

La Simplificación Acerca al Proveedor de Dispositivos Médicos a los Clientes | Caso de Estudio



Cliente

Empresa privada dedicada al desarrollo, manufactura y venta de dispositivos médicos, con clientes en 90 países.

Desafío

La empresa identificó tres metas para su centro de atención interno para clientes nuevos y ya existentes: mejorar su satisfacción, reducir costos e incrementar ingresos.

Solución

El equipo del centro de atención utilizó prácticas tradicionales LeanSigma para identificar las oportunidades inmediatas de eliminación de desperdicios: dinamizar el direccionamiento de las llamadas, estandarizar el trabajo e implementar planes de capacitación permanente, medición, control y sustentabilidad.

Resultados

La empresa logró en el corto plazo ganancias en eficiencia, sin mayor reacomodo. Los líderes de la compañía dicen que están ahora más cerca de los clientes y pueden desplegar mejoras a sus productos y otros beneficios para el cliente con más rapidez.

Identificación y eliminación del casi invisible desperdicio en el centro de llamadas, aumentando así el valor al cliente y las oportunidades de ingresos.

Identificación del desperdicio – podría decirse que es el primer paso hacia la mejora del proceso. Buscar piezas amontonadas o barricadas de cajas. Medir el tiempo que le lleva a un operador buscar alguna herramienta faltante. Contar el número de pasos que se requieren para encontrar información que pudo haber sido transmitida visualmente.

Estos típicos desperdicios son fáciles de detectar en una planta abierta y en donde el inventario está en todos lados. ¿Pero qué ocurre si los operadores están usando teléfonos en vez de estar en una línea de producción? Ese era el escenario de un centro de atención telefónica a clientes cuando la empresa solicitó la ayuda de TBM.

Una esmerada atención al cliente es crítica para el crecimiento de esta compañía. Pero a medida que las ventas fueron creciendo a través de los años, las operaciones en el centro de llamadas fueron cada vez más complicadas y menos efectivas. Los directivos percibieron el potencial para aumentar el rendimiento y la calidad (más llamadas, más ventas y una mejor experiencia para el cliente). Decidieron que lo que se necesitaba era una forma de aplicar las herramientas y prácticas LeanSigma a esta operación no manufacturera.

“Mediante nuestras iniciativas de servicio al cliente hemos mejorado nuestra posición como organización de cara al cliente. Al centrarnos en las necesidades del usuario final, hemos logrado generar mayor credibilidad y un constante reconocimiento de la marca entre nuestros clientes”

— Vocero de la empresa

“ Como nos expandimos, no observamos internamente nuestro proceso ni preguntamos si esto todavía tenía sentido. ¿Están nuestros procesos internos generando realmente valor para nuestros clientes externos?, explicó un vocero de la empresa. “Con la ayuda de TBM podemos retroceder, evaluar nuestros procesos y responder a esas preguntas”.

Las empresas de sectores de alto crecimiento, tales como las de dispositivos médicos y manufactura de equipos suelen complicar los procesos involuntariamente cuando se expanden. Por fortuna, tal como lo demuestra este ejemplo, las herramientas y prácticas de proceso tradicionales pueden ser una solución efectiva.

Situación actual: Una ruta complicada

Los asociados de la empresa que se dedican a los clientes y a las enfermeras no son los típicos representantes de servicio a clientes (RSCs). En razón de la naturaleza altamente personal del diagnóstico para el que se usan estos dispositivos, los RSC que trabajen directamente con pacientes necesitan ser capaces de brindar aliento y apoyo emocional mientras responden a las preguntas, ofreciendo instrucción y empatando las necesidades del cliente con el producto correcto.

Este balance requiere de destrezas desarrolladas mediante la experiencia. Los RSC que trabajan directamente con profesionales de la salud que atienden a pacientes necesitan también un alto nivel de destrezas y experiencia, así como de conocimientos clínicos. Estos valiosos empleados le otorgan a la empresa una ventaja competitiva.

“A través de nuestras iniciativas de servicio al cliente, hemos mejorado nuestra posición como organización de cara al cliente”, dijo el vocero de la empresa. “Al centrarnos en las necesidades del usuario final, hemos logrado generar más credibilidad y un reconocimiento constante de la marca entre nuestros clientes”.

Pero a pesar de las fortalezas del modelo, se descubrieron problemas cuando el equipo del centro de llamadas y TBM hicieron el mapa del proceso de atender llamadas entrantes y servir a los clientes:

- El flujo de información era complicado: La información del emisor se pasaba de un departamento que atendía los teléfonos al RSC. También, un proceso de bloque-y-cola-empujaba a los emisores a un grupo para procesar sus registros y seguros y luego de vuelta al equipo original que atendió la llamada para ordenar muestras de producto. El resultado era una larga espera entre una llamada entrante y un cliente satisfecho.
- Inconsistencias y variaciones entre los coordinadores y asociados: Ausencia de trabajo estándar y de mejores prácticas; ni siquiera había cobertura para la hora del almuerzo. Y había variación en el rendimiento, lo que no está basado en la experiencia.
- Puntos débiles en el servicio al cliente: El seis por ciento de las llamadas se cortaban durante las transferencias; el tiempo promedio para atender una llamada era de 17 segundos; un promedio de 21 llamadas iban diariamente al correo de voz.

Estos hallazgos revelaron oportunidades obvias de mejora, al hacer el mapa de la situación futura, aunque los líderes de la empresa estaban reacios a llegar directamente a eso. Temían que demasiados cambios y en tan poco tiempo dañarían el reconocimiento de la marca que tan cuidadosamente se había

La solución era diseñar un “estado transitorio” y crear un cronograma a seis meses para completarlo. Finalmente, una unidad llamada “Triage”, que brindaba principalmente funciones de oficina alternativa, se eliminaría y los RSC absorberían sus actividades. Win el Triage, las llamadas entrantes a los RSC se incrementarían, así que los primeros eventos kaizen se centraron en ese desafío.

El trabajo comenzó con los coordinadores dedicados al cliente, Se dividieron las tareas y la capacitación en una lista de “quehaceres” y la creación de trabajo estándar para los operadores. Los resultados después de una semana mostraron una marcada mejoría en algunas métricas clave y el potencial de ahorrar 450 horas de tiempo de trabajo al año.

Acciones Concretas: (450 Horas ahorradas anualmente)

De inscripción telefónica a formato electrónico:
Ahorro proyectado de 275 horas

SSDP Lead a formato electrónico:
Ahorro proyectado de 160 horas

Reidentificación de faxes:
Ahorro proyectado de 15 horas

El concepto de las mejores prácticas acelera las mejoras

Al principio, los RSC estaban reacios a crear trabajo estándar. Cada uno tenía su propia práctica y sentían que enfriaría la relación con el cliente.

“Se percibían a sí mismos en desarrollo de una relación personal con los clientes y decían: “No queremos sonar como robots”, dijo Nero Haralalka, un líder de prácticas de TBM. “De modo que dijimos, está bien; no haremos que suenen como robots, pero sí podemos desarrollar algunas buenas prácticas para que todos las usen”.

Se documentó el trabajo estándar y luego hubo capacitación para los saludos del buzón de voz, presentaciones, mensajes, puestos, identificando el “por qué” de cada llamada, atendiendo preguntas sobre los seguros, etc. En total, el grupo identificó 22 prácticas indispensables para crear documentos de capacitación y otras 17 prácticas convenientes que serían parte de un foro en línea sobre mejores prácticas

La Simplificación Acerca al Proveedor de Dispositivos Médicos a los Clientes | Caso de Estudio

El equipo kaizen identificó también métricas clave para medir sus avances y un plan de control que incluyó reuniones semanales entre colegas, una junta trimestral de revisión de mejores prácticas y la creación de una guía rápida para operadores.

Adicionalmente, identificaron el tiempo que pasan los emisores en espera como una oportunidad de incrementar la atención (14,400 pacientes al año) y establecer una meta para incrementar el rendimiento (inscripción de pacientes) en tres puntos porcentuales al año, lo que podría representar \$650,000 en costos de productos vendidos.

	Pre Kaizen	1 Semana Post Kaizen	5 Semanas Post Kaizen
Llamadas Perdidas	6%	3.8%	2.3%
VPR (Velocidad Promedio de Respuesta)	17 segundos	9 segundos	13 segundos
Llamadas desviadas al buzón de voz	21	9	7

Esta estrategia funcionó bien con base en los resultados obtenidos cinco semanas después de los primeros eventos kaizen.

La segunda área de enfoque fue el grupo que manejaba las llamadas entrantes de enfermeras. La dinamización y la eficiencia del trabajo se reflejaron desde el primer esfuerzo. Los beneficios potenciales identificados incluyeron un incremento de 67 pacientes inscritos al año y nuevo incremento en ingresos por más de \$400,000 anuales.

Un plan para el futuro

Más poderoso que la obtención de ganancias a corto plazo es que las mejoras hacen que la empresa sea más rápida y más ágil en el mercado. Las nuevas estrategias y tácticas pueden implementarse más rápidamente y los beneficios agregados llegarán más rápidamente a los clientes.

“Al eliminar algunas de las ineficiencias en piso, aprovechando múltiples iniciativas de acción inmediata y la adopción de un sentido general de cambio, hemos logrado agilizar las nuevas estrategias que nos van a hacer más competitivos en nuestro mercado, dijo el vocero. “Además, con esta nueva práctica podemos descubrir oportunidades de ingresos que anteriormente habíamos pasado por alto.”

Con el avance, la compañía confía en que los integrantes del equipo puedan sostener las mejoras que han logrado e identificar e implementar más, a medida que transiten hacia la visión futura.

De acuerdo con el vocero de la compañía, “Este cambio de proceso nos ha permitido manejar más preguntas de los clientes y genera una mejor experiencia para ellos cuando nos llaman. Con ese fin, seguiremos evaluando los cambios ya implementados, en tanto que exploraremos nuevas oportunidades y mejores métodos para ejecutar el proceso de sostenimiento”.



TBM Consulting Group, Inc.
Calzada San Pedro #250
Col Miravalle
Monterrey, N.L. 64660
01800 843 9999
www.tbmcg.mx