

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
CALL CENTER: MEJORA SERVICIO AL CLIENTE
CASO PRÁCTICO: LINDE HIGH LIFT S.A.

Autor

JAVIERA CLARA VALENTINA BURGOS MALDONADO
INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: CARLOS BRAVO SOTO

Santiago, Diciembre de 2011.



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

CALL CENTER: MEJORA SERVICIO AL CLIENTE

CASO PRÁCTICO: LINDE HIGH LIFT S.A.

Autor

JAVIERA CLARA VALENTINA BURGOS MALDONADO

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: CARLOS BRAVO SOTO

Santiago, Diciembre de 2011.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a LINDE HIGH LIFT CHILE S.A. por confiar y darme ésta oportunidad de iniciar mi carrera profesional.

A mis compañeros de Universidad por todos los momentos que compartimos, por ayudarme cada vez que los necesité; a Francisca en especial, ella es única y por lo tanto la mejor que recordaré en mi vida universitaria.

A mis compañeros de trabajo, gracias por la enorme paciencia que tuvieron al enseñarme todo lo necesario para desarrollar esto: Sandra, Andrea, Sergio.

A mi novio Javier González por enseñarme lo lindo que es la vida, por su apoyo incondicional, por creer siempre en mí dándome un “empujón” cada vez que lo necesitaba, por su amor, por ser lo que soy, gracias amor.

A mi familia entera, hermanos, papá, mamá, abuelita, son lo mejor que tengo y el amor que me entregan hizo que pudiera estar donde estoy, esto es por ustedes, gracias.

A mis amigos de la vida, los únicos que podré encontrar: Elías y Denise gracias por estar conmigo, los quiero y nunca los olvidaré.

Nicolás y Oriana, la mejor herencia que recibí de mi hermana son ellos dos. Son el pilar que mantiene vivo el recuerdo de la Vale, gracias por todo.

A la mejor, a mi Vale, mi amiga, mi hermana, mi compañera, que me ilumina todos los días, gracias por iluminar mi camino todos los días, gracias por amarme.

Esto recién empieza, por eso les agradezco a todos por estar siempre, los quiero...

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	3
INTRODUCCIÓN	7
1 CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	8
1.1 Conceptos básicos	9
2 CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	10
2.1 Identificación de la Empresa	10
2.2 Reseña histórica.....	12
2.3 Misión.....	14
2.4 Visión	14
2.5 Estructura Organizacional:	14
2.6 Compromiso Operacional.....	15
2.7 Red Comercial	17
2.8 Equipos Nuevos.....	18
2.9 Post Venta.....	23
3 CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES REALIZADAS.....	25
3.1 Descripción del área	25
3.2 Responsabilidades del departamento de ventas	27
3.3 Proceso administrativo	28
3.4 Descripción de puestos	30
3.5 Descripción del Proceso: Administración de Ventas.	31
3.6 Ciclo de venta o arriendo de maquinaria.....	39

3.7	Ciclo de venta de triangulación	41
4	CAPÍTULO IV: PROPUESTA “MEJORA SERVICIO AL CLIENTE”	43
4.1	Planteamiento del problema	43
4.2	Objetivos de la investigación.....	44
4.3	Estudio IPSOS:.....	45
4.4	Resultados del Estudio:	50
4.5	Conclusiones del Estudio	51
4.6	FODA: Situación Actual	54
4.7	Elementos del servicio al cliente	55
4.8	Captar clientes: retenerlos	58
4.9	¿Qué es una queja?	61
4.10	Elementos básicos para el personal de Servicio al Cliente.....	62
4.11	Plan Mejora Servicio al Cliente.....	63
4.12	Desarrollo de Problemáticas:.....	65
4.13	Propuesta: Call center.....	70
4.14	Objetivos del Call Center	72
4.15	Propuestas de mejora por sector identificado:.....	75
5	CONCLUSIÓN	77
6	BIBLIOGRAFÍA.....	80

INTRODUCCIÓN

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Por esa razón, sus esfuerzos deben estar orientados hacia ellos. De nada sirve si el producto o servicio es de buena calidad, buen precio o esté bien presentando si no existen compradores. Toda empresa debe considerar entre sus planes idear estrategias para captar y retener clientes, sólo de esa manera podrá hacer crecer el negocio.

El objetivo de esta investigación es conocer el servicio al cliente de las empresas; qué es lo que esperan los clientes, cuáles son las principales causas de su descontento y cuál es la percepción actual de los clientes acerca del servicio recibido del departamento atención al cliente (Post-Venta) de LINDE HIGH LIFT CHILE S.A..

Las empresas reconocen que este es un tema fundamental para el éxito de cualquier compañía, sin embargo son muy pocas las que invierten en mejorar continuamente sus procesos; lo que sin duda se convierte en clientes insatisfechos que terminan siendo una pérdida para la compañía.

En estos capítulos presentaremos en detalle cómo es la actual situación de servicio al cliente dentro de LINDE HIGH LIFT CHILE S.A...

La tarea es detectar en qué punto están los errores y desorganizaciones que son reflejadas en el alto porcentaje de clientes insatisfechos.

La investigación que a continuación se presenta está hecha en base a un “cliente interno” de LINDE HIGH LIFT CHILE S.A...

1 CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

La calidad de atención al cliente es un proceso para la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, los que constituyen un elemento vital dentro de cualquier empresa u organización. Sin embargo, son pocas las que consiguen adaptarse a las necesidades ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal.

Solo algunas empresas le han tomado el peso a esto ya que prefieren enfocarse en captar la mayor cantidad de clientes nuevos en vez de mantener contentos a los ya conseguidos.

¿Quién determina la calidad?, ¿Es posible diferenciarse por la calidad de servicio?, ¿Qué percibe actualmente el cliente acerca del servicio de su empresa?, ¿Se entregan verdaderas soluciones?, ¿Saben generar confianza?, ¿Conocen lo que el cliente espera?, ¿Existen estándares correctos?, ¿Se logra igualar el desempeño con las promesas?. Estas preguntas por muy básicas que parezcan son las que todas las empresas de servicio deberían cuestionarse a diario. Sin embargo, sabemos que hoy existe una gran despreocupación por estos puntos que son claves para la satisfacción de los clientes.

Claramente la previa definición y posteriormente, el llevarlos a cabo ayudaría a generar un servicio de alta calidad y por lo tanto la reducción en el nivel de pérdidas de clientes.

1.1 Conceptos básicos

Para que podamos entender lo que necesita ser el Servicio al Cliente en una empresa, debemos entender ciertos conceptos claves:

El cliente

Es un individuo, sujeto o entidad que accede a recursos, productos o servicios brindados por otra.

Servicio

- Intangible: no se puede tocar.
- Inseparable: se fabrica y se consume al mismo tiempo.
- Variable: depende de quién, cuándo, cómo y dónde se ofrece
- Perecedero: no se puede almacenar.

Servicio al cliente

Un servicio es una actividad o grupo de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado de quien nos presta el servicio, con el único objeto de satisfacer un deseo o necesidad.

Servicio al cliente de calidad

Un servicio es de calidad, sólo si iguala o supera las expectativas que el cliente tiene con relación a dicho servicio. Es tan fundamental, que es un factor clave para la fidelización de ellos. Para lograr un buen servicio de atención al cliente se requiere:

1. Tener personal con mucha experiencia y complementado con profesionales altamente formados.
2. Capacitación continua al personal.
3. Contar con el desarrollo tecnológico más avanzado.
4. Tener la infraestructura y los equipos necesarios para brindar un buen servicio.¹

2 CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1 Identificación de la Empresa

La Empresa LINDE HIGH LIFT CHILE S.A. S.A. pertenece al grupo LINDE MATERIAL HANDLING, el cual es uno de los fabricantes más importantes del mundo de carretillas elevadoras y carretillas de almacén. Es un fabricante de transmisiones

¹ Definición de conceptos: <http://www.gestiopolis.com/marketing-2/servicio-al-cliente-calidad-pongase-en-los-zapatos-del-cliente.htm>

hidrostáticas y hoy produce principalmente maquinaria de construcción, agricultura y forestal.

Las unidades de producción del grupo mundial son las divisiones de LINDE MATERIAL HANDLING con sitios en Aschaffenburg, Aschaffenburg Nilkheim, Weilbach y Kahl / Main, Alemania; Fenwick-Linde en Cenon-sur-Vienne, Francia, Merthyr Tydfil, Reino Unido, y Linde en Xiamen, China.

LINDE HIGH LIFT CHILE S.A. S.A. basa su actividad en la venta, arriendo y servicio de post-venta de grúas de horquillas. Lo que más los destaca, es la amplia gama de productos y la dedicación exclusiva al rubro. Gracias a esto, la empresa desde sus inicios pudo consolidarse como uno de los principales actores de este mercado, tanto en la venta como en el arriendo de maquinaria.

Linde cuenta con más de 55 talleres móviles, totalmente equipados con stock de repuestos y herramientas adecuadas para brindar una atención del equipo en las instalaciones del cliente y dar un servicio profesional. La gama de productos es la más amplia del mercado, incluyendo desde una transpaleta manual² a una grúa para manejo de contenedores cargados, pasando por toda la línea de equipos eléctricos y de combustión interna.

La sensación que queda para Linde, es de orgullo al poder ofrecer los productos y servicios necesarios para ayudar a cubrir las necesidades de manejo de materiales, sin

² Define: equipo levanta carga aproximadamente 300 kilos. Utilizado en supermercado para elevar pallet

importar el sector de la industria o comercio en que se encuentren: minería, forestal, papelera, alimentos, pesca, retail, centros de distribución, agricultura y un sin número de otras actividades.

2.2 Reseña histórica

La empresa fue fundada por el Señor Carl Von Linde, profesor de la Universidad Técnica de Munich, además de ser empresario e inventor Alemán. Nació en julio de 1842 y se caracterizó desde un principio por su capacidad de innovar y por inventar la máquina de hielo y de refrigeración.

En 1878 fundó la empresa LINDES EISMASCHINEN AG, que actualmente sigue existiendo con el nombre LINDE AG, en la ciudad de Ashaffenburg, Alemania.

Una de las primeras plantas de producción, que generó gas durante muchos años, entró en operación en Hollriegelskreuth, cerca de Munich en 1903.

En 1933, comienza la producción de motores Diesel y en 1938 los motores a gas. Más tarde se comenzaría con la producción de tractores.

Carl Von Linde falleció en 1934 a la edad de 92 años. En el transcurso de su vida se le concedieron tres doctorados honoríficos, una medalla de Baviera y fue homenajeado con su ennoblecimiento, entre muchos otros honores. Sus hijos, continuaron con el negocio

pues su padre había abierto el camino por el que la tecnología finalmente encontró el éxito en la industria de refrigeración.

En 1956, Linde fábrica la primera grúa con transmisión hidrostática³ en la ciudad de Aschaffenburg y en 1958 la primera grúa horquilla con sistema hidrostático.

En 1969 se detiene la producción de tractores y motores y se cambia el rubro a la producción solo de grúas horquillas, en la ciudad de Aschaffenburg.

En 1983, Linde compra la empresa Still y en 1984 comenzó sus operaciones en Chile.

En el año 2000 decide fusionarse con HIGH LIFT CHILE S.A., empresa con más de 10 años de experiencia en el mercado nacional de arriendo de grúas horquillas, formándose así, LINDE HIGH LIFT CHILE S.A...

En el año 2006 comenzaron a trabajar directamente con el GRUPO KION BAOLI, líder mundial en el mercado de equipos en movimiento de materiales y grúas horquillas. Con ventas sobre 7.000 millones de euros y más de 21.000 empleados a nivel mundial, comienza a trabajar con LINDE HIGH LIFT CHILE S.A. con el fin de ofrecer una línea de productos más económica, enfocada a otro tipo de usuarios. Cuenta con una línea de productos, desde 2 hasta 10 toneladas, motorización diesel y gas/gasolina.

³ Defina: Este sistema con mantenimiento casi cero proporciona una suave aceleración, inversión de marcha y precisión en la manipulación de las cargas.

2.3 Misión

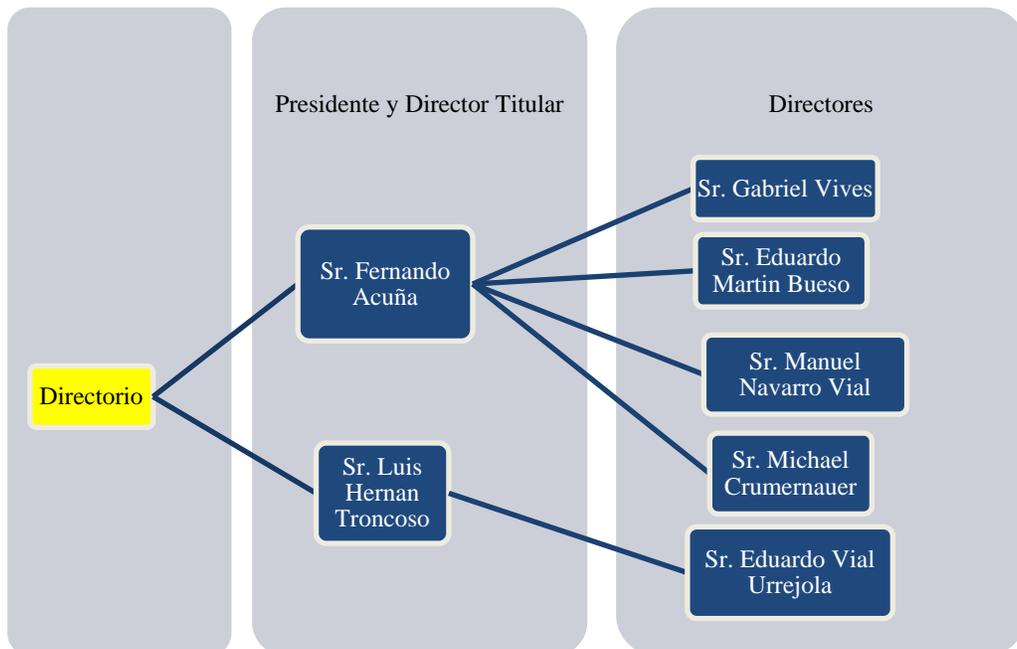
En conjunto con el cliente, se busca la solución más apropiada para el movimiento de su producto, ofreciendo equipos de alta tecnología con un servicio comprometido y de excelencia.

2.4 Visión

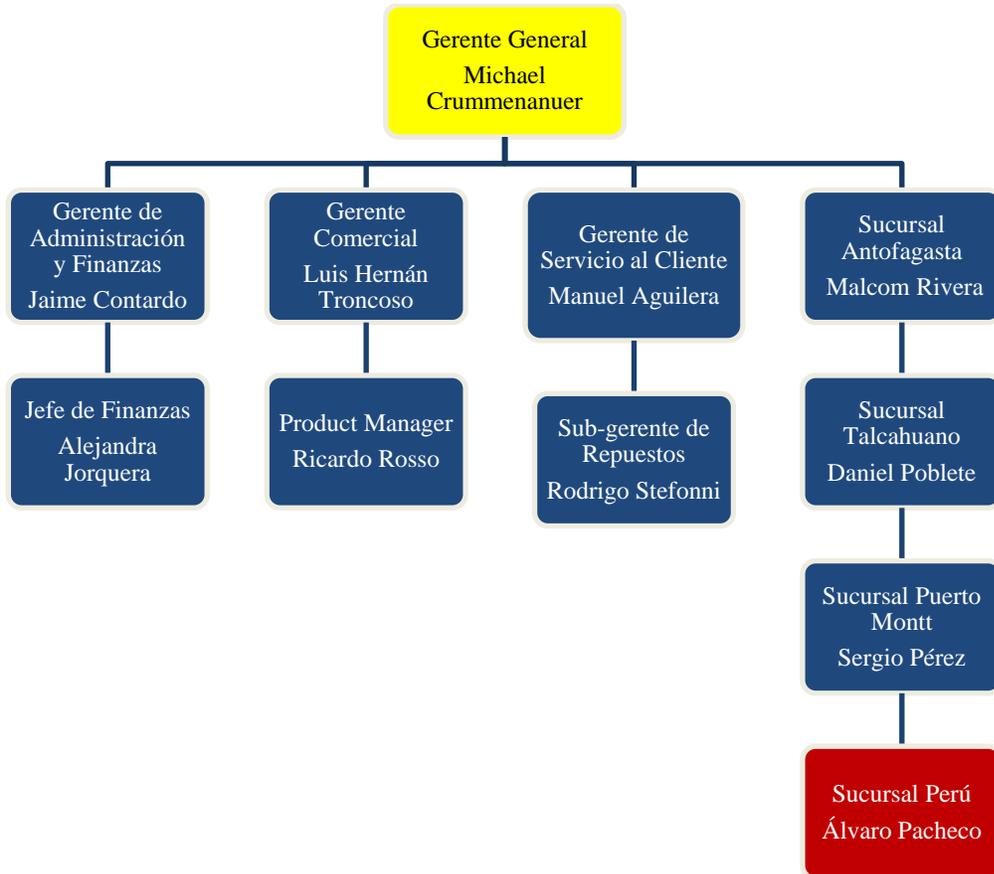
Llegar a ser una de las 3 mejores empresas de maquinaria contrapesadas y elevadoras del país.

2.5 Estructura Organizacional:

Directorio



Organigrama



2.6 Compromiso Operacional

Objetivo Central

- Consolidar posición número 1 en Chile.
- Obtener una importante posición en los mercados de Perú, Colombia y Ecuador.

Estrategias Principales

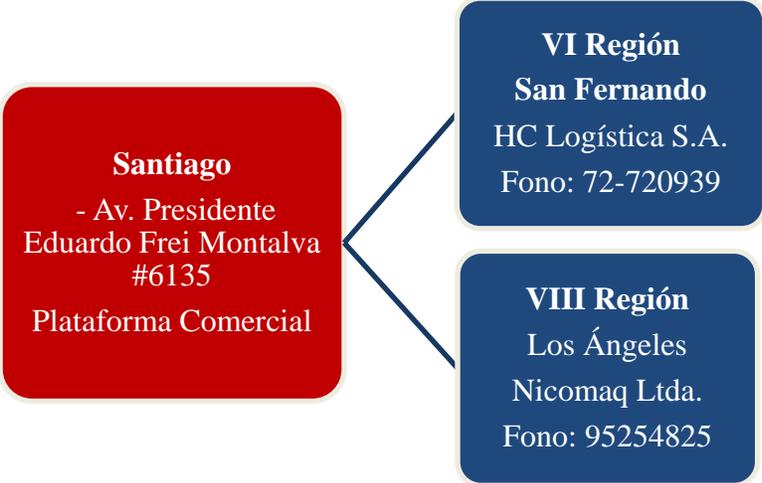
- Estrategias de 2 marcas; Linde (Premium), Baoli (Economy).
- Marketing y activa comercialización de servicios de post-venta.
- Foco en Linde Heavy Truck y Warehouse (bodegaje).
- Producto: Linde economy.

Objetivos Claves (2011-2015)

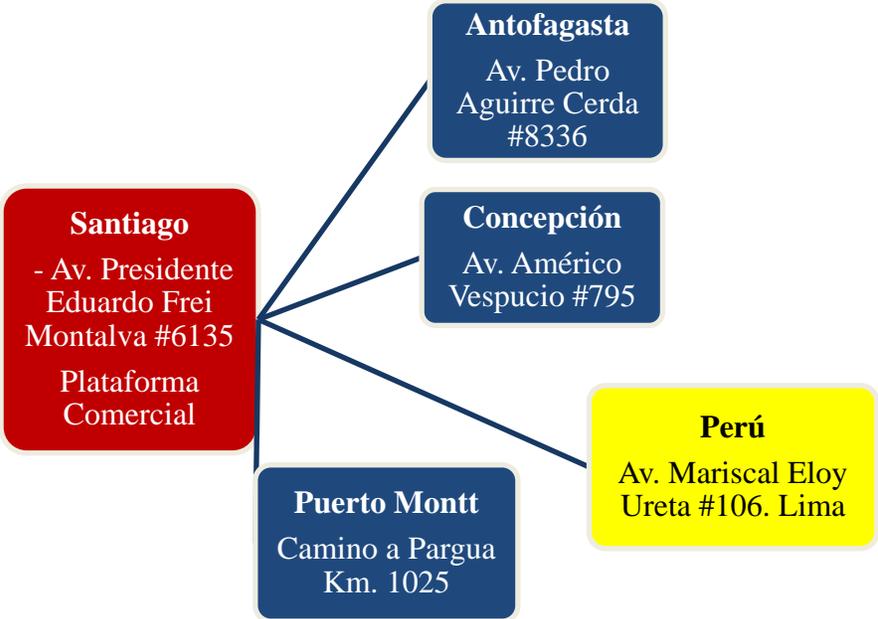
	<i>Actual</i>	<i>2015</i>
<i>Facturación \$ MM.</i>	40 USD	100 USD
<i>Participación de mercado</i>		
Chile	15,70%	17%
Perú	3,10%	14%
Colombia/Ecuador	1,70%	13%
Total Plataforma	9,30%	15%
Pedidos: Nuevos unidades al año (ventas y arriendo)	585	1.320

2.7 Red Comercial

- Concesionarios



- Sucursales



2.8 Equipos Nuevos



Marca: Linde

Modelo: H 14-20

Capacidad de carga de 1.400 a 2.000 kg.

Marca: Linde

Modelo: L 10B - 12i

Capacidad de carga de 1.000 a 1.200 kg.





Marca: Linde

Modelo: H 20-25

Capacidad de carga de 2.000 a 2.500 kg.

Diesel, GLP y gas natural.

Marca: Linde

Modelo: H 100-180

Capacidad de carga de 10.000 a 18.000 kg. Diesel.





Marca: Linde

Modelo: E 20-30

Capacidad de carga de 2.000,
2.500 y 3.000 kg.

Marca: Linde

Modelo: E 16 P-20 PHL

Capacidad de carga de 1.200
a 2.000 kg.





Marca: Linde

Modelo: E 12-20 L

Capacidad de carga de 1.200 a 2.000 kg.

Marca: Linde

Modelo: R 10-14 Active

Capacidad de carga de 1.000 a 1.400 kg.



Marca: Linde

Modelo: C 4026-4535

Capacidad de carga de 42.000 a 45.000 kg.



Marca: Linde

Modelo: TM15

Capacidad de carga: 200 a
500kg.



- **Usados Linde**

La ventaja de los equipos reacondicionados, es que han sido mantenidos de forma rigurosa de acuerdo a pautas de mantención del fabricante y con repuestos originales.

- **Arriendo**

Linde cuenta con una flota de arriendo de equipos para manejo de mercaderías más grandes del país, con más de 2000 equipos trabajando a lo largo de Chile.

Sectores como forestal, paplero, portuario, minero, construcción, alimentación, distribución, pesca, farmacéutico, agrícola, construcción, se encuentran entre las principales áreas de negocios, sectores económicos a los que ofrecen un servicio de

excelencia con contratos hechos a la medida, tanto en duración como en la cantidad de horas de uso mensual.

2.9 Post Venta

Servicio de Post Venta

La filosofía en la cual se basa este servicio son los valores, innovaciones y desarrollos de los distintos equipos que conforman esta importante área.

Los resultados obtenidos gracias a ese plan, se plasman en éxito y satisfacción a los clientes que operan más de 2000 equipos de arriendo distribuidos en 250 centros de operación a lo largo del país, clientes propietarios con 1500 equipos operativos y de las 150 personas que conforman el equipos de Post Venta DE LINDE HIGH LIFT CHILE S.A..

- **Servicio Técnico**

La post-venta es uno de los pilares que sustenta la filosofía de calidad de los productos LINDE, de esta manera LINDE HIGH LIFT CHILE S.A. cuenta con un equipo altamente calificado. Esta categoría se sustenta en los siguientes factores:

1. Recursos Humanos y Materiales

- 70 Técnicos en terreno equipados con talleres móviles

- 40 Técnicos en los distintos talleres de la red de Post Venta
- 10 Puntos de atención desde Iquique hasta Puerto Montt
- Soporte Técnico directo desde Fábrica
- Entrenamiento periódico a los técnicos con profesores de las fábricas
- Entrenamiento a clientes de acuerdo a sus necesidades

2. Capacitación de Operadores

A medida que los equipos de manejo de materiales evolucionan hacia equipos más seguros y eficientes, se hace cada día más necesaria la correcta capacitación de los operadores para lograr el más alto rendimiento de estos, sin sacrificar la seguridad en la operación.

Los cursos de capacitación son desarrollados para lograr que los operadores conozcan cabalmente los equipos y sus partes, los factores tanto físicos como ambientales que interactúan al momento de manejar sus productos, para así tomar siempre la mejor decisión al enfrentar el trabajo diario. Con capacitadores con experiencia en el rubro y un contenido enfocado a sus propios equipos, en sus propias instalaciones analizando además los puntos críticos de sus operaciones.

La inversión en este tipo de capacitación entrega dividendos tangibles al reducir accidentes y daños, tanto a las personas como a los productos y al propio equipo.

- **Repuestos Originales**

Por el hecho de ser fabricantes, Linde cuenta con todas las herramientas que aseguran cumplir con las más altas exigencias de manejo de stock de repuestos.

Existe un amplio stock con más de 14.000 componentes originales distribuidos entre la bodega central en Santiago, sucursales y talleres móviles.

3 CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES REALIZADAS

3.1 Descripción del área

La práctica se realizó específicamente en el departamento de Administración de Ventas.

Generalmente en toda empresa comercial existe un sector que se dedica especialmente a administrar la venta, la que tiene como función llevar a cabo la planeación, ejecución y control de todas aquellas actividades derivadas de la misma. La clave aquí es gestionar, realizar seguimientos y control constante de todas las actividades que giren en torno a las ventas.

Este departamento, es fundamental dentro de LINDE HIGH LIFT CHILE S.A. porque complementa de manera muy importante a toda la compañía, encargándose

principalmente de gestionar el proceso hasta el momento de la entrega del producto al cliente.

El gerente comercial participa en esta área por dos razones básicas.

- Gestionar ventas a clientes importantes por ejemplo con mineras, celulosas, papeleras, etc...
- Evaluar márgenes de ganancia en cada venta.

El departamento está encabezado por un Jefe de Ventas, que es responsable de administrar y dirigir la labor en diversas sub-áreas, las que normalmente se dividen en:

- Compra y venta de máquinas.
- Aditamentos de máquinas.
- Baterías y cargadores.
- Coordinar salida de producción de los equipos.
- Coordinar embarque.
- Coordinar la llegada a puerto.
- Pre-entrega de equipos.
- Coordinar despachos para otras sucursales.
- Coordinar despacho a clientes.

3.2 Responsabilidades del departamento de ventas

1. Planeación

Es la responsabilidad más importante del departamento de ventas. Las referencias entregadas al cliente en relación a la fecha estimada de entrega es extremadamente importante, por esa razón es vital una planeación y correcta coordinación.

2. Políticas

En todas las fases de la operación deben establecerse ciertas políticas y buscar su perfecta adopción. En el área de ventas, el proceso debe hacerse considerando previamente:

- Tarifas para evaluar márgenes de ganancia según la venta.
- Pagos de comisiones.

Las políticas establecidas en relación con cada uno de estos puntos deben ser de tal forma que produzcan el máximo ingreso para la empresa.

3. Investigación

Para obtener la mayor cantidad de negocios se deben optimizar los tiempos y distribuir correctamente las labores dentro del departamento, ésta será la clave para lograr un flujo óptimo durante el proceso administrativo.

Cabe destacar que estos negocios deben tramitarse con mucha anticipación a la fecha, por eso lo correcto es investigar para establecer y desarrollar las fuentes que otorgarán la correcta obtención del producto y todos sus requerimientos. La investigación es por tanto una función particularmente importante del departamento de ventas.

4. Factibilidad

Lo que se planea debe realizarse. Es importante no elaborar planes muy ambiciosos y optimistas que sean imposibles de lograr, la planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio.

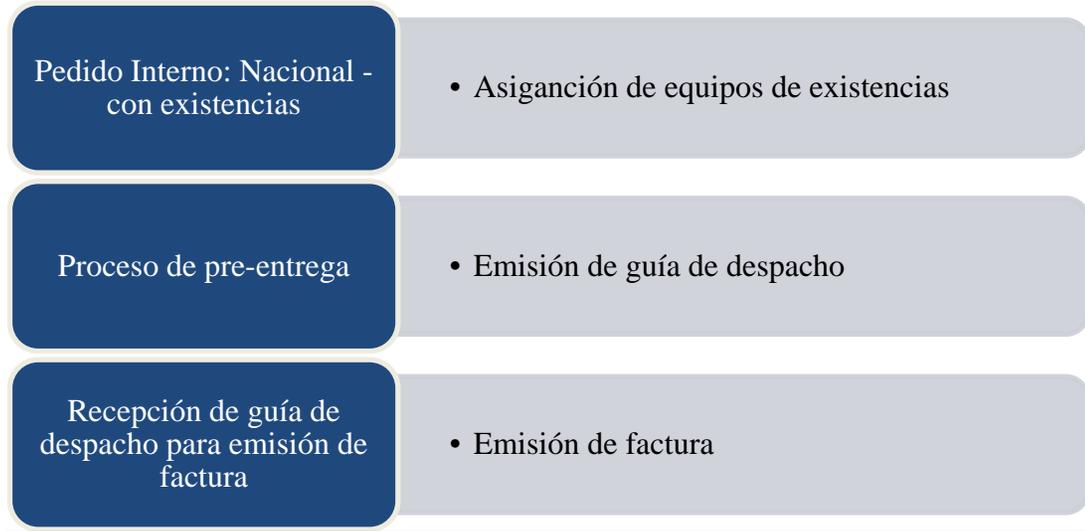
5. Flexibilidad

Al elaborar un plan es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar las situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

3.3 Proceso administrativo

Dentro de las principales funciones encontramos la realización de los pedidos a la fábrica una vez recibida la orden de compra o solicitud del cliente. Este es el primer paso del proceso que explicaremos a continuación:

- Con existencias: Si la máquina solicitada por el cliente está en stock, el proceso es muy breve ya que solo se deberá gestionar el armado del equipo (pre-entrega), coordinar despacho y emitir la factura al cliente.

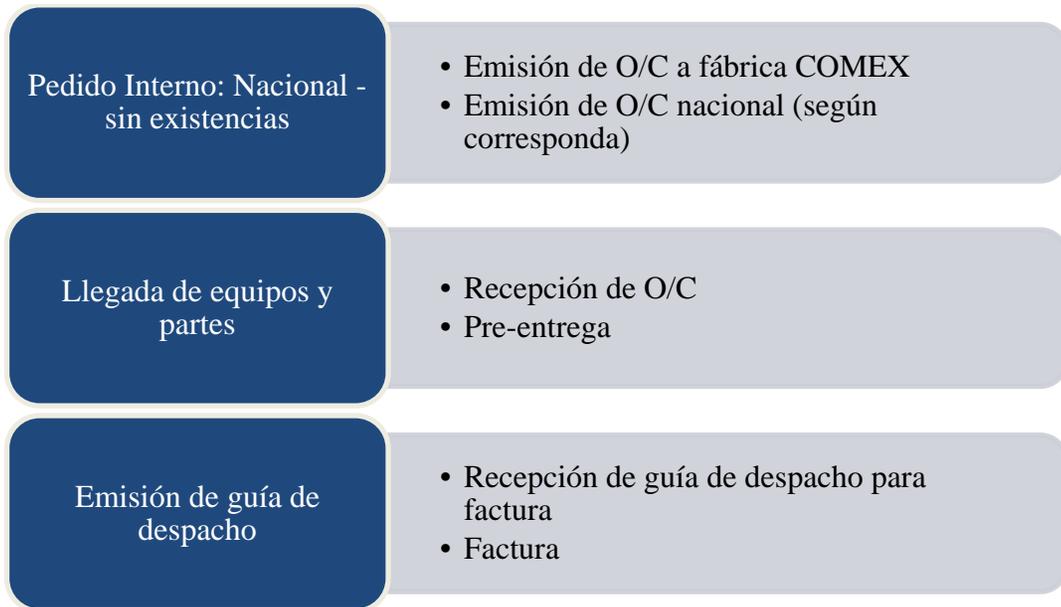


- Sin existencias

Si la grúa solicitada por el cliente no se encuentra disponible en el momento, el proceso demorará más tiempo, ya que desde que se pone el pedido en fábrica y llega a Chile, son aproximadamente 22 semanas.

Cuando está en puerto, se gestiona todo lo necesario para entregar al cliente según las fechas previstas.

Cuando se cotiza al cliente se entrega un aproximado de fecha de despacho,



3.4 Descripción de puestos

En un departamento administrativo, resulta elemental definir las labores y responsabilidades de cada persona. Esto ayudará a lograr una coordinación que sin duda se verá reflejado al entregar una buena atención:

Podemos identificar de la siguiente manera:

1. Nombre del puesto: Asistente de Administración de Ventas
2. Número de personas: 4
3. Descripción de labores: contacto con la fábrica y embarque – triangulaciones – revisar facturas de aduana – inventarios – pre entrega – despacho, entre otros.

4. Funciones generales: organizar, dirigir, controlar las actividades del departamento de ventas.
5. Propósito del puesto: aumentar o mantener el volumen de ventas.
6. Conocimientos: Inglés intermedio hablado y escrito – Licenciaturas

3.5 Descripción del Proceso: Administración de Ventas.

Primer Paso: Pedido a Fábrica

Los clientes al generar un pedido (arriendo o venta), especifican según el modelo de la máquina que es lo que desean. Los puntos más relevantes son el Chasis y el Mástil ya son los que determinarán el alcance y la capacidad de levante de la máquina.

Cada sucursal cuenta con vendedores que se encargan de zonas específicas con el fin de crear una relación más directa con cada cliente que deba atender.

Por lo tanto lo principal a considerar en el momento de la venta o arriendo es:

- Que tipo: Combustión Interna – Eléctrico.
- Mástil
- Tipo de Combustible

Cuando se genera una orden los vendedores entregan un cálculo de precio autorizado por el Product Manager para así poder tramitar el pedido a la fábrica según corresponda.

LINDE HIGH LIFT CHILE S.A, actualmente trabaja con un software llamado Serinfo⁴, el cual permite digitalizar todos los procesos con el fin de respaldar de manera digital todo el proceso.

Con el cálculo de precio autorizado ingresamos el pedido en el sistema identificándolo con un número correlativo que se da según la siguiente relación:

- Código para pedidos 2011:.....3
- Número de Pedido:.....1, (anteponemos a esto 1000)
- Número de Embarque:.....1 (anteponemos a esto 100-1)

Por lo tanto, el primer pedido del año 2011 fue **31001** y su embarque correspondiente fue el **1001/11**. Estos datos son de vital importancia en el momento de solicitar los pedidos a fábrica porque serán ocupados como referencia para conocer el estado de éste en la producción.

Cada ítem o elemento está identificado con un código interno el cual posee un valor especial para cada uno de ellos. Por lo tanto, la correcta identificación de estos al generar el pedido interno es de la siguiente manera:

⁴ Serinfo: sistema informático utilizado en LINDE el cual tiene incorporado: AutoPro, TallerPro

StockPro , VentasPro , GestionPro , ContabPro , RemuPro .

1. Ítem: digitar el código de la pieza
2. Descripción: a través del código ya ingresado el sistema arrojará automáticamente su función.
3. Descuento: cada pieza posee según acuerdo previo un porcentaje de descuento.
4. Gross Price: Precio Bruto
5. Net Price y Total Price: valor con descuento ya aplicado
6. Moneda: debo especificar bajo que moneda solicito la compra a la fábrica (euro, dólar)
7. Embarque: en referencia al número de pedido, ingreso el embarque correspondiente.

Una vez ingresadas todas las piezas con su codificación correcta, se debe corroborar que los valores del pedido de fábrica y el de la orden de compra sean los mismos.

El paso final antes de enviar el pedido a fábrica será especificar los siguientes puntos elementales:

- Tipo de embarcador: Debe ser marítimo
- Fecha de disponibilidad de la máquina terminada: las semanas de producción varían dependiendo del modelo, pero el mínimo de semanas son 9 desde que se genera este pedido.
- Puerto de salida y puerto de llegada: fijar desde que puerto se embarcará y a que puerto llegará a Chile.

- Descripción: modelo, tipo de mástil y su capacidad, quien es el cliente y si es venta o arriendo.

Una vez que se tienen todos estos puntos correctos, puede enviarse el pedido a fábrica.

Segundo Paso: Orden de Confirmación

Cuando el pedido de fábrica se ha enviado, hay que esperar un par de días hasta recibir la confirmación de que se ha iniciado el proceso de producción. Puede suceder que varíen algunos valores según la disponibilidad de las piezas o por la mano de obra. Estas modificaciones deben chequearse junto al Product Support, el cual será el encargado de revisar que las modificaciones propuestas por la fabrica sean las correctas, si se autoriza y se envía a la fabrica podrán estar seguros que se iniciará la producción. Unos días después, llegará una nueva Orden de Confirmación indicando las modificaciones que se han hecho y quizás señalando una nueva fecha de salida de producción.

Tercer Paso: Factura de Fábrica

Cuando la máquina está terminada, la fábrica emite una factura en la cual deben especificarse los siguientes ítems:

- Información de Fábrica: Lugar, etc...
- A qué lugar se enviará (End User: Antofagasta)
- Persona de Contacto en la fábrica
- Valor de la Factura

- Moneda
- Fecha de factura de fábrica
- Incoterms: Generalmente en EXW con Alemania – CIF con Inglaterra
- Peso
- Detallar códigos de partes y piezas incluidas
- Indicar las series de:
 1. Chasis
 2. Mástil
 3. Motor

Cuarto Paso: Facturas Nacionales.

- Flete Marítimo

El flete marítimo es la primera factura que hay que tener, ya que viene relacionada al Bill of Lading. Aquí se especifica la fecha de embarque de la nave, fecha de llegada, puerto de destino y cuál o cuáles son los contenedores asociados. Este servicio por lo general está a cargo del principal embarcador de Linde, “Seafair”, el cual se encarga hace muchos años de este proceso.

- Factura de Aduana

LINDE HIGH LIFT CHILE S.A., trabaja hace más de 10 años con Agencia de Aduana Macowan, la que se encarga de todos los trámites aduaneros.

Cada embarque debe venir asociado a una factura por conceptos de gastos de despacho y honorarios. Paralelo a este cobro, un embarque del contenedor debe facturar conceptos aduaneros que serán compartidos de igual manera en cada uno de los embarques.

- Transporte

La factura de transporte podrá variar ya que actualmente pueden existir dos cobros: desde el Puerto hasta las oficinas de Linde, u otro cobro desde el puerto hasta las bodegas y después hasta Linde. Por esa razón al momento de recibir una factura es importante conocer la ruta que tuvo el contenedor desde que llegó a puerto.

Quinto Paso: Costeo de un Embarque

En resumen de todo lo antes mencionado, para poder costear un embarque debo tener las siguientes facturas:

- Factura de Fábrica: Valor de Mercancía
- Flete Marítimo
- Aduana
- Transporte

Con estos gastos asociados puedo saber cuál es el valor de costo para traer esa máquina a Chile.

Según Serinfo, al momento de costear un embarque hay que ingresar datos desde la Declaración de Importación: tales como el nombre de la nave, número de Bill of Lading, fecha de la Declaración de Importación, número de la D.I. cual es la fecha de arribo en el puerto chileno y cuál es la fecha de salida desde el puerto de embarque. Finalmente para poder relacionar los gastos antes mencionados, hay que especificar cuál es el embarque que quiero costar ya que así todos los documentos asociados se sumarán automáticamente arrojando el costo total.

Sexto Paso: Orden de Compra

Una vez costeadado el embarque, se genera una orden de compra, tomando en cuenta los valores recién obtenidos; de ésta manera se especifican partes y piezas, cada una con valor y cantidad según corresponda. Esta orden permite emitir internamente una “Factura de Compra de la Mercadería” a la fabrica correspondiente.

Séptimo Paso: Recepción de Orden de Compra

En la recepción se deja un registro contable del proceso antes realizado. Al ingresar al departamento de contabilidad y dar la orden de pago, no es posible reversarlo o hacer alguna modificación.

Octavo Paso. Configuración del equipo:

Cuando está la máquina con ORDEN DE COMPRA Y RECEPCIÓN DE ORDEN DE COMPRA, se puede configurar de inmediato.

Las máquinas en Linde se dividen en 3 grupos básicamente:

1. Máquinas de Combustión

Para los equipos de combustión la configuración es muy fácil, ya que al asociar el número de embarque, el sistema arrojará automáticamente sus partes y piezas para configurar; se obtendrá una regularización por partes y piezas que salen de la bodega y una regularización de entrada a la bodega por la máquina terminada.

2. Máquinas Eléctricas

Al igual que las de combustión, al asociar el número del embarque, sus partes y piezas se mostrarán de inmediato.

Las máquinas eléctricas como las de sigla E - L - N - T - R, etc., necesitan para su funcionamiento baterías y cargadores, por lo que este es el momento para incluirlas.

Al configurar máquinas eléctricas se asocian partes y piezas con cargadores y baterías.

3. Máquinas con Aditamento

- Aditamento:

Fábricas: Kaup, Auramo, Cascade, Anval.

Las máquinas con aditamentos pueden ser de combustión o eléctricas (configuradas como se indicó anteriormente) pero muchas veces según las exigencias del cliente hay que incluir un aditamento para mejorar la funcionalidad de la máquina. Esta muchas

veces puede ser alguna pinza para tomar determinados elementos que una horquilla no podría hacer.

Para adicionarlo en su configuración, se debe agregar el aditamento luego de tener partes y piezas.

Configuración de maquinaria



Ciclo de codificación de existencias



3.6 Ciclo de venta o arriendo de maquinaria

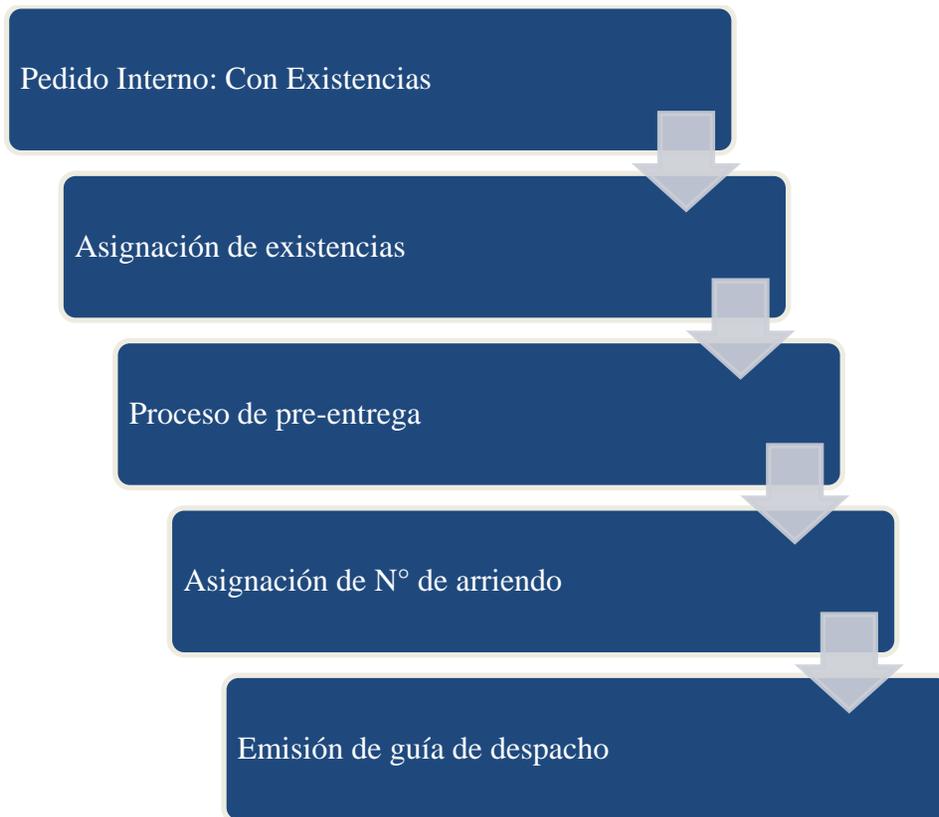
La diferencia ente el ciclo de venta de maquinaria nacional y el de arriendo es:

1. Arriendo: asigno equipo teniendo o no existencias (como lo vimos anteriormente).

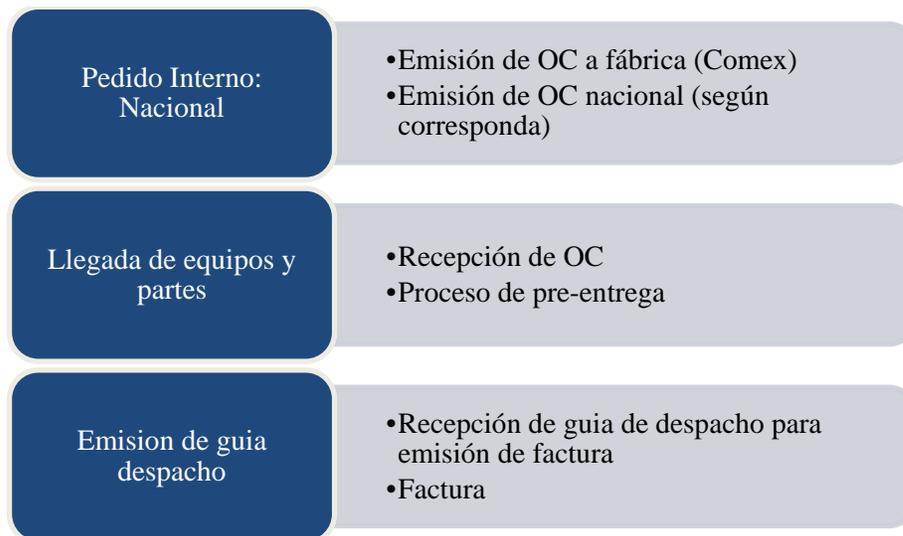
2. Se designa un número de arriendo para cada equipo el cual se pinta en pre-entrega antes de despachar al cliente.
3. Al despachar, la gestión pasa automáticamente al departamento de Arriendo, el que facturará mensualmente el servicio al cliente

Para una venta, el proceso de Administración de ventas culmina cuando se factura al cliente.

- Con existencias



- Sin existencias



3.7 Ciclo de venta de triangulación

Este proceso de triangulación, hace un tiempo atrás se realizaba en Chile porque funcionaba como plataforma comercial en Latinoamérica; sus países a cargo eran Panamá, Perú, Colombia, Brasil, Ecuador y Argentina los que correspondían a concesionarios de Linde. Ahora este papel está a cargo de LINDE BRASIL.

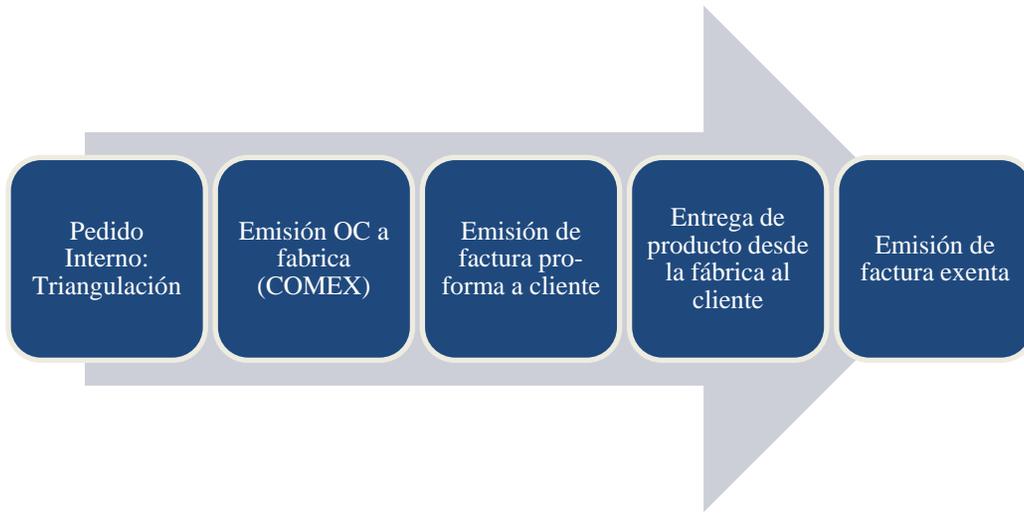
Cundo se solicitan máquinas, al igual que en un pedido nacional, en caso de no tener en stock, hay que pedir a la fábrica. Se debe gestionar la producción, embarque y despacho hacia el lugar donde se indique.

El proceso se describiría de la siguiente manera:

1. Cotización al cliente.
2. Recepción de la orden de compra por parte del cliente (chequear condiciones).
3. Preparación de pedido interno (cálculo margen).
4. Colocación pedido a la fábrica (formas de pago – términos de entrega (incoterms 2000) - precio – fecha de entrega).
5. Confirmación de pedido (revisión de la configuración de la máquina solicitada – correcciones).
6. Seguimiento de la producción.
7. A la fecha de entrega coordinación del embarque (elección y nombramiento del forwarder por parte del cliente – información a la fábrica – coordinación retiro del equipo en la fábrica).
8. Constatación del pago antes de que salga el equipo (contado – L/C).
9. Despacho del equipo – información de la nave y fecha de ETA en puerto de destino al cliente.
10. Seguimiento al embarque – entrega de documentos al cliente – facturación (información a finanzas).
11. Llegada del equipo a destino (desaduanamiento por parte del cliente).

12. Confirmación de recepción del equipo por parte del cliente.

Esquema Triangulación



4 CAPÍTULO IV: PROPUESTA “MEJORA SERVICIO AL CLIENTE”

4.1 Planteamiento del problema

A través de un estudio externo a cargo de la empresa IPSOS PuntoVista⁵, se logró recopilar información acerca de cuál es la “Satisfacción y Fidelización de Clientes” en LINDE HIGH LIFT CHILE S.A..

El objetivo principal es:

⁵ Ipsos, es una compañía líder en investigación de mercado que se dedica a la investigación basada en encuestas.

- Determinar la incidencia o impacto de las distintas situaciones de servicio en la satisfacción y lealtad de los clientes.
- Identificar debilidades y fortalezas existentes en el servicio actualmente entregado.
- Determinar la tasa de recompra-reutilización de los productos que ofrece LINDE.
- Determinar los niveles de lealtad de los clientes con la empresa.

4.2 Objetivos de la investigación

Objetivo general

Desarrollar un estudio cuantitativo para evaluar la satisfacción de los clientes de la empresa en estudio.

Objetivo específico

Identificar cuáles son los problemas que están provocando el descontento de los clientes.

Tipo de Estudio	Cuantitativo concluyente
Técnica Utilizada	Entrevistas Telefónicas
Cobertura	Nacional

Instrumento de Medición	Cuestionario estándar pre-estructurado, con preguntas cerradas y abiertas de sondeo. El cuestionario fue elaborado por Ipsos-PuntoVista y fue aprobado por Linde HL
Grupo Objetivo	Clientes activos de Linde
Tamaño Muestral	147 casos
Error Muestral	5% de error muestral a nivel global, con un 95% de nivel de confianza, considerando varianza máxima de los estimadores y un universo finito de 147 casos.
Periodo de Medición	Entre el 5 de Noviembre y el 17 de Diciembre de 2010.

4.3 Estudio IPSOS:

Los entrevistados fueron en su mayoría Jefes de Área, Jefes de Departamentos de Servicio, Encargados de Bodega y con una antigüedad del cargo entre 5 y 15 años.

Empresas encuestadas⁶:

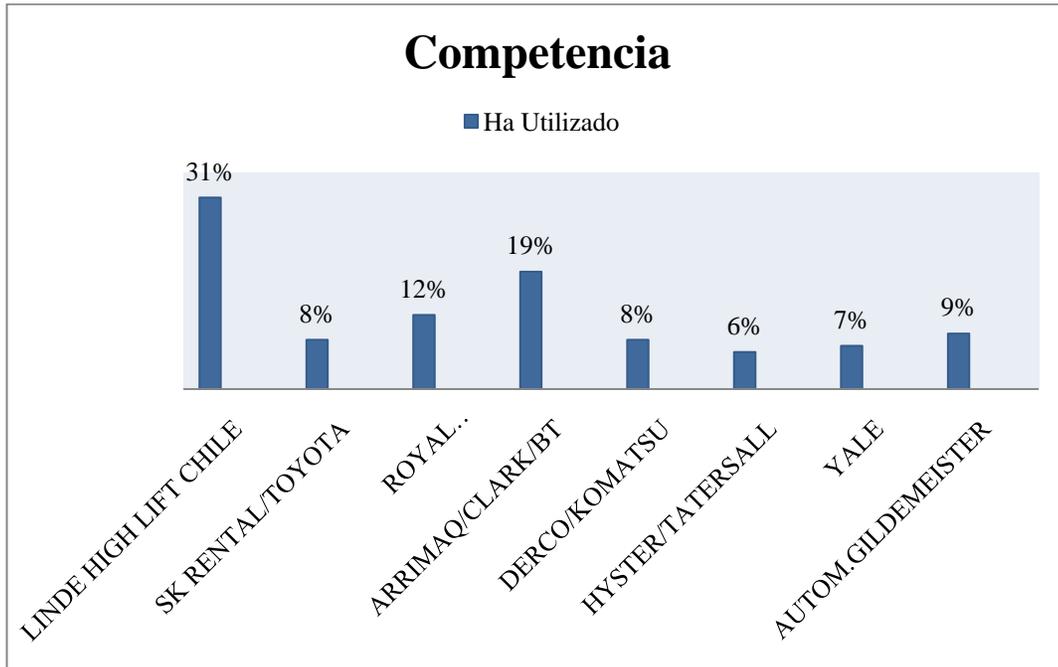
- Envases CMF
- CMPC TISSUE

⁶ Criterio ocupado para seleccionar a las empresas encuestadas es cantidad de equipos en la planta: mínimo 30.

- Papeles Cordillera
- Transportes Andina
- CCU
- PIZARREÑO

A continuación se presenta algunas preguntas originales del estudio IPSOS

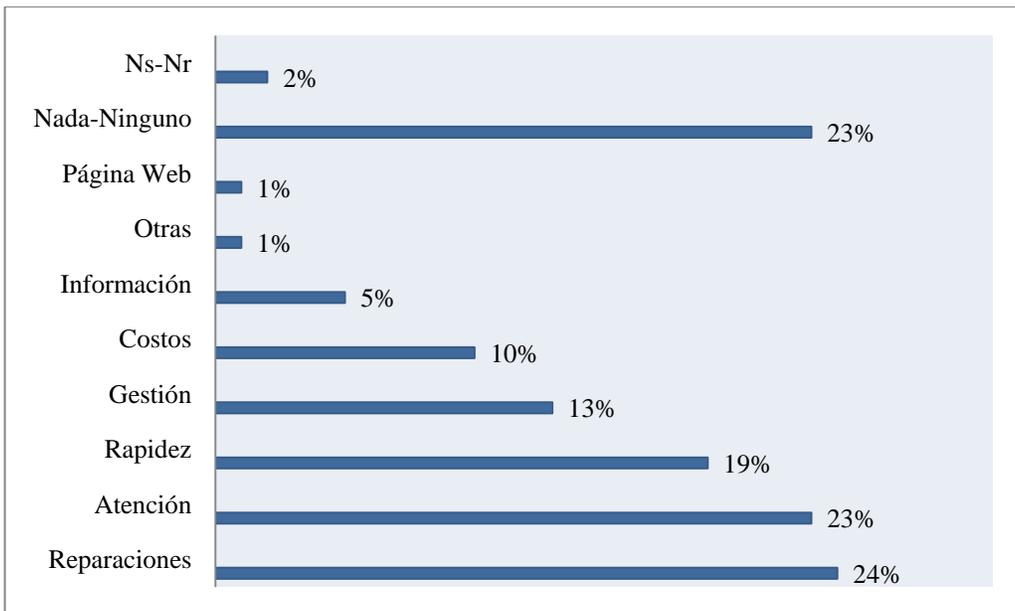
1. ¿Puede mencionar cuales proveedores para el arriendo de equipos o maquinaria conoce?, ¿Y con cuales ha arrendado maquinaria o equipos alguna vez?, ¿Cuál es su principal proveedor?



2. Frecuencia de contacto con sus clientes:



3. ¿Qué sugerencias le haría a LINDE para mejorar su servicio?



Reparación: 24%

- Stock de repuestos/máquinas 8%
- Realizar mantención a equipos 5%
- Equipos sean más cómodos 1%
- Contar con más repuestos originales 1%
- Mayor preocupación por las mantenciones 5%
- Seguimiento a las reparaciones 4%

Atención 23%

- Contar con más técnicos disponibles 5%
- Preocupación por el cliente 4%
- Visitar al cliente 3%
- Contar con un fono de emergencia/reclamo 5%
- Poder llamar en cualquier horario 3%
- Mayor comunicación con el cliente 2%

Rapidez 19%

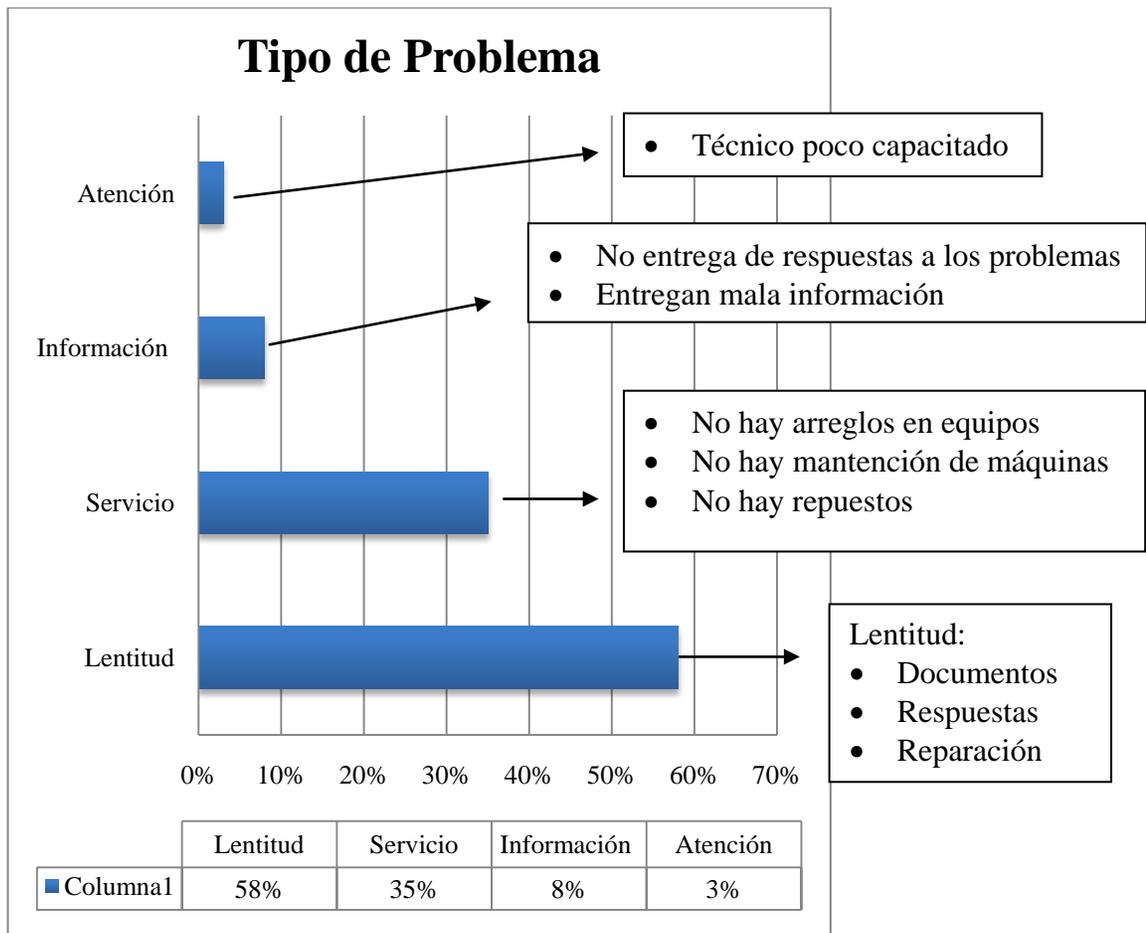
- Rapidez en solucionar problemas y reparar los equipos 10%
- Rapidez en la entrega de maquinaria 1%
- Rapidez en la mantención mecánica 3%
- Rapidez en acudir-visitar terreno 5%

4. ¿Podría mencionar si ha tenido algún tipo de problema con el servicio entregado por LINDE HIGH LIFT CHILE S.A. S.A. en los últimos 12 meses?

Si 27%

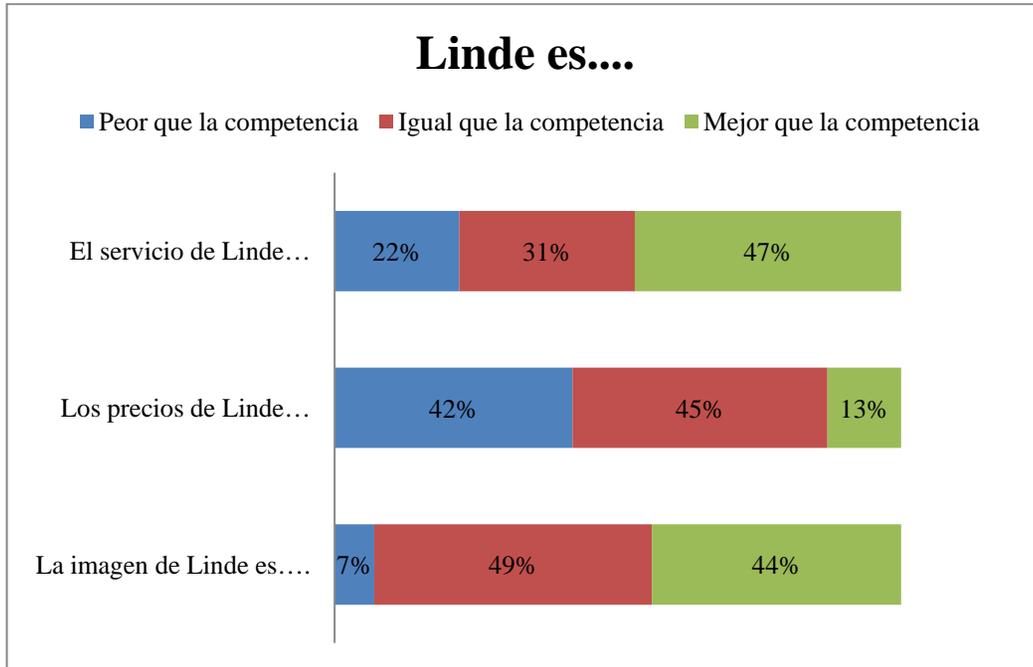
No 63%

5. ¿Cuál fue el problema que tuvo?: (principales menciones)



6. Usted considera que la competencia es igual, mejor o peor que LINDE HIGH LIFT

CHILE S.A. S.A. en:



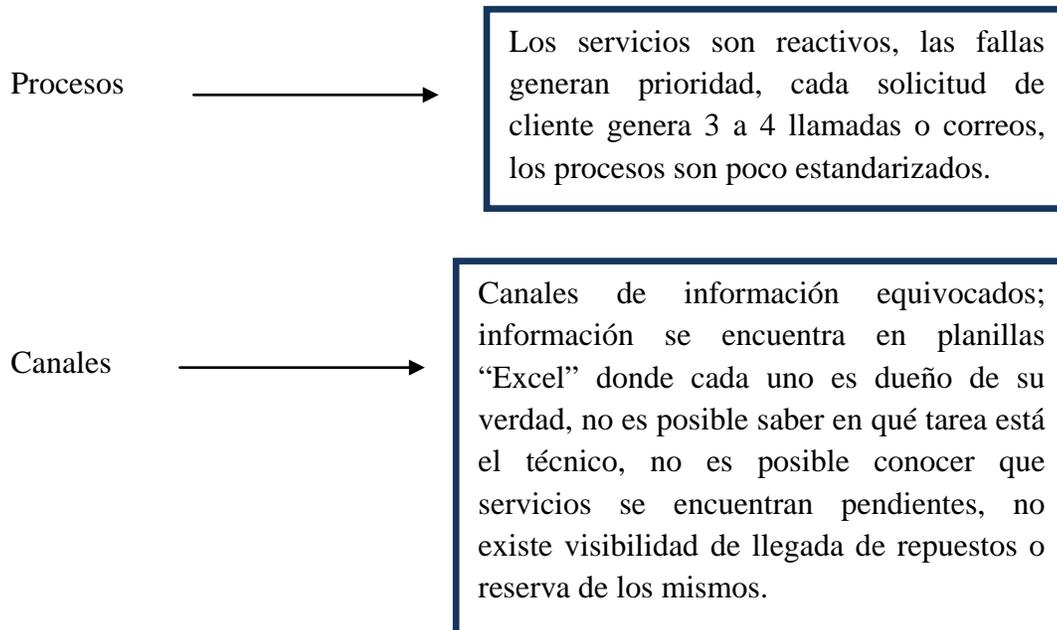
4.4 Resultados del Estudio:

Se midieron las siguientes dimensiones

Personas



Existe desconfianza entre el área de coordinación de servicio y los mismos técnicos, el entrenamiento es limitado en tiempo y profundidad, los incentivos son extemporáneos, la capacitación de los técnicos está especializada en la detección de falla y no enfocado en el mantenimiento.



4.5 Conclusiones del Estudio

IPSOS señala la siguiente escala de medición de resultados para sus encuestas:

0% - 25%	Problema Serio
26%- 50%	Debe Mejorar
<u>51% - 75%</u>	<u>Relativa Aceptación</u>
76% - 100%	Conforme

De esta manera LINDE HIGH LIFT CHILE S.A. se posiciona en la categoría número 3 con una relativa aceptación del servicio entregado.

Por lo expuesto anteriormente, podemos ver que los clientes si reconocen la calidad del producto y la buena atención, pero el foco de mejora está en la post-venta o servicio al cliente. Numéricamente no alcanza al 75% de notas entre 6 y 7, siendo los clientes de la Región Metropolitana los más disconformes.

Al momento de cuantificar e identificar cuáles son los clientes que más llaman y cuáles son las fallas más frecuentes son las siguientes:

- Fallas frecuentes: Focos, alarmas de retroceso, balizas, sensores, fugas de aceite y flexibles rotos.
- Clientes que más llaman: Rentapack, Corrupac, Envases CMF, El Volcán, Loginsa, Pizarreño, con una periodicidad aproximada de 3 llamados a la semana.

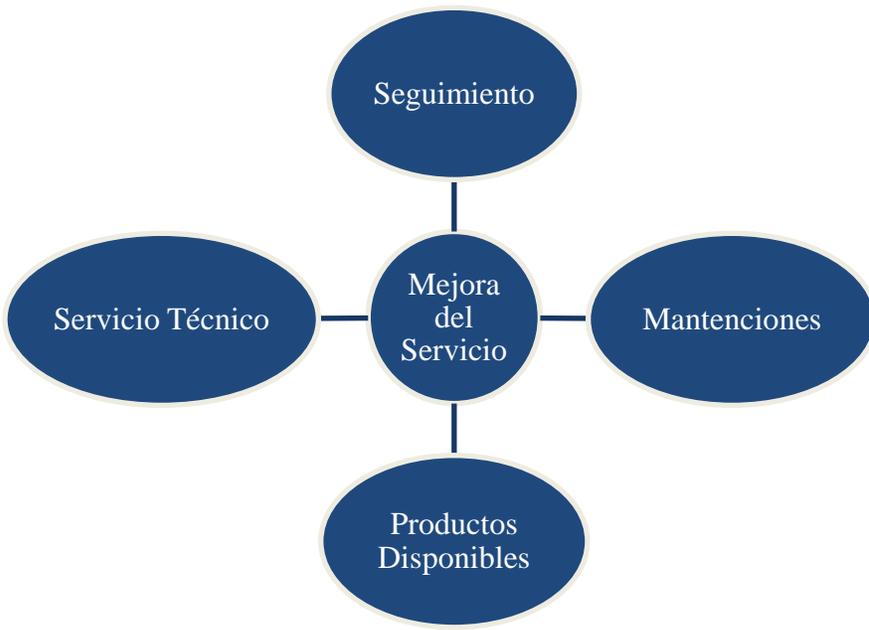
	RM	REGIONES
Satisfacción Inicial	68%	74%
Recomendación	65%	80%
Reutilización	79%	83%
Clientes Leales	49%	69%

A través del cuadro anterior, podemos observar que el porcentaje de reutilización de los equipos es adecuado, pero los clientes leales que tiene LINDE HIGH LIFT CHILE S.A. están bajo lo esperado por IPSOS, ya que de acuerdo a los estándares ocupados por ellos una empresa que posee fidelidad de sus cliente debe poseer alrededor del 75%.

De acuerdo a lo anterior, reclaman el poco seguimiento de los procesos ejecutados y el no monitoreo constante a los intereses de los clientes.

Muchas veces son ellos mismos los que recurren a pedir ayuda y no la empresa; como debería estar instaurado en la filosofía de servicio de la empresa.

Las dimensiones que deben ser mejoradas son:



Para lograr una mejoría en el indicador global de LINDE HIGH LIFT CHILE S.A., se requiere mejorar los siguientes aspectos:

- Servicio Técnico: la rapidez en que acude el técnico; la capacidad de respuesta de quienes atienden el servicio telefónico; procurar más facilidad para contactarse entre el cliente y el técnico en terreno.
- Producto: mejorar la disponibilidad de productos en stock.
- Mayor instructivo de manejo al usuario final.

Se recomienda entregar información más clara respecto de los valores, disponibilidad de productos y procedimientos para la compra y arriendo de los productos. Es recomendable tener más contacto con los clientes, para que y puedan sentir cercanía con la empresa, aquí es indispensable el buen servicio que entrega el personal de cara a los clientes (ejecutivos, técnicos, administrativos, etc...).

4.6 FODA: Situación Actual

	Fortalezas	Debilidades
Procesos Internos	Personal capacitado	Falta de motivación
	Gran experiencia	Muchos jefes
	Oportunidades	Amenazas
Perspectiva Clientes	Alta calidad de los productos	Elevado valor
	Prestigio del mercado	Demora en las entregas

4.7 Elementos del servicio al cliente

El proceso es mucho más que solo vender. A continuación se presenta un completo esquema del proceso que deben seguir las empresas de servicio:

Estos momentos los considera el cliente al decidir la compra, no después. Por lo tanto con estos 3 pasos bien definidos es posible obtener un cliente satisfecho y fiel.

Antes: el vendedor debe ser amable, mostrar mucha disposición al atender al cliente cuando él lo necesite; hay que dar toda la información de la empresa que sea relevante para captarlo como por ejemplo señalar cifras que demuestren el prestigio que existe.

Antes de la Venta

- Buena atención del vendedor.
- Gestión en los pedidos internos.
- Buena configuración de la máquina.
- Disponibilidad de existencias.

Durante la Venta

- Fecha de disponibilidad (factible a cumplir).
- Coordinar las solicitudes de baterías, aditamentos, neumáticos con la fecha de llegada de la máquina.
- Precisión en la información al cliente.

Después de la Venta

- Instalación, garantías y reparaciones .
- Atención a reclamos, devoluciones, cambios, etc..
- Sustitución temporal del equipo.

Es recomendable describir de la mejor manera las cualidades del producto que se va a vender: señalando porqué es mejor que la competencia, que los diferencia de los demás, etc...

Durante: lo correcto es monitorear al cliente haciendo un seguimiento de sus dudas y tratar de no perder el interés. Al considerar que los equipos tardan aproximadamente 4 meses en llegar a manos del cliente, es importante considerar que no hay que perder su atención. La empresa debe preocuparse de que se cumplan los plazos prometidos, considerando: llegada de equipos al puerto, pre-entrega, baterías, aditamentos, etc...

Después: es donde la empresa muestra si realmente es capaz de retener y lograr la fidealización del cliente.

Cuando un producto falla o presenta algunos inconvenientes, el comprador espera que la atención de post-venta sea inmediata y que solucionen el problema de rápidamente. Pero: ¿qué pasa si llamamos y no hay técnicos disponibles?, ¿es hora de almuerzo y nadie contesta?, no hay stock de repuestos, la garantía no responde, etc. Éstos y otros problemas son los que no deben suceder jamás dentro de una empresa. Si existen 5 técnicos y todos tienen que salir a terreno debe quedar como obligación alguien que sea capaz de coordinar y dar una solución al cliente que necesite ayuda. Si no hay entrega de apoyo y seguimiento cuando ellos más lo necesitan, hay que dar por hecho que será la última que adquirirá algún servicio en LINDE HIGH LIFT CHILE S.A..

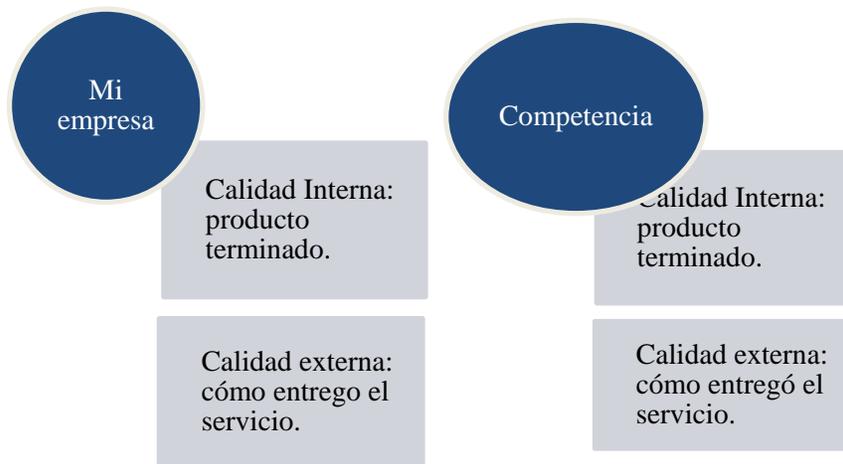
- **Calidad interna v/s Calidad externa**

Al brindar un servicio de alta calidad, genera automáticamente credibilidad para la empresa en cuanto a productos, entrega de servicio, personal óptimo, etc..., sin embargo es fundamental hacer una diferencia entre:

1. **Servicio Básico:** representa "lo que compra" el cliente. Corresponde al beneficio directo que se obtendrá. Por ejemplo: lo sabroso que será una hamburguesa, lo rápido que es el *wifi* recién instalado, lo cómodo que sean las zapatillas deportivas, etc... *Calidad interna.*
2. **Sistema del servicio:** Se refiere a la forma en "cómo se entrega" el servicio a los clientes o usuarios; cómo conecta el cliente con la coordinación de entrega y distribución del producto, por ejemplo: cuánto tiempo demoró en que me atendieran, cuantos días esperé para que vinieran a instalarme el *wifi*, etc... *Calidad externa.*

Si tanto la calidad externa como la interna logran altos niveles, es posible obtener clientes y usuarios satisfechos y en un futuro, fieles.

Cuando se logran clientes satisfechos es posible que vuelvan a tener intención de recomprar un producto de la misma marca o proveedor, ya que una de los aspectos fundamentales de los consumidores es que buscan confianza.



4.8 Captar clientes: retenerlos

Retener clientes es tarea diaria en una empresa. Para lograrlo hay que identificar las necesidades, ofrecer alternativas atractivas; es importante saber qué ofrecer y cómo ofrecer. La capacidad de retenerlos es una de las maneras más efectivas para hacer crecer un negocio, porque si se logra un cliente satisfecho hay fidelización y luego recomendaciones de los mismos con empresas relacionadas. Demostrar interés por el cliente, dará como resultado que se sienta contento y valorado.

La tarea será hacer un seguimiento de lo que ha comprado, por ejemplo: conocer sus impresiones, saber si tiene algún comentario, crítica, etc. Nada mejor puede existir para un cliente que un buen servicio, antes, durante y después de la venta. Muchas veces las razones para abandonar una empresa son porque los se sienten descuidados, no

apreciados o ambas cosas; hoy en día muchas empresas creen que su expansión está en captar la mayor cantidad de clientes, lo que provoca que descuiden los que ya tienen y no les presten la debida atención.

A continuación se presentarán algunos pasos que deberían seguir muchas empresas para tener clientes satisfechos.



- Haga un seguimiento de clientes



- Entregue cercanía entre las personas que más influyen (gerentes).

1. Haga un seguimiento de sus clientes

La retención del cliente comienza por prestarle la debida atención, para eso es recomendable que exista un call-center al cual los clientes puedan llamar para consultar o dejar comentarios. Se debería hacer un seguimiento periódico (no más de 3 semanas) sobre las impresiones del cliente acerca del servicio recién obtenido, con esto es posible crear contacto directo y personalizado con el cliente.

Si ha perdido un cliente, es importante exigirles un breve informe de porque deja la compañía, de ésta manera será posible evitar no cometer los mismos errores. Al mantener contacto de manera regular, se invierte en retenerlos y así convertirlos en clientes estables y satisfechos.

Entonces, ¿qué es lo que realmente esperan?

- Buen precio
- Calidad
- Atención amable, personalizada e inmediata
- Un buen servicio de entrega
- Trato cortés.
- Receptividad a las interrogantes del cliente.
- Prontitud en la repuesta o solución de problemas.
- Solución a los reclamos teniendo en cuenta la satisfacción del cliente.

Es correcto cuestionar a diario cómo sería posible satisfacer sus necesidades, cómo lograr que se sientan escuchados y atendidos, que resultados estén buscando. La tarea es ser capaz de captar la intención de ellos al preferir a LINDE HIGH LIFT CHILE S.A. dentro del mercado, esa razón es la que servirá como foco manteniendo a través del tiempo.

De acuerdo a los métodos antes expuestos, al aplicarlos se puede conocer en profundidad las motivaciones, expectativas de los clientes y también cómo ven la experiencia de hacer negocios con la compañía.

Cuando hay suficientes clientes, la tarea es trabajar a diario en la búsqueda por mantener el nivel de satisfacción. A continuación presentamos algunas claves:

- Conocimiento del cliente: hay que saber qué tipo de cliente consume qué productos y con cuanta frecuencia.
- Recompensas: la fidelidad se debe reconocer con recompensas atractivas y alcanzables (acceso a promociones o servicios especiales, etc.).
- Barreras de salida: un programa de fidelización debe ser capaz no sólo de captar al cliente, sino de mantenerlo, de forma que el cliente evalúe las consecuencias de cambiar hacia la competencia (costes asociados al precio, peor trato personal, ausencia de servicios, etc...).

4.9 ¿Qué es una queja?

Estos conceptos no se alejan de lo que todos entendemos cuando se refiriere a “quejas o reclamos” que efectúan los clientes. Es claro que son solicitudes o requerimientos exigiendo respuesta de parte de la empresa.

Una queja es una oportunidad para mejorar el servicio y conocer la opinión que tiene el cliente sobre el servicio entregado, porque puede haber clientes insatisfechos que no formulan quejas y solo es posible conocer su malestar cuando se van.

Es posible perder clientes a causa de las siguientes razones:

1. Empleados negligentes.
2. Actitudes negativas hacia los clientes.
3. Carencia de una filosofía del servicio al cliente dentro de la compañía.
4. Deficiente en el manejo y resolución de las quejas.
5. Empleados no facultados, ni estimulados para prestar un buen servicio, incapaces de asumir responsabilidades y de tomar decisiones que satisfagan al cliente.

4.10 Elementos básicos para el personal de Servicio al Cliente



1. Empleados conocedores: no sólo deben saber acerca de los servicios que presta la empresa, además deben estar en capacidad de comunicar esa información de manera efectiva a los clientes y estar dispuestos a dar respuestas a las preguntas de los ellos.
2. Utilidad: el empleado debe tener una actitud de interés y cortesía, la cual es esencial para hacer sentirlos que usted valora que ellos hagan negocios con la empresa que usted representa.
3. Conveniencia: mientras más facilidades brinde la empresa para que el cliente haga negocios, más podrá captar. La conveniencia incluye algún sitio de fácil acceso, 24 horas de atención que satisfagan las necesidades de los clientes, etc...
4. Confiabilidad: no se aconseja prometer de lo que no está seguro de cumplir, las promesas incumplidas son la principal fuente de insatisfacción en los clientes y puede alejarlos de la empresa.⁷

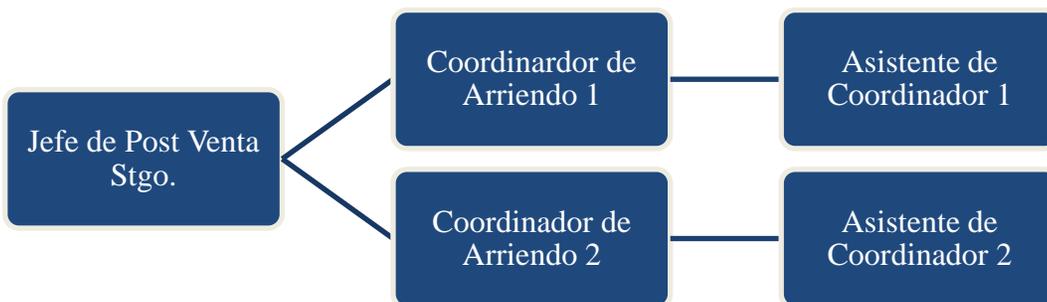
4.11 Plan Mejora Servicio al Cliente

Ya se conocen los principales problemas que tiene ésta empresa, muchos de ellos directamente ligados a falta de esquematización de procesos.

⁷ Fuente de las referencias: <http://www.gestiopolis.com/marketing-2/servicio-al-cliente-calidad-pongase-en-los-zapatos-del-cliente.htm>

Con el fin de mejorar las cifras obtenidas en el estudio IPSOS, a continuación se propondrá un **Plan de Acción** en base a situaciones actuales que ocurren en LINDE HIGH LIFT CHILE S.A...Previo a explicar cada situación, es importante señalar que lo que se expondrá es en base a un observador participante; es decir que es parte de la compañía, pero no particularmente del área en cuestión. El criterio ocupado es en base una mirada de cliente interno:

- Servicio de Post Venta LINDE HIGH LIFT CHILE S.A.:



Información Cuantitativa

- N° de Técnicos en taller: 26
- N° de Técnicos en terreno: 32
- N° de máquinas asignada por técnico: 32
- N° de horas para mantención de máquina: 500 horas.

4.12 Desarrollo de Problemáticas:

1. Atraso de hasta 2 meses en la entrega de equipos al cliente.

¿Cuál es la razón?, Linde no maneja un stock suficiente para todas las ventas o arriendos que realiza, porque trabaja básicamente a pedido de acuerdo a las especificaciones y necesidades del cliente. Por otro lado, el poco espacio disponible en bodega limita a que sólo se disponga de aproximadamente 4 grúas por modelo según sean los más vendidos.

Los equipos eléctricos necesitan baterías y cargadores que son solicitadas a un proveedor español llamado Hoppecke; a causa de esta coordinación paralela aún no se logra proceder de manera correcta. Existen registros de atrasos en la entrega a clientes de hasta 2 meses, lo que sin duda es evitable si hubiera coordinación entre las partes involucradas (Maquinaria-Repuestos).

En este momento Linde presenta un grave problema de espacio; taller se encuentra dividido en 2 partes; en una de ellas opera arreglo-mantenimiento y en la otra zona pre-entrega. Esto significa que gran parte de los equipos que llegan a puerto deben guardarse en Puerto Columbo, San Antonio. Estas bodegas son ocupadas desde hace aproximadamente 1 año y medio cuando Linde ya no dio abasto para guardar, arreglar y preparar las grúas en un mismo lugar. El proceso hoy en día es el siguiente: cada vez que llega un equipo a puerto: Valparaíso o San Antonio, se desvían directamente a esta

bodega con el fin de almacenarlos hasta que exista el espacio suficiente para traerlos a Linde y despacharlos al cliente.

Éstos, son algunos ejemplos de lo que actualmente sucede en la compañía con respecto a la disponibilidad de productos de manera inmediata, que es precisamente lo que los clientes reclaman.

2. Mala coordinación entre servicio técnico y post-venta

En la situación actual, las coordinaciones de arriendo están divididas por zonas.

Es muy común que reciban un llamado de algún cliente solicitando un técnico. El problema ocurre en que sólo ellos saben cuáles son las zonas determinadas para cada coordinador. Por lo tanto, si el cliente está en Lampa y contesta el teléfono la persona que no está encargada de eso, la respuesta que entrega es que lo transferirá a la persona correcta. Es lógico que no se puedan atender temas que se desconocen, pero al ser una descoordinación interna no hay que permitir que recaiga en el cliente. Esto genera errores porque la correcta distribución no debería estar hecha en base a zonas delimitadas en las que no hay técnicos en terreno disponibles para todos por igual. Para mejorarlo esto se propone un “coordinador telefonista” el cual tendrá como tarea fundamental encargarse principalmente de asesorar y coordinar las visitas en terreno.

El objetivo de esta nueva segregación, es lograr la correcta organización interna-externa, con el fin de establecer estratégicamente las labores de cada coordinador y así obtener mejores resultados en la Post-Venta de LINDE HIGH LIFT CHILE S.A.

La idea es lograr que los coordinadores se focalicen sólo en gestiones internas para arreglos-mantenciones, y las telefonistas se encarguen de coordinar técnicos en terreno con todo lo necesario, por ejemplo: camionetas disponibles, herramientas, repuestos, etc.

El hecho que exista personal suficiente, con sus labores establecidas hará que el servicio de post-venta pueda trabajar como un equipo complementado y no segmentado; lo que ya se comprobó que solo llevaba a no poder atender al cliente cuando lo necesita.



3. Mantenciones no realizadas:

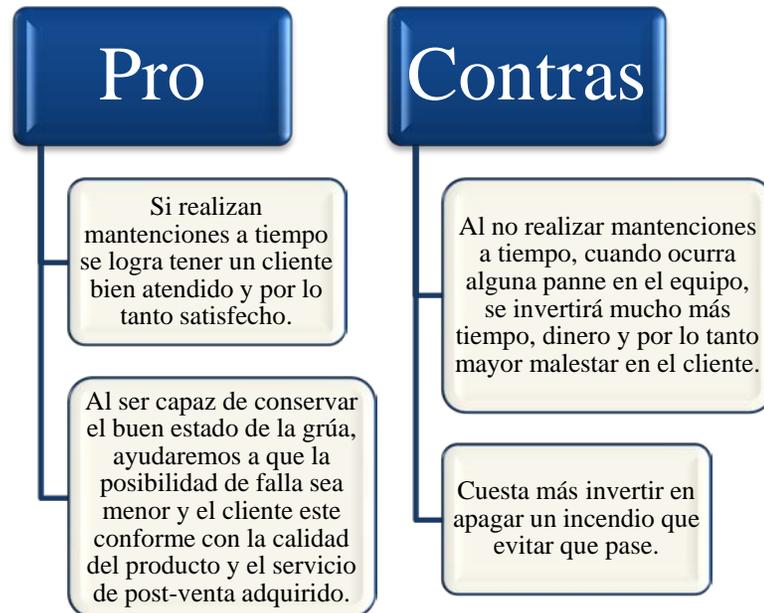
Todas las grúas cuando son vendidas o arrendadas son pactado con el cliente una mantención cada 500 horas. Cuando se cierra un acuerdo, queda especificado e informado al cliente que técnicos de LINDE lo visitarán cuando eso ocurra.

Esto no ocurre básicamente por una razón: *LINDE HIGH LIFT CHILE S.A. trabaja actualmente bajo la filosofía de arreglar y no mantener.*

No existe una planificación para la mantención de las grúas porque el pensamiento de post-venta es actuar cuando existe un incendio, en vez de prevenir que suceda.

Está claro que es un error pensar que es mejor arreglar un equipo cuando está malo en vez de prevenirlo, ya que si se hicieran las mantenciones cuando corresponde, el cliente se sentirá más apoyado y no se gastaría tanto tiempo y dinero en reparar las grúas.

Por lo tanto aquí es recomendable trabajar en educar a los clientes para evitar que esto se produzca, es importante que ellos sepan y exijan sus mantenciones ya que será una medida de presión para Linde saber que es un valor agregado que el cliente espera recibir de la compañía. Una medida sería establecer una pequeña placa en los tableros de los equipos indicando la fecha (aproximada) en la que debe realizarse la mantención, entregando un fono de contacto en caso de mayores consultas, algo similar al cambio de aceite de los automóviles.



La tarea sería que cuando un equipo sea vendido o arrendado, el vendedor y técnico indique que cuando se cumplan las 500 horas de uso, lo visitarán para realizar la mantención.

4. Fallas constantes en los equipos por falta de instrucciones de manejo de los clientes:

Este problema sucede contantemente por fallas internas de la empresa, tales como:

1. Los equipos son enviados desde fábrica con un manual de uso o instrucciones de manejo, pero la mayoría de las veces esto no llega a manos del cliente, lo que provoca un grave problema porque cuando el equipo comienza sus funciones: el

cliente prueba el equipo casi ocupando el método “ensayo-error” lo que ha significado inevitablemente fallas graves.

2. Cuando se despacha al cliente, el vendedor correspondiente es el encargado de dar las indicaciones básicas para el funcionamiento de ésta. Aquí lo correcto sería la presencia de un técnico especialista en el tema que sea capaz de instruir brevemente el funcionamiento del equipo ya que a los ojos del cliente esto generará confianza y satisfacción por compra realizada.

Estamos hablando del Product Support que maneje el tema o de un instructor técnico especialista. Actualmente Linde solo dispone de un instructor que realiza ésta estrategia de entrega, pero solo cuando estamos frente a un cliente “VIP” como por ejemplo: Cristalerías de Chile, CMPC Tissue, Papeles Coordillera, entre otros⁸.

Es erróneo pensar que hay que brindar este servicio a algunos clientes y no a la totalidad.

4.13 Propuesta: Call center

Ya conocemos los problemas. A continuación se presentará una propuesta para mejorar el área.

⁸ Cliente considerado VIP porque posee más de 30 equipos LINDE.

Las soluciones planteadas son en base a una medida real que podría aplicarse. Sin embargo, es difícil corregir los errores si no se conocen: ¿de qué manera es posible mejorar los procesos si no se conocen las apreciaciones, reclamos, comentarios de los clientes?

Para esto se propone:

- Un fono o correo al cual los clientes puedan dejar sugerencias acerca de los servicios obtenidos.

Toda empresa de servicio debe considerar un sector determinado al que los clientes pueden hacer sus comentarios, criticas, etc.. sobre el producto o servicio que han obtenido.

- Una línea telefónica disponible en horario laboral.

La idea, es generar mensualmente una estadística que indique las principales fallas, errores y descontentos que tienen acerca del servicio. Los coordinadores serán los encargados de recepcionar las observaciones y luego gestionar con el Jefe de Post-Venta las soluciones, utilizando como prioridad lo que sea más fácil y rápido de gestionar, hasta aquellos que requieren mayor profundidad antes de emitir un plan de mejora.

4.14 Objetivos del Call Center

Por medio de la implementación del call center la empresa podrá conocer las percepciones que tiene el cliente. La idea es adelantarse a cualquier intento por parte de ellos de comunicarse con la empresa ya sea para entregar:

- Comentarios
- Reclamos
- Sugerencias

Así será posible:

- Conocer aquellos errores y fallas que provocan descontentos en el cliente.
- Cuantificar los problemas.
- Identificar aquellos clientes que más llaman.
- Ejecutar planes de mejora de acuerdo a errores más recurrentes.
- En relación a las estadísticas que se arrojen mensualmente, idear al menos una solución al mes con el fin de aumentar la satisfacción del cliente y disminuir el nivel de pérdida de los mismos.

Con esta información recopilada la compañía estará en condiciones de ejecutar planes de mejora que se adapten a la realidad. La idea es adelantarse al cliente y no depender de estudios por parte de empresas externas que cuantifiquen e investiguen la situación cada 3 o 4 años.

Sin duda, el cliente agradecerá si se les toma atención y se realizan constantes monitoreos a los servicios relacionados con la compra o arriendo de equipos.

Una vez en funcionamiento el call center y correo, se establecerá un pequeño cuestionario de no más de 5 preguntas que se harán de acuerdo a los reclamos o sugerencias más repetidas luego de 2 meses de iniciado el proyecto. De esa manera el monitoreo de procesos será aun más constante y la solución se podría lograr con mayor prontitud.

Algunas preguntas podrían ser:

1. ¿Cómo fueron los tiempos de respuesta de los técnicos?
2. ¿Qué piensa acerca de la disponibilidad de productos?
3. ¿Qué le pareció la entrega del equipo?
4. ABIERTA: ¿Por qué prefirió comprar en LINDE?



Todos los puntos señalados tienen sólo una finalidad: satisfacer las expectativas de clientes.

Cuando se tenga una idea real de que es lo que espera el cliente de LINDE HIGH LIFT CHILE S.A. será el momento de definir cuáles indicadores se utilizarán para instaurar el Call Center, ya que a través de la medición de ellos es posible estar atentos a aquellos focos de mejora que no han sido identificados internamente en la compañía.

Según el estudio de Satisfacción y Fidelización de clientes, antes expuesto, se han escogido estos 3 indicadores.

- Grado de Satisfacción del cliente.
- Porcentaje de retención de clientes.
- Porcentaje de adquisición de nuevos clientes.

Todo lo antes mencionado es con el fin de conocer cuáles son los elementos que el cliente valora en la compañía, cual es el valor agregado que hace que se convierta en la diferencia a los demás.

4.15 Propuestas de mejora por sector identificado:

A continuación se expondrán algunas alternativas de mejora para las áreas que se expusieron anteriormente:

Soporte Técnico

- El soporte técnico debe asistir a la operación, con rapidez y enfoque al Cliente.
- La capacitación debe ser on demand, con horarios flexibles para adaptarse al servicio.
- El entrenamiento debe enfocarse en la calidad de las mantenciones, ser realizado en las instalaciones del Cliente, con participación de supervisores.

Quicks Wins Servicio Técnico

- Confeccionar pautas de mantención en conjunto con los técnicos y específicas para aplicaciones o clientes. Piloto: Cliente Champion.
- Incorporar a las pautas de mantención revisiones básicas de sistemas, en períodos de días y no en horas.
- El control de calidad de los despachos de equipos reparados, tendrá dependencia de soporte técnico.
- Estas acciones apuntan a efectuar un mantenimiento de mejor calidad involucrando a técnicos y a los clientes.

Personas

- Colaboradores satisfechos: producen satisfacción y lealtad en los clientes.
Clientes satisfechos generan beneficio y crecimiento.
- La satisfacción de un colaborador disminuye la rotación y por lo tanto genera valor.
- La satisfacción se logra entregando empoderamiento para resolver problemas a los clientes y entregando incentivos adecuados.

Quicks Wins Personas

- Implementación de sistema de incentivos asociados a los indicadores, con medición y pago de bono mensual.
- Piloto con dos técnicos que han tenido problemas en su evaluación los últimos dos años.

Objetivos definidos a pedir de manera mensual (incentivos):

- Costo/hora.
- Cumplimiento plan de mantención.
- Control de OT abiertas mensual.
- Encuesta de satisfacción

5 CONCLUSIÓN

El presente estudio ha tenido como objetivo exponer una problemática que está afectando a una empresa de este país. Por esa razón se ha ideado un plan de mejora enfocado en las necesidades de LINDE HIGH LIFT CHILE S.A.

Las conclusiones que se elaboran a continuación, se basan en análisis realizados a partir de las respuestas obtenidas del estudio de percepción y fidelización de clientes: IPSOS.

Estudiar y entender a los clientes es cada vez más importante; ya que hoy existen mayores requerimientos en el mercado y con ello un aumento en la competitividad.

Gracias al estudio expuesto, se pudo comprobar lo fundamental que resulta para una empresa invertir tiempo y dedicación en sus clientes, ya que es la clave para mantenerlos y a la vez conseguir estabilidad dentro del mercado.

La implementación del call-center se hizo con el fin de comenzar a crear una filosofía enfocada en atender los requerimientos y sugerencias de los clientes y a la vez trabajar en mejorar continuamente los procesos que están ocasionando descontento para ellos.

Para la definición de los indicadores se adoptaron los estándares obtenidos del estudio realizado por IPSOS en Diciembre de 2010. Ahí se muestra de manera clara y cuantificada cuales son los niveles actuales de: recompra, fidelidad, percepción del servicio y los principales focos de problema. Gracias a la recolección de datos quedó demostrado que los clientes si reconocen la calidad de los productos y la capacidad de

los técnicos; el problema está en los tiempos de respuesta básicamente afectados por el poco número de técnicos disponibles en terreno.

Actualmente esta empresa posee un buen nivel de ventas, incluso posicionándose dentro de los primeros lugares de venta de maquinaria en el país, pero el problema está en no mantener a los usuarios y compradores conformes a causa del poco seguimiento de los procesos de post-venta. .

Tal cual como se expuso anteriormente, una vez realizadas las mediciones y analizados los datos se podrá comenzar a trabajar en aquellos focos de mejora que se detecten gracias a los informes mensuales que se entregarán a los Jefes de Servicio.

El fin de esto es que LINDE HIGH LIFT CHILE S.A. trabaje continuamente en mejorar sus errores a partir de situaciones reales que los mismos clientes se encargarán de informar, con esto se descarta que la empresa busque cada dos años la asesoría externa de una entidad especializada en encuestas.

Se pretende evolucionar parcialmente los puntos antes descritos:

- Fallas constantes en los equipos por falta de instrucciones de manejo de los clientes.
- Mantenciones no realizadas.
- Mala coordinación entre servicio técnico y post-venta.
- Atraso de hasta 2 meses en la entrega de equipos al cliente.

Si la empresa trabaja enfocándose principalmente en estos problemas sin duda se mejoraran los resultados de venta, intención de recompra y fidelización de clientes. Ha quedado demostrado que la atención de post-venta es elemental para retenerlos.

6 BIBLIOGRAFÍA

1. <http://linde-hl.cl/>
2. http://www.linde-mh.com/en/main_page/home.jsp
3. http://www.baoli-mh.com/en/news_show.asp?id=10382
4. <http://www.gestiopolis.com>
 - <http://www.gestiopolis.com/dirgp/mar/cliente.htm>
 - <http://www.gestiopolis.com/marketing-2/servicio-al-cliente-calidad-pongase-en-los-zapatos-del-cliente.htm>
 - <http://www.gestiopolis.com/marketing-2/como-cuidar-a-tus-clientes.htm>
 - <http://www.gestiopolis.com/marketing-2/3-pasos-mejorar-capacidad-retener-clientes.htm>
 - <http://www.gestiopolis.com/marketing-2/3-preguntas-que-no-se-deben-hacer-los-clientes.htm>
 - <http://www.gestiopolis.com/marketing-2/7-pecados-del-servicio-al-cliente.htm>
 - <http://www.gestiopolis.com/marketing-2/servicio-al-cliente-calidad-pongase-en-los-zapatos-del-cliente.htm>
 - <http://www.gestiopolis.com/marketing-2/el-cliente-y-la-calidad-del-servicio.htm>
5. <http://www.ipsos.cl/>
6. <http://www.autopro2000.cl/>