2010

Auditoría de la experiencia del cliente Orange con su factura

Proyecto de Mejora Experiencia del Cliente

MASTER EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y EXCELENCIA EMPRESARIAL
Promoción 2009-2010

Cristina García de Lomas Latín
Cinthia Janeth Cuentas Viera
Fernando Alexander Tolentino Aquino
Pelayo Menéndez Solana

Escuela de Organización Industrial
Grupo Orange & France Telecom
12 Julio de 2010

En agradecimiento a la Escuela de Organización Industrial (EOI), a la empresa de Telecomunicaciones Orange, a nuestro Tutor y Director de proyecto D. David Arconada Muñoz, por su paciencia, interés y confianza depositada en nosotros y a todas aquellas personas que han contribuido en mayor o menor grado a la realización del Proyecto Fin de Máster.

A todos vosotros, Gracias.

INDICE

0. Introducción……...1
1. Visión global del proyecto…….2
2. Alcance de la auditoría……..2
3. Planificación de la auditoría……..3
4. Metodología y recursos…….4
   4.1. Metodología……4
   4.2. Recursos tangibles……..7
   4.3. Recursos humanos ……7
5. Resultados obtenidos…….5
   5.1. Identificación de aspectos críticos para el cliente……...8
   5.2. Identificación de mejoras……8
6. Conclusiones…….…...12

0. Introducción

Como requisito fundamental de la Escuela de Organización Industrial EOI para acceder al título de Gestión de la Calidad y Excelencia Empresarial, se debe realizar un proyecto de fin de Máster. Proyecto que es cuidadosamente evaluado y asignado a cada grupo por las autoridades del Máster en conjunto con los miembros del Consejo Asesor.

Uno de los proyectos de fin de Máster consistió en realizar una aauditoria de "Experiencia del Cliente Orange con su Factura". La misma que fue desarrollada en un tiempo de dos meses y medio, bajo la supervisión directa del equipo de Experiencia del Cliente de Orange, lo que no fue impedimento para que el equipo EOI contara con autonomía total al momento de llevar a cabo el proyecto.

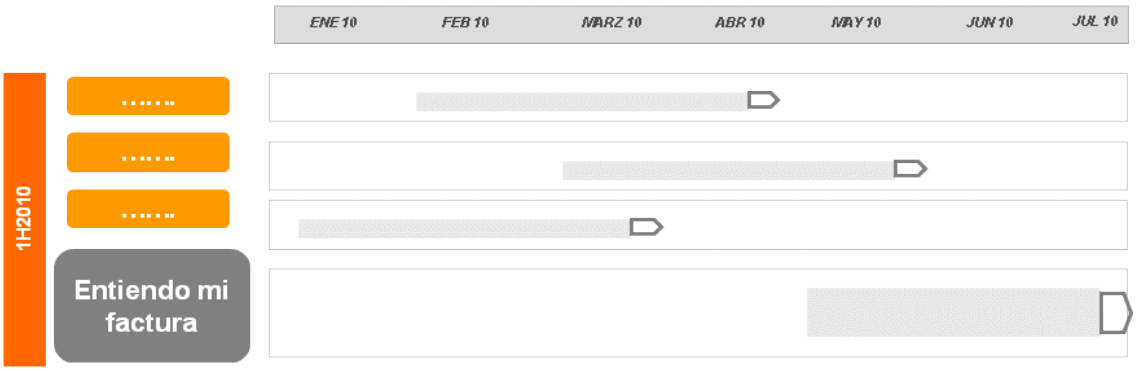
En este documento se explica de manera estructurada el desarrollo de todas las actividades, herramientas, recursos y plazos establecidos para llevar a cabo esta auditoría. Debido al acuerdo de confidencialidad con Orange, no es posible mostrar la información recopilada y los resultados obtenidos de la auditoria. Sin embargo se detalla la metodología empleada y las algunas pautas de las propuestas de mejora. Las mismas que serán puestas en práctica por Orange en el proyecto de mejora que iniciara en la segunda mitad del año.

1. Visión global del proyecto.

Actualmente, Orange tiene tres pilares estratégicos para lograr sus objetivos a corto y largo plazo. Uno de ellos es la “Mejora de Experiencia de Cliente”.

Con el fin de cumplir los objetivos y expectativas de Orange se ha lanzado un proyecto de Mejora de Experiencia de Cliente, cuyo comienzo ha tenido lugar en Octubre de 2008. Este Proyecto contiene, entre otras herramientas, una serie de auditorías relacionadas con la Experiencia del Cliente. Las mismas han sido utilizadas para identificar aspectos críticos, áreas de mejora, entre otros aspectos, dentro de los procesos en los que interactúa el cliente.

Se ha realizado una planificación semestral para llevar a cabo las auditorías antes mencionadas. Entre las auditorías programadas para el primer semestre del 2010 se encuentra la “Auditoria de Experiencia del Cliente Orange con su Factura”. Dicha auditoría se ha llevado a cabo entre los meses de mayo y julio, tal y como se muestra en el siguiente gráfico:



Los resultados obtenidos de la auditoría realizada servirán como input para el proyecto de mejora de la factura Orange programada para el segundo semestre de 2010.

2. Alcance de la auditoría

Con el fin de determinar el alcance de la auditoría, se estableció y definió el ciclo de vida del proceso de la "Experiencia del Cliente con su factura", que engloba las siguientes fases:

3. Planificación de la auditoría

Tal y como muestra el gráfico anterior, se realizó una planificación de nueve semanas de trabajo durante las cuales se realizaron las siguientes actividades:

- Planificación del proyecto: durante la semana 1 se realizó la preparación del plan del proyecto que consistía en detallar las actividades a desarrollar, las herramientas seleccionadas, establecer tiempos y puntos de control.

- Análisis de la experiencia cliente: durante el tiempo transcurrido entre las semanas 2 y 6 se recopiló y analizó la información obtenida tras haber empleado las herramientas y recursos.

- Resultados y conclusiones: Durante las semanas 7 y 8 se evaluaron los resultados obtenidos categorizándolos e identificando los aspectos críticos y posibles áreas de mejora.

- Elaboración de informe: durante los primeros días de la semana 9 se redactó el informe final y se realizaron las correcciones correspondientes previas a la presentación del mismo.

- Presentación de informe: en los últimos días de la semana 9 se realizaron las presentaciones del informe de auditoría a las direcciones de Experiencia de Cliente y Facturación y Cobro de Orange, así como también al comité de la Escuela de la Organización Industrial EOI.

4. Metodología y recursos

4.1 Metodología

Se determinó y definió las técnicas a utilizar para el estudio, herramientas que podemos segmentar en dos categorías:

Por un lado, aquellas que ayudan a entender el proceso desde el punto de vista del cliente. Estas son: Mistery Shopping, Entrevistas al personal que interactúa con clientes y Walkthrough.

Por otro lado, aquellas que permiten escuchar la voz del cliente: Entrevistas a clientes, Focus Groups, escuchas, contenidos de opinión (foros), análisis de quejas y sugerencias. A continuación se explica la utilidad de cada una de ellas para llevar a cabo la auditoría:

- Walk through: Se ha recopilado facturas de Orange, competencia y sectores similares con el fin de analizar e identificar aquellos aspectos "mejorables" para el entendimiento del cliente Orange con su factura. Cada miembro del grupo realizó un análisis intensivo de cada factura, resaltando tanto aspectos positivos como negativos. Finalmente, se realizó un debate para determinar conclusiones del ejercicio.

- Entrevistas a clientes: Se han realizado entrevistas a clientes Orange, de la competencia y de otros sectores con el fin de conocer los aspectos más importantes, descubrir sus necesidades, problemas y expectativas en su experiencia, lo que nos ha permitido detectar áreas de mejora y como las modificaciones que harían en su factura. Adicionalmente, para obtener mejores resultados se segmentó la información por tipo de cliente.

- Entrevistas a personal Orange: Se han realizado entrevistas a fin de detectar evidencias desde el punto de vista del personal que está de cara al cliente. Lo que ha permitido conocer de primera mano el diseño del proceso para el cliente, capturar una visión interna de la calidad percibida y esperada a través de la "voz de la áreas" que se relacionan con los mismos. Además, se ha compartido información analizada mediante otras herramientas y se ha llegado a interesantes conclusiones con su participación. Se ha entrevistado a personal operativo de Orange que tiene contacto directo con el cliente (responsable de back office de facturación, personal de tienda y distribuidores)

- Focus Groups: Tras haber utilizado esta herramienta se ha obtenido información relativa a la experiencia de cada cliente, es decir, motivaciones, razones de comportamientos, reacciones, entre otros. Para ello se ha reunido a un grupo de clientes del sector que han debatido de forma libre, pero guiada, sobre un conjunto de aspectos relativos a la factura.

- Mistery Shopping: Se ha analizado las respuestas que ofrecen las empresas del sector a los clientes de su experiencia. El equipo auditor ha ido a tiendas Orange y de la competencia a solicitar información sobre dudas en la factura.

– Escuchas: Se analizó la voz del cliente en sus llamadas al call center de la compañía para detectar problemas o necesidades en su experiencia. Se han realizado escuchas en tiempo real de clientes Orange que llaman al call center por dudas en factura.

– Análisis de sugerencias: Se han identificado los aspectos de calidad en la experiencia del cliente que dan lugar a quejas o incidencias (focos de problemas e insatisfacción). Se han analizado, filtrado y segmentado la información proveniente de sugerencias de clientes Orange.

– Contenidos de opinión (foros): Se ha analizado los contenidos de sitios web que invitan a los usuarios a discutir o compartir información relevante en relación una temática, de forma libre e informal, en torno a un interés común. En este sentido se ha recopilado información de las diferentes opiniones de los usuarios en relación con facturas de telefonía.

En el siguiente gráfico se muestra la relación cualitativa y cuantitativa entre las facturas analizadas y las técnicas empleadas.

Fuentes de Información (Análisis Experiencia Cliente)

	Fuentes de análisis						
	Walkthrough	Focus	Entrevistas	Tiendas	Sugerencias	Escuchas	Foros
orange	●	●	●	●	●	●	●
orange	●	●	●	●	●	●	●
orange	●		●				
Claro	●		●				
	●			●			●
	●		●				●
	●			●			●
							●
yacom	●		●	●			
Jazztel	●		●				
gasNatural	●		Comparativa				
IBERDROLA	●		Comparativa				
TeleCable	●		Comparativa				
Canal de Isabel II	●		Comparativa				
Total	52	3	20	8	362	18	10

4.2. Recursos tangibles

El principal recurso de análisis utilizado hace referencia a las diversas facturas del sector de telecomunicaciones y otros sectores. A continuación se presenta el detalle de facturas utilizadas segmentadas por sector, tipo de factura (fijo o móvil) y país.

4.3. Recursos Humanos

Para el desarrollo de la auditoría se ha contado con el apoyo de diversos colectivos que han resultado de mucha utilidad y aportado gran valor para la obtención de resultados y la elaboración del informe.

Los diversos colaboradores y partes interesadas son los siguientes:

5. Resultados obtenidos

Tras el análisis realizado se identificaron aquellos aspectos que suponen ser críticos para el cliente, así como las propuestas de mejora para la elaboración del prototipo de la nueva factura de la compañía.

5.1. Identificación de aspectos críticos para el cliente

Los aspectos críticos identificados desde el punto de vista del cliente son los siguientes:

- Información: se define como tal al conjunto de datos personales, del contrato y consumo que contiene la factura.
- Claridad: Entendida por ésta, la facilidad del cliente para comprender los aspectos, el lenguaje, así como las abreviaturas de la factura.
- Diseño: Estructura de formato de la factura.
- Ayuda: Facilidad que se le da al cliente para resolver dudas sobre la factura (llamadas al call center o visita a tiendas).

5.2. Identificación de mejoras

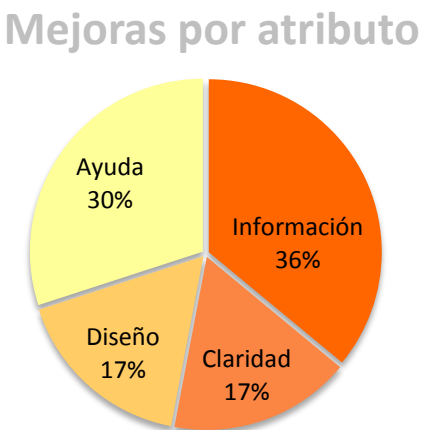
Por motivos de compromiso de confidencialidad con Orange, no es posible exponer las áreas susceptibles de mejora así como las propuestas identificadas para cada fase del proceso de "Experiencia del cliente Orange con su factura". Sin embargo, se procederá a explicar la metodología utilizada para su obtención.

Después de obtener los resultados de todas las herramientas y utilizar todos los recursos, se procedió a clasificar y agrupar toda la información en los aspectos críticos detectados. Posteriormente se filtraron en aquellos que afectaban directamente al proceso de la "experiencia del cliente Orange con su factura". Una vez identificados los aspectos críticos aplicables se agrupó la información y se identificó por cada fase de experiencia de cliente con su factura (leo e interpreto, identifico que no entiendo y me ayudan a entender) aspectos considerados negativos y positivos.

De aquellos aspectos considerados como mejores prácticas por parte de cada compañía, tanto de empresas del sector de telecomunicaciones como de otros sectores, se ha procedido a determinar y seleccionar los Best In Class (BIC), representados por la estrella naranja.

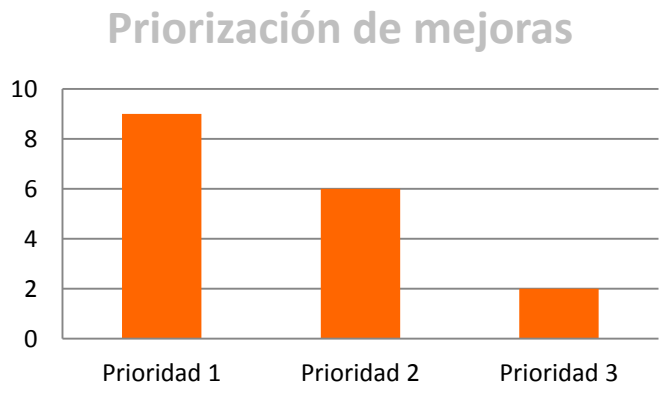
Todos los aspectos considerados Best In Class han sido cuidadosamente evaluados con el fin de determinar si eran aplicables o no al nuevo prototipo de factura Orange. En caso de ser aplicable se realizaron las correspondientes adecuaciones.

Con toda la información se procedió a la redacción de propuestas de mejora, segmentándolas e identificándolas por cada aspecto crítico. En el siguiente gráfico se puede observar el resultado en porcentaje de las mejoras identificadas por atributo:



Tal y como muestra la gráfica el 36% de las mejoras detectadas están relacionadas con la información detallada en factura, un 30% se relacionan con la ayuda y asesoría prestada por parte de Orange, un 17% con la claridad de la factura y un 17% con el diseño de la factura.

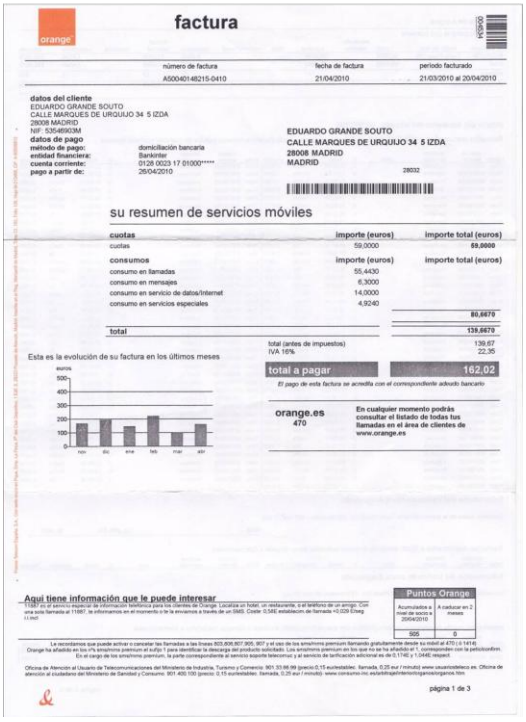
Adicionalmente se han categorizado por prioridad en función de su grado de importancia (1-3 de mayor importancia a menor). En el siguiente gráfico se puede observar las propuestas priorizadas:



Como podemos observar se han encontrado nueve propuestas de mejora de primera prioridad, seis de segunda y dos de tercera.

Finalmente se ha realizado un prototipo de la nueva propuesta de factura, incluyendo las mejoras identificadas.

Diseño de factura actual



factura

número de factura	fecha de factura	período facturado
A50040148215-0410	21/04/2010	21/03/2010 al 20/04/2010

datos del cliente
EDUARDO GRANDE SOUTO
CALLE MARQUES DE URQUIJO 34 5 IZDA
28008 MADRID
NIF: 53546903M

datos de pago
método de pago: domiciliación bancaria
entidad financiera: Bankinter
cuenta corriente: 0128 0023 17 01000*****
pago a partir de: 26/04/2010

EDUARDO GRANDE SOUTO
CALLE MARQUES DE URQUIJO 34 5 IZDA
28008 MADRID
MADRID
28032

su resumen de servicios móviles

cuotas	importe (euros)	importe total (euros)
cuotas	59,0000	59,0000
consumos	**importe (euros)**	**importe total (euros)**
consumo en llamadas	55,4430	
consumo en mensajes	6,3000	
consumo en servicio de datos/Internet	14,0000	
consumo en servicios especiales	4,9240	
		80,6670
total		139,6670

total (antes de impuestos)	139,67
IVA 16%	22,35
total a pagar	**162,02**

El pago de esta factura se acredita con el correspondiente adeudo bancario

Esta es la evolución de su factura en los últimos meses

euros
500
400
300
200
100
0
nov dic ene feb mar abr

orange.es
470

En cualquier momento podrás consultar el listado de todas tus llamadas en el área de clientes de www.orange.es

Aquí tiene información que le puede interesar

11887 es el servicio especial de información telefónica para los clientes de Orange. Localiza un hotel, un restaurante, o el teléfono de un amigo. Con una sola llamada al 11887, te informamos en el momento o te la enviamos a través de un SMS. Coste: 0,54€ establecim. de llamada +0,029 €/seg i.i.mdt

Puntos Orange	
Acumulados a nivel de socio a 20/04/2010	A caducar en 2 meses
505	0

Le recordamos que puede activar o cancelar las llamadas a las líneas 803,806,807,905, 907 y el uso de los smsinms premium llamando gratuitamente desde su móvil al 470 (-0,1414). Orange ha añadido en los n°s smsinms premium el sufijo 1 para identificar la descarga del producto solicitado. Los smsinms premium en los que no se ha añadido el 1, corresponden con la petición/firm. Es el cargo de los smsinms premium, la parte correspondiente al servicio soporte telecomuc y al servicio de tarificación adicional es de 0,1746 y 1,044€ respect.

Oficina de Atención al Usuario de Telecomunicaciones del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio: 901.33.66.99 (precio:0,15 euros/stable). llamada, 0,25 eur / minuto) www.usuariosteleco.es. Oficina de atención al ciudadano del Ministerio de Sanidad y Consumo: 901.400.100 (precio: 0,15 euros/stable). llamada, 0,25 eur / minuto) www.consumo-inc.es/ambitopeinterior/organos/organos.htm

página 1 de 3

Propuesta de nuevo diseño

6. Conclusiones

Durante la realización de este proyecto, nos hemos sentido parte de una empresa y relacionado con gente del entorno laboral. Nos hemos sentido involucrados en un proyecto de calidad dentro del departamento de Experiencia de Cliente de la empresa multinacional del sector de las telecomunicaciones Orange (France Telecom), donde nos han brindado la oportunidad de planificar y llevar a cabo dicha auditoría.

Es muy gratificante el saber que nuestro proyecto resulta de utilidad, y sirve como input para la mejora de la calidad desde el punto de vista de la experiencia de cliente de una de las compañías líderes en telecomunicaciones en el ámbito nacional.

Además hemos aprendido y rematado la buena experiencia de trabajar en equipo y somos conocedores del gran valor que esto aporta.

Adicionalmente, estamos satisfechos con la asignación de este proyecto ya que hemos podido aplicar muchas de las técnicas y herramientas con las que durante este año hemos estado trabajando.

Hemos aplicado conocimientos de Experiencia de cliente y Estrategia, Project Management, Auditorias ISO 9000, Marketing, Gestión por procesos, Mejora de procesos, Medida de satisfacción del cliente, entre otras.

Finalmente, queremos agradecer la profesionalidad y cariño con el que nos han tratado los profesores a lo largo de este curso, en el que además de habernos formado con buenos profesionales de la calidad hemos aprendido muchos aspectos que nos han ayudado a crecer como personas.