



Diseño del modelo de servicio basado en metodologías centradas en el cliente para la empresa Auto Montacargas Gilcar S.A.S.

Norma Zuly Barón García
Diva Jimena Olarte Ramírez
Sergio Ancizar León Rey

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Maestría en Gerencia Estratégica del Diseño
Bogotá, Colombia
2020

Diseño del modelo de servicio basado en metodologías centradas en el cliente para la empresa Auto Montacargas Gilcar S.A.S.

**Norma Zuly Barón García
Diva Jimena Olarte Ramírez
Sergio Ancizar León Rey**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Gerencia Estratégica del Diseño

Director (a):

Jazmín Galvis-Ardila

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia Estratégica del Diseño

Bogotá, Colombia

2020

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo proponer un modelo de servicio a partir de metodologías centradas en la experiencia de cliente para la empresa Auto montacargas Gilcar S.A.S, que le permita diferenciarse en el mercado y atraer nuevos clientes. La investigación se desarrolla en el marco contextual del diseño de servicios -disciplina que favorece el análisis equilibrado entre las necesidades del cliente y las del negocio- aplicada en este caso al sector logístico en donde no hay registro de que la disciplina haya sido explorada.

El proceso de investigación es abordado metodológicamente desde el pensamiento de diseño, con tres etapas que delimitan el alcance de la presente investigación: 1) Descubrir, para abarcar el diagnóstico de la empresa en estudio, donde se aplican herramientas para la recopilación de información como encuestas, entrevistas, mapa de actores y de viaje del cliente, así como el análisis de competidores. 2) Definir, en donde para cada una de las herramientas aplicadas en el diagnóstico se consolidan los hallazgos y oportunidades de intervención. 3) Desarrollar, que incluye la construcción del modelo a partir de los frentes de servicio identificados como indispensables y que están relacionados con el perfilamiento de clientes, sobre esta base se proyecta la propuesta de valor y el esquema de servicio con el uso de un blueprint como píldoras de éxito para ser aplicados.

El presente trabajo, contiene los objetivos de investigación, la justificación desde las tendencias y el planteamiento de la problemática, para luego abordar en el marco de referencia el sustento teórico desde el diseño de servicios y la contextualización del sector; posteriormente se expone un mapeo general de la empresa y el planteamiento metodológico enmarcado en el pensamiento de diseño (Design Thinking). Con esta información se establece el diagnóstico empresarial apalancado, además, en algunas herramientas que provee la metodología junto con el análisis y hallazgos, para finalizar con el plan de intervención que consta de un modelo de servicio.

Finalmente, en las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo se resume la pertinencia de la planificación para la implementación del modelo progresivamente y por etapas, priorizando los frentes a partir de la estrategia, y prestando especial atención a temas internos que se requieren como base para el desarrollo de las iniciativas planteadas.

Palabras clave: Diseño, servicio, experiencia, cliente, empresa

Abstract

The objective of this study is to propose a service model based on customer-centric methodologies for the company Auto montacargas Gilcar S.A.S.; this model allows it to differentiate from its competitors and attracts new customers. The study is developed within the contextual framework of Service Design -a discipline that favors a balanced analysis between customer and business needs-, applied in this case to the logistics sector where it is not evidence that the discipline has been explored.

The research process is methodologically approached from Design Thinking, with three stages that define the scope of this research: 1) Discover, to include the diagnosis of the company, some tools are applied in this stage to collect information such as: a survey, interviews, stakeholders map, client journey map, and a competitor's benchmark. 2) Define, here the findings and intervention opportunities are consolidated for each tool applied in the diagnosis. 3) Develop, that includes the construction of the model from the service aspects identified as essential, these aspects are connected with customers types, on this basis, there is a projection to the value proposition and the service blueprint as success pills to be applied.

The present document contains the research objectives, the justification from the trends and the approach of the problem, subsequently it is addressed the reference framework with the theoretical support from Service Design and the contextualization of the logistics sector; after this, there is a general mapping of the company and the methodological approach framed by Design Thinking. From this information, the business diagnosis is established, moreover, based on some tools provided by the methodology, along with the analysis and findings, to finalize with the intervention plan that consists of a service model.

Finally, in the conclusions and recommendations of this study is summarized the relevance of the planning for the model implementation progressively and for stages, prioritizing the aspects from the strategy, it is important to pay special attention to the intern themes that are required as a base for the development of the proposed initiatives.



Universidad Ean

~ 6 ~

Keywords: Design, services, costumer, experience, company

Tabla de contenido

Pág.

Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	13
2. OBJETIVOS	16
2.2. OBJETIVO GENERAL.....	16
2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3. JUSTIFICACIÓN	17
3.1. DESDE LO APRENDIDO	17
3.2. TENDENCIAS ECONÓMICAS DEL MERCADO, SECTOR Y COMPETENCIA	17
3.3. IMPACTO EMPRESARIAL ESPERADO.....	19
3.4. EVOLUCIÓN DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES	20
4. MARCO DE REFERENCIA	22
4.1. EL SERVICIO	22
4.2. DISEÑO DE SERVICIOS (SERVICE DESIGN).....	23
4.2.1. <i>Principios del Diseño de Servicios</i>	<i>24</i>
4.2.2. <i>Diseño de servicios para organizaciones B2B.....</i>	<i>25</i>
4.2.3. <i>Casos de éxito de empresas que invierten en sus modelos de servicios</i>	<i>26</i>
4.2.3.1. Virgin Atlantic Airways – Diseño de Servicios	26
4.2.3.2. Airbnb - Pensamiento de Diseño	27
4.2.3.3. MC Donald’s – Diseño de Servicios	28
4.3. PENSAMIENTO DE DISEÑO (DESIGN THINKING)	28
4.4. MIDIENDO EL VALOR DEL DISEÑO.....	30
4.5. ANÁLISIS DEL SECTOR LOGÍSTICO	32
4.6. EL USO DE LOS MONTACARGAS EN LOS SERVICIOS LOGISTICOS.....	33
5. MARCO INSTITUCIONAL	35
5.2. LA EMPRESA	35
5.3. UNIDAD VISIONARIA	35

5.3.1.	<i>Misión</i>	35
5.3.2.	<i>Visión</i>	35
5.4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	36
5.5.	MAPA DE PROCESOS	37
5.6.	LA EMPRESA EN EL SECTOR ECONÓMICO	37
5.7.	PRODUCTOS Y SERVICIOS	38
6.	DISEÑO METODOLÓGICO	41
6.1.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA	41
6.2.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN CON HERRAMIENTAS DE PENSAMIENTO DE DISEÑO (DESIGN THINKING)	42
6.3.	PASO A PASO METODOLÓGICO	43
6.3.1.	<i>Paso 1: Etapa descubrir</i>	43
6.3.1.1.	Mapa de actores:	43
6.3.1.2.	Entrevistas a profundidad:	43
6.3.1.3.	Mapa de viaje del cliente	44
6.3.1.4.	Encuesta	44
6.3.1.5.	Análisis de reconocimiento de competidores Benchmarking	44
6.3.1.6.	Análisis financiero	45
6.3.2.	<i>Paso 2: Etapa definir</i>	45
6.3.3.	<i>Paso 3: Etapa desarrollar</i>	45
6.3.3.1.	Propuesta de valor	46
6.3.3.2.	Modelo de servicio	46
6.3.3.3.	Blueprint de servicio	46
7.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	47
7.1.	MAPA DE ACTORES	47
7.2.	ENCUESTA A CLIENTES	48
7.2.1.	<i>Ficha técnica de la Encuesta</i>	48
7.2.2.	<i>Estructura de la Encuesta</i>	48
7.2.2.1.	Preguntas de la encuesta	49
7.2.3.	<i>Procesamiento y Análisis de la encuesta:</i>	50
7.2.3.1.	Análisis cuantitativo	50
7.2.3.2.	Análisis cualitativo:	55
7.3.	ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD	56
7.3.1.	<i>Ficha técnica de la entrevista</i>	56

7.3.2.	<i>Preguntas de entrevista y sus objetivos:</i>	56
7.3.3.	<i>Análisis cualitativo</i>	58
7.4.	MAPA DE VIAJE DE CLIENTE.....	59
7.4.1.	<i>Puntos de dolor representativos:</i>	60
7.5.	PERFILAMIENTO DE CLIENTES.....	62
7.6.	BENCHMARKING	63
7.7.	ANÁLISIS FINANCIERO DE AUTO MONTACARGAS GILCAR S.A.S.	66
8.	PLAN DE INTERVENCIÓN	69
8.1.	MODELO DE SERVICIO PROPUESTO	69
8.1.1.	<i>Estructura del modelo</i>	69
8.1.2.	<i>Detalle de las dimensiones del modelo de servicio</i>	71
8.1.2.1.	Eje central: Estrategia de crecimiento enfocada en servicio	71
8.1.2.2.	Frentes de intervención	72
8.1.2.3.	Aros Perfil de cliente:.....	73
8.1.2.4.	Frente: Canales de Comunicación.....	74
	• Esquema de actuación comercial	75
	• Promoción en Redes Sociales	76
	• Comunicación e interacción en Web	76
	• Cotización perfilada y efectiva	77
	• Comunicación en línea sobre ruta alistamiento de equipos.....	77
	• Comunicación efectiva durante la operación	78
8.1.2.5.	Frente: Procesos internos y capacidad operativa	80
	• Procesos.....	81
	• Cultura organizacional enfocada en servicio al cliente	81
	• Equipos de mantenimiento preventivo y correctivo autónomos e independientes.....	82
	• Oferta de técnicos en sitio para clientes clave	82
	• Taller móvil	83
	• Protocolos de asistencia en sitio (tiempos de respuesta).....	83
	• Delegar atribuciones para la toma de decisiones	83
	• Tecnología	84
8.1.2.6.	Frente: Gestión de inventario de repuestos	85
	• Pronosticar la demanda y clasificar el inventario	86
	• Alianzas con distribuidores nacionales de partes, repuestos y aditamentos de los equipos	86
	• Stock básico de maquinaria de relevo	86
8.1.2.7.	Frente: Capacitación y proyección de colaboradores	87

•	Plan carrera	88
•	Formación de personal técnico	88
8.1.2.8.	Frente: Protocolo de contingencia para clientes clave	89
•	Gestión de bolsa de horas de soporte en horario extendido	90
8.1.3.	<i>Profundización y Expansión</i>	91
8.1.3.1.	Esquema de actuación comercial:	92
8.1.3.2.	Manejo de Redes Sociales y Web:	92
8.1.3.3.	Canales de comunicación en etapa de cotización.....	92
8.1.3.4.	Canales en etapa recepción y alistamiento:	93
8.1.3.5.	Canales en operación:.....	93
8.1.3.6.	Procesos internos y capacidad operativa:	93
8.1.3.7.	Capacitación a colaboradores:.....	94
8.2.	PROPUESTA DE VALOR	94
8.3.	PLANTEAMIENTO DE BLUEPRINT DE SERVICIO	95
9.	RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	96
9.1.	RECOMENDACIONES	96
9.2.	CONCLUSIONES.....	98
10.	REFERENCIAS	101

Lista de figuras

FIGURA 1. MODELO DE DOBLE DIAMANTE	29
FIGURA 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIÓN AUTO MONTACARGAS GILCAR S.A.S.....	36
FIGURA 3. MAPA DE PROCESOS AUTO MONTACARGAS GILCAR S.A.S.....	37
FIGURA 4. POSICIÓN DE AUTO MONTACARGAS GILCAR EN EL MERCADO SEGÚN INGRESOS TOTALES.....	38
FIGURA 5. FICHA DE PRODUCTOS DE AUTO MONTACARGAS GILCAR S.A.S.....	39
FIGURA 6. FICHA DE SERVICIOS DE AUTO MONTACARGAS GILCAR S.A.S	39
FIGURA 7. MAPA DE ACTORES	47
FIGURA 8. REPRESENTACIÓN - MAPA DE VIAJE DEL CLIENTE (JOURNEY MAP).....	59
FIGURA 9. ESQUEMA DE PROPUESTA DE PERFILAMIENTO DE CLIENTE.....	62
FIGURA 10. FICHA BENCHMARKING	63
FIGURA 11. MODELO DE SERVICIO PROPUESTO.....	70
FIGURA 12. EJE CENTRAL: ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO ENFOCADA EN SERVICIO...	71
FIGURA 13. FRENTES DE INTERVENCIÓN – MODELO DE SERVICIOS.....	72
FIGURA 14. AROS DE PERFIL DE CLIENTE – MODELO DE SERVICIOS	73
FIGURA 15. FRENTE CANALES DE COMUNICACIÓN.....	74
FIGURA 16. FRENTE PROCESOS INTERNOS Y CAPACIDAD OPERATIVA.....	80
FIGURA 17. FRENTE GESTIÓN DE INVENTARIO DE REPUESTOS	85
FIGURA 18. FRENTE CAPACITACIÓN Y PROYECCIÓN DE COLABORADORES.....	87
FIGURA 19. FRENTE PROTOCOLO DE CONTINGENCIA PARA CLIENTES CLAVE	89
FIGURA 20. PROFUNDIZACIÓN Y EXPANSIÓN	91
FIGURA 21. PROPUESTA DE VALOR	94
FIGURA 22. BLUEPRINT DE SERVICIO.....	95

Lista de tablas

	<u>Pág.</u>
TABLA 1. PREGUNTAS DE ENCUESTA A CLIENTES Y SUS OBJETIVOS	49
TABLA 2. RESULTADOS DE ENCUESTA.....	50
TABLA 3. PREGUNTAS DE ENTREVISTA Y SUS OBJETIVOS	56
TABLA 4. INDICADORES FINANCIEROS AUTO MONTACARGAS GILCAR S.A.S.	67

Lista de Anexos

Anexo A. Procedimientos documentados en Auto montacargas Gilcar S.A.S.

Anexo B. Ficha técnica de la encuesta a clientes

Anexo C. Formato de encuesta

Anexo D. Resultados de la encuesta

Anexo E. Ficha técnica de la entrevista

Anexo F. Mapa del viaje del cliente

Anexo G. Benchmark

Anexo H. Modelo de servicio

Anexo I. Blueprint

1. Introducción

La investigación del presente documento se enfoca en un análisis del servicio que hoy exige el sector logístico, específicamente en las bodegas de empresas de operación comercial, industrial o de almacenamiento; allí se observa que la maquinaria técnica especializada es indispensable para su óptimo funcionamiento, que su manipulación requiere personal capacitado, experiencia técnica y protección adecuada, razón por la cual empresas con diferentes especialidades de negocio optan por la subcontratación de estos servicios.

Es común que las compañías que ofrecen un producto tangible como lo es, en este caso, la maquinaria especializada para la movilización de mercancías en almacenes y bodegas, se centren en garantizar y asegurar que el producto cumpla con las especificaciones generales requeridas; sin embargo, el producto, el servicio y la experiencia del cliente revisten el mismo nivel de importancia, pues los dos últimos constituyen el intangible que permite diferenciarse en un mercado con productos estándares, y fidelizar e incursionar en nichos desatendidos o no cubiertos por la organización.

Según informa el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2018) para las empresas colombianas, el promedio de los costos logísticos como porcentaje de las ventas es del 13.5%, en donde el componente de mayor peso con un porcentaje del 46.5% está representado por los costos relacionados con el almacenamiento. Dado lo anterior, organizaciones dedicadas al alquiler de maquinaria se constituyen entonces como proveedores críticos o aliados estratégicos para la operación de los almacenes logísticos de las empresas en donde se requiere el manejo de equipos, la movilización de mercancías, alistamiento, gestión de inventarios, empaque, entre otros. En este sentido, la garantía de equipos en buenas condiciones, el personal capacitado para la labor y un servicio oportuno en todas las etapas del proceso y de relación con el cliente, es indispensable e impacta directamente el producto o servicio de la empresa contratante y su cliente final.

Dada esta contextualización, este caso de estudio investiga y presenta la solución a la problemática de la empresa Auto Montacargas GILCAR S.A.S, compañía dedicada al alquiler de montacargas para el sector logístico, que ha dejado de lado la integralidad del producto sumado al servicio, que centra su oferta en el alquiler y servicios de mantenimiento de maquinaria importada sin conocer a profundidad la necesidad de su cliente. La falta de estrategias metodológicas basadas en el usuario, han llevado a las empresas como Auto Montacargas GILCAR S.A.S a mantener su operación con las mismas reglas del mercado desde sus inicios, con bajos niveles de crecimiento, cobertura de mercado estática y supervivencia con clientes estacionarios o referidos en una base histórica de 36 empresas. La rentabilidad de su negocio para cubrir lo suficiente hace que la empresa se mantenga en una zona de confort, sin un plan estratégico que responda a su visión, y que articule verticales importantes como la cultura de servicio, innovación e incluso la transformación digital.

Con referencia al tema previamente planteado, en el estudio “Zendesk Customer Experience Report 2020” presentado por Zendesk, firma especializada en el tema, se analizaron 4400 Pymes a nivel mundial con el objetivo de establecer las principales tendencias de la experiencia del cliente y determinar los hallazgos claves de las expectativas de los clientes cuando interactúan con las empresas, se reveló que más del 70% de los fundadores y tomadores de decisiones en las empresas informaron que no cuentan con una estrategia formal de servicio o atención al cliente, lo que ha provocado que se pierda la oportunidad de ofrecer experiencias que las diferencien de la competencia y les asegure su éxito a largo plazo. De hecho, los datos del informe indican que las empresas de rápido crecimiento llamadas startups, hacen grandes y aceleradas inversiones en sus estrategias de experiencia basada en el cliente (customer experience), llegando a tener desarrollados en sus primeros años soporte multicanal es decir, diferentes canales expuestos para el servicio, o incluso soporte omnicanal donde la experiencia es la misma independientemente del canal. Flexibilidad, trazabilidad, renovación de canales y celeridad son algunos de los aspectos claves a fortalecer según el informe (Zendesk, 2020).

Con el objetivo de crear un nuevo modelo de servicios para Auto Montacargas Gilcar S.A.S, que implemente la experiencia del cliente, se desarrollará un trabajo por 3 profesionales, siguiendo el proceso metodológico de pensamiento de diseño (design thinking), cubriendo las primeras 3 etapas del mismo, así:

Descubrir: en la cual se realiza el levantamiento de información con las herramientas planteada en el diseño metodológico.

Definir: que incluye el análisis y es donde se determinan los puntos de dolor a trabajar y aspectos positivos a resaltar, se converge hacia oportunidad de intervención para crear el modelo de diseño de servicio

Desarrollar: Se construye el modelo junto con una propuesta de valor y el blueprint de servicio a modo de recomendación para aplicación en la organización.

Este proceso se realizara contando con la participación de aquellas personas que son punto de contacto o tienen alguna relación con los clientes de Auto Montacargas Gilcar S.A.S.

La propuesta permitirá a los colaboradores de la empresa llevar a cabo su ejecución por medio de un paso a paso iterativo y cocreado, que llevará a incrementar su ventaja competitiva. Se espera que como resultado de esto la empresa logre la adquisición de nuevos clientes y una evolución constante en los aspectos esenciales de la experiencia cliente, siendo este el aspecto innovador y de tendencia que movilice a la alta dirección de la empresa a emprender un proyecto de reinversión.

Así es como este estudio responderá a la pregunta de investigación ¿Cómo ampliar la cobertura de mercado en Auto Montacargas Gilcar S.A.S. a partir de un modelo de servicio apalancado en metodologías centradas en la experiencia del cliente?

2. Objetivos

2.2. Objetivo general

Proponer un modelo de servicio a partir de metodologías centradas en la experiencia de cliente para la empresa Auto montacargas Gilcar S.A.S, que permita su diferenciación frente a la competencia, con una oferta de servicio excepcional y que apalanque la atracción de nuevos clientes.

2.3. Objetivos específicos

- Aplicar el contexto teórico de metodologías como el diseño de servicios (service design) y pensamiento de diseño (design thinking) en el marco específico de una empresa Colombiana del sector logístico.
- Diagnosticar las condiciones actuales del servicio de la empresa, considerando los principales factores internos y externos que inciden en él.
- Recopilar los hallazgos a partir del análisis del servicio para reconocer los puntos a intervenir
- Diseñar un modelo de servicio centrado en la experiencia del cliente para la empresa Auto Montacargas Gilcar S.A.S

3. Justificación

3.1. Desde lo aprendido

La Maestría en Gerencia Estratégica del Diseño desarrolla en sus estudiantes competencias para generar innovación dentro de las organizaciones, donde el diseño estratégico centrado en el cliente juega un rol fundamental para dar respuesta a la búsqueda de oportunidades de transformación. Dentro de su programa de créditos, se trabajan temáticas relacionadas con metodologías de diagnóstico organizacional y diseño de servicios a través de la co-creación de valor por actores que combinan e intercambian recursos (EAN, 2017).

Con relación a lo anterior, el proyecto de grado está orientado al análisis del comportamiento y procesos de una empresa Colombiana, sus usuarios, clientes y tendencias del mercado, profundizando en la investigación de las personas, puntos de contacto, políticas y recursos disponibles, para metodológicamente interpretar, descubrir, co-crear, y finalmente especificar la propuesta de un nuevo modelo de diseño de servicios, basándonos en la hipótesis de que el servicio es el complemento para el éxito del producto ofrecido.

3.2. Tendencias económicas del mercado, sector y competencia

La temática abarcada en la presente investigación exige sustentar la propuesta desde el contexto empresarial, el modelo de negocio de la empresa en estudio y como la innovación toma su lugar en este sector para dar soporte a nuevas dinámicas de servicio al cliente respondiendo al objetivo principal del trabajo de grado.

Se da inicio a partir del concepto general de Empresa, considerada como una “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos” (Real Academia Española, 2019), en la cual se concentraba la

ejecución de todos los procesos (finanzas, recursos humanos, producción, mercadotecnia y sistemas). Con el cambio de pensamiento, debido a la globalización y la evolución de los mercados, la definición de empresa se ha transformado a organizaciones que desarrollan un producto o servicio específico, pero que algunos de los procesos necesarios para su funcionamiento son tercerizados, ya que parte de la estrategia actual consiste en trabajar en el enfoque central de su negocio (core business), es decir, la actividad que genera su rentabilidad, para así delegar algunos procesos completos a otra compañía.

La acción de tercerizar se conoce comúnmente con el término subcontratación o outsourcing, lo que significa que se designan las actividades o procesos de una organización a cargo de una empresa externa (Werther & Davis, 2008), esta relación entre el contratante y el prestador de servicios, es una de las prácticas más relevantes para el país, ya que según el reporte presentado por la ANDI referente a tercerización e intermediación laboral, dicho modelo de negocio es un campo que viene en constante crecimiento en Colombia, llegando a aportar un 1,2% del Producto Interno Bruto (PIB) y genera más de 350.000 empleos (ANDI, 2018). Dentro de la clasificación de empresas que prestan el servicio de outsourcing, se encuentra la categoría de subcontratación de procesos o Business Process Outsourcing (BPO) a la cual pertenece Auto Montacargas Gilcar S.A.S.

La subcontratación de procesos de negocios es uno de los servicios que más han adoptado algunos sectores, dentro de los cuales está, el bancario, el de la salud y algunas grandes empresas; estas compañías buscan principalmente externalizar su operación logística, contratando servicios como: transporte, almacenamiento, empaque, manipulación, software, asesoría y agenciamiento aduanero, que les permita una mejora progresiva en sus procesos y que a su vez traigan ventajas, dentro de las cuales se pueden destacar, reducción de costos, disminución de riesgos, mejora del servicio y aumento de rentabilidad (Negocios Globales, 2015).

Ante la acogida que presentan las empresas de outsourcing logístico, resulta inminente la adopción de estrategias de innovación en su interior, que logren generar ventajas competitivas para el negocio, a través de la transformación y evolución de todos sus productos y servicios.

Para lograr este objetivo, las empresas colombianas de servicios de la categoría Business Process Outsourcing destaca algunos puntos claves en los cuales focalizar las acciones llevadas a cabo: disrupción e innovación en la atención por medio de un trato diferente para sus clientes, aprovechamiento de la información para promover estrategias que permitan mejorar la experiencia del servicio prestado y diferenciación en sus ofertas hacia el mercado, permitiendo que las empresas a hacia las cuales se dirigen, perciban el valor agregado que tienen para ellos (Grupo Logis, 2018)

3.3. Impacto empresarial esperado

La innovación en los servicios ha venido evolucionando de tal forma que el diseño se ha incorporado como un habilitador para mejorar o crear nuevas ofertas; la razón obedece en parte a que los clientes son cada vez más exigentes hacia las organizaciones con las que se relacionan, ya no sólo valoran los productos y servicios que consumen, sino también la experiencia que les brindan, si el servicio no cumple sus expectativas es muy probable que abandonen, no regresen y busquen otras alternativas en el mercado. Según el reporte Agenda Overview for Customer Experience-2014 publicado por Gartner con respecto a experiencia de cliente y marketing, cerca del 89% de las empresas encuestadas reconocen el valor de la experiencia de cliente como una ventaja competitiva (Gartner, 2014).

El diseño del servicio es entonces un catalizador de impacto en las organizaciones, pues permite conectar un viaje de usuario fragmentado (por silos) al interior entre diferentes áreas o roles, tanto con el rediseño de procesos como con el planteamiento de nuevos canales o puntos de contacto que mejoren la experiencia en todo el ciclo de vida como clientes.

El impacto que genera el diseño especialmente en el ámbito del servicio ha sido analizado en el estudio Design Value Index el cual evidenció que las compañías estadounidenses comprometidas con el diseño como parte integral de su estrategia comercial, han demostrado una valorización del 211% del costo de la inversión en diseño frente al valor de las acciones para las empresas que cotizan en bolsa, pues el retorno a la inversión inicia

con la optimización y crea valor incrementalmente con una oferta de experiencias memorables controladas (DMI y Motiv Strategies, 2015).

Al adoptar e implementar en Auto Montacargas GILCAR S.A.S, un modelo de servicio a partir del reconocimiento de necesidades y la caracterización de sus clientes, así como la comprensión del mercado y las capacidades internas para adoptarlo, se espera que el impacto de llevar el servicio como una de sus rutas estratégicas, permita la diferenciación de la competencia, destacando a partir de lo intangible y potencializando los atributos que más valora el cliente (rapidez, eficiencia, calidez en la atención, conocimiento, facilidad, etc.). Logrando así una oferta de servicio excepcional que complemente la actual, apalanque un reposicionamiento y habilite la atracción de nuevos clientes; a nivel de negocio se verá reflejado directamente en su rentabilidad, no solo manteniendo una baja tasa de deserción de clientes o reducción de contratos, sino también en la optimización de procesos al interior y la mejora del indicador de satisfacción y recomendación NPS.

3.4. Evolución de los procesos organizacionales

Las empresas que quieren mantenerse en el mercado y evolucionar al ritmo que exige la globalidad, están obligadas a evaluar permanentemente sus procesos, identificar donde están hoy y donde quieren estar mañana y emprender los cambios que requieran en sus procesos, son formas mediante las cuales los clientes y los empleados perciben que la empresa avanza según las necesidades del mercado.

En medio del entorno desafiante, en el que los clientes demandan de las empresas nuevas formas de satisfacer sus necesidades, estas se ven obligadas a embarcarse en proyectos de transformación del negocio, invirtiendo en programas de innovación y tecnología para ser más competitivas. No cuestionar el modelo actual de operación marca la diferencia entre las empresas que fracasan y aquellas que son exitosas.

Un proyecto de transformación no será exitoso si no logra alinear tres factores en torno a la estrategia:

- **Personas:** alinear, comunicar la necesidad del cambio, convencer y entrenar a los colaboradores en torno a la transformación es fundamental, pues estos proyectos suelen cambiar los papeles que ellos tienen en una organización e, incluso, en sus carreras. Comunicar la estrategia, despertar el “hambre” por el nuevo reto e interesar al talento en este tipo de proyectos (muchos de los cuales pueden ser de largo plazo) es una tarea crucial de la alta dirección.
- **Procesos:** son el conjunto de actividades necesarias para realizar una función de negocio. Los nuevos sistemas de información que no modifican procesos difícilmente pueden arrojar resultados. En algunos casos mal planeados, los sistemas automatizan procesos ineficientes. Una buena definición de ellos provoca que las empresas funcionen con eficiencia. Por lo tanto, los proyectos de transformación afectan los procesos, rediseñando aquellos que son afectados por la implementación de nuevos métodos de trabajo.
- **Tecnología:** es el vehículo que soporta el cambio en una organización. Es vital destacar que la decisión sobre qué tecnología implementará una organización es posterior a la discusión sobre cuál es la visión estratégica de la transformación, es decir: primero se define hacia dónde iremos, y después, qué tecnología nos llevará hacia allá. Aplicar la estrategia a la inversa es una de las razones más comunes del fracaso en este tipo de proyectos. (KPMG, 2016)

Es así como el ambiente competitivo en los negocios empuja a las empresas a cuestionar constantemente su modelo de operación. Mientras más rápido se apliquen las mejoras, mayores serán las posibilidades de éxito. En contraste, las organizaciones que no cuestionen su modelo de negocio enfrentarán riesgos más complejos; perder oportunidades valiosas para crecer e incluso desaparecer del mercado pueden ser dos de los riesgos que corren aquellas compañías que postergan la decisión de cambiar (Garay, 2016).

4. Marco de referencia

4.1. El Servicio

Existen gran variedad de conceptos alrededor de la palabra servicio, consolidar una definición común resulta complejo por la amplitud del rango de aplicación, sin embargo si se acota desde lo más simple, evolucionando en pro de conectar con el ámbito del diseño tenemos que según la RAE se define como “la acción o efecto de servir” e incluso contempla una perspectiva empresarial como “Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público de alguna entidad oficial o privada” (Real Academia Española, 2019). Desde allí ya se comienzan a evidenciar palabras claves que determinan un servicio y sin duda consolidan pilares en el posterior desarrollo metodológico de este proyecto.

Como complemento la definición de Kotler y Armstrong detalla que “Los servicios son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta, y que son esencialmente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo.” (Kotler & Armstrong, MARKETING Versión para Latinoamérica, 2007) (p.237). De manera similar el concepto ligado a la experiencia de una manera concreta acuñado por (Polaine, Lovlie, & Reason, 2013) que definen a un servicio como el “proceso de una experiencia vivida a través del tiempo”

Los servicios entonces, se diferencian de los productos en su expresión básica. Autores como Kotler y Armstrong en su edición adaptada para Latinoamérica del libro Marketing, exponen cuatro características de los servicios, (Kotler & Armstrong, MARKETING Versión para Latinoamérica, 2007), las cuales son:

- *Intangibilidad:* Los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar, u oler antes de la compra.
- *Inseparabilidad:* Los servicios se producen, venden y consumen al mismo tiempo, no se pueden separar de sus proveedores

- *Caducidad*: Los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario.
- *Variabilidad*: La calidad de los servicios depende de quién los presta y de cuándo, dónde y cómo se prestan.

4.2. Diseño de servicios (service design)

Antes de revisar algunas de las definiciones propuestas por diferentes autores y representantes de la disciplina es clave reconocer que el término Diseño de Servicio (service design) fue referenciado por (Shostack, 1984) en su publicación del Harvard Business Review sugirió que es importante que las empresas desarrollen una comprensión de cómo interactúan los procesos entre bastidores porque "dejar los servicios a los talentos individuales y gestionar las partes, no el conjunto, hace que una empresa sea más vulnerable y cree un servicio que responde lentamente a las necesidades y oportunidades del mercado".

Complementario a este primer abordaje hacia la importancia de diseñar los servicios a partir de un proceso concienzudo, minucioso e integral, autores como Andy Polaine y Lavrans Lovlie aseguran que "Cuando las empresas que venden servicios se estructuran en silos, surgen a menudo problemas que afectan la experiencia del cliente. La división de los silos tiene sentido para unidades de negocio, pero no para el cliente, que ve la oferta completa como una experiencia." (Polaine, Lovlie, & Reason, 2013).

Adicional a lo anterior, la definición más popular se expone en el libro This is Service Design Doing como la mayor votada después de pedir a 150 diseñadores de servicios definir la disciplina, la cual refleja la integralidad y conveniencia de tomar el camino del diseño para abordar los retos relacionados al servicio como un diferencial empresarial después del aporte colaborativo. Esta definición es condensada por Megan Erin Miller en 2015 de la siguiente manera:

El diseño de servicios ayuda a las organizaciones a ver sus servicios desde la perspectiva del cliente. Es un enfoque para diseñar servicios que equilibra las necesidades del cliente con las necesidades del negocio, con el objetivo de crear experiencias de servicio de calidad y sin problemas. El diseño de servicios tiene sus raíces en el pensamiento de diseño y aporta un proceso creativo centrado en el ser humano para mejorar y diseñar el servicio. A través de métodos colaborativos que involucran tanto a los clientes como a los equipos de prestación de servicios, el diseño de servicios ayuda a las organizaciones a obtener una comprensión real y completa de sus servicios, lo que permite mejoras holísticas y significativas. (Miller, 2015)

Como es concebido desde la generalidad de la práctica el diseño de servicios tiene siempre presente estos 3 componentes:



Personas: Incluye a cualquier persona que disponga o utilice el servicio, así como a las personas que pueden verse afectadas indirectamente por el servicio.



Accesorios: Se refiere a los artefactos físicos o digitales (incluidos los productos) que se necesitan para realizar el servicio con éxito.



Procesos: Son los flujos de trabajo, procedimientos o rituales realizados por el empleado o el usuario a lo largo de un servicio.

4.2.1. Principios del Diseño de Servicios

Complementario a la definición de diseño de servicios expuesta en el numeral anterior, cabe mencionar que los principios de diseño de servicios marcan la línea base para la aplicación de la metodología, tal como lo exponen los autores Mark Stickdorn y Jakob Schneider en

su libro *This is Service Design Thinking* quienes plantean 5 principios del diseño de servicios, (Stickdorn & Schneider, *This is Service Design Thinking*, 2012):

- Centrado en el ser humano: considerando la experiencia a través de los ojos de todas las personas afectadas por el servicio
- Colaborativo: Todas las partes interesadas deben participar activamente en el proceso de diseño del servicio.
- Secuencial: el servicio debe visualizarse y organizarse como una secuencia de acciones interrelacionadas.
- Evidente: las necesidades deben investigarse en la realidad, las ideas deben ser prototipos en la realidad y valores intangibles evidenciados como realidad física o digital.
- Integral: los servicios deben abordar de manera sostenible las necesidades de todas las partes interesadas a lo largo de la experiencia y en todo el negocio.

Lo anterior es clave a tener en cuenta como eje del presente proyecto, para el desarrollo de todas las actividades metodológicas del diagnóstico, definición e ideación del modelo para la organización en estudio.

4.2.2. Diseño de servicios para organizaciones B2B

El diseño de servicios se ha aplicado ampliamente en negocios B2C o Business to Consumer, pero el caso abordado en esta investigación se enfoca en el tipo B2B o Business to Business, sin embargo, no se debe perder de vista que se trata de personas y éstas constituyen el centro del diseño y desarrollo del proyecto en un contexto organizacional, por lo que hay algunas claridades que es importante destacar.

El valor se crea a través de la interacción de la red B2B y distingue tres tipos de usuarios que se deben identificar claramente con sus trabajos, dolores y ganancias para que el diseño del servicio responda idóneamente. Estos roles están relacionados por su estructura

organizativa según lo señala Stephean Kochen en su artículo “Entendiendo los tipos de usuario en el diseño de servicios B2B”, así: (Kochen, 2017):

- Decidor: Es quien toma las decisiones estratégicas dentro de la organización sobre proveedores, licitaciones, presupuesto y compras.
- Gestor: Es quien interactúa en el día a día con el proveedor en la organización y el que vive en gran medida la experiencia del servicio.
- Usuario: Es el usuario final del producto o servicio.

El modelo que surja luego del diagnóstico y el diseño, teniendo en cuenta las variaciones al tratar un enfoque B2B permitirá que el servicio se ajuste a las necesidades de las compañías cliente e impactará positivamente los niveles de servicio de la organización en estudio dependiendo del relacionamiento con cada uno de estos roles.

Bien lo afirman los autores Mark Stickdorn y Jakob Schneider en su libro This is Service Design Thinking (Stickdorn, Lawrence, Schneider, & Horneß , 2018) el diseño de servicios no solo es útil para crear valor para el "usuario final" o "cliente". Se dirige todo el ecosistema de valor, y podría centrarse en ofertas dirigidas a usuarios finales, otras empresas, socios internos o colegas. En otras palabras, el diseño de servicios funciona para servicios públicos, B2C, B2B y servicios internos. (Brown, 2008)

4.2.3. Casos de éxito de empresas que invierten en sus modelos de servicios

Hacer referencia sobre empresas que han demostrado en su trayectoria que invertir en Diseño de Servicios e incluirlo dentro de su estrategia marcaron grandes cambios que catapultaron parte de su éxito, permite visualizar el impacto y efectos como se describen a continuación:

4.2.3.1. Virgin Atlantic Airways – Diseño de Servicios

Para la intervención de la terminal 3 de Heathrow London, el equipo de Virgin Atlantic Airways trabajo en conjunto con Engine, una consultora de diseño de servicios de Londres, el desafío consistía en rediseñar la experiencia de los clientes antes y después del vuelo,

con la finalidad de hacerla más placentera y que de tal manera, se conectará con la experiencia de servicio a bordo.

Todas las acciones fueron centradas en las personas, por tanto, como inicio a todo el proceso, Engine realizó una evaluación de la experiencia actual del cliente en la terminal aérea, apoyándose en entrevistas a profundidad con los viajeros y generando un mapa de recorrido del cliente de la información recopilada durante la investigación. Paso a seguir, se trabajó con la investigación del cliente y los valores de marca de Virgin Atlantic Airways, para generar los principios de servicio en donde se pudieran incorporar los valores de marca y se orientara la creación de experiencias excepcionales para el cliente. Por último, se crearon los conceptos de servicio para los viajes de tipo Economy y Premium, en donde se buscó brindar más apoyo a los pasajeros de la primera categoría, para que se sintieran acogidos por la compañía y se concentraron en brindar un trato especial y disminuir los esfuerzos de las personas en los viajes de la segunda categoría.

El resultado de todas estas acciones se evidencia en un óptimo rendimiento y la mejora en los niveles de satisfacción, lo cual impactó el índice de servicio al cliente que se incrementó en un 30% (Engine Service Design, s.f.).

4.2.3.2. Airbnb - Pensamiento de Diseño

Luego de ser creada por Brian Chesky y Joe Gebbia, esta startup entró en un momento de crisis económica, sus ingresos eran bajos y las pérdidas significativas, pero para esta etapa del negocio sus fundadores ya contaban con el apoyo de Paul Graham cofundador de Y Combinator, una firma de capital semilla, quienes en conjunto, tras un estudio realizado, evidenciaron que las fotografías de los anuncios no eran buenas, pues no aparecían los cuartos de las casas ofertadas y por lo tanto, las personas interesadas no se hacían una idea de donde iban a vivir y no sentían confianza de lo que pagarían.

La solución fue implementar el pensamiento de diseño (design thinking), un método más creativo a lo que estaban acostumbrados, por medio del cual se pondrían en los zapatos del cliente para poder identificar lo que este realmente necesitaba, alquilando una cámara

y pasando tiempo en la casa de los clientes, para obtener buenas fotografías de los espacios. Evidenciaron que por medio de las etapas del pensamiento de diseño (empatizar, definir, idear, prototipar y testear), podrían resolver sus problemas, rodeándose de la realidad de las personas y encontrando soluciones inteligentes.

Para Joe Gebbia entablar relación con los clientes y poder estar en su posición, es la clave para el éxito de las ideas (BBVA, 2017).

4.2.3.3. MC Donald's – Diseño de Servicios

Dentro de los casos de éxito más relevantes en la historia, donde el diseño de servicios ha cambiado el rumbo de grandes compañías en el mundo, Mc Donald's es una de las destacadas, ya que en la década de 1940, Dick y Mac McDonald lograron detectar lo que molestaba a los visitantes de los autoservicios, populares en Estados Unidos en ese momento, esto era principalmente menús grandes y recargados junto con extensos tiempos de espera. De esta manera desarrollaron un concepto eliminar estos dolores: por un lado, concentraron la oferta de alimentos en los dos más vendidos; y por otro lado, optimizaron los procesos y las instalaciones de su restaurante, para que entre el pedido y la entrega de la comida sólo transcurrieran 30 segundos.

Los hermanos pasaron por procesos de prototipado rápido dibujado el plano de su restaurante con tiza en una cancha de tenis y a partir de juegos de roles mejoraron los procesos y por la tanto la experiencia del cliente. Adoptando la disciplina de diseño de servicios como propia, en 2003 la empresa equipa los restaurantes con terminales de autoservicio, siendo ésta la innovación que aumentó la comodidad del cliente y sus ventas. (Lead Innovation Management, 2019)

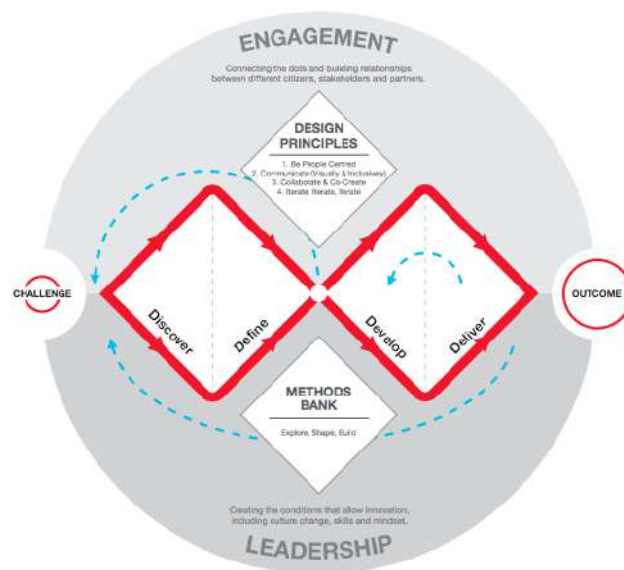
4.3. Pensamiento de Diseño (Design Thinking)

La definición más generalizada y común ha sido dada por (Brown, 2008) profesor de la Universidad de Stanford quien fue el precursor e implementador de la metodología junto a su socio David Kelley desde la creación en 1991 de su compañía líder en innovación llamada IDEO: "El pensamiento de diseño es un enfoque de la innovación centrado en el

ser humano que se basa en el conjunto de herramientas del diseñador para integrar las necesidades de las personas, las posibilidades de la tecnología y los requisitos para el éxito empresarial.”

A partir de allí y con el “boom” que tuvo la metodología desde el del 2009, surgieron variedad de modelos que plantean diferentes fases respondiendo a la conceptualización inicial de 5 etapas. Sin embargo, apalancados por Design Thinking, el marco metodológico o framework que se utilizará en este proyecto corresponde al creado en 2004 por el Consejo Británico de Diseño llamado el Modelo del Doble Diamante, que permite la resolución de problemas a través del proceso de diseño como se describe en la siguiente gráfica.

Figura 1. Modelo de doble diamante



Fuente: (Design Council, 2019)

Los diamantes representan el abordaje del proceso entre el pensamiento divergente de manera amplia y profunda, y el pensamiento convergente de forma enfocada y específica, es un proceso iterativo que favorece la experimentación.

De acuerdo con la teoría de la entidad británica de diseño Desing Council, podemos interpretar y condensar las fases del diseño, así:

- **Discover (Descubrir):** Fase divergente, donde se da inicio al proceso con una idea inicial; en ésta, tiene lugar toda la investigación de usuario, cliente, contexto, negocio/empresa y de los interesados o stakeholders.
- **Define (Definir):** Fase convergente, donde se analiza, interpreta y alinea la información recopilada en la etapa de descubrimiento para darle rumbo al proyecto con la definición del problema.
- **Develop (Desarrollar):** Fase divergente, donde se lleva a cabo la ideación cocreada y colaborativa, explorando variedad de soluciones entre los participantes de la mesa de trabajo.
- **Deliver (Entregar):** Fase convergente, donde se clasifican las soluciones hasta llegar al testeo, la aprobación y la implementación en el mercado de la solución junto con las primeras mejoras.

Es importante aclarar que el método aplicado en el desarrollo de la presente investigación abarca únicamente las tres fases primeras.

4.4. Midiendo el valor del diseño

Algunos de los comportamientos que hace años eran cotidianos para las personas, se han transformado debido a las dinámicas de mercado que están en constante evolución por los cambios generados en la economía, la tecnología y factores de aspecto político. Este actuar tiene un impacto considerable sobre las organizaciones, pues son las personas uno de los factores importantes dentro de su estrategia interna, la cual permite el crecimiento y genera oportunidades competitivas.

Ante esa interacción, el diseño es la práctica que está cambiando y guiando a grandes organizaciones hacia el éxito, permitiéndoles transformar su modelo de pensamiento, focalizado en aspectos industriales, hacia uno más consciente, que tenga en cuenta a todas las partes interesadas y genere valor por medio de la experiencia cliente.

Con el fin de generar una mirada holística, que permita crear una experiencia consistente, las organizaciones que han involucrado al diseño de servicios como parte fundamental de su estrategia organizacional, se han permitido destacar ante otras, aumentando sus ingresos y el retorno para sus accionistas, como lo podemos evidenciar en el estudio “El valor del Diseño para las empresas”, realizado por McKinsey (McKinsey&Company, 2018), del cual se resalamos dos resultados importantes:

- Se identificó una fuerte correlación entre los puntajes del MDI (Índice de Diseño de McKinsey) y un desempeño superior en los negocios. Las compañías en el primer cuartil (25%) del MDI incrementaron su facturación y el retorno total de los accionistas (TRS) mucho más rápido que sus pares de la industria durante un período de cinco años – 32 puntos porcentuales más de ingresos y 56 de TRS para todo el período.
- Los resultados fueron consistentes en todas las industrias analizadas: tecnología médica, bienes de consumo y banca minorista. Esto indica que un buen diseño es importante ya sea que su empresa comercialice bienes físicos, productos digitales, servicios o una combinación de ellos.

De otra parte, (DMI y Motiv Strategies, 2015) afirman que el diseño es difícil de aislar como función y la función de diseño opera de manera diferente según la industria. Eso dificulta la evaluación comparativa de métricas de medición estandarizadas.

DMI eligió considerar el valor de las organizaciones centradas en el diseño como un agregado. En 2013, DMI y Motiv Strategies colaboraron para desarrollar un índice de mercado que podría usarse para rastrear cómo se desempeñan las empresas centradas en

el diseño en relación con el S&P 500 ¹ a lo largo del tiempo. 15 empresas estadounidenses que cotizan en bolsa cumplieron los criterios de inclusión. Los resultados respaldaron un creciente cuerpo de hallazgos de que un buen diseño impulsa el valor para los accionistas. DMI llevó a cabo una serie de estudios, programas de investigación y encuestas de simposios para desarrollar un sistema de herramientas y marcos llamado The Design Value System (DVS) que se utiliza para:

- Comunicar el valor de la inversión en diseño
- Evaluar la madurez de una organización de diseño

4.5. Análisis del Sector logístico

Con la apertura de las economías a través de los acuerdos de libre comercio se ha requerido que el sector de logística se desarrolle progresivamente buscando promover nuevos esquemas que permitan evolucionar a plataformas eficientes para los clientes y con soluciones integradas en el manejo de la cadena logística de una compañía. El informe de la cámara de comercio en el que realiza un análisis al sector logístico en Colombia, (Camara de Comercio de Bogotá, 2019) identifica que la actividad económica del 65.7% de las empresas de logística está enfocada en el comercio de bienes y servicios y el 20.2% a la industria o manufactura, esto permite concluir que el éxito de su operación depende de la excelencia de sus procesos operativos propios o tercerizados.

Así mismo, el 92,1% son microempresas y el 5,9% pequeñas empresas, lo que nos lleva a preguntarnos si, ¿estas empresas realmente están en capacidad de comprar maquinaria especializada en sus procesos logísticos, o según la necesidad, acuden a contratar empresas que prestan servicios de alquiler y el mantenimiento de las mismas? Únicamente el 2.1% de las empresas del sector logístico son medianas o grandes empresas con

¹ El S&P 500 es el acrónimo de Standard & Poor's 500, que incluye a las 500 empresas más representativas de la Bolsa neoyorquina. La importancia de este índice, junto con el Dow Jones, es que juegan en la plaza financiera más importante del planeta: Wall Street

capacidad financiera para adquirir activos como maquinaria, ¿pero su estrategia lo contempla?

Lo que si podemos concluir es que indistintamente del tamaño de la compañía, todas las empresas de logística exitosas deben ser conscientes de que la satisfacción de su cliente depende de la excelencia de sus servicios, y esa es la fuerza que los sostiene en el mercado.

Desde la perspectiva de la necesidad de empresa logística, (Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 2001) Philip Kotler, una de las mayores autoridades en Marketing, definió el concepto de Marketing Logístico como “el conjunto de tareas de planificación, ejecución y control del flujo físico de bienes y servicios desde el punto de origen hasta el lugar de consumo con el objetivo último de cumplir con las exigencias de los consumidores obteniendo un beneficio”. Es decir, significa poner el producto adecuado a disposición del consumidor adecuado, en el lugar y momento adecuados. Si las empresas son conscientes de la relevancia de sus procesos logísticos frente a la satisfacción de su cliente, estos serán priorizados y esperan los mejores servicios de sus aliados o proveedores.

La empresa objeto de esta investigación merece ser evaluada desde la perspectiva de crecimiento que refleja el mercado y llevar una propuesta de evolución para posicionarla como aliado estratégico de las empresas fuertes del sector logístico.

4.6. El uso de los montacargas en los servicios logísticos

Los montacargas son un tipo de maquinaria que se utiliza para la manipulación de materiales y manejo de productos de todo tipo. Sirven para mover material y productos a gran escala, eliminando la mano que se utilizaría si se movieran pequeñas cajas o productos. Los montacargas son eficientes en el movimiento de grandes volúmenes de producto.

Sus características principales son: los desplazamientos arriba y abajo, la inclinación de las uñas y los desplazamientos laterales son operados por tres palancas separadas; todos los montacargas tienen su dirección en las ruedas traseras, lo que permite un radio de giro más cerrado; el avance y retroceso para la transmisión se encuentra en la columna de dirección; estos y otros puntos básicos deben ser tenidos en cuenta a la hora de elegir los montacargas.

Juan Carlos Doncel, gerente general de Montacargas Toberín, considera que para adquirir nueva maquinaria se debe tener en cuenta el tipo de trabajo a realizar. Si la labor se ejecuta en lugares cerrados, de poco espacio y la capacidad de tonelaje es inferior a 3 toneladas, lo mejor es optar por un montacargas eléctrico, el cual no genera combustión y le permite movilizarse en espacios reducidos como pasillos y llegar hasta una altura de 12 metros.

Si por el contrario se requiere para trabajo en campo abierto y desplazamiento, se recomienda un montacargas de combustible, gas o diésel; estos proporcionan más potencia para labores como levantamiento de estructuras y el tipo de neumáticos que utilizan permite movilizarse tanto por asfalto como en zonas destapadas.

Santiago Ocampo, gerente general de la empresa Montacargas M&M y Mantenimiento S.A.S., cree que actualmente en Colombia existe gran oferta de montacargas, donde es posible encontrar máquinas de todo tipo con calidad y precio variables. Lo mejor es jugar con estos dos factores, porque dependiendo de la exigencia de cada operación se debe configurar el montacargas que más se acomode a las condiciones de cada empresa. Algunas de las marcas más utilizadas son: Hangcha, Toyota, Komatsu y Nissan.

En cuanto a mantenimiento Juan Carlos Doncel cree que el mantenimiento de maquinaria se debe realizar periódicamente como es el caso de cambio de aceites y filtros. Sin embargo, este mantenimiento depende también del tiempo de uso y tipo de trabajo que ha tenido la máquina; de acuerdo con el cuidado que se le tenga, se prolonga su tiempo de vida útil.

5. Marco institucional

5.2. La empresa

La presente investigación se realiza para el análisis, diagnóstico y planteamiento de una propuesta de mejora enmarcada en la compañía colombiana Auto Montacargas GILCAR S.A.S., empresa del sector de alquiler de montacargas y equipamientos logísticos que nació en el año 1993 en la ciudad de Bogotá;

A través de los 27 años de operación, la organización ha ampliado su portafolio, se ha convertido en importador directo de equipos y repuestos y en la actualidad presta servicio en las principales ciudades del país como lo son: Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga, Barranquilla y Santa Marta.

Dentro de sus clientes principales se encuentran compañías de operación logística como: Almaviva, Roldán, Schneider y Servientrega; compañías de alimentos como: Casa Luker, Alma Café y Colfrigos; y compañías del sector industrial como: Apropet, Challenger, Manufacturas Eliot y Papelsa.

5.3. Unidad Visionaria

5.3.1. Misión

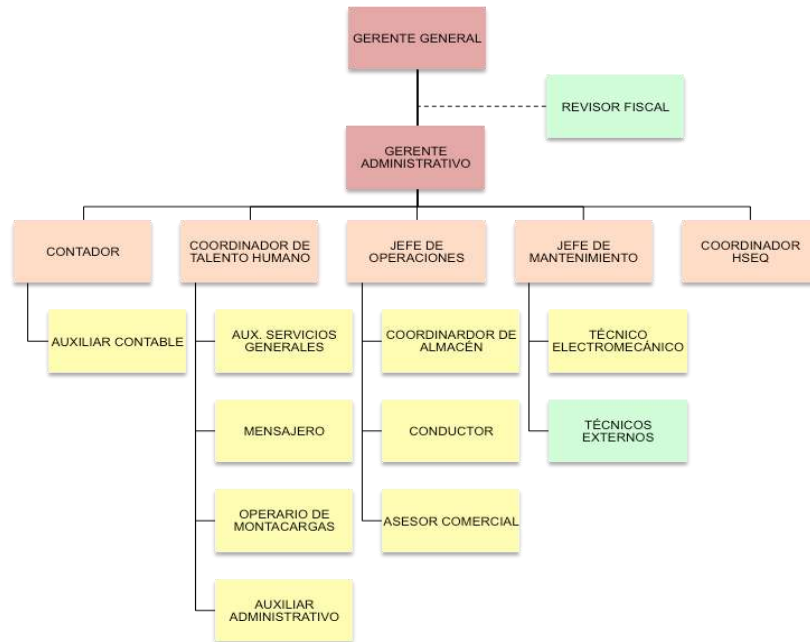
Satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante la prestación oportuna y eficiente de servicios logísticos y movilización de todo tipo de carga a precios competitivos con equipos modernos y personal calificado.

5.3.2. Visión

Ser una empresa líder en el mercado nacional en el área de servicios logísticos y movilización de carga donde nuestra gente hace la diferencia todos los días.

5.4. Estructura Organizacional

Figura 2. Estructura Organización Auto Montacargas Gilcar S.A.S.



Fuente: Auto Montacargas Gilcar S.A.S

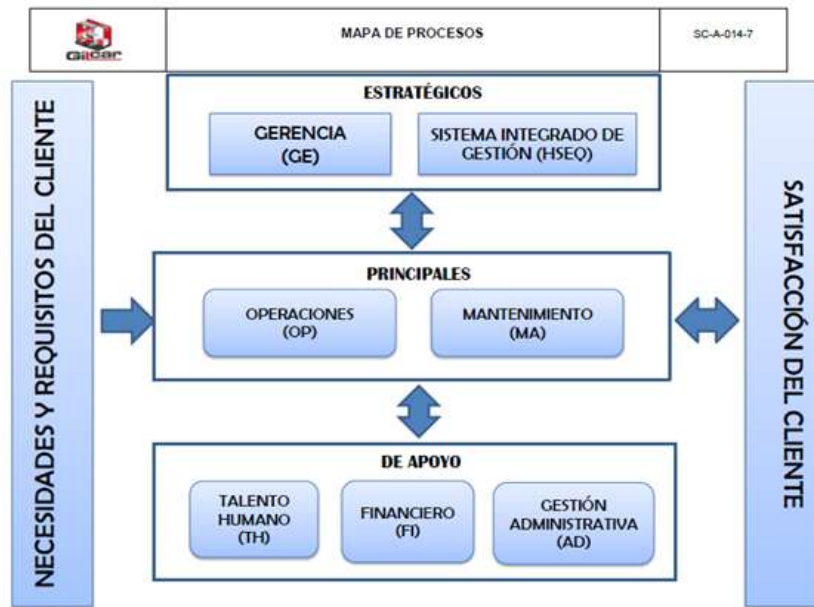
Se presenta una estructura jerárquica donde debajo del Gerente General, se designa un solo Gerente que asume toda la línea de operación y administración con una tercera línea conformada por 1 Jefe de Operaciones, 1 Jefe de Mantenimiento, Coordinador de talento Humano, el contador y el coordinador HSEQ (Seguridad y salud en el trabajo)

En la tercera línea se observan auxiliares, personas de soporte y técnico internos y externos para los diferentes procesos operativos y administrativos. Se resalta que el Coordinador de talento Humano lidera personal con diferentes objetivos a los de administración de personal, como son operario de montacargas y el auxiliar administrativo. Se observa un cargo de asesor comercial dependiendo del Jefe de Operaciones.

Las funciones se documentan Manual de Funciones, perfiles y factores de riesgo del cargo en 17 documentos.

5.5. Mapa de Procesos

Figura 3. Mapa de procesos Auto Montacargas Gilcar S.A.S.



Fuente: Auto Montacargas Gilcar S.A.S

El mapa de procesos de la empresa se estructura con entrada a los mismo desde la necesidad y requisitos del cliente, los procesos internos clasificados en estratégicos, principales y de apoyo, que reflejan interacción entre ellos junto con la salida de los procesos hacia la satisfacción del cliente. No se observan procesos de ventas o marketing, publicidad, o gestión de cliente. Se observa distribución por gestión funcional y no por gestión de procesos. El detalle los 40 procedimientos documentados en la empresa se relacionan en el Anexo A.

5.6. La empresa en el sector económico

El modelo de negocio de Auto Montacargas Gilcar S.A., es ejecutado por varias empresas en Colombia referenciadas por la Gerente Administrativa de la empresa como principales competidores del sector.

Según la información que reporta EMIS, herramienta de análisis de base de datos de empresas, Auto Montacargas Gilcar S.A.S, se ubica en la sexta posición del ranking por

ingresos operacionales en la vigencia de 2019 con relación a las empresas competidoras y otras adicionales identificadas dentro de la base de datos del sector.

La siguiente grafica nos permite ver que existen empresas dedicadas a la misma actividad que registran ingresos hasta de 580 mil millones de pesos al año, eso refleja la capacidad de proyección del sector donde Gilcar participa con ingresos de 7 mil millones al año, así como otras pequeñas empresas que son competidoras, pero con menores ingresos de hasta 360 millones de ingresos al año. (EMIS University, 2020)

Figura 4. Posición de Auto Montacargas Gilcar en el mercado según ingresos totales



Fuente: EMIS University

5.7. Productos y Servicios

Auto Monta Cargas Gilcar S.A.S. cuenta con un portafolio de productos y servicios que se exponen en cada una de las ofertas comerciales enviadas a sus clientes. La identificación de esta información se realiza a partir de los entregables que la empresa suministró inicialmente para la investigación y consulta en su página web; es de utilidad para el desarrollo de la investigación, dado que permite conocer en detalle los productos que ofrece y permite determinar la clasificación de la empresa dentro de un sector económico, y así realizar el análisis de estos servicios, productos en el mercado y el tipo de cliente que los requiere.

Figura 5. Ficha de Productos de Auto Montacargas Gilcar S.A.S.



PRODUCTOS

VENTA

(Maquinaria nueva o de segunda mano)

Equipos eléctricos:
Contrabalanceadas
Estibadores
Pasillo - Reach
Stock Picker
Tugger Train

Equipos de combustión:
Caterpillar - GP30NT
Nissan - U1D2A25NQ
Toyota - 7FG30

Repuestos:

Equipos de combustión: sistemas gas, sistemas gasolina, por modelo de máquina

Equipos eléctricos: sistemas de control, potencia, partes mecánicas

Reparaciones: motores, actuadores, electrónica

Dentro de la página web, la sección de repuestos cuenta con un formulario para el envío de datos y comentarios adicionales por parte del cliente, y de esta manera brindar una atención precisa sobre la necesidad presentada.

Figura 6. Ficha de Servicios de Auto Montacargas Gilcar S.A.S



SERVICIOS

ALQUILER

(Mediano o largo plazo)

Equipos eléctricos:
Contrabalanceadas
Estibadores
Pasillo - Reach
Stock Picker
Tugger Train

Equipos de combustión:
Caterpillar - GP30NT
Nissan - U1D2A25NQ
Toyota - 7FG30

Aditamentos:

Horquillas

Pantógrafos: dobles o sencillos

Baterías: 24v, 36v, 48v

Dentro de la página web, la sección de aditamentos cuenta con un formulario para el envío de datos y comentarios adicionales por parte del cliente, y de esta manera brindar una atención precisa sobre la necesidad presentada.

El alquiler de equipos incluye servicios conexos como capacitación, mantenimiento, soporte en sitio, atención de novedades correctivas y en algunos casos se provee el operario de manejo de los equipos.

6. Diseño Metodológico

6.1. Metodología de Investigación científica

En las investigaciones encontramos distintos métodos, el estudio a desarrollar tiene un método mixto, según los autores Raúl Hernández Sampieri en su libro “Metodología de la Investigación” la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales (Hernández-Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). En esta investigación se representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento la situación estudiada.

De otra parte y de acuerdo a lo planteado en la investigación sobre una situación particular existente, desde el alcance la metodología utilizada será exploratoria y descriptiva; exploratoria toda vez que el objeto de estudio es específico sobre una situación particular en la estrategia de Auto Montacargas GILCAR. S.A.S y que pretende obtener nuevos datos para que se planteen en las conclusiones esperadas; descriptiva porque es necesario encontrar las situaciones que se presentan en la cotidianidad de la empresa estudiada, del sector de alquiler de maquinaria y de los clientes para que se definan el alcance del modelo de servicios a plantear, (Hernández-Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) página 121.

De acuerdo al diseño de la investigación, esta corresponde a una investigación no experimental ya que no se realizarán prototipos ni pilotos o cualquier otra fuente de investigación que permita hacer comparaciones de la propuesta del modelo frente a otro de referencia. El resultado final consiste en un planteamiento monográfico de modelo de

servicios que Auto Montacargas Gilcar S.A.S podría adoptar para mejorar su oferta de servicio y atraer nuevos clientes.

Así las cosas, el tipo de monografía es una Monografía de Estudio Intrínseco en Profundidad. El estudio de caso en profundidad corresponde a la aplicación del análisis de un tema particular que permite verificar las hipótesis planteadas sobre un esquema de trabajo que ya existe en una empresa de verdad y conlleva a establecer los criterios de optimización. Para la Universidad Ean este tipo de investigación está asociado al Trabajo de Grado.

Las variables o términos de la hipótesis deben ser comprensibles, precisos y lo más concretos que sea posible. Como define Roberto Hernández en su libro, las hipótesis deben ser observables y medibles, así como la relación planteada entre ellas, o sea, tener referentes en la realidad (Hernández-Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) página 139; la observación que se desarrolla en la presente investigación corresponde identificar cómo ampliar la cobertura de mercado en Auto Montacargas Gilcar S.A.S. a partir de un modelo de servicio apalancado en metodologías centradas experiencia del cliente, esta experiencia es medible y verificable a través de las herramientas de diagnóstico y validación.

Con el fin de complementar el alcance, se considera pertinente contextualizar los temas relacionados continuación y la temática del trabajo que se abordará en el diagnóstico y el planteamiento de la propuesta del modelo

6.2. Metodología de investigación con herramientas de Pensamiento de Diseño (Design Thinking)

Como se mencionó en el marco contextual las fases metodológicas que se utilizaran para abordar la investigación están alineadas con el marco metodológico del doble diamante del pensamiento de diseño (Design Thinking) como se describen a continuación:

- Descubrir (Discover)
- Definir (Define)
- Desarrollar (Develop)

Es importante mencionar que en el presente trabajo cada una de las herramientas aplicadas en la fase descubrir incluye la recolección de datos junto con la consolidación del análisis y la definición de hallazgos (descubrir y definir integradas en cada una de las herramientas).

6.3. Paso a paso metodológico

A continuación, se describe el proceso metodológico a implementar para el desarrollo de esta investigación, el cual igualmente relaciona con la estructura de presentación del diagnóstico a través la aplicación de las herramientas descritas en este capítulo.

6.3.1. Paso 1: Etapa descubrir

El objetivo de esta primera parte es aplicar las herramientas metodológicas del Diseño de Servicios y del Pensamiento de Diseño para recopilar información de la experiencia de los clientes respecto al servicio que reciben por parte de Auto montacargas Gilcar S.A.S

6.3.1.1. Mapa de actores:

Se mapeará con la Gerente Administrativa todos los actores que representan puntos de contacto directo con el cliente, contemplando a su vez diferentes áreas que interactúan. Hace parte de los mapas de sistema que se pueden generar según la necesidad, en este caso se centrará en negocio y no cliente para visualizar desde los actores de las empresas cliente, cómo los actores internos se ven envueltos en los procesos y su cercanía en ese nivel de relación.

Esta herramienta se enlazará directamente con el mapa de viaje de cliente, pues estos actores se convierten en puntos de contacto en el recorrido de todo el servicio; por lo que identificarlos se considera pertinente como etapa inicial del aterrizaje de las actividades.

6.3.1.2. Entrevistas a profundidad:

Después de identificar a los actores principales en el primer acercamiento con la Gerente Administrativa, se definen los roles claves en el servicio para realizar entrevistas a profundidad. Las entrevistas se llevarán a cabo a través de un formato semiestructurado

enfocado en servicio, por medio de llamadas individuales con la participación de todo el equipo de investigación.

6.3.1.3. Mapa de viaje del cliente

Un Mapa de Viaje de Cliente puede trabajarse bajo la experiencia actual, como es el presente caso, esta herramienta se centra en ilustrar la historia de actores específicos como una secuencia de pasos enmarcadas en etapas, el construido en esta oportunidad será una mezcla entre el conocimiento de los clientes por parte de la organización y los hallazgos de las otras herramientas aplicadas, como la encuesta y las entrevistas a profundidad.

Con una herramienta de co-creación en línea que permite que todo el equipo de investigación junto con la Gerente Administrativa de la organización, registraremos y consolidaremos el Mapa de viaje de clientes en el antes, durante y después de su interacción con el servicio.

6.3.1.4. Encuesta

Se diseñará una encuesta como herramienta para recopilar información del servicio de cara a los clientes que atiende Auto montacargas Gilcar S.A.S, es la herramienta 100% enfocada a clientes con el objetivo de contrastar la información recopilada con roles internos de la organización y supuestos del servicio en las otras herramientas. Será enviada a cada una de las sucursales de los 36 clientes actuales, a través de un formato de encuesta en línea-Google Form dejándola abierta durante el tiempo máximo posible para la recopilación de la mayor cantidad de respuestas.

6.3.1.5. Análisis de reconocimiento de competidores Benchmarking

El equipo realizará un análisis externo de la organización, consolidando la recopilación de información sobre los competidores de Automontacargas Gilcar S.A.S y los líderes del sector de outsourcing de montacargas; muestra que se definirá a partir del análisis de la plataforma de Inteligencia de Mercados EMIS, citado en el marco institucional en donde se reconocen los actores con participación y desempeño comparable con la empresa en estudio; de la información recopilada a partir de las entrevistas a profundidad donde se logren identificar competidores directos de la empresa en estudio, y por último de la

investigación cualitativa del mercado, de empresas con presencia en la web o en redes que tienen una oferta de servicios similar o igual a Auto montacargas Gilcar.

El principal objetivo será la detección de productos y servicios, junto con la cobertura del mercado, fortalezas, diferenciadores y canales de promoción de cada uno de los competidores analizados para identificar mejores prácticas a proponer en el modelo.

6.3.1.6. Análisis financiero

Paralelo a la investigación en campo con los actores involucrados, se realizará el análisis financiero de indicadores básicos de Automontacargas Gilcar, partiendo de la documentación suministrada: Estados financieros 2018 y 2019; con el fin de establecer la pertinencia de la implementación de un modelo de servicio en las condiciones y etapa actual de la organización.

6.3.2. Paso 2: Etapa definir

A partir de las herramientas aplicadas en la primera etapa, en la definición se genera la recopilación de hallazgos clave acerca de las condiciones de servicio actual de la empresa en investigación. En esta etapa se consolidan los puntos débiles y las oportunidades de intervención como conclusión de cada una de las herramientas aplicadas. No se generan nueva herramientas, sino que se extrae la información de las descritas en el diseño metodológico como se verá capítulo 7 de Diagnostico Organizacional.

6.3.3. Paso 3: Etapa desarrollar

Con el objetivo principal de diseñar y proponer un modelo de servicio centrado en la experiencia del cliente que permita a la empresa atraer nuevos clientes y fortalecer su relación con los actuales, en esta etapa se trabajarán tres herramientas de manera interna en el equipo de investigación, para consolidar las oportunidades de intervención evidenciadas, idear y proponer opciones a modo de recomendación.

6.3.3.1. Propuesta de valor

Con esta herramienta se mapearán las oportunidades, e ideas de intervención de cara a la oferta de valor de la organización, son los factores relevantes y distintivos que posicionan la entidad en el corazón de sus clientes.

Relacionará directamente los objetivos y necesidades de los clientes con la oferta de productos y servicios de la organización; así como los dolores y las alegrías del cliente, con los generadores de alegría y aliviadores de dolor que dispone la empresa en el servicio.

6.3.3.2. Modelo de servicio

Esquema que será creado exclusivamente a partir del diagnóstico de la empresa, que planteará las recomendaciones principales para la mejora del servicio, centrado en una estrategia de experiencia a cliente con proyección y escalabilidad. Adicional a esto se realizará una propuesta inicial de perfilamiento de clientes a los cuales se dará aplicación del modelo de servicio.

6.3.3.3. Blueprint de servicio

Este diagrama de servicio se utilizará dentro de la metodología de Diseño de Servicios para visualizar los componentes que interactúan de manera directa o frente a escena y de manera indirecta o detrás de escena, con los clientes a lo largo de la prestación del servicio.

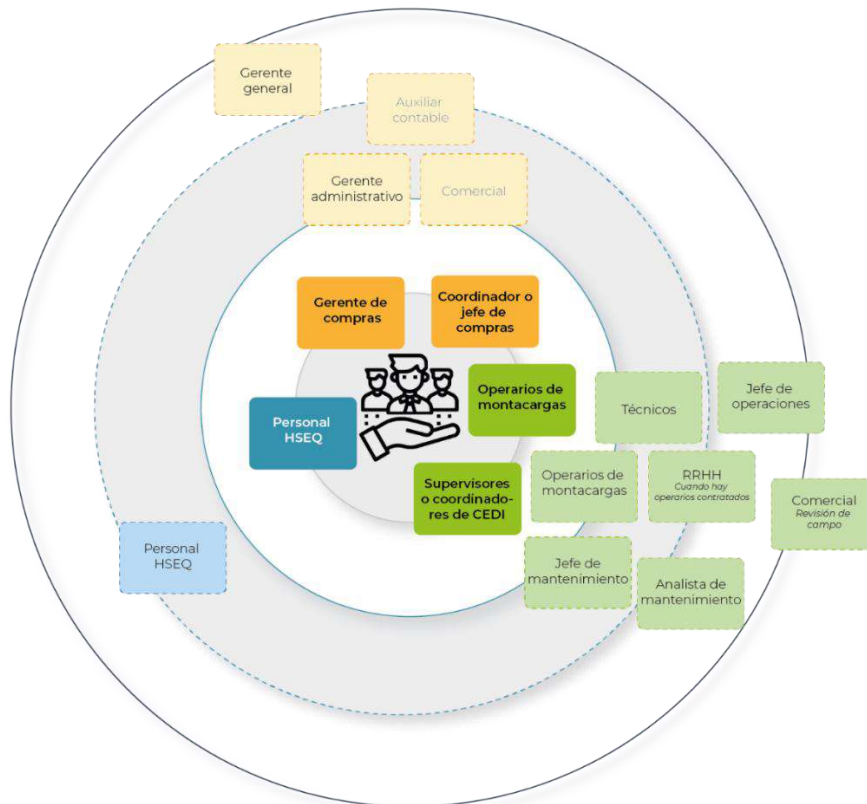
El blueprint será detallado no solo de cara a cliente sino también de cara a los procesos que soportan la operación interna, incluirá todos los puntos de contacto, diferentes canales o actores involucrados y sus respectivas interacciones. Será útil en la investigación para proponer la integralidad del servicio como un tejido orquestado enfocado en la productividad y la satisfacción del cliente.

7. Diagnóstico Organizacional

Tal como lo mencionamos en el capítulo 6. Diseño Metodológico, las herramientas aplicadas apalancan el análisis de la situación que presenta la empresa objeto de estudio, y orientan los parámetros y aspectos a tener en cuenta en la propuesta del modelo de diseño de servicios en el Plan de Intervención.

7.1. Mapa de Actores

Figura 7. Mapa de actores



Fuente: elaboración propia de los autores

En él se puede evidenciar que el relacionamiento con el cliente se concentra en dos procesos principales: el primero y más importante relacionado con la operación en donde el área técnica de mantenimiento y de operaciones está involucrada en su totalidad con los supervisores o coordinadores de CEDI (Centros Estratégicos de Distribución) de los

clientes, aquí participan los jefes, técnicos, auxiliares y operarios. El segundo relacionado a la administración en contacto con las áreas de compras en rangos altos y medios donde participan los roles comerciales y administrativos.

Lo anterior, permitió la identificación de los roles claves a ser entrevistados dentro de Gilcar S.A.S, así como los roles a los que se les encuestaría de cara a los clientes de la organización; con el fin tanto de iterar y enriquecer los hallazgos de todas las herramientas de investigación, como de plantear recomendaciones en los puntos de contacto principales y los procesos en donde estos actores son indispensables para mejorar la calidad del servicio.

7.2. Encuesta a clientes

7.2.1. Ficha técnica de la Encuesta

La encuesta corresponde a una observación indirecta de los hechos que viven los clientes, cuya apreciación se obtiene por medio de las declaraciones de los representantes de cada las empresas o sus sucursales.

Tamaño de la muestra: 16 empresas

Técnica de recolección: La encuesta fue diseñada en formulario de GoogleForms https://docs.google.com/forms/d/1jyOC45e92_ioENZuuMb98VxWy1pq4a_pn33LcKJJAKY/edit, y distribuida a través de correo electrónico a los contactos directo y estratégico de contacto directo del representante legal la empresa Auto Montacargas Gilcar S.A.S. Ver Anexo B - Ficha técnica de la encuesta

7.2.2. Estructura de la Encuesta

El formato de encuesta se detalla en el Anexo C

7.2.2.1. Preguntas de la encuesta

Las preguntas fueron diseñadas con foco en el objetivo de la investigación, con variedad de preguntas abiertas para no delimitar posibles respuestas y permitiendo que el encuestado respondiera con total libertad, así mismo, con preguntas cerradas de respuesta SI o NO y finalmente con preguntas de selección múltiple. A continuación, se describen las preguntas y el objetivo que se alcanza con cada una:

Tabla 1. Preguntas de encuesta a clientes y sus objetivos

Pregunta	Objetivo
Escriba la empresa a la cual pertenece	Identificar si es empresa o sucursal
Indique el área a la cual pertenece	Objetivos y expectativas de la persona
1. ¿Cuáles son las características más importantes al momento de elegir un proveedor de alquiler de montacargas?	Identificar la necesidad a cubrir
2. ¿Por qué decidió adquirir el servicio de alquiler de montacargas en lugar de comprar la maquinaria?	Conocer la causa que origina la decisión de tercerizar. ¿Operativa, estratégica o financiera?
3. En un imprevisto o urgencia de su operación ¿Qué es lo que más aprecia de nosotros?	Conocer opinión sobre el respaldo que reconocen en la empresa y el aspecto que más valora
4. ¿Ha tenido algún inconveniente con nuestro servicio? Si su respuesta anterior fue SI, cuéntenos que ha sucedido.	Identificar el porcentaje de ocurrencia de dificultades con clientes y su causa
5. Si tuviéramos que mejorar en alguno de los siguientes aspectos ¿Cuál considera que es el más relevante?	Identificar el principal dolor del servicio de la empresa. Pregunta de validación de la No. 4
6. ¿Cómo califica nuestro servicio?	Obtener calificación cuantitativa
7. ¿Con qué probabilidad recomendaría nuestro servicio?	Percibir la satisfacción del cliente hasta el punto de recomendación o referir a otros

<p>8. ¿La persona que le atiende frecuentemente comprende sus necesidades? Justifique la respuesta anterior.</p>	<p>Identificar las facultades y habilidades de la persona principal contacto o canal con la empresa</p>
<p>9. ¿Puede mencionar una persona en particular de nuestra organización que lo haya impresionado? ¿Por qué?</p>	<p>Identificar un referente dentro de la organización como gestor de servicio</p>
<p>10. ¿Cuál considera que es la principal fortaleza de nuestro servicio?</p>	<p>Identificar el potencial del servicio de Gilcar</p>
<p>11. ¿De quién o de cuál empresa podríamos aprender?</p>	<p>Identificar un referente en el mercado para identificar mejores prácticas, pero también competidores y amenazas</p>
<p>12. ¿Qué es aquello que como empresa nunca deberíamos dejar de hacer?</p>	<p>Identificar las fortalezas de la empresa para resaltar y potencializar</p>

7.2.3. Procesamiento y Análisis de la encuesta:

Se recibió respuesta de 16 empresas o sucursales sobre una población de 36 clientes de la base de la empresa, equivalente al 45%, considerando este porcentaje en una muestra suficiente y relevante para dar soporte al estudio y sus conclusiones. Las preguntas abiertas fueron tabuladas con matriz de afinidad para identificar la tendencia

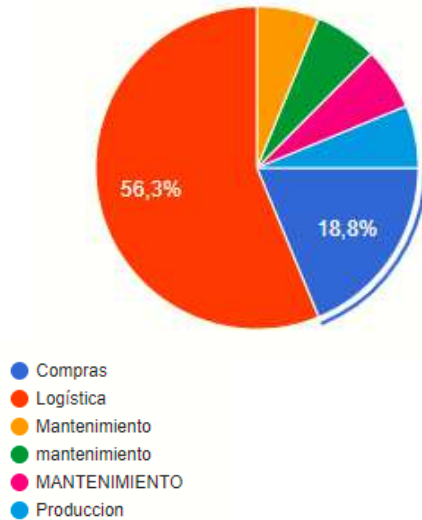
7.2.3.1. Análisis cuantitativo

Se tomaron como base las gráficas generadas en el resultado automático del formulario de la encuesta en Google Form y se aplica análisis sobre el Excel de los resultados de la participación de cada respuesta dada por los 16 encuestados. Ver el Anexo D.

Tabla 2. Resultados de encuesta

Resultado	Análisis
-----------	----------

Indique el área a la cual pertenece



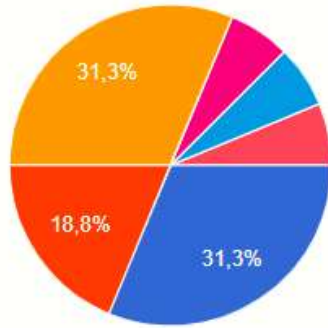
El 56.3% de las personas que respondieron la encuesta pertenecen al área de logísticas, es decir el usuario directo del producto o servicio. El 18.8% pertenecen al área de compras, es decir, al área de la empresa que toma la decisión de seleccionar y contratar a sus proveedores. Estos dos grupos de personas se consideran fuente primaria de información.

1. ¿Cuáles son las características más importantes al momento de elegir un proveedor de alquiler de montacargas?



El 62.5% de las empresas consideran que el soporte y mantenimiento inmediato, respuestas efectivas, disponibilidad de equipos son relevantes a la hora de elegir un proveedor. El 12.5% hizo referencia a que la principal característica es una oferta competitiva en precio. Con esta respuesta se justifica la necesidad de cumplir con todos los requerimientos integralmente como parte del servicio

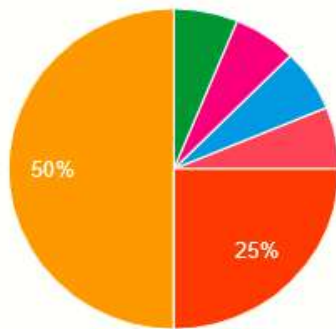
2. ¿Por qué decidió adquirir el servicio de alquiler de montacargas en lugar de comprar la maquinaria?



- Eficiencia operativa y logística
- Reducción de costos y aumento de rentabilidad
- Enfoque en el core de negocio
- Disminución de riesgos en la operación
- todos
- NA
- Esta era la necesidad de la empresa de acuerdo a la operación

Eficiencia operativa y logística, así como el enfoque en el core del negocio participan equitativamente con el 62% como principal causa de la decisión de tercerizar la necesidad de montacargas en sus procesos. El 18.8% declara que corresponde a reducción de costos. Este resultado evidencia que lo que se busca al tercerizar es delegar actividades buscando eficiencias.

3. En un imprevisto o urgencia de su operación ¿Qué es lo que más aprecia de nosotros?

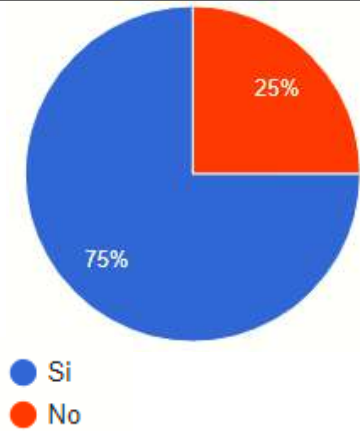


- Disponibilidad de repuestos
- Asesoría técnica
- Soporte en sitio
- Reposición de equipos
- Mas que un aprecio es el de poder contar con un soporte en sitio, el cual se debe mejorar en respuestas a tiempo
- Insatisfactorio
- NO HE PODIDO EVALUAR ESTE ITEM

El soporte en el lugar del imprevisto es el servicio que más valoran los clientes de la empresa con un 50% de participación. El 25 % valora la asistencia técnica y el 25% otros servicios o productos.

4. ¿Ha tenido algún inconveniente con nuestro servicio?

Si su respuesta anterior fue SI, cuéntenos que ha sucedido



El 75% de los clientes reportaron haber presentado algún inconveniente. De acuerdo con los resultados tabulados en una matriz de afinidad estos son:

Fallas en equipos	35%
Tiempos de respuesta	35%
Disponibilidad de Repuestos	29%

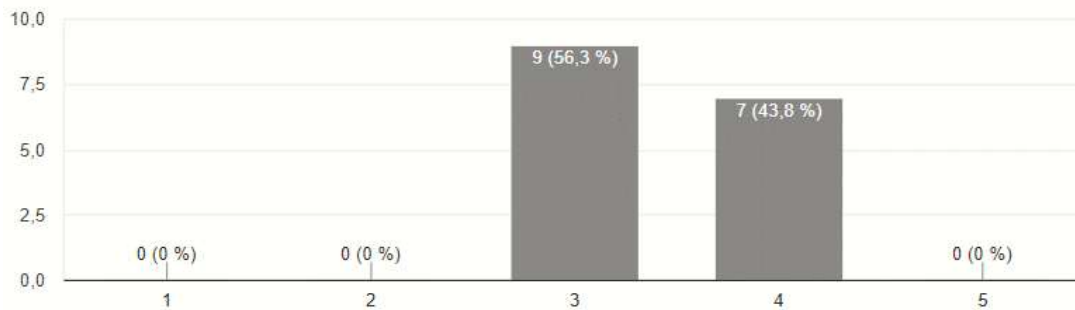
5. Si tuviéramos que mejorar en alguno de los siguientes aspectos ¿Cuál considera que es el más relevante?



La validación de la pregunta anterior se ratifica en esta respuesta de aspectos a mejorar:

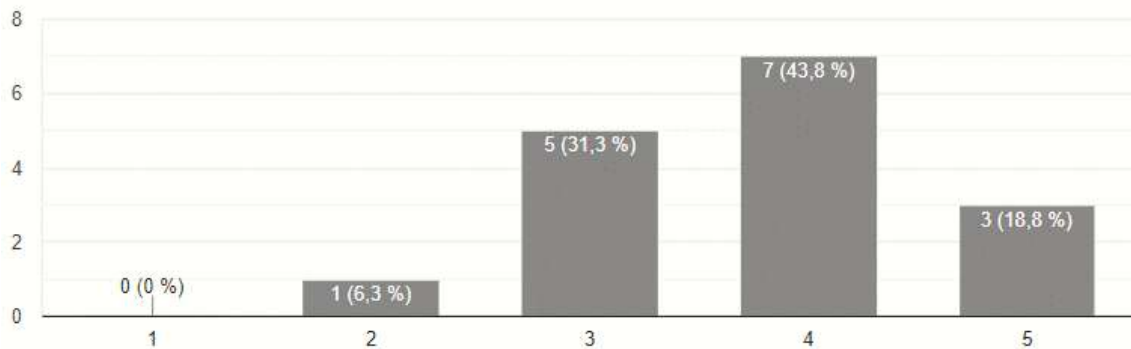
Repuestos	37.5%
Tiempos de respuesta	37.5%
Fallas en equipos	25%

6. ¿Cómo califica nuestro servicio?



El 56.3% califica el servicio con 3 y el 43.8% en 4 en una escala de 1 a 5. Esto evidencia que la empresa reporta un servicio en nivel aceptable por la mitad de los clientes y a mejorar por la otra mitad. No hay calificación muy superior o muy inferior.

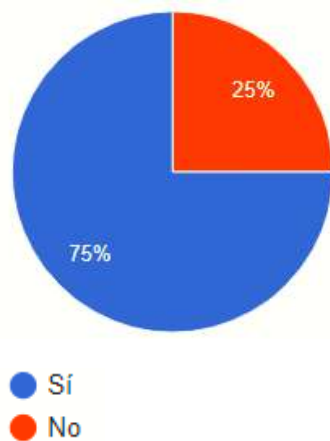
7. ¿Con qué probabilidad recomendaría nuestro servicio?



En una escala de 1 a 5, el 18% de los encuestados califican con 5 la probabilidad de recomendar a la empresa. El 43.8% califican en 4 y el 31.3% en 3. Con esta respuesta se interpreta que existe una alta probabilidad de que el 62% de los clientes recomienden a la empresa

8. ¿La persona que le atiende frecuentemente comprende sus necesidades?

Justifique la respuesta anterior



El 75% de los encuestados manifiestan que la persona de contacto con la empresa entiende su necesidad. De acuerdo con los resultados tabulados en una matriz de afinidad, la justificación corresponde a que la persona que los atiende tiene conocimiento técnico, pero sin facultades de solución con un 67%, Se observa despreocupación frente a los tiempos de servicio con un 20% y la persona atiende lo requerido con un 13%.

El 63% de los encuestados no reconocen un representante específico del servicio en la empresa. El 47% restante menciona a

	los dueños de la empresa o un comercial esporádico.
10. ¿Cuál es la principal fortaleza de nuestro servicio?	<ul style="list-style-type: none"> • Buena actitud 4 • Servicio técnico 3 • Precio 3 • Ninguna 3 • Atención de los dueños 2 • Mantenimientos Preventivos 1
11. ¿De quién o de cuál empresa podríamos aprender?	<ul style="list-style-type: none"> • Competidor 7 • Experiencia Propia 2 • No sabe/No responde 7
12. ¿Qué es aquello que como empresa nunca deberíamos dejar de hacer?	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el servicio en general 6 • Mejorar tiempos de respuesta 4 • Mejorar Integralmente 3 • Cerrar requerimientos 2 • Soporte de la Gerencia 1

7.2.3.2. Análisis cualitativo:

Puntos positivos del servicio:

- El equipo de trabajo de Gilcar es competente, con conocimiento y emplean sus mejores esfuerzos en la atención a requerimientos
- El 62% de los clientes recomendarían la empresa
- La buena actitud del el equipo de trabajo y los dueños de la empresa se reconocen como fortalezas de la empresa
- El precio de los servicios o productos son valorados por algunos clientes como fortaleza de la empresa
- Se resalta que el apoyo de la Gerencia desempeña un papel importante en el servicio

Puntos de dolor del servicio:

- El 75% de clientes están inconformes con algún aspecto del servicio

- Las personas de cara al cliente no cuentan con atribuciones y autonomía para dar solución oportuna a los diferentes requerimientos.
- Los principales temas relacionados con inconformidades de los clientes son las fallas en equipos, tiempos de respuesta y la disponibilidad de repuestos.
- Algunos clientes manifiestan no evidenciar alguna fortaleza en la empresa.
- La mayoría de los clientes solicitan mejorar el servicio de manera integral

7.3. Entrevistas a profundidad

A través del mapa de actores se identificó a los roles claves que representan puntos de contacto directo de cara de clientes como son el jefe de operaciones y jefe técnico que determinó realizar entrevistas

7.3.1. Ficha técnica de la entrevista

Objetivo de la entrevista: Esta entrevista de investigación cualitativa se aplica a dueños y empleados de la empresa Auto Montacargas Gilcar S.A.S con la cual se busca obtener información en detalle sobre el razonamiento, motivaciones y frustraciones, con el objetivo de entender desde su perspectiva particular las características que integran el servicio que reciben los clientes, así como su opinión sobre las causas de los inconvenientes mencionados por los mismos y sus opiniones para el mejoramiento del mismo. Ver ficha técnica de la entrevista se detalla en el Anexo E.

7.3.2. Preguntas de entrevista y sus objetivos:

Así como en la encuesta, la entrevista detalla preguntas enfocadas a un objetivo específico como se describe en la tabla a continuación:

Tabla 3. Preguntas de entrevista y sus objetivos

Pregunta	Objetivo
1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la compañía?	Validar la profundidad del conocimiento en la empresa
2. ¿Cuál es su formación? Profesional, técnico, tecnólogo	Identificar si el perfil corresponde al cargo y posibles mejoras al mismo

<p>3. ¿Auto Montacargas Gilcar S.A.S. es la única empresa de montacargas en la que ha trabajado? La respuesta es no, cuénteme 2 o 3 diferencias entre las compañías</p>	<p>Identificar el punto de referencia que pueda tener el técnico frente a mejores prácticas y sus posibles frustraciones u orgullo con o de la empresa en que labora</p>
<p>4. ¿Cuáles son los momentos en los que tiene contacto con los clientes de Gilcar?</p>	<p>Conocer en detalle puntos de contacto y validar con mapa de usuarios</p>
<p>5. ¿Con cuál rol de las empresas cliente se relaciona? ¿Para qué tema?</p>	<p>Conocer las personas de contacto del cliente y validar frente a la encuesta de cliente</p>
<p>6. ¿Puede tomar decisiones para solucionar los requerimientos de los clientes o debe escalar para aprobación?</p>	<p>Identificar si cuenta con atribuciones para solucionar en primer momento o parte de los tiempos de atención corresponden a necesidad de escalamientos</p>
<p>7. ¿Cuál es el conducto regular cuando escala un tema?</p>	<p>Conocer los niveles por los que debe pasar un requerimiento de cliente</p>
<p>8. ¿Cuáles son los inconvenientes más frecuentes que tiene con los clientes?</p>	<p>Comparar con las respuestas dadas por los clientes en la encuesta y la percepción propia.</p>
<p>9. ¿Cuáles son las barreras para resolver los requerimientos del cliente de manera eficiente?</p>	<p>Identificar la causa raíz de las dificultades que presenta en su trabajo para dar solución a requerimiento de cliente</p>
<p>10. ¿Cuál considera que es el proceso que genera demoras para atender a los clientes de manera oportuna?</p>	<p>Identificar cuellos de botella, procesos de ruta crítica o debilidades en la estructura organizacional que generen retrasos</p>
<p>11. ¿Qué es lo mejor de trabajar en Gilcar?</p>	<p>Identificar fortalezas y oportunidades de la empresa como empleador y motivaciones o frustraciones en los colaboradores</p>

<p>12. ¿Qué considera que es lo que más valoran los clientes? (¿Qué es lo que más piden o recomiendan?)</p>	<p>Identificar los puntos que deben ser resaltados y potencializados en el nuevo modelo</p>
<p>13. ¿Cuáles son sus horarios de atención a clientes?</p>	<p>Conocer la disponibilidad de servicio que tiene el cliente y validar frente a encuesta</p>
<p>14. ¿Ha recibido capacitación por parte de la compañía? ¿En cuáles temas?</p>	<p>Conocer aspectos de capacitación a los prestadores de servicio directo</p>

7.3.3. Análisis cualitativo

Dentro de las entrevistas realizadas al jefe de mantenimiento y al jefe de operaciones, se revelan o confirman aspectos que validan las condiciones de servicio identificadas en la encuesta a clientes, se resaltan los siguientes aspectos:

Puntos favorables representativos:

- El ambiente de trabajo es sano
- Los dueños de la empresa dan buen trato a sus colaboradores
- Es una empresa que proyecta crecimiento si hacen mejoras en su operación
- El respaldo de la Gerencia en la operación aporta significativamente
- Se cuenta con la iniciativa de generar plan de mantenimiento preventivo mensual y es acogido por los clientes

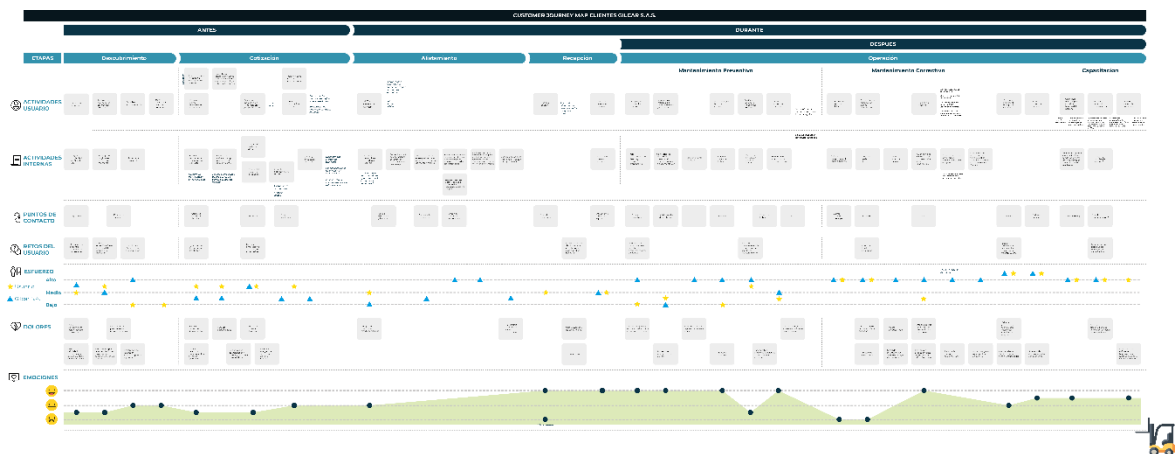
Puntos de dolor representativos:

- El cliente no tiene un canal de comunicación dedicado a cliente para ser escuchado
- Se requiere un frente comercial que aplique técnicas de manejo de cliente
- El canal de comunicación diseñado para soporte no es efectivo
- Los planes de mantenimiento no se respetan, son interrumpidos y desplazados por el mantenimiento correctivo
- Recibido el requerimiento del cliente, se deben organizar para determinar la visita del técnico y este debe ir varias veces por repuestos no disponibles
- La decisión de reemplazar repuestos o equipos debe ser consultada y genera tiempos de espera en los clientes
- No existe soporte de sistemas para los procesos, son manuales

- Los clientes operan 24 horas y Auto Montacargas Gilcar S.A.S. en horario de oficina
- No existen en la empresa o no manejan los manuales de maquina ni documentación técnica de los equipos.
- Los técnicos carecen de capacitación frecuente especializada y actualizada
- Algunos clientes se desatienden por priorizar la urgencia o anteponer uno clientes sobre otros subjetivamente lo que genera que los problemas aumenten en número y criticidad
- Los carros y técnicos no son suficientes para atender todos los servicios
- Carecen de inventarios de repuestos para suplir la demanda de mantenimiento
- En algunos casos no hay claridad de condiciones de servicio a los cliente o los contratos son muy antiguos lo que dificulta manejar el alcance de servicios o productos en cada caso

7.4. Mapa de Viaje de Cliente

Figura 8. Representación - Mapa de viaje del cliente (journey map)



Fuente: elaboración propia de los autores

La herramienta recoge las siguientes etapas: descubrimiento, cotización, alistamiento, recepción, operación: mantenimiento preventivo, correctivo y capacitación. Para cada una de ellas se mapearon: las actividades de cliente, actividades internas, puntos de contacto, retos del cliente, esfuerzo del cliente y de la organización, dolores del cliente y emociones del cliente. La consolidación del mapeo al detalle se refleja en el Anexo F.

Puntos favorables representativos:

- Los precios de alquiler de Auto montacargas Gilcar S.A.S son competitivos frente a la oferta del mercado, en especial cuando la operación es local.
- La maquinaria que alquila la organización es americana, contrario a otras empresas que manejan equipos de origen chino de menor costo.
- La relación con los clientes es cercana, valoran el profesionalismo y la trayectoria de los gerentes y colaboradores.
- La práctica de mantenimiento preventivo es percibida de manera positiva, pues evita imprevistos y pérdidas de dinero.
- La disposición y actitud de los colaboradores que tienen contacto con los clientes es favorable en general.

7.4.1. Puntos de dolor representativos:

- El descubrimiento de Gilcar por parte de los clientes como outsourcing de alquiler de montacargas representa un reto pues el único canal es la recomendación de referidos en voz a voz.
- Muchos de los clientes de sectores como logística, alimentos y manufactura requieren servicios a nivel nacional y la compañía no tiene la capacidad para cubrir la operación bajo los requerimientos exigidos, en especial cuando va más allá de ciudades principales; y si lo hace su oferta supera en precio a sus competidores.
- Cuando no hay disponibilidad de maquinaria, el tiempo de entrega de los equipos es más elevado, pues se realizan las respectivas importaciones en el proceso de alistamiento que retrasan la promesa de tiempo promedio.
- Se pueden presentar malentendidos cuando no se realiza el diagnóstico de la maquinaria requerida en sitio que se reflejan hasta la recepción del equipo causando insatisfacción, reprocesos y tiempos de espera extra.
- Al ser un proveedor crítico si las maquinas se varan, para los clientes se representa en retrasos de cara a sus clientes y dinero perdido; los tiempos de atención en soporte y mantenimiento son claves para los clientes, pero no están alineados con su necesidad.
- Las maquinas presentan averías frecuentemente a pesar de ser de marcas de fabricantes reconocidos y el stock disponible de repuestos, partes o aditamentos no es suficiente para cubrir las necesidades de mantenimiento de manera inmediata.

- Los clientes no cuentan con la información y el conocimiento integral para la recepción y aceptación de la maquinaria luego de un proceso de mantenimiento, lo que genera una dependencia “a ciegas” de cara al proveedor

A partir de lo anterior, cerca del 55% del proceso presenta una emocionalidad entre media y baja, acentuándose en la etapa de mantenimiento correctivo de la operación, donde se encuentra el dolor más representativo de los clientes. Esto deriva un gran abanico de oportunidades de intervención que se detallarán en el siguiente capítulo, para mitigar los dolores y convertir la experiencia de los clientes de Auto montacargas Gilcar en una completamente orquestada en pro de la satisfacción y de elevar la emoción de los clientes en todas las etapas.

7.5. Perfilamiento de Clientes

Figura 9. Esquema de Propuesta de Perfilamiento de Cliente



Fuente: elaboración propia de los autores

Luego de identificar los hallazgos de la aplicación de herramientas como el Mapa de Viaje de Cliente, las encuestas y las entrevistas a profundidad, se realiza de manera interna con el equipo, el primer acercamiento de perfilamiento de clientes a partir de los criterios:

1. Eje Y: Nivel de ingresos por cantidad de equipos alquilados
2. Eje X: Nivel de esfuerzo en la prestación del servicio por la cobertura

En el esquema se consolidan a nivel general las características de los clientes a partir de su categorización, así como las frustraciones y los motivadores principales; con el fin de orientar el modelo de servicio del siguiente capítulo y reforzar la importancia de segmentar a los clientes para disponer una oferta de servicios que se ajuste a sus necesidades y expectativas.

Se perfilan cuatro tipos de clientes así:

- Ideal: Son los clientes que generan mayores ingresos por la cantidad de maquinaria alquilada y menor esfuerzo en operación porque sus sedes son en Bogotá o en algunas ciudades principales.
- Exigente: Son aquellos que generan altos ingresos dada la cantidad de maquinaria alquilada, pero demandan alto esfuerzo en la operación porque están distribuidos a nivel nacional.
- Cómodo: Clientes que generan menores ingresos, ya que tienen pocas máquinas alquiladas y el esfuerzo para atenderlos es bajo pues su operación es en Bogotá.
- Potencial: Son los clientes que generan pocos ingresos por la baja cantidad de máquinas alquiladas, pero el esfuerzo para atenderlos es representativo porque su operación es en varias zonas del país.

7.6. Benchmarking

Figura 10. Ficha Benchmarking

ASPECTOS DE ANÁLISIS	EMPRESAS ANALIZADAS
<ol style="list-style-type: none">1. Quiénes son ?2. Portafolio3. Especificaciones de los productos4. Canales de promoción5. Cobertura comercial6. Redes sociales7. Nicho de mercado8. Certificaciones9. Diferenciales frente al mercado10. Promesa de valor	

Fuente: elaboración propia de los autores

Dentro del sector de outsourcing de montacargas, el mercado Colombiano posee una serie de alternativas de compañías que presentan ofertas orientadas a las necesidades de cada una de las empresas que buscan este tipo de servicio; esta situación fue un punto clave para la investigación, ya que permitió realizar un proceso de profundización por medio de la recopilación de información sobre los competidores de Auto montacargas Gilcar S.A.S.

Se examinaron los datos obtenidos de acuerdo a los parámetros descritos en la ficha con los cuales se generaron puntos comparativos entre las empresas y Gilcar. El detalle del Benchmarking se encuentra en el Anexo G.

Este análisis, permitió identificar áreas de oportunidad en los productos y servicios con los que cuentan actualmente la empresa, conocer las mejores prácticas del sector, proponer acciones de acuerdo con el comportamiento actual del mercado.

Para tal finalidad se realizó un benchmarking de tipo competitivo, teniendo en cuenta las siguientes fases:

- Planificación: Se seleccionó el tipo de benchmarking (competitivo) el cual se aplicará a las empresas competidoras y se establecen las variables a investigar.
- Datos: Se recolectó la información de cada una de las variables establecidas en la fase de planificación, por medio de una investigación en medios digitales, teniendo como fuente primera la página web de cada empresa y adicionalmente sus redes sociales.
- Análisis: Se aplica método comparativo en la información recolectada y se generan las conclusiones sobre el proceso del benchmarking.

En consideración con las fases anteriormente mencionadas, se estudiaron 5 actores claves del sector previamente seleccionados, bajo los siguientes criterios:

- Análisis entre empresas del mismo sector por medio de la plataforma de inteligencia de mercado EMIS, información recolectada de entrevista con el personal de Auto montacargas Gilcar S.A.S. e investigación cualitativa del mercado sobre el sector de outsourcing de montacargas en Colombia

Puntos favorables representativos:

- Al igual que Auto montacargas Gilcar S.A.S., marcas como Derco, Unimaq S.A. y Junheinrich cuentan con cobertura en las principales ciudades del país, lo que permite llegar con su oferta a más lugares, expandir su operación a las diferentes sedes de sus clientes y ser reconocidos en su labor. Esto una fortaleza y ventaja competitiva frente a competidores como Royal América y RCA montacargas que solo tiene cedes en Antioquia y Bogotá respectivamente.
- La estructura organizacional en número de personas y distribución de Auto Montacargas Gilcar permite que la relación con sus clientes sea más cercana y de contacto directo entre personas que atienden un sector especializado, lo que permite que los clientes perciban el buen servicio a partir del buen trato, mientras que las empresas competidoras de mayor tamaño y al manejar distintas unidades de negocio construyen barreras de comunicación y cercanía a las necesidades.

Puntos de desventaja competitiva:

- Marcas como Junheinrich y Royal América presentan a cliente alternativas adicionales al alquiler y repuestos para montacargas, dentro de las cuales se destacan los sistemas logísticos según la necesidad del cliente, almacenamiento y generación de energía sostenible, así como servicio 24/7, aspectos que no están incluido en la oferta de valor de Auto Montacargas Gilcar S.A.S.
- Las cinco compañías competidoras manejan su canal básico de promoción en la página web, siendo este la parte visible de la empresa para sus clientes, a través de la cual presentan su propuesta de productos y servicios de manera específica y amplio detalle de cada uno de los servicios visibilizando las ventajas competitivas de los mismos ayudando al cliente a orientar su necesidad y como sus empresas pueden satisfacerla. Así mismo, relatan su historia y trayectoria en el mercado lo que genera confianza al posible cliente y reflejan imagen corporativa sólida.

El diseño visual de la web genera un entorno de contenidos frescos, actualizados y de vanguardia que evocan conceptos modernos e innovadores. Mientras que para Auto Montacargas Gilcar la web se observa estacionaria y con contenidos simples ya que no está priorizada como el canal de información directa hacia clientes.

- Auto montacargas Gilcar S.A.S. así como la empresa de menor escala RCA montacargas no tienen una oferta de servicios diversificada, ya que se centran en alquiler, mantenimiento y reparación de montacargas, mientras que otras empresas competidoras cuentan con un portafolio más amplio llegando a diferentes sectores empresariales y ofreciendo gran variedad en servicios.
- En contraste con Auto Motacargas Gilcar S.A.S, las 5 empresas competidoras del sector de alquiler de montacargas cuentan con aspectos diferenciales que potencian su oferta de valor, dentro de los cuales se destacan:
Derco promociona una cultura de excelencia ética,
Unimaq S.A. ofrece asesoría y servicios de emergencia
Junheinrich opera con aplicaciones especializadas para procesos de orden logístico,
Royal América promueve la formación de técnicos profesionales en Estados Unidos
Así como esquemas de refuerzo con talleres móviles distribuidos en territorio nacional.
RCA Montacargas genera mantenimientos preventivos que permiten efectividad en las acciones correctivas y, evitan escalar fallas a daños mayores
- Royal América se vale de su servicio 24/7 para impactar la percepción de sus clientes sobre el servicio, cimentando la promesa de valor en frases de poder como “queremos que puedas dedicarte por completo a tu negocio, y así lograr nuestro principal compromiso: tu continuidad operacional 24/7”.

7.7. Análisis financiero de Auto Montacargas Gilcar S.A.S.

El análisis financiero es fundamental para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero real de una empresa, detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para superarlas, sin embargo, el siguiente análisis financiero se aplica con la finalidad específica

de demostrar la solvencia económica de la empresa para enfrentarse a una iniciativa de renovación de servicios como se plantea en el objetivo de este trabajo de investigación. Este análisis financiero se basa en el cálculo de indicadores financieros que expresan la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, y capital de trabajo entre otros, donde según la conclusión de cada uno de ellos en la tabla de No. XX relacionada a continuación:

Tabla 4. Indicadores Financieros Auto Montacargas Gilcar S.A.S.

Indicador	Formula	Cifras Estados Financieros Año 2019	Resultado	Interpretación
Liquidez:	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} =$	$\frac{3,360,500}{887,378}$	3.79	Gilcar SAS tiene 3,79 pesos para respaldar cada peso de sus obligaciones financieras
PRUEBA ÁCIDA:	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} =$	$\frac{3,360,500 - 15,062}{887,378}$	3.77	Gilcar SAS tiene 3,77 pesos para respaldar cada peso de sus obligaciones financieras, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios.
CAPITAL NETO DE TRABAJO:	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} =$	$3,360,500 - 887,378$	2,473,122	Muestra el valor que Automontacargas Gilcar S.A.S le quedan más de 2.473 millones, después de haber pagado sus pasivos de corto plazo, permitiendo a la Gerencia tomar decisiones de inversión temporal.
	$\text{Ventas Netas} =$	$7,738,385$	0.90	Es un indicador de productividad.

ROTACION DE ACTIVOS:	Activos Total	8,554,996	Determina que Gilcar SAS genera 90 centavos por cada peso invertido en activo total.
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD:	Utilidad Bruta	2,986,958	Por cada peso vendido, Gilca SAS genera 38 pesos para cubrir los gastos operacionales y no operacionales.
Ventas Netas x 100	= 7,892,724	37.84	
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS:	Utilidad Neta		962,550
Ventas Netas x 100	= 7,892,724	12	

Como se evidencia en cada uno de los resultados de los indicadores de la tabla anterior, Auto Montacargas Gilcar S.A.S. reporta capacidad financiera, solvencia y liquidez, así como el capital neto de trabajo para apalancar la toma decisiones respecto a la inversión en un plan de mejoramiento basado en Diseño de Servicios. No se incluye un análisis financiero a profundidad toda vez que no corresponde a la disciplina de Diseño de Servicios y que objetivo de este es generar una vista general para justificar el planteamiento del modelo y las decisiones que nivel estratégico deban integrar.

8. Plan de intervención

A partir de los hallazgos identificados en la aplicación de las herramientas documentadas en el capítulo 7 de Diagnóstico Organizacional de la empresa Auto montacargas Gilcar S.A.S, el equipo investigador propone 3 elementos de primer nivel que conforman el plan de intervención para desarrollar la experiencia de servicio de cara a cliente, siendo estos Modelo de Servicio, Propuesta de valor y Blueprint de Servicio.

8.1. Modelo de Servicio Propuesto

El modelo que se describe a continuación responde al objetivo de incluir el servicio como una de sus rutas estratégicas para diferenciarse de la competencia, con una oferta de servicio excepcional que complemente la actual, apalanque un reposicionamiento y habilite la atracción de nuevos clientes

8.1.1. Estructura del modelo

Como se evidencia en la siguiente gráfica, el modelo se estructura en diferentes dimensiones, así:

1. Se parte del eje central y estratégico el cual se ha denominado: “Estrategia de crecimiento basada en servicio”
2. Se expande radialmente en 5 frentes de intervención: Canales de Comunicación, Procesos Internos y Capacidad Operativa, Gestión de inventario de repuestos, Capacitación y Proyección de Colaboradores, Protocolo de contingencia Clientes Clave.
3. En la tercera dimensión los frentes de intervención arriba mencionados se relacionan con los perfiles de cliente identificados en el diagnóstico
4. La cuarta y última dimensión corresponde al aro de Profundización y Expansión, la cual hace relación a la evolución de cada una de las píldoras de éxito del modelo propuesto en la medida que vayan siendo implementadas.

Lo anterior se detalla a gran escala en el Anexo H.

Figura 11. Modelo de Servicio Propuesto



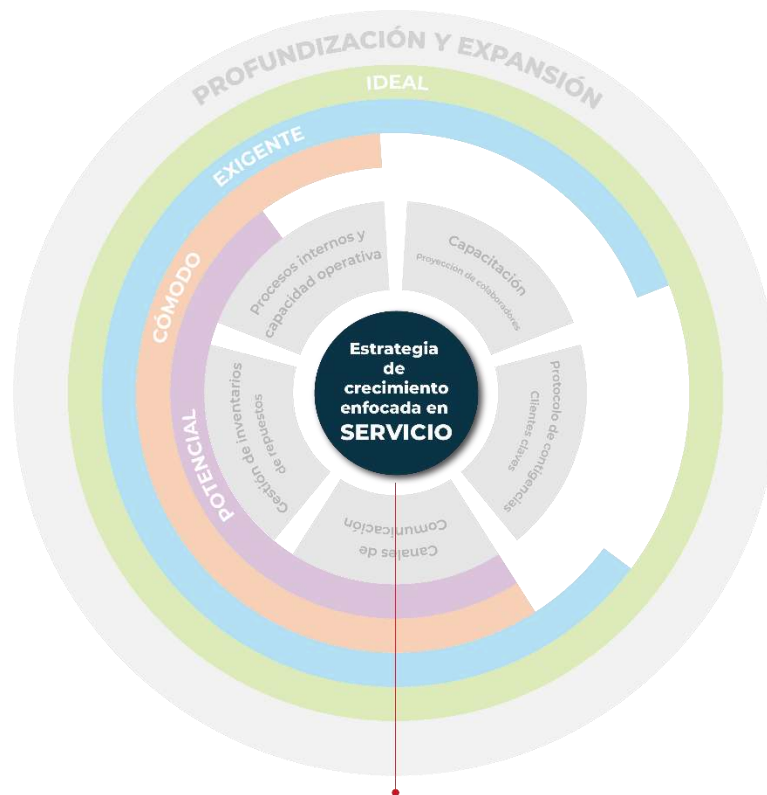
Fuente: elaboración propia de los autores

8.1.2. Detalle de las dimensiones del modelo de servicio

A continuación, se describen las características o aportes de cada una de las dimensiones al nuevo esquema de servicio propuesto de la empresa Auto Montacargas Gilcar S.A.S

8.1.2.1. Eje central: Estrategia de crecimiento enfocada en servicio

Figura 12. Eje central: Estrategia de crecimiento enfocada en servicio



Se propone que este modelo sea el impulsor del diseño de un plan estratégico para acelerar su penetración y posicionamiento en el mercado Auto montacargas Gilcar S.A.

Fuente: elaboración propia de los autores

Tomando como referencia de las empresas que cuentan con una estrategia formal basada en servicio o atención al cliente, se propone que este modelo sea el impulsor del diseño de un plan estratégico para acelerar su penetración y posicionamiento en el mercado. Este plan debe estar diseñado y alineado a una visión planteada para el corto y mediano plazo que responda a las dinámicas del mercado, con revisiones periódicas cada tres o seis

meses e iteraciones de acuerdo con los resultados de avance y cumplimiento al plan, evidenciados en los indicadores diseñados para el mismo.

Es importante la estructuración estratégica de este eje central como base requerida para la priorización y desarrollo de los frentes de intervención que propone el modelo de servicio descritos a continuación:

8.1.2.2. Frentes de intervención

Figura 13. Frentes de Intervención – Modelo de Servicios



Se describirá el modelo que se estructura en diferentes dimensiones; partiendo del eje central y estratégico que se expande radialmente en 5 frentes de intervención:

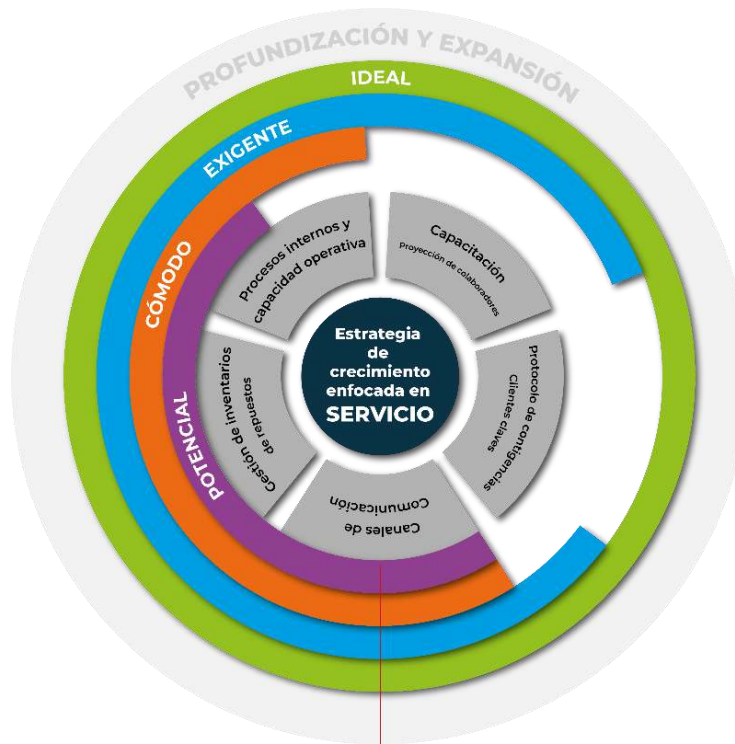
- Canales de comunicación
- Procesos internos y capacidad operativa
- Gestión de inventario de repuestos
- Capacitación y proyección de los colaboradores
- Protocolo de contingencia para clientes clave

Fuente: elaboración propia de los autores

Los frentes de intervención se refieren al agrupamiento de estrategias que componen el modelo y sobre el cual se desarrollan las píldoras de éxito que aplican, según el perfil del cliente.

8.1.2.3. Aros Perfil de cliente:

Figura 14. Aros de perfil de cliente – Modelo de Servicios



Se describirá el modelo que se estructura en diferentes dimensiones; partiendo del eje central y estratégico que se expande radialmente en 5 frentes de intervención:

- Canales de comunicación
- Procesos internos y capacidad operativa
- Gestión de inventario de repuestos
- Capacitación y proyección de los colaboradores
- Protocolo de contingencia para clientes clave

Fuente: elaboración propia de los autores

La siguiente dimensión en el modelo corresponde a los aros de color asignado a cada uno de los perfiles de los clientes ya segmentados para el modelo, como se describe en el numeral 7.5. Estos aros se extienden a largo sobre los frentes de intervención que les aplique.

8.1.2.4. Frente: Canales de Comunicación

Figura 15. Frente canales de comunicación



CANALES DE COMUNICACIÓN

Se requiere estructurar una propuesta donde se integren todos canales de comunicación en cada etapa del viaje del cliente desde la promoción hasta el seguimiento del servicio post venta, que conecten sus necesidades con el responsable al interior de la organización, para garantizar la respuesta y el cumplimiento eficiente de sus requerimientos.

Pildoras de éxito:

Crear esquema de actuación comercial	100%	100%	100%	100%
Implementar promoción en redes sociales	100%	100%	100%	100%
Fortalecer comunicación e interacción en Web	100%	100%	100%	100%
Fortalecer la comunicación con cliente (Mail)	100%	100%	80%	50%
Implementación del sistema de información compartido con cliente	100%	100%	80%	30%
Creación mesa de servicio vía PBX	100%	100%	100%	100%

IDEAL EXIGENTE CÓMODO POTENCIAL

Fuente: elaboración propia de los autores

Uno de los frentes claves a intervenir son los canales de comunicación integrados en la experiencia de servicio, que conecten las necesidades del cliente con el responsable al

interior de la organización, para garantizar la respuesta y el cumplimiento eficiente de sus requerimientos.

Se requerirá una segmentación de los canales de comunicación definidos considerando las características de la población a las que se quiera llegar, las herramientas tecnológicas y el mensaje a transmitir, de la siguiente manera:

- **Esquema de actuación comercial**

El inicio del proceso comercial con los clientes en Gilcar S.A.S debe estar a cargo de roles especializados, capacitados, competentes y con experiencia en el manejo de clientes empresa; con habilidades blandas y conocimiento técnico que atraiga, comprometa y fidelice a los clientes en su relación comercial.

Estos roles deben garantizar la adquisición de nuevos clientes como canal directo y cercano de promoción, incrementar las ventas de servicios contratados aumentando así la rentabilidad de la organización. Este equipo comercial debe conocer los productos y servicios hasta el nivel técnico de manera detallada, conocer el funcionamiento de la empresa al interior, el comportamiento del mercado y sus mejores prácticas de ventas incluyendo el análisis de precios.

Seguido a esto, parte de sus responsabilidades durante la ejecución del proceso es ser el canal directo y único de contacto con los clientes, identificando las oportunidades de mejora, proponiendo y desarrollando planes de acción que respondan a las necesidades de los clientes ya sea de canal, estrategia o producto, desarrollando tácticas para ampliar los segmentos de cobertura y promoviendo alianzas estratégicas a través de convenios comerciales y operativos.

Es clave que Auto montacargas Gilcar S.A.S reconozca que un equipo comercial es sostenible en el tiempo cuando se considera e implementa el estudio financiero necesario para ofrecer remuneración variable, de acuerdo con el cumplimiento de metas en adquisición de nuevos clientes, ventas en productos y servicios, renovaciones de contrato, todo esto relacionado con los indicadores de satisfacción de cliente.

- **Promoción en Redes Sociales**

Crear una estrategia de presencia en Redes Sociales que permita la visibilidad de la compañía en entornos digitales donde los clientes del sector están en constante interacción, de acuerdo con las características del cliente y el ámbito en el que se desenvuelve, es decir manejo de redes orientadas a nicho: como los emprendedores o pequeños empresarios interactúan en Facebook, Instagram y TikTok versus empresas de mayor envergadura que hacen contacto a través de redes especializadas como LinkedIn, YouTube o Twitter.

Como soporte a lo mencionado podemos citar el reporte Digital 2020 Global Overview de enero de 2020 donde se revela que 35 M de colombianos son usuarios activos de redes sociales en el último año, destacando que el 63% de éstos las utiliza por trabajo o negocio. Así mismo las redes de mayor uso en el país son YouTube con un 98%, Facebook con 95%, WhatsApp con 90% e Instagram con 77%

En la actualidad existen en el mercado servicios que apoyan a las empresas en el desarrollo de estas estrategias sin requerir la vinculación de personal especializado de manera directa. Los costos pueden variar de acuerdo con los objetivos de promoción, el alcance, las herramientas, el número de redes cubiertas y las piezas publicitarias, entre otros.

- **Comunicación e interacción en Web**

La página web es la cara visible y pública de la organización ante los clientes, por lo cual su contenido requiere ser actualizado y administrado constantemente. El diseño del sitio debe favorecer el acceso a la información de los productos y servicios de manera detallada, práctica y rápida. Con una arquitectura de la información planificada de tal forma que se aumenten las tasas de conversión cuando los clientes potenciales se interesan en adquirir el servicio. El canal debe permitir el acceso a asesoría de manera inmediata a través de enlace directo a un bot de ayuda o chat virtual en el WhatsApp Business de la organización.

Potencializar la promoción del portafolio de servicios a través de recursos visuales tanto gráfico, fotográficos y multimedia; permitirá que los clientes empaticen con la propuesta de una empresa profesional de alto nivel que posee una imagen corporativa contundente.

- **Cotización perfilada y efectiva**

Este punto de contacto debe ser manejado exclusivamente por el equipo comercial, como parte de las funciones de su rol y el conducto regular dentro de la estructura organizacional. Todas las negociaciones susceptibles a descuentos en precio o mejoras en condiciones de servicio deben ser estudiadas y concertadas al interior de la organización para ser informadas al cliente a una sola voz por parte del comercial.

Para el caso de las licitaciones el equipo comercial es el llamado a liderar e integrar a todas las áreas que participan de manera transversal en la construcción de oferta frente a los términos de referencia de ésta.

El canal de comunicación central en esta etapa es el mail, que debe corresponder al correo electrónico y dominio con uso único para tal fin, direccionado al equipo comercial y expuesto en la información de contacto de la web de la organización.

- **Comunicación en línea sobre ruta alistamiento de equipos**

De cara al cliente es importante establecer una ruta de comunicación conforme al avance de cada fase del alistamiento de la maquinaria alquilada, inicialmente y como piloto de la iniciativa se pueden manejar notificaciones vía mail a los correos corporativos de los roles de compras y de logística que requieren la información actualizada y la preparación de protocolos internos para la recepción de los equipos en alistamiento.

Recepción según requerimientos de clientes

Como primera actividad de validación de la satisfacción del cliente frente a las condiciones y especificaciones del servicio requerido, se recomienda establecer una comunicación previa con toda la información de la maquinaria a enviar: Ficha técnica, partes, condiciones, recomendaciones de recepción.

Durante la entrega de la maquinaria, el acta de remisión y el checklist de entrega deben quedar almacenados en el sistema en tiempo real con su respectiva aprobación y satisfacción.

Posterior a la entrega se debe establecer un contacto vía telefónica por parte del equipo comercial que valide el nivel de satisfacción y conformidad de los equipos y el servicio recibido.

- **Comunicación efectiva durante la operación**

Individualizar los canales para el mantenimiento preventivo y correctivo con el fin de mantener la relevancia de los dos procesos, el cual se propone de la siguiente manera:

- **Mantenimiento preventivo**

Fortalecer la programación de mantenimientos preventivos y garantizar los compromisos adquiridos con el cliente en el plan acordado mensualmente.

La programación del plan debe comunicarse vía mail por parte de un auxiliar de mantenimiento preventivo, al encargado de la logística del cliente para acordar las fechas, activando desde allí una ruta de comunicación que notifica: 1. Con una semana de anticipación, toda la información de alistamiento con el detalle del personal técnico que asistirá. 2. Con un día de anticipación, el recordatorio de la visita 3. En horas posteriores a la visita, la comunicación de hallazgos, el mantenimiento realizado, las piezas cambiadas, las recomendaciones, próximo mantenimientos y preguntas de satisfacción. La lista de chequeo de entrega debe quedar almacenada en el sistema en tiempo real con su respectiva aprobación y satisfacción, procurando eliminar la documentación física.

- **Mantenimiento correctivo**

Establecer un esquema de mesa de servicio vía PBX para atender todos los requerimientos y urgencia de los clientes en cuanto al funcionamiento de la maquinaria en operación, así como realizar el escalamiento de la novedad al interior de la organización, hacia la persona

o área que tiene la atribución y capacidad para resolverlo de acuerdo a la distribución o asignación de clientes a cada uno de colaboradores del equipo técnico.

Es importante la implementación del envío de notificaciones al cliente de los pasos del proceso que se llevará a cabo para solucionar su caso, la evolución del mismo al detalle en hora, fecha, técnico que atiende y posteriormente, la comunicación de hallazgos, el mantenimiento realizado, las piezas cambiadas, las recomendaciones, próximo mantenimientos y preguntas de satisfacción. La lista de chequeo de entrega debe quedar almacenada en el sistema en tiempo real con su respectiva aprobación y satisfacción, procurando eliminar la documentación física.

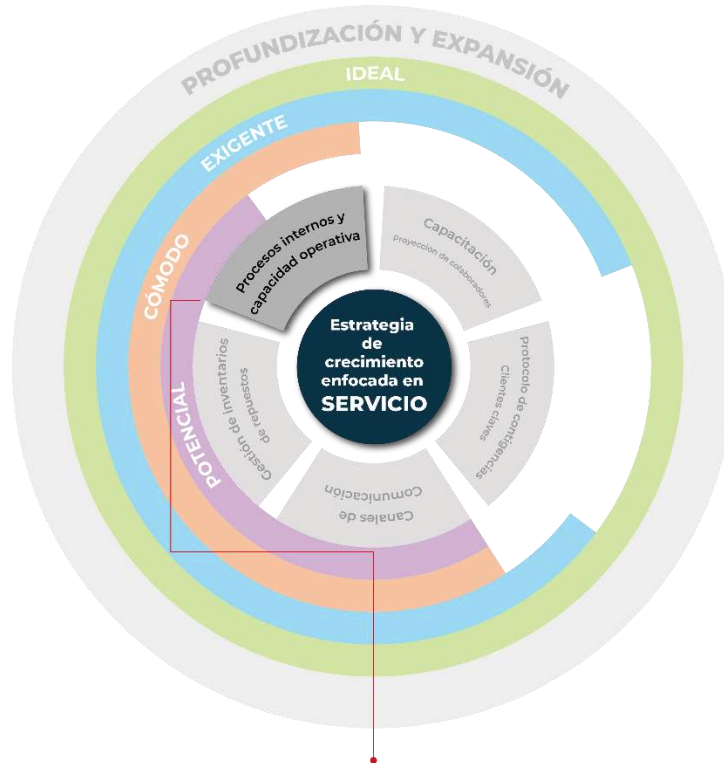
Se debe evitar la recepción de novedades por canales diferentes a los oficialmente establecidos, pues se generan desordenes en los procesos internos, dispersión de la gestión por parte del responsable y mala experiencia de cara a cliente que percibe la demora y desatención a su solicitud.

- Capacitación

Compartir la información técnica de la maquinaria y políticas del sistema de salud y seguridad en el trabajo con los clientes de manera virtual. La programación del plan de capacitación del área HSEQ debe comunicarse vía mail por parte del encargado, al coordinador de logística del cliente para acordar las fechas y separar los espacios de su personal sin afectar la operación.

8.1.2.5. Frente: Procesos internos y capacidad operativa

Figura 16. Frente Procesos internos y capacidad operativa



PROCESOS INTERNOS Y CAPACIDAD OPERATIVA

Apalancados en la documentación ya existente de todos los procedimientos, se recomienda la migración de una gestión funcional (por áreas, personas o cargos) a una gestión por procesos (ejecución lineal de actividades orientadas al cumplimiento de un objetivo específico).

Píldoras de éxito:

Cultura organizacional enfocada en servicio al cliente	100%	100%	100%	50%
Individualizar los equipos de mantenimiento preventivo y correctivo	100%	100%	100%	100%
Oferta de técnicos en sitio para clientes clave	100%	20%	0%	0%
Taller móvil	100%	70%	40%	10%
Protocolos de asistencia en sitio (Tiempos de respuesta)	100%	100%	100%	100%
Delegar atribuciones para la toma de decisiones	100%	100%	100%	100%
Plan de mejoramiento tecnológico	100%	100%	100%	100%

IDEAL EXIGENTE CÓMODO POTENCIAL

Fuente: elaboración propia de los autores

- **Procesos**

Apalancados en la documentación ya existente de todos los procedimientos, se recomienda la migración de una gestión funcional (por áreas, personas o cargos) a una gestión por procesos (ejecución lineal de actividades orientadas al cumplimiento de un objetivo específico) generando mejoras a lo documentado en sesiones de revisión y co-creación para la captura de valor con los equipos involucrados, abriendo los espacios de socialización y entendimiento y retando a la entidad a su actualización, cumplimiento y aplicación de los mismos de tal forma que los procesos estén encadenados, evitando cuellos de botella y cuidando que indicadores de proceso, estén directamente relacionados con su efectividad, lo que se verá reflejado en la satisfacción del servicio por parte del cliente.

Complementar esta construcción con procesos de evaluación y medición del modelo de servicio de acuerdo con lo planteado en esta investigación, en donde cada área que constituye un punto de contacto de cara al cliente debe estar comprometida con los resultados proyectados.

A continuación, algunas iniciativas de mejoramiento de procesos que complementan y fortalecen el modelo de servicio planteado:

- **Cultura organizacional enfocada en servicio al cliente**

La cultura organizacional parte de un ambiente laboral sano, un equipo de trabajo productivo y motivado con sentido de pertenencia empresarial, con promoción de espacios para desarrollo personal y profesional. Dentro de las últimas tendencias organizacionales está el desarrollo de estrategias de experiencia de empleados, la cual sustenta que si las empresas cuidan las experiencias de los empleados, ellos cuidarán las experiencias de los clientes.

La cultura refleja el pensamiento y comportamiento de las áreas internas y externas involucradas en el modelo de negocio, por lo tanto, una mala experiencia del cliente refleja un descuido interno de la organización. Entre más dinámico y flexible sea el contexto de

trabajo de cara a los colaboradores, más se incentivarán la innovación y satisfacción del servicio.

Capacitar a los equipos de trabajo en metodologías de servicio al cliente e identificar habilidades y competencias en la selección de nuevos empleados, ayudará a promover una cultura organizacional centrada en los clientes de sus productos y servicios.

- **Equipos de mantenimiento preventivo y correctivo autónomos e independientes**

La operación es la etapa clave para el cliente cuando se trata de alquiler de maquinaria para el proceso logístico, Auto montacargas Gilcar S.A.S hace parte de los proveedores críticos, por esta razón tanto los mantenimientos preventivos como los mantenimientos correctivos revisten igual nivel de importancia y deben ser planeados, ejecutados y monitoreados de manera independiente, así como la disposición de dos equipos de trabajo enfocados en cada uno de ellos para garantizar tiempos de respuesta efectivos, honrar los acuerdos pactados contractualmente y focalizar la atención mediante la escucha de los requerimientos y peticiones personalizadas de cada cliente.

Se sugieren alianzas con terceros que amplíen el rango de la capacidad operativa para mantenimiento en la reposición de partes, especialmente en otras ciudades donde los tiempos se perciben como extensos.

- **Oferta de técnicos en sitio para clientes clave**

Dada la necesidad de algunos clientes que por el número de equipos alquilados y de procesos requeridos para la maquinaria que provee Auto montacargas Gilcar S.A.S, manifiestan la necesidad de contar con soporte oportuno y en tiempo real, se propone realizar el análisis de viabilidad financiera y operativa para asignar técnicos de mantenimiento in-house en las sucursales de los clientes especialmente en ciudades diferentes a Bogotá. Esta puede añadirse al portafolio de servicios ofrecido por la organización en estudio y constituirse en un diferencial como parte de la propuesta de valor, que aporte significativamente a la satisfacción de los clientes en cuanto a rapidez, efectividad y compromiso con el servicio.

- **Taller móvil**

A partir de lo evidenciado en el diagnóstico y teniendo en cuenta que los tiempos de soporte ante novedades de mantenimiento de última hora, es el principal dolor explícito expresado por los clientes; se considera que la implementación de un carro-taller es una alternativa innovadora para Auto montacargas Gilcar S.A.S. Este permitirá mantener un stock de repuestos, piezas y aditamentos de alta rotación disponible para atender de manera inmediata los requerimientos técnicos inicialmente con cobertura en la ciudad de Bogotá, como un servicio priorizado para clientes clave, que reducirá los tiempos y los reprocesos de las visitas de diagnóstico, más los tiempos de conseguir el repuesto y de cambio e instalación.

- **Protocolos de asistencia en sitio (tiempos de respuesta)**

Abarcar propuestas de soluciones LEAN en este aspecto, que permitan generar ahorros en tiempo y gasto operativo, se propone que los diagnósticos de fallas se den inmediatamente después del reporte de la misma, bajo un peritaje virtual y guiado por el técnico especialista, que permita el alistamiento de partes y repuestos previos al desplazamiento al sitio.

Adicional a esto, se propone construir unas plantillas digitales de pre diagnóstico que se le proporcionen al cliente para que éste las envíe con el reporte de la falla y permitan al equipo técnico hacer un análisis previo y proceder con mayor agilidad.

De manera complementaria se sugiere que con el diagnóstico de criticidad de la falla se consulte y alimente la hoja de vida de la máquina, para así tomar acciones de mejora cuando ésta es repetitiva o requiere alguna intervención de mayor complejidad.

- **Delegar atribuciones para la toma de decisiones**

Es de gran importancia transmitir al equipo de trabajo las políticas o lineamientos administrativos que actualmente soportan las decisiones, para que los líderes de área a

partir de su conocimiento puedan tener la capacidad de decisión para solucionar de raíz los requerimientos de los clientes. Temas como la reposición de partes e incluso el cambio de máquinas de relevo mientras se realizan mantenimientos más críticos, deben ser considerados como parte de las decisiones operativas que le competen a estos roles de áreas técnicas y de mantenimiento.

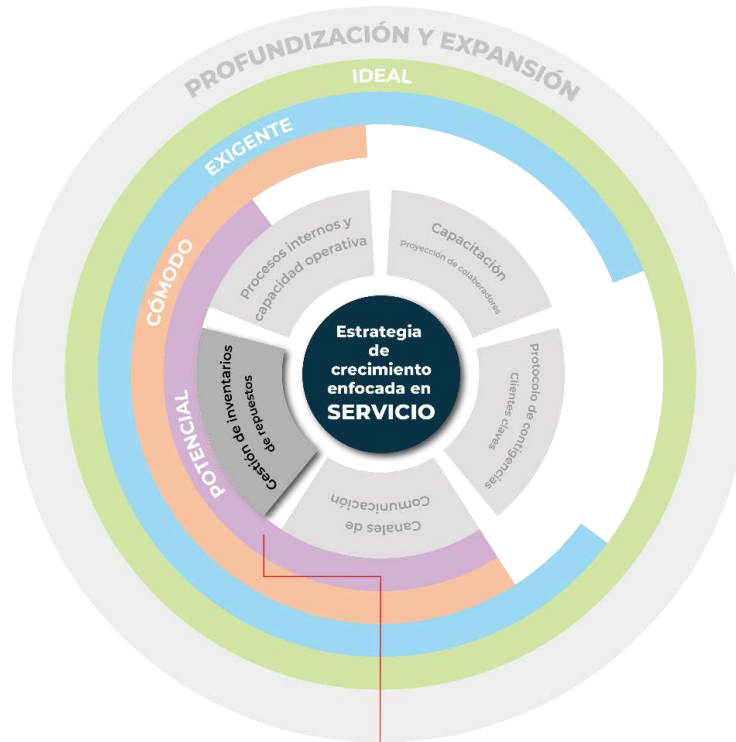
- **Tecnología**

Teniendo en cuenta que la tecnología es un habilitador y facilitador para mejorar el servicio y los procesos internos, no debe ser vista únicamente desde la instrumentación, la mejor practica es estructurar y diseñar un plan de mejoramiento tecnológico para la automatización progresiva de procesos, basado en una arquitectura tecnológica integrada, partiendo y aprovechando la solución SAMM Post-venta que está en proceso de implementación en Auto montacargas Gilcar S.A.S, como punto de partida hacia un sistema de administración de recursos empresariales ERP que involucra la gestión logística, con efecto en la planeación financiera y contable, ofreciendo una vista general para el análisis y toma de decisiones estratégicas.

Es importante asegurar que los sistemas implementados cuenten con las opciones de contactabilidad de seguimiento y notificación permanente hacia y de cara a los clientes, donde se dé alcance a la trazabilidad y consulta de una hoja de vida del cliente, la maquinaria alquilada y todos los eventos atendidos y relacionados al servicio.

8.1.2.6. Frente: Gestión de inventario de repuestos

Figura 17. Frente gestión de inventario de repuestos



GESTIÓN DE INVENTARIO DE REPUESTOS

Considerando que los clientes manifiestan dificultades con el servicio de entrega e instalación de repuestos de manera oportuna, se plantean diferentes acciones de cara a la gestión de inventarios que promueva una dinámica mejorada en los tiempos y atención de requerimientos.

Pildoras de éxito:

Pronosticar la demanda y clasificar el inventario	100%	100%	100%	10%
Alianzas con distribuidores nacionales de partes, repuestos y aditamentos de los equipos	100%	100%	100%	100%
Stock básico de maquinaria de relevo	100%	60%	10%	10%

IDEAL EXIGENTE CÓMODO POTENCIAL

Fuente: elaboración propia de los autores

Considerando que los clientes manifiestan dificultades con el servicio de entrega e instalación de repuestos de manera oportuna, se plantean diferentes acciones de cara a la

gestión de inventarios que promueva una dinámica mejorada en los tiempos y atención de requerimientos.

- **Pronosticar la demanda y clasificar el inventario**

Para lograr la efectividad del correcto manejo de inventarios, se hace indispensable llevar el registro de los repuestos de mayor rotación, pronosticado a partir del comportamiento de los clientes, el historial de soporte y la hoja de vida de la maquinaria alquilada. Así como la consideración de los picos de requerimientos según temporada con el fin de preparar la operación de manera certera. Adicional a esto, contar con la clasificación del inventario a partir de la frecuencia de rotación o la tipología de incidentes ocurridos con éstos, permitirá gestionarlo de manera organizada y en los tiempos de abastecimiento planificados. El jefe de mantenimiento es el perfil experto para realizar esta labor con apoyo del auxiliar de almacén

- **Alianzas con distribuidores nacionales de partes, repuestos y aditamentos de los equipos**

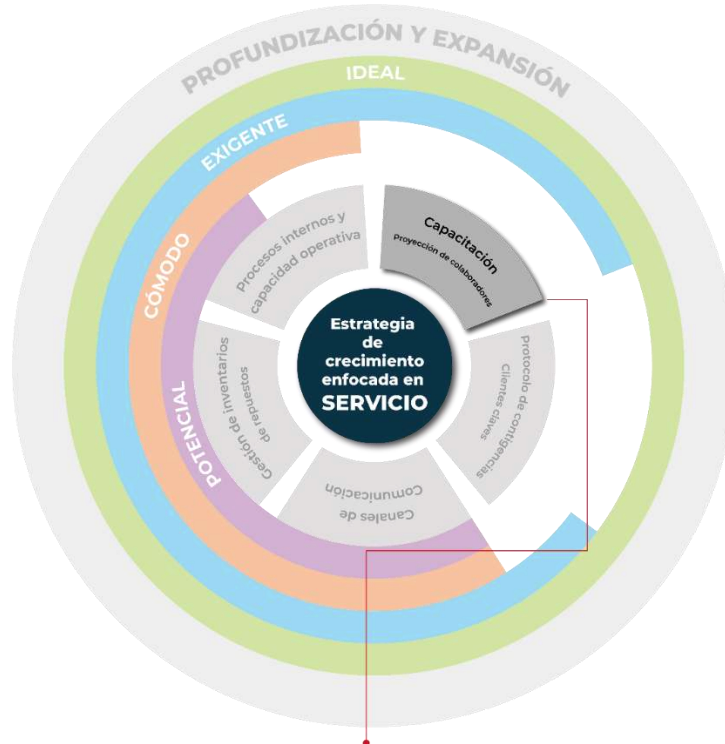
Establecer convenios y alianzas estratégicas para el suministro de repuestos y aditamentos, con distribuidores mayoristas locales o productores de partes funcionales para las máquinas que alquila Auto montacargas Gilcar S.A.S; que permitan reducir los tiempos de atención de cara a cliente, pues en la actualidad son dependientes de los procesos de importación con fabricantes directos.

- **Stock básico de maquinaria de relevo**

Analizar la viabilidad de contar con un stock de maquinaria por tipología, de alta rotación, con características similares y de una gama baja que signifique menor costo, pero que permita cubrir la operación de los clientes, cuando la reparación técnica implica dificultades o tiempos superiores para la reactivación de la operación.

8.1.2.7. Frente: Capacitación y proyección de colaboradores

Figura 18. Frente Capacitación y proyección de colaboradores



CAPACITACIÓN Y PROYECCIÓN DE COLABORADORES

Como parte del éxito de la implementación del modelo de servicio, uno de los frentes a abordar de manera interna es el de capacitación y formación en las habilidades requeridas por los colaboradores.

Pildoras de éxito:

Plan carrera	100%	100%	100%	100%
Formación del personal técnico	100%	100%	100%	100%

IDEAL EXIGENTE CÓMODO POTENCIAL

Fuente: elaboración propia de los autores

Como parte del éxito de la implementación del modelo de servicio uno de los frentes a abordar de manera interna es el de capacitación y formación en las habilidades requeridas por los colaboradores para cumplir con sus funciones, generar motivación y disminuir

índices de rotación, lo que impactará en el corto plazo en la percepción del buen servicio, toda vez que en la encuesta se percibió que a los clientes les genera confianza mantener comunicación con personas de trayectoria en la empresa.

- **Plan carrera**

Diseñar y ejecutar un plan carrera para los colaboradores, estableciendo los cargos actuales y sus perfiles requeridos a futuro, proyectando para cada uno de los cargos la línea de ascenso que pudieran seguir. Enseguida se debe determinar las competencias y experiencias que requiere cada cargo y diseñar los programas de capacitación que serían necesarios para preparar al colaborador.

La empresa podrá apoyar al equipo de trabajo en su formación a través de esquemas de convenios con cajas de compensación, cámara de comercio, SENA y demás entidades que promueven el desarrollo de los colaboradores. Esto podría complementarse con patrocinios como parte del salario emocional y motivador de retos para ascensos.

- **Formación de personal técnico**

El equipo de trabajo de las áreas de mantenimiento y operaciones cumplen el rol de principal soporte en la prestación de servicios de la empresa, para ellos se requiere garantizar el refuerzo y actualización permanente de sus conocimientos, por lo que se recomienda establecer un plan de capacitación que parte de los requerimientos básicos de documentación y archivo para consulta de todos los manuales de maquinaria y repuestos, seguido de formación directa con los fabricantes y distribuidores mayoristas o representantes de las marcas en el país, quienes pueden mantener actualizados en tendencias y mejores prácticas a los técnicos de la empresa.

Ampliar el conocimiento del equipo técnico en los modelos de negocio de los clientes puede generar valor en el entendimiento y planeación de mantenimientos, de acuerdo con las necesidades del proceso logístico de la planta donde la persona prestará el servicio.

8.1.2.8. Frente: Protocolo de contingencia para clientes clave

Figura 19. Frente Protocolo de contingencia para clientes clave



PROTOCOLO DE CONTINGENCIA CLIENTES CLAVE

La información del diagnóstico nos lleva a proponer estrategias de atención a requerimientos de urgencia que para el cliente revisten algún nivel de gravedad por riesgo en el desempeño de su operación ofreciendo respaldo personalizado y una solución de primer

Pildoras de éxito:
Gestión de bolsa de horas de soporte en horario extendido

100%	80%	20%	20%
------	-----	-----	-----

IDEAL EXIGENTE CÓMODO POTENCIAL

Fuente: elaboración propia de los autores

La información del diagnóstico nos lleva a proponer estrategias para generar soluciones innovadoras de cara a los clientes más representativos con los que cuenta Auto Montacargas Gilcar S.A.S. estableciendo una mejor comunicación, atención a requerimientos de urgencia que para el cliente revisten algún nivel de gravedad por riesgo en el desempeño de su operación; comprender la emoción del cliente, compartir su preocupación y ofrecerle respaldo personalizado y una solución de primer momento, puede

elevar de manera significativa el nivel de percepción de un mejor servicio y considerar a la empresa más que como un proveedor como aliado estratégico.

- **Gestión de bolsa de horas de soporte en horario extendido**

Diseñar dentro del portafolio de servicios un esquema de bolsa de horas para soporte en horario extendido (6:00 pm a 6:00 a.m. de lunes a viernes, sábados 2:00 pm en adelante y domingos y festivos 24 horas), que para clientes de perfil “ideal” puede adicionarse a su contrato sin costo como una forma de contraprestación a los ingresos que genera para la empresa.

Para los clientes de perfil “exigente” el servicio también puede ser ofrecido y pactado, sin embargo, para este cliente que demanda alto esfuerzo operativo (costo) pero que igualmente representa altos ingresos para la empresa, puede considerarse una tasa de descuento en el servicio y ser facturado únicamente en los casos de ser requerido.

Finalmente, el servicio debe ser tasado con un mínimo margen de rentabilidad para ser ofrecido a los clientes de perfil “cómodo” y “potencial” ya que se debe considerar como un diferenciador de servicio, sin que se considere necesariamente un producto de alta rentabilidad, pues el retorno de este tipo de servicios es intangible y apunta directamente a la emocionalidad del cliente.

El área de mantenimiento será el equipo de trabajo que soporte este esquema, donde en una fase inicial se sugiere que sean aquellos técnicos expertos e idóneos que frente a la propuesta participen voluntariamente. La planificación de disponibilidad puede organizarse por turnos mensuales y en caso de presentarse las eventualidades, los colaboradores en turno deben ser remunerados con salario representado en horas extras e incluso beneficios de transporte y alimentación o días compensados de descanso.

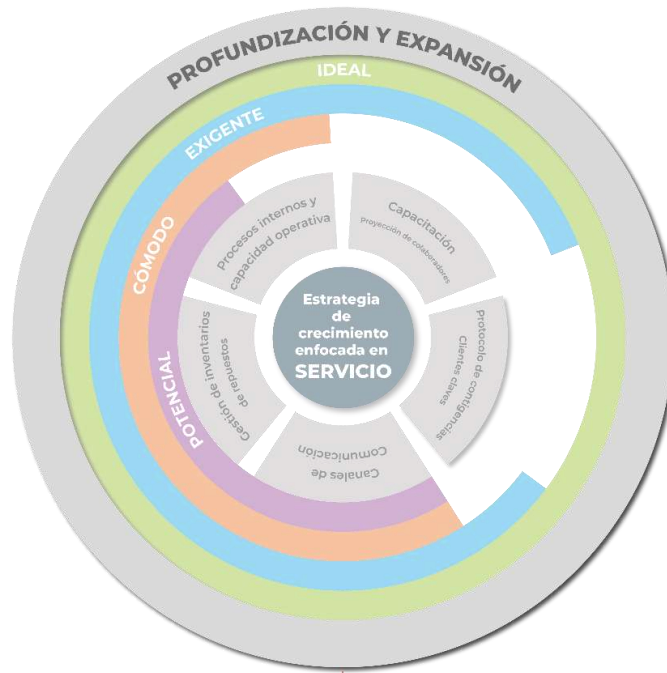
Aumentar la proporción de técnicos es una valoración que la empresa debe realizar de cara al número de empresas y de sucursales que se atienden más aun considerando que la

maquinaria de segunda mano requiere mayor esfuerzo en asistencia y demanda de repuestos.

El canal de contacto de este esquema corresponde al WhatsApp Business de la organización que direccionará la solicitud al jefe de mantenimiento quien la evaluará de manera inmediata y asignará a los técnicos en turno para activar el plan de trabajo.

8.1.3. Profundización y Expansión

Figura 20. Profundización y Expansión



PROFUNDIZACIÓN Y EXPANSIÓN

Una vez se empiecen a activar las acciones de mejora, cada uno de los frentes es susceptible de ser iterado y evolucionado a tal punto que permita la expansión de la compañía hacia nuevos clientes o segmentos que se irán incorporando a medida que la oferta se complementa centrada en los clientes y el servicio que la organización les preste.

Píldoras de éxito:

- Esquema de actuación comercial
- Manejo de redes sociales y web
- Canales de comunicación en etapa de cotización
- Canales en etapa de recepción y alistamiento
- Canales en operación
- Procesos internos y capacidad operativa
- Capacitación a colaboradores

IDEAL EXIGENTE COMÓDICO POTENCIAL

Fuente: elaboración propia de los autores

Por último, el modelo se compone de un arco exterior que corresponde a la dimensión de profundización y evolución, para representar que una vez se empiecen a activar las acciones de mejora, cada uno de los frentes es susceptible de ser iterado y evolucionado a tal punto que permita la expansión de la compañía hacia nuevos clientes o segmentos que se irán incorporando a medida que la oferta se complemente centrada en los clientes y el servicio que la organización les preste.

A continuación, algunas recomendaciones de evolución o escalamiento que pueden tener algunos frentes que se acabaron de detallar:

8.1.3.1. Esquema de actuación comercial:

Implementar una extensión del modelo comercial en cada una de las ciudades donde hoy la organización ya tiene presencia, con direccionamientos y lineamientos centrales en la estrategia y de acuerdo con el perfilamiento del cliente.

8.1.3.2. Manejo de Redes Sociales y Web:

Escalar a modelos integrales de marketing digital que se soporten en estrategias comerciales en diferentes canales y se apalanquen de la data de clientes y de los resultados de las campañas lanzadas.

Implementar acciones para mejorar el posicionamiento de la página web de Auto Montacargas Gilcar S.A.S. en buscadores de internet (SEO). Atrae tráfico, mejora la visibilidad, se vuelve relevante el contenido lo que no genera costo adicional, el soporte lo dan los equipos de marketing expertos.

Invertir en Google Ads que son anuncios patrocinados en los buscadores, esto genera pago, pero genera mejor eficiencia

8.1.3.3. Canales de comunicación en etapa de cotización

Se puede considerar el apalancamiento en automatización de respuestas inmediatas a correo para mejorar la contactabilidad y el nivel de relacionamiento en los primeros contactos con el cliente vía mail, notificando el estado de su proceso y el responsable de éste. Adicionalmente, se puede implementar un cotizador en línea que aliviane el trabajo

comercial y permita la entrada de solicitudes al equipo cuando los casos son excepcionales o requieren una revisión detallada.

8.1.3.4. Canales en etapa recepción y alistamiento:

Digitalización y virtualización del 100% de la documentación de requisito de procesos, alineado a la transacción automática a través del portal y módulos del sistema que integra la información de la empresa.

8.1.3.5. Canales en operación:

Avanzar hacia un sistema compartido con los clientes en donde éste pueda controlar de manera directa todos los procesos relacionados con los servicios alquilados:

- Calendario y agendamiento de mantenimientos preventivos y capacitaciones
- Hoja de vida de la maquinaria
- Trazabilidad de los procedimientos
- Notificaciones de recordatorio
- Histórico de los clientes
- Repositorio de documentación: checklist y actas
- Repositorio de información técnica de maquinaria

8.1.3.6. Procesos internos y capacidad operativa:

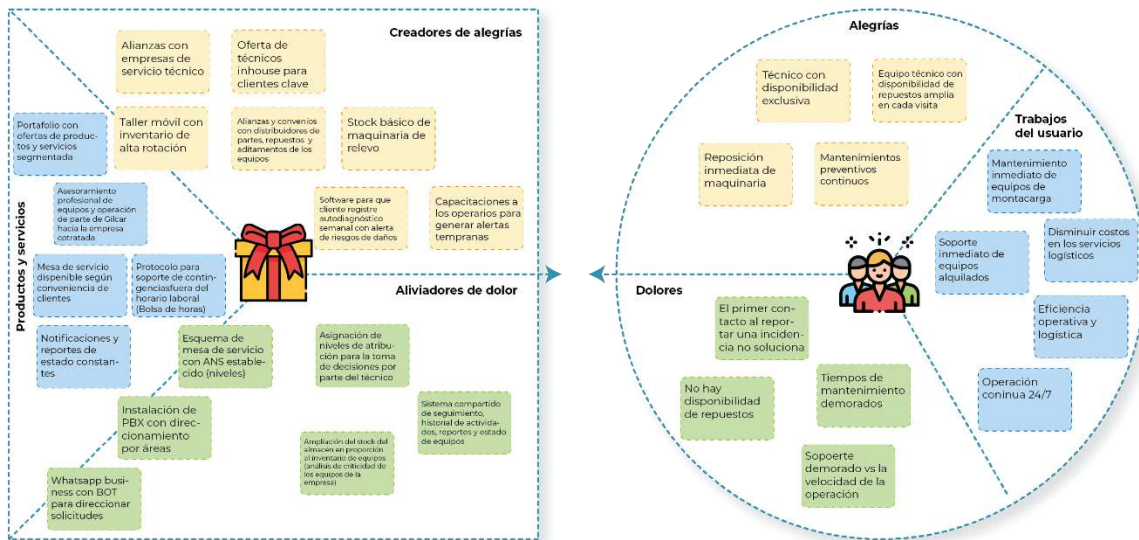
Realizar los análisis de productividad requeridos y el rediseño de la estructura organizacional para que se adapten a los requerimientos de proceso y garanticen la capacidad operativa de los equipos técnicos.

8.1.3.7. Capacitación a colaboradores:

Formar dentro del equipo técnico, gestores de conocimiento que fomenten la capacitación y desarrollo de habilidades técnicas a los colaboradores del área, permitiendo a la organización mantenerse actualizada y mejorando su posicionamiento.

8.2. Propuesta de Valor

Figura 21. Propuesta de Valor

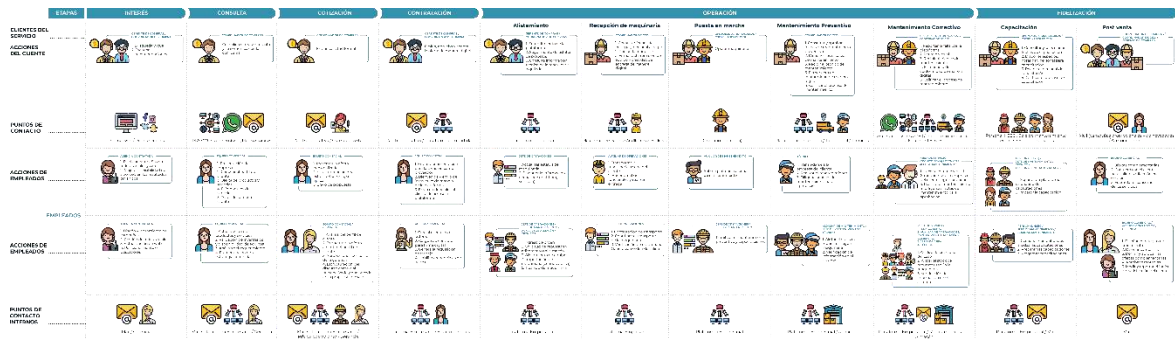


Fuente: elaboración propia de los autores

Se desarrolla el canvas o lienzo de propuesta de valor con el fin de consolidar y resumir los hallazgos principales de cara al cliente y la oferta de servicio proyectada en el modelo anterior, esto como insumo y herramienta para que Auto montacargas Gilcar S.A.S. enriquezca y lleve seguimiento metodológico, concienzudo y detallado del valor que genera cada una de las acciones que comience a implementar progresivamente respondiendo a las necesidades de su grupo objetivo.

8.3. Planteamiento de Blueprint de servicio

Figura 22. Blueprint de servicio



Fuente: elaboración propia de los autores

Como parte final del Plan de Intervención se construyó un esquema de servicio a alto nivel, a partir de la herramienta de Blueprint de servicio, en la cual se incluyen: las etapas, los clientes del servicio, las acciones del cliente, los puntos de contacto y los empleados con cada una de sus acciones frente y tras escena. Este planteamiento condensa la integralidad del servicio como un tejido orquestado enfocado en la productividad y la satisfacción del cliente. Se incluyen varias de las recomendaciones indicadas en el modelo anterior y se sugiere que se constituya como la base para empezar a construir el viaje ideal del cliente junto con el manejo interno a futuro. El diagrama a mayor escala se relaciona en el Anexo I.

9.Recomendaciones y conclusiones

9.1. Recomendaciones

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto y las conclusiones de cierre del trabajo

- Se sugiere diseñar, promover y mantener un plan estratégico desde la unidad visionaria, donde la empresa defina su norte con una proyección a corto o mediano plazo y uno de sus pilares clave se centre en servicio y la satisfacción del cliente.
- Desarrollar la experiencia de clientes como principio organizacional, y los valores en los colaboradores como la pasión por el buen servicio, el interés genuino por sus necesidades y el orgullo de pertenecer a la organización.
- Se recomienda realizar una revisión minuciosa del plan de intervención, con el fin de integrarlo a la estrategia, comprenderlo con los equipos involucrados y complementar las herramientas ideales planteadas como la propuesta de valor o el blueprint teniendo en cuenta que éstos hacen parte de los primeros acercamientos consolidados desde la investigación.
- Es pertinente que, con la revisión del modelo, sea evaluada la estructura organizacional, ya que se en éste se incluyen roles y fortalecimiento de áreas de servicio claves que requieren el aumento de capacidad y atribución para la toma de decisiones que alivianen los procesos y favorezcan los tiempos de servicio.
- Entendiendo que Auto montacargas Gilcar es una empresa familiar, se recomienda explorar las buenas prácticas de otras empresas del sector en donde cada uno de los roles en la estructura organizacional tiene una función específica en pro de los objetivos estratégicos de cara al servicio y asume la responsabilidad sobre las decisiones y acciones en la empresa.

- Partiendo del modelo, la organización puede desarrollar un concepto emocional que cubra la estrategia de servicio y potencie las ventajas de la cercanía y el contacto humano en el relacionamiento con sus clientes, evocando palabras como familia, aliados, coequipero, entre otras.
- A partir del plan estratégico es recomendable priorizar la implementación de los frentes planteados en el modelo y las píldoras de éxito propuestas, identificando las victorias tempranas que se pueden obtener de acuerdo con el impacto y esfuerzo medido.
- Es importante construir una ruta táctica para la implementación del modelo, delimitada por fases, con responsables, tiempos e indicadores a evaluar; considerando que varios frentes propuestos tienen proyección para su profundización y evolución.
- Se recomienda revisar e iterar la estrategia periódicamente y replantear con una frecuencia semestral a partir de los indicadores y resultados trazados, esto con el fin de mantenerse al día con las dinámicas del mercado y adelantarse a las necesidades de los clientes con ofertas a tiempo.

9.2. Conclusiones

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo proponer un modelo de servicio para una empresa colombiana del sector logístico, aplicando las metodologías de Diseño de Servicios y Pensamiento de Diseño, a partir de las cuales se realizó el diagnóstico y la construcción de la propuesta que aplica de manera particular a las condiciones actuales de la organización, el trabajo realizado demostró que la disciplina de Diseño de Servicios puede ser aplicada a empresas de diferente índole con la identificación de situaciones y particularidades que nos llevan a análisis certeros en su mayoría cualitativos, de igual relevancia que un método puramente matemático.

El ejercicio aplicado se estructuró con el soporte teórico de los fundamentos aprendidos durante la Maestría de Gerencia Estratégica del Diseño y de los principales autores y fuentes primarias que enmarcaron la investigación en el potencial innovador de la temática, las herramientas y el sustento del impacto que esta tiene en las organizaciones. Lo anterior permitió desarrollar de manera fluida la metodología y el abordaje del relacionamiento, la facilitación y la consolidación de hallazgos para converger en ideas estructuradas de intervención hacia la evolución de la empresa en estudio, respondiendo la pregunta de investigación orientada a la forma en que puede ampliar la cobertura de mercado, a partir de un modelo de servicio que se apalanca en metodologías centradas en la experiencia de cliente.

Seleccionar una empresa PYME del mercado colombiano de constitución e historia de administración familiar, con prácticas tradicionales pero con un modelo de negocio rentable y sólido, no solo retó al equipo de investigadores a derrumbar percepciones y paradigmas relacionados con la tipología de la empresa y el sector logístico, si no que demostró que las empresas de alto nivel no son las únicas que están en capacidad de plantear y desarrollar estrategias a partir del Diseño de Servicios centrado en los clientes. De esta manera Auto montacargas Gilcar facilitó con gran apertura toda su información y conocimiento, permitiendo ser el lienzo para plasmar ideas de obtención, de datos con el fin de construir un modelo único y a la medida, sin desconocer que en el entorno puede ser aplicable a compañías en situación similar.

Se destaca que la aplicación de herramientas como el mapa de viaje de usuario, el mapa de actores, la propuesta de valor y el blueprint de servicio, fueron un recurso técnico de alto nivel que a partir de la co-creación otorgaron el soporte requerido para generar resultados de valor. La planificación del diseño metodológico en etapas apalancadas en el Pensamiento de Diseño permitió llevar la investigación de manera organizada, coherente generando cohesión entre los hallazgos encontrados y cadencia al proceso.

El plan de intervención se diseñó a partir de la identificación de la causa raíz de los hallazgos del diagnóstico, realizando las propuestas para el cierre de brechas de la situación actual y también para llevar a la empresa a un estadio superior en cuanto a servicio. Se construyó además por primera vez un perfilamiento de clientes a partir de las características propias observadas en la información proporcionada por ellos y por la organización, el cual sirvió de base para construir un modelo de servicio contundente que responde a los perfiles y aborda los 5 frentes más críticos en los cuales se recomienda implementar soluciones para los dolores de los clientes. Adicional a esto se consolidó todo un esquema de servicio o blueprint que agrupa los procesos visibles e invisibles de cara a la experiencia, integrando las unidades que hoy se constituyen como silos; lo anterior junto con una propuesta de valor detallada con píldoras de éxito correspondiendo a las necesidades de sus clientes, afianzó de manera estructurada los puntos clave a abordar en la transformación del servicio de la empresa.

El trabajo realizado permitió al grupo de investigadores identificar tendencias y prácticas de mercado que valen la pena resaltar como son la importancia de la tecnología como facilitador y habilitador en la comunicación y los procesos de servicios, pero que la misma por sí sola no genera la innovación. Así mismo, la relevancia que adquieren las habilidades blandas en el pensamiento de los dueños o administradores de las empresas para incluir en su estrategia, aspectos intangibles como el Diseño de Servicios que aportan de manera rentable a su negocio en el mediano y largo plazo y responden a su vez a las necesidades actuales del mercado donde la emoción que genera el servicio se equipara con la generada por el cumplimiento de las especificaciones técnicas de un producto.

Finalmente, esta investigación puede constituirse como la línea base y punto de partida de diseñadores que se interesen en profundizar para la creación o planteamiento de nuevas herramientas, que enriquezcan la disciplina y permitan permear a la pequeña y mediana empresa del país contribuyendo al desarrollo y crecimiento empresarial que se apalanque en modelos innovadores.

10. Referencias

- ANDI. (2018). Obtenido de <http://www.andi.com.co/Uploads/Tercerizacio%CC%81n%20e%20intermediacio%CC%81n%20laboral%20balance%20y%20retos%20Colombia%20CESLA.pdf>
- BBVA. (8 de Agosto de 2017). *BBVA*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/airbnb-caso-exito-design-thinking/>
- Brown, T. (Junio de 2008). *Design Thinking*. Recuperado el 16 de Agosto de 2020, de Harvard Business Review: <https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf>
- Camara de Comercio de Bogotá. (2019). *Colombia: Sector Logístico*. Bogota: Acciones Y Valores. Obtenido de el conjunto de tareas de planificación, ejecución y control del flujo físico de bienes y servicios desde el punto de origen hasta el lugar de consumo con el objetivo último de cumplir con las exigencias
- Cardenas, J. (2018). *Revistadelogistica.com*. Obtenido de <https://revistadelogistica.com/actualidad/decisiones-pesadas-montacargas-a-la-medida/>
- Design Council. (2019). *Design Council*. Recuperado el 16 de Agosto de 2020, de Design Council: <https://www.designcouncil.org.uk/>
- DMI y Motiv Strategies. (2015). Obtenido de <https://translate.google.com/translate?hl=es&sl=en&u=https://www.dmi.org/page/DesignValue/The-Value-of-Design-.htm&prev=search&pto=aue>
- DNP. (2018). <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa>. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PresentacionEncuestaNacionalLogistica2018.pdf>
- EAN. (2017). *WWW*. <https://universidadean.edu.co/>. Obtenido de https://orientacion.universia.net.co/informacion_carreras: https://orientacion.universia.net.co/informacion_carreras/maestria/maestria-en-gerencia-estrategica-del-diseno-6645/universidad-ean-417.html
- EMIS University. (15 de 07 de 2020). <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/>. Obtenido de <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/>

com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/companies/index/competitors?pc=CO
&cmpy=1183410

- Engine Service Design. (s.f.). *Engine Service Design*. Obtenido de <https://www.enginegroup.co.uk/work/virgin-atlantic-heathrow-customer-experience>
- Garay, R. (30 de 08 de 2016). <https://home.kpmg/mx/es/>. Obtenido de <https://home.kpmg/mx/es/home/tendencias/2016/09/por-que-empresas-deben-transformarse.html>.
- Gartner. (Diciembre de 2014). <https://www.gartner.com>. Obtenido de <https://www.gartner.com/imagesrv/digital-marketing/pdfs/agenda-overview-for-customer.pdf>
- Gibbons, S. (9 de Julio de 2017). *Grupo Nielsen Norman*. Obtenido de <https://www.nngroup.com/articles/service-design-101/>
- Gibbons, S. (9 de Julio de 2017). *Norman Nielsen Group*. Obtenido de <https://www.nngroup.com/articles/service-design-101/>
- Goetsch, D., & Davis, S. (s.f.). *Introduction to Total Quality*. Merrill.
- Grupo Logis. (20 de septiembre de 2018). <https://grupologis.co>. Obtenido de <https://grupologis.co/cinco-tendencias-bpo-logistico/>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mejiro D.F.: McGRAW-HILL.
- Kochen, S. (5 de Julio de 2017). *Prototypr*. Recuperado el 4 de Agosto de 2020, de Prototypr: <https://blog.prototypr.io/>
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. Pearson Educacion.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *MARKETING Versión para Latinoamérica* (11va edición ed.). México: Pearson Education, Inc.
- KPMG. (30 de agosto de 2016). *HOME.kpmg*. Obtenido de <https://home.kpmg/mx/es/home/tendencias/2016/09/por-que-empresas-deben-transformarse.html>
- Lead Innovation Management. (14 de Junio de 2019). lead-innovation.com. Obtenido de <https://www.lead-innovation.com/es/blog/potencial-del-dise%C3%B1o-de-servicios>
- Master Service Design. (2013). *Master Service Design*. Obtenido de <https://www.servicedesignmaster.com/innovation-design-at-virgin-atlantic/>

- Mckinsey&Company. (25 de Octubre de 2018). Obtenido de <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design/es-cl#>
- Miller, M. E. (15 de Diciembre de 2015). *Practical Service Design*. Recuperado el 13 de agosto de 2020, de Practical Service Design: www.practicalservicedesign.com
- Negocios Globales. (sept de 2015). <http://www.emb.cl>. Obtenido de <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=2363&ni=outsourcing-en-logistica-una-tendencia-en-alza>
- Peña, R. O. (s.f.). <https://www.virtualpro.co/noticias>. Obtenido de <https://www.virtualpro.co/noticias/cinco-razones-para-optar-por-el-renting-de-maquinaria-pesada#:~:text=Acord%20Capital%20entrega%20cinco%20razones,nivel%20de%20Valor%20Presente%20Neto>.
- Polaine, A., Lovlie, L., & Reason, B. (2013). *SERVICE DESIGN From Insight to Implementation*. New York: Rosenfeld Media, LLC.
- Real Academia Española. (2019). *La Real Academia Española (RAE)*. Recuperado el 3 de Agosto de 2020, de Diccionario de la lengua española: dle.rae.es
- Real Academia Española. (2019). www.RAE.ES. Obtenido de <https://dle.rae.es/empresa>
- Sheppard, B., Kouyoumjian, G., Sarrazin, H., & Dore, F. (25 de 10 de 2018). *Mckinsey & Company*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design/es-cl#>
- Shostack, L. (1984). Designing Services That Deliver. *Harvard Business Review*. Recuperado el 2020
- Stickdorn, M., & Schneider, J. (2012). *This is Service Design Thinking*. New York, United States: John Wiley & Sons Inc.
- Stickdorn, M., Lawrence, A., Schneider, J., & Horneß, M. (2018). *This is Service Design Doing*. Sebastopol, United States: O'Reilly Media, Inc.
- Werther & Davis. (2008).
- Zendesk. (2017). Obtenido de <https://support.zendesk.com/hc/es/articles/203759076-Mejores-pr%C3%A1cticas-de-NPS-Qu%C3%A9-es-Net-Promoter-Score-y-c%C3%B3mo-me-puede-ayudar>

Anexo A. Procedimientos documentados en Auto Montacargas Gilcar S.A.S.

1	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN
2	PROCEDIMIENTO DE CONTROL Y TRATAMIENTO DE NO CONFORMIDADES
3	PROCEDIMIENTO DE GESTION DE MONTACARGAS BATERÍAS CARGADORES Y OTROS
4	PROCEDIMIENTO PARA EL COBRO DE DAÑOS
5	PROCEDIMIENTO PARA LIQUIDAR NÓMINA
6	PROCEDIMIENTO PARA LIQUIDAR LA PLANILLA (PILA)
7	PROCEDIMIENTO DE REPORTE DE ACTOS Y CONDICIONES INSEGURAS (RACI)
8	PROCEDIMIENTO DE VISITAS Y ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE
9	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN EXTERNA
10	PROCEDIMIENTO DE COMUNICACIÓN, PARTICIPACIÓN Y CONSULTA
11	PROCEDIMIENTO DE AUDITORIAS INTERNAS
12	PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO
13	PROCEDIMIENTO PARA LA IDENTIFICACION DE ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTALES
14	PROCEDIMIENTO DE CARGUE Y DESCARGUE DE EQUIPOS
15	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES Y CONTRATISTAS
16	PROCEDIMIENTO PARA EL MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO
17	PROCEDIMIENTO FINANCIERO
18	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DEL CAMBIO
19	PROCEDIMIENTO DE IDENTIFICACION Y EVALUACION DE REQUISITOS LEGALES
20	PROCEDIMIENTO DE ENTREGA USO Y MANTENIMIENTO DE ELEMENTOS DE PROTECCION INDIVIDUAL
21	PROCEDIMIENTO REPORTE E INVESTIGACIÓN DE INCIDENTE Y ACCIDENTE DE TRABAJO
22	PROCEDIMIENTO PARA LA IDENTIFICACIÓN EVALUACIÓN Y CONTROL DE LOS RIESGOS Y PELIGROS
23	PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL
24	PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN EL SG-SST
25	PROCEDIMIENTO DE PROCESOS DISCIPLINARIOS
26	PROCEDIMIENTO DE FUNCIONAMIENTO DEL COPASST
27	PROCEDIMIENTO PARA PRUEBAS DE DETECCIÓN DE CONSUMO DE ALCOHOL, TABADO Y SPA
28	PROCEDIMIENTO DE FUNCIONAMIENTO DEL COMITÉ DE CONVIVENCIA LABORAL
29	PROCEDIMIENTO PARA TRÂMITE DE QUEJAS POR PRESUNTO ACOSO LABORAL
30	PROCEDIMIENTO PARA EL USO SEGURO DE MONTACARGAS
31	PROCEDIMIENTO PARA TRABAJO SEGURO EN ALTURAS
32	PROCEDIMIENTO DE RESCATE EN TRABAJO EN ALTURAS
33	PROCEDIMIENTO DE REINTEGRO Y REUBICACIÓN LABORAL
34	PROCEDIMIENTO PARA GESTIÓN DE LA MEJORA CONTINUA
35	PROCEDIMIENTO PARA RETIRO DE PERSONAL
36	PROCEDIMIENTO DE BIENESTAR Y MOTIVACIÓN LABORAL
37	PROCEDIMIENTO DE DEFINICIÓN DE ESCALAFÓN SALARIAL
38	CONSTANCIA MENSUAL DE COMPORTAMIENTO VIAL DEL CONDUCTOR
39	PROCEDIMIENTO DE MANTENIMIENTO PARA VEHICULOS AUTORREGULADOS
40	PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN, ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN

Anexo B. Ficha técnica de la Encuesta a Clientes

Objetivo de la encuesta: A través de la aplicación de la encuesta exploratoria referida a opiniones de los clientes de Auto Montacargas Gilcar S.A.S se trata de una técnica desarrollada con fines investigativos con la cual buscamos obtener, de forma ordenada y metódica, información acerca de las variables involucradas en el tema de investigación, partiendo de la participación de la población de cliente.

La encuesta corresponde a una observación indirecta de los hechos que viven los clientes, cuya apreciación se obtiene por medio de las declaraciones de los representantes de cada las empresas o sus sucursales.

Tamaño de la muestra: 16 empresas

Técnica de recolección: La encuesta fue diseñada en formulario de GoogleForms https://docs.google.com/forms/d/1jyOC45e92_ioENZuuMb98VxWy1pq4a_pn33LcKJJAKY/edit, y distribuida a través de correo electrónico a los contactos directo y estratégicos de contacto directo del presentante legal la empresa Auto Montacargas Gilcar S.A.S

Fecha de recolección de la información: agosto 5 a agosto 20 de 2020

Diseño y realización: La encuesta fue diseñada y realizada por el equipo de investigadores Jimena Olarte, Norma Baron y Sergio Leon, estudiantes de la Maestría de Gerencia Estratégica de Diseño de la Universidad EAN con el objetivo de revelar las opiniones, percepciones, actitudes, características y aspiraciones comunes de los encuestados.

Universo: Base de clientes de la empresa objeto de estudio Auto Montacargas Gilcar S.A.S.

Anexo C. Formato de encuesta

Encuesta Experiencia de Servicio | Auto Montacargas Gilcar S.A.S



PROYECTO DE INVESTIGACIÓN | ean

Encuesta Experiencia de Servicio | Auto Montacargas Gilcar S.A.S

Antes de iniciar por favor tenga en cuenta:

-El objetivo de esta encuesta es conocer su percepción del servicio de Auto Montacargas Gilcar S.A.S, los datos recopilados serán tratados con reserva y usados con fines académicos para proponer planes de mejora.

***Obligatorio**

Escriba la empresa a la cual pertenece

Opcional

Tu respuesta

Indique el área a la cual pertenece *

Compras

Logística

Otro:

1. ¿Cuáles son las características más importantes al momento de elegir un proveedor de alquiler de montacargas ? *

Soporte y mantenimiento inmediato

Respuestas efectivas a sus inquietudes

Disponibilidad de equipos

Oferta competitiva en precio

Otro:

2. ¿Por qué decidió adquirir el servicio de alquiler de montacargas en lugar de comprar la maquinaria? *

Eficiencia operativa y logística

Reducción de costos y aumento de rentabilidad

Enfoque en el core de negocio

Disminución de riesgos en la operación

Otro:

3. En un imprevisto o urgencia de su operación ¿Qué es lo que más aprecia de nosotros? *

Disponibilidad de repuestos

Asesoría técnica

Soporte en sitio

Reposición de equipos

Otro:

4. ¿Ha tenido algún inconveniente con nuestro servicio? *

Si

No

Si su respuesta anterior fue SI, cuéntenos que ha sucedido.

Tu respuesta

5. Si tuviéramos que mejorar en alguno de los siguientes aspectos ¿Cuál considera que es el más relevante? *

Tiempos de respuesta y canales de comunicación

Disponibilidad de equipos y repuestos

Capacitación en operación y mantenimiento

Soporte de fallas

Otro:

6. ¿Cómo califica nuestro servicio? *

	1	2	3	4	5	
Malo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

7. ¿Con qué probabilidad recomendaría nuestro servicio? *

	1	2	3	4	5	
Poco probable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy probable

8. ¿La persona que le atiende frecuentemente comprende sus necesidades? *

Sí

No

Justifique la respuesta anterior. *

Tu respuesta

9. ¿Puede mencionar una persona en particular de nuestra organización que lo haya impresionado? Por qué? *

Tu respuesta

10. ¿Cuál considera que es la principal fortaleza de nuestro servicio? *

Tu respuesta

11. ¿De quién o de cuál empresa podríamos aprender? *

Tu respuesta

12. ¿Qué es aquello que como empresa nunca deberíamos dejar de hacer? *

Tu respuesta

Página 1 de 1

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este formulario se creó en Universidad EAN. [Notificar uso inadecuado](#)

Anexo D. Resultados de la encuesta

Marca temporal	Escriba la empresa a la cual pertenece	Indique el área a la cual pertenece	1. ¿Cuáles son las características más importantes al momento de elegir un proveedor de alquiler de montacargas ?	2. ¿Por qué decidió adquirir el servicio de alquiler de montacargas en lugar de comprar la maquinaria?	3. En un imprevisto o urgencia de su operación ¿Qué es lo que más aprecia de nosotros?	4. ¿Ha tenido algún inconveniente con nuestro servicio?	Si su respuesta anterior fue SI, cuéntenos que ha sucedido.	5. Si tuviéramos que mejorar en alguno de los siguientes aspectos ¿Cuál considera que es el más relevante?	6. ¿Cómo califica nuestro servicio?	7. ¿Con qué probabilidad recomendaría nuestro servicio?	8. ¿La persona que le atiende frecuentemente comprende sus necesidades?	Justifique la respuesta anterior.	9. ¿Puede mencionar una persona en particular de nuestra organización que lo haya impresionado? Por qué?	10. ¿Cuál considera que es la principal fortaleza de nuestro servicio?	11. ¿De quién o de cuál empresa podríamos aprender?	12. ¿Qué es aquello que como empresa nunca deberíamos dejar de hacer?
8/21/2020 13:08:39	Casa luker	Logística	Soporte y mantenimiento inmediato	Enfoque en el core de negocio	Soporte en sitio	Si	Soporte en sitio, respuesta de los técnicos, novedades con el equipo	Soporte de fallas	3	3	No	El técnico es bueno, pero no me da la solución definitiva el deterioro del equipo	No	Conocimiento técnico	Royal montacargas	El servicio post venta
8/21/2020 15:45:55	Servientrega	Logística	Soporte y mantenimiento inmediato	Eficiencia operativa y logística	Soporte en sitio	Si	Reincidencia en una maquina que se encuentra fuera de operación G-200	Disponibilidad de equipos y repuestos	4	5	Si	El inconveniente que hemos tenido esta fuera del alcance de las personas que dan el soporte.	Andres Curtidor, por la oportuna atención de nuestras necesidades	Programación de mantenimientos preventivos	Tienen todo lo que necesitan sin tener que aprender de alguien, se debe garantizar el cierre efectivo de las novedades.	Atender y cerrar efectivamente los requerimientos e inquietudes de los clientes.
8/22/2020 6:43:20	RANSA COLOMBIA S.A.S	Mantenimiento	Soporte y mantenimiento inmediato	Enfoque en el core de negocio	Soporte en sitio	No		Tiempos de respuesta y canales de comunicación	4	5	Si	Trata de atender a tiempo pero no hay stock de repuestos para Medellín	Ing. Carlos por su atención	Disponibilidad	Royal America	Responder a tiempo y las 24 horas
8/22/2020 8:50:15	RANSA	Mantenimiento	Todas las anteriores	Enfoque en el core de negocio	Soporte en sitio	Si	Falta de repuestos, atención de servicio demorado	Disponibilidad de equipos y repuestos	3	3	No	No se percibe preocupación por la reparación del equipo en el menor tiempo posible	No tengo puntos de referencia	no encuentro fortaleza	Mundial de montacargas	Dejar de mejorar
8/24/2020 9:30:46	Casa Luker SA	Logística	Respuesta efectivas a cada inquietud, Soporte inmediatos a las necesidades que surjan y oferta en precios	Reducción de costos y aumento de rentabilidad	Mas que un aprecio es el de poder contar con un soporte en sitio, el cual se debe mejorar en respuestas a tiempo	Si	La respuestas a las necesidades tardan mucho tiempo en brindar una solución	Soporte de fallas	3	4	Si	Comprende la necesidad que se le manifiesta pero los respuestas de atención y reparación tarda.	No tengo impresión alguna	los equipos y personal tecnico	No tengo algo en común que contar	Brindar respuestas de Servicios al tiempo que se requiere y/o surja una necesidad
8/24/2020 9:39:56	Casaluker	Logística	Respuestas efectivas a sus inquietudes	Reducción de costos y aumento de rentabilidad	Asesoría técnica	No		Disponibilidad de equipos y repuestos	3	3	Si	Esta atento a las necesidades presentadas	No	Rapida comunicación con el tecnico	No	Ofrecer servicios de calidad
8/24/2020 17:02:04		Logística	Soporte y mantenimiento inmediato	NA	Insatisfactorio	Si	Los equipos se averían de manera muy frecuente	Disponibilidad de equipos y repuestos	3	2	No	Tienen bastante oportunidad en el servicio al cliente	No	Seriedad por parte del señor Carlos Huertas	No conozco otros proveedores mejores	Mejorar los tiempos de respuesta
8/25/2020 10:57:11	Casa Luker	Logística	Soporte y mantenimiento inmediato	Enfoque en el core de negocio	Asesoría técnica	Si	Cambio de maquinas	Tiempos de respuesta y canales de comunicación	3	4	Si	La mayoría de las veces	Ninguna	Cercania	Amazon	Respuesta oportuna
8/25/2020 17:27:04	CASALUKER S.A - CEDI PEREIRA	Logística	TODAS LAS ANTERIORES- TAMBIEN TENER EN CUENTA LA PRIORIDAD EN REEMPLAZO DE ELEMENTOS QUE NO ESTEN FUNCIONANDO DEL EQUIPO	Eficiencia operativa y logística	NO HE PODIDO EVALUAR ESTE ITEM	No	Pero se ha solicitado desde el mes de mayo al técnico que realiza los mantenimientos mensuales a la montacargas que cambie las llantas de la montacargas a lo que hace caso omiso, no tiene fechas establecidas para el mantenimiento	Tiempos de respuesta y canales de comunicación	4	4	No	Como le mencione anteriormente la persona no da la prioridad a las recomendaciones como el cambio de las llantas de la montacarga, esta solicitud se hace debido a que tiene un desgaste que en algunas partes del piso le toca maniobrar con dificultad al montacarguista.	No, aun no los conozco	No he logrado interactuar mucho con ustedes	N/A	Perder el servicio al cliente externo.
8/26/2020 16:51:37	RANSA COLOMBIA	MANTENIMIENTO	Soporte y mantenimiento inmediato	Enfoque en el core de negocio	Soporte en sitio	Si	DEMORA POR REPUESTO(RUEDA)	Tiempos de respuesta y canales de comunicación	4	4	Si	ACTUA AL RITMO DE LA COMPAÑIA	JAVIER- ACTUA CON EFICACIA Y EDUCACIÓN	ACTITUD DE BUEN SERVICIO	DE TODO EL GREMIO	OFRECER UN BUEN SERVICIO
8/28/2020 14:24:51	MRO SERVICIOS LOGISTICOS	Compras	Soporte y mantenimiento inmediato	Reducción de costos y aumento de rentabilidad	Soporte en sitio	Si	FALLAS REPETITIVAS EN EQUIPOS, DEMORA EN ALGUNAS RESPUESTA FRENTE A LAS ACCIONES PENDIENTES.	Soporte de fallas	3	3	Si	Creemos que si , pero no sabemos si falta mayor recurso para dar solución en menos tiempo de lo ue necesita nuestra operacion	NO	LOS PRECIOS	UNIMAQ	MEJORA CONTINUA
8/28/2020 14:28:10	ROLDAN Y COMPAÑIA SAS	Logística	Oferta competitiva en precio	Eficiencia operativa y logística	Soporte en sitio	Si	ALGUNAS VECES EN MANTENIMIENTOS PREVENTIVOS NO SE CORRIEN DEFINITIVOS	Disponibilidad de equipos y repuestos	4	4	Si	Informa acerca de las programaciones y cuando no es posible reprograma	PAOLA BENAVIDES, POR SU CONSTANCIA EN LOS ENVIOS DE LAS PROGRAMACIONES	PRECIO	NA	ATENCIÓN Y SEGUIMIENTO A LOS REQUERIMIENTOS
8/28/2020 17:55:40	CERESCOS SAS	Compras	Oferta competitiva en precio	Esta era la necesidad de la empresa de acuerdo a la operación	Soporte en sitio	No		Tiempos de respuesta y canales de comunicación	4	5	Si	Atiende a las solicitudes	Ninguna	Calidad equipos	NINGÚN REFERENTE	CUMPLIMIENTO A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES
8/29/2020 10:58:22	Eliot	Producción	Soporte y mantenimiento inmediato	Todos	Reposición de equipos	Si	Respuesta oportuna en entrega de repuestos	Tiempos de respuesta y canales de comunicación	3	4	Si	Si responde pero falta respuesta inmediata	Todos son buenos	El apoyo de la gerencia general	Eliot	El soporte que da la gerencia general.
8/29/2020 11:05:08	Ega Kat Logística	Compras	Soporte y mantenimiento inmediato	Eficiencia operativa y logística	Asesoría técnica	Si	Demora en atención de varadas y los repuestos se demoran en llegar	Disponibilidad de equipos y repuestos	4	4	Si	La persona que me atiende da asesoría, pero muchas decisiones no dependen de él directamente y esto hace que los tiempos de espera sean demasiado largos	En este momento no	Disposición del personal	Siempre se debe aprender de nosotros mismos	Comunicación con el proveedor interno y externo
8/31/2020 8:42:38	Casa Luker	Logística	Soporte y mantenimiento inmediato	Eficiencia operativa y logística	Asesoría técnica	Si	Muy malos los Tiempos de respuesta a problemas con la montacargas	Las 4 opciones	3	3	Si	Conoce su trabajo	Ninguno	No tengo nada que comentar	No tengo idea	Mejorar cada día y cuidar a los clientes

Anexo E. Ficha técnica de la Entrevista

Objetivo de la entrevista: Esta entrevista de investigación cualitativa se aplica a dueños y empleados de la empresa Auto Montacargas Gilcar S.A.S con la cual se busca obtener información en detalle sobre el razonamiento, motivaciones y frustraciones, con el objetivo de entender desde su perspectiva particular las características que integran el servicio que reciben los clientes, así como su opinión sobre las causas de los inconvenientes mencionados por los mismos y sus opiniones para el mejoramiento del mismo

Universo Representado: Dueños y empleados de la empresa Auto Montacargas Gilcar S.A.S.







Tamaño de la muestra: 1 mujer hija de dueño y Gerente Administrativa de la empresa
2 Hombres, Jefe de Operaciones y Jefe de Mantenimiento

Técnica de recolección: Entrevista directa telefónica, meet y teams

Fecha de recolección de la información: agosto 15 a agosto 22 de 2020

Diseño y realización: La entrevista fue diseñada y realizada por el equipo de investigadores Jimena Olarte, Norma Baron y Sergio Leon, estudiantes de la Maestría de Gerencia Estratégica de Diseño de la Universidad EAN

Anexo G. Benchmark

EMPRESA						
QUIÉNES SON ?	Derco es el principal importador y distribuidor de vehículos, maquinaria y repuestos en Sudamérica. La empresa comercializa 10 marcas automotrices, 7 de motos y 14 de camiones y maquinaria (de construcción, agrícola y logística), además de numerosas marcas de implementos y repuestos. Asimismo, cuenta con la mayor red de distribución en la región, que incluye alrededor de 400 puntos de contacto (locales de venta y/o servicio, tanto de concesionarios como propios).	Empresa líder en Colombia, con más de 60 años de experiencia en la comercialización, alquiler y servicio de maquinaria de manejo de materiales y de sistemas de optimización de almacenamiento y estanterías. Reconociendo la necesidad del mercado colombiano de soluciones logísticas de almacenamiento, desde hace varios años somos agentes de estanterías GLOBAL para ofrecer un "one stop shop" a nuestros clientes para todas sus necesidades de bodega. En la actualidad UNIMAQ S.A. está en la vanguardia en el ofrecimiento de soluciones integradas de almacenamiento a nivel nacional.	Proveedor de soluciones de primer rango en todas las cuestiones y áreas de la intralogística. Desde hace más de 60 años, los requisitos y deseos de nuestros clientes ocupan en todo momento un lugar central.	Empresa dedicada a entregar soluciones eficientes para el manejo de carga paletizada en bodegas y centros logísticos. Ofrecemos productos exclusivos, de alta calidad y eficiencia que junto a más de 30 años de experiencia nos convierten en un aliado estratégico para su operación.	Líderes en planes de mantenimiento y reparación de montacargas, diesel, eléctricos, a gas o gasolina.	Expertos en outsourcing logístico, prestando un servicio oportuno y de excelente calidad.
PORTAFOLIO	Automóviles Maquinaria Postventa	Montacargas Manejo de contenedores Estanterías Otros equipos Repuestos y servicio	Productos Sistemas Servicios	Maquinaria Energía Repuestos Servicios	Montacargas Repuestos y llantas Equipos usados	Servicios Productos
ESPECIFICACIONES DE LOS PRODUCTOS	Automóviles: Suzuki Citroen Ds automoviles Dercocenter usados Derco flotas Maquinaria: Industrial Somos representantes en Colombia de Linde, Still, Hangcha y Komatsu Forklift, marcas líderes en el negocio industrial y en soluciones de almacenaje. Además, ofrecemos un servicio integral personalizado en el área de pre y post venta, generando confianza y seguridad en todos nuestros clientes. Marcas: Linde Komatsu Forklift Still Hangcha Postventa Usados Postventa: Postventa automotriz Repuestos y accesorios Postventa maquinaria	Montacargas: Hyster Lilley Uhlery Comblift Lifking Hyster: Combustión Eléctricos Elevadores - Pasillo angosto Tornapedidos - Orderpickers Trilaterales Gran tonelaje	Productos: Motacargas eléctricos Alquiler de montacargas Carretillas de ocasión Componentes automatizados Baterías / Tecnología de carga Estanterías Productos digitales Construcciones especiales Radiotransmisión de datos Sistemas: Proveedor de sistemas Vehículos autoaguados Sistemas de transporte continuo Sistemas de almacenación automáticos Sistemas de estanterías Picking y paletización Software y sistemas IT Servicios: Carretillas Recambios originales Sistemas logísticos Gestión energética Call4service (app) Salud / seguridad Manuales de instrucciones Renting	Maquinaria: Montacargas articulados Equipos eléctricos Aditamentos Equipos eléctricos de alto tonelaje Equipos a combustión Serie straddle carrier Energía: Cargadores Baterías de tracción Baterías de litio Repuestos: Repuestos para grúas horquillas Accesorios Repuestos multicarga Servicios: Servicio técnico 24/7 Administración de salas de baterías Marcas: Crown Carer (electric forklift trucks) Comblift EON (battery - solar - lithium) Rite hite (always looking ahead) Total Source RDH Haulotte	Montacargas: Combustión interna Eléctrico contrabalanceado Equipos warehouse Pallet truck / staker Repuestos y llantas: Repuestos y partes Llantas Accesorios Equipos usados: CLARK CQ30G DOOSAN G25E-5 CLARK GEX25 MEGALIFT CPD18 ANDINO TAN 30 ANDINO TAN 30 DUAL CLARK CQ25L Marcas: MegaLift Solutions Corp. Bobcat	Servicios: Alquiler Mantenimiento Aditamentos Productos: Venta de equipos Repuestos Proveedores: Crown Hyster Nissan Toyota Yale Caterpillar Komatsu Jungheinrich
CANALES DE PROMOCIÓN	Página Web Facebook Twitter	Página Web Facebook	Página Web Facebook LinkedIn Youtube Instagram	Página Web	Página Web LinkedIn Instagram Facebook	Página Web Facebook
COBERTURA COMERCIAL	Armenia - Barranquilla Bogotá - Bucaramanga Cali - Cartagena Chia - Cúcuta Florencia - Funza Ibagué - Manizales Medellín - Montería Neiva - Pasto Pereira - Santa Marta Sincelajo - Tunja Valledupar - Villavicencio Yopal Renta de montacargas: Barranquilla - Cartagena Sincelajo - Génaga de oro Montería - Cúcuta Entrerrios - Medellín Chinchina - Yopal Pereira - Ibagué Espinal - Bogotá Villavicencio - Cali Caloto - Popayan Servicio técnico y venta de repuestos: Funza, Cundinamarca Yumbo Itagui Barranquilla Bogotá D.C.	Bogotá Yumbo Medellín Cartagena Buenaventura Barranquilla	Bogotá Medellín Cali Barranquilla	Acopi Yumbo	Bogotá	Cartagena Barranquilla Santa Marta Sincelajo Cali Pereira Ibagué Bugá Bogotá Facatativa Sibania Funza Medellín Bucaramanga
REDES SOCIALES (Opiniones, calificaciones)	Facebook https://www.facebook.com/dercocolombia/ Calificación: # Comentarios: 0 Seguidores: 458	Facebook https://www.facebook.com/pg/Unimag-452413874900019/community/?ref=page_internal Calificación: # Comentarios: 0 Seguidores: 85	Facebook https://www.facebook.com/jungheinrichcolombia/ Calificación: 5 # Comentarios: 2 Seguidores: 621	No tienen Facebook	Facebook https://www.facebook.com/rcamontacargas.co/ Calificación: 5 # Comentarios: 1 Seguidores: 122	Facebook https://www.facebook.com/Automontacargas-Gicar-Ltda-445754912112983/ Calificación: # Comentarios: 0 Seguidores: 33
NICHO DE MERCADO	Transporte: Vehículos, camiones y motocicletas Maquinaria (construcción, agrícola, logística)	Empresas que requieran soluciones integradas de almacenamiento.	Comercio minorista y mayorista, alimentos y bebidas, logística, industria automoción e industria química y farmacéutica.	Industria logística, minera, aeronáutica y de generación y almacenamiento de energía renovable	Empresas que requieren planes de mantenimiento y reparación de montacargas.	Industria logística, alimentos y manufactura.
CERTIFICACIONES		ISO 9001:2008			ISO 9000 - 2000	ISO 9001
DIFERENCIALES FRENTE AL MERCADO	DercoIntegro es la guía que nos acompaña para llevar a cabo nuestros negocios de manera correcta. Rige todas las decisiones y acciones, ya sea al interior de nuestras empresa como ante el mercado, a la hora de vender nuestros productos y relacionarnos con nuestros clientes, proveedores, autoridades y competidores. Cada uno de quienes conforman el equipo de Derco está comprometido con adoptar y actuar en virtud del DercoIntegro, manteniendo así una cultura de excelencia ética. Sistema de Autocontrol y Gestión de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo	Asociados locales en todo el territorio colombiano Asesores en bienes y daciones de pago La más grande flota de maquinaria industrial para arrendamiento Más de 70 representaciones en diferentes tipos de industria y equipos Infraestructura y herramientas para entrenar a sus empleados en el uso del equipo Asesoría y servicio de emergencia	Sus soluciones Conocimiento del sector: - Conocimiento minorista y mayorista - Alimentos y bebidas - Logística - Industria - Automoción - Industria química y farmacéutica Aplicaciones: - Carga y descarga - Transporte - Almacenar - Preparación de pedidos Proceso de automatización	Guiar a través de la innovación, a nuestros clientes a migrar a maquinarias que usan energías más limpias. 145 técnicos profesionales varios capacitados en EE.UU. con continuos procesos de renovación de conocimiento enfocados en la productividad de nuestros equipos. 50 talleres móviles distribuidos en todo el territorio nacional georreferenciados para garantizar un servicio de atención de calidad.	Nuestros lineamientos están orientados a sistemas de operación sujetos a acciones de mantenimiento, basándonos además en las especificaciones del fabricante, las evaluaciones del comportamiento de los equipos y las recomendaciones del personal técnico especializado. Obteniendo los siguientes resultados: - Diminución considerable de fallas. - Efectividad de las acciones correctivas. - Prolongación de la vida útil. - Detección de fallas antes de causar daños mayores.	Transporte como valor agregado La capacitación en seguridad y manejo de montacargas es gratis
PROMESA DE VALOR				Queremos que puedas dedicarte por completo a tu negocio, y así lograr nuestro principal compromiso: tu continuidad operacional 24/7.		

Anexo H. Modelo de servicio



★★★★★ **IDEAL**



- Clientes con sede en Bogotá
- Alto número de equipos alquilados
- Alto nivel de confianza por antigüedad

FRUSTRACIONES

- Poca disponibilidad de repuestos y maquinaria de relevo
- Falta de atención y soporte inmediato (tiempos extensos)
- Falta de priorización en la resolución de contingencias

MOTIVADORES

- Disponibilidad y cercanía con las personas
- Oferta competitiva en precios
- Cumplimiento de niveles mínimos de un buen servicio

★★★★★ **EXIGENTE**



- Clientes con sedes a nivel nacional
- Alto número de equipos alquilados
- Alto nivel de exigencia y número de requerimientos

FRUSTRACIONES

- Falta de cobertura en todas las ciudades
- Falta disponibilidad de repuestos y maquinaria de relevo en todas las ciudades
- Falta de atención y soporte inmediato en todas las ciudades

MOTIVADORES

- Tener la operación controlada en todas las ciudades con maquinaria 100% funcional
- Atención exclusiva 7/24
- Oferta competitiva en precios

★★★ **CÓMODO**



- Clientes con sede en Bogotá
- Bajo número de equipos alquilados
- No presentan mayor novedad

FRUSTRACIONES

- Tiempo de atención y respuesta elevados y no prioritarios
- Falta de disponibilidad de repuestos, partes y aditamentos
- Canales de comunicación ineficientes

MOTIVADORES

- Cercanía del proveedor para atención y soporte
- Oferta competitiva en precios
- Cumplimiento de niveles mínimos de un buen servicio

★★ **POTENCIAL**



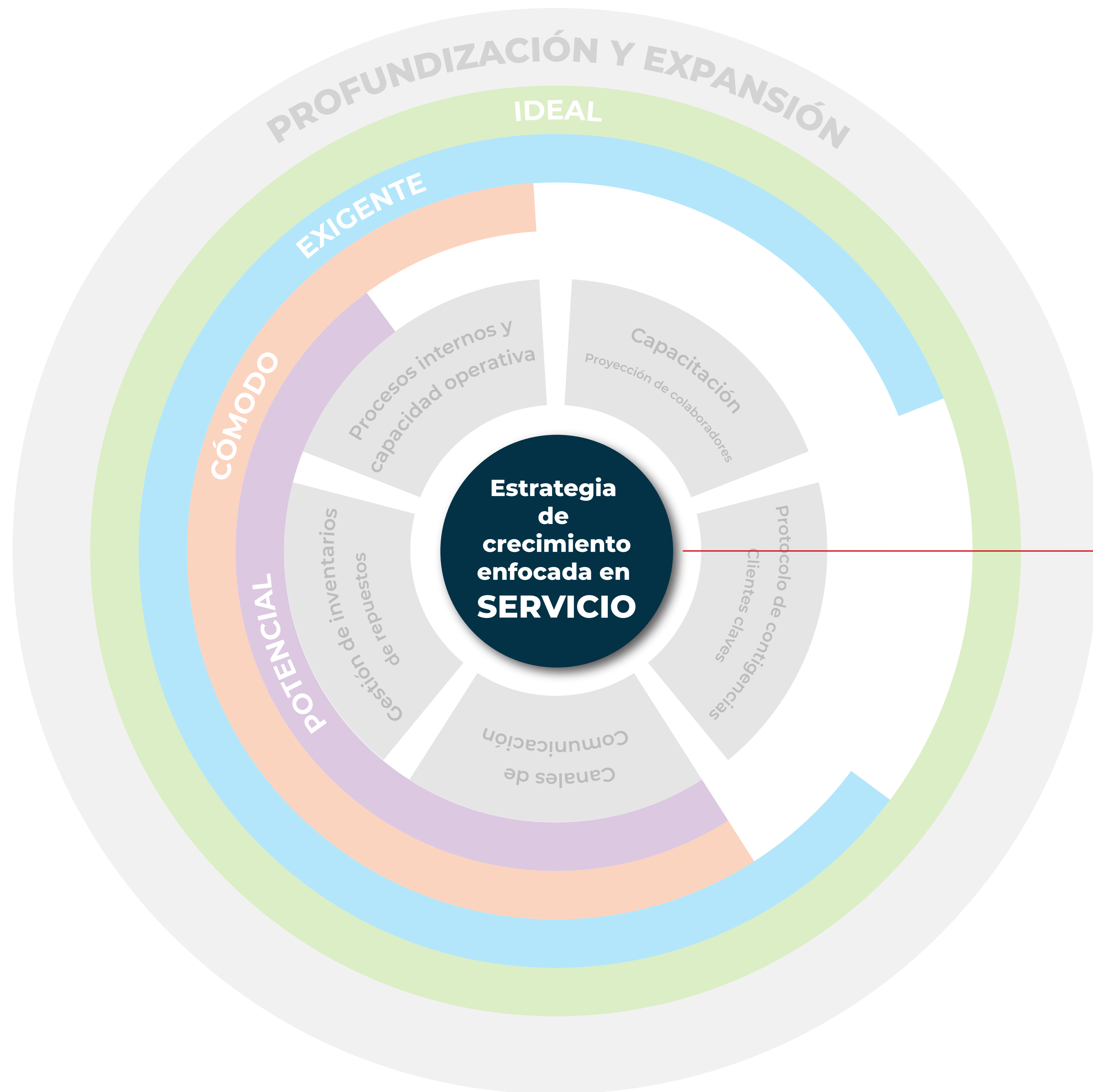
- Clientes con sedes a nivel nacional
- Bajo número de equipos alquilados
- Clientes nuevos con alto nivel de exigencia y de requerimientos

FRUSTRACIONES

- Tiempos de atención elevados y no prioritarios
- Poca disponibilidad de repuestos y maquinaria de relevo en todas las ciudades
- Falta de priorización en la resolución de contingencias

MOTIVADORES

- Atención exclusiva 7/24
- Oferta competitiva en precios
- Tener maquinaria 100% funcional (garantía)

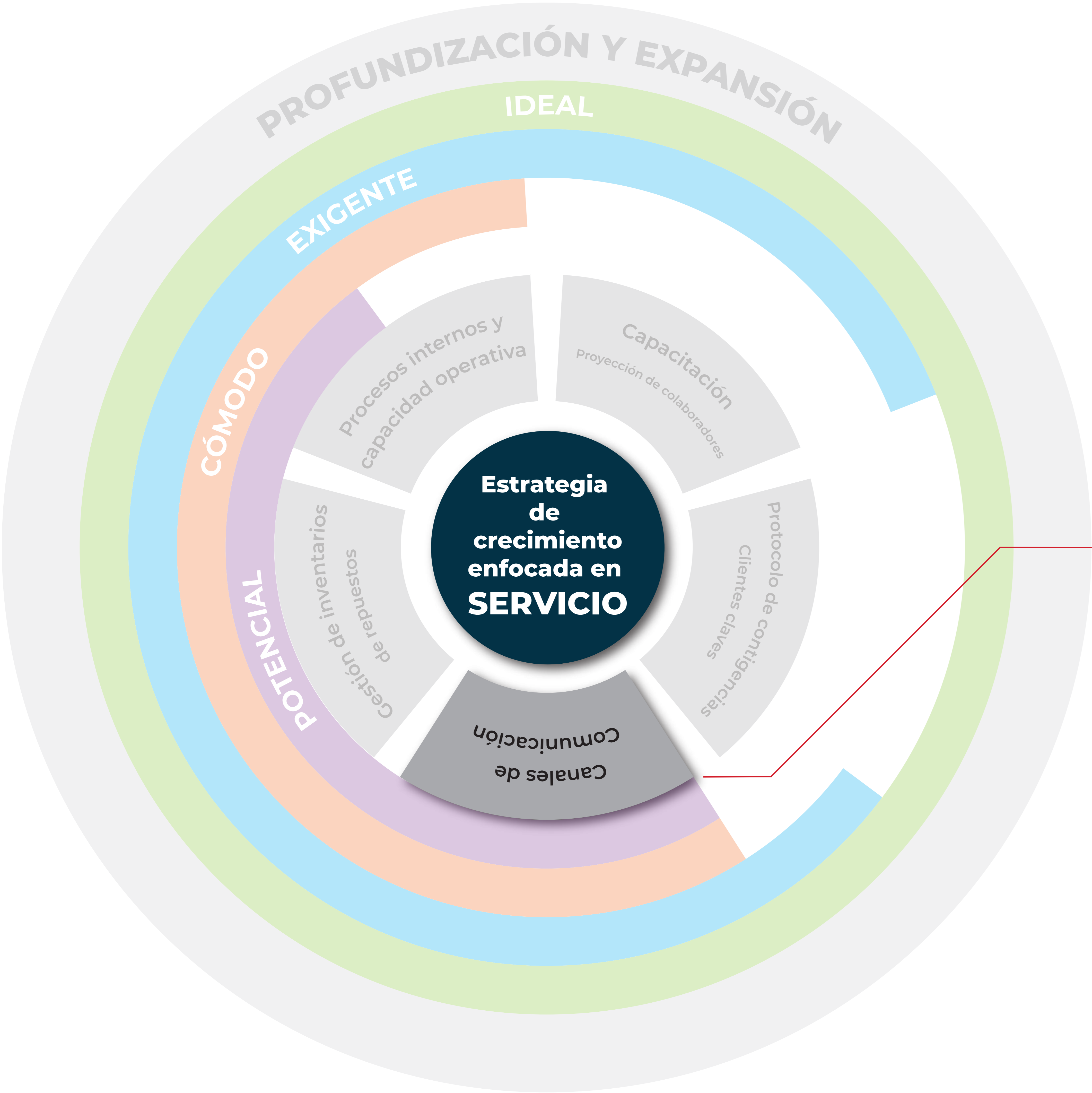


Se propone que este modelo sea el impulsor del diseño de un plan estratégico para acelerar su penetración y posicionamiento en el mercado Auto montacargas Gilcar S.A.



Se describirá el modelo que se estructura en diferentes dimensiones; partiendo del eje central y estratégico que se expande radialmente en 5 frentes de intervención:

- Canales de comunicación
- Procesos internos y capacidad operativa
- Gestión de inventario de repuestos
- Capacitación y proyección de los colaboradores
- Protocolo de contingencia para clientes clave



CANALES DE COMUNICACIÓN

Se requiere estructurar una propuesta donde se integren todos canales de comunicación en cada etapa del viaje del cliente desde la promoción hasta el seguimiento del servicio post venta, que conecten sus necesidades con el responsable al interior de la organización, para garantizar la respuesta y el cumplimiento eficiente de sus requerimientos.

Pildoras de éxito:

Crear esquema de actuación comercial	100%	100%	100%	100%
Implementar promoción en redes sociales	100%	100%	100%	100%
Fortalecer comunicación e interacción en Web	100%	100%	100%	100%
Fortalecer la comunicación con cliente (Mail)	100%	100%	80%	50%
Implementación del sistema de información compartido con cliente	100%	100%	80%	30%
Creación mesa de servicio vía PBX	100%	100%	100%	100%

IDEAL EXIGENTE CÓMODO POTENCIAL



PROCESOS INTERNOS Y CAPACIDAD OPERATIVA

Apalancados en la documentación ya existente de todos los procedimientos, se recomienda la migración de una gestión funcional (por áreas, personas o cargos) a una gestión por procesos (ejecución lineal de actividades orientadas al cumplimiento de un objetivo específico).

Pildoras de éxito:

Cultura organizacional enfocada en servicio al cliente	100%	100%	100%	50%
Individualizar los equipos de mantenimiento preventivo y correctivo	100%	100%	100%	100%
Oferta de técnicos en sitio para clientes clave	100%	20%	0%	0%
Taller móvil	100%	70%	40%	10%
Protocolos de asistencia en sitio (Tiempos de respuesta)	100%	100%	100%	100%
Delegar atribuciones para la toma de decisiones	100%	100%	100%	100%
Plan de mejoramiento tecnológico	100%	100%	100%	100%





GESTIÓN DE INVENTARIO DE REPUESTOS

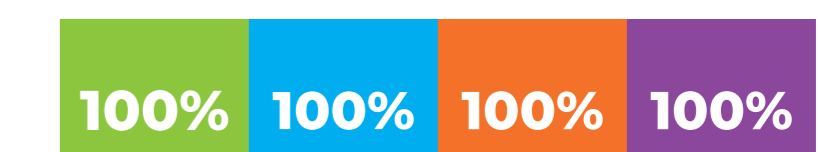
Considerando que los clientes manifiestan dificultades con el servicio de entrega e instalación de repuestos de manera oportuna, se plantean diferentes acciones de cara a la gestión de inventarios que promueva una dinámica mejorada en los tiempos y atención de requerimientos.

Pildoras de éxito:

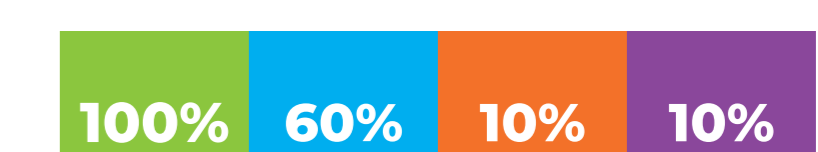
Pronosticar la demanda y clasificar el inventario



Alianzas con distribuidores nacionales de partes, repuestos y aditamentos de los equipos



Stock básico de maquinaria de relevo



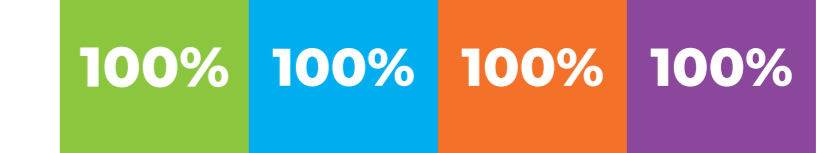


CAPACITACIÓN Y PROYECCIÓN DE COLABORADORES

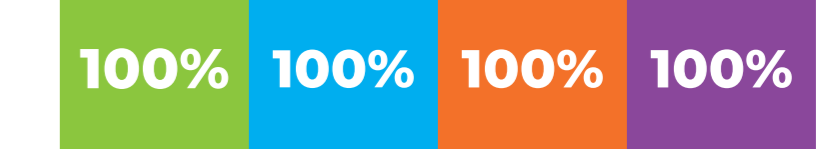
Como parte del éxito de la implementación del modelo de servicio, uno de los frentes a abordar de manera interna es el de capacitación y formación en las habilidades requeridas por los colaboradores.

Pildoras de éxito:

Plan carrera



Formación del personal técnico



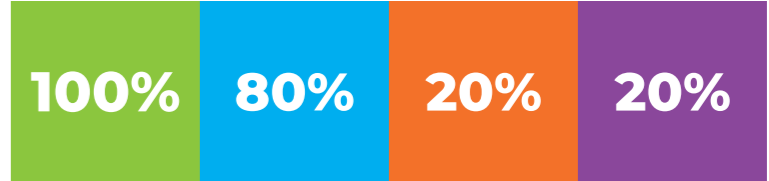


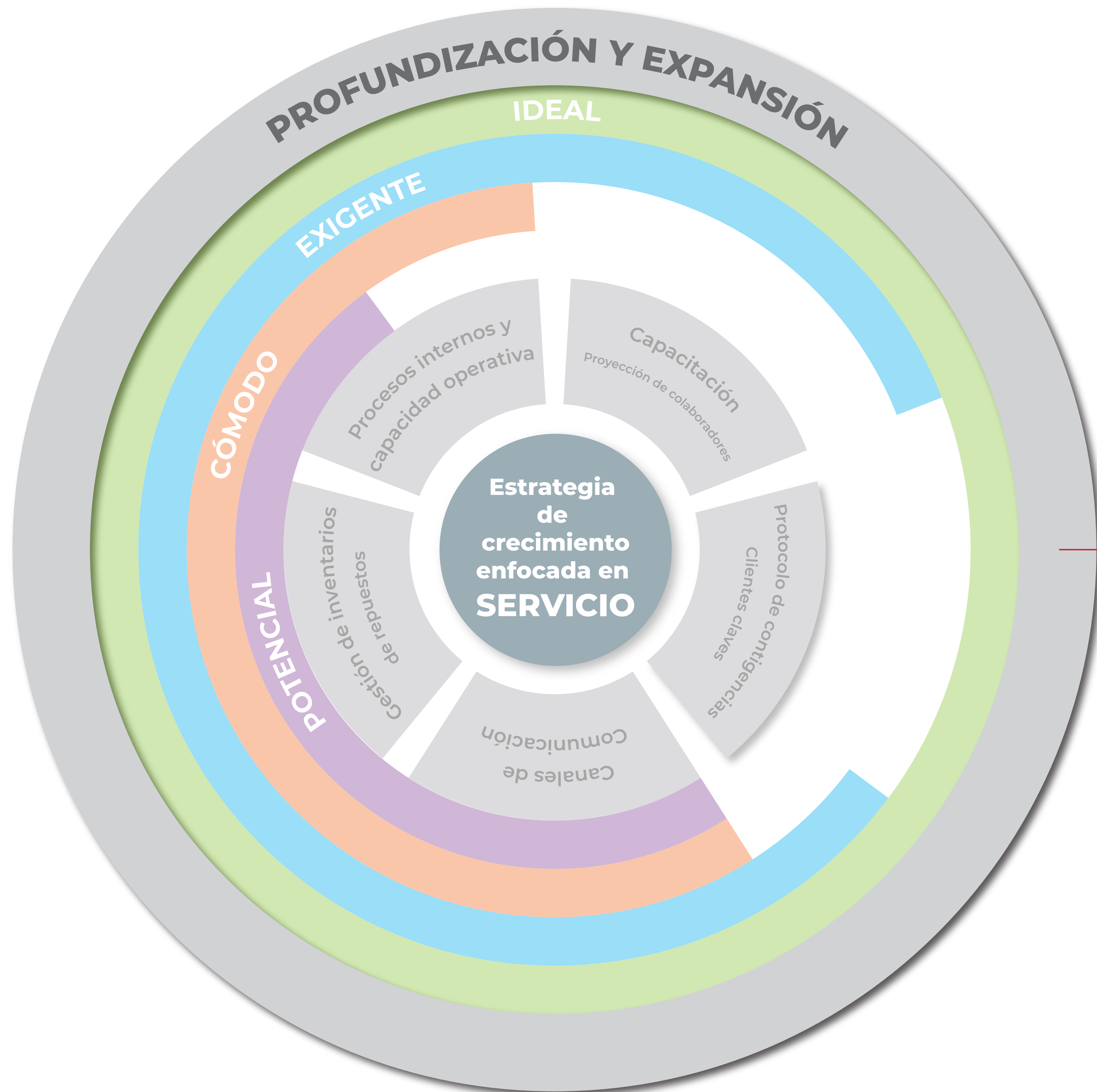
PROTOCOLO DE CONTIGENCIA CLIENTES CLAVE

La información del diagnóstico nos lleva a proponer estrategias de atención a requerimientos de urgencia que para el cliente revisten algún nivel de gravedad por riesgo en el desempeño de su operación ofreciendo respaldo personalizado y una solución de primer

Pildoras de éxito:

Gestión de bolsa de horas de soporte en horario extendido





PROFUNDIZACIÓN Y EXPANSIÓN

Una vez se empiecen a activar las acciones de mejora, cada uno de los frentes es susceptible de ser iterado y evolucionado a tal punto que permita la expansión de la compañía hacia nuevos clientes o segmentos que se irán incorporando a medida que la oferta se complemente centrada en los clientes y el servicio que la organización les preste.












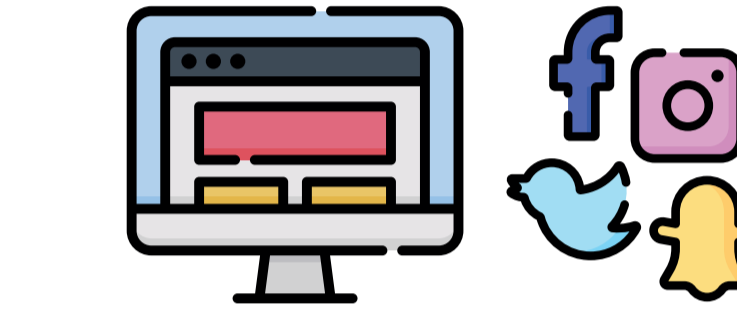
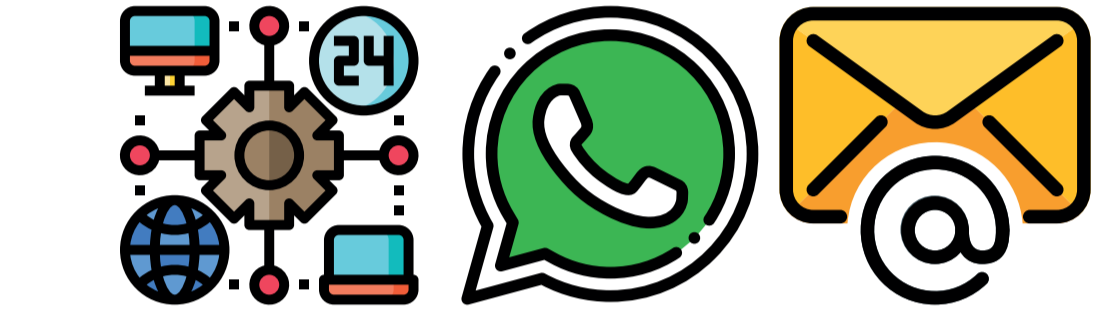



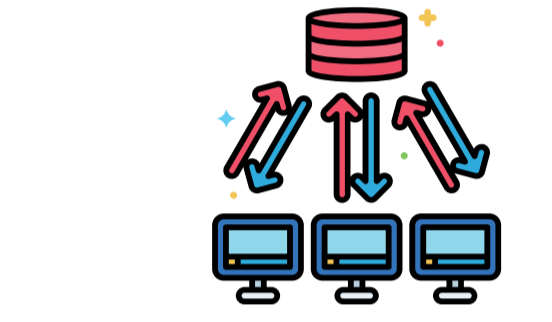

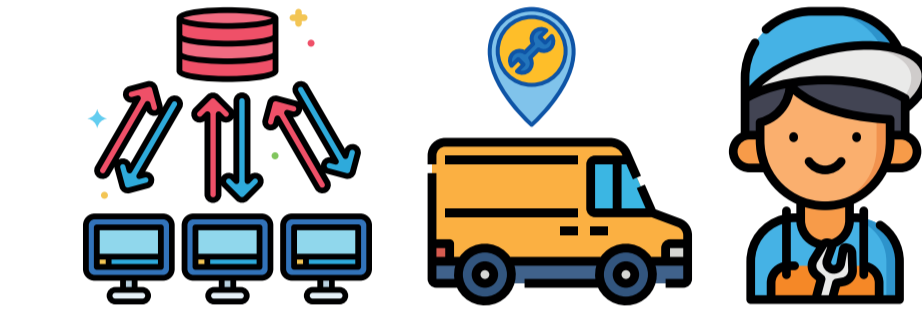
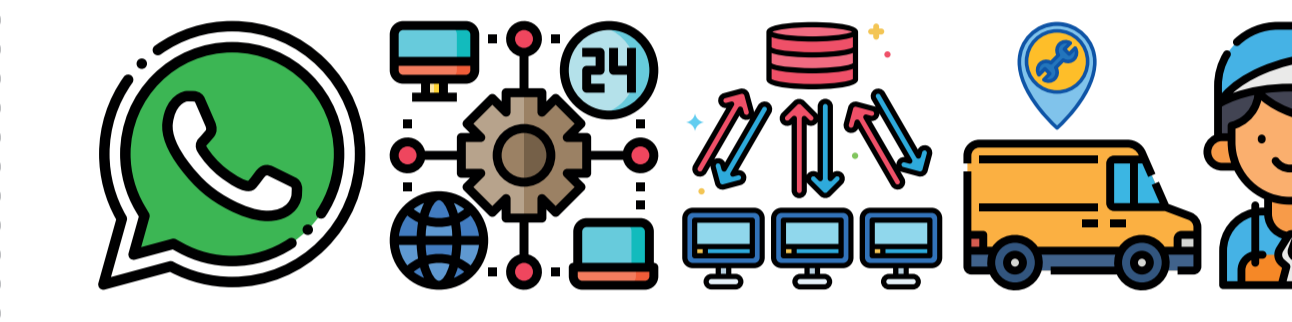



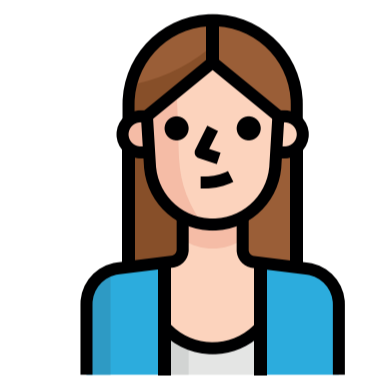

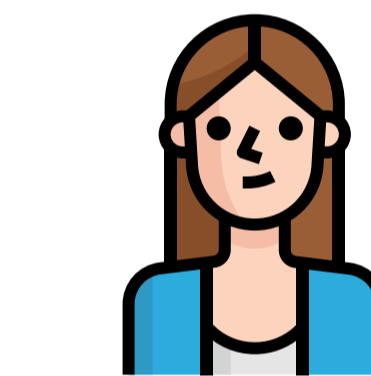

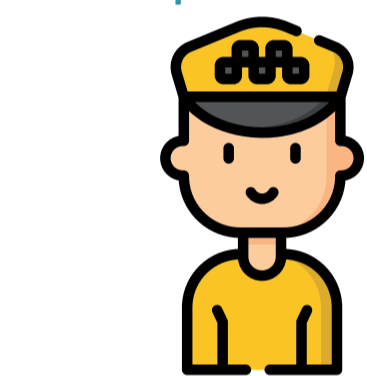



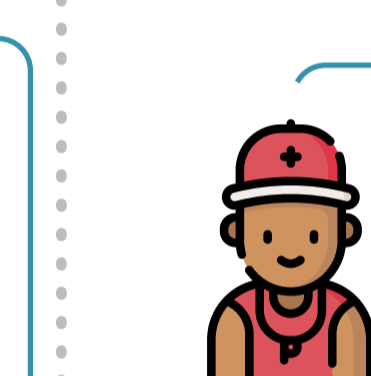


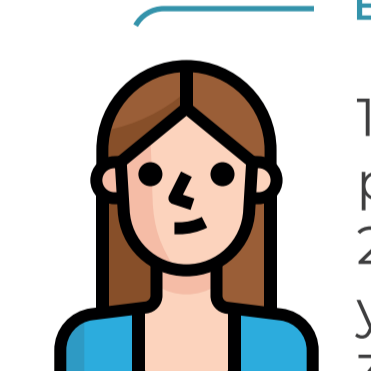
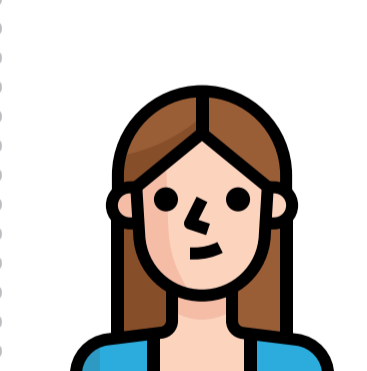







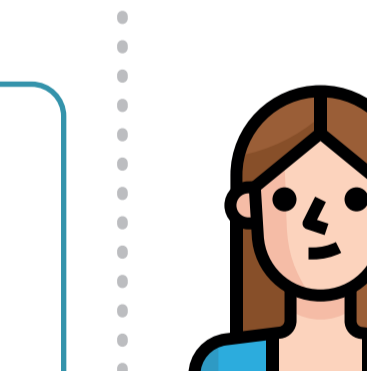

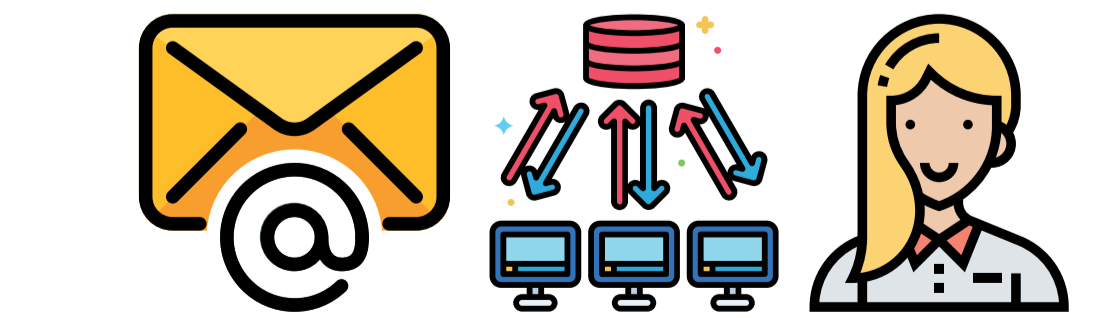



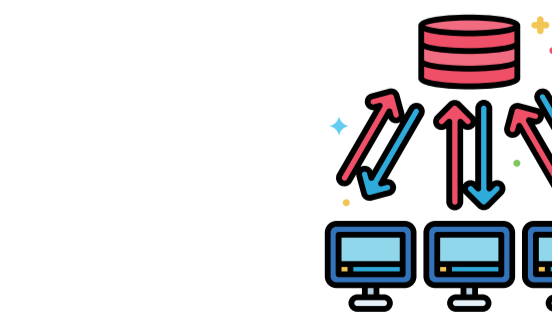
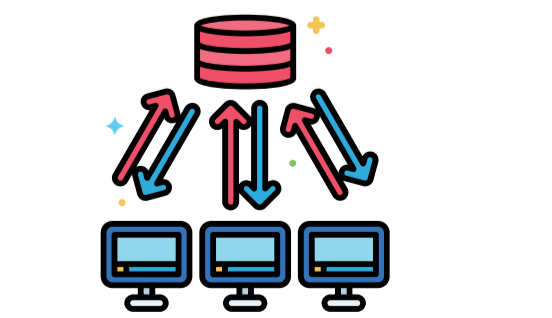
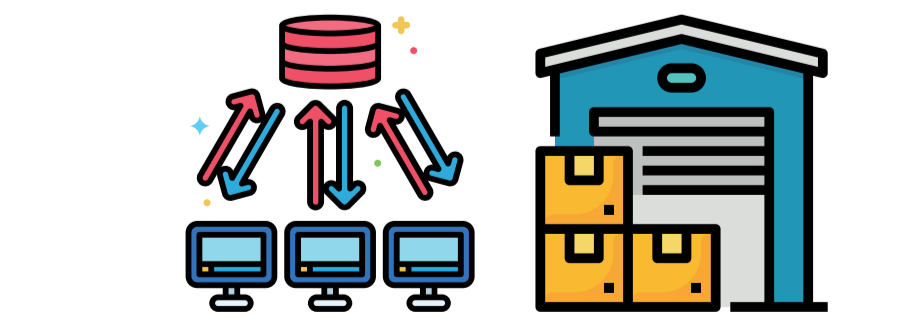

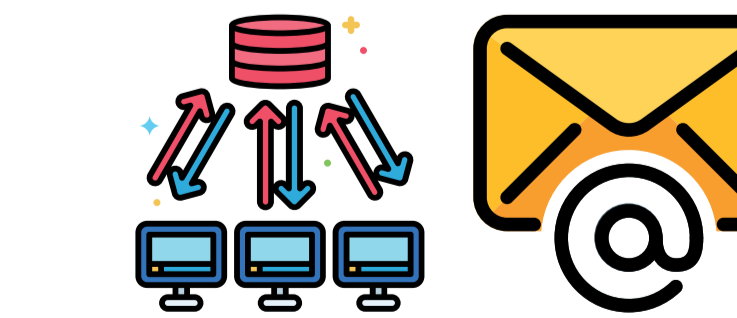

Pildoras de éxito:

100% 100% 100% 100%

- Esquema de actuación comercial
- Manejo de redes sociales y web
- Canales de comunicación en etapa de cotización
- Canales en etapa de recepción y alistamiento
- Canales en operación
- Procesos internos y capacidad operativa
- Capacitación a colaboradores

IDEAL EXIGENTE CÓMODO POTENCIAL

Anexo I. Blueprint

ETAPAS	INTERÉS	CONSULTA	COTIZACIÓN	CONTRATACIÓN	OPERACIÓN					FIDELIZACIÓN	
CLIENTES DEL SERVICIO	 GERENTE DE COMPRAS / COORDINADOR DE COMPRAS	 COORDINADOR DE COMPRAS	 COORDINADOR DE COMPRAS	 GERENTE DE COMPRAS / COORDINADOR DE COMPRAS	 GERENTE DE COMPRAS / COORDINADOR DE COMPRAS	 COORDINADOR DE CEDI	 OPERARIOS DE MONTACARGAS / COORDINADOR DE CEDI	 COORDINADOR DE CEDI	 OPERARIOS DE MONTACARGAS / COORDINADOR DE CEDI	 OPERARIOS DE MONTACARGAS / COORDINADOR DE CEDI	 COORDINADOR DE COMPRAS / COORDINADOR DE CEDI / GERENTE DE COMPRAS
ACCIONES DEL CLIENTE	1. Búsqueda virtual 2. Escucha recomendaciones	Consolida el requerimiento y se comunica con la compañía	Envía solicitud formal	Evalúa, aprueba y acepta la oferta de manera digital	1. Entendimiento de la plataforma 2. Seguimiento de estatus de procesos 3. Consulta información técnica de la maquinaria alquilada	1. Consultar fechas de entrega y personal a cargo 2. Recibir la maquinaria 3. Firmar acta remisión de equipo y checklist de entrega de manera digital	Operar maquinaria	1. Consultar y aprobar fechas de mantenimiento preventivo 2. Disponer los espacios de mantenimiento 3. Recibir al técnico de mantenimiento 4. Firmar acta de conformidad de manera digital 5. Calificar el proceso de mantenimiento	1. Reportar la falla por la plataforma 2. Peritarje virtual 3. Recibir al técnico de mantenimiento 4. Firmar acta de conformidad de manera digital 5. Calificar el proceso de mantenimiento	1. Consultar y seleccionar fechas de capacitación 2. Disponer espacios, horarios y personal para capacitación 3. Recibir al personal de capacitación 4. Calificar el proceso de capacitación	
PUNTOS DE CONTACTO	 Pagina web / Redes sociales	 PBX / Whats app business / Mail corporativo	 Mail corporativo / Cotizador web	 Mail corporativo / Plataforma compartida	 Plataforma compartida	 Plataforma compartida / Auxiliar de operaciones	 Operarios (si aplica)	 Plataforma compartida / Taller móvil / Técnicos	 Whats app business / PBX / Plataforma compartida Taller móvil / Técnicos	 Personal HSEQ / Jefe de mantenimiento Técnicos / Entidades aliadas	 Mail (campañas promocionales y de novedades) / Asesor comercial
ACCIONES DE EMPLEADOS	 AGENCIA CONTRATADA	 EQUIPO COMERCIAL	 EQUIPO COMERCIAL	 EQUIPO COMERCIAL	 JEFE DE OPERACIONES	 AUXILIAR DE OPERACIONES	 AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	 TÉCNICO	 MESA DE SERVICIO (TÉCNICO SENA / TÉCNICO / JEFE DE MANTENIMIENTO)	 PERSONAL HSEQ / JEFE DE MANTENIMIENTO / TÉCNICO / PERSONAL ENTIDADES ALIADAS	 EQUIPO COMERCIAL
	1. Publicar campañas en redes sociales y web 2. Mejorar la visibilidad del sitio web en los resultados orgánicos	1. Presentación de empresa 2. Conocer el perfil de cliente 3. Oferta de productos y servicios 4. Diferenciales del servicio 5. Datos de contacto cliente	1. Presentar la oferta personalizada 2. Incluir excepciones y extras del servicio, si aplica 3. Envío de propuesta	1. Enviar documentación para la creación como proveedor 2. Bienvenida y envío de instructivo de manejo de la plataforma 3. Envía credenciales al cliente de acceso a plataforma	1. Actualizar estatus de maquinaria 2. Disponer la información (fecha, personal, hora, vehículo)	1. Transportar la maquinaria a sede del cliente 2. Hacer pruebas funcionales y realizar entrega	1. Subir a plataforma fechas de mantenimiento	1. trasladarse a la empresa del cliente 2. Realizar el mantenimiento 3. Diligenciar actas del mantenimiento para aprobación	1. Hacer el peritarje virtual 2. trasladarse a la empresa del cliente según prioridad 3. Realizar el mantenimiento 4. Diligenciar actas del mantenimiento para aprobación	1. Disponer en plataforma calendario de capacitaciones 2. Impartir la capacitación	1. Ofertas complementarias 2. Contacto con el cliente para validar satisfacción en servicio 3. Estimular el consumo de los servicios
EMPLEADOS	 AGENCIA CONTRATADA	 EQUIPO COMERCIAL	 EQUIPO COMERCIAL / GERENCIA	 AUXILIAR COMERCIAL	 JEFE DE OPERACIONES / JEFE DE MANTENIMIENTO / AUXILIAR DE ALMACÉN / TÉCNICOS	 JEFE DE OPERACIONES	 JEFE DE OPERACIONES / JEFE DE MANTENIMIENTO	 AUXILIAR DE MANTENIMIENTO / JEFE DE MANTENIMIENTO / TÉCNICO	 MESA DE SERVICIO 1. TÉCNICO SENA, 2. AUXILIAR DE OPERACIONES, MANTENIMIENTO, ALMACÉN Y COMERCIAL) 3. JEFES DE ÁREA 4. TÉCNICO	 PERSONAL HSEQ / JEFE DE MANTENIMIENTO / AUXILIAR MANTENIMIENTO	 EQUIPO COMERCIAL / AGENCIA CONTRATADA / GERENCIA
ACCIONES DE EMPLEADOS	1. Diseño y lanzamiento de campañas 2. Gestión de redes sociales 3. Actualización de web 4. Posicionamiento en buscadores	1. Actualización de productos y servicios 2. Validación de inventarios y disponibilidad de equipos 3. Análisis del requerimiento 4. Estructuración de la estrategia comercial	1. Análisis del perfil de cliente 2. Estructurar la oferta a partir del perfil de cliente 3. Aprobaciones por parte de la gerencia 4. Estructuración del discurso comercial personalizado y apalancado en la propuesta de valor	1. Crea al cliente en el sistema 2. Cargue de contrato para firma digital 3. Genera la requisición de trabajo 4. Habilita credenciales de acceso	1. Ingreso de orden 2. Solicitud de repuestos y aditamentos al almacén 3. Alistamiento de equipos 4. Importación de maquinaria (cuando aplica) 5. Traslado de maquinaria	1. Contratación de transporte 2. Coordinar el transporte de la maquinaria 3. Verificación de maquinaria 4. Generación orden de salida	1. Planificar el mantenimiento preventivo y capacitaciones	1. Alistar el stock de repuestos según la maquinaria 2. Verificación de información en el sistema	1. Analizar la criticidad del caso 2. Alistar el stock de repuestos según la maquinaria 3. Verificación de información en el sistema	1. Gestionar con entidades aliadas las capacitaciones 2. Preparar las capacitaciones 3. Programar capacitaciones	1. Diseñar estrategias de crecimiento 2. Diseñar campañas 3. Definir y aprobar las ofertas complementarias 4. Aprobar estrategias 5. Medir y reportar el índice de satisfacción del cliente
PUNTOS DE CONTACTO INTERNOS	 Mail / Gerencia	 Mail / Plataforma Empresarial / Gerencia	 Mail / Plataforma Empresarial / Jefe de operaciones / Gerencia	 Plataforma Empresarial / Equipo comercial	 Plataforma Empresarial	 Plataforma Empresarial	 Plataforma Empresarial	 Plataforma Empresarial / Almacén	 Plataforma Empresarial / Mail (si es necesario) Almacén	 Plataforma Empresarial / Mail	 Mail



GERENCIA



OPERARIOS DE MONTACARGAS



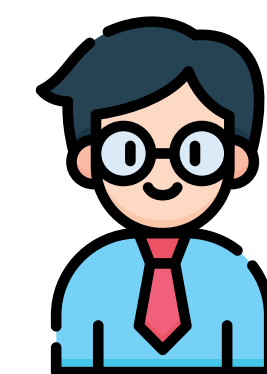
JEFE DE MANTENIMIENTO



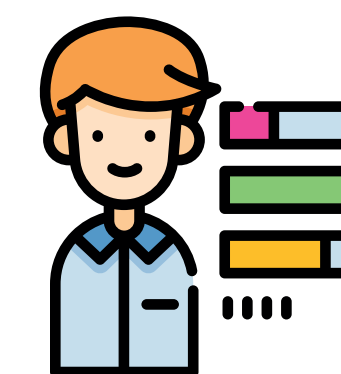
AUXILIAR ALMACÉN



ENTIDADES ALIADAS



GERENTE DE COMPRAS



JEFE DE OPERACIONES



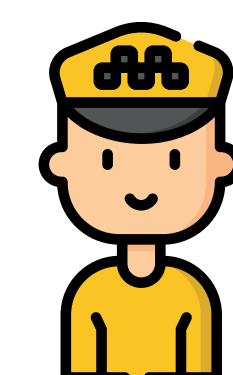
AUXILIAR DE MANTENIMIENTO



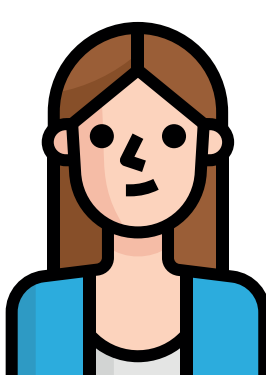
HSEQ



COORDINADOR DE CEDI



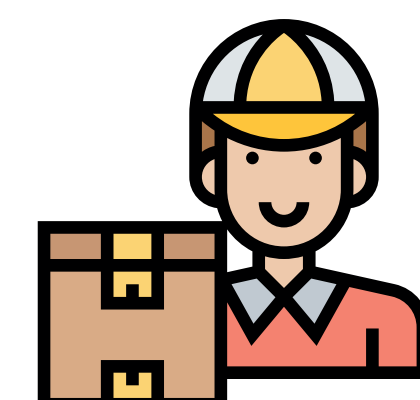
AUXILIAR DE OPERACIONES



ASESOR COMERCIAL



AUXILIAR COMERCIAL



COORDINADOR DE COMPRAS



TÉCNICO



TÉCNICO SENA



AGENCIA CONTRATADA

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo NORMA ZULY BARÓN GARCÍA

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 52.105.746 _____

Nombre Completo SERGIO ANCIZAR LEÓN REY

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1.023.906.610 _____

Nombre Completo DIVA JIMENA OLARTE RAMÍREZ

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1.010.194.151

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Diseño del modelo de servicio basado en metodologías centradas en el cliente para la empresa Auto Montacargas Gilcar S.A.S.

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A.** Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B.** Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C.** Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D.** Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E.** Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F.** Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar

derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: NORMA ZULY BARÓN GARCÍA

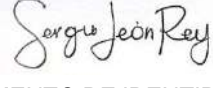
FIRMA: 
NORMA ZULY BARÓN GARCÍA
C.D. 52105746

DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 52.105.746

FACULTAD: INGENIERIA

PROGRAMA ACADÉMICO: MAESTRÍA EN GERENCIA
ESTRATÉGICA DEL DISEÑO

NOMBRE COMPLETO: SERGIO ANCIZAR LEÓN REY

FIRMA: 

DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1.023.906.610

FACULTAD: INGENIERIA

PROGRAMA ACADÉMICO: MAESTRÍA EN GERENCIA
ESTRATÉGICA DEL DISEÑO

NOMBRE COMPLETO: DIVA JIMENA OLARTE
RAMÍREZ

FIRMA: 

DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1.010.194.151

FACULTAD: INGENIERIA

PROGRAMA ACADÉMICO: MAESTRÍA EN GERENCIA
ESTRATÉGICA DEL DISEÑO

NOMBRE COMPLETO: _____

FIRMA: _____

DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____

FACULTAD: _____

PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 7 DE OCTUBRE DE 2020