

CASO WELZ BUSINESS MACHINE

Welz Business Machines vende y da servicio a una diversidad de equipo de reprografía, computadoras y otro equipo de oficina. La empresa recibe diariamente muchas llamadas solicitando hablar con servicio, ventas, contabilidad y otros departamentos. Todas las llamadas se manejan de manera central a través de representantes de servicio al cliente, y se transfieren a otras personas según sea apropiado. Cierta número de clientes se ha quejado de largas esperas al llamar por servicio, lo que disparó la necesidad de un estudio de investigación de mercado, que a su vez encontró que los clientes se irritaban si la llamada no era contestada después de cinco timbrados. Scott Welz, presidente de la empresa, autorizó al gerente del departamento de servicio al cliente, Tim, a estudiar este problema y encontrar un método para reducir el tiempo de espera de los clientes que llaman.

Tim se reunió con los representantes de servicio que se ocupan de contestar las llamadas, a fin de intentar determinar la razón de los largos tiempos de espera. Se generó la siguiente conversación:

Tim: Este es un problema serio; la manera en que se responde las consultas telefónicas de los clientes es la primera impresión que reciben de nosotros. Como ustedes saben, esta empresa se fundó en un servicio eficiente y amigable. Es obvia la razón por la cual el cliente tiene que esperar: ustedes están ocupados en el teléfono con otra persona. ¿Pueden ustedes pensar en alguna razón que pudieran tenerlos en el teléfono durante un tiempo innecesariamente largo?

Robin: He notado que, muy a menudo, la persona a la que debo dirigir la llamada no está. Toma tiempo transferir la llamada y esperar para ver si la contestan. Si la persona no está, termino dando una excusa y transfiriendo la llamada a otra extensión.

Tim: Tienes razón Robin. A menudo el personal de ventas está fuera de la oficina debido a llamadas de ventas, ausente en viajes para presentar una exhibición pre via de nuevos productos, o fuera de sus oficinas por diversas razones. ¿Qué otra cosa pudiera causar este problema?.

Ravi: Me irrito con ciertos clientes que ocupan mucho tiempo quejándose de un problema respecto al cual yo no puedo hacer nada, excepto transferirlo a una tercera persona. Naturalmente que escucho y simpatizo con ellos, pero ocupa mucho tiempo.

LaMarr: Algunos clientes llaman tan a menudo, que creen que somos amigos de hace mucho tiempo e inician una conversación personal.

Tim: Eso no siempre es malo, como podrá usted darse cuenta.

LaMarr: Seguro, pero atrasa mi respuesta de otras llamadas.

Nancy: No siempre es culpa del cliente. Durante el almuerzo no todos estamos disponibles para responder el teléfono.

Ravi: Justo después que abrimos a las 9:00 A.M., recibimos una avalancha de llamadas. Creo que muchos de los retrasos se causan en estos periodos pico.

Robin: He notado lo mismo entre 4 y 5 P.M.

Tim: He obtenido algunos comentarios de gerentes de departamento respecto a que les dirigieron llamadas que no correspondían a sus áreas de responsabilidad y que tuvieron que ser transferidas otra vez.

Mark: Pero eso no causa retardos en nuestra área.

Nancy: Tienes razón, Mark, pero acabo de darme cuenta de que algunas veces simplemente no comprendo cuál es realmente el problema del cliente. Utilizo mucho tiempo intentando conseguir que me lo explique mejor. A menudo, tengo que transferirlo a alguien porque están esperando otras llamadas.

Ravi: Quizás necesitamos conocer más nuestros productos.

Tim: Bueno, creo que hemos cubierto la mayor parte de las razones importantes por las que muchos clientes tienen que esperar. Me parece que existen cuatro razones

principales: a los teléfonos les falta personal, la persona que debe recibir la llamada no está presente, el cliente domina la conversación y quizás ustedes no comprendan el problema del cliente. A continuación, necesitamos reunir información sobre estas posibles causas. Estableceré una hoja de recolección de datos que ustedes podrán utilizar para llevar control de algunas de estas cosas. ¿Mark, me ayudarás con esto?

Las siguientes dos semanas el personal recolectó información sobre la frecuencia y razones por las cuales algunos de los que llamaban tenían que esperar. Sus resultados se resumen como sigue:

Razones	Número total
Poco personal de operación	172
Persona que debe recibir la llamada no está presente	73
Cliente domina la conversación	19
Falta de comprensión de parte del operador	61
Otras razones	10

- 1.- De la conversación tenida entre Tim y su personal, trace un diagrama de causa y efecto.
- 2.- Lleve a cabo un análisis de Pareto de los datos recolectados.
- 3.- Analice algunas de las acciones que pudiera tomar la empresa para mejorar la situación.

Fuente: Evans y Lindsay (2000)