

**CREACION DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA
EMPRESA DEL SECTOR DE MANUFACTURA (INDUSTRIA TEXTIL)**

MARIA CRISTINA GUZMAN CALDERON

LIDA YASMIN OLAYA RIVERA

LUIS HERNANDO DELGADILLO MARTINEZ

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE POSTGRADOS

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL SERVICIO

BOGOTA D.C.

2.012

**CREACION DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA
EMPRESA DEL SECTOR DE MANUFACTURA (INDUSTRIA TEXTIL)**

MARIA CRISTINA GUZMAN CALDERON

LIDA YASMIN OLAYA RIVERA

LUIS HERNANDO DELGADILLO MARTINEZ

Informe Final de Investigación

Tutor

NANCY PATRICIA CALIXTO

Msc. Gestión de Organizaciones

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE POSTGRADOS

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL SERVICIO

BOGOTA D.C.

2.012

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	10
JUSTIFICACIÓN.....	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
OBJETIVOS	14
METODOLOGÍA.....	15
1 MARCO REFERENCIA	16
1.1 MARCO TEORICO	16
1.1.1 Sector Textilero	16
1.2 MARCO CONCEPTUAL	24
1.3 DIVERSAS CATEGORÍAS DE EMPRESAS DE SERVICIO	28
1.3.1 Empresas de Servicio Perdedoras.....	29
1.3.2 Empresas de Servicio Mediocres.....	29
1.3.3 Empresas Profesionales de Servicio.	29
1.3.4 Empresas Líderes en Servicio.	30
1.4 MARCO CONTEXTUAL.....	31
1.4.1 Descripción empresa del sector manufacturero (industria textil)	31
1.4.2 Líneas De Producto	33
1.4.3 Cadena Productiva	34
1.4.4 Momentos De Verdad Y Ciclo Del Servicio.....	35
1.4.5 Relaciones Del Departamento De Servicio Con Otros Departamentos De La Organización	37
2 DIAGNOSTICO	40

2.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA BODEGA TEXTIL. EMPRESA DEL SECTOR MANUFACTURERO	40
2.2 DESARROLLO E IMPLICACIONES EN LA TOMA DE PEDIDOS	41
2.3 IMPACTO DEL SERVICIO EN LOS CLIENTES	42
3 CREACION DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE	47
3.1 POLÍTICAS DE SERVICIO	50
3.2 ASPECTOS PARA MEJORAR EN LA ENTREGA DE LOS PEDIDOS, LOGÍSTICA Y SERVICIO AL CLIENTE	51
3.3 MODELO DE SERVICIO PROPUESTO: BODEGA TEXTIL	53
3.4 SISTEMA ESTRUCTURADO DE PQR'S	57
3.5 DISEÑAR PROTOCOLOS Y/O GUIONES DE SERVICIO PARA ESTANDARIZAR ALGUNOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	60
3.6 DISEÑAR CAPACITACIONES EN SERVICIO Y PRODUCTO A TRAVES DE LOS TIPIPHONE	61
3.7 ESTRATEGIAS – PLAN DE ACCION.....	62
3.8 RESPONSABLES Y COSTOS	64
4 PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES	68
5 CONCLUSIONES.....	70
6 BIBLIOGRAFIA.....	72
ANEXOS	73

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. “El sector textil, confección, diseño y moda es unos de los principales exportadores y generadores de empleo en el país”	17
Figura 2. “Las exportaciones han crecido a una tasa muy superior al crecimiento del mercado mundial”	18
Figura 3. “Amenazas en el Mercado Local ”	19
Figura 4. “ Amenazas en el Mercado Internacional ”	20
Figura 5. “El mercado Textiles y Confecciones ha crecido continuamente alcanzando 2.000 millones de US\$ en 2007”	21
Figura 6. “Problemas de la Industria en Colombia”	22
Figura 7. “ Los Imperativos de la Administración de Servicios ”	26
Figura 8. “Los 8 Componentes de la Administración Integral de Servicios”	27
Figura 9. “Vínculos Causales de la Cadena de Utilidad en el Servicio”	28
Figura 10. Organigrama Empresa del Sector Manufacturero (Bodega Textil)	32
Figura 11. “Cadena Productiva Empresa del Sector Manufacturero (Industria Textil)” ...	34
Figura 12. “Momentos de Verdad y Ciclo del Servicio Bodega Textil, Empresa del Sector Manufacturero”	36
Figura 13. “Puntos de Control Pedido. Bodega Textil”	45
Figura 14. Creación Departamento de Servicio al Cliente para una empresa del Sector Manufacturero (industria Textil).	50
Figura 15. “ Modelo de Servicio”	53
Figura 16. “Modelo Integrado de Servicio”	56
Figura 17. “Creación y Clasificación del Sistema de PQR’s”	57
Figura 18. “Metodologías de Atención Efectiva del Sistema de PQR’s”	58
Figura 19. “Clasificación, Categorías y Radicación de PQR’s”	59

Figura 20. “Estrategia de Servicio respaldado por el Sistema de PQR’s” 60

Figura 21. “Creación de Carpetas para los Tipiphone” 61

Figura 22. “Estructura Organizacional del Departamento de Servicio al Cliente. Empresa
Manufacturera del Sector Textil – Propuesta “ 66

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. “Índice de Competitividad a Nivel Global ”	23
Tabla 2. (Estrategias, Actividades, Responsables)”	62
Tabla 3. “Costos del Modelo de Servicio propuesto para la Empresa Manufacturera del Sector Textil”	65

ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. “Protocolo de Servicio: Guión Bienvenida Clientes Nuevos”	73
Anexo 2. “Protocolo de Servicio: Guión Actualización de Datos Clientes”	74
Anexo 3. “Protocolo de Servicio: Guión Ventas por Segmento de Productos”	75
Anexo 4. “Protocolo de Servicio: Guión Seguimiento y Control de Pedidos”	76
Anexo 5. “Protocolo de Servicio: Guión Mantenimiento Clientes VIP - Administración de Clientes”	77
Anexo 6. “Protocolo de Servicio: Guión Telecobro 1”	78
Anexo 7. “Protocolo de Servicio: Guión Telecobro 2”	79
Anexo 8. “Protocolo de Servicio: Guión Promesas Rotas”	80
Anexo 9. “Protocolo de Servicio: Guión Auditoría de Servicio - Recuperación de Clientes Perdidos”	81
Anexo 10. “Protocolo de Servicio: Guión Niveles de Satisfacción del Cliente – Medición del Servicio”	82
Anexo 11. “Mensajes de Recordación y Liderazgo en el Servicio”	83
Anexo 12. “Seguimiento de PQR’s en Excel”	84
Anexo 13. “Seguimiento de PQR’s Novedades Transportadoras en Excel”	84
Anexo 14. “Seguimiento de PQR’s Novedades Direcciones en Excel”	85
Anexo 15. Seguimiento casos especiales en Excel.	85
Anexo 16. “Seguimiento de Pedidos en Excel (Rojo: Novedad / Amarillo: Casi Listo / Verde: Despachado”	86
Anexo 17. “Tipiphone (Presentación Power Point)”	86
Anexo 18. “Creación de Carpetas Tipiphone - Presentación Power Point”	87

Anexo 19. “Tipiphone Gestión de Contact Center 1”	87
Anexo 20. “Tipiphone Gestión de Contact Center 2”	88
Anexo 21. “Algunos Indicadores de Gestión propuesto para la toma de Decisiones de la Gerencia del Servicio – Planeación, Administración e Inteligencia Estratégica de Clientes”	89
Anexo 22. “Componentes de las Habilidades Directivas Esenciales * Liderando el Cambio Positivo”	90

INTRODUCCIÓN

En el mundo en el que día a día la innovación y la tecnología es lo que marca la pauta para competir dentro de las organizaciones, y especialmente dentro de las industrias para el caso las manufactureras la competencia debe medirse en términos de servicio, calidad y cumplimiento; el producto como tal se asume que ya tiene que cumplir con unos estándares de calidad e innovación.

Actualmente son los clientes quienes determinan los niveles de servicio y lo evalúan de acuerdo a los estándares que para ellos es importante medir siendo oportunidad, accesibilidad, facilidad, asesoría y acompañamiento y otros que le permitan aumentar su posicionamiento, con el reconocimiento que obtengan de sus propios clientes.

Para esto se requiere de un área de Servicio al Cliente que lidere y dirija el Servicio hacia lo que los clientes realmente necesitan para así mismo dar más y obtener más beneficios tanto de crecimiento como de utilidades dentro de la organización.

Para las empresas manufactureras se debe implementar un Modelo de Servicio que este liderado por un departamento que implemente estrategias de servicio que permitan tener en cuenta las necesidades de los clientes y esto se vea reflejado en las utilidades del negocio.

JUSTIFICACIÓN

En el ambiente actual de los negocios que se vive hoy en día es indispensable resaltar las diferencias que se presentan entre las diversas empresas de servicio y las de manufactura como el nuevo paradigma que enfrentan estas últimas y hacia el cual se están empezando a dirigir, pues hoy se observa una Economía de Servicios alrededor del mundo. El mundo actual está pasando de una era postindustrial a una era de Servicios donde lo primordial es la estrategia fundamentada en el Servicio en donde las compañías deben integrar las Áreas de Recursos Humanos, Operaciones y Marketing buscando que el resultado final sea la satisfacción tanto del cliente interno como externo; esto se verá reflejado en la sostenibilidad de la empresa a largo plazo y su correspondiente retorno de la inversión hacia los accionistas e inversionistas.

En las empresas manufactureras el Servicio todavía se ve como un paso necesario para crear valor al cliente pero en definitiva no se le ha dado la importancia que este se merece. Se tiene una visión un poco corta y simplista de cómo debe integrarse la Estrategia de Servicio. El Servicio al Cliente es visto como buena atención y amabilidad con el Cliente en donde el énfasis todavía prima en el producto por ser el centro de toda la operación y donde se manejan inventarios, pero desde la óptica del Servicio una estrategia integradora de las áreas funcionales de la empresa sin duda alguna si generaría un valor agregado al cliente y la correspondiente rentabilidad del negocio con un plus adicional fortaleciendo la imagen de la empresa y por ende siendo cada vez más reconocida.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Por muchos años el sector industrial de la manufactura prevaleció frente al sector de los Servicios siendo el motor de la economía por excelencia, pero ahora se ha dado paso a una Economía de Servicios como la fase siguiente a la era post-industrial, por tal motivo el eje fundamental del Problema radica en el nuevo Paradigma que enfrentan las empresas manufactureras en esta nueva era en la cual el Servicio es la Estrategia de Negocio diferenciadora que les permitirá a las compañías generar valor a los clientes y ser rentables en el tiempo. El Problema del sector manufacturero y en este caso en especial el textilero, es confrontarse a esa transición de estrategia basada en el producto por una estrategia donde el Servicio sea el foco principal.

En muchas empresas manufactureras no existe como tal un Departamento de Servicio al Cliente, ven simplemente las entregas de los pedidos como la meta de cumplimiento final, pero no tienen claramente establecida y mucho menos estructurada la correcta Estrategia Integradora de Servicio al interior de las empresas.

Es ahora que se están empezando a dar los primeros pasos en este campo, es decir que existe una transición de la estrategia de manufactura hacia una estrategia de Servicio en donde se requieren hacer los ajustes, seguimiento, control y evaluación de la misma por los líderes de Servicio y que sirva como un efecto multiplicador y transformador en las diversas áreas de la compañía.

El no tener un Departamento de Servicio al Cliente bien estructurado y en donde solamente se cuenta con personas que contestan el teléfono amablemente es una falla estructural de la Estrategia de Servicio que quieren implementar algunas empresas del sector manufacturero; El Servicio al Cliente que tienen las bodegas solamente esta enfocado en un 90 % a contestar llamadas y correos; existe una gran brecha entre las estrategias de las empresas manufactureras frente a las estrategias integradoras de las empresas de servicios donde ésta

estrategia muchas veces es la misma estrategia de negocio y es hacia ese objetivo que deberían alinearse las empresas manufactureras.

Dentro del planteamiento del problema esta intrínseco la inexistencia de una verdadera Visión Integradora de las áreas de Recursos Humanos, Operaciones (producción) y Mercadeo que logre anclar una Estrategia de Servicio bien estructurada y que encamine a las empresas manufactureras hacia el verdadero logro de objetivos, enfocados a satisfacer y sobrepasar las expectativas del Servicio esperado por los clientes.

Otro de los factores es la cultura de las empresas de manufactura la cual es la principal barrera para establecer una verdadera Cultura de Servicio al interior de la compañía; se trata de algo cuya complejidad es un tanto difícil de comprender y manejar y en donde se convierte en otro de los grandes retos por superar si se quiere establecer un verdadero Liderazgo en el Servicio. La Cultura en empresas de manufactura implica un nivel educativo más bajo en un gran porcentaje de los empleados lo que hace aún más difícil y complejo cambiar en las personas esa forma tradicional de pensar enfocadas en la producción y desarrollo de un producto en las fábricas o plantas que en la generación de valor y satisfacción de los grupos de interés.

“Es de aclarar que por motivos de confidencialidad y derechos de autor, no es permitido en el presente trabajo publicar el nombre de la correspondiente empresa del Sector Manufacturero (Industria Textil), y la gran mayoría de ideas y propuestas provienen de la experiencia propia de los autores, textos y bibliografías guía y del respaldo de los respectivos módulos de la Especialización en Gerencia del Servicio de la Universidad EAN”.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Crear un Departamento de Atención y Servicio al Cliente para una empresa del sector manufacturero (Industria Textil) integrando las demás áreas funcionales de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Llevar a cabo un diagnóstico que permita establecer la situación actual del Servicio al Cliente interno y externo en una empresa del sector manufacturero (Industria Textil).
- Identificar las deficiencias encontradas en la empresa del sector manufacturero (Industria Textil) relacionadas con servicio al cliente.
- Proponer las mejores prácticas de Servicio al Cliente que pueden ser implementadas de acuerdo con los resultados del diagnóstico.
- Fomentar una cultura de Calidad en el Servicio y disminuir los reprocesos, fomentando el trabajo en equipo, el respeto y el compromiso tanto en los clientes internos como externos para sensibilizar a las personas de la importancia del servicio como generador de riqueza.
- Proponer los recursos necesarios en personal, tecnología y económicos para crear un área de Servicio al Cliente en la empresa del sector manufacturero (Industria Textil) que pueda servir como punto de partida para compañías de dicho sector económico.

METODOLOGÍA

Para desarrollar el trabajo se tendrá en cuenta la investigación y el análisis de la información del caso directo, de las vivencias y la experiencia en algunas empresas del sector manufacturero (Industria Textil) de los autores debido a que han laborado como Analistas de Servicio al Cliente en las mismas; de igual forma se realizará una visita guiada a las instalaciones de una de las bodegas por parte de los integrantes del grupo de trabajo con el fin de observar su funcionamiento diario y hacer el levantamiento de la información desde el punto de vista de los gerentes tanto el general como el de la bodega, sus conceptos acerca del servicio y como se proyecta en la organización.

Con la Investigación, la información recolectada y teniendo en cuenta los conocimientos adquiridos en la Especialización Gerencia del Servicio, además de los aportes de los diferentes textos relacionados con el tema, se procederá a analizar esta información y realizar un diagnóstico, luego se diseñará un modelo de Servicio adecuado a éste tipo de empresas lo que permitirá replantear el Área o Departamento de Servicio al Cliente bien estructurado que nos permita hacer las recomendaciones pertinentes y presentar las oportunidades de mejora.

1 MARCO REFERENCIA

1.1 MARCO TEORICO

1.1.1 Sector Textilero

*“El sector textil, confección, diseño y moda ha sido tradicionalmente un sector importante para la economía Colombiana y ha tenido un alto crecimiento en sus exportaciones”.*¹ Ha sido escogido por el gobierno como uno de los sectores de talla mundial para ser desarrollados e impulsados, siendo todo un reto para los industriales del sector, y un punto de partida para implementar estrategias que ayuden a conseguir las metas establecidas dentro del plan de desarrollo. Es fundamental desde el inicio centrar esfuerzos en el recurso humano para lograr que el sector textilero realmente pueda enfocarse a un verdadero servicio.

*“El sector textil, confección, diseño y moda podría generar al menos US\$14,3 mil millones de ingresos para el 2032 (4 veces los ingresos del 2007) si se compromete con un programa sectorial de largo plazo”.*²

La raíz del asunto del Servicio en donde el nuevo paradigma en las empresas manufactureras es que con la entrega del producto se está ofreciendo también un servicio; desde este enfoque se habla entonces de la lógica de servicio en los negocios:

“El término Lógica de Servicio ha comenzado a cambiar la forma en que se conceptualizan los negocios. Desde esta perspectiva se busca dejar atrás el enfoque centrado en productos y el intercambio de bienes tangibles para pasar a un enfoque centrado en servicios, donde existe más bien un intercambio de procesos y relaciones. En esta Lógica los bienes se consideran también como

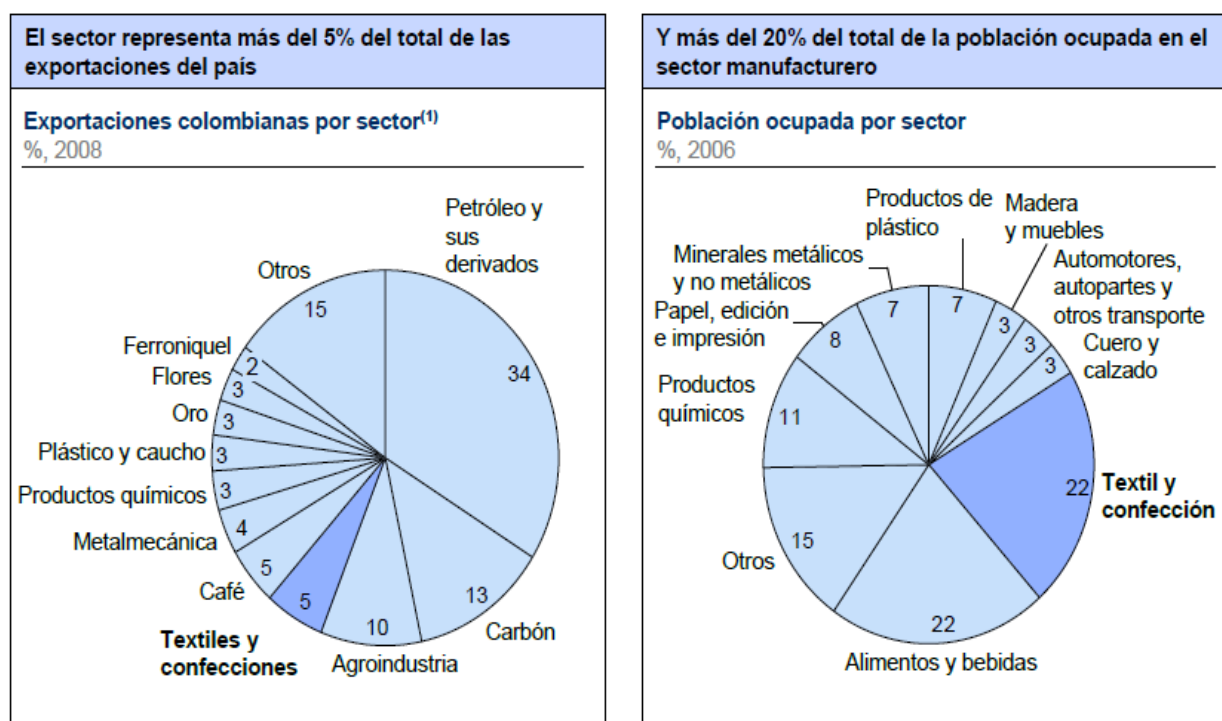
¹ Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia . Ministerio de Comercio, Industria y Turismo República de Colombia. Informe final. Sector Textil, Confección, Diseño y Moda. Bogotá, Mayo de 2009. (Pág 4) <https://www.mincomercio.gov.co>.

² Ibid

transmisores de servicios y se involucra activamente al cliente en la cocreación de valor (Vargo y Lush;2.004,2.006)”.³

“El desarrollo del consumo nacional está de acuerdo con lo que se espera para un mercado como este: los niveles de consumo son adecuados para el nivel de ingresos per cápita. Las exportaciones del sector han crecido durante los últimos años a una tasa muy superior al crecimiento del mercado global”⁴

Figura 1. “El sector textil, confección, diseño y moda es unos de los principales exportadores y generadores de empleo en el país”



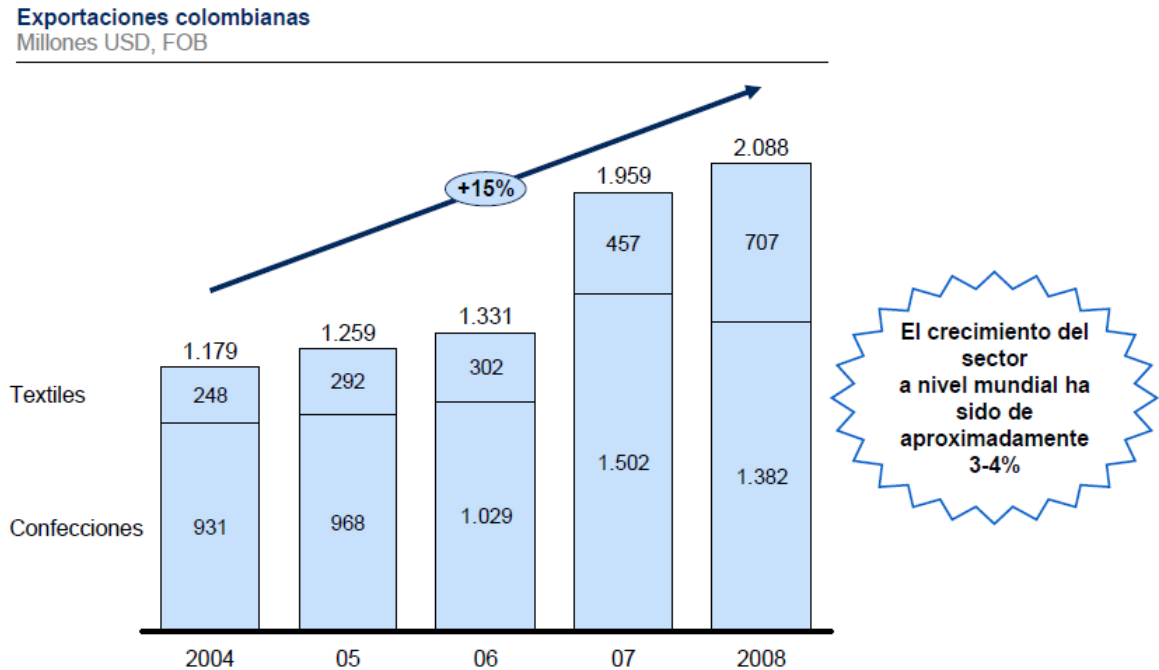
⁽¹⁾ Acumulado Enero a Noviembre

Fuente: Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia . Ministerio de Comercio, Industria y Turismo República de Colombia. Informe final. Sector Textil, Confección, Diseño y Moda (Pág 6.). Bogotá, Mayo de 2009. - Dane, Proexport <https://www.mincomercio.gov.co>

³ Libro: Administración de Servicios. Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios. Parte I . Visión Estratégica y Liderazgo del Negocio de Servicio. Evolución hacia la administración de servicios en países emergentes: reflexiones sobre América Latina. Capítulo 2 (Pág 110) . Autores: Lovelock – Reynoso – D’Andrea – Huete – Wirtz; Segunda edición. Editorial Prentice Hall – Pearson, 2.011

⁴ Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia (Pág 5). Ministerio de Comercio, Industria y Turismo República de Colombia. Informe final. Sector Textil, Confección, Diseño y Moda. Bogotá, Mayo de 2009. <https://www.mincomercio.gov.co>

Figura 2. “Las exportaciones han crecido a una tasa muy superior al crecimiento del mercado mundial”



Fuente: Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia . Ministerio de Comercio, Industria y Turismo República de Colombia. Informe final. Sector Textil, Confección, Diseño y Moda. Bogotá, Mayo de 2009 (Pág 8). – DANE – Cálculos Proexport. <https://www.mincomercio.gov.co>.

Ese crecimiento en las exportaciones demuestra una vez más la necesidad de cambio que debe darse al interior de la industria para generar cada vez más valor a los clientes. Colombia debe aprovechar estratégicamente su ubicación geográfica para llegar a los mercados internacionales de la región de una manera más rápida y poder de esta forma marcar una diferencia de entrega en los tiempos frente a la competencia haciéndola más competitiva. Sin embargo se debe tener en cuenta las Amenazas que enfrenta el sector tanto local como internacionalmente:

Figura 3. “Amenazas en el Mercado Local ”



Fuente: Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia . Ministerio de Comercio, Industria y Turismo República de Colombia. Informe final. Sector Textil, Confección, Diseño y Moda. Bogotá, Mayo de 2009 (Pág 13). – DANE – Cálculos Proexport. <https://www.mincomercio.gov.co>.

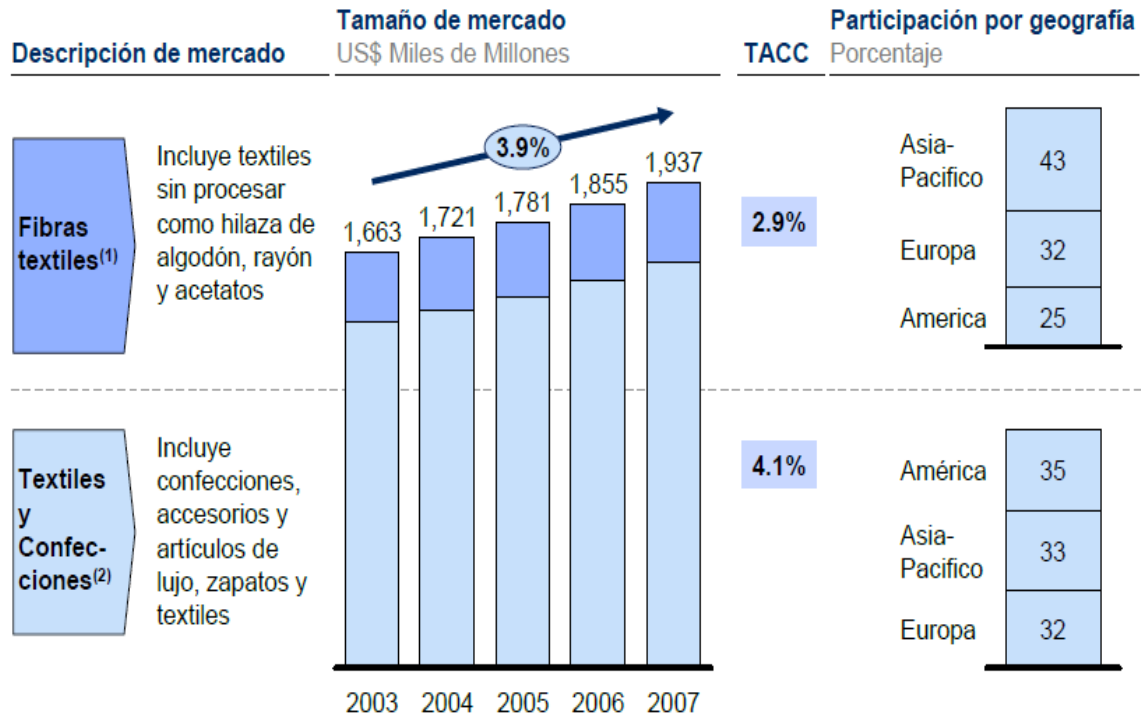
Figura 4. “ Amenazas en el Mercado Internacional ”



Fuente: Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia . Ministerio de Comercio, Industria y Turismo República de Colombia. Informe final. Sector Textil, Confección, Diseño y Moda. Bogotá, Mayo de 2009 (Pág 13). – DANE – Cálculos Proexport. <https://www.mincomercio.gov.co>

Tanto las amenazas Locales e Internacionales y el aumento de las Importaciones hace cada vez más vulnerable a las empresas del sector y aquellas que no logren adaptarse al medio se verán seriamente comprometidas, de ahí la imperiosa necesidad de implementar Estrategias de Servicio que involucren a todas las áreas funcionales de la compañía optimizando procesos de las cadenas productivas y momentos de verdad frente a los clientes.

Figura 5. “El mercado Textiles y Confecciones ha crecido continuamente alcanzando 2.000 millones de US\$ en 2007”



⁽¹⁾ Mercado valorado a precio de venta de fabricante
⁽²⁾ Mercado valorado a precio de venta de comerciante

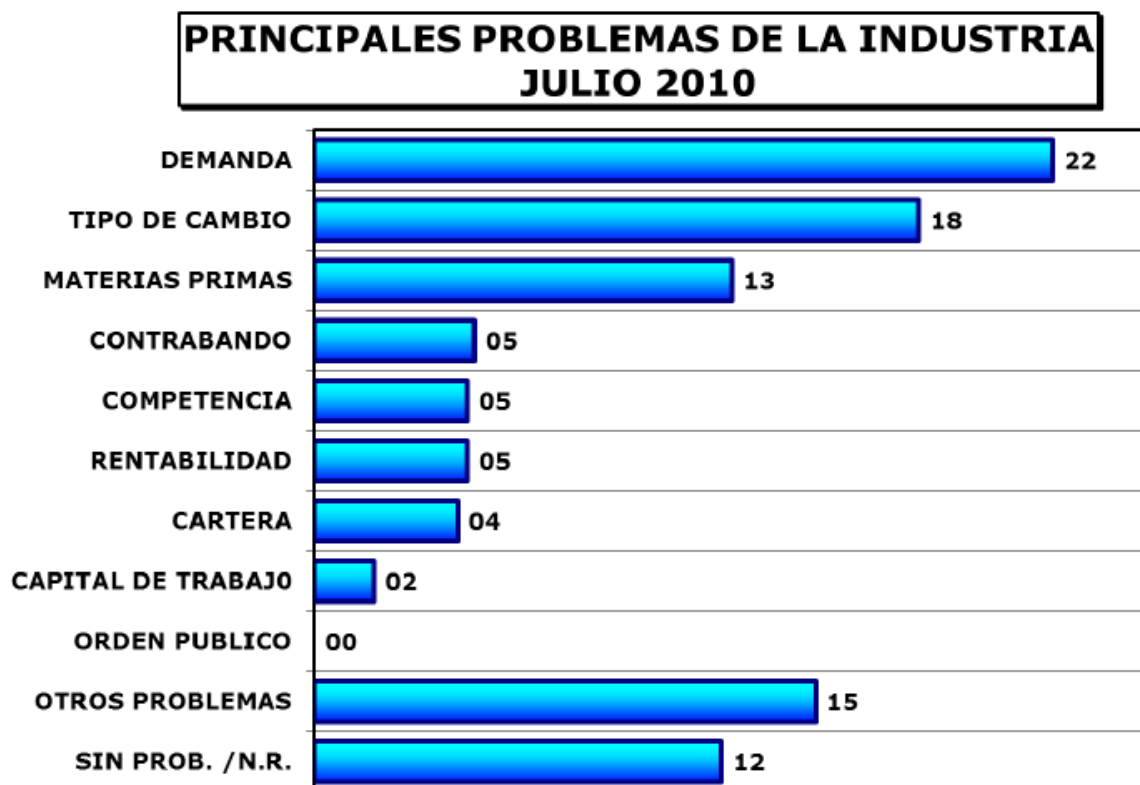
Fuente: Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo República de Colombia. Informe final. Sector Textil, Confección, Diseño y Moda. Bogotá, Mayo de 2009 (Pág 52) – Datamonitor - McKinsey & Company <https://www.mincomercio.gov.co>.

Sin lugar a dudas con la expansión y crecimiento de la población mundial la industria tiene que reaccionar cada vez con mayor rapidez y calidad para satisfacer a un mayor número de clientes; también el crecimiento de las exportaciones refleja la apertura hacia nuevos mercados internacionales con una marcada hipercompetencia donde es muy importante tener aliados estratégicos y poder de esa manera ensanchar la cadena de valor para satisfacer cada vez más oportunamente las necesidades y expectativas de los clientes.

Se visualiza claramente una marcada diferencia por regiones donde los ganadores en la industrias son Asia y Europa seguidos por Estados Unidos. Sería interesante poder crear Océanos Azules incluso en nuestra propia región; es también positivo observar que hay mucho trabajo por hacer en nuestra región, la industria tiene que desarrollarse más rápido, ser más flexible, buscar alianzas

estratégicas, crear bloques comerciales donde se compita con velocidad en entregas, innovación en los productos, precio, calidad , logística y lo más importante el Servicio.

Figura 6. “Problemas de la Industria en Colombia”




Fuente: Andí. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. Informe de Coyuntura. Cámara Algodón - Fibras - Textil – Confecciones. Bogotá 15 de Septiembre / 10. (Pág 5)

Falta de Demanda interna y externa, tipos de cambio, costos de las materias primas y contrabando se encuentran entre los principales problemas que debe enfrentar el sector, lo que se convierte en un verdadero reto para los industriales los cuales deben realizar alianzas estratégicas, atraer inversión extranjera, trabajar en innovación de productos, calidad, logística, mercadeo, estructuras de costos, investigación y desarrollo, mejoramiento de procesos, capacitación del personal, estrategias de servicio entre otras.

Es muy importante poder conocer las tendencias de la industria para tener una visión clara del negocio y de las necesidades y expectativas del cliente para

desarrollar estrategias integradoras y transformadoras al interior de las compañías donde se genere valor en los productos y servicios, viéndose reflejado en la satisfacción y lealtad de los usuarios y clientes, y desde luego manteniendo una posición de liderazgo en la industria alcanzando con ello indicadores de rentabilidad positivos.

Tabla 1. “ Índice de Competitividad a Nivel Global ”



ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL			
Puesto entre 139 países			
País	2010-2011	2009-2010	Cambio
Suiza	1	1	0
Suecia	2	4	2
Singapur	3	3	0
Estados Unidos	4	2	-2
Alemania	5	7	2
China	27	29	2
India	51	49	-2
Chile	30	30	0
Brasil	58	56	-2
México	66	60	-6
Colombia	68	69	1
Perú	73	78	5
Argentina	87	85	-2

Fuente: Foro Económico Mundial. Andi. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. Informe de Coyuntura. Cámara Algodón - Fibras - Textil – Confecciones. Bogotá 15 de Septiembre / 10 (Pág 12)

Se observa a Colombia en un nivel medio de competitividad lo que representa un estímulo para seguir adelante implementando políticas de desarrollo que permitan mejorar la productividad de las industrias y con esto poder lograr cambios estructurales importantes que verdaderamente permitan una transformación positiva al interior de las compañías para hacerlas cada vez más competitivas y rentables.

1.2 MARCO CONCEPTUAL

Definir el concepto de Servicio es un tanto complejo si se compara con la manufactura, minería o agricultura, y si se analiza que muchos procesos en el Servicio se componen de entradas y salidas las cuales son intangibles, el asunto se complica aún más; sin embargo podemos decir que un *“Servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra”*.⁵

“Los Servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado en (o a favor de) el receptor del servicio”.⁶

También podría decirse que el Servicio es percibido por los clientes como una Experiencia ya sea ésta positiva o negativa al recibir un producto o servicio en un momento dado y en un lugar específico. El Servicio como tal es un intangible y la calidad de este es determinada por el Cliente.

El servir a las demás personas es la esencia fundamental del Servicio y desde tiempos antiguos este siempre ha estado presente, es así que tiene contextos hasta bíblicos en los cuales Jesucristo como líder carismático mencionó la siguiente frase la cual se encuentra en los evangelios: “Yo no vine a este mundo para ser servido, vine para Servir”, de ahí que el Servicio se centra en el Ser, es decir en el respeto y la importancia que se le debe dar a la persona y de esta manera lograr un efecto multiplicador y transformador al interior de las organizaciones para generar valor a los clientes y mantener la rentabilidad de la empresa.

También se puede asegurar que el Servicio es un estilo de vida en donde el servir a los demás nos debe engrandecer y enorgullecer; si analizamos a muchos

⁵ Definición Libro: Administración de Servicios. Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios. Parte I . El Negocio de los Servicios, Capítulo 1 (Pág 4). Autores: Lovelock – Reynoso – D’Andrea – Huete – Wirtz; Segunda edición. Editorial Prentice Hall – Pearson, 2.011

⁶ Ibid

de los grandes líderes mundiales ellos tienen una gran vocación para ayudar a las personas, para servir, para guiar, para lograr cambios positivos y duraderos. A través del servicio podemos transformar a las compañías; dentro del contexto empresarial las estrategias de servicio están tomando mucha fuerza en esta era de hipercompetencia en donde las empresas luchan por sobrevivir reteniendo y atrayendo nuevos clientes, y en donde la prestación de productos y servicios de calidad con excelencia, el buen trato y la satisfacción para con éstos superando sus expectativas se ha convertido en el foco central de las empresas de servicio, de ahí el éxito que han tenido muchas de ellas; por lo anterior es muy claro que debemos partir con una Visión, Misión, Objetivos y Valores bien estructurados al interior de las compañías y del propio individuo para conseguir el efecto deseado, por lo cual el Servicio no solamente se debe quedar en amabilidad y buen trato o algo etéreo. El excelente servicio genera experiencias positivas que se traducen en lealtad y por ende repetición en las compras.

El generar satisfacción a todo nivel transforma el Servicio al pasar de algo abstracto a convertirlo en negocio, en utilidades, en rentabilidad, es decir: Excelente Servicio es igual a Beneficio Económico para las dos partes: Empresa – Cliente y aquí es donde logramos el punto de equilibrio a través de un gana – gana. Para conseguir lo anterior debemos entonces diseñar estrategias de Servicio integradoras y transformadoras al interior de las compañías y en especial en las de manufactura a fin de dar un giro hacia la cultura del servicio teniendo como eje central a las personas y comprometiéndolas con dicha cultura.

Uno de los objetivos primordiales que busca el Servicio es retar a las empresas y a los individuos alineando a éstos para crear experiencias positivas tanto al interior como al exterior de la compañía para generar valor en las dos partes. La base fundamental del Servicio es diseñar Estrategias Estructuradas, Integradoras y Transformadoras en que participen las siguientes áreas:

Marketing, Operaciones (Producción) y Recursos Humanos en donde se dice que éstos son los *“Tres Imperativos de la Administración de Servicios”*⁷; el Servicio

⁷ Libro: Administración de Servicios. Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios. Parte I . Visión Estratégica y Liderazgo del Negocio de Servicio. Capítulo 2 (Págs 74 - 75) Y (Pág 68) . Autores: Lovelock – Reynoso – D’Andrea – Huete – Wirtz; Segunda edición. Editorial Prentice Hall – Pearson, 2.011

debe buscar adaptarse a las necesidades del cliente y no todo lo contrario que el cliente se adapte al servicio o producto ofrecido.

Figura 7. “ Los Imperativos de la Administración de Servicios ”

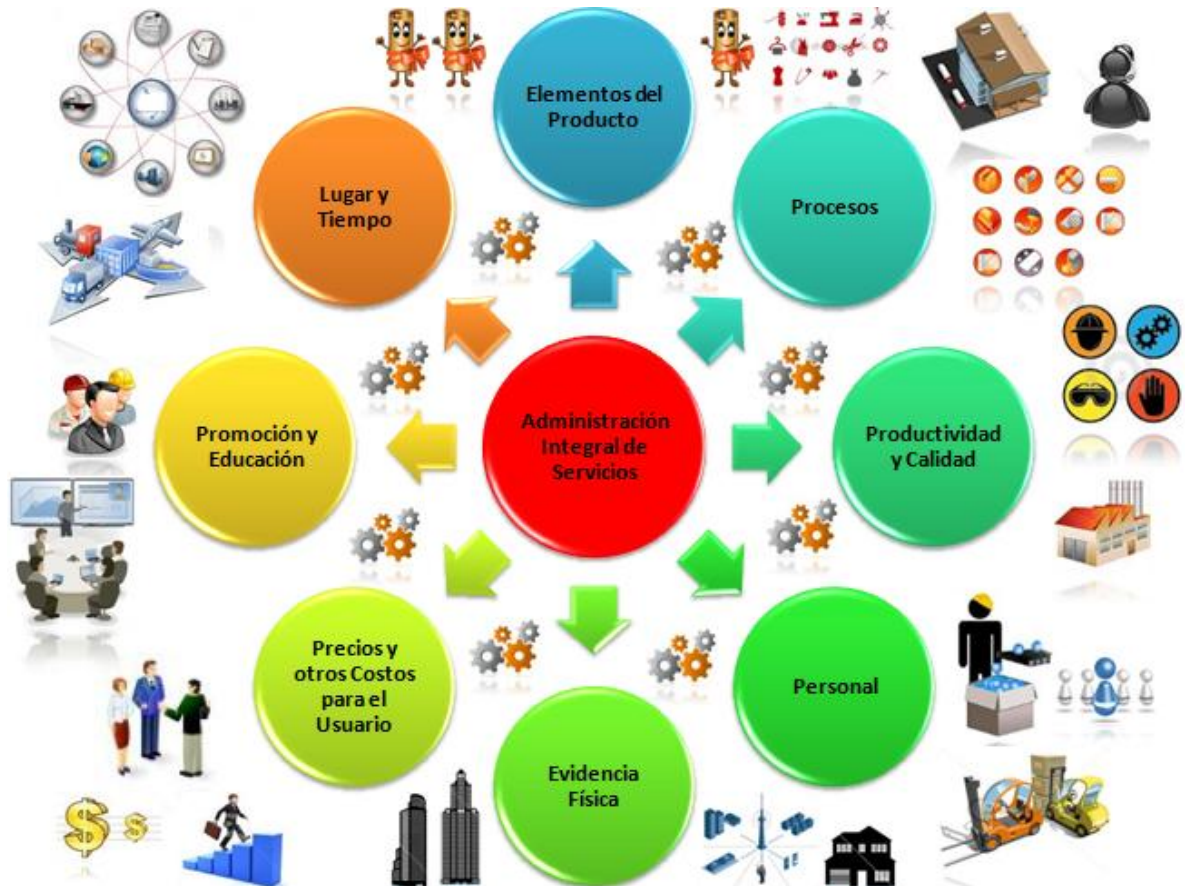


Fuente: Libro: Administración de Servicios. Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios. Parte I . Visión Estratégica y Liderazgo del Negocio de Servicio. Capítulo 2 (Págs 74 - 75) . Autores: Lovelock – Reynoso – D’Andrea – Huete – Wirtz; Segunda edición. Editorial Prentice Hall – Pearson, 2.011

*“ El Proceso de Marketing: La producción y el consumo están, por lo general, claramente separados en las empresas de manufactura ”.*⁸

⁸ Libro: Administración de Servicios. Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios. Parte I . Visión Estratégica y Liderazgo del Negocio de Servicio. Capítulo 2 (Págs 74 - 75) Y (Pág 68) . Autores: Lovelock – Reynoso – D’Andrea – Huete – Wirtz; Segunda edición. Editorial Prentice Hall – Pearson, 2.011

Figura 8. “Los 8 Componentes de la Administración Integral de Servicios”



Fuente: Libro Administración de Servicios. Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios. Parte I. Visión Estratégica y Liderazgo del Negocio de Servicio. Capítulo 2 (Pág 63). Autores: Lovelock – Reynoso – D’Andrea – Huete – Wirtz; Segunda edición. Editorial Prentice Hall – Pearson, 2.011

Figura 9. “Vínculos Causales de la Cadena de Utilidad en el Servicio”



Fuente: Libro Administración de Servicios. Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios. Parte I . Visión Estratégica y Liderazgo del Negocio de Servicio. Capítulo 2 (Pág 67) . Autores: Lovelock – Reynoso – D'Andrea – Huete – Wirtz; Segunda edición. Editorial Prentice Hall – Pearson, 2.011

Esta cadena puede aplicarse tanto en empresas de servicio como empresas de manufactura pues éstas últimas están desarrollando e innovando los sistemas de apoyo y soporte al cliente.

1.3 DIVERSAS CATEGORÍAS DE EMPRESAS DE SERVICIO

La Administración de Servicios clasifica a las empresas dentro de cuatro categorías según su comportamiento frente a la prestación y/o desempeño del

servicio teniendo en cuenta los procesos de marketing, producción y recursos humanos a saber:

1.3.1 Empresas de Servicio Perdedoras.⁹

Son aquellas empresas que ocupan la última posición frente a los clientes y a la gerencia. Su rendimiento en cuanto a los procesos de marketing, producción y recursos humanos son muy preocupantes; los clientes las frecuentan no por el servicio como tal si no porque no tienen otra opción por el momento

1.3.2 Empresas de Servicio Mediocres.¹⁰

Su desempeño al igual que las anteriores deja muchas dudas al respecto aunque han salido de las peores prácticas reflejadas en las perdedoras. Se caracterizan generalmente por implementar ahorros de costos estableciendo políticas para ello. Les cuesta realizar cambios necesarios al interior de su organización, es decir que se conforman con lo que tienen. Atraen a los clientes realizando descuentos y promociones.

1.3.3 Empresas Profesionales de Servicio.¹¹

Son aquellas empresas que se esfuerzan por satisfacer las expectativas de sus clientes y cuentan con una gran reputación. Se preocupan por realizar investigaciones conducentes al conocimiento del Cliente: Las Operaciones y Marketing trabajan integradamente en la búsqueda de nuevas formas de satisfacer a los clientes teniendo en cuenta la calidad, los procesos y la logística de las entregas. Invierten en el recurso humano como estrategia para mejorar el Servicio

⁹ Administración de Servicios. Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios. Parte I . Visión Estratégica y Liderazgo del Negocio de Servicio. Capítulo 2 (Págs 80 a 87) . Autores: Lovelock – Reynoso – D'Andrea – Huete – Wirtz; Segunda edición. Editorial Prentice Hall – Pearson, 2.011

¹⁰ Ibid

¹¹ Ibid

1.3.4 Empresas Líderes en Servicio.¹²

Son las compañías líderes y mejor posicionadas en sus correspondientes sectores. Estas empresas son excelentes en la prestación de Servicio.

Los clientes siempre las prefieren por encima de las demás y sus compras son repetitivas. Funcionan armónicamente en sus procesos de marketing, operaciones y recursos humanos.

La entrega del Servicio es lo más importante para estas compañías de cara al cliente.

Utilizan información rigurosa de sus clientes para satisfacer a todo nivel sus necesidades y son manejados individualmente. Son altamente innovadoras en procesos de administración y se preocupan día a día por un continuo mejoramiento en la prestación y entrega del Servicio. Son compañías que le generan valor agregado al cliente.

La Alta gerencia se preocupa mucho por el desarrollo de sus recursos humanos y esta visión es utilizada como una Estrategia de Servicio para mantener una cultura de cambio al interior de la organización creando un ambiente de trabajo armónico y de gran interés para los empleados. Estos se muestran altamente interesados en el desarrollo de la compañía y contribuyen al mismo siendo verdaderamente comprometidos, leales con su trabajo y respetando los valores y los objetivos de la empresa.

Estas empresas son aquellas que logran mantener unas relaciones duraderas por mucho tiempo con sus clientes, satisfaciendo cada vez más las nuevas necesidades de los mismos e innovando día a día en sus procesos de marketing, operaciones y recursos humanos.

¹² Ibid

Trabajan de la mano con el cliente invitándolo en la Co-creación del Valor en sus productos y servicios.

1.4 MARCO CONTEXTUAL

1.4.1 Descripción empresa del sector manufacturero (industria textil)

La Empresa estudiada es una compañía industrial y comercial de textiles y confecciones que cuenta con más de 50 años de experiencia en el mercado, aparte se encuentra entre las 100 empresas más grandes de Colombia y conforma los más importantes grupos textileros del país.

La mayor parte de su producción se comercializa en el mercado nacional y el resto en el exterior.

En la década de los 90 inició operaciones de exportación a los mercados de Venezuela y Ecuador, países en los que se ha posicionado como una de las empresas más importantes de dicha industria. Diez años después inició en el mercado Mexicano; aparte participa en el mercado de Costa Rica y recientemente se instaló en el Perú.

Las compañías del Grupo manufacturero fabrican también prendas de Vestir y son la principal productora de tejido de punto de Colombia. Juntas son el mayor exportador de textiles y confecciones del País”

Cuenta con una planta aproximadamente de 7.000 empleados directos, por tal motivo se decidió diseñar un Departamento de Servicio al Cliente en una de sus unidades (Textil) **más específicamente en una Bodega Textil** en donde laboran alrededor de 60 personas entre operarios, vendedores y personal administrativo.

Si se tomaran en cuenta las tres Bodegas se estaría hablando de cerca de 180 personas, por lo anterior y dado el gran tamaño y la complejidad de la empresa se decidió seleccionar una sola bodega como punto de referencia para las otras dos y

que dicho efecto se vaya transmitiendo al interior de todas las unidades de negocio de la compañía.

Las Bodegas manejan producto terminado el cual es enviado directamente por la fábrica de la empresa; las bodegas a diferencia de la división de confección (prendas de vestir) almacenan en las estanterías los correspondientes rollos de telas.

Figura 10. Organigrama Empresa del Sector Manufacturero (Bodega Textil)



Fuente: Experiencia Integrante del Grupo – Aporte Personal

En el listado de clientes más destacados se mencionan algunas firmas como son Studio F, Totto Nalsani, Pronta moda, Surtitex (Venezuela), Niviglobal (Ecuador) y una gran cantidad de pequeñas y medianas industrias de la confección en los diferentes países.

1.4.2 Líneas De Producto

La Bodega Textil maneja las siguientes líneas de producto terminado para su respectivo bodegaje, alistamiento y despacho al cliente:

Línea Deportiva

Unicolores

Estampados

Moda

Pijamería

Tejido Plano

Vestido de Baño

Fleece

Preteñidos

Cobijas

Multiusos

Velos

Mallas

Colchonería (Jacquards)

Industrial (Automotriz (Bondeo) y Calzado)

Finalmente esta es la Oportunidad para crear un Departamento de Servicio al Cliente en un sector de la Economía donde ha sido seleccionado dentro de su Agenda Económica y Social por el Gobierno Nacional como uno de los sectores de talla mundial para ser impulsado y desarrollado al máximo, donde en el futuro

prevalecerán los intereses de los clientes como punto de partida, y la estrategia y Gerencia del Servicio este allí presente para generar el efecto deseado.

La base fundamental del trabajo son los clientes siendo ellos quienes en definitiva mantienen el posicionamiento de la marca, y con el servicio que se ofrece lograr ser más competitivos frente a los mercados internacionales.

1.4.3 Cadena Productiva

Figura 11. “Cadena Productiva Empresa del Sector Manufacturero (Industria Textil)”



Fuente: Experiencia Integrante del Grupo Empresa Manufacturera del Sector Textil – Aporte Personal

La cadena productiva de la bodega textil inicia desde el primer momento en que los rollos de tela (producto terminado) ingresan por las puertas de la misma, luego

deben ser ubicados en las respectivas estanterías las cuales están divididas y organizadas por familias (Lycras, Cobijas, Estampados, preteñidos, unicolores, industrial, programaciones especiales, etc); posteriormente ubicadas las telas, el coordinador de la bodega y los soportes generan las propuestas de los pedidos para empezar a trabajarlos (se tiene en cuenta los pedidos para exportación, ciudades del país, la capital, post fechados, cancelaciones, programaciones especiales, devoluciones, puntos de venta, revisiones de calidad, muestras sin valor comercial, muestrario y reporte de novedades a cargo de Servicio al Cliente); una vez generada la respectiva propuesta de trabajo esta es asignada a los operarios de la bodega para ubicar la referencia solicitada por el cliente en las estanterías, las cuales están distribuidas a lo largo de la bodega en diferentes niveles (5 niveles de altura en total), una vez localizada la(s) referencia(s) son cargadas en unos carritos denominados trineos (esta operación se conoce como mercar, es decir que un trineo puede estar mercado con uno o dos o tres pedidos de diferentes clientes según las correspondientes propuestas de trabajo asignadas a cada persona), luego se pasan a las mesas de corte donde son medidos en las correspondientes máquinas, sigue entonces la remisión del pedido (revisión del pedido) seguido ahora por una segunda revisión llamada verificación (si no se encuentra alguna referencia o si se presenta alguna novedad, el coordinador la notifica a servicio al cliente el cual se debe encargar de reportarla a los vendedores o clientes y gestionarla hasta cerrar el caso), si no se presentan inconvenientes el pedido es llevado hasta la zona de empaque donde se registran los correspondientes pesos y se etiquetan (ciudad o país de destino) , finalmente se pasan al área de despacho conocido cómo jaulas en donde son registrados en planillas y también en donde se generan números de guía y exportaciones antes de ser entregados a los camiones de las transportadoras para su correspondiente distribución y entrega a los clientes .

1.4.4 Momentos De Verdad Y Ciclo Del Servicio

El Ciclo de Servicio de la bodega textil se desarrolla en los siguientes momentos de verdad (se enuncian los más representativos):

Figura 12. “Momentos de Verdad y Ciclo del Servicio Bodega Textil, Empresa del Sector Manufacturero”

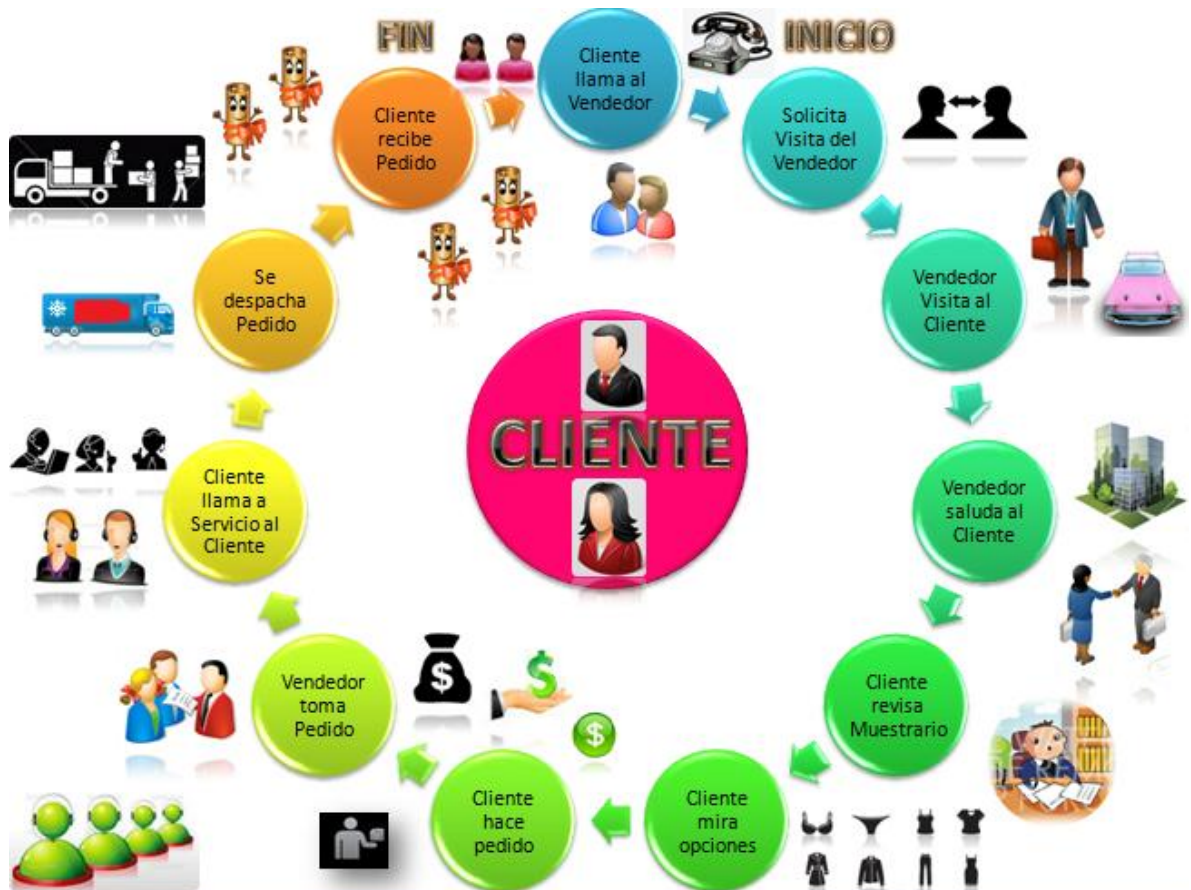


Figura 12. Experiencia Integrante del Grupo – Aporte Personal

Cliente se comunica con el asesor comercial y solicita la respectiva visita; el asesor separa día y hora con el cliente; el vendedor realiza visita donde el cliente; vendedor llega y saluda al cliente en el respectivo domicilio o empresa; el asesor presenta el correspondiente muestrario para que el cliente verifique el producto; el cliente revisa opciones de producto; Cliente toma la decisión final y hace pedido; el asesor le toma el pedido al cliente (algunas veces el asesor se comunica con servicio al cliente para dictar el pedido); posteriormente el cliente puede hacer seguimiento al pedido comunicándose con servicio al cliente; se despacha el pedido (servicio al cliente confirma algunas veces fecha y hora de la entrega); finalmente el cliente recibe el producto final.

Es de aclarar que el anterior ciclo de servicio con sus correspondientes momentos de verdad hace parte del esquema general del ciclo ya que este también puede desarrollarse directamente por el cliente cuando éste llama personalmente a Servicio al Cliente y toma el pedido o cuando visita las instalaciones de la(s) bodega(s).

1.4.5 Relaciones Del Departamento De Servicio Con Otros Departamentos De La Organización

Es claro que en las empresas manufactureras los funcionarios de producción no tengan la necesidad directa de involucrarse con los clientes, debido a que el producto es elaborado en la planta o fábrica, luego este puede ser llevado a alguna otra parte para ser almacenado y embodegado para posteriormente ser despachado a los minoristas o mayoristas y éstos finalmente entreguen el correspondiente bien y/o producto al usuario final o cliente directamente o a través de un intermediario. En este aspecto es donde el Marketing se debe integrar con la gente de producción y los clientes, para que este transmita al departamento de operaciones cómo debe diseñarse el respectivo producto según lo deseado por el cliente. (Co- Creación de Valor: Cliente – Empresa- Empresa- Cliente)

Ahora bien, si hablamos de empresas de Servicios la producción difiere como tal porque esta necesita la presencia del cliente en el momento de la prestación del servicio, es decir que allí en ese momento (en la entrega) es donde se podría decir que la producción tiene su espacio, y como ejemplos se pueden mencionar las empresas o negocios como los centros comerciales, cinemas, hoteles, restaurantes, compañías de transporte, etc.

“El Proceso de Operaciones. “Aunque el perfil del marketing se ha elevado, el proceso de operaciones aún domina la gerencia de línea en la mayoría de las empresas de servicio. Esto no es sorprendente porque las operaciones, que por lo general representan el área de mayor actividad en la organización, siguen siendo

*responsables de la mayoría de los procesos que participan en la creación y la entrega del servicio”.*¹³

Este proceso está de lleno en la parte operativa del negocio en la cual la productividad es una ficha clave para realizar las entregas del producto con el apoyo de mercadeo y logística en el menor tiempo posible pero sin llegar a sacrificar la calidad generándole valor al cliente.

Se pueden presentar disputas al interior de las compañías entre el área de producción y marketing, pero la primera reconoce que la última ha hecho aportes valiosos en el desarrollo de nuevos productos al conocer más de cerca.

*“El Proceso de Recursos Humanos. Pocas empresas de Servicio tienen una tecnología tan avanzada que operen sin empleados. De hecho, muchas industrias de servicios continúan utilizando mucha mano de obra, pues las personas son necesarias para llevar a cabo las tareas operativas (tanto en la zona de contacto con el cliente como internamente), para realizar una amplia gama de actividades de marketing y servicio al cliente y como apoyo administrativo”.*¹⁴

El Departamento o área de Recursos Humanos juega un papel clave porque allí es donde se puede empezar a trabajar implementando las estrategias de servicio que en el futuro reflejen el efecto integrador que requiere el servicio. La Visión, Misión, Valores de la empresa deben de alguna manera construirse allí y alinear a los empleados a formarse de acuerdo a los lineamientos estratégicos, tácticos, económicos y financieros, tecnológicos y operativos que persigue la Empresa.

¹³ Administración de Servicios. Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios. Parte I . Visión Estratégica y Liderazgo del Negocio de Servicio. Capítulo 2 (Págs 70 y 71) . Autores: Lovelock – Reynoso – D’Andrea – Huete – Wirtz; Segunda edición. Editorial Prentice Hall – Pearson, 2.011

¹⁴ Ibid

El contar con un área de Recursos Humanos enfocada en la estrategia integradora y transformadora de Servicio sería muy positivo en la transición de una Cultura enfocada en la manufactura para centrarse y transformarla en una liderada por el Servicio.

2 DIAGNOSTICO

2.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA BODEGA TEXTIL. EMPRESA DEL SECTOR MANUFACTURERO

La propuesta de la creación del Departamento de Servicio al Cliente para la bodega, tiene su origen en aspectos generales del sector como son la tendencia a centrarse en el producto como tal y no en la óptima satisfacción del cliente, así como la tendencia de muchas organizaciones a ver el servicio al cliente como algo secundario ó de lo cual sólo se debe encargar un área específica.

A través de la visita realizada y la entrevista con personas que allí laboran se logro evidenciar realmente las necesidades que se presentan con respecto al servicio tanto interno como externo, a nivel particular en la bodega se presentan algunas situaciones como las siguientes a saber:

- ✓ Algunos pedidos generan inconvenientes pues se cambian las condiciones iniciales por solicitud del cliente o porque requieren mayor tiempo unos que otros.
- ✓ No existe clasificación de reclamos ni plazos para cancelación.
- ✓ Existen deficiencias en el proceso de comunicación entre vendedores y el personal de las bodegas.
- ✓ Los momentos de verdad no están claramente definidos ni interiorizados.
- ✓ El área de servicio al cliente no está diferenciada y sus funcionarios se convierten en “toderos” pues manejan demasiados temas al tiempo. No existe especialización en algunas tareas.
- ✓ Se reciben gran cantidad de correos que generan saturación y no se cuenta con el personal suficiente.
- ✓ No existe clasificación de PQR'S

- ✓ No se maneja como tal reparación de clientes aunque si es claro para la empresa que se debe solucionar el problema a la mayor brevedad posible.
- ✓ No existen protocolos de bienvenida.
- ✓ El seguimiento contundente de pedidos no funciona en su totalidad.
- ✓ No hay contact center
- ✓ La planta física (bodega) no ha sido adecuada lo suficiente para ofrecer mejores condiciones y comodidad a las personas que allí laboran (deterioro en muebles, contaminación auditiva, etc)
- ✓ Los sistemas de información comercial presentan lentitud y no son los óptimos para lograr un excelente funcionamiento.

2.2 DESARROLLO E IMPLICACIONES EN LA TOMA DE PEDIDOS

A continuación se explica la evolución de los pedidos desde que estos son tomados por el cliente, los asesores o servicio al cliente y las correspondientes implicaciones que deben afrontar los analistas del área de servicio, las cuales sirven para proponer estrategias y políticas de servicio y recomendar el correspondiente modelo de servicio que más adelante será propuesto con miras a mejorar los procesos propios de la bodega y que sirvan de ejemplo al interior de la compañía con el objetivo de lograr ese efecto Multiplicador y Transformador.

Uno de los problemas que enfrenta el servicio al cliente es que esta área depende de muchas otras y también del compromiso propio de cada persona que conforman las compañías. La idea específica del Servicio es generar esa conciencia del Sentido de la Urgencia, la Calidad y del Mejoramiento de los procesos sobretodo en empresas de manufactura. Lo anterior significa que si todos los procesos al interior de la empresa funcionan articuladamente y en armonía en la medida de lo posible se evitaría con esto un menor reflujo.

El reflujo en el sentido del servicio hace referencia a que por ejemplo en una empresa manufacturera en donde se manejan inventarios se registren un menor

número de novedades como lo son las devoluciones de producto por calidad, por defecto o exceso de cantidades, por demoras en las entregas, por equivocaciones en las direcciones o en las ciudades de destino, por errores en las facturas, por inconsistencias en los precios, por despachos antes de tiempo, por pedidos retenidos en cartera, por demoras en la producción etc.

2.3 IMPACTO DEL SERVICIO EN LOS CLIENTES

Lo que quieren y desean los clientes hoy es un servicio de entregas rápidas, con productos innovadores, precios competitivos, calidad, que promuevan el respeto por el medio ambiente, resolución rápida y efectiva de PQR's, y con empresas y personas respetuosas y con gran amabilidad que valoren al ser humano, en donde se tenga en cuenta también a los grupos de interés del negocio y que permitan ese gana-gana de las partes interesadas.

En este caso en particular la toma y entrega de los pedidos en la bodega textil se presentan varias implicaciones las cuales se mencionan a continuación:

1. Demora en la entrega de pedidos (Especialmente fuera de Bogotá: es tercerizado, a través de Coordinadora Mercantil y Saferbo) . En Bogotá se maneja con camiones particulares contratados por la empresa, Repartos Urbanos y Exxe.

2. La bodega no ha generado propuesta de trabajo y el pedido fue liberado hace varias horas o el día anterior lo que genera que los vendedores llamen a Servicio al Cliente a acosar por la demora en los despachos y se la pasan agilizando los pedidos lo que genera más carga de trabajo y estrés en la bodega. A veces cliente devuelve un pedido por la demora en la entrega.

3. Demora con entrega de programaciones especiales (clientes con diseños únicos y exclusivos – el rango de tiempo de programaciones especiales esta entre 15 y 40 días aproximadamente).

4. Entregas parciales (a veces el vendedor autoriza entregas parciales o la misma bodega sin informarle al cliente).

5. Errores en los despachos: Por ejemplo era para Medellín y llegó a Bucaramanga / Devoluciones) / Error en la dirección de despacho.

6. Troque de mercancías (Le llegó a un cliente otra mercancía de otro cliente).

7 .Se envió Pedido sin factura.

8. Cliente recibió un color que no era.

9. Cliente recibió más o menos cantidad de lo solicitado

10. Se envió pedido que lo habían cancelado; genera devolución si el vendedor o Gerente no logra convencer al cliente para que lo reciba.

11. Se despachó Pedido que lo habían postfechado previamente; Genera devolución, si el vendedor o Gerente no logra convencer al Cliente para que lo reciba.

12. Cliente ya canceló y cartera no ha levantado el punto de control (no lo ha liberado) esto hace que se retrase la generación de orden de trabajo en la bodega.

13 .La persona de precios no ha levantado punto de control en precios, esto genera demora en la generación de propuesta de trabajo en la Bodega.

14. Cliente cambio de dirección y el vendedor no realizó el cambio (o lo realizó tarde, o no le informó a la bodega o a Servicio al Cliente).

15. Cliente tomó el pedido con el vendedor y este no aparece registrado en el sistema (puede ser que al vendedor se le olvidó grabarlo por las ventas móviles, o hay problemas con el sistema y no se grabó) esto genera demora en la entrega o incluso que la tela se haya agotado.

16. Error de un color especial programado; posiblemente la persona en grabación se equivocó y digitó otro código de color diferente al que había solicitado el vendedor.

17. A veces por la carga de trabajo, los analistas de servicio al cliente no alcanzan a hacer un verdadero seguimiento de los pedidos tomados y estos se pueden quedar en el escritorio por no analizar las causas del problema.

18. Cliente molesto devuelve la tela por calidad o porque llegó sucia ó defectuosa.

19. Cliente se encuentra suspendido por problemas con Cartera.

20. Pedido retenido por cambios en la razón social.

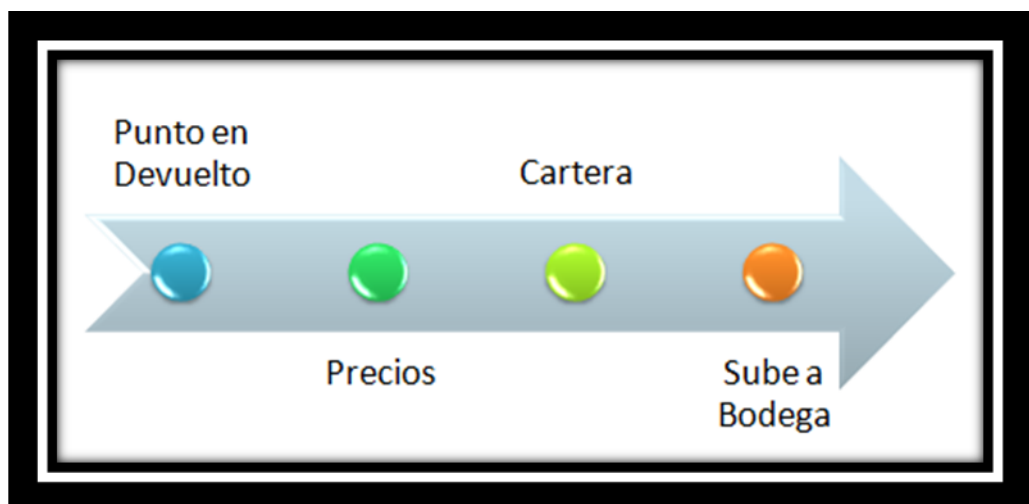
Es de aclarar también que desde que se toma el pedido ya sea bien a través del vendedor, Cliente, Gerente o Servicio al Cliente éste se registra en el sistema con un correspondiente número consecutivo pero debe pasar por una serie de filtros los cuales son conocidos como Puntos de Control a saber:

Punto en Devuelto: Se refiere a que el pedido se encuentra retenido porque hace tiempo el cliente no realizaba compras con la empresa, lo que requiere una actualización de datos para poderlo reactivar o que posiblemente se presenta un cambio en la razón social.

Punto en Precios: Cuando un pedido tiene precio especial el sistema lo retiene hasta que este sea autorizado por el Gerente.

Punto en Cartera: Se presenta cuando el cliente está atrasado en los pagos, se están confirmando cheques, o están pendientes los respectivos recibos de caja con las correspondientes consignaciones para ser liberado y que este pueda subir a bodega para poder generar la respectiva propuesta de trabajo

Figura 13. “Puntos de Control Pedido. Bodega Textil”



Fuente: Experiencia Integrante del Grupo Empresa Manufacturera del Sector Textil – Aporte Personal

Uno de los problemas más notorios es la **demora en la entrega de los pedidos** (claro esta que si miramos los despachos de las bodegas éstos fluyen

normalmente); las demoras hacen parte de las quejas y reclamaciones más comunes desde la toma y liberación de pedidos (demoras originados desde los puntos de control, cambios de dirección, cambios en cantidades y adición de referencias, reporte de novedades, inconvenientes de última hora, retardos en la producción y entregas retardadas por parte de las transportadoras).

3 CREACION DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE

Como propuesta del Modelo de Servicio se toma como guía general el esquema enseñado en la Universidad con algunas variaciones, el cual considera una dimensión ética y humana con unos componentes estratégicos, tácticos, de apoyo y que cierra el modelo con una Auditoría de Servicio que se puede observar más adelante.

Este modelo nos permite plasmar de una manera práctica y entendible todos los aspectos generales a tener en cuenta para lograr una verdadera cultura de servicio al interior de la organización y comprender la forma como interactúan esas dimensiones para lograr la verdadera satisfacción de los grupos de interés. De igual manera refleja cada una de las dimensiones y subdimensiones que siempre deberán ser tenidas en cuenta para que la cultura de servicio realmente se viva transversalmente a través de toda la organización.

Realizado el análisis del capítulo anterior en donde se expuso la cadena productiva, el ciclo de servicio y los momentos de verdad, las Implicaciones en la producción, mercadeo, servicio, logística y distribución en que se incurren desde que son tomados los pedidos, es determinante proponer un modelo de servicio para una empresa del sector manufacturero en donde se debe tener en cuenta lo siguiente para estructurar un Departamento de Servicio al Cliente que cuente con la Herramientas necesarias para generar valor a los clientes y a los empresarios a saber:

1. Un Sistema Estructurado de Solicitudes, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQR's) con el cual la empresa no cuenta en este momento y hasta ahora se está empezando a trabajar en ello.

2. Unos Protocolos de Servicio en donde se estructuren y se estandaricen algunos procesos inexistentes en este momento en la compañía.

3. Un Seguimiento Riguroso de Pedidos desde su toma hasta la entrega final de los mismos para generar valor agregado a los clientes, el cual se puede llevar inicialmente por medio de una hoja electrónica de cálculo como lo es Excel.

En una empresa donde se manejan productos terminados e inventarios es de gran importancia realizar un seguimiento específico y uno a uno de los pedidos desde que estos suben a la bodega una vez han sido liberados de precios y cartera. Esta es una estrategia muy trascendente en este tipo de compañías debido a que el ahorro de tiempo en las entregas rápidas y eficaces le generan valor al cliente y ayudan a la construcción de marca de la empresa, buen nombre y repetición en la compra.

4. Un Backoffice para hacer seguimiento a las novedades y evaluar los inconvenientes más significativos en la entrega del servicio y producto final, implementando las correspondientes correcciones y mejoras de los casos a que haya lugar

5. Mensajes de Recordación de Liderazgo en el Servicio que sean comunicados periódicamente al personal para lograr poco a poco establecer una Cultura enfocada en el Servicio y que sirvan como un efecto multiplicador y transformador al interior de la compañía

6. Programas de Capacitaciones en Servicio y Productos para actualizar al personal de la compañía a través de presentaciones llamadas Tipiphone con el propósito de brindar un excelente Servicio frente a los clientes para mantener su lealtad (Conocimiento del Mercado y del Entorno)

7. Un Sistema de Medición de Indicadores de Gestión que le permita a la Gerencia del Servicio llevar a cabo unas estadísticas con miras a mejorar los aspectos críticos en la identificación de problemas específicos en la prestación del servicio

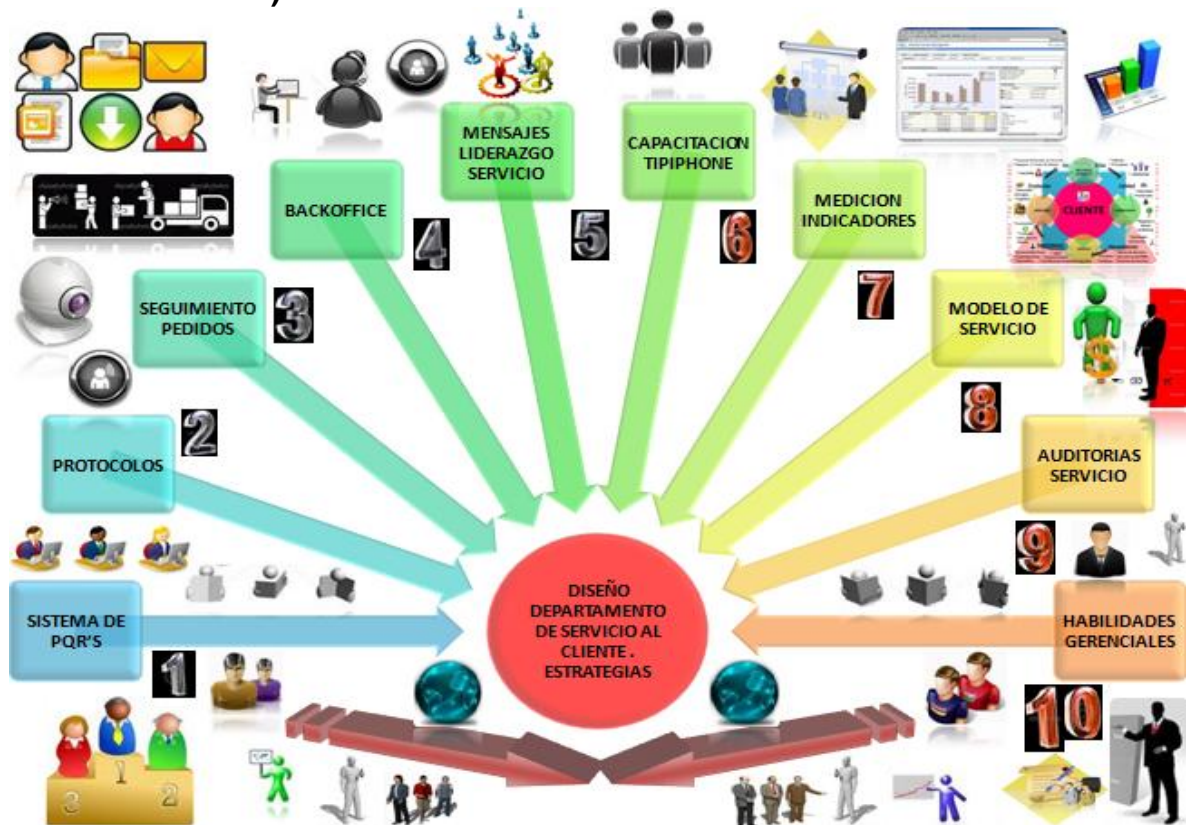
8. Un Modelo de Servicio fundamentado en los Pilares del Servicio como lo son: Recursos Humanos, Mercadeo y Operaciones (Producción) que integre a las áreas funcionales de la compañía.

9. Auditorías de Servicio para medir el impacto del Modelo y realizar mejoras continuas al interior de la compañía para generar valor tanto al cliente como a los inversionistas. Aquí se Evalúa todo el ciclo del Servicio para realizar retroalimentación (feedback) y poder aplicar las correcciones del caso y lograr un mejoramiento continuo en el servicio.

10. Liderar el Cambio Positivo fundamentado en unas Habilidades Gerenciales Esenciales que todo Ejecutivo debe conocer para liderar grupos de trabajo altamente competitivos, de alto rendimiento e impacto, motivados y de excelencia generando con ello riqueza, valor agregado y beneficios tanto para el Cliente, la Organización, Grupos de Interés e Inversionistas

Las anteriores diez (10) Estrategias hacen parte del Modelo de Servicio propuesto el cual busca ser Estructurado, Novedoso, Integrador y Transformador tanto al interior como exterior de la Organización, así como también servir de ejemplo a otras empresas del sector manufacturero. En el numeral 3.7 se plasma las estrategias aquí explicadas con las actividades y respectivos responsables

Figura 14. CREACION DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR MANUFACTURERO (INDUSTRIA TEXTIL).



Fuente: Experiencia Integrantes del Grupo – Aporte Personal

3.1 POLÍTICAS DE SERVICIO

Dentro de las estrategias y políticas de servicio al cliente propuestas para la Bodega Textil se tienen las siguientes:

Sensibilizar a la gente a través de un Liderazgo en el Servicio que involucre a las áreas de Personal, Mercadeo y Operaciones.

Se requiere que la Gerencia del Servicio interactúe más de cerca con esas áreas para que desde el principio se evite el reflujo en el servicio disminuyendo con ello el número de quejas y reclamos, es decir que se trabaje cada vez más en las

fallas de los procesos internos que involucran toda la logística desde el mismo momento en que son tomados los pedidos.

Diseñar comunicaciones y transmitir las al personal de la bodega periódicamente donde se dejen mensajes contundentes y de recordación de la importancia del Servicio (puede ser publicando carteleros o realizando charlas de servicio y su importancia).

3.2 ASPECTOS PARA MEJORAR EN LA ENTREGA DE LOS PEDIDOS, LOGÍSTICA Y SERVICIO AL CLIENTE

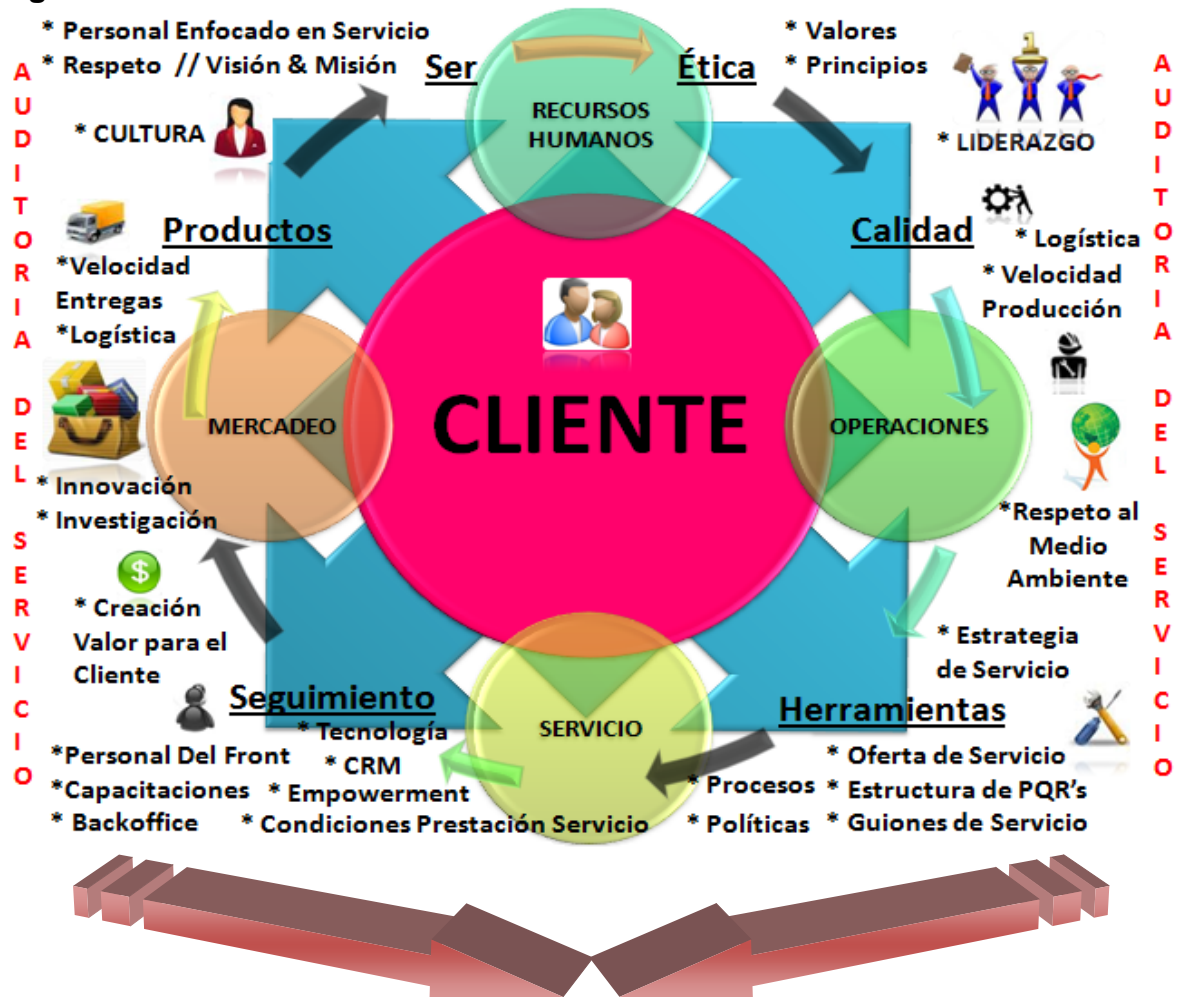
- ✓ Ajuste de la página de Internet.
- ✓ Unificar el Call Center ó Área de Servicio al Cliente.
- ✓ Transformar el Call Center en Contact Center (mejorar las condiciones en las cuales se presta el Servicio).
- ✓ Transformar la filosofía empresarial orientándola cada vez más hacia una verdadera Estrategia de Servicio al Cliente.
- ✓ Profundizar más en las diversas áreas, negocios y producto de la Empresa.
- ✓ Concientizar cada día más a los funcionarios de la importancia de la Cadena de Utilidad en el Servicio al Cliente.
- ✓ Mejorar los tiempos de entrega de las programaciones especiales.
- ✓ Conocer mejor el entorno: mercado, productos nuevos y competencia.
- ✓ Mejorar los tiempos de entrega fuera y dentro de la ciudad.
- ✓ Hacer un seguimiento post-venta más riguroso de nuestros clientes. Política permanente.
- ✓ Generar cultura de no juzgar al cliente (por no pago a tiempo, despachos inmediatos o nuevas propuestas de negocio).
- ✓ Mantener la estrategia que hace que los clientes la prefieran (empresa más grande en tejido de punto en el país y Suramérica, muchos años de experiencia, calidad, buen nombre, soporte y cumplimiento).

- ✓ Mejorar la política de selección y promoción de personal porque el enfoque no está basado en las competencias.
- ✓ Mejorar ambiente laboral y disminuir factores de stress. Algunos sólo esperan la quincena.
- ✓ Mantener tendencia de contacto con el cliente a través de gerencia, vendedores y analistas de servicio. Reuniones frecuentes.
- ✓ Mantener los puntos de control y mejorarlos en la post-venta.
- ✓ Se priorizan los otros países y los clientes VIP.
- ✓ Revisar y establecer políticas para el manejo de los otros clientes.
- ✓ Mantener el nivel de empoderamiento del equipo de trabajo.
- ✓ Establecer nuevos mecanismos de manejo de garantías (únicamente 15 y 30 días actualmente. Si el cliente recibe la tela y la corta, pierde la garantía).
- ✓ Mejorar los tiempos de producción de algunas telas y entregas oportunas por parte de las empresas tercerizadas.
- ✓ Generalizar la cultura de trabajo en equipo orientado a la satisfacción del cliente.
- ✓ No se conocen estudios de nivel de satisfacción del cliente.
- ✓ No se conoce si existen certificaciones de calidad.
- ✓ Generar mayor liderazgo ya que sólo se observa en el dueño de la compañía
- ✓ Mejorar presentación de página de internet y corregir errores de ortografía en el blog.
- ✓ Definir los perfiles de los cargos de acuerdo a las funciones
- ✓ Que todas las áreas conozcan e interioricen la misión y la visión de la organización.
- ✓ El manejo de la información debe ser eficiente y eficaz para que se refleje en un servicio de calidad.

- ✓ Hacer las cosas bien desde el principio. Concientizar al personal que hacer las cosas bien, implica que todo el proceso sea eficiente.
- ✓ La base de datos de los clientes debe ser actualizada periódicamente, para evitar demoras en los pedidos.
- ✓ Incentivos para el personal que les permitan involucrarse y aportar ideas y mejorar las actividades laborales.

3.3 MODELO DE SERVICIO PROPUESTO: BODEGA TEXTIL

Figura 15. “ Modelo de Servicio”



Fuente: Libro: Administración de Servicios. Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios. Parte I. Visión Estratégica y Liderazgo del Negocio de Servicio. Capítulo 2 (Págs 74 - 75). Autores: Lovelock – Reynoso – D'Andrea – Huete – Wirtz; Segunda edición. Editorial Prentice Hall – Pearson, 2.011. Módulos de la Especialización en Gerencia del Servicio: Diseño e Implementación de Modelos de Servicio, Dirección de Organizaciones Orientadas al Cliente y Evaluación y Mejoramiento de Modelos de Servicio – Aporte Personal

Como propuesta del Modelo de Servicio se toma como guía general el esquema enseñado en la Universidad con algunas variaciones, el cual considera una dimensión ética y humana con unos componentes estratégicos, tácticos, de apoyo y que cierra el modelo con una Auditoría de Servicio

Este modelo nos permite plasmar de una manera práctica y entendible todos los aspectos generales a tener en cuenta para lograr una verdadera Cultura de Servicio al interior de la organización y comprender la forma como interactúan esas dimensiones para lograr la verdadera satisfacción de los grupos de interés. De igual manera refleja cada una de las dimensiones y subdimensiones que siempre deberán ser tenidas en cuenta para que esa cultura realmente se viva transversalmente a través de toda la organización.

El Modelo de Servicio que se propone está dirigido a una de las tres Bodegas Textiles (**Sector Manufacturero**)

El Servicio debe ser entendido como la misma estrategia de negocio generadora de riqueza y valor tanto para el cliente como para las Empresas. Es decir el Negocio es el Servicio, el Buen Servicio es el Negocio el cual genera beneficios económicos.

El modelo es consistente, coherente y novedoso con la visión de Liderazgo en el Servicio propuesto porque engrana los **Pilares del Servicio (Recursos Humanos – Mercadeo – Operaciones)** y articula unas sub-dimensiones de todos los procesos internos de las áreas claves.

Consolidar el Liderazgo en el Servicio para establecer una cultura transformadora al interior de la compañía con miras a generar valor al cliente y a los inversionistas.

Entender el Liderazgo en el Servicio como el propio Negocio es un reto para las empresas de la manufactura donde una vez más se habla de romper dicho

paradigma; es por eso crucial para la Gerencia desarrollar día a día unas habilidades Gerenciales fundamentales para liderar este proceso y que trascienda a las demás áreas de la organización. Este liderazgo debe fomentar las buenas relaciones interpersonales donde prime el ser humano en armonía con los procesos.

Realizar Auditorías periódicas de Servicio al Cliente para implementar un mejoramiento continuo en los procesos.

Es responsabilidad también de la Gerencia del Servicio llevar a cabo las correspondientes Auditorias de Servicio para evaluar el impacto del mismo en la “administración estratégica de los clientes”; deben desarrollarse indicadores de gestión los cuales arrojen información estadística que midan la satisfacción y fidelidad del cliente en todo el ciclo del servicio para implementar las correcciones preventivas del caso, trabajar al mismo tiempo en un mejoramiento continuo de los procesos y con los resultados de las estadísticas ayudar a la Gerencia en la toma de decisiones.

Figura 16. “Modelo Integrado de Servicio”



**MODELO DE SERVICIO PROPUESTO BODEGA TEXTIL - PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE SERVICIOS Y DE CLIENTES // INTELIGENCIA DE CLIENTES**

Fuente: Ibid

Finalmente lo que se quiere con el diseño de un Departamento de Servicio al Cliente y con el Modelo propuesto es tener las herramientas necesarias para lograr una excelente y eficaz planeación estratégica de administración de clientes donde esas relaciones con los mismos establezcan en el modelo una Inteligencia de clientes apoyada y soportada por las áreas claves de la compañía para crear riqueza y valor agregado para los clientes, funcionarios e inversionistas. Es un

modelo integrador y transformador de las áreas funcionales de las Organizaciones.

3.4 SISTEMA ESTRUCTURADO DE PQR'S

Diseñar un Sistema Estructurado de PQR's el cual sirva como herramienta fundamental para las personas del Front.

El contar con una herramienta contundente pero práctica de PQR's es muy importante porque le va a permitir a la Gerencia del Servicio empoderar a las personas del Front, lo que conlleva a una auto motivación en los puestos de trabajo y de compromiso con la compañía. Dicha herramienta debe clasificar cada una de las solicitudes y objeciones de los clientes donde se escalen los problemas con las áreas responsables, se generen unos expedientes para hacer seguimiento con tiempos mínimos de respuesta y se puedan evaluar al final del cierre.

Figura 17. “Creación y Clasificación del Sistema de PQR's”



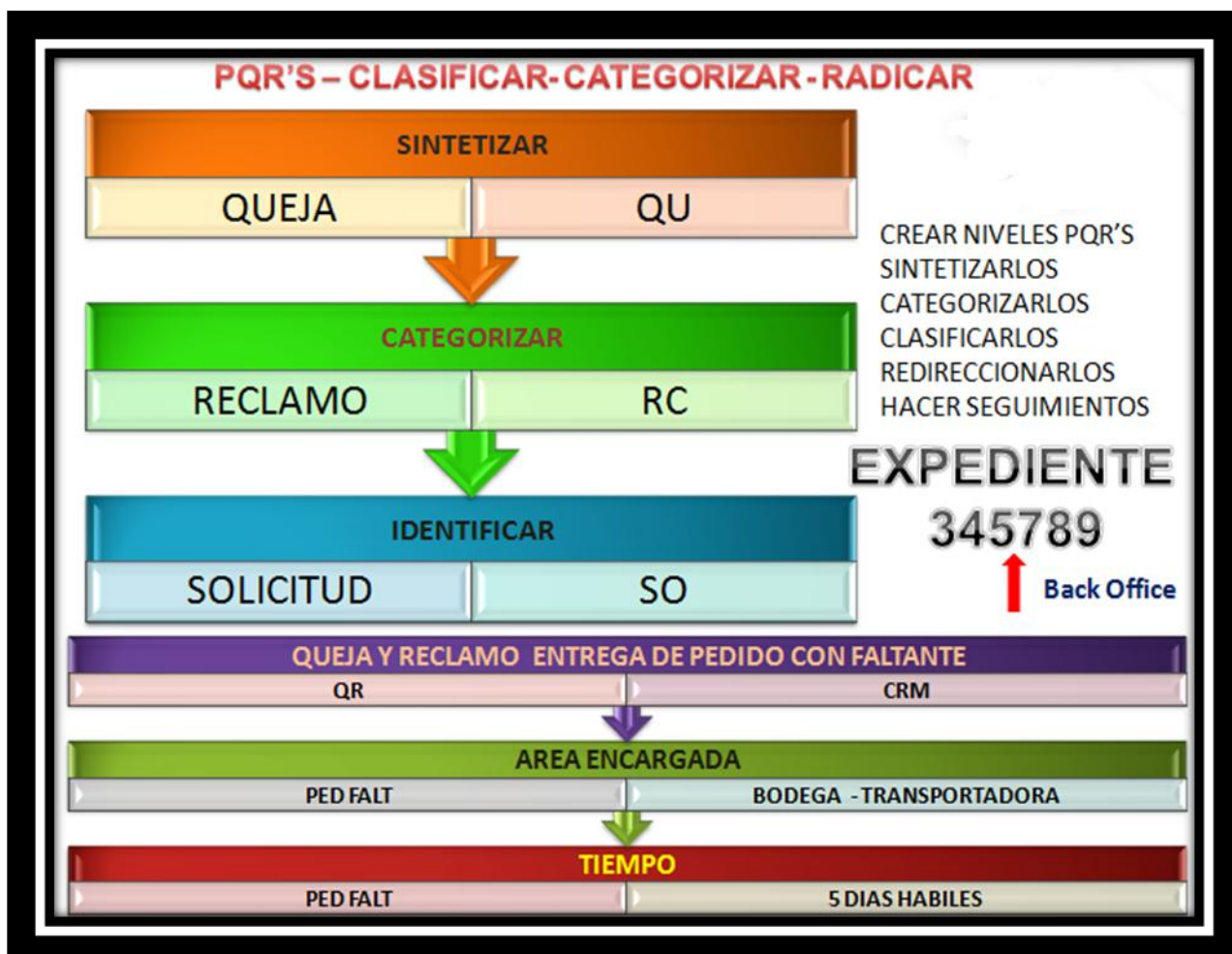
Fuente: Experiencia Funcionario Empresa Textilera e Integrantes del Grupo – Aporte Personal respaldado por el Módulo de la Especialización en Gerencia del Servicio: Diseño e Implementación de Modelos de Servicio

Figura 18. “Metodologías de Atención Efectiva del Sistema de PQR’s”



Fuente: Experiencia Funcionario Empresa Textilera e Integrantes del Grupo – Aporte Personal respaldado por el Módulo de la Especialización en Gerencia del Servicio: Diseño e Implementación de Modelos de Servicio

Figura 19. “Clasificación, Categorías y Radicación de PQR’s”



Fuente: Experiencia Funcionario Empresa Textilera e Integrantes del Grupo – Aporte Personal respaldado por el Módulo de la Especialización en Gerencia del Servicio: Diseño e Implementación de Modelos de Servicio

Figura 20. “Estrategia de Servicio respaldado por el Sistema de PQR’s”



Fuente: Experiencia Funcionario Empresa Textilera e Integrantes del Grupo – Aporte Personal respaldado por el Módulo de la Especialización en Gerencia del Servicio: Diseño e Implementación de Modelos de Servicio

3.5 DISEÑAR PROTOCOLOS Y/O GUIONES DE SERVICIO PARA ESTANDARIZAR ALGUNOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Es en cierto grado importante estandarizar algunos procedimientos con el propósito de unificar algunas operaciones o tareas en los puestos de trabajo, sin embargo es de aclarar que no son necesariamente una camisa de fuerza, es por eso que se debe dejar a las personas cierta libertad al utilizarlos donde entran a hacer parte los procesos artísticos y sean libres de interactuar más naturalmente con los clientes sin perder el trasfondo de sus objetivos; a continuación se pueden observar los correspondientes protocolos o guiones que también hacen parte de las estrategias propuestas por la Gerencia del Servicio. (Ver Anexos)

3.6 DISEÑAR CAPACITACIONES EN SERVICIO Y PRODUCTO A TRAVES DE LOS TIPIPHONE

Llevar a cabo capacitaciones mensuales obligatorias de Servicio, Producto y Mercadeo.

Para la anterior Estrategia se recomienda realizar capacitaciones de producto y servicio las cuales se pueden diseñar en Power Point.

Estas capacitaciones son llamadas los Tipiphone y son una herramienta poderosa porque los Analistas de Servicio las pueden consultar en cualquier momento (se deben guardar en carpetas compartidas en cualquier servidor de la empresa y deberán ser administradas por la Gerencia del Servicio y actualizadas periódicamente con el apoyo de algunas de las áreas de la empresa: Mercadeo – Cartera- Servicio al Cliente, Exportaciones – Producción, etc.). Ver Anexos

Figura 21. “Creación de Carpetas para los Tipiphone”



Fuente: Experiencia Funcionario Empresa Textilera e Integrantes del Grupo – Aporte Personal respaldado por el Módulo de la Especialización en Gerencia del Servicio: Diseño e Implementación de Modelos de Servicio

3.7 ESTRATEGIAS – PLAN DE ACCION

Tabla 2. (Estrategias, Actividades, Responsables)”

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Crear un sistema estructurado de PQRS	Clasificación y parametrización PQRS, crear protocolos de servicio, establecer momentos de verdad y los indicadores de gestión.	Gerente de Servicio, Coordinador de Servicio y Depto de Sistemas y / o Tecnología
Sensibilización a través de un liderazgo que involucre las diferentes áreas.	Conferencias, grupos de trabajo, acompañamiento del líder, publicitar la cultura de servicio, elaborar y mantener mensajes de recordación de liderazgo en el servicio.	Gerente General y de Servicio, Jefes de área, Recursos Humanos.
Elaborar Modelo de Servicio para la Bodega Textil.	Unificar criterios y establecer la prioridad de la compañía en lo referente al servicio.	Gerente Servicio.
Ajuste página de internet y demás canales de comunicación electrónicos	Actualizar y garantizar el funcionamiento de estos canales	Coordinador de Servicio, Depto de Sistemas y/o Tecnología
Unificar el Call Center	Reubicar el Call Center en un sólo lugar	Gerente y Coordinador de Servicio, Recursos Humanos
Fidelización y recuperación de clientes	Excelencia en el trato con el cliente seguimiento y reparación a aquellos que se retiran.	Coordinador de Servicio, área comercial y asesores.

Contratación de personal con vocación de servicio.	Política de selección basada en competencias. Empoderamiento y capacitación continua en servicio y producto.	Recursos Humanos, Gerente de Servicio.
Establecer y cumplir la promesa de valor.	Garantizar entrega oportuna y mejorar tiempos de producción.	Gerente de Servicio y de Producción, Mercadeo y Departamento de Logística.
Medición del Nivel de Satisfacción del cliente.	Una encuesta por año	Gerente Servicio y Gerente Financiero.
Crear cultura de Servicio en los diferentes líderes de área.	Conferencias, sensibilización y talleres para Directivos.	Gerente General, Gerente de Servicio y Recursos Humanos.
Realizar Auditorías de Servicio.	Dos (2) al año. Verificar resultados y aplicar correctivos, acciones de mejora y establecer acuerdos de niveles de Servicio.	Gerente de Servicio, Gerente General y firma auditora.
Mejoramiento Instalaciones Físicas	Mejorar presentación de la bodega, dotar de muebles adecuados, mejorar herramientas de trabajo y establecer un ambiente armónico / Tecnología	Recursos Humanos, Gerente de Servicio.

Fuente: Experiencia Funcionario Empresa Textilera e Integrantes del Grupo – Aporte Personal respaldado por los Módulos de la Especialización en Gerencia del Servicio: Diseño e Implementación de Modelos de Servicio, Dirección de Organizaciones Orientadas al Cliente y Evaluación y Mejoramiento de Modelos de Servicio.

3.8 RESPONSABLES Y COSTOS

El Diseño y creación de un Departamento de Servicio al Cliente en una empresa de manufactura líder del sector textil y de gran tamaño es una tarea muy compleja; por tal razón la idea de diseñarlo en una de sus unidades de negocio como lo es en una de sus Bodegas Textiles reduce significativamente la complejidad en los costos. Se puede iniciar todo a través de una hoja de cálculo como lo es Excel, Word y Power Point (tableros de control en excel de seguimiento de toma y despacho de pedidos; seguimientos de PQR's; capacitaciones); protocolos de servicio, etc).

Las empresas grandes ya tienen prácticamente todo muy bien estructurado, sin embargo cuando se toma una unidad de negocio más pequeña de la misma lo único que hace falta es estructurar muy bien el área como un ejemplo transformador al interior de la compañía.

La empresa de por sí ya tiene sus correspondientes aplicativos de Consulta de pedidos y clientes, inventarios y grabación de los mismos, pero carece de una estructura sólida de un Departamento de Servicio al Cliente, es decir el servicio funciona pero en desorden, desarticulado. No existe tampoco por el momento un verdadero Liderazgo en el Servicio que engrane los imperativos del mismo.

Los responsables del Departamento de Servicio al Cliente y costos se establecerían de la siguiente manera a saber:

Tabla 3. “Costos del Modelo de Servicio propuesto para la Empresa Manufacturera del Sector Textil”

(1) GERENTE DE SERVICIO AL CLIENTE :	\$ 5.000.000,00
(1) COORDINADOR SERVICIO AL CLIENTE	\$ 3.000.000,00
(1) ANALISTA DE BACK-OFFICE	\$ 2.000.000,00
(1) ANALISTA DE SERVICIO AL CLIENTE	\$ 1.500.000,00
(1) ANALISTA DE SERVICIO AL CLIENTE	\$ 1.500.000,00
(1) ANALISTA DE SERVICIO AL CLIENTE	\$ 1.500.000,00
SUB-TOTAL 1	\$ 14.500.000,00
CONTRATACION DE SERVICIOS EXTERNOS	
CAPACITACIONES / CONFERENCIAS (POR MES)	\$ 2.000.000,00
SOFTWARE	\$ 20.000.000,00
MEJORAMIENTO INSTALACIONES	\$ 7.000.000,00
AUDITORIAS (1 POR SEMESTRE) AÑO = 2	\$ 10.000.000,00
SUB-TOTAL 2	\$ 39.000.000,00
TOTAL (SUB-TOTAL 1 + SUB-TOTAL 2)	\$ 53.500.000,00

Fuente: Propuesta Integrantes del Grupo. Módulo de la Especialización en Gerencia del Servicio: Evaluación y Mejoramiento de Modelos de Servicio

Figura 22. “Estructura Organizacional del Departamento de Servicio al Cliente. Empresa Manufacturera del Sector Textil – Propuesta “



Fuente: Propuesta Integrantes del Grupo para Estructurar adecuadamente el Departamento de Servicio al Cliente de la Empresa manufacturera del Sector Textil respaldada por los Módulos de la Especialización en Gerencia del Servicio: Dirección de Organizaciones Orientadas al Cliente y Contexto Económico y Empresarial del Sector Servicios

Un (1) Gerente de Servicio al Cliente (Con Maestría o Especialización); un Coordinador de Servicio al Cliente u Operaciones (Profesional); un Analista de Back-Office (Profesional); tres (3) Analistas de Servicio al Cliente (Profesionales o Tecnólogos).

Lo que se pretende es que en el futuro el Departamento de Servicio al Cliente incubado en la bodega textil se extienda a las otras dos bodegas y se multiplique

poco a poco al interior de la compañía, logrando con esto un efecto transformador al interior de la organización para ir poco a poco estableciendo una Cultura de Servicio enfocada en los Clientes.

4 PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES

Estructurar un sistema consistente de PQR's para atender todas las solicitudes y objeciones de los clientes, soportado por un CRM y un Backoffice.

Diseñar unos protocolos de servicio que involucren varias áreas importantes de la empresa.

Implementar capacitaciones mensuales obligatorias de Servicio y Mercadeo (Conocimiento de Producto).

Realizar seguimientos de las solicitudes, quejas, reclamos y sugerencias realizadas por los clientes hasta su respuesta final con los correspondientes soportes de su gestión.

Evaluar a través de estadísticas cuáles son las novedades más representativas para aplicar las correcciones necesarias de los respectivos casos.

Trabajar en el Liderazgo del Servicio para establecer una cultura transformadora al interior de la compañía con miras a generar valor al cliente y a los inversionistas.

Hacer un seguimiento riguroso desde el primer momento en que se toma un pedido hasta su fase final de entrega al cliente llamando a este para verificar el servicio prestado

Mejorar las condiciones en las cuales se presta el Servicio por parte de los analistas (Front) centralizando ésta área en un lugar más administrativo y aislado del ruido.

Realizar Auditorías periódicas de Servicio al Cliente para evaluar todo el ciclo del servicio, aplicando correcciones en las fallas más recurrentes para implementar un mejoramiento continuo en los procesos.

5 CONCLUSIONES

El diseñar un Departamento de Servicio al Cliente para una empresa del sector manufacturero como lo es el textilero es todo un reto sobre todo cuando el Servicio está enfocado como tal en empresas de servicio (bancos, transporte, turismo, salud, educación, etc).

Es importante que los Modelos de Servicio sean diseñados teniendo en cuenta los imperativos del Servicio a saber: Mercadeo – Recursos Humanos y Operaciones, para que éstos sean coherentes y funcionales, donde también se tengan en cuenta unas dimensiones humana y ética que circunscriban unas sub-dimensiones de cultura, liderazgo y procesos para que el modelo sea consistente y estructurado.

Es de igual forma importante que el Modelo de Servicio propuesto cuente con las herramientas necesarias de apoyo al personal del Front como las que se propusieron estratégicamente a saber:

Un Sistema Estructurado de PQR', un modelo de seguimiento de pedidos (aplica para empresas de manufactura que manejan inventarios), un modelo de capacitaciones llamada Tipiphone para mantener al personal del Front y otras áreas interesadas Actualizadas sobre conocimiento de Producto y Servicio, unas estrategias de recordación del Liderazgo en el Servicio y que sean comunicadas efectivamente al personal de la compañía, unos protocolos o guiones de servicio para apoyar las tareas del front y trabajar de la mano con otras divisiones de la empresa como mercadeo y cobranzas, un sistema de medición y auditoría del servicio para evaluar el mismo y aplicar las medidas preventivas y correctivas del caso (Indicadores de Gestión y Estadísticas para la toma de decisiones por parte de la Gerencia del Servicio).

La estrategia del negocio debe estar centrada en el Servicio pues esto beneficia a las partes interesadas (grupos de Interés), clientes e inversionistas y todos aquellos grupos que tienen que ver directa e indirectamente con el sector textilero.

El presente trabajo permitió consolidar y observar directamente en una empresa cómo se vive el servicio en la bodega textil, siendo ésta una experiencia enriquecedora tanto para la organización como para los estudiantes de la especialización que aportaron sus conocimientos.

La propuesta presentada hace énfasis en el ser humano como eje fundamental para que una Cultura de Servicio pueda nacer en este tipo de empresas, pues a partir del cambio en las personas es donde se reflejarán los resultados de la compañía para beneficiar a todos los grupos de interés que interactúan en ella.

6 BIBLIOGRAFIA

LOVELOCK, Christopher. REYNOSO, Javier. D'ANDREA, Guillermo. HUETE, Luis. WIRTZ, Jochen. Administración de Servicios. Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios. Segunda edición. Editorial Prentice Hall – Pearson, 2.011. ISBN: 978-607-32-0556-6. Área: Administración

WHETTEN, David A. CAMERON, Kim S. Desarrollo de Habilidades Directivas. Editorial. Pearson, Prentice Hall, 2.007

HERNANDEZ GUZMAN, Juan Pablo. BUSTAMANTE LANDINEZ, Jairo Alberto. GARCIA RODRIGUEZ, Elvira. MONTOYA SIERRA, Oscar. HERRERA JIMENEZ, Alfonso. SANDOVAL, Diana. UNIVERSIDAD EAN. Módulos de la Especialización Gerencia del Servicio: “Diseño e Implementación de Modelos de Servicio; Contexto Económico Y Empresarial del Sector Servicios; Pensamiento Estratégico y Gerencial Global; Dirección de Organizaciones Orientadas al Cliente; Evaluación y Mejoramiento de Modelos de Servicio; Habilidades Gerenciales Avanzadas”

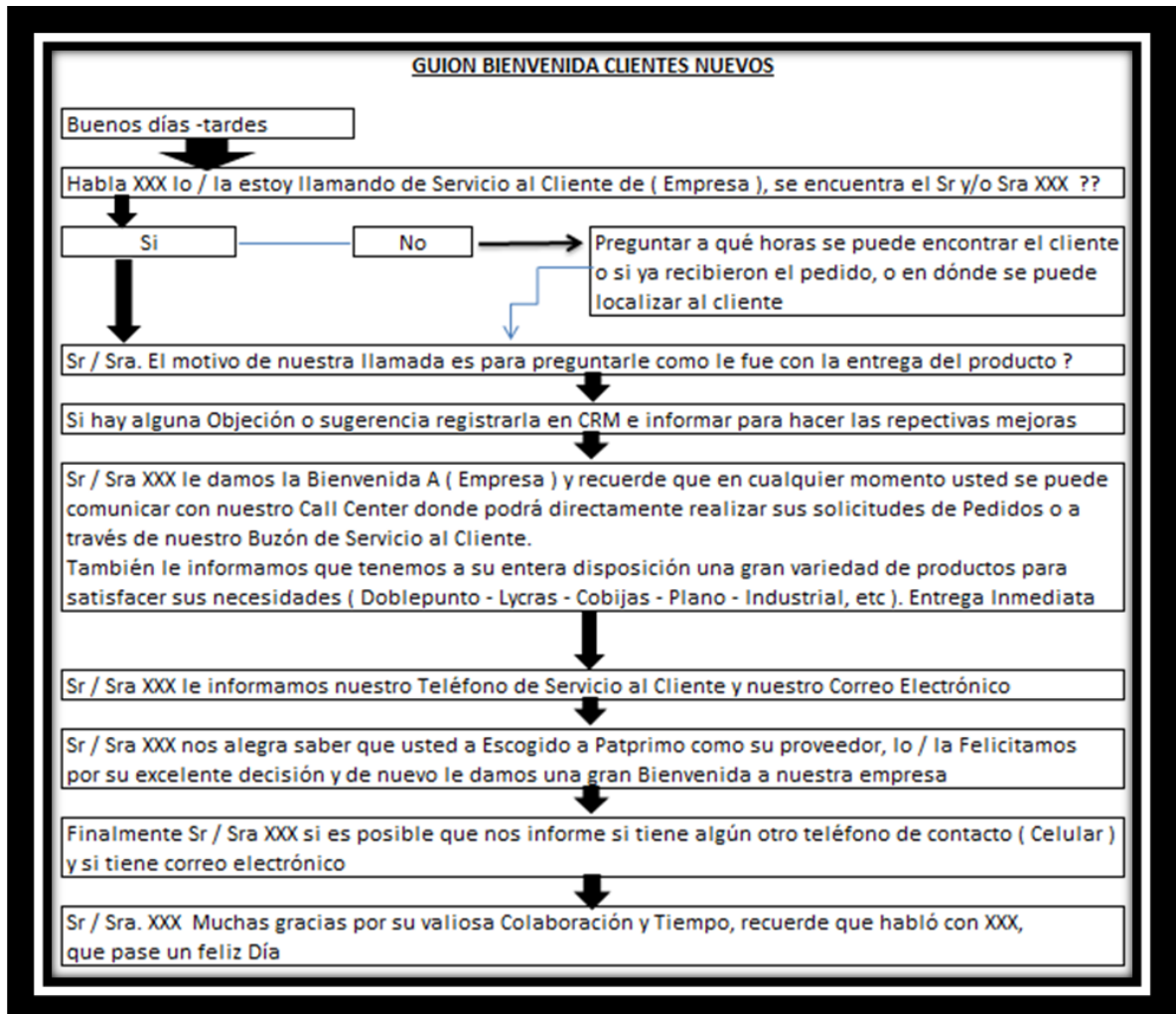
MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO REPÚBLICA DE COLOMBIA. Desarrollando Sectores de Clase Mundial en Colombia. Informe final. Sector Textil, Confección, Diseño y Moda. Bogotá, Mayo de 2009.
www.mincomercio.gov.co.

ANDI. ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA. Informe de Coyuntura. Cámara Algodón-Fibras-Textil- Confecciones. Bogotá 15 de Septiembre de 2010.

GOOGLE: Dibujos .Imágenes - Elementos de la Red – Icons. 3D Model – Puppet - Siluets. www.google.com

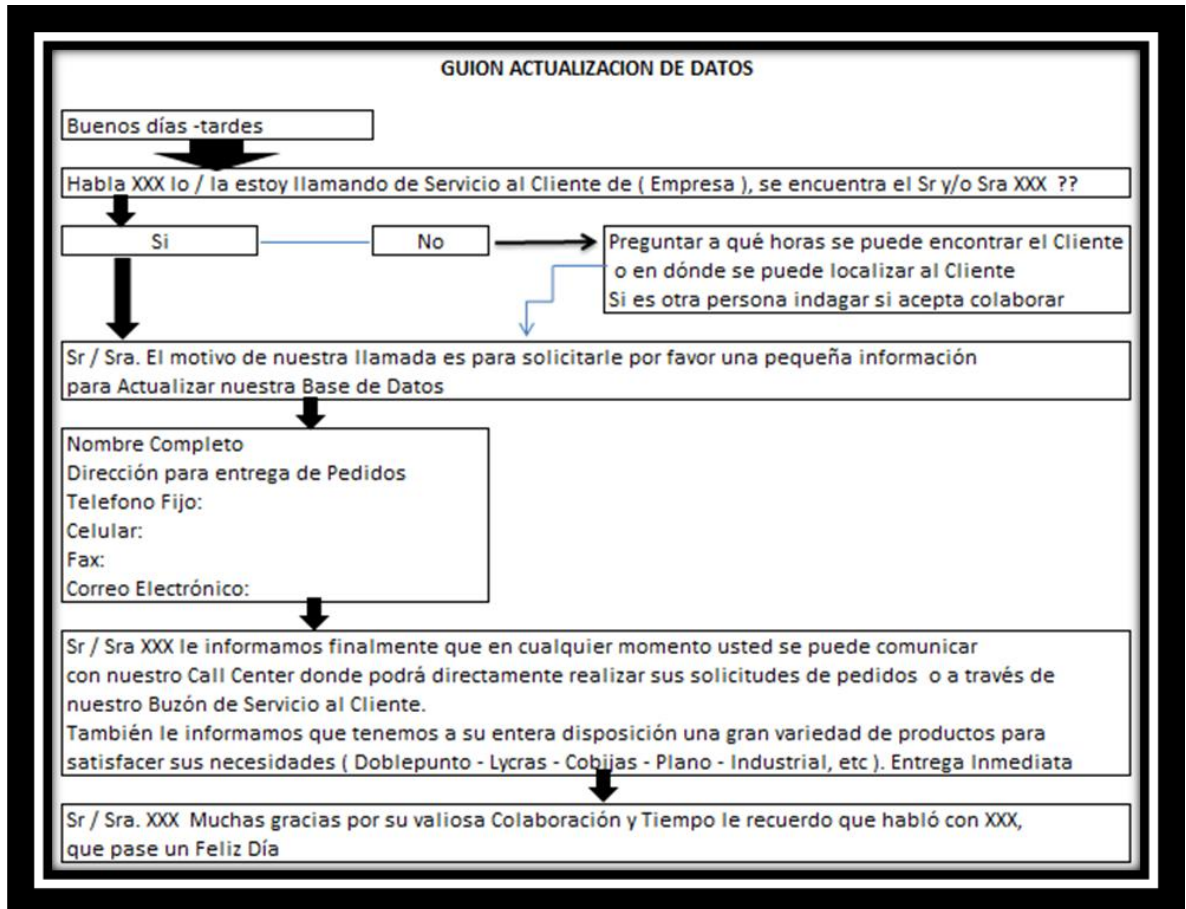
ANEXOS

Anexo 1. “Protocolo de Servicio: Guión Bienvenida Clientes Nuevos”



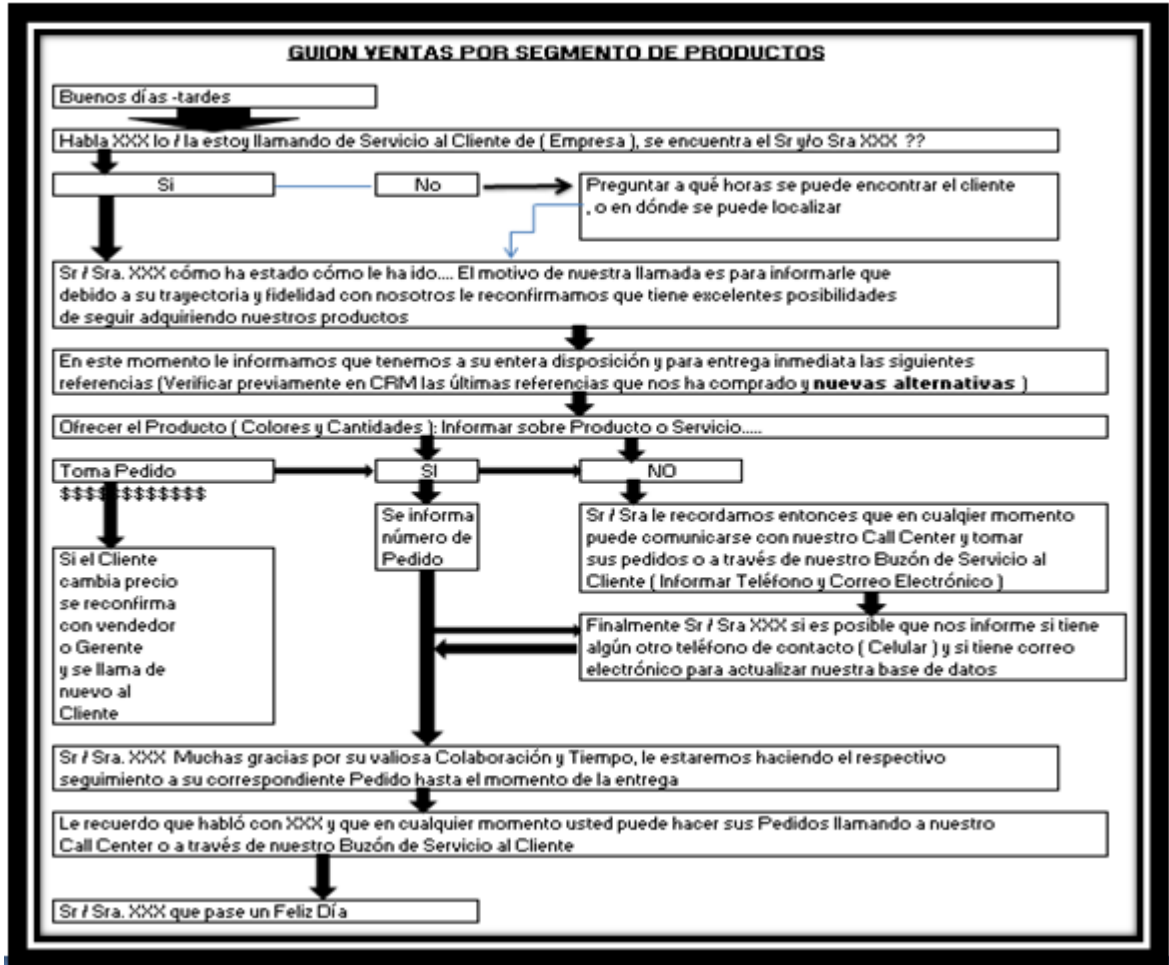
Anexo 1. Experiencia Funcionario Empresa Textilera e Integrantes del Grupo – Aporte Personal respaldado por los Módulos de la Especialización en Gerencia del Servicio: Diseño e Implementación de Modelos de Servicio y Dirección de Organizaciones Orientadas al Cliente

Anexo 2. “Protocolo de Servicio: Guión Actualización de Datos Clientes”



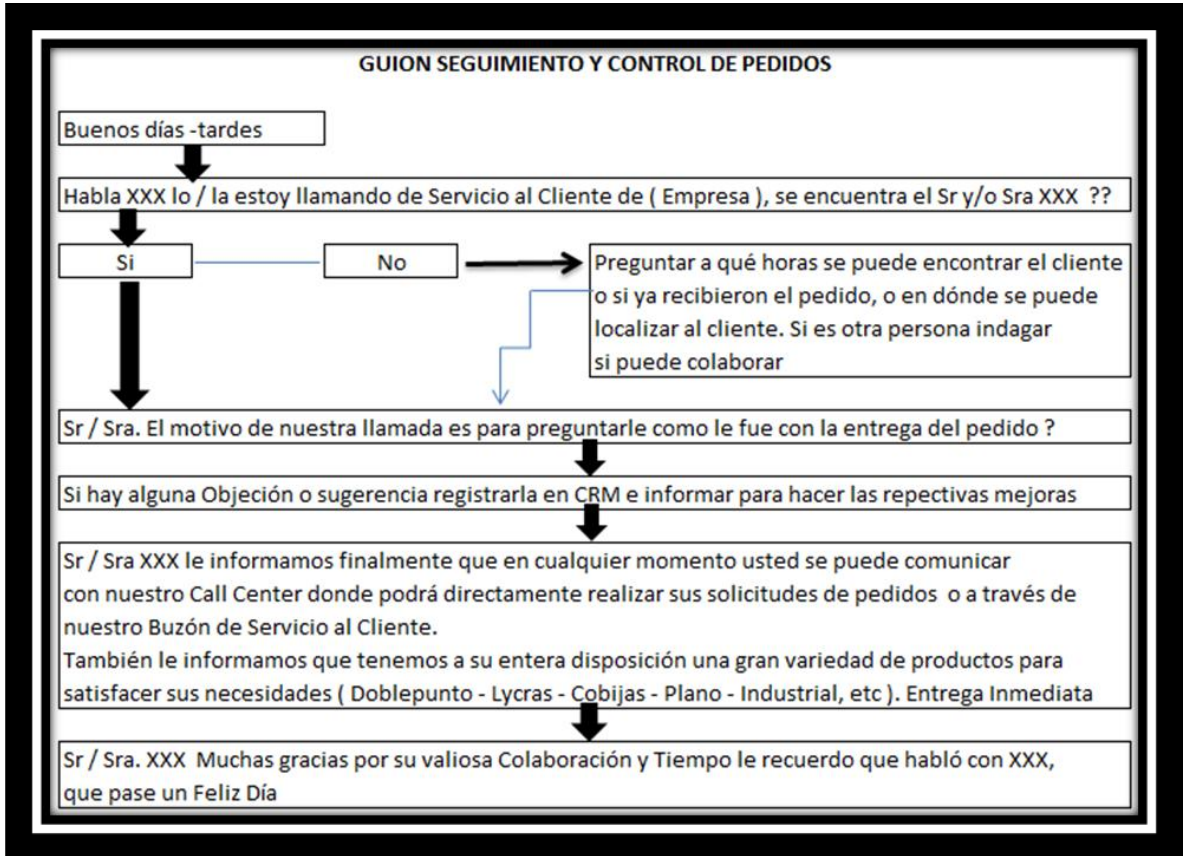
Anexo 2. Ibid

Anexo 3. “Protocolo de Servicio: Guión Ventas por Segmento de Productos”



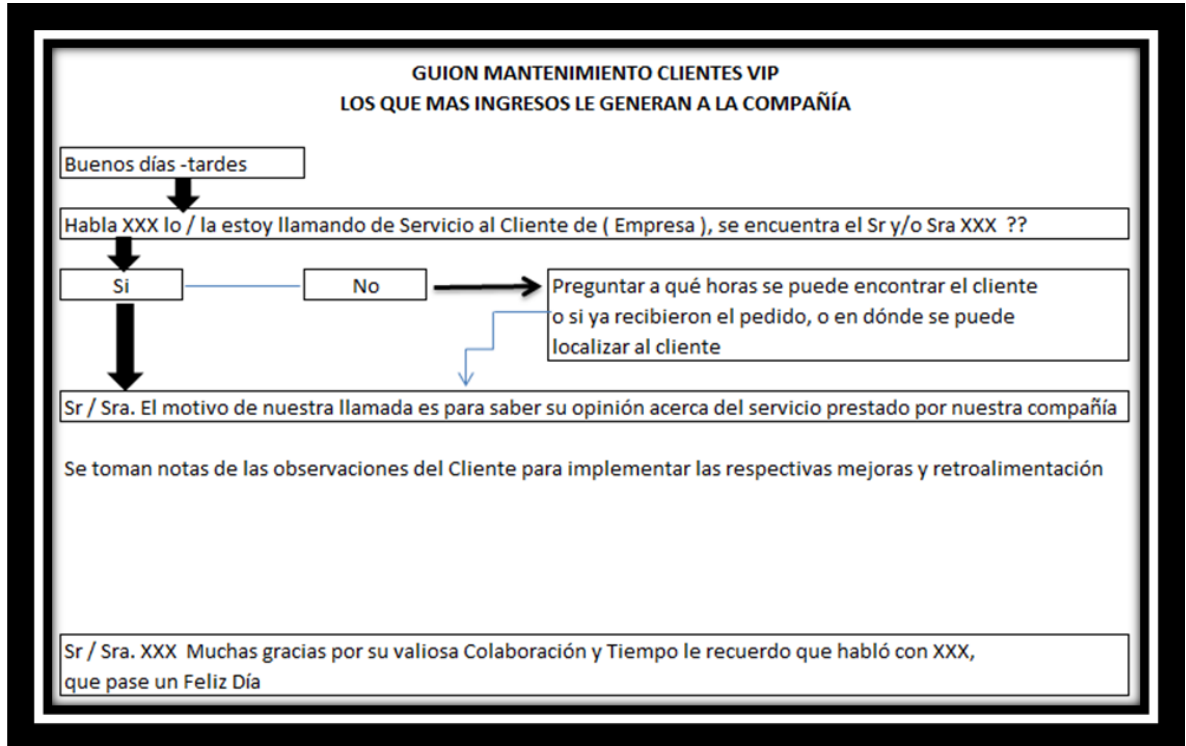
Anexo 3. Ibid

Anexo 4. “Protocolo de Servicio: Guión Seguimiento y Control de Pedidos”

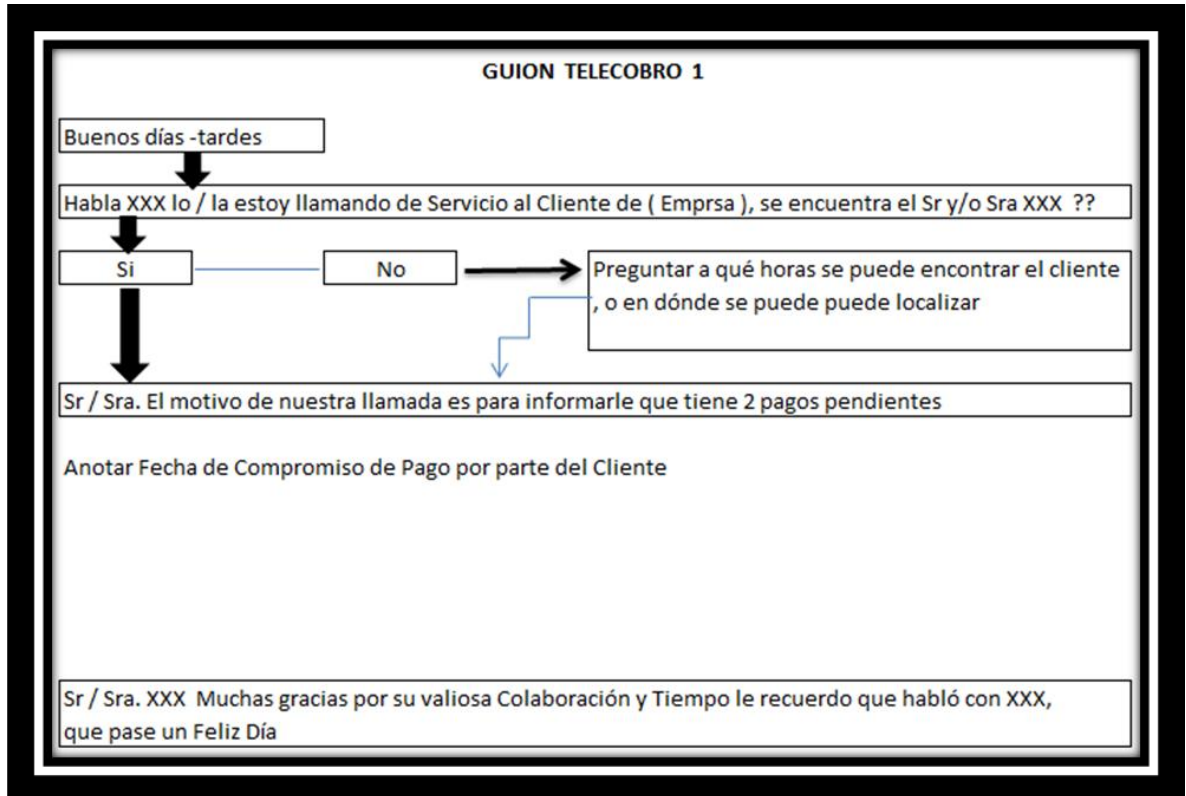


Anexo 4. Ibid

Anexo 5. “Protocolo de Servicio: Guión Mantenimiento Clientes VIP - Administración de Clientes”

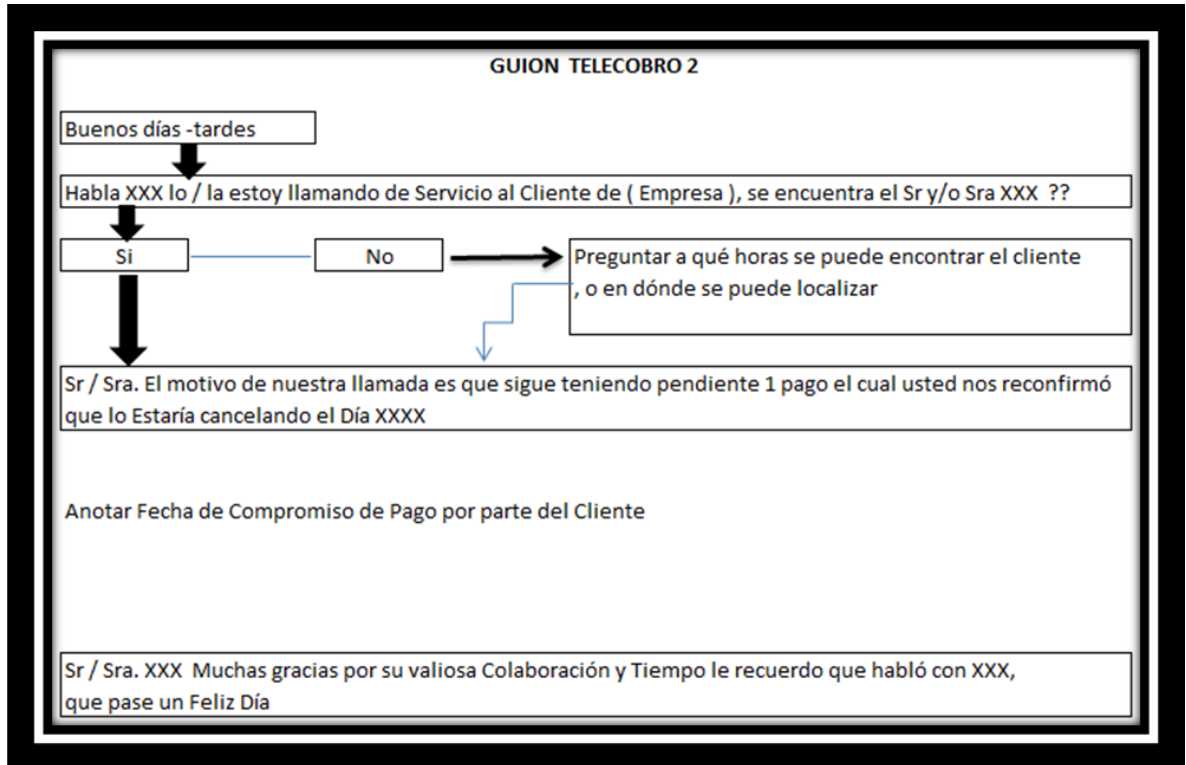


Anexo 5. Ibid

Anexo 6. “Protocolo de Servicio: Guión Telecobro 1”

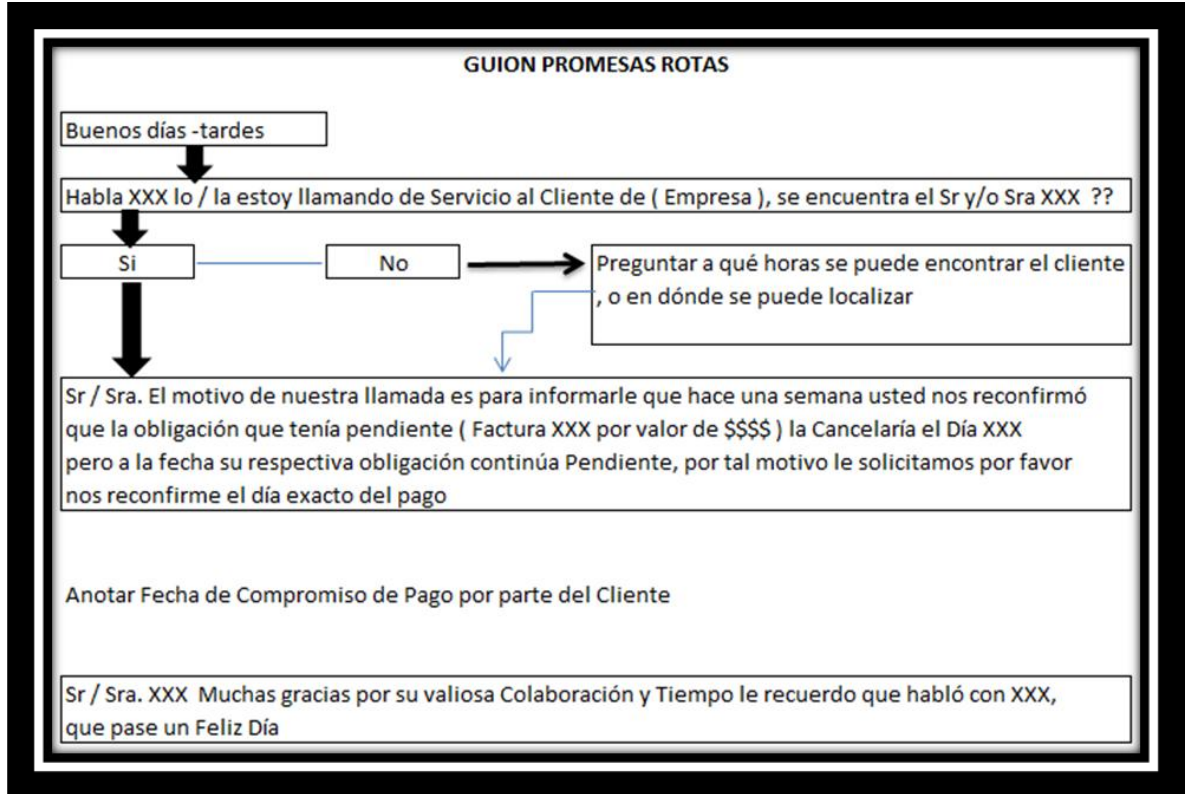
Anexo 6. Ibid

Anexo 7. “Protocolo de Servicio: Guión Telecobro 2”



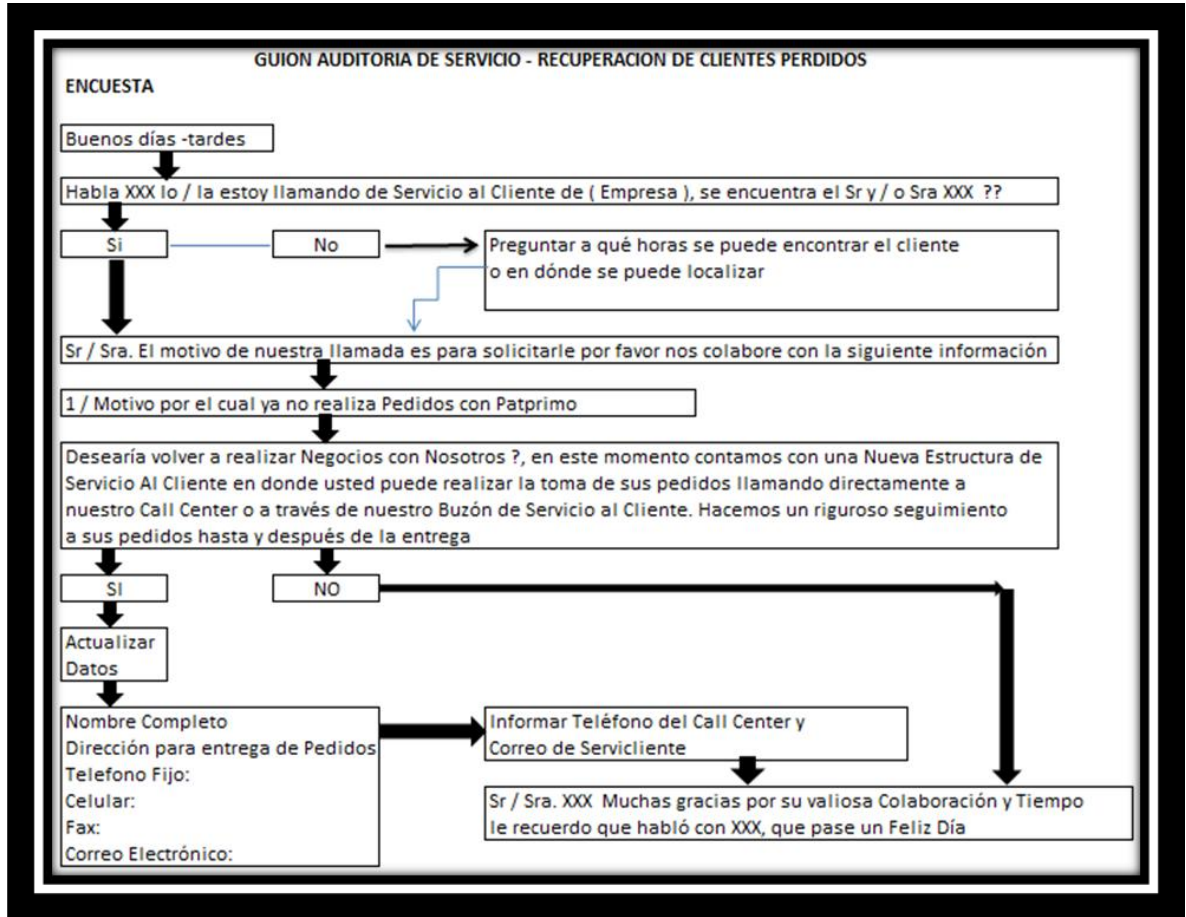
Anexo 7. Ibid

Anexo 8. “Protocolo de Servicio: Guión Promesas Rotas”



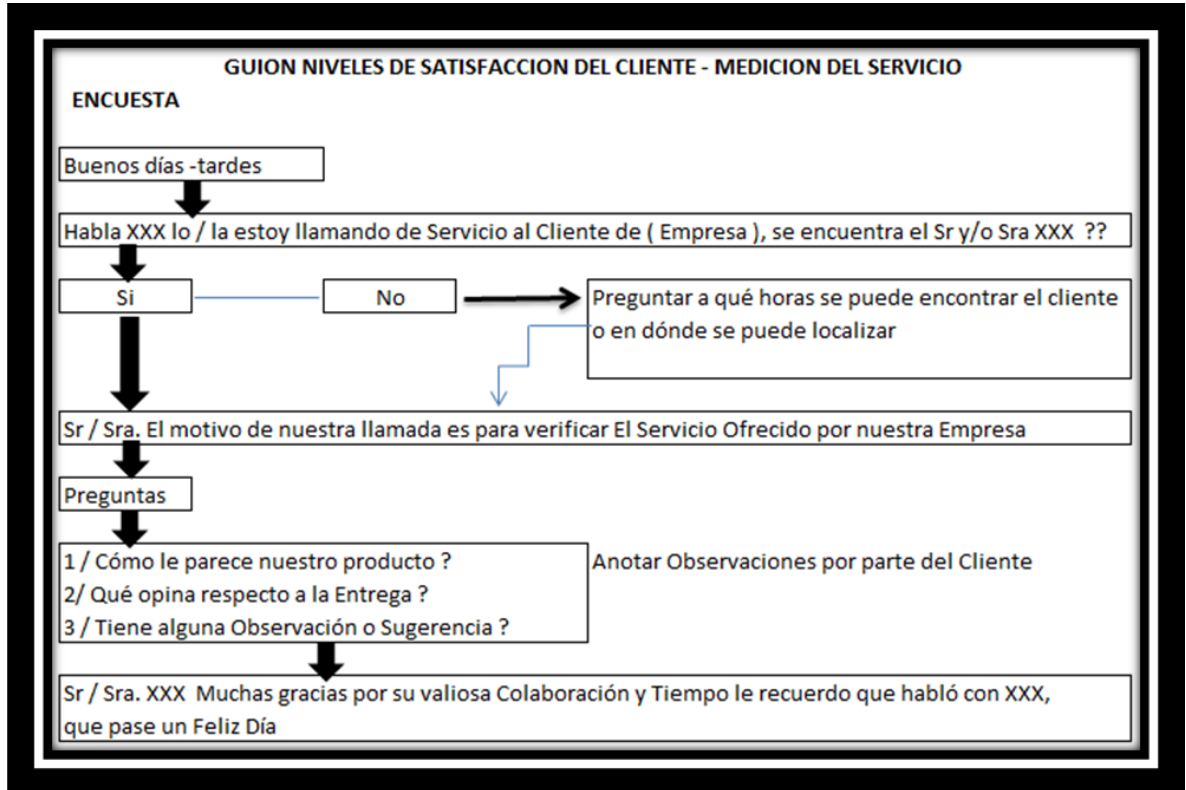
Anexo 8. Ibid

Anexo 9. “Protocolo de Servicio: Guión Auditoría de Servicio - Recuperación de Clientes Perdidos”



Anexo 9. Ibid

Anexo 10. “Protocolo de Servicio: Guión Niveles de Satisfacción del Cliente – Medición del Servicio”



Anexo10. Ibid

Anexo 11. “Mensajes de Recordación y Liderazgo en el Servicio”



Anexo 11. Experiencia Funcionario Empresa Textil e Integrantes del Grupo – Aporte Personal respaldado por los Módulos de la Especialización en Gerencia del Servicio: Diseño e Implementación de Modelos de Servicio y Dirección de Organizaciones Orientadas al Cliente

Anexo 12. “Seguimiento de PQR’s en Excel”

		PQR'S PLATINO		PQR'S PLATINO		PQR'S GENERAL PLATINO	
No.	No.	FECHA	PEDIDO	CLIENTE	NOVEDAD	ESTADO	
1	1	22/12/11	748-1421-0	FALABELLA DE COLOMBIA S.A	SE INFORMA EN JAULAS - DESPACHOS - ALFON	TRAMITADO OK	
2	1	23/12/11	3158581	MURDITEX LTDA	A PEDIDO, LE LLEGARON 2 ROLLOS DE LOTES	TRAMITADO OK	
3	1	26/12/11	3158971	DEPORTES VERA LIMA	/ SR. JORGE G. CEL: 310-2113026 // BODEGA IN	TRAMITADO OK	
4	2	26/12/11	748-1452-0	CONFECCIONES QU LTDA	GA HOY SE ENTREGA LA TELA CORRECTA (SE	TRAMITADO OK	
5	3	26/12/11	3152407	UBALDO CREPO LOZANO	S. EDIF DE 3 PISOS : CEL: 313-3932246 // CLIEN	TRAMITADO OK	
6	4	26/12/11	954-0878	JOSE URIEL ALBARRACIN BERNAL	elgadillo) PTE RESPUESTA SR .JOSE OMAR 201	TRAMITADO OK	
7	1	28/12/11	3144706	CI CIMACOL / PEPAL SAS	ABRICA SI HAY MAS TELA / PROGRAMACIONES Y	TRAMITADO OK	
		ANO 2.012	ANO 2.012	ANO 2.012	ANO 2.012	ANO 2.012	
1	1						
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							

Anexo 12. Propuesta del Grupo: Seguimiento de PQR's por medio de Excel – Aporte Personal

Anexo 13. “Seguimiento de PQR’s Novedades Transportadoras en Excel”

		PQR'S PLATINO		PQR'S PLATINO		PQR'S TRANSPORTADORAS PLATINO	
No.	No.	FECHA	PEDIDO	CLIENTE	NOVEDAD	ESTADO	
1	1	23/12/11	912-1619-0	TELARES MEDELLIN	SR. NESTOR INFORMA QUE FALTO UN ROLLO P	PTE RESPUESTA	
2	1	26/12/11	748-1452-0	CONFECCIONES QU LTDA	GA HOY SE ENTREGA LA TELA CORRECTA (SE	TRAMITADO OK	
3	1	28/12/11	905-1919	JOEL DUQUE HOYOS	.40 MTS (APARTE EL OTRO PEDIDO 905-1908	PTE RESPUESTA	
4	2	28/12/11	3159352	MARTHA INES COBO DE OSMA	MBIO DIRECCION / TRANSPORTADORA (DL Y A	PTE RESPUESTA	
		ANO 2.012	ANO 2.012	ANO 2.012	ANO 2.012	ANO 2.012	
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

Anexo 13. Propuesta del Grupo: Seguimiento de PQR's por medio de Excel – Aporte Personal

Anexo 14. “Seguimiento de PQR’s Novedades Direcciones en Excel”

PQR'S PLATINO		PQR'S PLATINO		PQR'S DIRECCIONES PLATINO	
No.	FECHA	PEDIDO	CLIENTE	NOVEDAD	ESTADO
1	28/12/11	3159352	MARTHA INES COBO DE OSMAR	MBIO DIRECCION / TRANSPORTADORA (DL Y A	PTE RESPUESTA
	AÑO 2.012	AÑO 2.012	AÑO 2.012	AÑO 2.012	AÑO 2.012
2	02/01/12	935-1207	ARCRON BABY EU	TE INFORMA LA DIRECCION ESTA CORRECTA	TRAMITADO OK
3	03/01/12	3159374	MANUEL ANTONIO RODRIGUEZ	CALLE 50 51 81 OF 705 EN MEDELLIN / SE INFO	TRAMITADO OK

Anexo 14. Propuesta del grupo: Seguimiento de PQRS Novedades Direcciones en Excel – Aporte Personal

Anexo 15. Seguimiento casos especiales en Excel.

PQR'S PLATINO		PQR'S PLATINO		PQR'S DEMORAS	
No.	FECHA	PEDIDO	CLIENTE	NOVEDAD	ESTADO
	AÑO 2.012	AÑO 2.012	AÑO 2.012	AÑO 2.012	AÑO 2.012

Anexo 15. Propuesta del Grupo: Seguimiento casos especiales. Aporte Personal.

Anexo 16. “Seguimiento de Pedidos en Excel (Rojo: Novedad / Amarillo: Casi Listo / Verde: Despachado”

		ANO 2.012	ANO 2.012	ANO 2.012	ANO 2.012	ANO 2.012	ANO 2.012			
1	1	02/01/12	lunes	3159375	PLATINO		X	se entrega a g3	postfechado	separar tela ok
2	2			3159376	PLATINO		OK	DESPACHADO OK		
3	1	03/01/12	martes	3159377	PLATINO		OK	DESPACHADO OK		
4	2			3159378	PLATINO		X	CLIENTE ESPERA REPETICION		
5	3			3159379	PLATINO		OK	DESPACHADO OK		
6	4			ECU-3159380	PLATINO		X	?????		
7	5			3159381	PLATINO		OK	DESPACHADO OK		
8	6			PER-3159382	PLATINO		X	SUBE A BODEGA OK		
9	7			3159383	PLATINO		OK	DESPACHADO OK		
10	1	04/01/12	MIERCOLES	3159384	PLATINO		X	VERIFICADO		
11	2			3159385	PLATINO		X	CLIENTE ESPERA REPETICION		
12	3			3159386	1RA AGENCIA		X	SUBE A BODEGA OK		
13	4			3159387	PLATINO		X	VERIFICADO		
14	5			3159388	1RA AGENCIA		X	SUBE A BODEGA OK		
15	6			3159389	PLATINO		X	VERIFICADO		
16	7			3159390	PINELLI		X	SUBE A BODEGA OK		

Anexo 16. Propuesta del Grupo: Seguimiento de Pedidos por medio de Excel – Aporte Personal

Anexo 17. “Tipiphone (Presentación Power Point)”



Anexo 17. Propuesta del Grupo: Presentación en Power Point para capacitación Tipiphone. Aporte Personal

Anexo 18. “Creación de Carpetas Tipiphone - Presentación Power Point”



Anexo 18. Experiencia Funcionario Empresa Textilera e Integrantes del Grupo: Creación de Presentaciones Tipiphone para Capacitaciones del Personal – Aporte Personal

Anexo 19. “Tipiphone Gestión de Contact Center 1”



Anexo 19. Propuesta del Grupo. Gestión de Contact Center. Aporte Personal.

Anexo 20. “Tipiphone Gestión de Contact Center 2”



Anexo 20. Ibid

Anexo 21. “Algunos Indicadores de Gestión propuesto para la toma de Decisiones de la Gerencia del Servicio – Planeación, Administración e Inteligencia Estratégica de Clientes”

$\text{Seguimiento de Pedidos} = \text{Pedidos Tomados} / \text{Pedidos Despachados} = \text{Promedio de Pedidos Despachados}$

$\text{Devoluciones Pedidos} = \text{Pedidos Despachados} / \text{Pedidos Devueltos} = \text{Promedio de Pedidos Devueltos}$

$\text{Promedio Quejas Resueltas} = \text{No de Quejas Recibidas} / \text{No de Quejas Resueltas}$

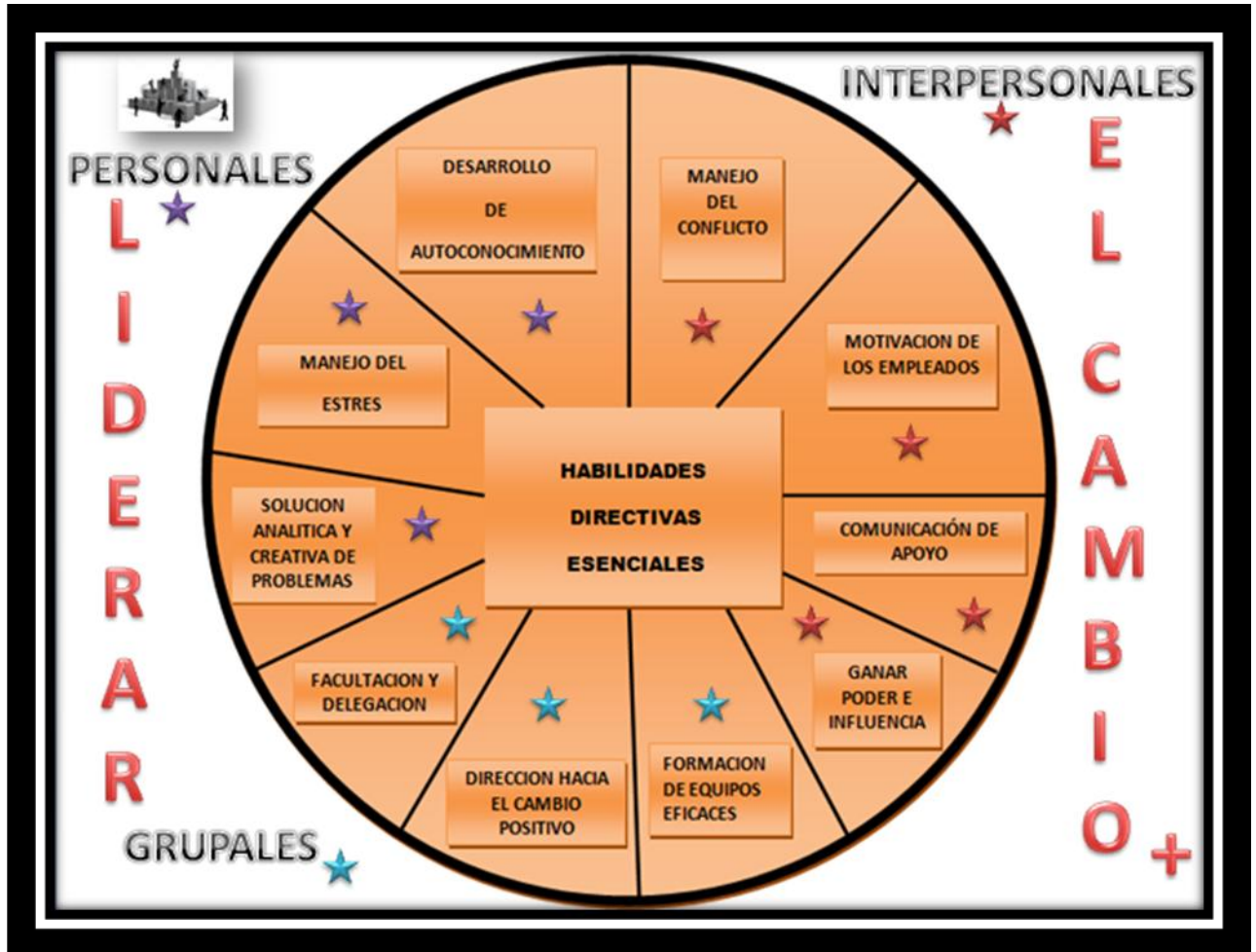
$\text{Total Pedidos Entregados} = \text{Total Pedidos Tomados} - \text{Pedidos Devueltos}$

$\text{Satisfacción del Cliente} = \text{Percepción del Cliente} / \text{Necesidades y Expectativas del Cliente}$

$\text{Total Pedidos Tomados} = \text{Total Pedidos entregados} + \text{Total Pedidos Retenidos (Precios y Cartera)} + \text{Pedidos Devueltos}$

Anexo 21. Propuesta del Grupo: Indicadores de Gestión para la Toma de Decisiones de la Gerencia del Servicio. .
Módulos de la Especialización en Gerencia del Servicio: Diseño e Implementación de Modelos de Servicio, Dirección de Organizaciones Orientadas al Cliente y Evaluación y Mejoramiento de Modelos de Servicio.

Anexo 22. “Componentes de las Habilidades Directivas Esenciales * Liderando el Cambio Positivo”



Anexo 22. Desarrollo de Habilidades Directivas. David A. Whetten. Kim S. Cameron. Edi. Pearson, Prentice Hall. Módulo de la Especialización en Gerencia del Servicio: Electiva: Habilidades Gerenciales Avanzadas