

SERVICIO INCLUIDO

El servicio, desde el punto de vista de un fabricante de máquinas-herramienta, es un elemento clave a la hora de determinar la percepción que los clientes tienen de la empresa.

Incluso el mejor de los productos puede precisar un servicio técnico y si éste no está a la altura, inclusive el hecho de ser el mejor, se convierte en algo irrelevante. Para comprender con mayor precisión su funcionamiento y, sobre todo, para conocer las medidas que se toman para asegurar la calidad, DECO Magazine ha entrevistado a Sandor Sipos, responsable del «Servicio de atención al cliente» de Tornos. DECO Magazine le informará periódicamente sobre de este tema.



Sandor Sipos, responsable del servicio y miembro del equipo directivo de Tornos.

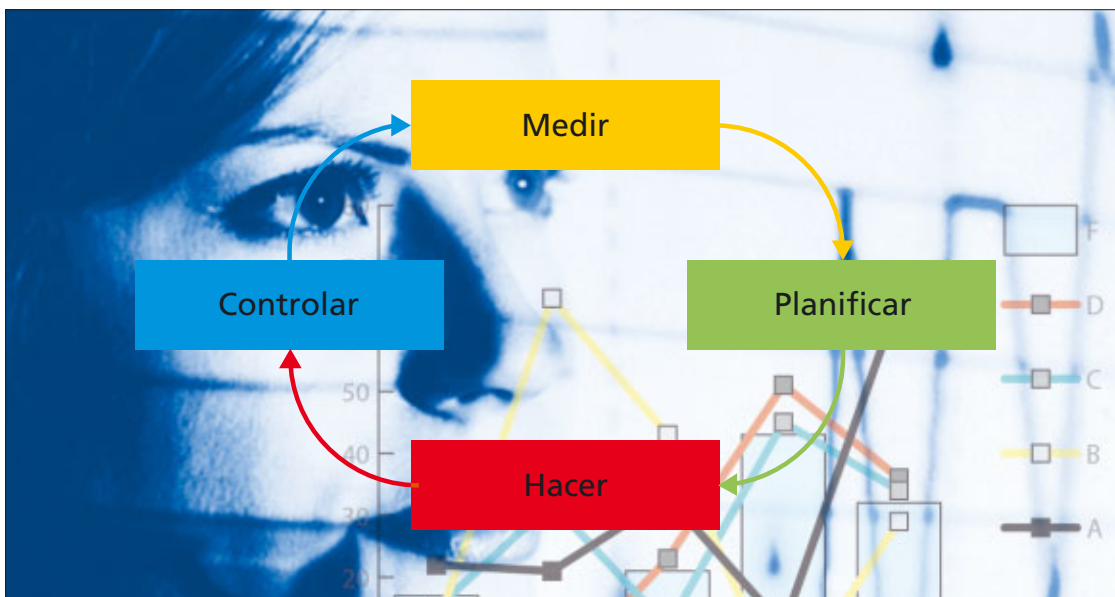
DM (DECO Magazine): Señor Sipos, ¿cómo valora la calidad de su servicio?

Ssi (Sandor Sipos): Para poder juzgar, es esencial que uno sea capaz de medir sus prestaciones. Para ello, trabajamos con el concepto QLP (Quality Leadership Process) que consiste en un proceso sistematizado que nos obliga a medir, planificar, realizar y controlar todas nuestras actividades. Sin un proce-

so sistemático de este estilo resulta imposible detectar una prestación o los cambios en las prestaciones.

DM: Este tipo de acciones, ¿se llevan a cabo solamente de forma interna en sus servicios?

Ssi: Ni mucho menos, medimos nuestra calidad tanto de forma interna como externa. Por ejemplo, en 2004, empezamos una fase de control global



El proceso QLP, un proceso interminable dedicado a la mejora permanente.

interno con la ayuda de un grupo de trabajo que incluía a colaboradores habituales nuestros, a la vez que a especialistas. Descubrimos potencial de mejora, planificamos y tomamos medidas. En concreto, a raíz de esta fase aumentamos nuestro personal en el S.P.V. y en la línea de atención al cliente permanente en Suiza. Asimismo, introdujimos mejoras en la formación de nuestros especialistas para que pudieran ser más polivalentes.

Respecto a las piezas de recambio, rediseñamos el stock para que fuera independiente y se gestionara separadamente. Esta información también nos permitió crear dos nuevas plazas de formadores en Moutier. En cuanto a las filiales, también aumentamos el número de colaboradores de forma considerable.

DM: Tomaron todas estas medidas y luego...

Ssi: Pusimos en marcha, por descontado, una fase de control para comprobar si las medidas que habíamos adoptado eran las adecuadas. Después de cerca de dos años de mejoras continuas, decidimos efectuar lo que yo llamo la «prueba definitiva», la de la prueba real. Entre finales de 2005 y principios de 2006 decidimos realizar una encuesta entre nuestros clientes.

Por fin disponíamos de cifras. Pero, ¿es adecuado un plazo de dos días para la prestación de un servicio? ¿Qué ocurre si lo comparamos con el de la competencia? Y lo que es más, ¿se corresponde con las expectativas de los clientes?

La encuesta finalizó hace relativamente poco y sus resultados nos han permitido tomar más medidas.

VOTRE AVIS EST IMPORTANT!

Point	Description	Degré d'importance pour vous	Votre degré de satisfaction
	Intervention par les techniciens. Quelle est votre satisfaction avec...		
CS1	Facilité de contacter TORNOS si vous avez besoin d'une intervention d'un technicien SAV?		
CS2	Temps écoulé entre votre appel et l'arrivée du technicien TORNOS chez vous?		
CS3	Capacité du SAV TORNOS de réparer votre machine lors d'une seule intervention?		
CS4	Qualité du travail effectué par le technicien SAV?		
CS5	Relations humaines/communication avec le technicien SAV?		
CS6	Compétence/niveau de savoir-faire du technicien SAV?		
	Pièces de rechange. Quelle est votre satisfaction avec...		
CS7	Facilité de contacter TORNOS si vous souhaitez acheter des pièces de rechange?		
CS8	Rapidité d'obtention d'une réponse suite à la demande d'info/offre pour des pièces de rechange?		
CS9	Délai de livraison des pièces après avoir fait votre commande?		
CS10	Clarté des factures concernant les pièces de rechange?		
	Documentation technique. Quelle est votre satisfaction avec...		
CS11	Qualité et délai de livraison de l'instruction «utilisation»?		
CS12	Qualité et délai de livraison des instructions «service» et «maintenance»?		
CS13	Qualité et délai de livraison de la liste des pièces de rechange recommandées?		
	Formation technique. Quelle est votre satisfaction avec...		
CS14	Qualité et contenu de la formation technique reçu pour utilisation de votre machine?		

Vos autres remarques:
(év. points manquants)

Nom de la Société: _____
 Adresse de la Société: _____
 Personne à contacter: _____
 Numéro de téléphone: _____

El formulario de la encuesta, que ha permitido a Tornos medir la calidad de los diferentes puntos del servicio, así como la importancia para sus clientes.

DM: ¿Qué proceso han seguido y cómo han seleccionado los indicadores?

Ssi: Voy a responder en primer lugar a la segunda parte de su pregunta, los indicadores de rendimiento de los servicios que tuvimos en cuenta no tienen nada de extraordinario de por sí. Se trata de los que ya emplean numerosas empresas. Por ejemplo, plazos de entrega de las piezas de recambio, tiempo de desplazamiento hasta las instalaciones del cliente, tiempo necesario para que el cliente acepte la máquina, etc.

Cada aspecto se evaluó en función de dos criterios: en primer lugar, la importancia que tenía para el cliente y, en segundo lugar, su grado de satisfacción. Ello nos permitió constatar que los aspectos que nuestros clientes consideraban más importantes eran aquellos a los que nosotros ya dábamos mayor relevancia. Fue una buena noticia.

DM: ¿Todo fue positivo?

Ssi: Nuestros criterios de elección fueron los correctos, las respuestas nos mostraron que todavía poseíamos potencial de mejora. Igual que antes hicimos con nuestros estudios internos, alimentamos de inmediato nuestro sistema «QLP» para no perder tiempo con la información que habíamos obtenido.

DM: Retomado el «QLP», ¿se planificaron y tomaron medidas?

Ssi: Por supuesto. Y a pesar de que el servicio no depende tan sólo de las personas, decidimos contratar a nuevos colaboradores. Dos en Suiza, dos en Alemania y tres en Francia, etc. Respecto a los técnicos, también reforzamos la línea de atención permanente en Alemania con dos personas y en Suiza con una persona.

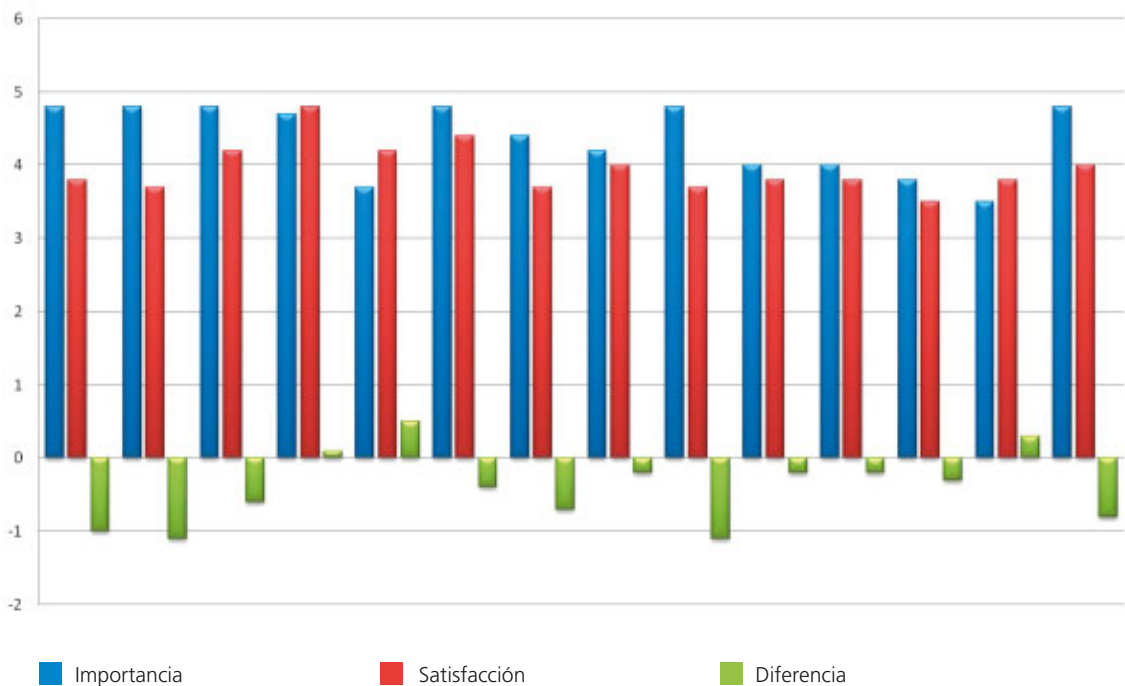


Ilustración gráfica de la importancia y del grado de satisfacción. Una herramienta muy valiosa para esforzarse donde sea más necesario.

Nuestros flujos logísticos también experimentaron mejoras. La nueva solución destinada a las piezas de recambio para Alemania permite que un cliente que realice un pedido antes de las 16.30 reciba los recambios al día siguiente (siempre que estén disponibles en stock).

DM: ¿Y antes?

Ssi: Antes de esta reestructuración el plazo para realizar el pedido era hasta las 14.00. De esta forma, nuestros cliente han ganado dos horas y media.

DM: Tampoco parece demasiado...

Ssi: Sí y no. En caso de parada de la máquina, ahora el cliente gana un día entero. Tenga en cuenta que estas dos horas y media nos cuestan cerca de 100.000 CHF al año.

DM: ¿Que luego facturan a sus clientes?

Ssi: No, decidimos hacernos cargo nosotros mismos de todos los gastos necesarios para ofrecer una mejor prestación.

DM: Hace un rato hablaba del personal, ¿cómo gestionan su tiempo?

Ssi: Aquí es donde reside toda la dificultad. Las averías son, por definición, imprevisibles. Ojalá pudiéramos visitar a los clientes antes de que se produjeran pero, desafortunadamente, no es así. Por ejemplo, uno de nuestros técnicos italianos cayó enfermo. Teníamos que buscarle un sustituto. Es cierto que nuestro equipo es internacional y polivalente y que tenemos la capacidad de «tapar agujeros», pero esto se hace en detrimento de otras actividades.

Disponer de una reserva de técnicos remunerados a cambio de no hacer nada no es algo factible.

DM: Así que terminan «haciendo malabarismos» con los técnicos para cubrir las bajas. ¿Existen otros aspectos que requieran una atención particular?

Ssi: Antes que nada, me gustaría recalcar que los «malabarismos», como usted los llama, son algo excepcional. Disponemos de una red suficientemen-

te amplia de técnicos que nos permite cubrir nuestras necesidades. El hecho de medir todo lo que hacemos también nos permite planificar de manera adecuada las actividades.

Por supuesto, existen otros medios que nos ayudan a ofrecer más a nuestros clientes. Por ejemplo, hablando de plazos de entrega, en la actualidad medimos los plazos entre el pedido y la entrega. Pero, ¿qué ocurre si el cliente ya tarda dos días en identificar la pieza que necesita? Se trata de dos días de insatisfacción de los que no tenemos ninguna constancia.

DM: ¿Trabajan para resolver los problemas de este tipo?

Ssi: Tenemos varios proyectos en curso, pero aún es pronto para hablar de ellos.

DM: ¿Podría pasar a verle dentro de algunos meses para hablar sobre el tema?

Ssi: Con mucho gusto, nos encontramos en una fase de mejora continua y en todo momento contamos con información que resulta interesante comunicar.

DM: Para concluir, me gustaría preguntarle si la encuesta que han realizado ya ha finalizado.

Ssi: Sí, ya ha terminado, lo que significa que llevamos a cabo acciones que hemos estimado necesarias. Es evidente que vamos a continuar pidiendo la opinión de nuestros clientes. De hecho, siempre les invito a que nos hagan llegar sus comentarios. Es justamente esta transparencia la que nos permite mejorar.

DM: Así pues, fijamos otra cita para nuestra próxima edición. Sin entrar en demasiados detalles, avanzamos que hablaremos sobre las piezas de recambio.

*Para obtener más información, pueden dirigirse a Sandor Sipos, responsable del SPV
Sipos.s@tornos.com*