



BUENA PRÁCTICA: CSAT, el poder del servicio al cliente

CEX CENTROS DE EXCELENCIA

1. Presentación de la organización

CSC es un gran proveedor tecnológico de soluciones empresariales y servicios. Con la gama más amplia de capacidades, CSC ofrece a sus clientes las soluciones más adecuadas para gestionar la complejidad de su negocio y alcanzar sus objetivos.

CSC presta una atención especial en entender las necesidades de sus clientes y movilizar expertos con verdadera experiencia para trabajar con ellos. CSC se caracteriza por ofrecer aquellas soluciones que mejor se adapten a las exigencias únicas de cada cliente.

Durante más de 50 años, clientes de todos los sectores de la industria, tanto del sector privado como público han confiado en CSC para la gestión de sus procesos de negocio, la externalización de sus sistemas de información, la integración de sistemas y servicios de consultoría. *Cada uno de estos clientes tiene un gran número de usuarios a los que CSC ofrece un servicio individual.*

CSC está presente en España desde 1991, cuenta con aproximadamente 1.000 colaboradores y oficinas en Barcelona, Madrid, Málaga y Asturias.

Centro de Tecnologías Avanzadas de CSC en Asturias

Servicios de alto valor añadido a un coste competitivo

El Centro de Tecnologías Avanzadas de CSC en Asturias nace del compromiso de CSC por desarrollar el negocio de subcontratación en España. CSC Asturias inicia su recorrido en el año 2003 con la decisión de expandir el centro de servicios existente en la región para la empresa DuPont, que contaba con 26 personas en aquellas fechas. Dentro de la estrategia de implantación de soluciones informáticas que den respuesta a los nuevos retos de nuestros clientes, CSC decide potenciar los servicios prestados desde el Centro TI de Asturias, transformándolo en un centro de servicios de carácter global, integrado en la red mundial de centros de CSC.

En esta decisión CSC tuvo en cuenta múltiples aspectos, tanto en lo referente a factores de estabilidad política, social y financiera, como en la capacidad de obtener localmente los niveles de formación académica y lingüística adecuados. También se consideró el sustrato empresarial y tecnológico que hiciera viable un Centro de Alta Tecnología. Hay que destacar la estrecha colaboración del centro con la Universidad, las organizaciones locales y el Gobierno desde sus inicios.

2. Título de la buena práctica

CSAT, el poder del servicio al cliente. El servicio personalizado que ofrece nuestro equipo tiene como reto convertir a clientes insatisfechos en clientes muy satisfechos. Escuchando las opiniones de nuestros usuarios, buscamos consolidar relaciones y asegurar el futuro éxito de la empresa.

3. Desarrollo de la buena práctica

La prestigiosa revista *Harvard Business Review* publicó que **"el abismo existente entre clientes algo satisfechos y clientes completamente satisfechos puede ahogar un negocio"**. En un mercado de TI cada vez más competitivo, la medición del nivel de satisfacción del cliente es clave para alcanzar el éxito y la excelencia. De hecho, los líderes de cualquier empresa se diferencian de los demás porque están entrenados y orientados para escuchar activamente al cliente. **Para CSC, no puede ser diferente.**

¿Cómo empezó todo? Con el incremento en el número de llamadas a nuestros centros de asistencia y la subida en el porcentaje de incidencias, uno de nuestros clientes más relevantes estipuló la necesidad contractual de implantar un proceso para medir el nivel de satisfacción de los usuarios. En el año 2008, CSC desarrolló una manera eficaz de cuantificar, medir y monitorizar el nivel de satisfacción. El objetivo era crear un proceso con una visión clara y precisa de cómo recopilar, analizar y usar los datos, para luego emplear la información en la construcción de planes de mejora que, a su vez, elevarían dicho nivel.

Para su éxito, reconocimos la necesidad de crear un proceso fácil de implementar e intuitivo a la hora de utilizar. Se invirtió en planes de estudio, en una base de datos localizada en Estados Unidos cuya finalidad era la recopilación de encuestas, y la contratación de un responsable de control y mantenimiento de datos.

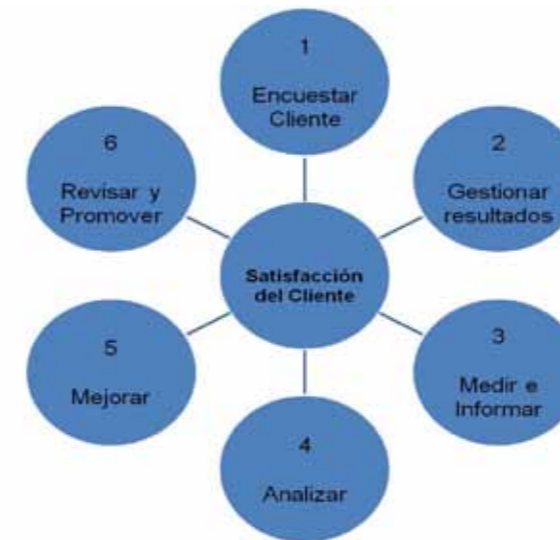
Dado al carácter global de nuestros clientes, nos encontramos con el reto de traducir y adaptar las encuestas a los **cinco idiomas** en los que CSC ofrece sus servicios. Asimismo, era necesario invertir en un equipo de satisfacción al cliente (CSAT) que dominara todos estos idiomas para contactar con los usuarios, analizando y comprendiendo los datos recopilados.

Durante la implementación del proceso hemos pasado por retos significativos como la baja participación de los usuarios en las encuestas. Con la finalidad de combatir esta dificultad, invertimos en un plan de incentivos para incrementar dicho nivel.

En sus fases iniciales, se encontró con ciertas dificultades a la hora de gestionar la base de datos así como la recopilación de encuestas, y sobre todo con la vinculación de la base de datos con nuestra herramienta para registrar los incidentes. Esto requirió la colaboración de programadores y un cierto número de auditorías para asegurar la fidelidad y precisión de los datos presentados al cliente.

Una vez puesto en marcha el sistema para medir el nivel de satisfacción del cliente era obligatorio analizar cómo convertir esta información en **planes de mejora**. Para ello, se tenía que difundir la información a los involucrados para que ellos mismos tomaran conciencia y participasen en la identificación de acciones. Sin embargo, nos encontramos con la falta de colaboración por parte de ciertos equipos y responsables, principalmente por desconocimiento de este nuevo proceso. Nuestro siguiente reto era por tanto concienciar acerca de la importancia de nuestra labor y también demostrar cómo el nuevo sistema de satisfacción al cliente tenía enormes beneficios sobre el negocio (ver apartado RESULTADOS).

Descripción del proceso de satisfacción



- Se seleccionan aleatoriamente el 50% de los problemas resueltos para ser encuestados, excluyendo aquellos que hayan sido evaluados en los últimos 60 días.
- Se mide la satisfacción del usuario para cada categoría del servicio.
- El material y la metodología desarrollada para cada encuesta se envía al cliente para obtener la aprobación, como mínimo 30 días hábiles previos al primer problema encuestado.
- Se hace un seguimiento de la tasa de encuestas contestadas.
- Los resultados de las encuestas se clasifican en categorías.
- Las posibilidades de valoración del servicio son: Muy satisfecho; Satisfecho; Insatisfecho; Muy insatisfecho.
- Los resultados del estudio realizado se archivan y se proporcionan al cliente de manera semanal.
- Los resultados del estudio se usan para ver las tendencias así como los datos relativos a los problemas más comunes o las peticiones y sugerencias típicas de los usuarios.
- Los resultados del estudio se usan para planificar y poner en práctica programas de mejora en los campos que sean necesarios.

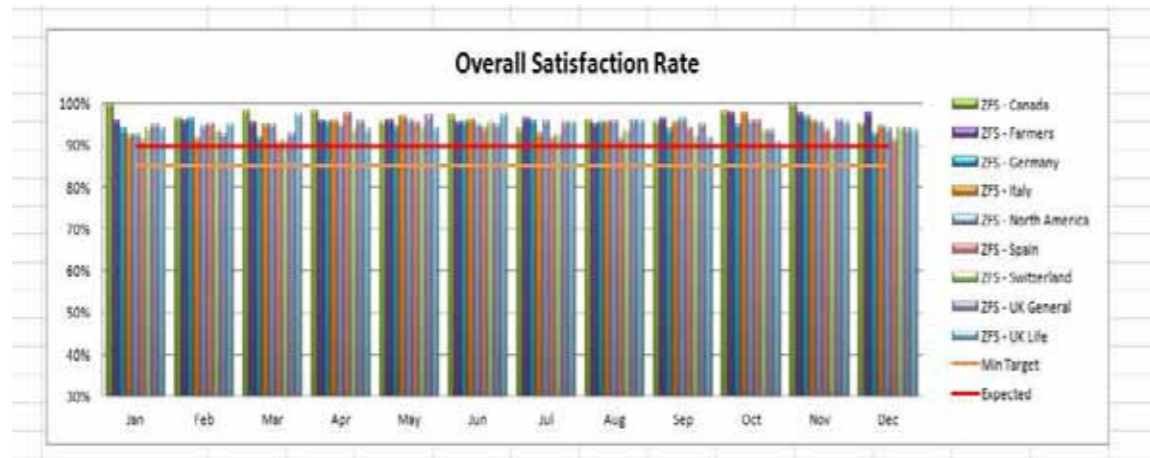
4. Resultados

Se envían unas 11.000 encuestas a nuestros usuarios cada mes. Gestionamos opiniones, investigando y analizando unas 3.000 encuestas mensualmente. Nuestro reto es alcanzar **un mínimo de 90% de satisfacción** y asegurar la excelencia en la gestión de proyectos y servicios. Estamos plenamente orientados hacia el cliente y hemos alcanzado resultados satisfactorios para los diferentes grupos de interés de manera sostenida y equilibrada. Desde su creación, hemos alcanzado el objetivo del **90%** de satisfacción. La detección de áreas donde podemos innovar y mejorar nos ha permitido seguir evolucionando. Además de ejecutar planes de mejora, el equipo tiene como meta informar a nuestros usuarios de los cambios que se han realizado y las nuevas estrategias que se han implementado como consecuencia directa de haber participado en la encuesta. Analizamos las lecciones aprendidas en los proyectos realizados y extraemos conclusiones, compartiendo las mejores prácticas entre todos los equipos. **La comunicación es clave.** De esta manera creamos un proyecto en común, en el que todos se sienten involucrados. Esta orientación es una práctica de la que beneficiaría

cualquier empresa. Este valor añadido nos da importantes ventajas frente a nuestros competidores y nos permite generar en nuestros usuarios un sentimiento de pertenencia a un proyecto compartido. Nuestra orientación hacia el cliente aporta una importante diferencial de valor, como los siguientes gráficos indican:-

Gráficos 1: El nivel de satisfacción anual

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Overall Sat
Min Target	85%	85%	85%	85%	85%	85%
Expected	90%	90%	90%	90%	90%	90%
ZFS - Canada	100,00%	96,55%	98,21%	98,21%	95,45%	
ZFS - Farmers	95,74%	95,75%	95,41%	95,70%	96,29%	
ZFS - Germany	93,66%	96,40%	92,05%	95,41%	94,56%	
ZFS - Italy	92,23%	91,57%	94,74%	95,87%	96,77%	
ZFS - North America	92,72%	94,35%	94,82%	94,88%	96,09%	
ZFS - Spain	91,10%	95,12%	90,63%	97,70%	95,45%	
ZFS - Switzerland	94,16%	93,53%	91,35%	93,71%	94,43%	
ZFS - UK General	94,71%	92,67%	92,94%	95,65%	96,95%	
ZFS - UK Life	94,32%	95,26%	97,37%	93,71%	94,29%	
Grand Total	94,17%	94,62%	93,74%	95,13%	95,53%	

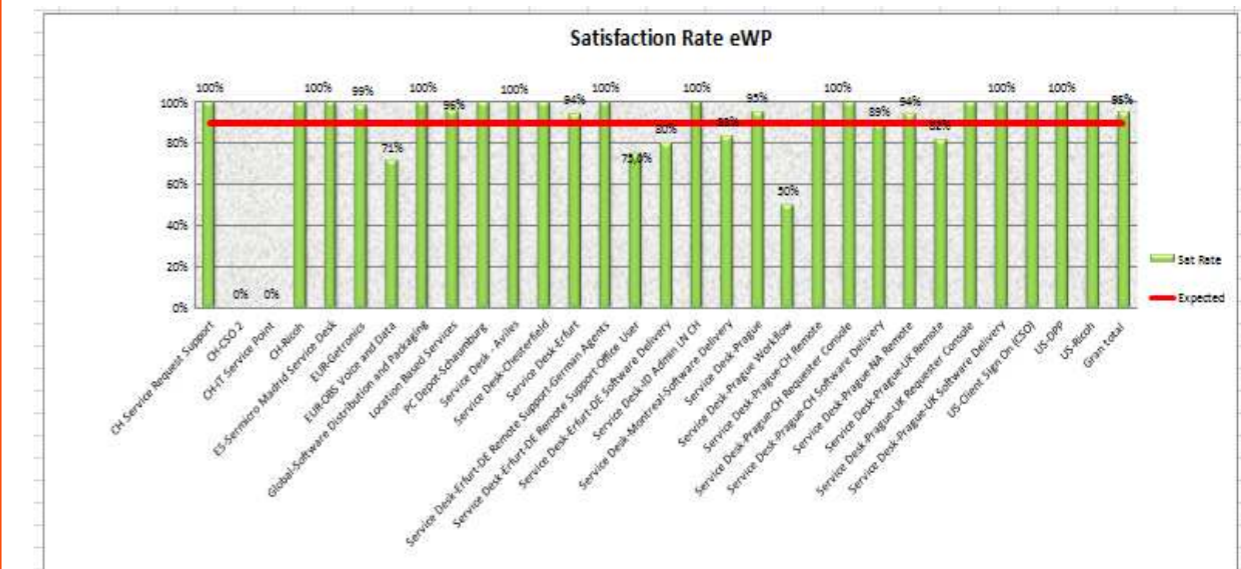
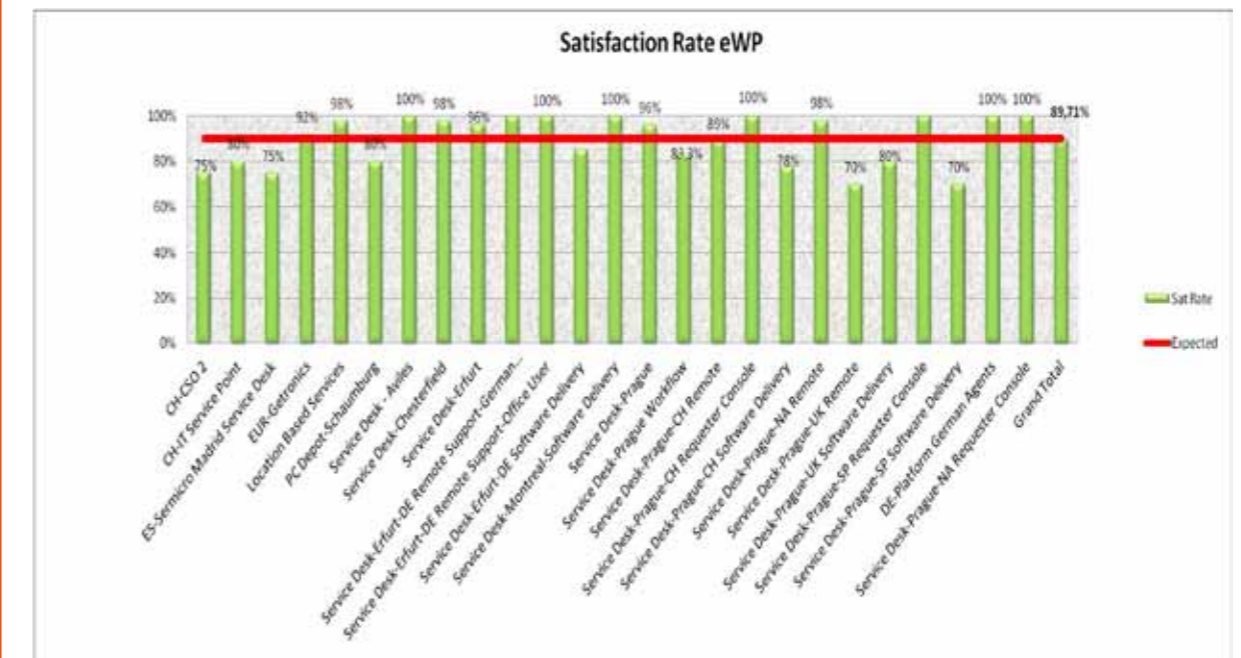


Nuestros resultados demuestran cómo hemos logrado nuestro reto de conseguir un mínimo de 90% de satisfacción de manera constante. Hemos alcanzado nuestros objetivos e incluso hemos conseguido resultados por encima de nuestras metas. Logramos esta mejora, entre otras, haciendo un análisis más profundo de la situación en cada país. Aprendimos rápidamente que una estrategia estándar no nos iba a ofrecer los mejores resultados. La experiencia nos ha enseñado cómo tratar a los diferentes perfiles de usuario, adaptándonos a sus necesidades y requerimientos particulares; una práctica que no emplean todas las empresas.

En cada momento, aseguramos que los usuarios se sientan valorados y que sus opiniones se tomen en cuenta, aplicándolos a proyectos de mejora. Cada acción que se toma con respecto a un problema reportado, se comunica también al usuario para que se sientan involucrados en todo momento del proceso. Asimismo, cualquier proyecto de mejora que se implementa y cada nuevo documento de conocimiento que se genera como consecuencia de la participación en la encuesta, se publica. Se ofrece formación a nuestros empleados cuando se detecta una posibilidad de mejoría en conocimientos. Se invierte tiempo y medios para estar continuamente evolucionando. Recientemente, hemos podido aumentar de manera notable el nivel de satisfacción del cliente con respecto a nuestros equipos dedicándoles más recursos, así como implementando planes de mejora para reducir el tiempo de resolución de incidentes.

Un ejemplo de cómo se ha mejorado se puede ver en los siguientes gráficos, desglosados por equipos:

Gráficos 2: Nivel de satisfacción por equipos



Se ha podido mejorar el porcentaje de satisfacción en un 5%, desde 89,7% en 2014 a 95% en el año 2015. Nuestra manera de recopilar y analizar los datos de cada encuesta nos permite monitorizar el progreso de cada uno de los equipos. De esta manera, detectamos a tiempo dónde y cuándo hay que intervenir.

Sabemos muy bien que la gestión avanzada es aquella que genera mejores resultados para todos los grupos de interés que forman parte de la organización. Es precisamente por ello que analizamos el progreso de cada equipo. Este año de 2015, CSC reestructuró la organización de sus equipos técnicos. Esta nueva reorganización se trataba de la unificación de los equipos con competencias complementarias. A su vez, CSAT se dedica a comunicar toda la información de los usuarios a estos equipos individualmente. Los resultados demostrados en los gráficos son fruto del reconocimiento de mejor adaptar nuestra estrategia a las necesidades del cliente.

5. Lecciones aprendidas

Durante el desarrollo del proceso, hemos aprendido cómo manejar las necesidades y expectativas (explícitas e implícitas) de las diferentes tipologías de nuestros clientes. Hemos aprendido que hay diferentes perfiles de cliente y que hay que

adaptarse a sus necesidades particulares. Esta adaptación incluye las importantes diferencias culturales, un aspecto fundamental para un equipo que ofrece un servicio en cinco idiomas. Es por ello que contratamos a más personas nativas en el equipo.

A su vez, se han identificado grupos de interés y la necesidad de difundir nuestros resultados por toda la empresa, analizando competencias, rendimiento y resultados. Hemos mejorado también la forma de gestionar la relación con nuestro cliente, empleando medidas para elevar el nivel de comunicación por medio de reuniones, conferencias, presentaciones, etc. Nos aseguramos de que esta información valiosa llegue a todas las personas de nuestra organización.

Hemos aprendido de la importancia de seguir evolucionando y adaptando nuestra estrategia para evitar el estancamiento. Es evidente que los planteamientos que nos han resultado eficaces durante años anteriores no nos van a servir eternamente. La situación de nuestro cliente ha cambiado en los últimos años y por lo tanto el servicio que nuestro equipo presta y su estrategia también ha de adaptarse. Por ello, reconocimos la necesidad de estar continuamente revisando nuestra estrategia y planteamiento hacia el cliente.

6. Transversalidad

Demasiadas compañías se basan en medidas obsoletas y poco fiables para analizar y profundizar en la satisfacción del cliente. Nuestro proceso, en cambio, es novedoso y es un buen ejemplo a seguir por su sencillez y por su eficacia. Lo que diferencia a nuestro equipo de otros es la atención específica y especializada que se ofrece a cada cliente:-

- Contactamos a cada usuario insatisfecho personalmente. Tanto la invitación a la encuesta como el proceso de seguimiento es individual al usuario y se hace en su lengua materna cubriendo cinco idiomas: inglés, francés, alemán, italiano y español. **El objetivo es hacer que ellos se sientan únicos y valorados.**
- Citamos el problema en concreto, es decir, no es una llamada genérica que muchos usuarios pueden considerar poco útil. Conversamos sobre sus quejas, inquietudes y sugerencias, siempre de manera personal por teléfono y en la hora estipulada y más conveniente para el usuario. Otras organizaciones tienden a realizar encuestas en horarios poco favorables para el usuario. Nuestro trato al usuario, en cambio, es más personalizado.
- **El proceso de seguimiento es completo, empezando y concluyendo con el usuario.** Se le involucra desde el principio hasta el final del proceso. No solamente se asegura la resolución del problema sino también se informa de las medidas que se han tomado y de los cambios implementados como consecuencia de su participación en nuestra encuesta.
- No se cierra la queja hasta que el problema se haya resuelto. Medimos e informamos de la insatisfacción a los equipos correspondientes dentro de la empresa.
- También se informa al cliente por medio de conferencias internacionales en las que se detallan cada caso con las quejas de los usuarios. Las conferencias tienen una periodicidad semanal, lo cual garantiza un **servicio cercano y de calidad**. En estas conferencias se reparten acciones a todos los responsables y se hace un seguimiento de las mismas.
- Difundimos las conclusiones de nuestras encuestas a toda la empresa, ponemos en marcha **planes de mejora** y finalmente detallamos cada plan de acción en un **boletín mensual** que se envía tanto al cliente como a los empleados implicados.
- Nuestro objetivo no es sólo prevenir el problema en el futuro sino también **facilitar la participación de los usuarios en los procesos de innovación** de la organización y de esta forma asegurar niveles de satisfacción más altos. No solo analizamos sus observaciones implementando sus sugerencias donde resulta factible, sino procuramos también manejar sus expectativas del servicio prestado y así subir el porcentaje de satisfacción a largo plazo.

En conclusión, todas estas medidas son parte de nuestra buena práctica y consideramos que podrían ser especialmente útiles para cualquier organización que esté buscando mejorar su proceso o adaptar su estrategia para conseguir el éxito a largo plazo en un mercado cada vez más competitivo.



EMBUTIDOS LUIS GIL, S.L.
Detección de necesidades
y expectativas de los clientes