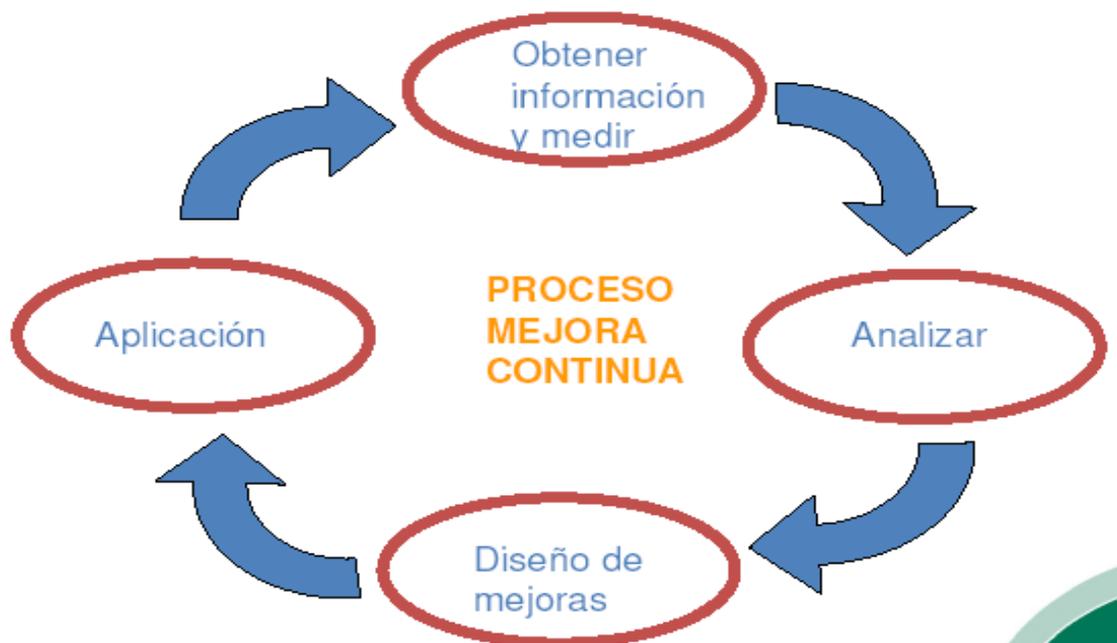
La orientación al cliente en los servicios de back office de Caja Rural de Granada

Ángel López García – CAJA RURAL DE GRANADA

¿En qué se fundamenta la competitividad de una entidad financiera? Podemos distinguir tres elementos: el producto, el precio y el servicio. Los dos primeros son fácilmente clonables entre unas y otras entidades y, por lo tanto, no son elementos con los que se pueda competir. Es el servicio al cliente lo que marca la diferencia.

Hace ahora siete años, Caja Rural de Granada se planteó la sostenibilidad de su modelo de negocio, apostando de manera decidida por el servicio al cliente como eje de su estrategia.

La reflexión que se llevó a cabo en su momento fue la siguiente: los servicios centrales dan apoyo al front office de la entidad, pero hay una cadena de valor que llega hasta el cliente, y que vincula a las sucursales con los servicios de back office e incluso con los proveedores externos de Caja Rural. Todos los eslabones de esa cadena suman –o restan- valor para el cliente. Se trataba de desarrollar, en cada eslabón, una sistemática de mejora continua: medir > analizar resultados > diseñar mejoras > aplicarlas > y volver a medir. Y este “círculo virtuoso” repetirlo periódicamente.



Toda la cadena era importante, sí, pero especialmente recabó nuestra atención el eslabón que relacionaba los servicios centrales con las oficinas. “¿Los jefes (de servicios centrales) somos proveedores de las oficinas...?”. Era una pregunta que denotaba sorpresa hace siete años, y que sugería el inicio de un cambio cultural de calado en la organización. Lo que había detrás de

esa pregunta era la constatación de un cambio en el modelo de negocio: el papel de SS.CC pasa de un rol de control a un rol de prestar apoyo a la oficina.

CLIENTES:



Con el nuevo modelo de relación, en cuanto a gestión de la calidad, Caja Rural no perseguía cambios radicales, pero sí pequeñas mejoras incrementales. ¿Para conseguir qué? Aumentar la satisfacción del cliente final y mejorar la eficiencia. Dos objetivos generales con evidente impacto en la cuenta de resultados. La calidad por lo tanto, y fuera de cualquier tipo de equívoco, no se concebía como un lujo, sino como una herramienta para mejorar los resultados económicos.

Si el eslabón que relacionaba los servicios centrales con las oficinas era uno de los pasos críticos en la cadena de valor, se hacía necesario medir la idoneidad del servicio prestado desde el punto de vista del usuario (la oficina). En ese momento se produjo un cambio organizativo en Caja Rural que, a la larga, tendría un fuerte impacto en la orientación al cliente: Calidad pasaba a formar parte de la Dirección de Medios. Esto tuvo verdaderamente gran importancia, ya que significaba que de los resultados de las encuestas podían derivarse con más facilidad acciones concretas de mejora que no tenían que pactarse siempre entre departamentos.

Las distintas encuestas de cliente interno estaban diseñadas a la medida de los servicios prestados por cada departamento a las oficinas. Estas encuestas sólo tenían cuatro preguntas en común. La explotación de los resultados permitía ver tanto las expectativas de las sucursales como los niveles de satisfacción por atributos de calidad, de modo que vinculando aquellas con estos se podían identificar áreas generales de mejora.

Esta información de carácter general la recibían —y la siguen recibiendo hoy en día— todos los integrantes de cada departamento. En reuniones con Calidad se analizan las áreas generales de mejora. Como es lógico el enfoque de Calidad es muy positivo: “todos podemos hacerlo mejor”, etc. Buscamos la complicidad, no la reprimenda en ningún caso.

A partir del informe con las áreas generales de mejora, cada departamento elabora un programa de mejora. Este programa define planes de acciones, con responsables e hitos de seguimiento. Los responsables pueden ser los jefes de departamento o personal a su cargo.

Cuatrimestralmente los departamentos reportan a Calidad, y van informando sobre el nivel de avance en los planes de acción. El cumplimiento de planes de acción significa cumplimiento de

objetivos, y tiene un efecto positivo sobre los incentivos económicos percibidos por los departamentos.

En 2012, se definieron 215 objetivos de mejora. Unos más ambiciosos, otros de alcance más reducido. Pero más allá del impacto de cada uno de ellos, expresan la implicación de los servicios centrales en la mejora continua.

Podemos concluir que el cambio iniciado hace siete años ha sido exitoso. Por los resultados concretos en cuanto a iniciativas de mejora, pero también porque ha permitido identificar una herramienta para medir el rendimiento de los servicios de back office. Esto había sido siempre difícil en la organización, incluso a la hora de determinar la asignación de los incentivos económicos. Esa herramienta de medición no son los propios resultados de la encuesta, sino el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados. Este es un elemento de valor añadido de la encuesta de cliente interno.

El debate del CEX

Orientación al cliente en servicios de back office (16-5-2013)

A continuación se hace una transcripción más o menos fiel de las intervenciones de los participantes. Cabe el error en la interpretación de las opiniones registradas, que sólo sería achacable a CERODEFECTOS.

Podemos identificar varios asuntos en torno a los que reunir las distintas intervenciones de los participantes, que encontraron casi siempre la réplica acertada no sólo en **Ángel López**, sino también en sus compañeros de Caja Rural **Jerónimo Luque** y **Miguel Cobos**.

Un primer bloque de intervenciones tuvo que ver con aclaraciones o precisiones sobre la metodología expuesta por **Ángel López** para orientar el back office de la organización hacia su cliente interno. **Chema Prados** mostró su admiración por el elevado número (215) de acciones de mejora identificadas en el back office de Caja Rural a partir de la encuesta de cliente interno, y sobre todo por el alto porcentaje de cumplimiento de objetivos (por encima del 80%). ¿Cuál es la clave del éxito, se preguntaba **Chema**? De las respuestas de **Ángel** y de sus compañeros, podemos inferir al menos tres aspectos críticos:

- a) En primer lugar, los objetivos que se deducen de las acciones de mejora tienen un seguimiento cuatrimestral. Los trabajadores implicados van observando el impacto de las acciones de mejora en los clientes (sus propios compañeros de la red de sucursales). Esto sin duda refuerza su implicación. “Este sistema nos da el método, sobre la base de una buena predisposición. Disciplina y método”. Estas últimas palabras de **Ángel López**, de evidente resonancia seminarista, quedaron durante un rato flotando en la sala...

La mejora se produce, abundó **Ángel**, cuando alguien se siente señalado por el dedo. Qué cierto es esto. Da una respuesta a la pregunta que planteaba **Javier Hidalgo** en su presentación: ¿Por qué de los resultados de las encuestas no se derivan siempre actuaciones en la organización? Ahora sabemos la respuesta: porque esos resultados no acaban “señalando con el dedo” a los responsables de las acciones de mejora.

Acciones de mejora y objetivos que tienen que ver con los resultados de la encuesta pero que también, en opinión de **Rosa Martínez**, han de estar alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.

- b) En segundo lugar, no nos olvidamos de los incentivos económicos. No es lo primero ni es lo esencial, pero sí es muy importante y no debe faltar, a juicio de **Ángel López**, en un programa de orientación al cliente. Los incentivos lógicamente están asociados al cumplimiento de los objetivos.
- c) Por último, un tercer factor es la implicación generalizada de todos los departamentos. **Joaquín Ruiz** se asombraba de los resultados alcanzados con una única persona en el departamento de Calidad de Caja Rural. Pero, como pusieron de manifiesto los propios representantes de la entidad, esa persona (**Ángel López**) “sólo” se ocupa de afinar la metodología y de lanzarla. Son los departamentos y sus responsables los que la hacen suya.

Este es quizá el éxito de la iniciativa que nos explicaron nuestros amigos de Caja Rural: no la metodología, no la consecución de objetivos, sino haber hecho partícipe al conjunto de la organización del deseo de la mejora continua.

En relación con la metodología explicada, **Ignacio Valenzuela** nos contó que HispaColex es un despacho de abogados con la calidad certificada desde 2006. Llevan tiempo encuestando al cliente externo, pero hasta ahora no lo habían hecho con el interno. ¿Valorar el trabajo de los compañeros?, se preguntaba Ignacio. **Ángel López** le sugirió cómo empezar: preguntando a los propios usuarios internos de los servicios qué es lo que valoran, qué buscan unos de otros, y de este modo ir elaborando la encuesta interna de satisfacción.

Otro aspecto metodológico, la periodicidad con la que se cierran los ciclos del “círculo virtuoso” (ver ponencia), llamó la atención de **José Moreno**. **Ángel López** nos explicó que esos ciclos duran dos años en los casos de proveedores externos, y de uno cuando se trata de los internos.

Un último aspecto relacionado con la metodología lo planteó abiertamente **Miguel Santisteban**. ¿Cómo llevamos las acciones de mejora, y más si son tantas, a nuestros procedimientos documentados de trabajo? La verdad es que la pregunta tiene miga. Doscientas quince acciones, o las que sean, dan cuando se ejecuten para modificar más de uno y más de dos procedimientos. Pero no nos agobiemos. El sentido común de **Ángel López** salió en nuestro auxilio: dejemos que las acciones de mejora se desarrollen y, cuando llegue el momento, ya convertiremos algunos de sus resultados en procedimientos de obligado cumplimiento.

Un segundo bloque de intervenciones se orientó hacia la relación no siempre evidente entre el esfuerzo de la organización por buscar la excelencia y la propia rentabilidad del negocio. Esto es algo que sin duda preocupa, como avalan las intervenciones de **Jesús Porres**, **Ana Soler**, **Héctor de Castro**, **Miguel Cobos** o **Miguel Rojas**.

Una respuesta de manual diría que no sólo no son esfuerzos incompatibles sino que la búsqueda de una (la excelencia) nos debe conducir a la otra (la rentabilidad). Pero ni esto es un manual ni el CEX una institución académica: podemos hablar con franqueza. **Miguel Cobos** nos recordaba que las instituciones financieras son de las pocas empresas que prestan servicios a (algunos) clientes a los que no se les gana dinero. O incluso a no clientes que puntualmente usan los servicios bancarios. Nos retaba con una pregunta muy directa: “¿Vosotros lo haríais?”. Porque a esos clientes no rentables también hay que darles un trato excelente; desde el front office y desde el back office.

¿Puede una empresa ser sólo “excelente” con sus clientes rentables, y no serlo con el resto? Es una pregunta casi filosófica. El Modelo Europeo de Excelencia (EFQM), cada vez más extendido como complemento de la norma ISO 9001, dice claramente que eso no es posible: debemos buscar la excelencia en todas las relaciones, lo que nos lleva a la responsabilidad social corporativa. Pero quizá este es un enfoque “muy de manual”, y podría ser suficiente si nos quedamos a medio camino: sí, excelentes siempre, pero dado que los recursos son limitados, no con todos los clientes “igual de excelentes”.

Ana Soler insistía acerca del momento en que se cruza la información procedente de los clientes (encuestas) con su nivel de rentabilidad. Son los clientes más vinculados con la entidad, y no necesariamente los más rentables, los que muestran mayores niveles de satisfacción, explicaba **Ángel López**. De hecho nos recordaba que uno de los factores en común que tienen las entidades financieras que no han sido intervenidas (La Caixa, Bankinter, Sabadell...) es una muy alta preocupación por la calidad y el servicio al cliente.

Esta parte del debate sobre la rentabilidad trajo como aportación complementaria una interesante explicación por parte de **Jerónimo Luque** sobre la irrupción de la tecnología en las relaciones con los clientes (a través de la banca electrónica). Citó un reciente estudio de IBM, según el cual la tecnología hace que determinados tipos de transacciones más banales (transferencias, consultas, etc.) se realicen a través de banca electrónica o de banca móvil. En cambio, las operaciones bancarias con un mayor valor añadido (como la contratación de un fondo de inversión o la solicitud de una hipoteca) requieren de la visita a la sucursal. Esto exige de la entidad financiera políticas de orientación al cliente diferenciadas, porque los atributos de calidad que demandan ambas categorías de clientes son distintos.

Por último, obviando las diferencias entre el cliente interno y el externo, hablamos también en un tercer bloque de intervenciones de la orientación hacia el cliente externo. **Jorge Yélamos** se interesó por la sistemática seguida por Caja Rural a la hora de compararse con su competencia. **Ángel López** primero y **Miguel Cobos** después explicaron a ese respecto la utilización de las técnicas de cliente misterioso, que efectivamente han ayudado a Caja Rural a mejorar mediante la comparación con su competencia.

Además de esa técnica de comparación, han ayudado mucho en la mejora los Acuerdos de Nivel de Servicio con los proveedores. Su utilización ha sido importante para empezar a introducir las mediciones en los tiempos de respuesta. Esto ha hecho que finalmente la resolución de incidencias esté muy controlada. **Jerónimo Luque** nos explicaba cómo la utilización de la herramienta SIGPE, de Rural Servicios Informáticos, ha hecho que Caja Rural mida hoy en día los tiempos de respuesta en segundos. Tecnología y medición. Lo que no se mide, ya lo sabemos, no se mejora.

Para terminar este segundo seminario, y también en relación con las encuestas de satisfacción a clientes externos, **Chema Prados** nos advertía de la dificultad de encuestar a la persona adecuada. ¿Quién es esa persona cuando en una organización cliente “uno” nos contrata, otro nos paga y un tercero es el que lleva la relación de trabajo...? La respuesta, según **Jesús Porres**, es clara: es el usuario final el que debe valorar el servicio prestado, y no por ejemplo su servicio de Administración. Esto es así sobre todo, a juicio de **Ángel López**, si vamos a utilizar la respuesta para definir mejoras. Distinto sería, por ejemplo, si buscáramos esas respuestas para negociar las condiciones de un contrato o algo semejante.

De este modo, se clausuró este segundo seminario. Hubo muchas más intervenciones de las aquí recogidas, pero el espacio y el tiempo disponibles nos obligan a resumirlas. Agradecemos a todos los asistentes su participación activa en el debate.

Organización y coordinación:

**CERODEFECTOS
CONSULTORÍA Y FORMACIÓN**

Edificio CAMT
C/ Benjamín Franklin, 7
18100 Armilla (Granada)

Tel. 958 376579
E mail: info@cerodefectos.es
www.cerodefectos.es

Con el patrocinio de:

**TRAJANO
CENTRO DE FORMACIÓN**

C/ Trajano, 8
18002 Granada

Tel. 958 287072
E mail: info@trajanoformacion.com
www.trajanoformación.com