



Un imperativo del cliente y de la competencia “La Excelencia Operativa o la madurez del mercado”

Clave de la Cultura Empresarial en un entorno altamente agresivo y exigente

La Real Academia Española (RAE) define la Excelencia como: “Superior calidad o bondad que hace digno de singular aprecio y estimación algo”. Y la operatividad es la “capacidad para realizar una función”, lo operativo es aquello que “obra y hace su efecto”. La Excelencia Operativa supone una estrategia de gestión orientada a: optimizar los procesos operativos de la compañía, incrementar al máximo la productividad y, por consiguiente, la competitividad.



De izquierda a derecha son: Samuel Muñoz, Jesús Arrabal Parrilla, la redacción de Bit, Isabel Varela (en la cabecera de la mesa), Pablo Argáiz Rodrigo (en primer término), y David Cox.

Es consecuencia de la madurez del mercado, en el caso de las telecomunicaciones, ferozmente competitivo, con márgenes cada vez más estrechos y en perpetua mutación. El cambio de la telefonía fija a la móvil dan fe de una transformación que altera constantemente el paisaje del mercado y obliga a los operadores a examinar –cuidadosa pero velozmente– su posicionamiento, a fin de seguir siendo competitivos.

No basta con ofrecer productos óptimos y punteros. Decisión de la cúspide de la pirámide directiva, en ella cobra especial protagonismo una atención personalizada al cliente, con profesionales convenientemente preparados y con la suficiente flexibilidad como para adaptarse a un mercado en permanente evolución y conseguir lo más difícil todavía: la fidelización del cliente. Pero lo que es más arduo: la Excelencia Operativa debe interiorizarse por la compañía hasta formar parte de la Cultura Corporativa.

En esta ocasión, nuestro debate lo conduce **Pablo Argai Rodríguez**, amplio conocedor del ámbito del “management” dentro del sector de las telecomunicaciones y Gerente Senior de DMR Consulting. Hemos contado con unos ponentes de excepción: **Isabel Varela**, Gerente Oficina Proyecto Excelencia de Telefónica, **David Cox**, Director de Gestión del Cambio y Excelencia Operativa de ONO, **Samuel Muñoz**, Director de Excelencia de Amena y **Jesús Arrabal Parrilla**, Senior Manager, Responsable de Calidad y Procesos de Vodafone España.

bit Últimamente han proliferado de forma considerable las iniciativas sobre Excelencia Operativa. Según el libro “Disciplina de los

líderes del mercado” de Michael Treacy y Fred Wiersema, ninguna compañía puede ser la mejor en todo, al mismo tiempo, por el contrario, debe elegir ser: la que alcance la mayor Excelencia Operativa, el liderazgo de producto o proporcione la atención más óptima al cliente. ¿Estáis de acuerdo? ¿Qué posicionamiento deberá adoptar cada operador y cuáles son sus retos de cara al futuro?

Isabel Varela. Nosotros apostamos por todo. Queremos ofrecer la mejor calidad, el mejor producto y la mejor atención al cliente. En el marco de la Excelencia Operativa no podemos empezar poniéndonos límites.

David Cox. Los conceptos de Excelencia Operativa y cliente están solapados: no cabe hablar en Excelencia Operativa sin pensar que es el cliente quien realmente define lo que hay que hacer para alcanzarla.

Jesús Arrabal. Nosotros hemos basado nuestra orientación en la máxima retroalimentación con el cliente. Así hemos estructurado una organización de alto rendimiento capaz de dar respuesta, lo antes posible, al cliente, y aunando un elevado nivel técnico con una oferta tecnológica asequible.

Samuel Muñoz. En nuestro caso, no concebimos la Excelencia Operativa como un objetivo en sí mismo, sino como uno de los elementos necesarios para asegurar que nuestros clientes están satisfechos con el servicio ofrecido. La satisfacción de los clientes depende tanto de aspectos tangibles, vinculados a la calidad de la operación y del servicio prestado; como de otros intangibles, como los relacionados con la oferta de producto, la calidad de la relación empresa-cliente o la



Samuel Muñoz

“A medida que el mercado madura, la fidelización se convierte en la principal palanca de gestión del valor, y para ello es necesario que los clientes estén satisfechos con la compañía”

imagen de la compañía. En este sentido, la Excelencia del servicio es una pieza clave dentro de una estrategia global orientada hacia los clientes.

bit Entonces, ¿cómo definiríais la Excelencia Operativa?

David Cox. Es lo que percibe el cliente y en ella intervienen dos factores: los costes de operación y la calidad percibida por el cliente, entre los que hay que buscar un equilibrio. La Excelencia Operativa es rentable. Siempre es más barato hacer las cosas bien desde el principio.

Isabel Varela. Igualmente, nuestro lema en Excelencia Operativa es que “hacer las cosas bien a la primera genera calidad y eficiencia”.

Samuel Muñoz. En mi opinión, se trata de transformar las operaciones de la compañía en torno a las necesidades del cliente.

Isabel Varela. Sí, pero aspirando a la mejor práctica, con modelos que realmente le satisfagan.

bit ¿Por qué los operadores están tan concienciados con la Excelencia Operativa?



Jesús Arrabal Parrilla

“Una empresa de servicios sin una buena atención al cliente, y sin un equipo humano capaz de afrontar retos imprevisibles a corto plazo, está muy limitada”

Jesús Arrabal. El objetivo es la satisfacción del cliente. Lo importante es la percepción del cliente y es lo que nos exige ser exhaustivos al ofertar el producto. Operativamente formamos grupos interdisciplinarios capaces de enfocar cada problema, orientados a la satisfacción de nuestros clientes, y cuyo trabajo se traduce en productos de calidad y en unos procesos internos eficientes.

Samuel Muñoz. Hace unos años, en un contexto de fuerte crecimiento de mercado, lo que más importaba era captar nuevos clientes. A medida que el mercado madura, la fidelización se convierte en la principal palanca de gestión del valor, y para ello es necesario que los clientes estén satisfechos con la compañía. La Excelencia en el servicio y en las operaciones plantea desafíos cada vez más importantes, a medida que el mercado madura: la competencia es cada vez más agresiva, los productos cada vez más sofisticados, los clientes cada vez más exigentes. Esto nos obliga entender mejor a nuestros clientes para así enfocar nuestros esfuerzos en la satisfacción de sus necesidades.

Isabel Varela. En nuestro caso, el cliente se mostraba cada vez más insatisfecho, con unos servicios que, objetivamente hablando, eran de calidad pero cuya percepción, por parte del cliente, era cada vez peor. La Excelencia Operativa fue una decisión de presidencia y supone un cambio en la cultura empresarial.

bit Por consiguiente, ¿la Excelencia Operativa supone la calidad orientada al cliente final?

Isabel Varela. Sí. En nuestra experiencia, orientarnos a la calidad percibida por el cliente mejora los

índices de satisfacción y es una importante fuente de eficiencia. Cuando resolvemos la petición del cliente a la primera, el cliente se queda satisfecho y no vuelve a llamar para lo mismo. Además, una reclamación resulta muy cara a efectos internos.

Samuel Muñoz. Y un cliente perdido es aún más caro. Al cliente se le fideliza con un servicio de alta calidad.

David Cox. La Excelencia Operativa no es nada nuevo, responde a la evolución natural del sector. Hemos pasado por fases de crecimiento, captación y ahora nos centramos en la gestión de la empresa basada en el trato al cliente, “casi un matrimonio” pues tenemos que mantenerlo contento a lo largo de toda la relación.

Samuel Muñoz. Sectores maduros, como las eléctricas o la banca, aplican ese enfoque desde hace tiempo.

bit ¿Cuáles son las prioridades para la consecución de la Excelencia Operativa?

Samuel Muñoz. Depende de cada compañía. Para establecer cuáles son las prioridades, es necesario entender tanto la percepción que tienen los clientes sobre el servicio ofrecido —a través de estudios de mercado— como la calidad objetiva del servicio prestado extremo-a-extremo. De esta manera se identifican aquellos aspectos en que el cliente nos pide mejorar, y se distingue cuándo se trata de un problema objetivo de calidad o cuándo de una percepción. En el primer caso, aplicaremos un programa de mejora operativa; si se trata de un “gap” en la percepción del nivel del servicio, es necesario un programa de comunicación.

bit ¿Existe algún aspecto en particular en que el cliente sea más exigente?

Jesús Arrabal. Sí, en un sentido amplio podemos considerar como “clientes” a los que adquieren nuestros servicios, a los accionistas de nuestra empresa y a los empleados que la formamos; los procesos críticos varían en función de las expectativas de cada grupo. Con la información procedente de esos tres canales confeccionamos los estándares de funcionamiento, orientados a poner en marcha acciones, iniciativas y a introducir modificaciones, tanto en productos como en procesos. Es una actividad dinámica porque las condiciones del mercado están en permanente cambio.

Isabel Varela. Nosotros hemos localizado nuestros “talones de Aquiles” a partir de la atención al cliente y la calidad del servicio. Hay que ser mejor en aquello que el cliente valora más, cubrir sus expectativas.

David Cox. La satisfacción del cliente debe conseguirse en el “call-center” que es la cara de la empresa. Hay que tener unos objetivos muy claros para mantener el equilibrio entre servicio y coste. Nosotros cultivamos la transparencia para ganarnos la confianza del cliente. Pero, además de los procesos críticos, hay que identificar también los atributos.

[Como dice otro “gurú” del “management” **Philip Kotler:** “El coste de la fuerza de ventas es elevado, pero se reduce con una buena formación de los vendedores y la automatización de las ventas con un buen telemarketing]

bit ¿Cómo abordan sus respectivas compañías la Excelencia Operativa?

Isabel Varela. Llevamos un año trabajando en Excelencia Operativa. “Pisar el terreno” en el propio “call-center” nos ha permitido percibir claramente el problema, que afecta a todas las áreas, y saber cómo podemos funcionar mejor con la colaboración de todos. El “call center” es quien contacta con el cliente, pero el cliente es responsabilidad de todas las áreas de la empresa.

David Cox. Nosotros basamos la Excelencia Operativa en unos indicadores que nos revelan qué quiere el cliente así como aumentar su nivel de satisfacción, identificar oportunidades y eliminar los problemas.

Samuel Muñoz. La orientación hacia la Excelencia y la satisfacción de los clientes es una pieza clave de nuestro programa estratégico, supone una transformación cultural, muy importante para toda la compañía. Igualmente, nos basamos en unos indicadores de calidad y nivel de servicio, en una batería de proyectos de mejora patrocinados por el primer nivel directivo de la compañía y en una serie de iniciativas de gestión del cambio que incluyen la comunicación interna y externa a nuestros socios de negocio.

Jesús Arrabal. De una manera práctica ponemos en marcha iniciativas de mejora. Cuando abordamos la optimización de un proceso, se forma un grupo interdisciplinar con un objetivo y unas métricas claramente definidas, coordinado por un líder. Para asegurar, tanto el funcionamiento como los resultados, se designa un miembro de la Direc-



Isabel Varela

“Nuestra principal meta es culminar el cambio de Cultura, de manera que toda la empresa interiorice la Excelencia Operativa”

ción que actúa como patrocinador del proyecto.

bit ¿Cuál es la receta para la motivación y el éxito de estos grupos transversales?

David Cox. La definición de unos objetivos a nivel transversal que no se imponen, forma parte del quehacer diario a lo largo de toda la jerarquía.

Isabel Varela. En nuestro caso, en primer lugar es un objetivo marcado por la Presidencia. En segundo lugar, funciona porque a la gente le gusta construir, diseñar cosas útiles con la garantía y el apoyo de toda la organización y, por último, un alto grado de dedicación al proyec-



David Cox

“La Excelencia Operativa es rentable. Siempre es más barato hacer las cosas bien desde el principio”

to, compartiendo hasta el 60% de su actividad diaria.

Jesús Arrabal. Nuestras iniciativas estratégicas tienen una duración media de 3 a 6 meses. Los grupos no son una estructura organizada estable, son interdisciplinarios y los constituyen personas de diferentes niveles y experiencias profesionales y gozan de gran autonomía. El proyecto concluye tan pronto como se aporta la solución.

Samuel Muñoz. Entre los factores clave para el éxito destacaría el patrocinio de los programas de Excelencia desde el primer nivel ejecutivo de la compañía, la gestión rigurosa de los proyectos de mejora y su integración en el día a día de la empresa, y el alineamiento de toda la organización con los

objetivos de Excelencia, mediante una intensa comunicación interna y a través de los sistemas de objetivos e incentivos.

bit ¿Qué iniciativa concreta destacaríais, de cara a la consecución de una Excelencia Operativa con resultados?

Isabel Varela. En la atención telefónica, las medidas urgentes que se aplican ejercen un impacto importante. Antes, cuando un cliente llamaba, el comercial no tenía ni capacidad para resolver, ni el compromiso de responder. Hemos introducido la cultura de resolver la gestión del cliente a la primera, dando al comercial la información que necesita y, para los casos más complejos, comprometiendo al resto de la organización a dar una respuesta en un plazo acordado. En el 2005 redujimos en un 50% las consultas a otras áreas por no tener los comerciales capacidad de resolverlas.

David Cox. El éxito es consecuencia de multitud de factores. Gozamos de un buen ratio de instalación. Respecto al número de cancelaciones, los vendedores propusieron cambiar la estructura de las comisiones basándolas en la venta instalada.

Jesús Arrabal. El “call center” es una ventanilla que no resuelve problemas si no tiene unos procesos bien estructurados detrás. A nosotros nos preocupaba especialmente que el cliente tuviera que llamar más de una vez para resolver un problema. Estudiamos sus necesidades y las clasificamos en grupos para la resolución de incidencias. Implantamos procedimientos especializados que afectaban a las áreas tecnológica y administrativa, con orientación al cliente final. Muchos

técnicos pasaron a formar parte del soporte tecnológico al cliente con lo que un porcentaje significativo de los problemas se resolvían “in situ”.

Samuel Muñoz. Yo destacaría dos áreas: en primer lugar, la atención al cliente, donde se han experimentado mejoras relevantes durante 2005 que se han traducido en un incremento muy importante de la satisfacción de nuestros clientes, y, en segundo lugar, en la cobertura y la calidad de comunicación.

bit ¿Qué próximas acciones relevantes tenéis en mente?

Jesús Arrabal. Tenemos varias acciones previstas. Por destacar alguna importante en relación con los recursos humanos, que son la base de una buena calidad de servicio al cliente final, hemos puesto en marcha un programa de desarrollo personal y de gestión, con una duración de tres años, con actuaciones individualizadas, en el que van a participar unos 800 empleados.

David Cox. Se trata de un proceso constante y dinámico en el que nos hemos centrado en la satisfacción del cliente más que en su insatisfacción.

Isabel Varela. Nuestra principal meta es culminar el cambio de Cultura, de manera que toda la empresa interiorice la Excelencia Operativa.

Samuel Muñoz. Nuestro objetivo es ser líderes en satisfacción del cliente, algo que no se consigue a corto plazo, y en lo que continuaremos trabajando durante todo el 2006. Una vez superadas las debilidades en aspectos básicos del servicio, durante este año centramos nues-

tros esfuerzos en diferenciarnos por la calidad de la relación con nuestros clientes, desarrollando así la Excelencia Operativa y en el servicio como una fuente de ventaja competitiva sostenible. Asimismo, con la integración en el Grupo FT/ORANGE, se producirá un “rebranding” que encaja perfectamente en el programa de Excelencia de nuestra compañía.

bit A lo largo del debate, hemos identificado algunos elementos interesantes como: la importancia de la calidad percibida por parte del cliente como guía para alcanzar la Excelencia Operativa, la necesidad de una visión transversal (equipos multidisciplinares) para poder avanzar en la búsqueda de la Excelencia. ¿Qué otros aspectos destacaríais?

Samuel Muñoz. El sector ha entrado en una fase de maduración en la que la Excelencia Operativa y la orientación a la satisfacción de cliente cobran protagonismo.

Jesús Arrabal. Cada compañía pone el énfasis en aspectos diferentes pero resulta indiscutible que una empresa de servicios sin una buena atención al cliente, y sin un equipo humano capaz de afrontar retos imprevisibles a corto plazo, está muy limitada.

David Cox. A través de distintos caminos todos hemos llegado a la conclusión de que la clave está en la atención al cliente.

Isabel Varela. El cliente se ha vuelto más exigente y nos ha hecho ver que el objetivo número uno es una buena percepción de la calidad de nuestros servicios.

La Real Academia Española define también la Excelencia como:

INFORME DE LA SITUACIÓN MUNDIAL DE GOBIERNO DE LAS TI 2006

De acuerdo con el Informe de Situación Mundial de Gobierno de las TI 2006, encargado por el IT Governance Institute (ITGI), los dos principales problemas que afectan a la tecnología de la información son dos: *los incidentes de operación y los temas relacionados con el personal.*

La encuesta incluye 695 entrevistas con directores generales y directores de sistemas de información de 22 países. Evalúa las prioridades de altos cargos y ejecutivos y las acciones emprendidas por los mismos tomando como referencia las pautas del IT Governance Institute.

El estudio pone de manifiesto numerosas mejoras respecto al informe del año 2003. Las TI (Tecnologías de la Información) ocupan ya el 63% de las agendas de las juntas directivas frente al 58% del 2003. El número de empresas que afirmaron no tener problemas de TI pasó del 7% al 21%.

El IT Governance Institute (ITGI) fue fundado en 1998 para orientar, a nivel internacional, las directrices empresariales relativas a las TI a través de la medición, monitorización y optimización de las posibilidades de negocio, a partir de la inversión en TI (www.itgi.org)

“Tratamiento de respeto y cortesía que se da a algunas personas por su dignidad o empleo”. La Excelencia Operativa vuelve dicho concepto susceptible de aplicarse no sólo a las personas físicas sino también a las jurídicas y, en consecuencia, a las operadoras. A su vez, lo operativo consiste también en lo “preparado o listo para ser utilizado o entrar en acción”, lo que encaja con el perfil profesional –flexible y abierto a la novedad– que defiende esta Cultura Empresarial. La enorme influencia y preocupación que está suponiendo la Excelencia Operativa en los operadores de telecomunicación, no es exclusivo del mercado nacional. Organismos y asociaciones a nivel mundial, se esfuerzan por proporcionar prácticas de trabajo con el objetivo de mejorar la operativa empresarial. El IT Governance Institute es una de esas orga-



Pablo Argaiz Rodrigo, conductor del debate

nizaciones que busca maximizar el empleo de la TI en los resultados de negocio y realiza estudios que permiten avanzar en el camino de la Excelencia Operativa. ♦