

Ejercicio de Reingeniería número 1.

La empresa “Schinken und Käse”, es una empresa de origen alemán que se dedica a la comercialización de productos frescos envasados en general y fundamentalmente quesos.

El área de Ventas, atiende 3 tipos de clientes: Mayoristas, Autoservicios y Grandes Cadenas de Supermercados.

Últimamente, se venían recibiendo una gran cantidad de reclamos de los clientes. Estos aducían problemas de atención de los repartidores, diferencias de entregas, problemas con el vencimiento de los productos, etc. Todos estos reclamos, se canalizaban por dos vías; a través de los vendedores que pasaban a tomar pedidos, o a través de llamadas de los clientes al área de Ventas. Dado que no existía ningún sector que pudiera canalizar los pedidos de los clientes y dar una respuesta clara a los reclamos, fue necesario crear un sector, bautizando el mismo como “Atención al Cliente”, desde donde se canalizarían todos los reclamos mencionados.

Este sector comenzó a funcionar contando con una única empleada, a quien se le habilitó una línea telefónica para atender todo tipo de reclamos. Paralelamente, los vendedores informaron a los clientes que ellos ya no atenderían más reclamos pero los clientes tampoco tendrían más problemas referidos a las entregas ni a los productos, porque se había habilitado la mencionada línea, y con ello el servicio mejoraría notoriamente.

Esta empleada comenzó a atender todas las llamadas que provenían de clientes sea cual fuere el objetivo del llamado. Más aun, la cantidad de llamados fue creciendo a tal punto que este empleado ya no daba abasto, y su carga de trabajo era tan grande, que ahora los reclamos seguían pero por falta de atención de la única línea habilitada. Pasado un mes, hubo que habilitar una nueva línea telefónica con una nueva empleada. Pasados 6 meses, el área estaba compuesta por 1 Jefe y 4 empleadas.

El Director Comercial, contrató un ingeniero para analizar las tareas vinculadas con el área y el tipo de reclamos que recibían. De su análisis, se llegó a las siguientes conclusiones:

- 1 % de las llamadas por problemas de atención del vendedor.
- 4 % de las llamadas por problemas de atención del repartidor.
- 5 % por problemas de precio en las facturas.
- 6 % por diferencias en las cantidades pedidas y recibidas.
- 9 % reclamos para retirar producto en mal estado o vencido.
- 11 % por problemas financieros personales o de crédito.
- 14 % por falta de entrega.
- 49% para pasar pedidos por no visita del vendedor.

Por otra parte, los procedimientos seguidos para cada uno de los llamados eran los siguientes:

- Los llamados por mala atención del vendedor, se informaban al Jefe de ventas al que respondía el vendedor. No se le daba respuesta al cliente.

- Las llamadas por problemas de atención del repartidor, se informaban al área de distribución indicando el n° de patente del camión (cuando se sabía), cliente y día de entrega. No se le daba respuesta al cliente.

- En los reclamos por diferencias de precio entre el ofrecido y la factura, se tomaba nota, y se esperaba al vendedor correspondiente (los vendedores pasan todos los días entre las 14 y las 18 hs. por las oficinas centrales). Se consultaba con éste, respecto al precio al que se cerró la negociación. Luego se llamaba al cliente informando del precio real y así sucesivamente hasta llegar a un acuerdo. En caso de no llegar a un acuerdo, había que indicar al vendedor que este vaya a resolver la diferencia.

- Cuando los reclamos eran por diferencias entre las cantidades pedidas y realmente recibidas, se tomaba nota, se informaba al vendedor, Este trataba de evitar la devolución al ir al cliente, y caso contrario informaba nuevamente al sector de "Atención al Cliente", para que ellos se contacten con el área de distribución, completen los formularios correspondientes e indiquen que se pase a retirar el producto reclamado (el circuito demoraba unos 20 días), sin que se informe al cliente el avance en la solución del problema.

- En los reclamos para retirar producto en mal estado o vencido, se tomaba nota, se consultaba al vendedor si estaba de acuerdo en retirar este producto que se reclamaba. El vendedor "cuando tenía tiempo", revisaba los productos indicados y definía si reconocería o no la devolución (siempre decía que si), tras lo cual avisaba al área de "Atención al Cliente" que avisen en distribución para que pasen a retirar el producto en mal estado o vencido (el circuito demoraba unos 30 días como mínimo), sin que se informe al cliente el avance en la solución del problema.

- Cuando el cliente reclamaba por problemas de pago pidiendo cambios en el plazo del crédito, se tomaba nota, y se informaba al área de créditos, para que investiguen la situación de pago de los últimas operaciones (3 meses), y luego al vendedor para que defina "como lo ve". Sin embargo, no había ampliaciones de crédito permitidas salvo que el cliente haya duplicado sus compras de un año al siguiente y sin morosidad de pago en las compras de los últimos 5 años. Si se pedía como excepción que se amplíe el plazo, se seguía el mismo circuito aunque la respuesta era negativa, sin que se informe al cliente sobre los avances. El circuito demoraba unos 10 días.

- Si se reclamaba por falta de entrega, se tomaba nota, y se consultaba al área de distribución, quienes confirmaban si era real o no que el pedido existe y no se entregó. Si así era, se entregaba a los 2 o 3 días, caso contrario, se consultaba al vendedor quien si

confirmaba que había omitido el pedido, lo aceleraba, y se entregaba dentro de los 4 días.

- Cuando los llamados eran para pasar pedidos por la no visita del vendedor, se tomaba nota y se informaba al vendedor, para que vaya a atender al cliente. Si el cliente insistía que no podía esperar, se tomaba nota del pedido y se pasaba el pedido al vendedor, para que siga con los pasos normales.

En lo que hace a las funciones del área, las cinco empleadas atienden el teléfono y van a ver a los vendedores, al jefe de distribución, al de créditos, etc., y el Jefe asegura el cumplimiento de las funciones del área.

Para terminar se hizo una consulta entre los clientes para saber que pensaban de este servicio, y resultó que la mayoría de las personas estaban conformes porque “las chicas que atienden son muy simpáticas”.

Se pide:

- Analice como llevaría adelante una reingeniería de Procesos y Recursos dentro de la Dirección Comercial y dentro del Sector de “Atención al Cliente”.

- Conociendo el concepto de Empowerment, indique como podría aplicar ese concepto en las operaciones que se realizan en el área de “Atención al Cliente”.

Ejercicio de Reingeniería número 2

Considere que Ud. forma parte de una de las más prestigiosas empresas de consultoría del país, y que la empresa **Legnano-Cycle Bike** contrata a su consultora para que lleve adelante un plan de reingeniería en la citada empresa. Determine:

- Por qué área comenzaría?
- Defina el conjunto de pasos a llevar a cabo para implementar este cambio.
- Establezca que diferencias encuentra en el planteo de este proceso para el área de producción y para el área comercial.
- ¿En que área considera que sería viable trabajar con equipos autodirigidos?