

Plan de mejoramiento en la gestión comercial, procesos logísticos e implementación de un
Contact Center en la empresa Santamaría Trasteos S.A.S

Maryury Alejandra Pino Álvarez y Karen Estefany Rodríguez Grass

Trabajo de Grado para Optar el Título de Ingeniera Industrial

Director

Juan Pablo Pimiento Martínez

Magister en Gerencia de Negocios

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2021

Dedicatoria

*A Dios, por darnos la sabiduría e inteligencia para recorrer este camino y culminar con éxito
esta etapa de nuestras vidas.*

*A nuestros padres, a quienes les debemos todo lo que somos. Quienes nos acompañaron
incondicionalmente y fueron nuestro apoyo constante. Por ser nuestro ejemplo y enseñarnos a
no desvanecer y a perseverar en la vida.*

Esto es por y para ustedes...

MARYURY Y KAREN...

Agradecimientos

A la señora Gloria Judith Roberto, quien desde el primer día nos tendió su mano, creyó en este proyecto y nos abrió las puertas de su empresa y de su corazón.

Al equipo Santamaria Trasteos S.A.S, quienes nos recibieron con gran acogida, prestos a brindarnos su ayuda en todo momento y a enseñarnos cada uno de los procesos; quienes tomaron nuestros aportes y sugerencias para el bienestar de la empresa.

A nuestro director, Juan Pablo Pimiento, quien estuvo siempre atento y dispuesto a ayudarnos en las dificultades e inquietudes que se nos presentaron en el camino.

A nuestras familias, por el apoyo incondicional, por cada palabra de aliento en todos aquellos momentos de impotencia, cada consejo nos permitió entender que entre más espesa y oscura se ponga la noche más pronto va amanecer.

Tabla de contenido

| | |
|---|----|
| Introducción | 16 |
| 1. Generalidades del Proyecto | 19 |
| 1.1. Aspectos generales de la empresa | 19 |
| 1.1.1. Identificación de la Empresa | 20 |
| 1.1.2. Objeto Social | 20 |
| 1.1.3. Localización..... | 21 |
| 1.1.4. Misión..... | 21 |
| 1.1.6. Política de Calidad..... | 22 |
| 1.1.7. Portafolio de Servicios..... | 22 |
| 1.1.8. Mapa de Procesos | 23 |
| 1.1.9. Organigrama | 24 |
| 1.2. Justificación..... | 25 |
| 1.3. Objetivos | 30 |
| 1.3.1. Objetivo General..... | 30 |
| 1.3.2. Objetivos Específicos | 30 |
| 1.4. Alcance del Proyecto..... | 31 |
| 2. Marco de Referencias..... | 31 |
| 2.1. Marco de Antecedentes | 31 |
| 2.2. Marco Teórico..... | 33 |
| 2.2.1. Proceso..... | 33 |
| 2.2.2. Proceso de servicio | 34 |

| | |
|--|----|
| 2.2.3. Mejoramiento..... | 35 |
| 2.2.4. Diagnóstico logístico | 36 |
| 2.2.5. Grado de madurez | 37 |
| 2.2.6. Gestión comercial | 37 |
| 2.2.7. Contact center | 38 |
| 2.2.8. IVR..... | 40 |
| 2.2.9. Matriz ERIC (Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear)..... | 41 |
| 3. Metodología | 42 |
| 3.1. Fase I: Identificación de la empresa | 42 |
| 3.2. Fase II: Diagnóstico de los procesos comercial y logístico..... | 42 |
| 3.3. Fase III: Diseño de un plan de mejoramiento..... | 43 |
| 3.4. Fase IV: Implementación de las propuestas de mejora | 44 |
| 3.5. Fase V: Formación y capacitación | 45 |
| 3.6. Fase VI: Medición y control..... | 46 |
| 4. Diagnóstico de los Procesos | 46 |
| 4.1. Metodología para el diagnóstico | 46 |
| 4.2. Descripción de los procesos | 49 |
| 4.2.1. Descripción del proceso de gestión comercial..... | 49 |
| 4.2.2. Descripción del proceso prestación del servicio..... | 53 |
| 4.3. Diagnóstico del proceso de gestión comercial | 57 |
| 4.4. Diagnóstico del proceso de prestación del servicio..... | 60 |

| | |
|--|----|
| 5. Ciclo General del Servicio | 67 |
| 5.1. Grado de madurez de los procesos | 70 |
| 5.2. Herramientas y personal involucrado en el proceso de la gestión comercial..... | 71 |
| 5.2.1. Hardware..... | 71 |
| 5.2.2. Software..... | 71 |
| 5.2.3. Personal..... | 72 |
| 5.3. Herramientas y personal involucrado en la prestación del servicio | 72 |
| 5.3.1. Infraestructura..... | 72 |
| 5.3.2. Personal..... | 73 |
| 5.4. Riesgo en la Operación | 74 |
| 5.5. Volumen de Operaciones | 75 |
| 5.6. Análisis de Medios de recepción de Solicitudes de cotización..... | 76 |
| 6. Caracterización de los procesos y descripción del software empresarial propio | 78 |
| 6.1. Caracterización de los procesos | 78 |
| 6.2. Diagnóstico del Sistema de Información Utilizado por la empresa (SYSCOM) | 78 |
| 7. Formulación e implementación de las Propuestas de Mejora | 81 |
| 7.1. Mejoramiento en el proceso de la prestación del servicio | 82 |
| 7.1.1. Problemática que se pretende atender:..... | 82 |
| 7.1.2. Propuesta: Creación de nuevo cargo..... | 82 |
| 7.1.3. Objetivos de la Propuesta:..... | 83 |
| 7.1.4. Plan de Implementación..... | 84 |

| | |
|---|----|
| 7.1.5. Implementación plan de mejora..... | 85 |
| 7.1.5.1. Identificación del Cargo..... | 86 |
| 7.1.5.2. Definición del Perfil del Cargo..... | 86 |
| 7.1.5.3. Definición de Funciones..... | 86 |
| 7.1.5.4. Definición de habilidades..... | 86 |
| 7.1.5.5. Creación del Manual de Funciones..... | 86 |
| 7.1.5.6. Reunión con la gerencia para revisión y aprobación del Perfil del nuevo Cargo..... | 86 |
| 7.1.5.7. Corrección de los cambios acordados en la reunión..... | 86 |
| 7.1.5.8. Inclusión del Nuevo Cargo en el Organigrama..... | 86 |
| 7.2. Mejoramiento en el proceso de la gestión comercial..... | 87 |
| 7.2.1. Problemática que se pretende atender:..... | 87 |
| 7.2.2. Propuesta 1: Creación de un Contact Center..... | 87 |
| 7.2.3. Objetivos de la Propuesta 1:..... | 88 |
| 7.2.4. Plan de Implementación de la Propuesta 1..... | 88 |
| 7.2.5. Implementación plan de mejora Propuesta 1..... | 89 |
| 7.2.5.1. Búsqueda de Alternativas de Contact Center..... | 89 |
| 7.2.5.2. Solicitud de Cotizaciones..... | 90 |
| 7.2.5.4. Reunión con Gerencia para evaluar cotizaciones y seleccionar propuesta..... | 92 |
| 7.2.5.4. Montaje de Infraestructura..... | 92 |
| 7.2.5.5. Montaje de tecnología..... | 94 |

| | |
|--|-----|
| 7.2.6. Propuesta 2: Creación del módulo para la gestión comercial y la prestación del servicio en SYSCOM. | 96 |
| 7.2.7. Objetivos de la propuesta 2..... | 96 |
| 7.2.8. Plan de implementación de la propuesta 2..... | 98 |
| 7.2.9. Implementación plan de mejora propuesta 2. | 98 |
| 7.3. Implementación de las mejoras..... | 99 |
| 7.3.1. Reestructuración del Organigrama..... | 99 |
| 7.3.2. Inclusión de nuevos cargos en el Organigrama..... | 100 |
| 7.3.3. Programa de capacitación para la adaptación al Contact Center implementado..... | 101 |
| 7.3.4. Programa utilizado para el Contact Center | 102 |
| 7.3.5. Manual de procesos y procedimientos para el Contact Center | 105 |
| 8. Resultados de la implementación del Contact Center | 106 |
| 8.1. Monitoreo de llamadas en Contact Center a través de la herramienta colaborativa Elastix: | 110 |
| 8.2. Elaboración de instructivos | 114 |
| 8.2.1. Instructivo Servicio Preventa:..... | 114 |
| 8.2.2. Instructivo para atención telefónica en el área comercial:..... | 114 |
| 8.2.3. Instructivo Servicio Posventa: | 115 |
| 8.2.4. Propuesta comercial electrónica: | 115 |
| 8.3. Implementación de seguimiento de metas..... | 115 |
| 8.4. Implementación de malla horaria Contact Center | 117 |
| 8.5. Indicador comercial..... | 118 |
| 8.6. Análisis DOFA de la gestión comercial y mercadeo | 121 |

| | |
|--|-----|
| 9. Medición del impacto de la intervención | 123 |
| 10. Conclusiones | 124 |
| 11. Recomendaciones..... | 126 |
| Referencias Bibliográficas | 127 |

Lista de Tablas

| | | |
|----------|--|-----|
| Tabla 1 | Tabla de cumplimiento de objetivos | 18 |
| Tabla 2 | Cargos involucrados en el proceso de gestión comercial | 53 |
| Tabla 3 | Cargos involucrados en el proceso de prestación del servicio | 57 |
| Tabla 4 | Medio de recepción de cotizaciones | 77 |
| Tabla 5 | Plan de implementación para la creación de un nuevo cargo. | 84 |
| Tabla 6 | Plan de implementación para la creación de infraestructura de un Contact Center. | 89 |
| Tabla 7 | Ventajas y Desventajas de la solución en la nube..... | 91 |
| Tabla 8 | Gastos del Contact Center en fase inicial..... | 93 |
| Tabla 9 | Gastos de Contact Center en segunda fase..... | 94 |
| Tabla 10 | Plan de implementación para la creación del módulo de gestión comercial dentro de SYSCOM. | 98 |
| Tabla 11 | Menú del IVR | 102 |
| Tabla 12 | Indicador logístico. Cumplimiento horario de llegada a los servicios | 123 |
| Tabla 13 | Indicador comercial. Efectividad de los asesores | 124 |

Lista de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 Ciudades con sucursal física de Santamaria Trasteos S.A.S | 20 |
| Figura 2 Imagen corporativa Santamaria Trasteos S.A.S. | 20 |
| Figura 3 Ubicación Santamaria Trasteos SAS | 21 |
| Figura 4 Mapa de procesos de la empresa Santamaria Trasteos S.A.S..... | 23 |
| Figura 5 Organigrama de la empresa Santamaria Trasteos S.A.S. | 24 |
| Figura 6 Convertibilidad de las solicitudes de Cotización..... | 27 |
| Figura 7 Complejidad de los sistemas logísticos | 36 |
| Figura 8 Nivel de madurez del modelo CMM | 37 |
| Figura 9 Integración medios de comunicación de un Contact Center..... | 39 |
| Figura 10 Representación del funcionamiento del IVR adaptado de 3CX, n.d. | 41 |
| Figura 11 Proceso de Gestión Comercial Santamaria Trasteos S.A.S. | 50 |
| Figura 12 Proceso de Prestación del Servicio S.A.S..... | 54 |
| Figura 13 Distribución Asignación de Vehículos | 61 |
| Figura 14 Cantidad de Vehículos Planta por Sucursal..... | 62 |
| Figura 15 Participación de Ventas Anuales por Sucursal | 63 |
| Figura 16 Cantidad de Auxiliares Operativos por Sucursal..... | 64 |
| Figura 17 Despachos realizados durante el año 2020. | 65 |
| Figura 18 Ciclo general del servicio de la empresa Santamaria Trasteos S.A.S..... | 68 |
| Figura 19 Flujograma de Gestión Comercial y Prestación del Servicio | 69 |
| Figura 20 Infraestructura de Santamaria Trasteos | 73 |
| Figura 21 Personal Operativo Santamaria Trasteos | 74 |
| Figura 22 Ventas totales por producto de la empresa Santamaria Trasteos en el año 2019 | 75 |
| Figura 23 Volumen de operaciones año 2019..... | 76 |

| | |
|---|-----|
| Figura 24 Sistema de información SYSCOM..... | 79 |
| Figura 25 Matriz ERIC | 83 |
| Figura 26 Vista desde el software Elastix..... | 104 |
| Figura 27 Pantallazo de software Elastix..... | 105 |
| Figura 28 Cantidad de clientes registrados en el CIV NACIONAL (cuarto trimestre 2020) | 108 |
| Figura 29 Recepción de solicitudes | 108 |
| Figura 30 Participación por ciudades..... | 109 |
| Figura 31 Convertibilidad de las solicitudes recibidas | 110 |
| Figura 32 Llamadas recibidas por asesor noviembre y diciembre 2020..... | 111 |
| Figura 33 Llamadas recibidas por asesor noviembre y diciembre 2020..... | 112 |
| Figura 34 Cantidad de llamadas atendidas noviembre y diciembre 2020..... | 113 |
| Figura 35 Detallado TMO promedio | 113 |
| Figura 36 Octubre 2020 | 116 |
| Figura 37 Noviembre 2020..... | 116 |
| Figura 38 Diciembre 2020 | 116 |
| Figura 39 Malla de turnos rotativos | 118 |
| Figura 40 Hoja de vida indicador comercial..... | 119 |
| Figura 41 Matriz DOFA..... | 121 |
| Figura 42 Trabajo en el Contact Center Santamaria Trasteos S.A.S. | 122 |
| Figura 43 Contact Center Santamaria Trasteos S.A.S. | 122 |

Lista de Apéndices

“Ver apéndices adjuntos en la carpeta”

Apéndice A. Caracterización de procesos de Santamaría Trasteos S.A.S

Apéndice B. Descripción de cargo Coordinador de Operaciones Nacional

Apéndice C. Portafolio de servicios y propuesta solución Dyalogo S.A.S.

Apéndice D. Descripción de cargo Director Contact Center

Apéndice E. Descripción de cargo Analista de diseño y comunicaciones

Apéndice F. Descripción de cargo Auditor comercial

Apéndice G. Organigrama actualizado Santamaria Trasteos S.A.S.

Apéndice H. Cronograma de capacitaciones para la implementación del Contact Center

Apéndice I. Instructivo Servicio Preventa

Apéndice J. Instructivo para atención telefónica en el área comercial

Apéndice K. Instructivo Servicio Posventa

Apéndice L. Propuesta Comercial Electrónica

Apéndice M. Malla horaria de turnos rotativos

Apéndice N. Hoja de vida indicador comercial. Ventas Totales 2020

Apéndice O. Requerimientos Software Comercial – Logístico

Resumen

Título: Plan de mejoramiento en la gestión comercial, procesos logísticos e implementación de un Contact Center en la empresa Santamaría Trasteos S.A.S.*

Autor: Maryury Alejandra Pino Álvarez y Karen Estefany Rodríguez Grass**

Palabras Clave: Plan de Mejoramiento, Procesos logísticos, Proceso de servicio, Diagnóstico logístico, Gestión comercial, Contact center.

Descripción: El desarrollo del presente trabajo de grado se realiza en el marco del mejoramiento de los principales procesos en los que se basa la actividad económica de la empresa Santamaria Trasteos S.A.S, los cuales son: la gestión comercial y los procesos logísticos.

Partiendo de un diagnóstico inicial, que tiene como génesis la descripción de los procesos, y un análisis tanto cualitativo como cuantitativo de los procesos que hacen parte del alcance del proyecto, identificando fortalezas y debilidades, que permitieron tener una visión más clara de los puntos críticos en los cuales centrarnos, como también realizar un aprovechamiento de las fortalezas encontradas. A partir de este análisis, se plantea un plan de mejoramiento tanto en los procesos de prestación de servicio como en los procesos que contribuyen a la óptima gestión comercial, que apunta a solucionar las falencias encontradas, brindando a los directivos de la compañía la posibilidad de tomar decisiones sobre información concreta, correspondiente a la realidad.

Posterior a la socialización y evaluación de las propuestas de mejoramiento, comienza la implementación y puesta en marcha del plan de mejoramiento, el cual tiene como enfoque principal la implementación del Contact Center en la empresa, donde se integren los procesos logísticos y de gestión comercial, para una óptima medición de los procesos, un seguimiento en la prestación del servicio y un mayor impacto de las mejoras implementadas a los largo del desarrollo del mismo, a través de indicadores de gestión, que hacen parte de la orientación para lograr afianzar un mayor control y mejoramiento continuo en la organización.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingeniarías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Juan Pablo Pimiento

Abstract

Title: Improvement plan in commercial management, logistics processes, and implementation of a Contact Center in the “Santamaria Trasteos” Company S.A.S.*

Author: Maryury Alejandra Pino Álvarez y Karen Estefany Rodríguez Grass**

Key Words: Improvement Plan, Logistics Processes, Service Process, Logistics Diagnosis, Commercial Management, Contact Center.

Description: The development of this degree work is carried out within the framework of the improvement of the main processes on which the economic activity of the “Santamaria Trasteos” Company S.A.S is based, which are commercial management and logistics processes.

Starting from an initial diagnosis, which has as its genesis the description of the processes, and a qualitative and quantitative analysis of the processes that are part of the scope of the project, identifying strengths and weaknesses, which allowed a clearer vision of the critical points on which to focus, as well as take advantage of the strengths found. Based on this analysis, an improvement plan is proposed both in the service provision processes and in the processes that contribute to optimal commercial management, which aims to solve the shortcomings found, giving the company managers the possibility of making decisions on specific information, corresponding to reality.

After the socialization and evaluation of the improvement proposals, the implementation and start-up of the improvement plan begins, which has as its main focus the implementation of the Contact Center in the company, where the logistics and commercial management processes are integrated, for optimal measurement of the processes, a follow-up in the provision of the service and a greater impact of the improvements implemented throughout its development, through management indicators, which are part of the orientation to achieve greater control and continuous improvement in the organization.

* Bachelor’s Thesis

** Physical-mechanical Engineering Faculty. School of Industrial and Business Studies. Supervisor: Juan Pablo Pimiento

Introducción

Una empresa de mudanzas, debe centrar sus esfuerzos comerciales en demostrar porque deben elegirla a ella entre las múltiples ofertas que existen en el mercado, ya que particularmente en este tipo de servicios, no se crea o despierta una necesidad, ésta ya existe y el cliente solo busca con quien satisfacerla, es por esto, que un buen proceso comercial marca la diferencia, un equipo que convenza a través de todas las ventajas competitivas que tiene una organización logradas a través de esfuerzo y experiencia son esenciales para lograr el crecimiento y éxito de este tipo de empresas, así mismo y no menos importante, se encuentra el proceso logístico, quien es el encargado de ejecutar y mostrar todo aquello que vendió el proceso anterior, ya que finalmente es en este, donde se ve reflejada la calidad del servicio ofrecido versus el servicio prestado, si no existe un engrane entre estos dos procesos difícilmente se cumple con las expectativas y satisfacción del cliente. Estas características nos demuestran, que la gestión comercial y los procesos logísticos son de vital importancia en una empresa de mudanzas ya que la buena ejecución de estos augura el éxito de la misma. Por esto, el presente trabajo de grado consiste en la integración, unificación y mayor control de estos procesos, en pro del óptimo desarrollo de la actividad principal de Santamaría Trasteos S.A.S.

La propuesta del proyecto a realizar dentro del plan de mejoramiento es la implementación de un Contact Center, donde se centralizan las siete sucursales de la compañía, de manera que se puedan conservar y atraer más clientes; sin embargo, no solo es el servicio al cliente el factor principal, sino también la calidad del servicio prestado. De allí parte la importancia de la estandarización de los procesos de gestión comercial y prestación del servicio, buscando un mayor

control en la operación general de la compañía y la optimización de recursos que permita maximizar la rentabilidad de la empresa, de modo que se puedan tomar decisiones objetivas a la realidad de la misma, enfocadas en un entorno global ya conocido al manejar las solicitudes de los clientes desde un solo centro de recepción, donde se pueda lograr un mayor poder sobre el cliente en el momento de verdad, donde se pueda dar un seguimiento oportuno a las solicitudes pendientes por confirmar, donde se pueda transmitir información completa y oportuna al área logística y exista una conexión real de estos dos procesos que permita dar cumplimiento a la misión de la compañía, la cual, está orientada a la satisfacción de los clientes, logrando efectividad entre lo ofrecido versus lo prestado, generando confianza en los consumidores, aspectos que contribuyen a que el cliente recomiende los servicios de la compañía y se genere atracción con el efecto bola de nieve.

De esta manera, se hace necesario realizar un análisis y evaluación de las aplicaciones modelos de Contact Center que existen en el mercado, que se ajusten de forma adecuada a las necesidades actuales de la empresa; de modo que se dé una integración efectiva de los procesos, reflejada en un mejoramiento operacional que le permitan a la misma seguir siendo líder en el mercado de las mudanzas.

Dado lo anterior, es importante destacar que los directivos de Santamaría Trasteos S.A.S reconocen la necesidad imperativa de implementar un mejoramiento de sus procesos de prestación del servicio, que logre aumentar la eficiencia de los mismos y abonar el camino de establecer el concepto de mejoramiento continuo en el imaginario colectivo de la organización, afianzándose como un instrumento que proporcione las herramientas necesarias para cumplir con los objetivos generales y específicos, que conforman la correcta estructura del proyecto en desarrollo.

Tabla 1*Tabla de cumplimiento de objetivos*

| Objetivo | Cumplimiento |
|--|---------------------|
| Realizar un diagnóstico detallado de la situación actual que determine las fortalezas y debilidades de los procesos logísticos y de gestión comercial en la empresa Santamaria Trasteos S.A.S. | Numeral 4 |
| Presentar un plan de mejoramiento de los procesos referidos teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades evidenciadas en el diagnóstico. | Numeral 7 |
| Implementar un plan de mejoramiento que apunte a superar las falencias reconocidas inicialmente y a lograr la efectividad de los procesos intervenidos. | Numeral 7 |
| Formular un sistema de indicadores para la medición del impacto de las propuestas implementadas en los procesos referidos. | Numeral 9 |

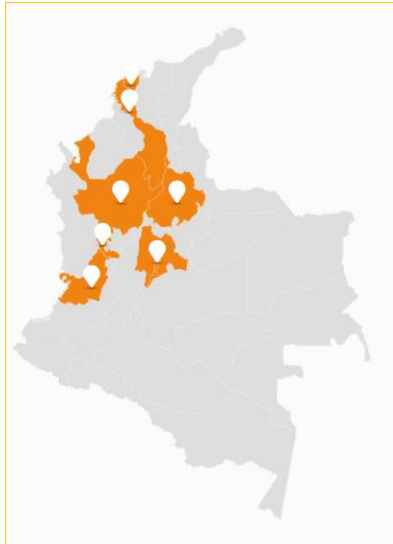
1. Generalidades del Proyecto

1.1. Aspectos generales de la empresa

Santamaría Trasteos S.A.S, es una empresa de origen santandereano, fundada el 14 de septiembre de 1987 por Jorge Armando Santamaria Rojas y Gloria Judith Roberto Guzmán, cuya actividad principal son las mudanzas familiares y empresariales, además ofrece el servicio de embalaje, almacenamiento, y traslado de mascotas, a nivel local, nacional e internacional. Su sede principal está en la ciudad de Bucaramanga, y cuenta con 6 sucursales físicas en territorio nacional ubicadas en Bogotá, Barranquilla, Cali, Cartagena, Itagüí y Pereira (ver **Figura 1**). Cuenta con un recurso humano de 214 trabajadores tanto operativos como administrativos y una flota de 68 vehículos propios con capacidad para diferentes volúmenes de carga. Por otro lado, desde el año 2008 se encuentra certificada bajo la norma ISO 9001:2015, trabaja día a día por el cumplimiento de sus objetivos de calidad que están definidos de la siguiente manera: Satisfacer las necesidades de los clientes, garantizar la sostenibilidad de la empresa y mejorar continuamente todos sus procesos.

Figura 1

Ciudades con sucursal física de Santamaria Trasteos S.A.S



1.1.1. Identificación de la Empresa

Razón Social: Santamaria Trasteos S.A.S

Imagen Corporativa:

Figura 2

Imagen corporativa Santamaria Trasteos S.A.S.



1.1.2. Objeto Social

Actividad Principal: Transporte de Carga por Carretera

Actividad Secundaria: Almacenamiento y Deposito

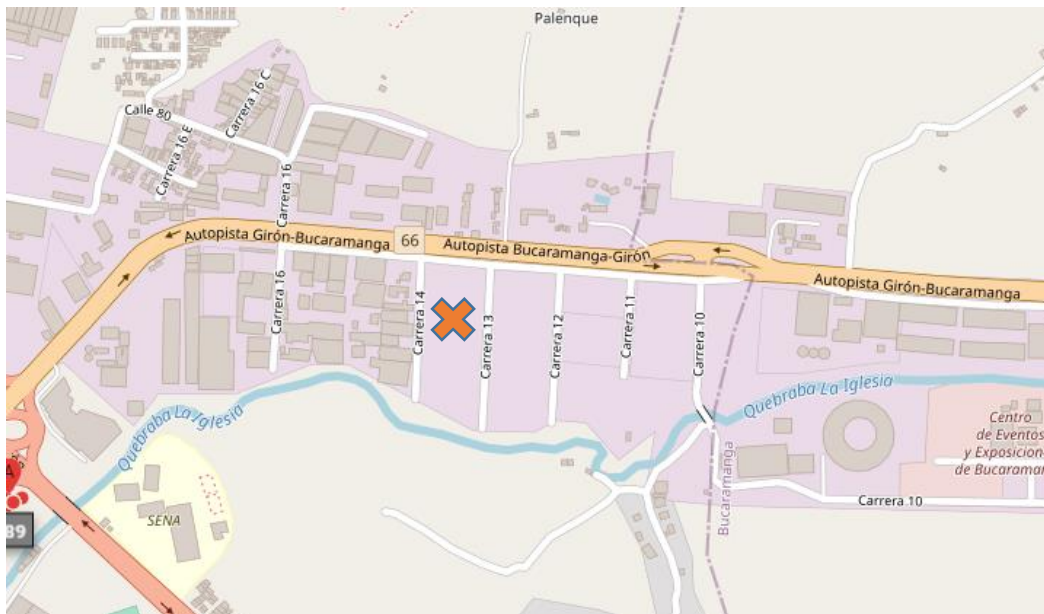
Otra Actividad: Actividades de envase y empaque.

1.1.3. Localización

La sede principal de la empresa Santamaria Trasteos SAS se encuentra ubicada en la Carrera 14 70 104 Km 7 vía Girón, en Girón, Santander.

Figura 3

Ubicación Santamaria Trasteos SAS



1.1.4. Misión

Ser una empresa de transporte dedicada a la prestación del servicio integral de embalaje, bodegaje, traslados empresariales, archivo y mudanzas locales, nacionales e internacionales; comprometida con la satisfacción de clientes naturales y corporativos, logrando efectividad mediante la entrega oportuna, completa y en el mismo estado en que se recibe las mercancías y mudanzas.

1.1.5. Visión

Ser líder en presentar soluciones logísticas de transporte óptimas, utilizando altos estándares tecnológicos que permitan controlar la operación, con la finalidad de ofrecer un servicio oportuno, con sentido de responsabilidad social y ambiental; brindando en todo momento el mejor servicio a nuestros clientes

1.1.6. Política de Calidad

SANTAMARIA TRASTEOS S.A.S. empresa especializada en el servicio integral de mudanzas, enmarca dentro de su política de calidad prestar el servicio de forma oportuna, satisfacer las necesidades de los clientes, salvaguardando sus bienes e información personal, utilizando el mejor recurso humano y técnico, asegurando el crecimiento, la supervivencia, cumpliendo los requisitos legales y reglamentarios y realizando medición y seguimiento a los procesos del Sistema de Gestión de Calidad para la toma de acciones eficaces que conlleven al mejoramiento continuo.

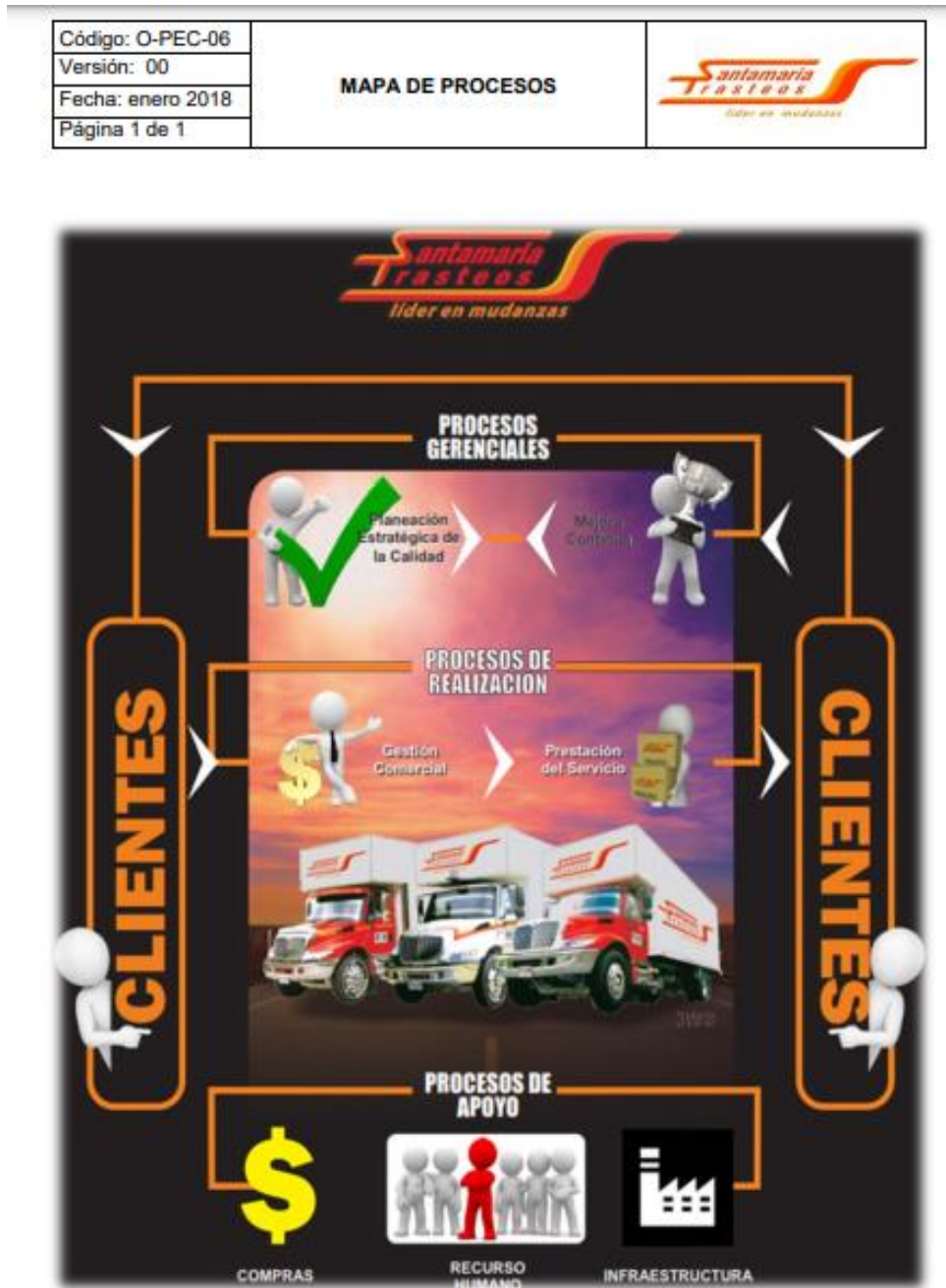
1.1.7. Portafolio de Servicios

- Mudanza Familiar
- Mudanza Empresarial
- Embalaje
- Almacenamiento
- Mudanza de Mascotas
- Logística
- Traslado de vehículos

1.1.8. Mapa de Procesos

Figura 4

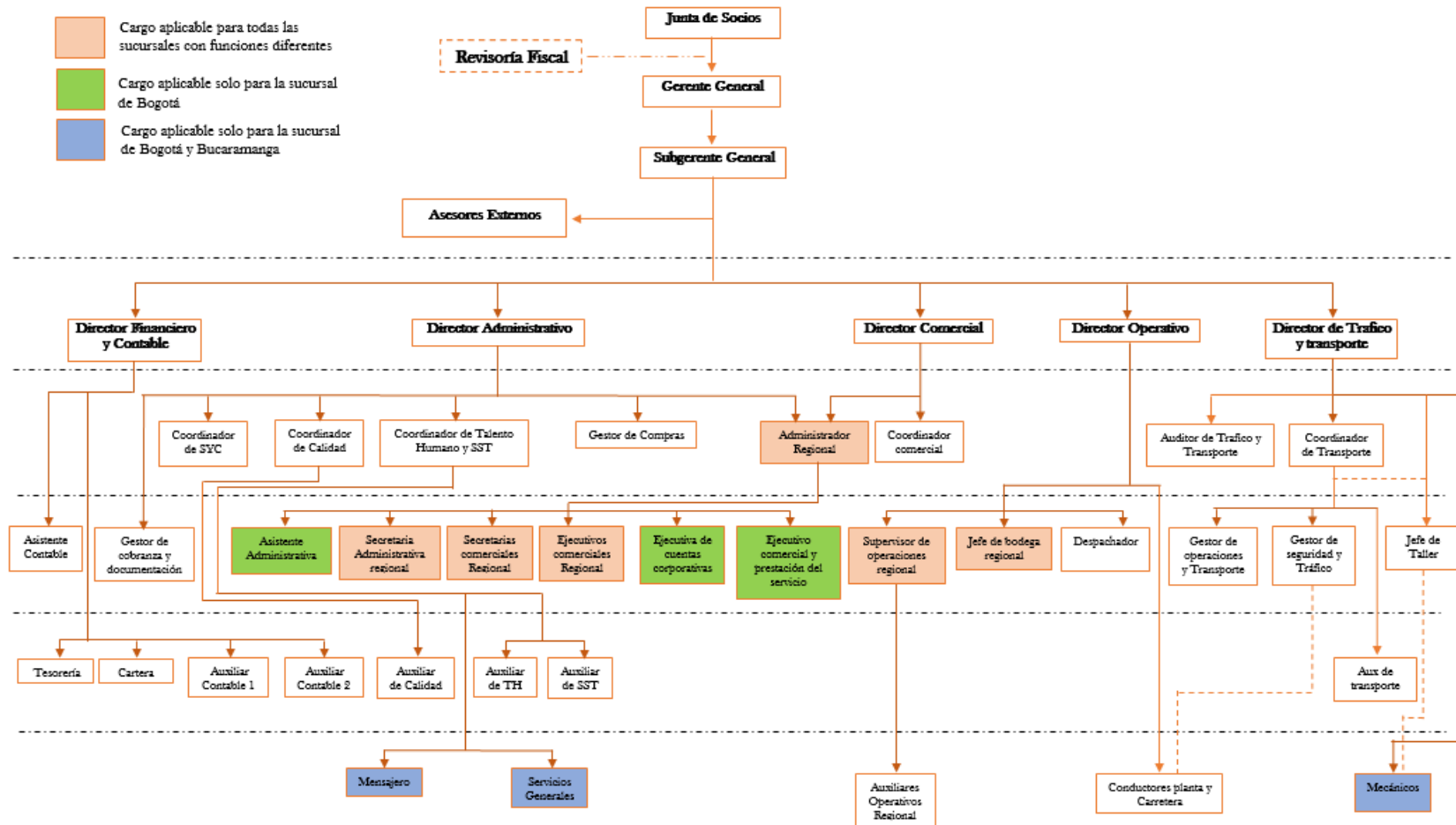
Mapa de procesos de la empresa Santamaria Trasteos S.A.S.



1.1.9. Organigrama

Figura 5

Organigrama de la empresa Santamaria Trasteos S.A.S.



1.2. Justificación

Santamaría Trasteos S.A.S, es un emprendimiento santandereano que inicio hace 34 años y ha ido creciendo año tras año, a través del esfuerzo y dedicación de sus fundadores, inicialmente podían ejercer un control total sobre cada uno de los procesos de la compañía, característica que les permitía confirmar un 98% de las solicitudes de cotización y prestar un servicio de calidad, ya que existía un perfecto engrane entre lo ofrecido y lo prestado y cualquier dificultad que se pudiera generar era resuelta casi de manera inmediata, cualidades que poco a poco fueron construyendo bases sólidas que les permitió ir posicionando la marca en el mercado. Al pasar de los años, el crecimiento exponencial de la organización ha llevado consigo una disminución del control total de la misma, ya que cada vez le resulta más difícil a la gerencia estar presente en cada fase del proceso, llevar su filosofía a los trabajadores y transmitir el sentido de pertenencia por la organización, aspectos que van generando una baja en la solicitud de cotizaciones, en la efectividad de confirmación de las mismas y que no se cumplan las expectativas de los clientes en la totalidad de los servicios prestados.

Ahora bien, la expansión de la empresa por el territorio nacional ha ocasionado una mayor dificultad en el control de las operaciones, a esta falta de intervención gerencial se le ha sumado que no cuenta con los suficientes recursos tecnológicos para mitigar este problema, ya que la empresa aun ejerce muchas actividades de forma manual y es dependiente de la objetividad y transparencia de las personas que laboran en ella. Actualmente, se maneja aproximadamente un volumen transaccional de 1.000 servicios mensuales a nivel nacional, cifras que argumentan que, si no se cuenta con las herramientas necesarias para un adecuado control, es difícil para la gerencia ser eficiente en los mismos.

La falta de sistematización en los procesos misionales de la organización no han permitido ejercer un verdadero seguimiento de las solicitudes de cotización que ingresan a la compañía en las diferentes sucursales, es decir, no se cuenta con un registro de cuantas llamadas ingresan al día, así como tampoco se puede conocer, cuántas de ellas son para cotizar un servicio y cuantas por otros motivos, datos que permitirían evaluar por ejemplo, la efectividad de las campañas publicitarias realizadas o si es rentable el pago mensual del uso de esa línea telefónica. Así mismo, no se ha podido determinar si la capacidad instalada en cada una de las sucursales es suficiente para satisfacer la demanda de cada una de ellas, ya que con la experiencia de la subgerente, se pudo evidenciar que las sucursales confirmaban servicios hasta ocupar su capacidad local y luego empezaban a rechazarlos; sin embargo, en ningún momento emitían una solicitud de aumento en la capacidad instalada ni contaban con la flota nacional como apoyo a las operaciones locales, de forma que se aumentaran los servicios realizados por día y por ende las ventas de la compañía.

La preocupación de la gerencia también está respaldada por las visitas esporádicas que realizan a las sucursales en el ejercicio de observación, ya que se encuentran con que son recurrentes los casos en que los asesores no atienden las llamadas telefónicas, no realizan llamadas de seguimiento a las cotizaciones que quedaron pendientes por confirmar, y esto fue corroborado con la realización de un análisis de las solicitudes de cotización que ingresan a la empresa, donde se pudo evidenciar que del 100% de las mismas, solo el 58,5 % son confirmadas, un 10% quedan pendientes por confirmar que en su mayoría pasan a ser rechazadas por la no oportuna gestión del asesor comercial, el 25% de las solicitudes son rechazadas, y el 6,5% queda en otros estados. Además, cabe mencionar que el departamento de calidad recibe continuas quejas de los clientes que llaman y manifiestan que intentan comunicarse a los teléfonos registrados para cada sucursal con el propósito de cotizar un servicio, pero sus llamadas no son atendidas.

Figura 6*Convertibilidad de las solicitudes de Cotización*

| CONVERTIBILIDAD DE LAS SOLICITUDES RECIBIDAS | | |
|---|--------------------------|----------------------|
| ESTADO DE LA COTIZACIÓN FUE VIABLE O NO | Valores | |
| | Cantidad de cotizaciones | % de Convertibilidad |
| CONFIRMADO - NEGOCIACIÓN TELEFÓNICA | 806 | 50,5% |
| RECHAZADO POR EL CLIENTE | 194 | 12,1% |
| VISITA PERSONALIZADA - CONFIRMADO - NEGOCIACIÓN | 127 | 8,0% |
| PENDIENTE POR CONFIRMAR | 114 | 7,1% |
| RECHAZADO POR EL CLIENTE - YA CONTRATÓ | 100 | 6,3% |
| RECHAZADO POR EL CLIENTE - PRECIOS | 94 | 5,9% |
| NO CONTESTA | 55 | 3,4% |
| NO ES VIABLE | 53 | 3,3% |
| VISITA PERSONALIZADA | 29 | 1,8% |
| SIN DISPONIBILIDAD DE CUPO POR ST | 17 | 1,1% |
| VISITA PERSONALIZADA - RECHAZADO POR EL CLIENTE - PRECIOS | 6 | 0,4% |
| VISITA PERSONALIZADA - NO VIABLE | 2 | 0,1% |
| Total general | 1.597 | 100,0% |

Como análisis de la convertibilidad de las solicitudes recibidas observada en la Figura 6, se evidenció que, al tomar los datos reales de ventas para el mes de noviembre de 2020, que fueron de \$1.164.230.085 de pesos, contó solo con el 58,5% de efectividad en la confirmación de solicitudes, esto permite interpretar que, si se hubiese alcanzado un 100% de efectividad, se obtendrían unas ventas cercanas a los \$2.000.000.000 de pesos, aumento que se desea alcanzar con la implementación del Contact Center, puesto que, la centralización de los asesores para la recepción y seguimiento de estas solicitudes, permitirá ejercer un mayor control en las cotizaciones que ingresan a la compañía, al intervenir de manera directa en el momento de verdad entre el asesor y el cliente, supervisado por el director comercial y el director del Contact Center. Además, se espera poder realizar un seguimiento oportuno a las cotizaciones pendientes por confirmar, y realizar campañas de recuperación a los servicios rechazados cuando el motivo de rechazo sea la tarifa o el precio del mismo, generando ofertas de acuerdo a la cantidad de servicios programados y la capacidad instalada de cada sucursal, de modo que se aumente el porcentaje de solicitudes confirmadas, pasando de un 58,5% a un 85% aproximadamente, en el periodo de implementación

del centro de llamadas y luego siendo más ambiciosos de los beneficios aumentar ese porcentaje a un 95%.

El aumento de las ventas trae directamente una reducción del porcentaje de la capacidad ociosa que actualmente maneja la compañía, ya que la empresa hoy en día tiene una capacidad instalada nacional para prestar en promedio 1.600 servicios mensuales, sin embargo, se están prestando alrededor de 1.000 servicios, por lo que el porcentaje de capacidad ociosa es de aproximadamente el 60% de la capacidad total.

Una de las fortalezas más grandes de Santamaria Trasteos, es contar con infraestructura propia, vehículos propios, así mismo, tener personal operativo por nomina, aspecto que no es muy común para este cargo en las empresas de mudanzas, aunque esto, juega en contra, cuando las ventas no son lo suficiente grandes que le permita a la compañía suplir sus costos fijos mensuales, es por esto, que se debe tener un seguimiento de las ventas diarias, factor que hasta el momento no se controlaba, para poder tomar acciones correctivas inmediatas antes de cerrar cada mes, asegurando de cierta forma, la rentabilidad esperada por las directivas.

Por esta razón, este proyecto contribuirá a dar solución a los problemas comerciales y logísticos descritos anteriormente, por medio de la unificación de los procesos misionales de la empresa a nivel nacional, a partir de la creación de un Contact Center y de una logística nacional que le permitirá, en primer lugar tener un control del ingreso de solicitudes de cotización por los diferentes medios de recepción y la efectividad de los asesores, aspectos que benefician los ingresos de la empresa, ya que a mayor control y efectividad de las solicitudes de cotización recibidas, se generan mayores ventas para la compañía; por otra parte, disminuyendo el porcentaje de capacidad ociosa que actualmente está alrededor del 60%, también se podrá ejercer un control

centralizado entre sucursales en el manejo de flotas, que permita optimizar recursos y tiempos en pro de la satisfacción del cliente.

Asimismo, esta inversión permitirá realizar un mejoramiento sustancial en la prestación del servicio, ya que teniendo un control de los servicios confirmados a nivel nacional se tendrá un mayor control de la flota, que conllevarían a: disminuir la capacidad ociosa, eliminar los sobrecostos por mala programación de rutas, aumentar la prestación de servicios locales con flota nacional y optimizar el tiempo del personal, dado que, se asignará en tiempo real el cargue y descargue de vehículos de carretera, una actividad que en muchas en ocasiones una sucursal no informaba a la otra que había despachado un vehículo con compromiso de entrega y la sucursal destino no programaba el personal para ese descargue generando retrasos y molestias en los cliente, entre otros derivados de la falta de unificación, por consiguiente al mejorar todos estos gastos innecesarios y aumentar la efectividad en la confirmación de servicios se obtendrá a aumentar la rentabilidad de los servicios.

Por los motivos anteriormente sustentados y otros extemporáneos que se presentan en la cotidianidad de la prestación del servicio, se hace necesaria una intervención en los procesos logísticos y de gestión comercial de la compañía, para erradicar, o al menos disminuir el impacto de dichas falencias (cotizaciones pendientes por confirmar, solicitudes rechazadas, llamadas no atendidas, falta de seguimiento a las cotizaciones), ya que están generando pérdidas para la empresa e insatisfacción en el cliente, pues estos exigen cumplimiento en las cotizaciones y en los servicios contratados. Todo esto, se espera mejore y genere mayores utilidades para la empresa con el Contact Center implementado.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Diseñar e implementar un plan de mejoramiento en la gestión comercial, procesos logísticos y puesta en marcha de un Contact Center en la empresa Santamaría Trasteos S.A.S.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual que permita visualizar y evaluar las fortalezas y debilidades de la gestión comercial y los procesos logísticos de la empresa Santamaría Trasteros S.A.S.
- Diseñar propuestas de mejora para la gestión comercial y los procesos logísticos, teniendo en cuenta los puntos críticos identificados y las debilidades evidenciadas en el diagnóstico.
- Implementar un plan de mejoramiento que apunte a superar las problemáticas encontradas en el diagnóstico inicial, logrando así una mayor productividad en cada uno de los procesos intervenidos.
- Presentar un plan para la implementación de un Contact Center a través de una herramienta tecnológica para la gestión de procesos comerciales y logísticos de la empresa.
- Desarrollar un programa de capacitación para la socialización de las mejoras, los cambios realizados a los procesos intervenidos, la implementación y manejo del Contact Center.
- Elaborar un manual de procesos para las operaciones del Contact Center que se ajuste a la gestión comercial y logística de la empresa.
- Establecer un sistema de indicadores que permitan la medición del impacto del plan de mejoramiento aplicado a los diferentes procesos de la empresa.

1.4. Alcance del Proyecto

El alcance del presente proyecto está orientado a obtener un mejoramiento en los procesos logísticos y de gestión comercial de la empresa Santamaria Trasteos S.A.S, analizando la situación actual, lo cual, permite determinar las falencias o puntos críticos, que presentan oportunidades concretas de mejora, y en las que se hace necesario la presentación de propuestas que contribuyan a la mayor eficiencia en estos dos procesos mencionados y el aumento de la calidad total de la compañía.

Así mismo, este proyecto comprende la implementación de las propuestas seleccionadas y aprobadas por la gerencia de la empresa, las cuales se ajustan a las necesidades, y brindan soluciones a corto, mediano y largo plazo que permitan la creación de un sistema de indicadores que sirva como medida de control del plan de mejoramiento implementado, en este caso, la evaluación del Contact Center que ya es una realidad en la compañía; de modo que sirvan como herramientas para la toma de decisiones de las directivas y el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos intervenidos.

2. Marco de Referencias

2.1. Marco de Antecedentes

Durante los 63 años de historia de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, se han realizado innumerables planes de mejoramiento para empresas santandereanas y colombianas en general. En este caso, para el marco de antecedentes abordaremos tres trabajos de grado que se pueden incluir en temáticas relacionadas y similares al proyecto en desarrollo. El primero, un proyecto de grado, titulado “Plan de Mejoramiento de los Procesos de Gestión Comercial,

Humana, Laboral y Administrativa en la Empresa Gente Útil S.A.”, presentado en 2018 por Anderson Cantillo Guerrero (Cantillo Guerrero, 2018) para optar por el título de Ingeniero Industrial; el segundo, presentado por Carlos Leonardo Gómez Ruíz en el 2018, titulado “Plan de mejoramiento de los procesos logísticos de aprovisionamiento, almacenamiento y distribución de la Empresa Distribuidora Lubrío SAS (Gómez Ruíz, 2018); y el tercero, presentado por Jackeline Ramírez Martínez y Nelson Mantilla Gómez en el 2005, titulado “Plan de mejoramiento logístico en las áreas de ventas, despacho, distribución y servicio al cliente, propuesto a CONFITECOL S.A. Comercializadora de productos masivos de la ciudad de Bucaramanga (Ramírez Martínez & Mantilla Gómez, 2005).

Es así como para el desarrollo de este trabajo puntualmente se tomarán como referencia principal el primer y segundo proyectos mencionados. El primero, que se realizó en el marco del mejoramiento de los principales procesos de prestación del servicio de la empresa mencionada en su título, y será útil para entender la importancia de los análisis tanto cuantitativos como cualitativos de los procesos que hacen parte del alcance de un proyecto, a partir de esto se partirá el planteamiento del plan de mejoramiento como tal, que apunta a crear soluciones óptimas que tengan la capacidad de contribuir a la toma de decisiones sobre información concreta y correspondiente a la realidad. Además, tiene la ventaja de haber sido desarrollado hace apenas 2 años y lo más importante, se centra en el contexto empresarial en el que se mueven las empresas contemporáneas. El segundo proyecto, que se realizó con el interés de mejorar los procesos logísticos de la empresa en mención, incluyendo aspectos metodológicos y prácticos que sirven de base para el desarrollo de estrategias orientadas al mejoramiento continuo de los procesos; contribuye al proyecto en desarrollo, al tener un punto de vista en cuanto a los procesos logísticos llevados a cabo por una organización y la manera en que se identifican los puntos críticos, que

permiten hacer un análisis cualitativo y cuantitativo debidamente soportado, de manera que se puedan obtener los resultados esperados, para el cumplimiento de las metas propuestas, al mismo tiempo que se avanza en la conquista ideal de toda empresa por posicionarse como líder en el mercado.

Todo esto aportará para la identificación de los factores claves en los que debe centrarse la mejora a implementar en dicha empresa, para el mejor desarrollo de cada una de las fases a partir de los resultados encontrados en los proyectos referentes, además de aprovechar las recomendaciones y conclusiones hechas por los autores como referencia para el desarrollo del presente proyecto.

2.2. Marco Teórico

El presente documento se centra en el mejoramiento de procesos, puntualmente, la gestión comercial y en la prestación del servicio; analizando el grado de madurez de cada proceso a intervenir.

2.2.1. Proceso

Para el éxito de una organización es importante tener claro su funcionamiento, la manera en que se desarrollan sus actividades, ya sea aquellas que producen resultados, que son de apoyo o de dirección; así, como las entradas, es decir, la materia prima (material o en especie) necesaria para la generación de valor dentro de la organización. Esto obedece a lo planteado por Nogueira Rivera, Medina León et al. 2004, citado por Efrain Conte, (2015) el proceso es:

Una secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro

o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios).

En este sentido, los procesos dentro de una organización tienen la poderosa capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre y cuando la empresa diseñe, mejore y realice una reestructuración de procesos apuntando a los clientes, que lleven al cumplimiento de la misión y visión de esta.

2.2.2. Proceso de servicio

La realización de un análisis sólido del proceso de servicio es fundamental, puesto que, suele ser particular y cobra un alto grado de importancia gracias al flujo y cantidad de información que conlleva su desarrollo, que se convierten en el porcentaje de eficiencia que se puede alcanzar durante dicho proceso. Por otro lado, es importante destacar que en esta parte se tiene una interacción y participación con el cliente, de allí la relevancia de los procesos de servicio dentro de una organización, al ser el evaluador y calificador de la forma como se lleva a cabo la prestación del servicio.

Así las cosas, se hace oportuno concluir que los procesos de la empresa pueden servir para impulsar el talento humano, lo que derivará en una cultura del servicio que es vital para el desarrollo y competitividad de la organización. Para alcanzar esta meta, deben mejorarse los procesos y, sobre todo, dirigir a la empresa bajo este enfoque (Talledo, 2012).

2.2.3. Mejoramiento

Los procesos de la empresa se convirtieron en el factor principal para las organizaciones, de allí que el resultado fue una estrategia de mejoramiento, conocida como mejoramiento de los procesos de la empresa, orientada hacia el cambio y la innovación en las funciones de la organización, enfocada en asegurar que el cliente reciba productos o servicios con un factor diferenciador.

Tal como lo planteó Harrington Emerson (1993) en los tres objetivos más importantes del Mejoramiento de los Procesos de la Empresa:

- Hacer efectivos los procesos, generando los resultados deseados.
- Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados.
- Hacer los procesos adaptables, teniendo la capacidad de adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades de la empresa.

En conclusión, hacer los procesos efectivos, eficientes y adaptables es la clave para que en la empresa se puedan alcanzar los objetivos trazados, y aún más si se le da cumplimiento a las fases del Mejoramiento de Procesos de la Empresa (MPE), que en primer lugar, busca establecer una organización para el mejoramiento a través del liderazgo, el compromiso y la comprensión; en segundo lugar, comprender el proceso estudiando el actual y su modernización por medio de la mejora en la eficiencia, la efectividad y la adaptabilidad del proceso; en tercer lugar, medir y controlar, de manera que se pueda llevar a cabo un “feedback”; y por último, la implementación del mejoramiento continuo que permita revisar, evaluar, calificar y hacer benchmarking (Harrington, 1992).

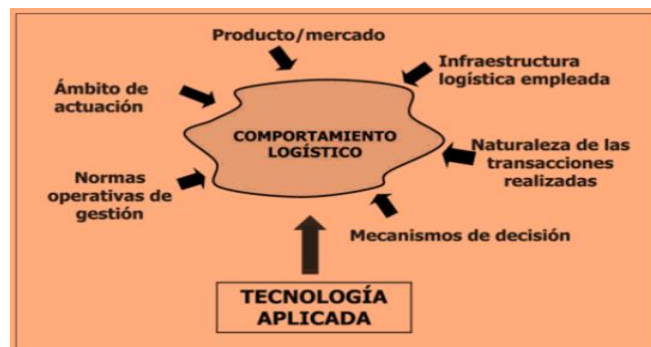
2.2.4. Diagnóstico logístico

El diagnóstico logístico funciona como una metodología para promover mejoras competitivas dentro de una empresa. Tal y como lo definió Julio Juan Anaya en su libro “Diagnóstico Logístico”, un diagnóstico logístico es comparable a un chequeo médico que permite comprobar qué partes de nuestro organismo están dañadas o pueden funcionar mal, recomendándonos la terapia a seguir para evitar para evitar las disfunciones no deseadas. Tiene como misión detectar aquellos aspectos críticos (disfunciones), que generan situaciones no deseables para la empresa, ya que repercuten de manera severa tanto en el servicio como en el margen bruto de la empresa (véase Figura 7).

De lo anterior, se puede concluir que, en definitiva, el diagnóstico logístico se orienta a detectar los factores endógenos que distorsionan el proceso logístico, sugiriendo en consecuencia los aspectos que deben ser objeto de revisión o modificación dentro de la organización (Anaya Tejero, 2014).

Figura 7

Complejidad de los sistemas logísticos



Nota: Adaptado de Anaya Tejero, 2014

2.2.5. Grado de madurez

El grado de madurez de un proceso describe un conjunto de características generales, basándose en que tan bien una organización se apega a procesos comunes y repetibles para realizar sus actividades. Los modelos de madurez se utilizan para establecer y mejorar los procesos en una organización, midiendo su capacidad, los cuales, según una escala de cinco niveles, como se muestra en la Figura 8, indican la madurez de sus procesos. Actualmente la aplicación de este modelo no sólo se limita a empresas de desarrollo de software, sino también a empresas de diversos sectores, como son la manufactura y los servicios (Aguirre Mayorga y Córdoba Pinzón, 2008).

Figura 8

Nivel de madurez del modelo CMM

| | |
|----------------------------------|--|
| Nivel de Madurez 5 Optimizado | • Prácticas basadas en la mejora continua. |
| Nivel de Madurez 4 Previsible | • Prácticas medibles. |
| Nivel de Madurez 3 Definido | • Prácticas basadas en las competencias. |
| Nivel de Madurez 2 Gestionado | • Prácticas repetidas. |
| Nivel de Madurez 1 Inicial | • Prácticas caóticas. |

Nota: Adaptado de Diaz Jaimes y Ortíz Pimiento, 2012

2.2.6. Gestión comercial

La gestión comercial de una empresa representa una serie de técnicas y recursos que lleva a cabo cada entidad para dar a conocer su propuesta comercial. De este modo, actúa como el canal

que comunica a cualquier organización con el mundo exterior. Abarca actividades como la realización de un estudio de mercado, planificación de objetivos e incluso los medios de distribución y ventas de cualquier empresa. Esta disciplina comprende la planificación comercial, en la que se puede identificar una serie de matices en los que diversos autores han coincidido; por ejemplo, “Hausler o Ansoff se refieren a la planificación con términos como *previsión de los futuros campos de acción...*, *una búsqueda de metas de futuros campos de actuación...*, *una definición de objetivos y selección de estrategias, ...*” (García Arca, et al., 2010)

Es así, como cualquier persona puede planificar, pero sólo alguien que conozca perfectamente la organización, su entorno, así como otros factores (económicos, sociales, políticos, ambientales, etc.), podrá hacerlo correctamente, de modo que se dé una mejor gestión comercial que en resumidas cuentas es la parte final del proceso junto al seguimiento postventa, que terminan siendo la representación de la empresa ante el cliente.

2.2.7. Contact center

El Contact Center es un área centralizada de la empresa desde la que se gestionan y coordinan todas las comunicaciones con sus clientes. En la mayoría de los casos, el contact center se enmarca dentro de la estrategia CRM de la empresa (Customer Relationship Management) y se integra con un software especializado que permita coordinar todas esas comunicaciones (telefónicas, vía email, chat y redes sociales) y realizar un seguimiento eficiente de todos los procesos. Por todo ello, el contact center está considerado como un elemento clave en una estrategia de marketing multicanal. “Se define como un centro de atención multicanal, donde las interacciones que se produzcan entre la empresa y el cliente puedan provenir de cualquier canal o medio de comunicación (teléfono, chat, e-mail, web, fax, video llamada (ver Figura 9))”. (Lovera Raffo, 2008)

Figura 9*Integración medios de comunicación de un Contact Center*

De hecho, un Contact Center puede ayudarnos a mejorar la notoriedad de la marca, la capacidad de información sobre los productos comercializados y la interacción con los clientes. También resulta especialmente efectivo a la hora de filtrar las bases de datos de clientes, preparando la organización de una buena campaña de marketing.

Tal como menciona Muñoz, (n.d.) “Cada vez más compañías entienden la importancia del Contact Center como aliado estratégico, a medida que la empresa crece y los clientes se multiplican resulta imprescindible contar con un canal que se convierta en el nexo entre el usuario final y la empresa”. De este modo, los beneficios para las organizaciones son múltiples y causan gran impacto. Así la organización puede enfocarse en la administración, dejando las labores de comunicación con sus clientes en manos de empresas especializadas que ofrecen un servicio ininterrumpido de 365 días al año, notando así mejoría en la velocidad de este servicio y el incremento de la satisfacción de los clientes, lo cual ofrece una ventaja competitiva frente a la competencia.

En función de lo que expresa, se pueden reducir costos al usar recursos que optimizan la utilización de infraestructura, así como también genera ingresos al darle seguimiento a las llamadas con un servicio personalizado, evidenciando cómo los Contact Center poco a poco se han

convertido en herramientas que son estratégicas para las organizaciones, puesto que estrechan vínculos con los clientes.

Dado lo anterior, en la era digital de las comunicaciones, los clientes solamente entran en contacto con una empresa cuando necesitan cubrir una necesidad fundamental para su proceso de compra; de forma que, con la información captada desde el Contact Center, la compañía podrá clasificar a los clientes, satisfacer y cubrir sus necesidades.

Finalmente, el Contact Center proporciona la oportunidad de impresionar a los clientes en el momento concreto y proporcionarles una experiencia tan positiva como para desear volver a contactar a la compañía.

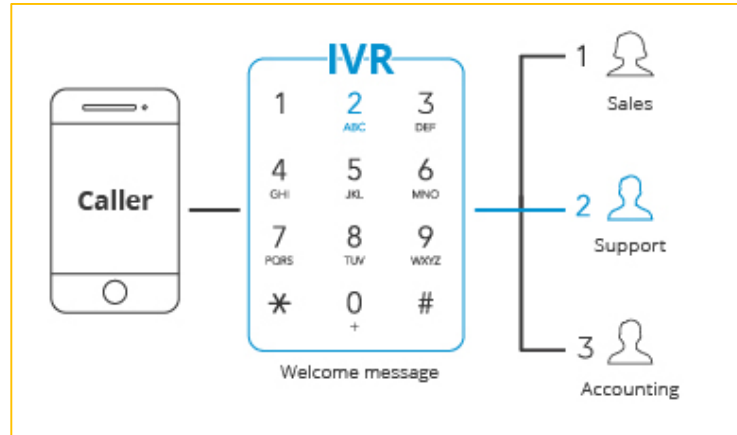
2.2.8. IVR

La Respuesta de Voz Interactiva o IVR es una tecnología de telefonía que le permite a los clientes interactuar con el sistema de atención de la compañía a través de menús de voz configurables, en tiempo real, utilizando tonos DTMF¹ como se muestra en la Figura 10.

¹ DTMF: Los tonos DTMF (multifrecuencia de doble tono) son utilizados en los teléfonos para la marcación por tonos, que suenan cuando se presionan las teclas de número. Comúnmente utilizados en sistemas de llamadas automatizadas para eficiencia del servicio.

Figura 10

Representación del funcionamiento del IVR.



Nota: adaptado de 3CX, n.d.

En un sistema IVR, las personas que llaman se les da la posibilidad de seleccionar las opciones pulsando las teclas. Al presionar un dígito en el teclado del teléfono se envía un tono DTMF al sistema de atención de la empresa el cual selecciona a continuación la acción / respuesta apropiada de acuerdo con el dígito pulsado. Los IVR se configuran en función de las necesidades individuales de cada negocio (3CX, n.d.).

2.2.9. Matriz ERIC (Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear)

La matriz ERIC es un cuadrante de 4 espacios (Eliminar - Reducir - Incrementar - Crear) y cuyo objetivo es plantear acciones que permita a la empresa o al emprendedor diferenciarse respecto a su competencia en base al desarrollo previo de la curva de valor. El concepto es originario del libro de *La Estrategia del Océano azul* de Chan Kim & Mauborgne, (2002).

Esta herramienta nos permite desarrollar estrategias en un espacio donde podamos maximizar el valor entregado y aprovechar al máximo los recursos haciendo que los competidores

pierdan toda importancia, generando una gran ventaja sobre los mismos y abarcar de forma eficiente el mercado.

3. Metodología

Una vez contemplados los aspectos generales de la empresa y el alcance de este proyecto, se procede a estructurar una metodología de desarrollo del presente trabajo, el cual contempla las siguientes fases:

3.1. Fase I: Identificación de la empresa

Esta fase de la metodología se realiza con el fin de conocer mejor la empresa, se hace necesario indagar a profundidad todos los aspectos generales de esta, para lo cual se realizan las siguientes actividades:

- Revisión de documentación como: Misión, Visión, Objetivos, política de calidad, organigrama, y demás información general de la empresa.
- Revisión de la página Web, redes sociales y comentarios de Google, para determinar el posicionamiento de la marca y la satisfacción de los clientes.
- Realizar mediante el método de observación un análisis del entorno de trabajo que existe actualmente en la empresa.

3.2. Fase II: Diagnóstico de los procesos comercial y logístico

En esta fase de la metodología se busca conocer la situación real y actual de los procesos: Gestión comercial y prestación del servicio (logística) que sirva como soporte para estudiar y analizar los procedimientos que requieren ser mejorados. Para esto se realizan las siguientes actividades:

- Realizar entrevistas a personal administrativo y operativo de las diferentes áreas, que permitan hacer un análisis detallado de la forma como se llevan a cabo las tareas de la gestión comercial y la prestación del servicio.
- Realizar mediante el método de observación un análisis del entorno de trabajo de los procesos comerciales y logísticos.
- Hacer una revisión de los documentos existentes de cada proceso inmerso en las áreas a intervenir.
- Identificar las fortalezas y debilidades de la gestión comercial y los procesos de logística de la empresa Santamaria Trasteos S.A.S
- Realizar un diagnóstico de los procesos referidos, donde se resume a grandes rasgos lo encontrado en las actividades anteriormente mencionadas, que nos permitan diseñar propuestas de mejora.

3.3. Fase III: Diseño de un plan de mejoramiento

Esta fase de la metodología busca proponer alternativas que mejoren significativamente las falencias detectadas en la fase anterior, este es el objetivo principal de este proyecto, optimizar los procesos a intervenir.

Para lograr encontrar el tipo de mejora idónea para la empresa, se utilizan diferentes herramientas, técnicas e instrumentos que sean convenientes definiendo y fijando además de las actividades a realizar, el personal responsable y el presupuesto para cada una de las alternativas. Cabe resaltar que las propuestas son evaluadas por la gerencia de la empresa, para seleccionar la idónea de acuerdo con sus criterios. Para esto se realizan las siguientes actividades:

- Diseñar propuestas de mejora para la gestión comercial y procesos logísticos de acuerdo con las fortalezas y debilidades encontradas.
- Evaluar cada una de las propuestas de mejoramiento planteadas para la gestión comercial y los procesos logísticos.
- Elaborar un plan de mejoramiento para la gestión comercial y procesos logísticos que contenga las propuestas identificadas en la actividad anterior.
- Elaborar un plan para la implementación del Contact Center, enfocado en la integración de la gestión comercial y los procesos logísticos.
- Evaluar cada una de las herramientas tecnológicas que ofrece el mercado para la implementación del Contact Center.
- Seleccionar la herramienta óptima que se ajuste al presupuesto y a las necesidades actuales de la empresa y permita la mejor integración de los procesos comerciales y logísticos de la misma.

3.4. Fase IV: Implementación de las propuestas de mejora

Luego de obtener la aprobación de las mejoras por parte de gerencia, se procede a iniciar el respectivo proceso de implementación y desarrollo de cada una de ellas, además de la elaboración de procedimientos e instructivos en colaboración con el departamento de calidad. Es importante antes de iniciar la implementación de las alternativas seleccionadas, socializar con el personal involucrado en el proceso las mejoras a realizar, ya que gran parte del éxito del mismo es el compromiso del personal involucrado. Para esto se realizan las siguientes actividades:

- Implementar los planes y programas establecidos en la etapa inicial, teniendo en cuenta la aprobación y recursos de la empresa.
- Implementar un sistema de monitoreo de control y vigilancia a la implementación previa de los procesos.
- Implementar un procedimiento de verificación y seguimiento, que garantice la mayor productividad de los procesos intervenidos.
- Elaborar un plan para la implementación del Contact Center, enfocado en la integración de la gestión comercial y los procesos logísticos.
- Diseñar un manual de procesos y procedimientos que permita estandarizar las operaciones del Contact Center.

3.5. Fase V: Formación y capacitación

Esta fase busca diseñar un programa de capacitación y formación para todo el personal involucrado en los procesos a intervenir, todo esto con el fin de familiarizar y formalizar los cambios realizados, además de concientizar a las personas de los beneficios que trae a la compañía y la importancia del papel que ellos desempeñan en el desarrollo y crecimiento de la misma. Para esto se realizan las siguientes actividades:

- Diseñar un programa de capacitación, que permita a las directivas y personal de cada una de las diferentes áreas intervenidas, adaptarse y apropiarse de las mejoras y cambios realizados en la organización.
- Diseñar un programa de capacitación, enfocado en el manejo de la herramienta tecnológica seleccionada para las operaciones del Contact Center.

- Realizar jornadas de capacitación y divulgación de las mejoras implementadas.
- Llevar un registro de las actividades realizadas.

3.6. Fase VI: Medición y control

Esta fase busca medir y controlar las mejoras implementadas en las fases anteriores, ya que de esta forma la empresa podrá verificar la efectividad de las mismas, además de poder ajustar algunos procesos si se llegase a requerir. Por lo tanto, es oportuno hablar de un sistema de indicadores que permita tener un control del desempeño y un análisis del comportamiento de las mejoras a través del tiempo. Para esto se realizan las siguientes actividades:

- Realizar un seguimiento y control que permita identificar el correcto cumplimiento del manual de procesos y procedimientos.
- Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita la evaluación y control de los procesos de gestión comercial y logística.

4. Diagnóstico de los Procesos

4.1. Metodología para el diagnóstico

Una detallada inspección y reconocimiento de los procedimientos implicados en la gestión comercial y los procesos logísticos de la empresa Santamaria Trasteos S.A.S, se convierten en una fuente principal para el desarrollo del presente proyecto. Esto con el fin de lograr la detección de factores críticos o disfuncionales, que serían el enfoque principal a la hora de analizar y encontrar soluciones que atiendan a las necesidades de la empresa de la mejor manera.

Para el desarrollo del diagnóstico se hizo necesario el uso de las siguientes fuentes de información:

- **Visitas a instalaciones:** Desde el mes de septiembre del año 2020, las autoras han realizado visitas a las instalaciones de la compañía. Estas visitas han permitido conocer su operación y de esta manera poder caracterizar detalladamente sus procesos fundamentales, la gestión comercial y los procesos logísticos. Así como también, realizaron una identificación de la capacidad instalada con la que cuenta la empresa, desde los recursos físicos hasta el talento humano. Por otro lado, las autoras tuvieron la oportunidad mediante el método de la observación, de identificar los problemas que obstaculizan la prestación del servicio, que muchas veces, no son detectados fácilmente por las directivas ni por los trabajadores en una jornada de trabajo normal. Durante la realización de las primeras visitas a la empresa por parte de las autoras, se pudo conocer en detalle el objetivo del proceso, la forma en la que está siendo manejado por la empresa, y de acuerdo a esto, determinar las alternativas de mejora a proponer a la gerencia. La descripción de estos procesos se documenta en el siguiente numeral 4.2, así como también se pueden encontrar las propuestas de mejora en el numeral 7.
- **Entrevistas:** Se realizaron una serie de entrevistas a los trabajadores que están al frente de los procesos a intervenir, en este caso los de la gestión comercial y logísticos, quienes son; el director comercial, el director de tráfico y transporte y el director operativo y algunos operativos de estas dependencias. Dichas entrevistas se realizaron en el mes de octubre del año 2020 con un continuo “feedback”, con el fin de conocer de primera mano la forma en que se ejecutan las actividades en la empresa actualmente, las necesidades de los colaboradores, las falencias en las

herramientas que están a su alcance, entre otros; puesto que, en muchas ocasiones son los colaboradores quienes se enfrentan de manera directa a la problemática de los procesos en la empresa, y quienes serán los primeros beneficiados con las mejoras que sean implementadas.

- Revisión de documentos: A lo largo de las visitas a la empresa, surge la necesidad de información relevante para la ejecución del diagnóstico inicial de los procesos y la descripción de los mismos; esto fue posible gracias a cada uno de los directores de las áreas a intervenir, quienes suministraron documentos como: formatos de cotización, datos históricos sobre el volumen transaccional, consolidados de las solicitudes de cotización recibidas, rechazadas y de las que se convierten en servicios tangibles a realizar, entre otros.

Cabe mencionar que esta fase del diagnóstico también permitió conocer el ambiente laboral y la cultura organizacional que allí se maneja. Puesto que las entrevistas al subgerente de la empresa, al director comercial, al supervisor de operaciones, a la coordinadora de calidad, entre otros colaboradores que intervienen directamente en los procesos ya mencionados, permitieron la recolección de opiniones, experiencias y demás información que sirvió como punto de partida para orientar la intervención que se deseaba realizar en estos procesos.

De igual forma, se realizó el análisis documental del material disponible en la organización, como procedimientos, instructivos, formatos, y demás información inherente a los procesos que pudieran verse afectados al momento de realizar la unificación de los procesos y por ende de las sucursales; permitieron ver las necesidades de hacer nuevos instructivos o de reestructurar algunos que ya estaban establecidos.

De esta primera fase del diagnóstico se pudo concluir, que a pesar que la empresa se encuentra certificada bajo la norma ISO 9001:2015 y llevan todos sus procesos de una forma organizada, no cuenta con los controles suficientes que le permitan sacar informes que soporten las decisiones a tomar, la preocupación de la gerencia es grande al sentir que la empresa pueda perder su crecimiento y rentabilidad por la falta de unificación de estos procesos, ya que cada vez se torna más difícil estar viajando entre sucursales, y estar controlando la cantidad de servicios prestados a diario. Existen múltiples formatos en estos procesos, pero ninguno realiza un análisis real importante, puesto que, la información es alimentada por cada sucursal, lo que hace perder valor al momento de ser analizada ya que depende mucho que tan objetivo sea la persona que ingresa dicha información.

4.2. Descripción de los procesos

La descripción de los procesos permite ver de una manera detallada la forma como se llevan a cabo las actividades siguiendo un orden cronológico que permite evidenciar el ciclo completo del proceso. Del mismo modo mediante un análisis de datos, partiendo desde la entrada del proceso, que es la solicitud de cotización requerida por el cliente, cuantifica cada uno de los estados de dichas solicitudes, abriendo paso para medir la efectividad de los asesores comerciales y de la empresa en general.

4.2.1. Descripción del proceso de gestión comercial.

El proceso inicia con la necesidad existente de un posible cliente quien, a través de alguno de los medios de comunicación, ya sea llamada, página web, red social, email o WhatsApp; se pone en contacto con la empresa Santamaría Trasteos S.A.S, para recibir una cotización de acuerdo con sus necesidades.

Figura 11

Proceso de Gestión Comercial Santamaria Trasteos S.A.S.



Tal como se observa en la Figura 11, la solicitud de cotización es recibida por alguno de los asesores comerciales de la compañía, quienes dan inicio a la operación con el diligenciamiento de un formulario que se maneja a través del SharePoint (Microsoft, office 365) con el correo electrónico de la empresa, donde se convierte esas necesidades en una cotización empresarial, información que es manejada en un archivo de Excel, donde caen los resultados del formulario, denominado Cuaderno Inteligente, a partir de este, se genera una cotización para la empresa con un consecutivo con el que es identificado el servicio. El asesor comercial luego de finalizar el diligenciamiento de la información en el Cuaderno Inteligente y conociendo específicamente las necesidades del cliente, procede a realizar una propuesta comercial electrónica en Word, es decir, la cotización para el cliente, que posteriormente es enviada vía correo electrónico adjunta al

portafolio de servicios, recomendaciones a tener en cuenta para el servicio y certificaciones que acreditan la legalidad de la organización.

La cotización del servicio puede quedar en alguno de los siguientes estados:

1. **Confirmada:** Es decir, el cliente tomará el servicio ofrecido por la empresa, el asesor procede a agendar el servicio con fecha y hora constatada en la agenda de programación de servicios, archivo manejado en el SharePoint en formato de Excel donde por pestañas contiene los días del mes, de allí continúa al proceso de prestación del servicio. Cabe resaltar que cada sucursal maneja su propia agenda de programación.
2. **Pendiente:** Es decir, el servicio aún no es confirmado ni rechazado por el cliente, por ende, se requiere la realización de un seguimiento oportuno y efectivo a la cotización, de tal manera que se pueda captar el cliente. En tal motivo, se relaciona en el cuaderno inteligente un seguimiento con fecha y hora donde el asesor se comunica nuevamente con el cliente, y deja constancia de lo hablado en la llamada, puede suceder que; se confirme el servicio, continúe pendiente o sea rechazado.
3. **Rechazado:** Es decir, el cliente no acepta la cotización realizada por la compañía, en este caso se debe dejar registro del motivo por el cual tomó esta decisión, para poder evaluar si es viable la recuperación del mismo, con una nueva oferta de servicio, ya sea con un descuento o la prestación de un servicio adicional. Es importante la efectividad y rapidez, ya que tienen un papel importante en la probabilidad que esto ocurra. Si es viable la recuperación, se envía una nueva propuesta comercial y se espera la respuesta del cliente.
4. **Visita Asesor:** Es decir, se va a enviar un asesor de manera presencial al lugar especificado por el cliente, ya sea porque fue solicitado por el mismo, porque la mudanza es muy grande, porque se debe realizar manipulación por espacios estrechos o de difícil acceso, entre otros

factores que son difíciles de prever de manera remota. El asesor realiza la cotización de manera física, y luego la ingresa al formulario para que se registre al cuaderno inteligente. Cada asesor comercial externo tiene adscrita una agenda de programación de visitas, en el SharePoint donde los demás asesores le programan las visitas, cada asesor externo tiene una agenda independiente que al igual que la agenda de programación de servicios se maneja en un archivo Excel por mes y pestañas de días.

5. No viable: Es decir, los servicios solicitados por el cliente no pueden ser atendidos por la empresa, ya que se salen de los parámetros de la misma. Se debe dejar constancia del motivo por el cual fue clasificada en esta categoría.
6. Sin disponibilidad de Agenda por ST: Es decir, a pesar de que es una cotización viable, la fecha y hora establecida por el cliente para la realización del servicio, excede completamente la capacidad de la empresa. De esta manera, se debe preguntar a logística antes de tomar este estado, y especificar las razones por las cuales la logística dijo que no había disponibilidad en la agenda.

De modo que, se revisa la agenda de programación de servicios, para verificar los servicios programados para el día siguiente, y se da inicio a la preventa, es decir, se llama al cliente para reconfirmar el servicio agendado, la información registrada, las recomendaciones finales del servicio, resolver cualquier inquietud y en ocasiones contratar servicios adicionales. Esta llamada es muy importante porque clarifica todos los aspectos del servicio lo cual permite una mayor calidad en la prestación del servicio. Una vez reconfirmado, se procede a realizar la documentación del servicio, por medio del software que maneja la empresa llamado SYSCOM, se realiza una Orden de Servicio Contrato de Transporte,

Remesa de Carga, Requisición de Material, entre otros necesarios dependiendo del servicio prestado.

Posteriormente, en la Tabla 2 se presentan los cargos involucrados en el proceso de gestión comercial, que se viene describiendo desde el inicio de este subcapítulo:

Tabla 2

Cargos involucrados en el proceso de gestión comercial

| CARGO | EMPLEADOS |
|--------------------------|------------------|
| Director Comercial | 1 |
| Asesor Comercial | 13 |
| Asesor Comercial Externo | 7 |
| Asesor Internacional | 1 |

4.2.2. Descripción del proceso prestación del servicio

El proceso inicia con una cotización confirmada en la agenda de programación de servicios, donde después de la preventa y la elaboración de documentos, el personal logístico procede a realizar la respectiva asignación de recursos de acuerdo con el tipo de servicio, de la forma como se ilustra en la Figura 12.

Figura 12*Proceso de Prestación del Servicio S.A.S.***Programación del servicio**

De acuerdo con el tipo de servicio se programa un vehículo y el personal, es así, que posteriormente se describirán cada uno de los tipos de servicios, teniendo en cuenta sus características principales.

Servicio Local

Este servicio tiene la característica que inicia y finaliza el mismo día, ya que son servicios dentro de la misma ciudad, municipio o referentes muy cercanos. Se le asignan los siguientes recursos:

- Vehículo

- Personal de Empaque
- Personal de Cargue y descargue
- Una vez terminado este servicio, puede quedar: Finalizado o en Bodegaje.

Servicio Expreso o Consolidado

Estos servicios son de nivel nacional, que manejan tiempos de entrega mucho más largos que el servicio local, por lo general un servicio Expreso tiene una duración de 2 a 3 días, mientras que un servicio consolidado o compartido tiene una duración hasta de 8 días hábiles, ya que, por su naturaleza, pasa por bodega de tránsito mientras se completa el flete del vehículo para poder viajar a su destino. Estos servicios pasan por 4 etapas: Recogida, Cargue, Descargue y Entrega; definidas en el siguiente párrafo.

- Recogida: Se le llama recogida cuando el vehículo al que se carga la mercancía no es el mismo que va a viajar, sino que solo la transporta desde la dirección del cliente hasta la bodega de tránsito.
- Cargue: Se le llama Cargue cuando el vehículo al que se carga la mercancía sí es el mismo vehículo que va a viajar, este cargue se puede realizar directamente en la dirección del cliente o desde la bodega de tránsito.
- Descargue: Se le llama descargue cuando se baja la mercancía directamente del vehículo que viajó, este descargue puede realizarse en bodega de tránsito o en la dirección del cliente.
- Entrega: se le llama entrega cuando el vehículo que entrega la mercancía es diferente al que la transportó durante el viaje, esta se realiza desde la bodega de tránsito a la dirección del cliente.

Posterior a esto, se le asignan los vehículos correspondientes a la recogida, al cargue y a la entrega, como también el personal de acuerdo a la etapa del servicio en que se encuentre:

- Personal de Empaque
- Personal y vehículo de Recogida: Una vez finalizada la recogida el servicio queda en el estado: Bodega Tránsito Ciudad de Origen.
- Personal y vehículo de Cargue: Puede ser en dirección del cliente o en Bodega y una vez finalizado el cargue el servicio queda en el estado: En ruta ciudad origen a ciudad destino.
- Personal de descargue: (se debe especificar si se realiza el descargue en bodega destino o en dirección de destino) Y de acuerdo a esto una vez finalizado el descargue, el servicio queda en el estado: En bodega de tránsito en ciudad destino, en bodegaje o Finalizado.
- Personal y vehículo de Entrega: Una vez finalizada la entrega el servicio queda en estado: Finalizado.

Sin embargo, por lo general un servicio expreso solo pasa por las etapas de cargue y descargue.

Servicio de Empaque

Para el servicio de empaque solo se hace necesario el personal encargado de la realización del empaque.

Servicio Local interno

Para un servicio local interno solo es necesario el personal operativo encargado de realizarlo.

Así, una vez finalizado un servicio, se realiza la posventa, etapa donde el cliente recibe una llamada nuevamente para confirmar su satisfacción con el servicio, si se presentó alguna novedad, si el personal operativo realizó el procedimiento acorde a los servicios que contrató; y en caso de alguna reclamación, también es el momento para que el cliente formalmente radique su inconformidad y se inicie el proceso de calidad para resolver el inconveniente generado.

A continuación, en la Tabla 3 se presentan los cargos involucrados en el proceso de prestación del servicio, descrito durante el desarrollo de este subcapítulo.

Tabla 3

Cargos involucrados en el proceso de prestación del servicio

| CARGO | EMPLEADOS |
|------------------------------------|------------------|
| Supervisor de Operaciones Regional | 7 |
| Auxiliares Operativos | 80 |
| Conductores | 57 |
| Jefe de Bodega | 7 |

4.3. Diagnóstico del proceso de gestión comercial

Actualmente, Santamaria Trasteos maneja el proceso de la gestión comercial de manera independiente en cada una de las siete sucursales, es decir, cada sucursal recibe sus propias solicitudes de cotización, ya que en cada una de ellas se encuentran asignadas dos líneas telefónicas fijas y una línea celular para la recepción de las mismas, así mismo, se almacena la información de los clientes en cuadernos inteligentes por ciudades, lo que genera una total autonomía para el manejo de las mismas. Esta situación no le permite a la gerencia poder ejercer un control verdadero sobre la cantidad de solicitudes que ingresan diariamente, ya que no se tiene registro de cuentas

llamadas ingresan al día, ni cuales son los motivos de las mismas, por lo que los datos que ingresan son de acuerdo a la decisión del asesor que lo está realizando.

Las solicitudes de cotización que ingresan por otros medios de recepción como la página web o las redes sociales, son atendidas únicamente por la sucursal de Bucaramanga, pero no se cuenta con un eficiente manejo de las mismas, ya que por experiencia de una familiar de las autoras, se pudo comprobar realizando el ejercicio de solicitud de cotización por medio del formulario de la página web y esta fue respondida dos meses después cuando ya había tomado el servicio con otra empresa, así mismo, se pudo conocer, que el manejo de las redes sociales se da por medio de la tercerización de este servicio, aspecto que entorpece aún más la eficiencia del uso de las mismas.

En entrevista con el director comercial, se pudo evidenciar que es grande la preocupación de la compañía por no poder ejercer un control eficaz en las solicitudes de cotización, adicional a esto, para la generación de informes a la gerencia, se basa en la información de los cuadernos inteligentes, pero estos, como se ha mencionado anteriormente, presentan un alto margen de error comparado con la situación real de las mismas, ya que la información allí descrita se encuentra expuesta a la manipulación y objetividad de quienes la ingresan, también manifiesta, que en muchas ocasiones se rechazan solicitudes por precio, pero en ningún momento gestionaron con él un posible descuento para no perder el cliente y cuando él se entera ya es demasiado tarde.

Este proceso particularmente se maneja de una forma muy empírica dentro de la organización y es que pensar en una estandarización total del mismo sería un aspecto muy ambicioso, ya que cada servicio contiene características únicas, ninguno es igual a otro, cada cliente es especial y es que algo tan íntimo como lo son los elementos de un hogar, no tienen punto de comparación. Pero esto no significa que no se puedan tener lineamientos básicos que le permitan

a la compañía caminar hacia el mismo lado y es allí donde la empresa también esta fallando, ya que no cuenta con herramientas como las siguientes:

- Establecimiento de Metas y seguimiento de las mismas: Se pudo conocer, que aunque la empresa cuenta con un indicador de cumplimiento de metas, estas no son establecidas bajo estudios previos, es decir, de acuerdo con la sucursal, la temporada del año si es alta o baja, el asesor comercial, si no que son establecidas a nivel global y un mismo valor para todos los meses, así mismo, no se cuenta con un seguimiento diario que le permita a la gerencia evaluar por ejemplo: la efectividad de un asesor, si requiere establecer campañas publicitarias, si se necesita realizar descuentos para aumentar la cantidad de servicios, entre otros aspectos que se podrían evaluar si esto sucediera.
- Establecimiento de Malla Horaria: la empresa no cuenta con una malla horaria que le permita atender solicitudes de manera continua, ya que todos los asesores tienen un mismo horario y por ejemplo en el horario de almuerzo, no hay quien atienda las solicitudes de cotización y tampoco hay quien reciba solicitudes más temprano o más tarde del horario normal de trabajo.
- Establecimiento de Tarifas: la empresa no cuenta con una tabla de tarifas para todas las rutas que realiza y en ocasiones deben remitirse a la gerencia para poder dar un valor a una ruta diferente a las que normalmente se manejan, volviendo este proceso dependiente, por lo que, en momentos, si la gerencia no se encuentra disponible, la solicitud no puede ser atendida de manera inmediata.

Establecer estas herramientas sumadas a la implementación del Contac center, le permitirán a la empresa ejercer un control efectivo de las solicitudes de cotización y del proceso

en general de la gestión comercial, pasando de ser tan manual y empírico, a un proceso estructurado y organizado, que junto con la experiencia ya adquirida se convertirán en un aspecto clave para el aumento de las ventas de la compañía.

Dentro del diagnóstico del proceso de gestión comercial, que va directamente relacionado a la implementación del Contact Center, es importante resaltar que para la creación del Contact Center la gerencia presupuestó una inversión de \$100.000.000 de pesos, que incluye: la adecuación en infraestructura en el tercer piso de la sucursal de Bucaramanga, y la tecnología requerida para el sistema de centro de llamadas como; troncal de Contact Center, board, torre, servidor, instalación de redes, telefonía análoga, licencia de Software, entre otras. Lo realmente ejecutado, fue una inversión de \$ 89.581.602 de pesos. Con esta inversión, se espera en la primera fase de implementación aumentar las ventas de un 58.5 % a un 85%, puesto que, al tener un mayor control de las solicitudes de cotización recibidas, se va a aumentar la efectividad de confirmación de las mismas, pues como se ha mencionado anteriormente, las falencias que actualmente se presentan en este proceso, es por la falta de tecnología y la falta de seguimiento oportuno a las solicitudes.

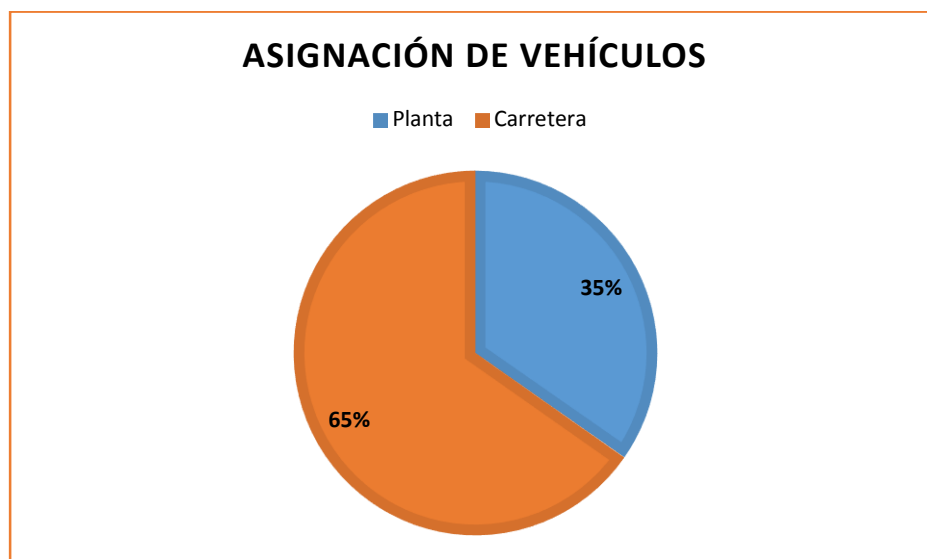
4.4. Diagnóstico del proceso de prestación del servicio

Actualmente, Santamaría Trasteos cuenta con una capacidad total instalada a nivel nacional de 7 bodegas con cubículos para almacenamiento y estantería para la mercancía en tránsito en cada una de las sucursales, una flota de 67 vehículos propios con capacidad para diferentes volúmenes de carga, 57 conductores y 80 auxiliares operativos a nivel país. La flota de vehículos de Santamaría Trasteos se encuentra dividida en 25 vehículos de planta y 42 de carretera (ver Figura 13), los vehículos de planta son aquellos que se encuentran asignados específicamente a una sucursal con los cuales generalmente se supe la demanda de los servicios locales, mientras que

los vehículos de carretera son aquellos que realizan los servicios nacionales y no pertenecen a ninguna sucursal en específico, rotan de una sucursal a otra de acuerdo con la cantidad de servicios vendidos de este tipo. Cabe resaltar que cuando la demanda lo requiere, los vehículos de carretera realizan también servicios locales y los de planta servicios nacionales.

Figura 13

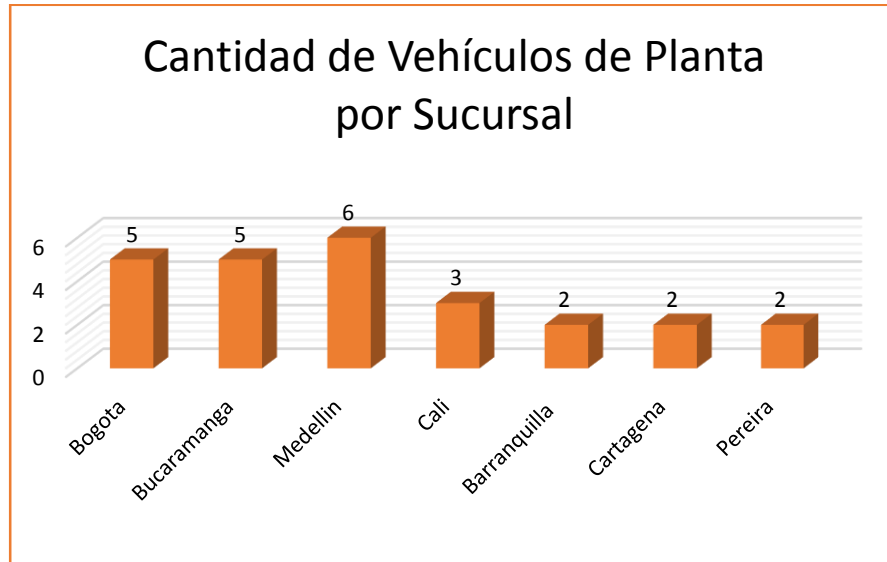
Distribución Asignación de Vehículos



A cada sucursal se le han ido asignando vehículos de planta, de acuerdo con el volumen de ventas y la demanda de este tipo de servicio en la ciudad. Actualmente, se encuentran distribuidos de la siguiente manera: Medellín 6, Bogotá 5, Bucaramanga 5, Cali 3, Barranquilla 2, Cartagena 2 y Pereira 2 (ver Figura 14). Es importante aclarar que Medellín es la sucursal, donde se tiene una mayor demanda de servicios locales, por esto tiene una mayor asignación de este tipo de vehículos.

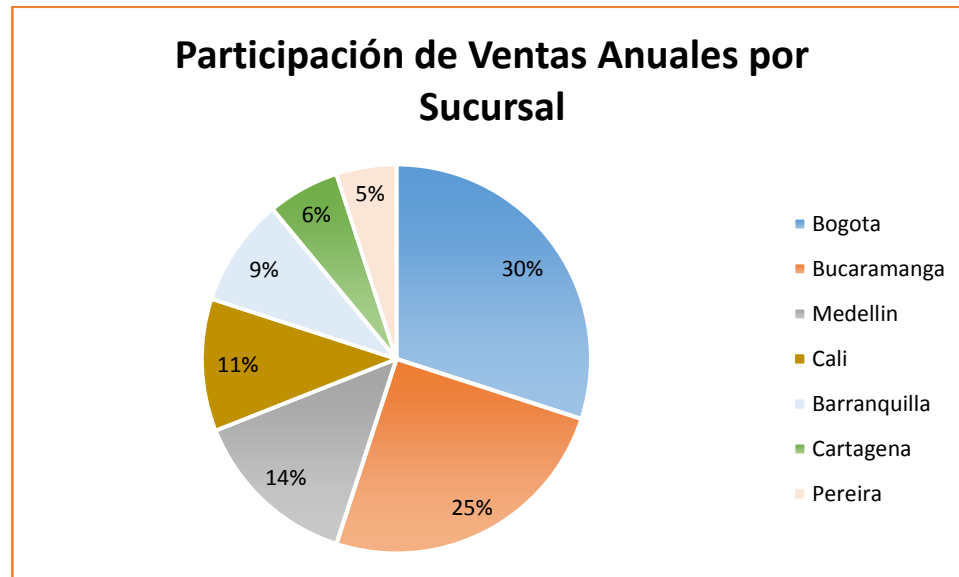
Figura 14

Cantidad de Vehículos Planta por Sucursal



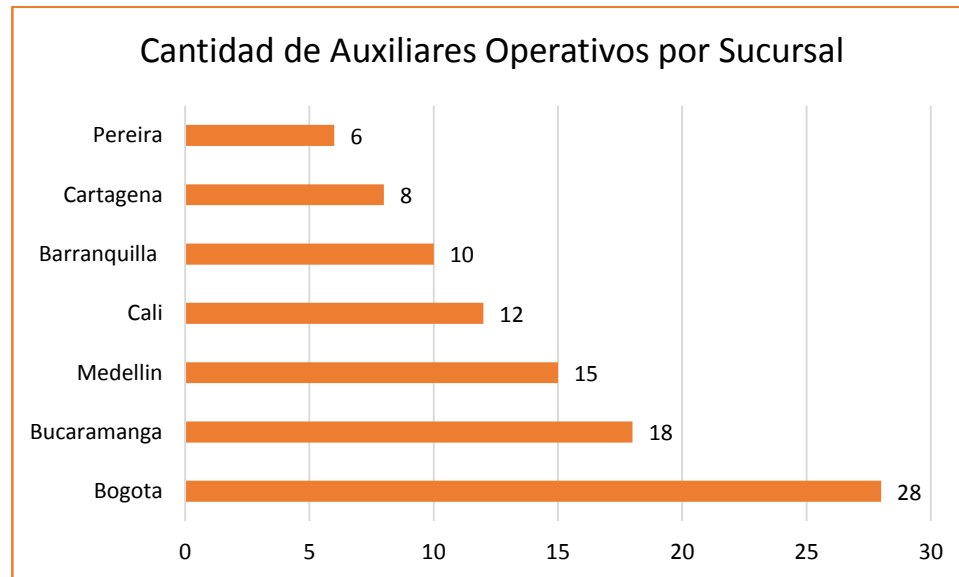
Cabe mencionar que, a esta capacidad instalada de vehículos de planta, se le suman los vehículos de carretera que estén en la sucursal diariamente para la prestación de servicios locales, realizar recogidas o entregas, siempre y cuando no se encuentren asignados a un servicio nacional.

La asignación de personal operativo se encuentra determinado principalmente por la participación de ventas en cada una de las sucursales. Para el año 2020 Bogotá fue la sucursal que más contribuyó con los ingresos totales, mientras que Pereira fue la sucursal con menor aporte; se tuvo una distribución de la siguiente manera:

Figura 15*Participación de Ventas Anuales por Sucursal*

Cabe resaltar, que, realizando un análisis histórico de ventas totales para los últimos 10 años, se pudo determinar que, en promedio, la participación de las ventas por sucursal se mantiene de acuerdo con el gráfico de la Figura 15, por lo tanto, es un buen indicador para determinar capacidad instalada.

De acuerdo con la distribución de las ventas, podemos observar una proporción entre el porcentaje de participación y la cantidad de personal operativo asignado a cada sucursal, Bogotá cuenta con una mayor cantidad de personal operativo mientras que Pereira con una menor cantidad, esta asignación se encuentra establecida como se ve en la Figura 16:

Figura 16*Cantidad de Auxiliares Operativos por Sucursal*

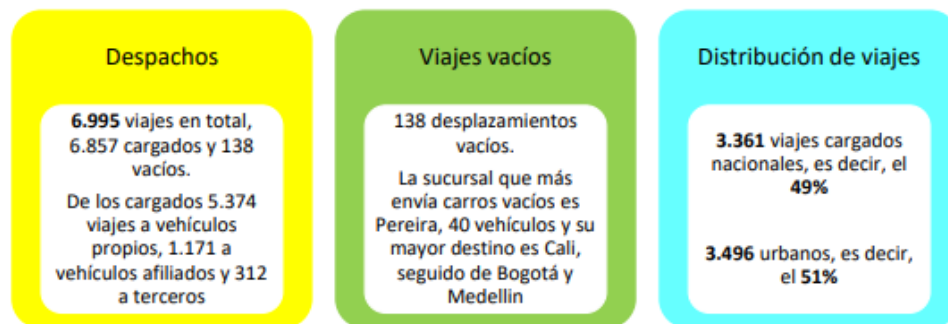
Es válido aclarar que, cuando la capacidad instalada es insuficiente debido a la gran cantidad de confirmación de servicios, se recurre a la contratación de vehículos terceros y a una mayor contratación de personal operativo, velando siempre, por la calidad del servicio prestado.

Por lo tanto, la capacidad instalada no es una limitante que pueda afectar grandemente la operación, el verdadero problema de este proceso se ve reflejado en la correcta asignación y distribución de los recursos, debido a que, actualmente por ejemplo, se incurre en gastos innecesarios por no tener una comunicación eficiente entre las sucursales, es decir, la sucursal de Bogotá vende un servicio con origen en Bogotá destino Manizales, y la sucursal de Cali vende un servicio con origen en Manizales destino Cali, este último para la misma fecha en que el vehículo enviado por Bogotá descarga en Manizales, entonces en lugar de coordinar que el vehículo que descarga en Manizales, cargue de una vez el servicio para Cali, se envían dos vehículos, uno por parte de Bogotá para descargar y otro por parte de Cali para cargar, generando mayores gastos

operacionales. Por otra parte, cuando la demanda es baja en alguna de las sucursales, se acumula la flota de carretera en la misma, lo que genera pérdidas de dinero por capacidad ociosa, y en las otras sucursales donde la demanda es alta, se generan pérdidas de dinero por falta de capacidad para suplir la demanda. Consecuentemente, tener un vehículo parado genera una pérdida en costos fijos de aproximadamente \$ 80.000 pesos diarios, por otro lado, enviar un vehículo vacío de una sucursal a otra, por ejemplo, de Barranquilla hacia Bucaramanga, genera pérdidas de aproximadamente \$ 400.000 pesos por viaje, teniendo en cuenta los costos fijos del vehículo, peajes y ACPM. A continuación, la Figura 17 se evidencia la cantidad de desplazamientos vacíos realizados durante el año 2020.

Figura 17

Despachos realizados durante el año 2020.



Lo anterior se puede soportar por la falta de engrane del departamento de gestión comercial con el departamento logístico para mover vehículos y poder ofrecer descuentos cuando se requiera flota en otras sucursales en lugar de enviarlos vacíos, adicional a la falta de coordinación de las campañas publicitarias donde se fortalezca en las ciudades donde la demanda sea mínima y la falta de aprobación de descuentos a clientes frecuentes por no tenerlos categorizados.

Como se ha mencionado anteriormente, la implementación del Contact Center no solamente unifica el proceso de la gestión comercial, sino también el proceso de la prestación del servicio, al tener un único centro de recepción de solicitudes también se tendrá una logística nacional, ya que se conoce en tiempo real los servicios vendidos y la mercancía en bodega de tránsito, lo que va a permitir una mayor circulación de la flota automotor a nivel nacional, además de la optimización de los recursos.

Por lo anterior, podemos concluir que si se tiene un control total de la operación, se pueden minimizar en gran manera estos costos, puesto que, conociendo la operación total de la empresa, se pueden armar rutas con mercancía en tránsito de diferentes sucursales, también realizar descuentos cuando una sucursal tenga mucha flota retenida, además de campañas promocionales para así tener un flujo más constante de la operación lo que va a permitir no generar acumulación de vehículos en una sola sucursal y de esta forma evitar grandes pérdidas de dinero.

Por otro lado se midió el riesgo en la operación con un análisis del volumen transaccional de servicios y las ventas anuales, además se clasificaron los procesos de acuerdo al grado de madurez evidenciado, por último se midieron factores como las herramientas tecnológicas utilizadas, el personal que interviene en cada proceso y los indicadores actualmente establecidos para medir la efectividad y eficacia de estos procesos, todo esto con el fin de generar los cimientos y el punto de partida de este proyecto.

El resultado de los análisis anteriormente mencionados, deja como resultado que la efectividad de las ventas es de solo un 58% y la capacidad ociosa se acerca a un 60% cifras que son realmente preocupantes para una empresa que cuenta con una capacidad instalada tan robusta, y un prestigio ganado por más de 32 años de trabajo arduo, además de una experiencia que la hacen la compañía más fuerte en el sector de las mudanzas, pero que la falta de un control efectivo la

está poniendo en desventaja con empresas, con menos capacidad instalada pero con un mayor control de las operaciones.

En el siguiente capítulo, se realiza una descripción del proceso de gestión comercial y prestación del servicio, que permite entender de manera clara el ciclo general del servicio prestado por la empresa Santamaría Trasteos S.A.S., describiendo el grado de madurez de cada uno de los procesos, las herramientas y el personal involucrado en el mismo, el volumen de operaciones para determinado periodo de tiempo y un pequeño análisis de los medios de recepción de solicitudes de cotización; todo esto describe el entorno actual que presenta la compañía, donde se evidencia una vez la importancia que tiene la implementación del Contact Center como solución óptima a cada uno de los problemas presentados, así como también la necesidad de mejora en los procesos directos que intervienen en el desarrollo de la actividad económica de la empresa.

5. Ciclo General del Servicio

Para hacer una síntesis del proceso de gestión comercial y de la prestación del servicio, en el diagrama de la Figura 18 se puede evidenciar a nivel general las fases del proceso y su ciclo en general, partiendo desde el momento en que se recibe la solicitud hasta que se finaliza el servicio con la Posventa, trazados a partir de los dos procesos misionales de la empresa, la gestión comercial y la prestación del servicio.

Figura 18

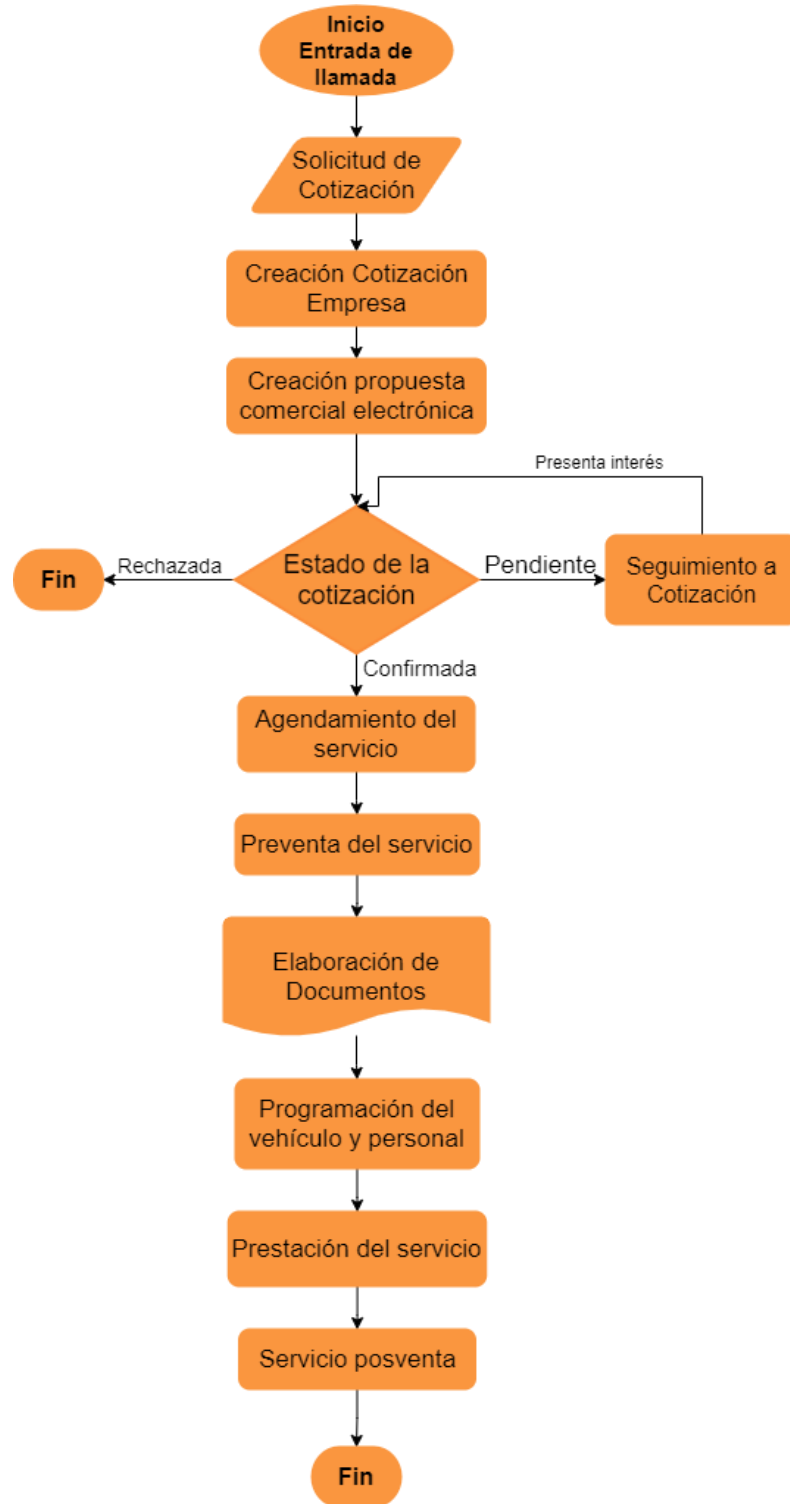
Ciclo general del servicio de la empresa Santamaria Trasteos S.A.S



Recalcando como se conjuntan ambos procesos misionales para ofrecer a los clientes un servicio de calidad, es importante conocer cómo se comporta la información a través de estos, así como se presenta en la Figura 19, en la cual se detalla el seguimiento continuo al estado de cotización después de la presentación de la propuesta comercial, donde con base en la correcta ejecución del Contact Center se podrá llevar a cabo eficientemente tal seguimiento, con tal de ofrecer la información más adecuada a las necesidades del cliente, proceder minuciosamente con la generación de documentos pertinente y ejecutar eficientemente la prestación del servicio.

Figura 19

Flujograma de Gestión Comercial y Prestación del Servicio



Con la intención de lograr entender a grandes rasgos lo previamente pactado sobre los procesos misionales de esta empresa, a continuación, se presenta un análisis detallado del grado de madurez de los procesos, de las herramientas y personas involucradas en estos dos procesos, así como también un análisis del riesgo en la operación y el volumen transaccional de cierto periodo en la empresa.

5.1. Grado de madurez de los procesos

Después de realizar un análisis detallado de los procesos de la gestión comercial y la prestación del servicio, se pudo concluir que estos procesos se encuentran actualmente en un grado de madurez funcional, así como se pudo evidenciar en la descripción estos procesos denotan operaciones estandarizadas, tienen documentados sus procedimientos e instructivos para la ejecución del mismo, pero las herramientas tecnológicas utilizadas son muy básicas, como Excel y Word, por lo que muchas de las operaciones tienen reprocesos, la información es borrada fácilmente, las personas no diligencian los campos completamente, dejan información incompleta o en muchas ocasiones mal registrada y no se ejercen los controles adecuados para medir la efectividad de los mismos.

En el caso de la gestión comercial, el director comercial, se encuentra en la ciudad de Bucaramanga, sede principal de la empresa, desde allí verifica las cotizaciones realizadas a nivel país, pero solo las que los asesores ingresan al cuaderno inteligente, no se tiene evidencia si se registran todas las solicitudes que ingresan por los diferentes medios, no se mide la cantidad de llamadas ingresadas a cada sucursal, ni la pronta respuesta de los asesores comerciales, ni el manejo y trato que dan los asesores al cliente, tampoco se tiene control exacto de las tarifas que en realidad cobran los asesores al cliente, ni en cuantas ocasiones son ellos quienes rechazan los servicios.

En el caso de la prestación del servicio, cada sucursal realiza su propia logística, no se cuenta con una herramienta que engrane la logística a nivel país, ni una persona que controle la forma en la que se programan los servicios en cada sucursal, cuando se excede la capacidad instalada tanto en vehículo como en personal, el supervisor de operaciones regional rechaza servicios en lugar de solicitar más recursos para satisfacer la demanda, en ocasiones, llegan vehículos a ciudades intermedias (es decir, ciudades donde no se tiene sede) desde diferentes sucursales, a prestar diferentes servicios, evidenciando que si se tuviera un control nacional, un mismo vehículo prestaría los dos servicios y se evitaría incurrir en gastos innecesarios. Como el panorama mencionado anteriormente se presentan diferentes situaciones que generan pérdidas de dinero a la empresa por no tener el control de la programación de servicios a nivel nacional.

5.2. Herramientas y personal involucrado en el proceso de la gestión comercial

5.2.1. Hardware.

- Computador: Equipos de Cómputo en buen estado, funcional, con todos los elementos necesarios para su buen funcionamiento, impresora y con conexión a internet.
- Teléfono: Teléfono analógico con pantalla, permite el ingreso de una llamada a la vez.
- Celular: Celular corporativo para la recepción de llamadas, WhatsApp y la comunicación con funcionarios de la misma sucursal y de otras sucursales.

5.2.2. Software.

- Office 365 licenciado de Microsoft
- SharePoint para compartir documentos y trabajar en línea.
- OneDrive para guardar información.
- SYSCOM, Para la elaboración de documentos y factura del servicio.

Estas herramientas, aunque son funcionales, son muy básicas para la realización del proceso, su tecnología no permite generar mayores informes, ni gran cantidad de controles, además se generan reprocesos en muchas actividades, por lo que los asesores pierden mucho tiempo en actividades que no generan ningún valor a la operación.

5.2.3. Personal.

El personal involucrado en la gestión comercial, son personas que no requieren una formación profesional, pero si es importante que cuenten con experiencia en servicio al cliente, habilidad para las ventas, buen tono de voz y buen manejo general del cliente. Como entrenamiento inicial, todas las personas que ingresan a cargos comerciales deben aprender a dimensionar mobiliario dentro de un vehículo, debido a que se vende de acuerdo a esto, el cupo completo de un vehículo o el volumen ocupado en el mismo, es decir, 1 arrume, ¼ de furgón, ½ furgón, etc.

5.3. Herramientas y personal involucrado en la prestación del servicio

5.3.1. Infraestructura.

Santamaria Trasteos cuenta actualmente con una flota de 67 vehículos con capacidad para diferentes volúmenes de carga, entre turbos, camiones y mula. Claro está, que esa flota no permanece 100% disponible, pues presentan variaciones ocasionadas por los vehículos que ingresan a taller y los que están sin conductor, es importante resaltar que cada vehículo tiene un solo conductor, por lo que cuando se genera una novedad con el mismo, el vehículo queda no disponible. De acuerdo al reporte diario que se genera diariamente en la empresa, donde se especifica qué actividad realiza cada vehículo, se pudo analizar que generalmente se trabaja con un 70 % de la totalidad de la infraestructura.

Toda la flota son vehículos furgonados y llevan el logo de la compañía como se observa en la Figura 20, cada vehículo está dotado con aproximadamente 100 Mantas de algodón y 20 lazos para realizar el cubrimiento de los enseres y la fijación del arrume dentro del vehículo.

Figura 20

Infraestructura de Santamaria Trasteos



5.3.2. Personal.

El personal involucrado en la prestación del servicio no requiere un nivel profesional, son generalmente bachilleres, los conductores deben tener experiencia mínima de 3 años en conducción de vehículos de carga y licencia C3, los supervisores operativos requieren mínimo 2 años de experiencia en cargos logísticos, mientras que los auxiliares operativos no requieren experiencia.

Al ingresar a la empresa, inician el proceso de entrenamiento en manejo de cargas, arrume, realización de inventarios, cargue y descargue entre otros afines al procedimiento de la prestación del servicio, esto ocurre principalmente en la sede principal, las otras sedes en ocasiones no realizan esta formación, por lo general el personal aprende día a día con la observación del personal antiguo, sin embargo, se espera que con la implementación del Contact Center esto cambie y se dé

un entrenamiento total en la compañía, puesto que los servicios van a ser programados directamente por el asesor comercial, y se supone que todo el personal operativo debe estar altamente calificado para la prestación de dichos servicios. Dado esto, dentro del plan de mejoramiento es importante organizar un plan de reinducción para todo el personal operativo a nivel nacional, debido a que durante el diagnóstico se identificaron problemas en la prestación del servicio por parte del personal operativo, al recibir constantes quejas y reclamos de los clientes por diferentes causas, tales como: daños ocasionados en enseres de sus mudanzas, demoras en los tiempos de entrega y faltantes en los servicios. Es importante mencionar, que las malas prácticas de este tipo deben minimizarse con una solución óptima que involucre en su totalidad al personal operativo, que, a fin de cuentas, son la representación de la compañía ante el cliente mediante su identidad empresarial como se aprecia en la Figura 21.

Figura 21

Personal Operativo Santamaria Trasteos



5.4. Riesgo en la Operación

Para el año 2019 se obtuvieron ventas totales de \$ 11.239.519.251, como se puede observar en la gráfica de la Figura 22, el producto que más genero ingresos fue el Servicio Nacional, que

incluye los servicios expreso y consolidado, con un porcentaje del 55,5% de las ventas totales, este servicio además es el más rentable para la empresa y el que requiere mayores esfuerzos logísticos por la duración y la cantidad de etapas por las que pasa, así mismo, es el que mayor inconvenientes presenta de acuerdo a los resultados arrojados por el departamento de calidad en el informe de PQRS. El plan de mejoramiento propuesto debe tener especial cuidado en este servicio ya que actualmente es el mayor riesgo de la operación.

Figura 22

Ventas totales por producto de la empresa Santamaria Trasteos en el año 2019



5.5. Volumen de Operaciones

Para el año 2019, Santamaria Trasteos manejó en promedio 1000 operaciones al mes entre todos los servicios que maneja, servicio local, nacional, internacional, empaque y almacenamiento; como se puede observar en la gráfica de la Figura 23, las sucursales que más aportan a este promedio son Bogotá, Bucaramanga y Medellín, ciudades en donde el volumen de operación es bastante alto. Este análisis nos permite tomar decisiones sobre las estrategias a seguir en el plan de

mejoramiento, ya que el volumen de transacción manejado aumenta el riesgo en la operación y por lo tanto la cantidad de controles a manejar; así como también, decisiones de dirección que le permiten a los directivos analizar los resultados obtenidos según el volumen de operación manejado en cada sucursal, de modo que se puedan planificar medidas a mediano y largo plazo.

Se iniciará la intervención de los procesos en la ciudad de Bucaramanga, luego Bogotá y posteriormente Medellín. Como caso contrario también se pudo analizar ciudades como Pereira y Barranquilla donde el volumen de transacción es bajo, se espera con la implementación del Contact Center aumentar estas cifras.

Figura 23

Volumen de operaciones año 2019



5.6. Análisis de Medios de recepción de Solicitudes de cotización

Debido a que la empresa no realizaba la medición del medio de recepción por el que más ingresaban solicitudes de cotización, para el mes de octubre se implementó en el formulario del

cuaderno inteligente, una pregunta que responde al medio por el cual ingreso la solicitud y fueron arrojados los siguientes resultados:

Tabla 4

Medio de recepción de cotizaciones

| ¿Por cuál medio digital nos contactó? | Cantidad de cotizaciones | % de Efectividad |
|--|---------------------------------|-------------------------|
| Llamada | 901 | 54,2% |
| Página Web | 351 | 21,1% |
| WhatsApp | 215 | 12,9% |
| Chat | 118 | 7,1% |
| Correo | 38 | 2,3% |
| Google | 25 | 1,5% |
| Publicar | 7 | 0,4% |
| Instagram | 5 | 0,3% |
| Facebook | 3 | 0,2% |
| Total General | 1.663 | 100,0% |

Como se puede observar en la Tabla 4, el medio por el que más ingresan las solicitudes de cotización es la llamada telefónica con un 54,2% de atención, este resultado argumenta la importancia de este proyecto, puesto que, con la implementación del Contact Center esta cifra se puede maximizar, generando mayor rentabilidad para la empresa, al suplir la necesidad del control de las llamadas que ingresan a nivel nacional. Por otra parte, con este nuevo medio también se pueden atender de manera oportuna las solicitudes que ingresan por los demás canales, al estar unificados en un mismo punto, logrando la mayor efectividad en el momento de responder dichas solicitudes; ratificando así, la implementación del Contact Center como una solución óptima y efectiva, soportada en los datos mencionados en los numerales anteriores.

6. Caracterización de los procesos y descripción del software empresarial propio

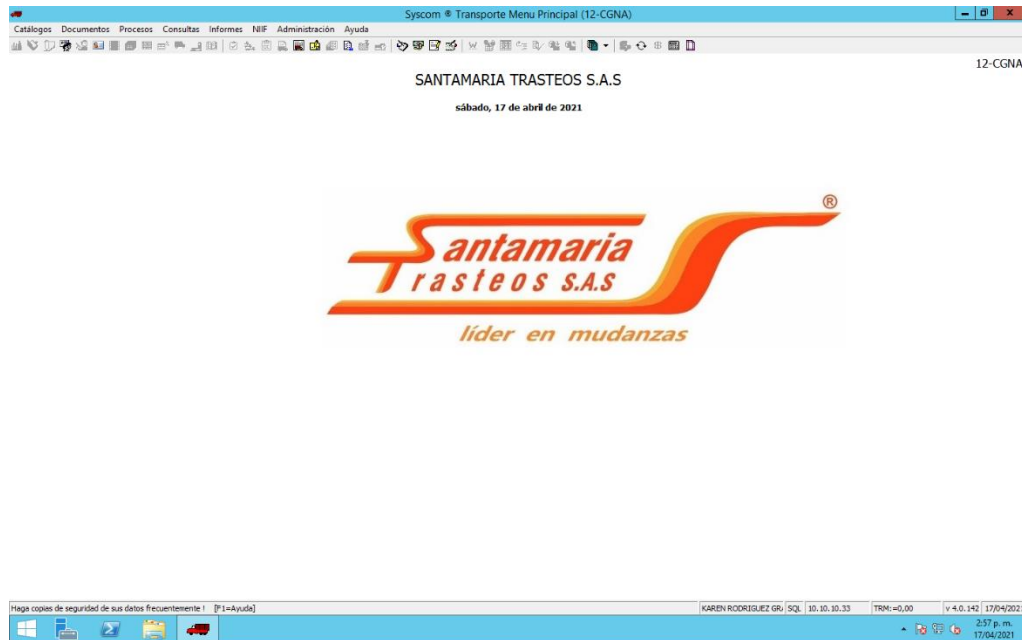
Una vez descrito el previo diagnóstico sobre los procesos misionales, acerca de cómo se conjuntan ambos para cumplir eficientemente a las necesidades del cliente a nivel de personal, herramientas requeridas y demás elementos que componen su funcionamiento, y antes de proceder con la formulación de estrategias de mejoramiento ante las problemáticas encontradas, es necesario contemplar los siguientes 2 aspectos, uno documental y otro de la herramienta digital empresarial, que inciden directamente en estos.

6.1. Caracterización de los procesos

Para la mejor apreciación y comprensión de los procesos logísticos y de gestión comercial que se llevan a cabo en la empresa Santamaria Trasteos S.A.S, en el apéndice A, se puede apreciar la caracterización de cada uno de los procesos, actualizados y complementados por las autoras del presente trabajo de grado.

6.2. Diagnóstico del Sistema de Información Utilizado por la empresa (SYSCOM)

La empresa Santamaria Trasteos S.A.S actualmente cuenta con un sistema de información desarrollado por SYSCOM, interfaz que se puede observar en la Figura 24, este sistema es un software a la medida para las empresas de transporte de carga, el cual, le permite administrar todas sus operaciones contables, así como también, cuenta con módulos para los procesos de infraestructura, compras, y recurso humano.

Figura 24*Sistema de información SYSCOM*

Los procesos de la gestión Comercial y la prestación del servicio cuentan con herramientas dentro de este sistema que le permiten realizar algunas de sus operaciones, pero aún no se tiene un módulo completo que permita integrar toda la información requerida para el ciclo completo de estos procesos.

Dentro de las herramientas utilizadas en los procesos misionales de la empresa encontramos lo siguiente:

- Permite tener una base de datos básica de los clientes que contratan servicios con la empresa.
- Permite la realización de los documentos del servicio, Orden de Servicio, Remesa de Carga y Factura, para lo cual se ingresa la información de manera manual, a través de los datos registrados en el CIV Nacional.

- Permite asignar vehículo, Conductor y Personal Operativo que va a realizar el servicio.
- Permite tener una base de datos de los vehículos propios de Santamaria Trasteos.
- Permite tener una base de datos de los vehículos que contrata Santamaria Trasteos cuando la operación lo requiere.
- Permite realizar los anticipos de viaje y manifiestos de Carga cargándolos inmediatamente al ministerio de Transporte.

Como se puede evidenciar, este sistema actualmente solo permite realizar operaciones básicas de estos procesos, pero no sirve de apoyo para la toma de decisiones de gerencia, ya que no se genera ningún informe representativo, del cual se puedan generar indicadores que contribuyan al mejoramiento de estos procesos.

Así mismo, no es una herramienta efectiva que le permita a los asesores comerciales, por ejemplo, generar cotizaciones de manera automática, generar un informe de los servicios pendientes por confirmar, generar un listado de que servicios tienen confirmados para un día en específico, tener un registro de cuantas llamadas se le han realizado a un cliente, generar un recordatorio de cual cliente se le debe realizar un seguimiento, programar servicios en la agenda de programación de forma automática, entre otras actividades que permiten tener mayor control de las solicitudes de cotización además de minimizar el tiempo que gasta un asesor en trabajos manuales.

Tampoco, es una herramienta que le permita al área logística, por ejemplo, generar un informe de la mercancía que actualmente se encuentran en cada una de las bodegas de tránsito, para de esta manera armar rutas que optimicen la carga y muevan la flota cuando se queda

estancada en una sola sucursal, tampoco permite tener una base de datos de los auxiliares operativos con su respectivo registro de novedades como disponible, incapacitado, en vacaciones, tener un listado de los vehículos disponibles por sucursal con sus respectivos estados como disponible, en taller, ocupado, tener un informe diario de los servicios para los que fue asignado un vehículo, entre otras actividades que permiten optimizar los recursos y la infraestructura con que cuenta la empresa.

Por las razones anteriormente mencionadas, se hace necesario dentro del marco de la implementación del Contact Center, desarrollar dentro de SYSCOM un módulo comercial (CRM) logístico, que permita involucrar las actividades e informes anteriormente mencionados, optimizando aún más estos procesos, que le permitirán a la compañía, disminuir costos fijos que son generados por ejemplo, por la persona que realiza documentación de manera manual, también, el tiempo que es invertido por los asesores realizando cotizaciones y programando servicios de forma manual, buscando información de a que clientes deben llamar, entre otras tareas que no le aportan al objetivo del cargo, es por esto que las autoras dentro de las propuestas de mejora, enmarcan la importancia del desarrollo de estos módulos dentro de SYSCOM que complementan de una manera muy beneficiosa la instauración del Contact Center.

7. Formulación e implementación de las Propuestas de Mejora

Llegadas a este punto, se ha evaluado y estudiado a profundidad todos y cada uno de los aspectos fundamentales de los procesos misionales, así como las características que impiden un óptimo desempeño de los mismos, a través de las distintas herramientas y metodologías descritas en capítulos anteriores. Gracias a ello ahora es posible postular y establecer opciones de mejora, que afecten positivamente en el desarrollo y alcance de objetivos de Santamaria Trasteos S.A.S.

Esta fase se llevará a cabo en dos etapas, formulación e implementación, para cada uno de los procesos misionales de la siguiente manera:

7.1. Mejoramiento en el proceso de la prestación del servicio

7.1.1. Problemática que se pretende atender:

Como se puede evidenciar en el diagnóstico realizado al proceso de prestación del servicio, cada sucursal es la encargada de realizar su propia logística, puesto que Santamaria Trasteos S.A.S no cuenta con una herramienta que engrane la logística a nivel país, así como tampoco con una persona que controle la forma en la que se programan los servicios en cada sucursal. De tal manera que estas falencias están generando pérdidas dinero a la empresa, sobrecostos y e incumplimiento al cliente, tal y como quedo argumentado en la primera fase en el numeral 4.4.

En ese orden de ideas, es evidente que el mayor inconveniente en esta parte del proceso es la falta de integración de la logística nacional de la compañía; lo cual, en parte, es debido a la carencia de un sistema de información que reúna todas las fases del proceso, pero también, a que no existe una figura dentro del organigrama que tenga como objetivo engranar los servicios prestados por las 7 sucursales, optimizar los recursos y prever inconvenientes que se puedan presentar durante la prestación del servicio, mejorando sustancialmente la calidad del servicio prestado.

7.1.2. Propuesta: Creación de nuevo cargo.

Se propone la creación de un nuevo cargo, que ejerza el control sobre la logística total de los servicios confirmados, actividad que realiza cada una de las sucursales de forma independiente. Así mismo, sea el puente de comunicación entre ellas donde se pueda optimizar de una manera efectiva la infraestructura y los recursos con los que cuenta Santamaria Trasteos SAS.

Esta propuesta se realiza de acuerdo con los resultados evaluados por medio de la metodología de la matriz “eliminar-reducir-incrementar-crear” presentada en la Figura 25:

Figura 25

Matriz ERIC

| | |
|---|---|
| <p>ELIMINAR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de comunicación entre el asesor comercial y el personal que presta el servicio. - Falta de comunicación entre sucursales. - Incumplimiento en los tiempos de recogidas y entregas. | <p>INCREMENTAR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de servicios prestados, teniendo en cuenta los vehículos que llegan a cada sucursal. - Control de la operación. - Optimización de recursos. - Programación oportuna de personal en ciudades intermedias. - Programación oportuna de personal para vehículos en ruta. |
| <p>REDUCIR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad ociosa. - Generación de sobrecostos y costos innecesarios. - Eliminar la independencia de los procesos que hacen parte de la logística general de la empresa. | <p>CREAR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un nuevo cargo. <p>"COORDINADOR DE OPERACIONES NACIONAL"</p> |

7.1.3. Objetivos de la Propuesta:

- Unificar la logística a Nivel Nacional,
- Tener conocimiento de todos los servicios que se realizan a diario a nivel Nacional, para de esta manera poder dar soluciones oportunas a posibles dificultades que se presenten.
- Optimizar los recursos de la empresa, no generando reprocesos.
- Evitar sobrecostos por malas decisiones logísticas.

- Control de la Mercancía en tránsito organizando rutas para evitar retrasos que puedan llegar a incumplir los tiempos de entrega pactados con el cliente.
- Disminuir la acumulación de flota en una sola sucursal.
- Aumentar la capacidad instalada de la sucursal cuando la demanda así lo requiera.
- Prever el aumento de demanda para final y principios de mes en las sucursales principales: Bogotá, Bucaramanga y Medellín.

7.1.4. Plan de Implementación.

Para poder llevar a cabo la correcta implementación de esta mejora planteada, se propone el siguiente plan, el cual, contiene las actividades requeridas para el mismo, los responsables a cargo, el tiempo necesario para cada actividad y los recursos necesarios para su correcto desarrollo (ver Tabla 5).

Tabla 5

Plan de implementación para la creación de un nuevo cargo.

| Actividad | Responsable | Tiempo Estimado | Recursos Necesarios |
|--------------------------------|---|------------------------|--|
| Identificación del Cargo | Practicantes Coordinadora de recurso humano, coordinadora de calidad | 2 días | 1 computador practicantes Coordinadora de recurso humano, coordinadora de calidad |
| Definición de perfil del cargo | Practicantes Coordinadora de recurso humano, coordinadora de calidad | 2 días | 1 computador practicantes Coordinadora de recurso humano, coordinadora de calidad |

| | | | |
|---|--|---------|--|
| Definición de Funciones | Practicantes, Coordinadora de recurso humano Gerencia Coordinadora de calidad | 5 días | 1 computador Practicantes Coordinadora de recurso humano, Coordinadora de calidad Gerencia |
| Definición de Habilidades | Practicantes Coordinadora de recurso humano, coordinadora de calidad | 2 días | 1 computador Practicantes Coordinadora de recurso humano, Coordinadora de calidad |
| Creación del Manual de Funciones | Practicantes | 2 días | 1 computador Practicantes |
| Reunión con la gerencia para revisión y aprobación del Perfil del nuevo Cargo | Practicantes, Gerencia | 2 horas | 1 computador Practicantes Gerente |
| Corrección de los cambios acordados en la reunión | Practicantes | 1 día | 1 computador Practicantes |
| Inclusión del Nuevo Cargo en el Organigrama. | Practicantes Coordinadora de Calidad | 1 día | 1 computador Practicantes Coordinadora de Calidad |

7.1.5. Implementación plan de mejora

7.1.5.1. Identificación del Cargo. En esta primera etapa se determina el objetivo del cargo a crear de acuerdo con las necesidades identificadas en el diagnóstico del proceso, también se define el nombre del cargo, la dependencia, el jefe Inmediato y los cargos supervisados.

7.1.5.2. Definición del Perfil del Cargo. Teniendo como base lo realizado en la etapa anterior se define el nivel de estudios requerido para el cargo, la formación, la experiencia, el adiestramiento y las convalidaciones que se necesitaran para aplicar a este cargo.

7.1.5.3. Definición de Funciones. De acuerdo con las falencias y necesidades encontradas en el proceso de diagnóstico, se empiezan a definir las funciones del nuevo cargo que van a permitir cumplir con el objetivo de este.

7.1.5.4. Definición de habilidades. En esta etapa se definen las habilidades mínimas requeridas a evaluar al momento de realizar la selección de la persona que va a ocupar el cargo.

7.1.5.5. Creación del Manual de Funciones. Con la información de las etapas anteriores se procede a crear el nuevo cargo dentro del manual de funciones de acuerdo con el formato establecido por la empresa en su sistema de gestión de calidad.

7.1.5.6. Reunión con la gerencia para revisión y aprobación del Perfil del nuevo Cargo. Se celebra reunión con la gerencia, en donde se expone el prototipo de perfil de cargo con su respectivo Manual de Funciones, para revisar cada uno de los aspectos y verificar si se cumplen con las expectativas del mismo, así mismo, acordar las modificaciones a realizar.

7.1.5.7. Corrección de los cambios acordados en la reunión. Se aplican al Manual de Funciones y Perfil de Cargo las modificaciones acordadas en la reunión, finalmente se procede a realizar una nueva revisión consiguiendo la aprobación de gerencia.

7.1.5.8. Inclusión del Nuevo Cargo en el Organigrama. Se realiza la inclusión del Nuevo Cargo en el organigrama de la empresa.

Dado lo anterior, el manual de funciones para el cargo de Coordinador de operaciones nacional se encuentra en el apéndice B.

7.2. Mejoramiento en el proceso de la gestión comercial

7.2.1. Problemática que se pretende atender:

Como se puede evidenciar en el diagnóstico realizado al proceso de la gestión comercial, la empresa Santamaria Trasteos SAS presenta falencias al momento de ejercer control sobre las solicitudes de cotización recibidas a diario en las diferentes sucursales. Así mismo, no se cuenta con datos relevantes dentro de este proceso que permitan en un momento determinado la correcta toma de decisiones por parte de la gerencia, de modo que resulta difícil gestionar mejoras en el proceso de gestión comercial, donde se logren maximizar las utilidades. Estas situaciones han traído consigo pérdidas económicas, pérdida de clientes, desaprovechamiento de la capacidad instalada, costos fijos elevados, entre otros aspectos.

Por otra parte, el crecimiento de una compañía trae consigo la necesidad de adquirir nuevas tecnologías que permitan ejercer un mayor control en las operaciones de la misma, debido a que, cuando no se da un avance simultáneo entre la rápida expansión de la empresa y el uso de nuevos sistemas de información, se empiezan a generar dificultades en los procesos y, por ende, van creciendo a medida que la brecha va aumentando.

7.2.2. Propuesta 1: Creación de un Contact Center

Teniendo en cuenta la falta de control que se presenta actualmente en la recepción de solicitudes de cotización que ingresan a las diferentes sucursales, se propone la creación de un Contact Center, el cual, comprende la unificación de las líneas telefónicas fijas, mediante creación de un PBX nacional manejado a través de este centro de llamadas, permitiendo la centralización de las comunicaciones de la empresa. Del mismo modo, se plantea la recepción total dentro de un

solo centro virtual, donde se administren las solicitudes de cotización realizadas desde las redes sociales Facebook, Instagram y página web de la empresa, para que de esta forma puedan ser atendidas a tiempo y con efectividad en el proceso.

7.2.3. Objetivos de la Propuesta 1:

- Ejercer un mayor control sobre las solicitudes de cotización que ingresan a nivel nacional.
- Lograr la mayor captación de clientes posible, ya que se están quedando solicitudes sin respuesta.
- Realizar un seguimiento a cada de una de las solicitudes, donde se pueda atender a la necesidad requerida por el cliente.
- Centralizar las solicitudes de cotización recibidas por los diferentes canales virtuales, garantizando efectividad en los tiempos de respuesta.
- Generar bases de datos e información que permita sacar informes para la toma de decisiones de gerencia.

7.2.4. Plan de Implementación de la Propuesta 1

Siguiendo la misma dinámica realizada para el mejoramiento aplicado sobre el proceso de prestación de servicio, ahora en la gestión comercial se establece el programa de implementación, contemplando los mismos elementos necesarios para su desarrollo; actividades, responsables, tiempo de la actividad y recursos requeridos (ver Tabla 6).

Tabla 6

Plan de implementación para la creación de infraestructura de un Contact Center.

| Actividad | Responsable | Tiempo Estimado | Recursos Necesarios |
|--|---|----------------------------|--|
| Búsqueda de alternativas de Contact Center | Practicantes | 3 días | 1 computador Practicantes |
| Solicitud de Cotizaciones | Practicantes | 1 semana | 1 Computador 1 Teléfono Celular Practicantes |
| Reunión con Gerencia para evaluar Cotizaciones y seleccionar propuesta | Practicantes, Gerencia, Director Comercial, Asesor Externo | 4 horas | 1 Computador Practicantes Gerencia Director Comercial Asesor Externo |
| Montaje de infraestructura | Personal Externo | 20 días | Mobiliario, equipos |
| Montaje de tecnología | Personal Externo | 15 días | Dispositivos tecnológicos, personal capacitado |

7.2.5. Implementación plan de mejora Propuesta 1

7.2.5.1. Búsqueda de Alternativas de Contact Center. Para esta primera fase se realiza una búsqueda de información que permita conocer los diferentes tipos de Contact Center que existen actualmente, para de esta manera poder realizar una preselección de ofertas que se ajusten a las necesidades de la empresa ya que son múltiples las soluciones ofrecidas por el mercado.

Dentro de las validaciones realizadas se pudo conocer que esta implementación se puede realizar propiamente con la compra de los equipos necesarios para la misma, a través de una

solución en la nube donde se paga un alquiler por el uso de una plataforma o tercerizando el proceso de la gestión comercial, donde la empresa contratada pone a su disposición la infraestructura y los asesores comerciales.

7.2.5.2. Solicitud de Cotizaciones. De acuerdo con las necesidades de la empresa, se solicita cotización para la solución en la nube y la compra de equipos para la construcción del mismo, la tercerización del proceso no es una opción para la compañía.

Luego de una depuración de distintas ofertas, se dejaron dos que cumplen con los requisitos y necesidades de la compañía entre las cuales la gerencia toma la decisión para iniciar con el proceso de implementación, las cuales se describen a continuación:

Opción 1: Solución en la Nube

Dyalogo S.A.S es una solución de Contact Center omnicanal, es decir, integra llamadas, WhatsApp, email, redes sociales y página web en una sola plataforma, volviendo efectivos las comunicaciones desde cualquier canal de ingreso.

La cotización fue solicitada para la capacidad máxima inicial del Contact Center que sería de 12 agentes, 2 administradores y 5000 minutos a celular o fijo. Es importante resaltar que el cobro es por agente, por lo tanto, pueden variar los agentes de acuerdo con la demanda de clientes mensual, por consiguiente, la tarifa de pago por mes es variable. A su vez, para la implementación de esta solución no se requiere la compra de ningún equipo, dado que, se paga únicamente una tarifa mensual de \$1'699.320, que incluye 16 horas de ejecución del proyecto, desarrollo de Software, puesta en marcha de la línea fija.

Por otro lado, cabe mencionar que este tipo de solución no requiere ninguna línea fija contratada con otro operador. Ellos ofrecen los canales necesarios para el ingreso de las llamadas.

A continuación, se presentan las tarifas por ítem del plan de esta propuesta:

- Se tiene una tarifa fija por el uso de la línea PBX. de \$80.920 IVA incluido.
- El minuto a celular o fijo tiene un valor de \$46 + IVA y se maneja por consumo, es decir la cantidad que se consuma es la que se va a facturar.
- El servicio de cómputo tiene un valor de \$99.926 excluido de IVA por asesor.
- El servicio de canales tiene un valor de \$80.920 IVA incluido por canal.

Infraestructura Requerida

De acuerdo con las características de la solución en la Nube ofrecida por Dyalogo la empresa requiere de la siguiente infraestructura para su ejecución:

- Computador
- Diadema
- Conexión a internet por cable

Con las características previamente mencionadas las autoras realizan un análisis de ventajas y desventajas que se deben considerar al momento de estudiar la propuesta:

Tabla 7

Ventajas y Desventajas de la solución en la nube

| Ventajas | Desventajas |
|---|---|
| Es una solución en la nube, por lo tanto, se puede acceder desde cualquier ubicación. | Es una solución temporal, no es un activo propio de la empresa. |
| No requiere una inversión inicial muy alta. | Al momento de finalizar el contrato se pierde la línea. |

| | |
|--|--|
| Integración de todos los medios de comunicación alcanzados por el cliente. | Se queda dependiente de otra compañía, para realizar cualquier actualización. Recursos limitados |
|--|--|

Para lograr más entendimiento sobre lo que ofrece Dyalogo S.A.S, en el apéndice C, se anexa portafolio de servicio y cotización del mismo.

Opción 2: Solución Infraestructura Propia

Para el desarrollo y cotización de esta solución, la gerencia de la compañía cuenta con un asesor externo, el Ingeniero Carlos Sotomontes, quien tiene la experiencia para el montaje de los equipos necesarios para la puesta en marcha del Contact Center.

7.2.5.4. Reunión con Gerencia para evaluar cotizaciones y seleccionar propuesta. Se realiza reunión con Gerencia, el director Comercial y el asesor externo para presentar las propuestas preseleccionadas y tomar una decisión final, se presenta la solución en la nube de la empresa Dyalogo y la propuesta del asesor externo para la compra de los equipos necesarios para la instalación propia del Contact Center, luego de una evaluación de ventajas y desventajas, la gerencia decide aceptar la propuesta del asesor Externo para la implementación propia, comprando así los equipos necesarios para el montaje.

7.2.5.4. Montaje de Infraestructura. La empresa Santamaria Trasteos, dentro de su oficina principal en la ciudad de Bucaramanga, cuenta con un salón en el tercer piso de la bodega, el cual está destinado para realizar el respectivo montaje de los puestos de trabajo y equipos necesarios para la creación física del centro de recepción de llamadas, la gerencia da inicio a esta primera fase de adecuación para el que realiza una inversión inicial de \$ 16.807.730 distribuidos como se aprecia la Tabla 8:

Tabla 8*Gastos del Contact Center en fase inicial*

| DETALLE | VALOR |
|--|--------------|
| FRA EL1739 ADAPTADOR DE VOLTAJE CONTACT CENTER | \$ 29.412 |
| FRA.COM571 ADECUACION CONTACT CENTER COMERCIAL 3 PISO GR | \$ 4.880.100 |
| FRA.COM571 ADECUACION CONTACT CENTER COMERCIAL 3 PISO GR | \$ 927.219 |
| FRA.1326 AIRE ACONDICIONADO TIPO CASEETTE TERCER PISO | \$ 6.228.876 |
| FRA.1326 AIRE ACONDICIONADO TIPO CASEETTE TERCER PISO | \$ 1.183.486 |
| COM865 SERVIC INSTALACION 3 PUNTOS RED | \$ 98.000 |
| F448 REVISION LINEAS TELEFONICA | \$ 40.000 |
| F398 PUERTO DE REDES | \$ 950.000 |
| FRA 460 ELABORACION DE REDES OFICINAS | \$ 250.000 |
| F8 TOPES MODULOS CONTAC CENTER | \$ 389.916 |
| F657 GUATA Y SINTESOLDA | \$ 29.500 |
| F153667 PINES BROCAS TORNILLOS TUERCAS | \$ 11.092 |
| F153429 BOXER LIJA JUEGO TORNILLOS | \$ 21.681 |
| F13842 ESMALTE THINER SEGUETA | \$ 17.647 |
| F13839 VINILO BLANCO | \$ 10.085 |
| F86 CINTA DOBLE FAST | \$ 1.681 |
| FRA.24601 PINTURA TIPO 2 YESO | \$ 28.235 |
| FRA.32826 SKINCO PLACA SUPERBOARD/DRIWAL PERFIL PARAL BASE 6 2.1/2/ DRIWALL MASILLA GALON | \$ 201.008 |
| FRA.137225 TUBERIA1/2,TUBERI COBRE,RUBATEX 1/2*1/2 RUBATEX 1/4*1/2 CABLE ENCAUCHETADO,SOLDADURA PLATA,GAS MAPP,CINTA,VINILO,CINTA,CORRUGADA,BASE AIRE,ORING LLAVE | \$ 336.723 |
| FRA.638 SUMINISTRO MATERIAL PARA ADECUACION PUNTO DE CAMARA DE SEGURIDAD | \$ 42.000 |
| F18 ESMALTE Y THINER | \$ 33.000 |
| FRA.6343 3 LOGOS SANTAMARIA TRASTEOS PARA OFICINA | \$ 70.000 |

| | |
|--|----------------------|
| FBM14949 DESARME DE MUEBLES | \$ 50.000 |
| FRA.99488 INSTALACION VIDRIO FLOTADO LISO/REUBICACION PUERTA TERCER PISO SALA COMERCIAL | \$ 756.303 |
| FRA32675 CINTA ENMASCARAR | \$ 3.800 |
| FRA32664 AEROSOL Y LIJAS | \$ 19.600 |
| FRA32661 ESMALTE BLANCO, SILICONA, LIJA, THINNER | \$ 29.900 |
| FRA32676 RUBBING BLANCO Y LIJAS | \$ 45.600 |
| FRA32725 THINNER Y ESTUCO | \$ 61.000 |
| FRA100242 ARREGLO – RETOQUES | \$ 43.500 |
| FRA 9602 BROCA PARA VIDRIO | \$ 10.924 |
| FRA 1614 YESO MOLDURA | \$ 2.400 |
| FRA 3849 CANALETA ADHESIVA | \$ 5.042 |
| TOTAL INFRAESTRUCTURA | \$ 16.807.730 |

7.2.5.5. Montaje de tecnología. En esta fase se realiza la instalación de toda la infraestructura tecnológica requerida para el Contact Center, en esta segunda fase la empresa realiza una inversión de \$ 72.773.872 distribuidos como se muestra en la Tabla 9:

Tabla 9

Gastos de Contact Center en segunda fase

| DETALLE | VALOR |
|---|--------------|
| F900968 TRONCAL CONTACT CENTER | \$ 418.746 |
| F3201872 TRONCAL CONTACT CENTER | \$ 418.746 |
| F5371605 TRONCAL CONTACT CENTER | \$ 495.248 |
| FRA.FE-19 SERVICIO INSTALACION Y CONFIGURACION PLATAFORMA CONTACT CENTER | \$ 1.425.000 |
| F40325085 CALL CENTER | \$ 200.932 |
| FE7649 EQUIPO INTEL (5) CORI3 10100 OGB RAM 1TB BM | \$ 8.511.410 |
| FE7649 MEMOR 8GB DDR4 3000XPG (2) BM | \$ 274.412 |
| FE7649 BOARD ASROCK B450M-PRO BM | \$ 339.099 |
| FE7649 PROCESADOR RYZEN 340AMD BM | \$ 720.911 |

| | |
|--|--------------|
| FE7649 TARJ DE VIDEO GFX1650 ASUS BM | \$ 835.977 |
| FE7649 TORRE RORO CR101BE BM | \$ 312.075 |
| FE7649 MONITOR 24" SAMSUNG LF24T350 | \$ 412.323 |
| FE7649 DISCO SSD 480 GB ADATA BM | \$ 190.034 |
| FE7649 IVA BOARD ASROCK B450M-PRO BM | \$ 64.429 |
| FE7649 IVA PROCESADOR RYZEN 340AMD BM | \$ 136.973 |
| FE7649 IVA TARJ DE VIDEO GFX1650 ASUS BM | \$ 158.836 |
| FE7649 IVA MEMOR 8GB DDR4 3000XPG (2) BM | \$ 52.138 |
| FE7649 IVA TORRE RORO CR101BE BM | \$ 59.294 |
| FE7649 IVA MONITOR 24" SAMSUNG LF24T350 | \$ 78.341 |
| FE7649 IVA DISCO SSD 480 GB ADATA BM | \$ 36.107 |
| FRA.594 LICENCIA MICROSOFT SQL SERVER | \$ 4.385.194 |
| FRA.594 LICENCIA MICROSOFT SQL SERVER | \$ 4.385.194 |
| FRA.594 LICENCIA MICROSOFT SQL SERVER | \$ 4.385.194 |
| FRA.594 LICENCIA MICROSOFT SQL SERVER | \$ 4.385.194 |
| FRA.594 LICENCIA MICROSOFT SQL SERVER | \$ 4.385.194 |
| FRA.594 LICENCIA MICROSOFT SQL SERVER | \$ 4.385.194 |
| FRA.594 LICENCIA MICROSOFT SQL SERVER | \$ 4.385.194 |
| FRA.594 LICENCIA MICROSOFT SQL SERVER | \$ 4.385.194 |
| FC29300811 BM LICENC OFF 365 BUSINESS PREM | \$ 2.351.451 |
| FC29300811 BG LICENC OFF 365 BUSINESS PREM | \$ 2.351.451 |
| FC29300811 BQ LICENC OFF 365 BUSINESS PREM | \$ 2.351.451 |
| FC29300811 MD LICENC OFF 365 BUSINESS PREM | \$ 2.351.451 |
| FC29300811 CG LICENC OFF 365 BUSINESS PREM | \$ 2.351.451 |
| FC29300811 CL LICENC OFF 365 BUSINESS PREM | \$ 2.351.451 |
| FC29300811 PR LICENC OFF 365 BUSINESS PREM | \$ 2.351.454 |
| FC29301008 BM LICENC ANTIVIRUS KAPERSKY HYBRID | \$ 1.978.956 |
| FC29301008 BM IVA LICENC ANTIVIRUS KAPERSKY HYBRID | \$ 376.002 |
| FE23 SERV INSTAL Y CONFIGUR PLATAFORM VOIP | \$ 3.575.000 |
| FRA.COM327 SERVIDOR DELL POWER GR | \$ 438.569 |
| FRA.COM327 SERVIDOR DELL POWER BG | \$ 438.569 |
| FRA.COM327 SERVIDOR DELL POWER BQ | \$ 438.569 |
| FRA.COM327 SERVIDOR DELL POWER MD | \$ 438.569 |
| FRA.COM327 SERVIDOR DELL POWER CG | \$ 438.569 |
| FRA.COM327 SERVIDOR DELL POWER CL | \$ 438.569 |

| | |
|---|----------------------|
| FRA.COM327 SERVIDOR DELL POWER PR | \$ 438.569 |
| FRA.COM443 TARJETA DE RED GIGA 2 PUERTOS INTEL | \$ 520.000 |
| FRA.COM443 MEMORIA RAM 16GB DDR4 KINGSTON SERVIDOR DELL | \$ 491.087 |
| F518 LICENCIA SOFTWARE VPN HAMACHI | \$ 380.000 |
| F0725 DOS CARGADORES V8 AAA DPTO CIAL | \$ 60.000 |
| F2052 ADAPTADOR 110V TEL DPTO CIAL | \$ 6.387 |
| F2051 CABLE DE RED DPTO CIAL | \$ 18.908 |
| TOTAL TECNOLOGIA | \$ 72.773.872 |

Esto comprende una inversión inicial en el Contact Center de aproximadamente noventa millones de pesos (\$90'000.000)

7.2.6. Propuesta 2: Creación del módulo para la gestión comercial y la prestación del servicio en SYSCOM.

De acuerdo al diagnóstico realizado a los procesos de la gestión comercial y la prestación del servicio, se evidencia la necesidad de crear un módulo engranado al sistema de información utilizado por la empresa SYSCOM, de modo que, se puedan unificar los procesos desde la recepción de la solicitud hasta la realización del servicio a satisfacción del cliente.

Teniendo en cuenta que SYSCOM es un sistema hecho a la medida de la compañía, resulta factible la creación de este nuevo módulo, pues muchos de los documentos requeridos para la prestación del servicio el sistema ya los despliega.

7.2.7. Objetivos de la propuesta 2

- Creación de nuevos módulos en SYSCOM, que permita sistematizar los procedimientos de la gestión comercial y la prestación del servicio que aún se realizan de manera manual o en Excel.

- Facilitar a los colaboradores del área comercial la operación en el proceso, ya que muchos requerimientos se realizan de forma manual aún.
- Ejercer control sobre la mercancía en tránsito, registrando datos que permitan conocer el recorrido que realiza un mensaje desde que se recoge hasta que se entrega al cliente, así mismo, el personal que intervino en cada una de esas fases.
- Optimizar recursos como tiempo y dinero, gracias al mejoramiento en la trazabilidad del proceso comercial.
- Brindar a la gerencia un sistema del cual se puedan extraer datos importantes que lleven a la toma de decisiones relevantes para el mejoramiento de la compañía.
- Generar informes de estos procesos que sirvan como respaldo para las futuras innovaciones de los mismos.

7.2.8. Plan de implementación de la propuesta 2

Siguiendo con la dinámica planteada, en la Tabla 10 se presenta el plan de implementación a desarrollar para la presente propuesta:

Tabla 10

Plan de implementación para la creación del módulo de gestión comercial dentro de SYSCOM.

| Actividad | Responsable | Tiempo Estimado | Recursos Necesarios |
|--|--------------|-----------------|---|
| Conocimientos de las herramientas ofrecidas por SYSCOM | Practicantes | 1 semana | 1 computador Practicantes |
| Descripción de las necesidades requeridas por los procesos | Practicantes | 4 semanas | Observación de los procesos Computador Practicantes |

7.2.9. Implementación plan de mejora propuesta 2.

7.2.9.1 Conocimiento de las Herramientas ofrecidas por SYSCOM: En esta fase, se realiza un diagnóstico de las herramientas que ofrece este software para los procesos de la gestión comercial y la prestación del servicio, los resultados fueron registrados numeral 6.2 del presente proyecto.

7.2.9.2 Descripción de las necesidades requeridas por los procesos: En esta fase, se realiza un levantamiento de los requerimientos mínimos que debe tener el módulo a desarrollar para los procesos de la gestión comercial y la prestación del servicio, en el apéndice O se muestran de una manera detallada estos requerimientos.

Nota: Para el alcance de este proyecto, solo se realiza el levantamiento de los requerimientos, ya que de acuerdo con lo cotizado con el proveedor de SYSCOM, la primera

propuesta para este módulo, de acuerdo con la solicitud realizada, tiene un tiempo estimado de tres meses y un mes para los ajustes necesarios y la fase de desarrollo dura aproximadamente cuatro meses. En total, esta propuesta se estaría empezando a ejecutar en aproximadamente 8 meses, tiempo mayor al establecido para la ejecución del proyecto en el cronograma estipulado por las autoras.

7.3. Implementación de las mejoras

Una vez descritas las propuestas de mejora y después de socializarlas con la gerencia, se pone en acción la implementación de la opción de Contact Center escogida, describiéndose de la siguiente manera:

7.3.1. Reestructuración del Organigrama.

Con la implementación del Contact Center, surge la necesidad de la creación de nuevos cargos dentro del departamento comercial, que permitan reestructurar las funciones y de esta manera lograr los objetivos que impulsaron a la compañía a realizar esta inversión, ya que no solo requiere de una buena infraestructura sino de un recurso humano que permita suplir estas falencias que se tenían dentro del proceso comercial.

De acuerdo a lo anterior, se hizo necesaria la creación y descripción del perfil de los siguientes cargos:

- **Director Contact Center:** Pertenece a la dependencia dirección comercial, y es quien dirige el funcionamiento global del center, se encarga de la planificación estratégica y la ejecución de todas las operaciones del Contact Center como tal. En el apéndice D se encuentra la descripción detallada de este cargo, para su mejor comprensión.

- **Analista de diseño y comunicaciones:** Al unificar la recepción de solicitudes de cotización de las redes sociales, de la página web y de las comunicaciones de la empresa, se hizo necesaria la creación del cargo de analista de diseño y comunicaciones; que hace parte de la gestión comercial y la dirección del Contact Center; es quien planifica y desarrolla la publicidad con el fin de posicionar a Santamaria Trasteos S.A.S en redes sociales y plataformas web, diseñando campañas publicitarias innovadoras a nivel comercial, recurso humano y demás áreas de la compañía, para lograr la mayor captación de clientes y su satisfacción total. En el apéndice E, se encuentra la descripción detallada de este cargo, para su conocimiento y comprensión.
- **Auditor comercial:** Este cargo nace con el objetivo de realizar un control y seguimiento de todos los servicios prestados por la compañía desde el momento de la preventa hasta finalizar el servicio con la Posventa, donde se permitan identificar en tiempo real falencias de cada uno de los procesos que intervienen iniciando con la gestión comercial, luego la prestación del servicio y finalizando con el área de calidad determinando la satisfacción del cliente con el servicio prestado. En el apéndice F se adjunta la descripción detallada de este cargo.

7.3.2. Inclusión de nuevos cargos en el Organigrama

De acuerdo con el numeral anterior, donde se evidencia la creación de nuevos cargos dentro del ciclo general del proceso comercial de la empresa Santamaria Trasteos S.A.S, se tiene como resultado la reestructuración del organigrama de la compañía, en el cual, se incluyen los cargos de acuerdo a su dependencia y subordinación. En el apéndice G, se encontrará el cronograma actualizado, realizado con el apoyo de las autoras del presente trabajo de grado.

7.3.3. Programa de capacitación para la adaptación al Contact Center implementado

Teniendo en cuenta que la capacitación y la actualización de los empleados en una empresa es un imperativo que no puede dejar de realizarse, puesto que constituye una herramienta que permite mejorar la productividad, la gestión y optimización de recursos dentro de la compañía, las autoras, conscientes de su importancia realizan un cronograma de capacitaciones que permita la adaptación del personal al nuevo proceso comercial y logístico.

Posterior a la implementación del Contact Center surge la necesidad de asegurarnos que el equipo de trabajo con el que se cuenta tenga todas las herramientas y conocimientos necesarios para satisfacer a los clientes y fidelizarlos con la empresa Santamaria Trasteos S.A.S. Para esto, durante el desarrollo en la implementación del Contact Center, se realizó una programación de capacitaciones, descritas a continuación:

- **Inducción del Contact Center:** Realización de inducción general de qué es un Contact Center, cómo es su manejo, qué tecnología se va a utilizar, cual es la finalidad y resolver dudas de los asesores comerciales.
- **Socialización del instructivo de atención telefónica:** Socialización del instructivo de atención telefónica, dando a conocer el proceso de atención al cliente, y resolviendo dudas de los asesores.
- **Socialización de los instructivos de preventa y posventa:** Socialización del instructivo de Preventa y Posventa, dando a conocer los procesos y resolviendo dudas de los asesores.
- **Socialización propuesta comercial electrónica:** Socialización del nuevo formato de Propuesta comercial electrónica, con los nuevos cambios ajustados a las necesidades del Contact Center resolviendo dudas de los asesores comerciales.

- **Establecimiento de metas:** Socialización del establecimiento de metas de la compañía, tanto por sucursales como por asesores.
- **Socialización Elaxtis:** Realizar una inducción de qué es Elaxtis, como es su funcionamiento, que beneficios trae y resolver las dudas de los asesores.

En el apéndice H, se encontrará el cronograma de capacitaciones llevado a cabo para el desarrollo de este numeral del presente trabajo de grado.

7.3.4. Programa utilizado para el Contact Center

La implementación del Contact Center se realizó por medio de un software llamado Elastix, este software especializado para servidores de comunicaciones unificadas, permite un control de los PBX, IP, como también, permite realizar la distribución de las llamadas a cada uno de los agentes, manejando así campañas entrantes y salientes.

Para iniciar el funcionamiento del PBX, la empresa Santamaria Trasteos cuenta con 9 canales de telefonía celular y 2 líneas fijas para las llamadas entrantes y salientes, así mismo, se realizó la implementación del IVR ya que hasta el momento la empresa no contaba con esta herramienta, esta funcionalidad se organizó de la siguiente manera:

Tabla 11

Menú del IVR

| Marcación | Área |
|------------------|---------------------|
| 1 | Ventas |
| 2 | Servicio al Cliente |
| 3 | PQRS |
| 4 | Almacenamiento |
| 5 | Cartera |
| 6 | RRHH |

| | |
|---|-----------------|
| 7 | Contabilidad |
| 8 | Tesorería |
| 9 | Repetir el Menú |

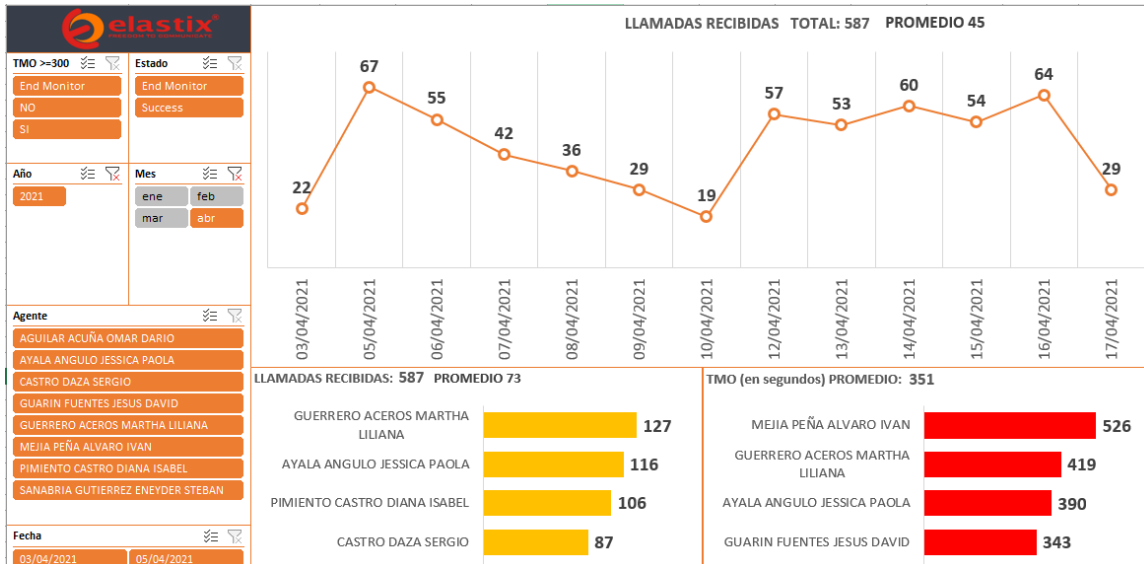
La herramienta Elastix también le permite a la compañía establecer horarios de atención, es decir, mientras la solicitud ingrese a una hora laborable suena el Menú de opciones anteriormente mencionado y cuando no sea laborable, una grabación que indique el horario de atención.

Otra funcionalidad de Elastix es llevar un registro diario de las llamadas recibidas totales, un registro de llamadas recibidas por cada asesor comercial, la duración de cada llamada, la línea por la cual ingresan más llamadas, permite grabar llamadas, entre otras funciones que se convierten en una fuente potencial de datos que permitan respaldar las decisiones de gerencia.

A partir de los datos arrojados, se realizó una macro que permite ver de una manera gráfica el comportamiento diario de estos valores. A continuación, en la Figura 26 se muestra una vista completa de la información que puede verse diariamente a través de este software.

Figura 26

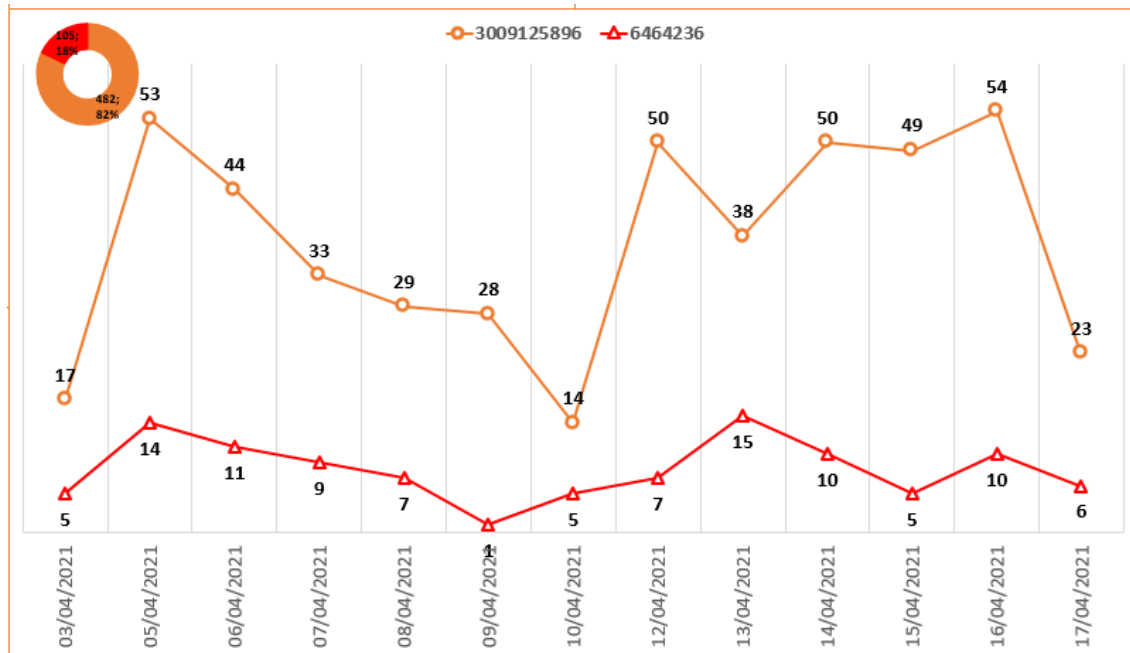
Vista desde el software Elastix



En la gráfica de la Figura 27 se muestra por cuál de las dos líneas del PBX ingresa la mayor cantidad de llamadas, evidenciando mayor participación y recepción de llamadas a través de la línea móvil.

Figura 27

Pantallazo de software Elastix



7.3.5. Manual de procesos y procedimientos para el Contact Center

Tras la implementación del Contact Center, se realiza una actualización del manual de procesos y procedimientos de la gestión comercial, donde se definen los términos para la adecuada atención al cliente, recepción de la información y conocimiento del tipo de servicio que más le convenga. Así mismo, se establecen las pautas para ejecutar efectivamente la gestión comercial de Santamaría Trasteos S.A.S, se definen los principales conceptos a tener en cuenta durante el proceso, tales como: preventa, cuaderno inteligente, posventa, entre otros. Por otra parte, se establecen los responsables de cada uno de los procedimientos llevados a cabo durante el desarrollo de la gestión comercial, los cuales son, en primer lugar, la recepción, programación y cierre de los servicios y, en segundo lugar, el seguimiento a cotizaciones y ventas.

Finalmente, se revisa la metodología del proceso que comprende el siguiente paso a paso:

- **Realización de la propuesta comercial electrónica:** Se diligencia de manera virtual, con los datos más representativos para la realización de una cotización formal del servicio. Es importante mencionar, que en todos los casos debe existir la propuesta comercial electrónica independiente del medio por donde se reciba la solicitud.
- **Solicitud de crédito:** Se realiza a petición del cliente, por lo general, son clientes corporativos que solicitan crédito en su forma de pago. Se les debe diligenciar una serie de documentos formales que soporten la deuda con la empresa, los documentos deben ser aprobados por los departamentos financieros competentes o por la gerencia, dependiendo del monto a acreditar.
- **Programación de servicio:** Se procede a tramitar toda la información y acuerdo hecho con el cliente al supervisor de operaciones logísticas, confirmando los datos más importantes para la prestación del servicio, tales como: teléfonos, dirección de cargue y descargue, disponibilidad de vehículo, listado de menaje, valores, entre otros. Esto permitirá una mayor efectividad en el cumplimiento del servicio, logrando la satisfacción del cliente.

8. Resultados de la implementación del Contact Center

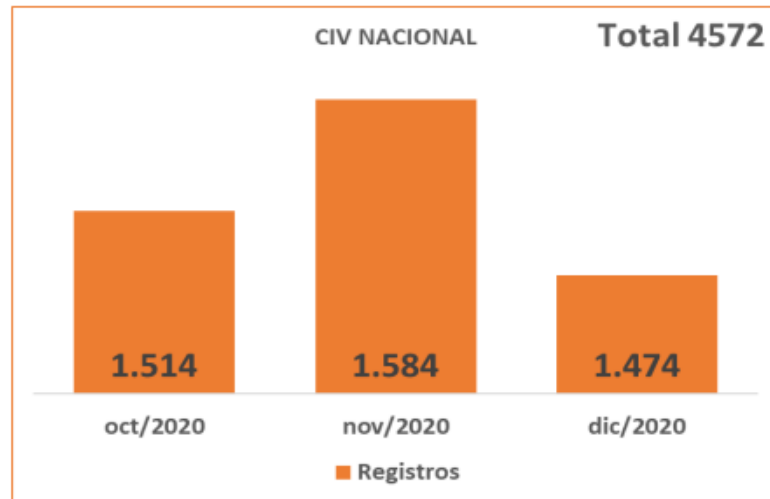
Realizados los análisis y propuestas expuestas anteriormente en este documento, se procede a analizar los resultados que ha arrojado la implementación del Contact Center en la empresa Santamaria Trasteos.

Es por esto que partiremos desde el inicio del proceso de implementación que se dio en el segundo semestre del año 2020, debido a que se llevó un tiempo considerable la adecuación de la infraestructura como tal, la disposición de equipos y tecnologías necesarias, entre otros factores que eran necesarios para el funcionamiento del centro.

Dado lo anterior, en el mes de octubre del año 2020, se realizó la contratación del Director del Contact Center, para apoyar la labor de seguimiento en el cumplimiento de metas, supervisar los ingresos de los registros en los cuadernos inteligentes virtuales de las oficinas a nivel nacional; así mismo se revisa y realiza una malla de turnos conforme con la necesidad en el flujo de llamadas, se determina unificar desde el 15 de octubre los cuadernos inteligentes virtuales, quedando así sólo el CIV NACIONAL, se elabora herramientas de control para poder contar con la mayor cantidad de información posible con el propósito de tomar decisiones en busca de cumplir con los objetivos propuestos por la gerencia de la compañía. Todas las mejoras realizadas en el área comercial permiten un mayor control en las cantidades de clientes atendidos, cantidad de llamadas recibidas, estado de las cotizaciones que se realizan diariamente, control de ventas por cada sucursal, entre otros factores relevantes que permiten una toma de decisiones comerciales más precisa, basada en información estadística actualizada. A continuación, la Figura 28 se detalla cada uno de estos datos controlados en el 4to periodo del año 2020.

Figura 28

Cantidad de clientes registrados en el CIV NACIONAL (cuarto trimestre 2020)



De esta gráfica, se puede notar que, en el último trimestre del año, la cantidad de clientes que se registraron en el CIV NACIONAL fue de 4.572, con mayor participación en el mes de noviembre y manteniendo un resultado cercano al promedio en el mes de diciembre.

A continuación, se detalla cantidades y medios por los cuales ingresaron las solicitudes de cotización en el cuarto trimestre del año 2020.

Figura 29

Recepción de solicitudes

| ¿POR CUAL MEDIO DIGITAL NOS CONTACTO? | Cantidad de cotizaciones | % de Efectividad |
|---------------------------------------|--------------------------|------------------|
| LLAMADA | 2.606 | 57,0% |
| PAGINA WEB | 940 | 20,6% |
| WHATSAPP | 471 | 10,3% |
| CHAT | 333 | 7,3% |
| CORREO | 96 | 2,1% |
| GOOGLE | 73 | 1,6% |
| PUBLICAR | 21 | 0,5% |
| INSTAGRAM | 19 | 0,4% |
| FACEBOOK | 13 | 0,3% |
| Total general | 4.572 | 100,0% |

Se puede evidenciar en la Figura 29, que el principal medio por el cual se reciben las solicitudes de cotización de los clientes fue mediante llamada telefónica, con una participación del 57,0% respecto del total, así como también se percibe que este tipo de servicios no son comúnmente solicitados a través de redes sociales. En este sentido, también se permite entender cómo la implementación del IVR facilita el camino de los clientes al momento de realizar su cotización.

Por otro lado, en cuanto a las sucursales de la empresa, la ciudad que realizó más registros en el CIV NACIONAL fue Bucaramanga, con una participación del 53,6% frente al total de los registros ingresados, distribuidos de la forma representada en la Figura 30:

Figura 30

Participación por ciudades

| PARTICIPACIÓN POR CIUDADES | | | |
|----------------------------|--------------------------|--------------------|--|
| Ciudad asesor | Valores | | |
| | Cantidad de cotizaciones | % de Participación | |
| BG | 672 | 14,7% | |
| BM | 2.450 | 53,6% | |
| BQ | 247 | 5,4% | |
| CG | 222 | 4,9% | |
| CL | 224 | 4,9% | |
| MD | 571 | 12,5% | |
| PR | 186 | 4,1% | |
| Total general | 4.572 | 100,0% | |

Los estados de los registros ingresados en el CIV NACIONAL que nos permite conocer la convertibilidad de los asesores comerciales frente a las necesidades de los clientes son los siguientes:

Figura 31*Convertibilidad de las solicitudes recibidas*

| CONVERTIBILIDAD DE LAS SOLICITUDES RECIBIDAS | | |
|---|---------------------------------|-----------------------------|
| ESTADO DE LA COTIZACIÓN FUE VIABLE O NO | Cantidad de cotizaciones | % de Convertibilidad |
| CONFIRMADO - NEGOCIACIÓN TELEFÓNICA | 2.548 | 55,73% |
| RECHAZADO | 2.024 | 44,27% |
| Total general | 4.572 | 100,00% |

Los resultados de convertibilidad mostrados en la Figura 31, demuestra, además de un aumento positivo en la confirmación del servicio desde el primer contacto, la posibilidad viable y positiva de reducir las categorías de los estados ante las solicitudes atendidas, caracterizándolas en las más relevantes y funcionales para la futura toma de decisiones por parte de la gerencia. De esta forma, también se puede llevar un control sobre la totalidad de solicitudes procesadas a través del Contact Center, cuando antes solo se registraban atenciones que el asesor deseaba colocar, ahora en adelante se tendrá datos confiables y absolutos sobre el desarrollo de esta actividad, que conllevará a darles el correcto seguimiento y clasificación a las mismas.

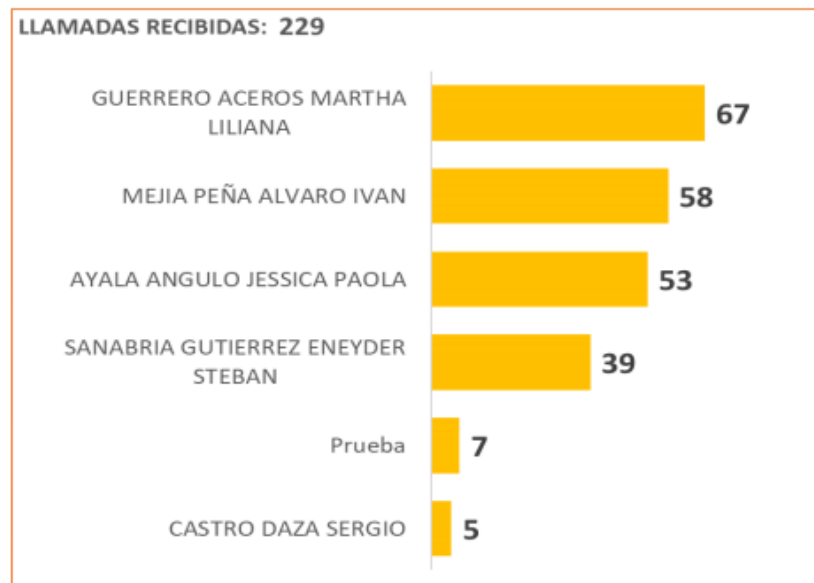
8.1. Monitoreo de llamadas en Contact Center a través de la herramienta colaborativa**Elastix:**

Con la implementación de la línea única nacional 300 9125 896, se da inicio al funcionamiento de la telefonía IP, es por esto por lo que se implementa el tablero de Control el cual se alimenta de la herramienta colaborativa Elastix, sitio donde reposa la información que se genera del tráfico de llamadas por dicha línea. A continuación, entrega indicadores más relevantes de la operación desde el mes de noviembre y diciembre de 2020:

- Llamadas recibidas cuya duración fue igual o superior a 5 minutos de conversación (300 segundos) entre noviembre y diciembre 2020 por la línea nacional 300 9125 896; 229, las cuales se distribuyen por asesor comercial, presentadas en la Figura 32:

Figura 32

Llamadas recibidas por asesor noviembre y diciembre 2020

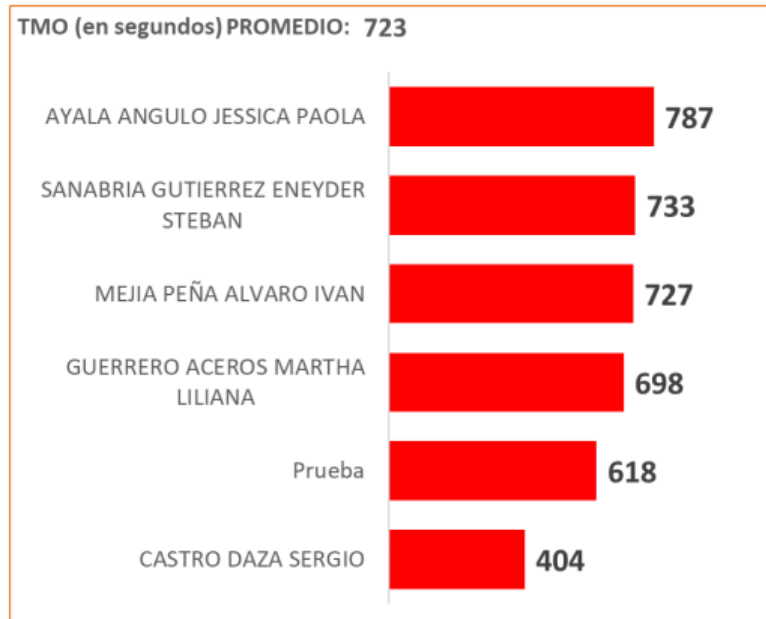


De la gráfica anterior, se puede concluir que el asesor comercial que más recibió llamadas durante dicho periodo fue GUERRERO ACEROS MARTHA LILIANA, con una participación del 29 % sobre el total de tal categoría.

- El tiempo medio de operación (TMO) promedio de los asesores comerciales es de 723 segundo (12 minutos y 5 segundos), es decir; es el tiempo que en promedio dura un asesor comercial con un cliente. A continuación, en la Figura 33 se presenta la distribución de tiempos entre los asesores comerciales del Contact Center para determinar cuál dura más tiempo con un cliente y cual dura menos tiempo.

Figura 33

Llamadas recibidas por asesor noviembre y diciembre 2020



Nota: El KPI que se utilizó como referencia es de 300 segundos (5 minutos) Se evidencia que el asesor AYALA ANGULO JESSICA PAOLA, es la persona que dura más tiempo en conversación con un cliente, alcanzando tiempos promedio de 787 segundos (13 minutos y 1 segundo), ubicándose por encima del promedio del grupo.

A continuación, en las Figura 34Figura 35 se presenta el histograma con cantidad de llamadas atendidas cuya duración fue igual o superior a 5 minutos de conversación (300 segundos) entre noviembre y diciembre 2020 por la línea nacional 300 9125 896 y la tabla detallada con TMO promedio por día con las mismas características mencionadas:

Figura 34

Cantidad de llamadas atendidas noviembre y diciembre 2020

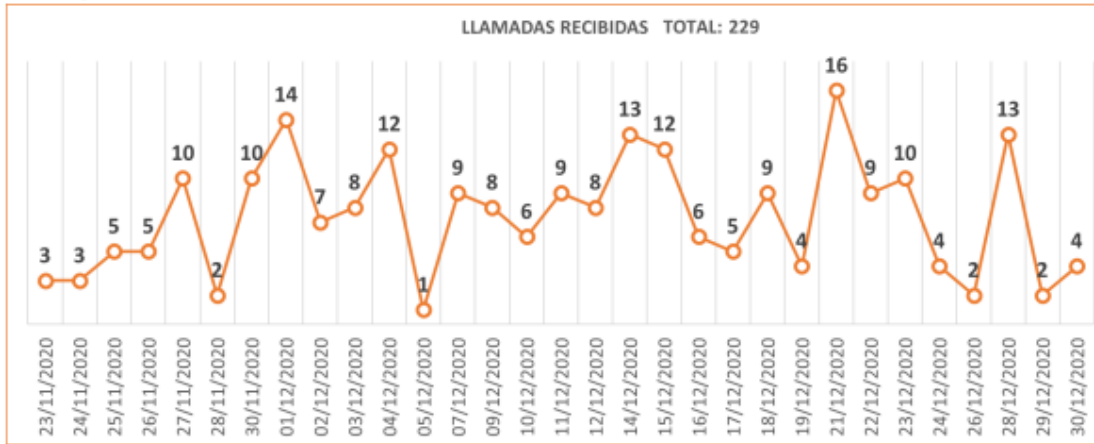


Figura 35

Detallado TMO promedio

| Fecha | Total Llamadas | Total Promedio en " |
|----------------------|----------------|---------------------|
| 23/11/2020 | 3 | 758 |
| 24/11/2020 | 3 | 565 |
| 25/11/2020 | 5 | 697 |
| 26/11/2020 | 5 | 793 |
| 27/11/2020 | 10 | 710 |
| 28/11/2020 | 2 | 525 |
| 30/11/2020 | 10 | 640 |
| 01/12/2020 | 14 | 651 |
| 02/12/2020 | 7 | 435 |
| 03/12/2020 | 8 | 674 |
| 04/12/2020 | 12 | 947 |
| 05/12/2020 | 1 | 925 |
| 07/12/2020 | 9 | 708 |
| 09/12/2020 | 8 | 513 |
| 10/12/2020 | 6 | 529 |
| 11/12/2020 | 9 | 677 |
| 12/12/2020 | 8 | 725 |
| 14/12/2020 | 13 | 651 |
| 15/12/2020 | 12 | 1078 |
| 16/12/2020 | 6 | 665 |
| 17/12/2020 | 5 | 927 |
| 18/12/2020 | 9 | 647 |
| 19/12/2020 | 4 | 775 |
| 21/12/2020 | 16 | 831 |
| 22/12/2020 | 9 | 595 |
| 23/12/2020 | 10 | 877 |
| 24/12/2020 | 4 | 967 |
| 26/12/2020 | 2 | 550 |
| 28/12/2020 | 13 | 727 |
| 29/12/2020 | 2 | 443 |
| 30/12/2020 | 4 | 637 |
| Total general | 229 | 723 |

Lo presentado en este punto, trae consigo grandes ventajas a la empresa, pues se logra determinar cuánto tiempo se requiere por contacto con un cliente que efectivamente va a solicitar el servicio, teniendo en cuenta todos los factores necesarios para establecer los criterios sobre el tipo de servicio, el camión requerido y los costos, de una manera más concisa y directa, logrando así un aumento en la comunicación asertiva en esta etapa del proceso que conllevará a brindar un servicio final con gran calidad y gran perspectiva de valor agregado.

8.2. Elaboración de instructivos

Para la efectividad y estandarización del proceso de gestión comercial ante la implementación del Contact Center, se hizo necesaria la elaboración de los siguientes instructivos, así como también la actualización de la propuesta comercial electrónica que se emite al cliente posterior a su solicitud de cotización:

8.2.1. Instructivo Servicio Preventa:

Este instructivo especifica la información a confirmar con los clientes un día antes de la prestación del servicio para generar los respectivos documentos del servicio y la pertinente facturación. En el apéndice I, se presenta el instructivo completo.

8.2.2. Instructivo para atención telefónica en el área comercial:

Establece las pautas requeridas para ofrecer los diferentes tipos de servicios de mudanzas locales, nacionales e internacionales, almacenamiento y empaques, por medio de las llamadas telefónicas que ingresan a la empresa Santamaria Trasteos S.A.S. En el apéndice J, se presenta el instructivo completo para su mejor comprensión.

8.2.3. Instructivo Servicio Posventa:

Este instructivo especifica la información a confirmar con los clientes una vez sean recibidos los bienes transportados en el sitio de destino por el destinatario. En el apéndice K, se presenta el instructivo completo.

8.2.4. Propuesta comercial electrónica:

Es el formato mediante el cual, se realiza una cotización formal al cliente solicitante del servicio, donde se condensan los datos más importantes del mismo y las especificaciones de la mudanza; para la respectiva revisión y confirmación por parte del cliente. La propuesta contiene información importante que el cliente debe saber, tal como, lo que incluye o no la prestación del servicio, los servicios complementarios que presta la empresa, el procedimiento para la confirmación y realización del servicio, las observaciones generales del servicio y las formas de pago con las que cuenta la empresa. En el apéndice L, se presenta el formato de propuesta comercial electrónica actualizada.

8.3. Implementación de seguimiento de metas

Con la llegada del director del Contact Center, se crea y se da seguimiento diario a las metas establecidas por la compañía. Es por esto, que se diseña un esquema diario para verificar que se contraten servicios por el monto que se debe facturar como meta diaria, por lo que al realizar la sumatoria de los días, se verá el estado del cumplimiento de las metas establecidas. Con base en lo anterior, se presenta el esquema de seguimiento que se realiza a diario en cada una de las ciudades donde se tiene presencia. En este caso pondremos solo el ejemplar de Bucaramanga.

✓ Bucaramanga (sumatoria de los días del mes):

Figura 36*Octubre 2020*

| | Meta | Real | Dif | Cump |
|-----------------------------------|----------------|----------------|----------------|--------|
| CASTRO DAZA SERGIO | \$ 60.000.000 | \$ 37.415.067 | -\$ 22.584.933 | 62% ▼ |
| GUERRERO ACEROS MARTHA LILIANA | \$ 77.000.000 | \$ 85.431.034 | \$ 8.431.034 | 111% ▲ |
| SANABRIA GUTIERREZ ENEYDER STEBAN | \$ 55.000.000 | \$ 60.185.806 | \$ 5.185.806 | 109% ▲ |
| MEJIA PEÑA ALVARO IVAN | \$ 25.000.000 | \$ 20.394.772 | -\$ 4.605.228 | 82% ▼ |
| AYALA ANGULO JESSICA PAOLA | \$ 55.000.000 | \$ 56.078.538 | \$ 1.078.538 | 102% ▲ |
| | \$ 272.000.000 | \$ 259.505.217 | -\$ 12.494.783 | 95% |

Figura 37*Noviembre 2020*

| | Meta | Facturado | Dif | Cump |
|-----------------------------------|---------------|---------------|----------------|--------|
| CASTRO DAZA SERGIO | \$ 60.000.000 | \$ 74.830.109 | \$ 14.830.109 | 125% ▲ |
| GUERRERO ACEROS MARTHA LILIANA | \$ 77.000.000 | \$ 57.342.956 | -\$ 19.657.044 | 74% ▼ |
| SANABRIA GUTIERREZ ENEYDER STEBAN | \$ 55.000.000 | \$ 51.624.982 | -\$ 3.375.018 | 94% ▼ |
| MEJIA PEÑA ALVARO IVAN | \$ 25.000.000 | \$ 31.394.983 | \$ 6.394.983 | 126% ▲ |
| AYALA ANGULO JESSICA PAOLA | \$ 55.000.000 | \$ 52.629.916 | -\$ 2.370.084 | 96% ▼ |

Figura 38*Diciembre 2020*

| | Meta | Facturado | Dif | Cump |
|-----------------------------------|----------------|---------------|----------------|-------|
| CASTRO DAZA SERGIO | \$ 80.000.000 | \$ 54.152.927 | -\$ 25.847.073 | 68% ▼ |
| GUERRERO ACEROS MARTHA LILIANA | \$ 100.000.000 | \$ 91.402.754 | -\$ 8.597.246 | 91% ▼ |
| SANABRIA GUTIERREZ ENEYDER STEBAN | \$ 80.000.000 | \$ 72.297.076 | -\$ 7.702.924 | 90% ▼ |
| MEJIA PEÑA ALVARO IVAN | \$ 40.000.000 | \$ 34.862.345 | -\$ 5.137.655 | 87% ▼ |
| AYALA ANGULO JESSICA PAOLA | \$ 80.000.000 | \$ 63.847.227 | -\$ 16.152.773 | 80% ▼ |

Gracias a las Figura 36, Figura 37 y Figura 38, de primera mano se puede evidenciar el comportamiento de las ventas efectuadas en el último trimestre del año 2020, alcanzando desempeño superior al 90% al comienzo del mismo, esta relación se mantuvo constante en el mes siguiente.

Adicional a ello, esta implementación puede determinar el desempeño individual de cada asesor en cuanto a las metas establecidas por gerencia y cómo éste realiza correctamente los

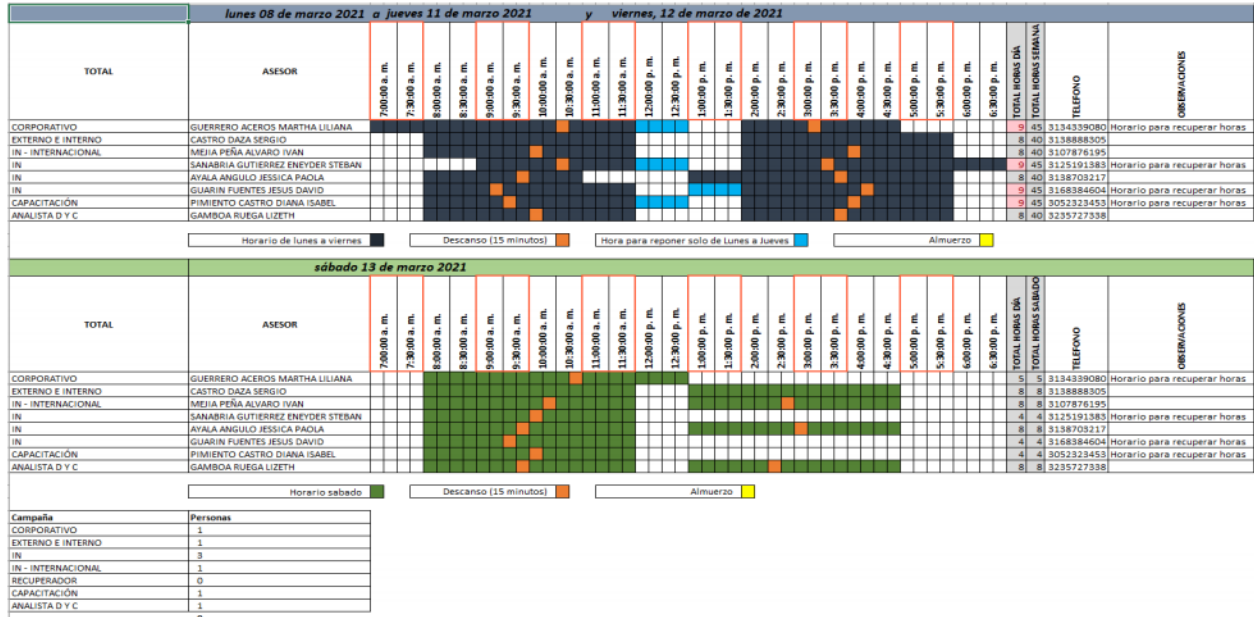
seguimientos pertinentes ante las ventas realizadas con un nivel de confiabilidad mayor a lo que se podía registrar antes de ello. Con todo esto, se pueden establecer estrategias concretas acorde a los desempeños diarios presentados en cada sucursal, debido a que esta nueva herramienta permite evaluar en grandes rasgos todos los componentes de este proceso, clasificando si las necesidades de nuevas estrategias son requeridas de manera general en cada sucursal o si por lo contrario unos pocos de los asesores no están llegando a los topes y así adecuar acompañamientos gerenciales focalizados ante los requerimientos de mejora específicos.

8.4. Implementación de malla horaria Contact Center

Mediante las modificaciones realizadas, se implementa una malla de turnos rotativos con el propósito que los asesores comerciales tengan la oportunidad de variar sus horarios para darle dinamismo a la operación, así mismo se implementa el horario de hora de llegada (9:00 a.m.) y hora de fin (7:00 p.m.) Este último es para cubrir la atención en la línea telefónica hasta las 7:00 p.m. así como momentos de descanso pertinentes para que ellos desarrollen óptimamente sus actividades. Dejando así, la atención en ventas telefónica desde las 7:00 a.m. hasta 7:00 p.m. de lunes a viernes. A continuación, en la Figura 39 se presenta una de las dos opciones de horarios que se implementa actualmente en la empresa:

Figura 39

Malla de turnos rotativos



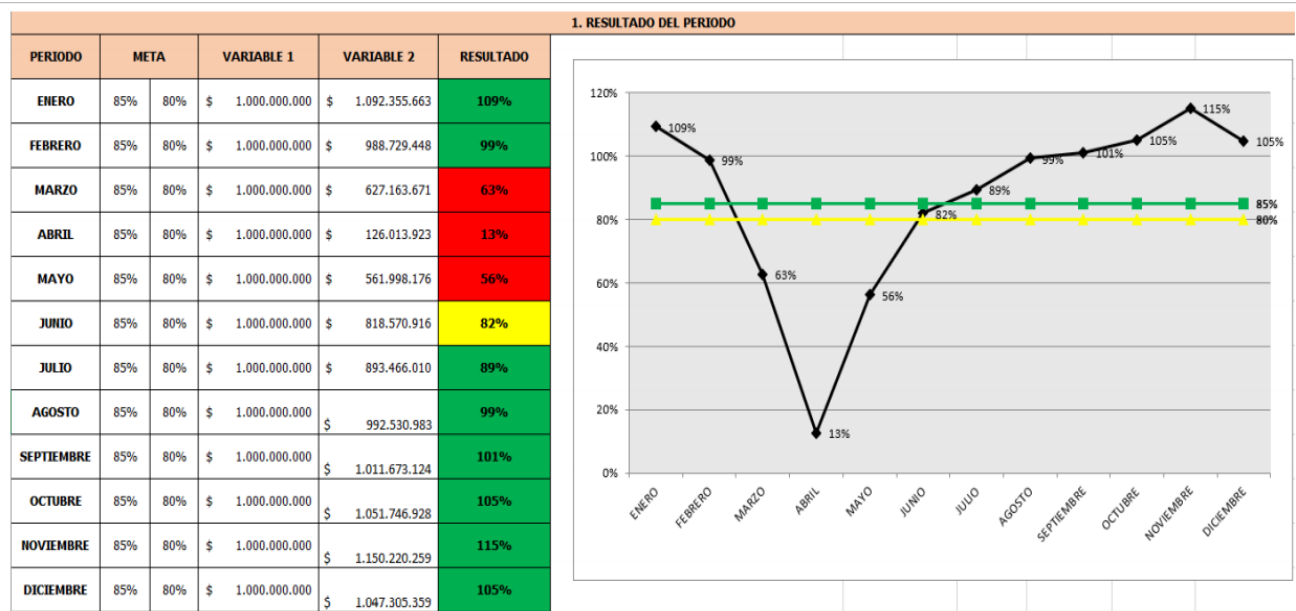
En el apéndice M, se podrá encontrar la malla de turnos rotativos para su mejor comprensión.

8.5. Indicador comercial

A continuación, se comparte el indicador sobre lo facturado y la meta establecida en el año 2020, de la empresa Santamaria Trasteos S.A.S.

Figura 40

Hoja de vida indicador comercial



Del indicador anterior, se puede concluir que el comportamiento de las ventas en el año 2020 que representa la Figura 40, la hoja de vida indicador comercial, refleja la situación vivida durante la pandemia en la cual se presentó la caída económica, desde el segundo trimestre del año en la parte financiera por la paralización de las ventas, que sufrieron una caída histórica hasta del 87% y que gracias a las estrategias comerciales, a la implementación del Contact Center y el trabajo mancomunado de todo el equipo comercial se logró una reactivación positiva y progresiva durante todo el 2do semestre del año, con resultados satisfactorios al final de la operación. Los anteriores resultados se pueden profundizar en el apéndice N, donde se encuentra la hoja de vida del indicador completa.

A través de este mismo indicador y las mejoras realizadas, se espera que para los años venideros la empresa logre medir con mayor exactitud su crecimiento basados en las ventas realizadas, pues ahora obtendrán con gran fiabilidad los resultados concretos y se podrán realizar

análisis comparativos, ágiles y sencillos, con los periodos anteriores y con escalas de tiempo equitativos, extrayendo así estudios financieros que arrojen resultados seguros y cifras de importancia para la ejecución de nuevos proyectos de gran valor organizacional.

8.6. Análisis DOFA de la gestión comercial y mercadeo

Con base en la información registrada por el área comercial y mercadeo se realizó un análisis DOFA con el fin de conseguir el máximo beneficio para la empresa, identificando los diferentes factores que inciden en esta búsqueda de la mejora continua, presentándose en la Figura 41.

Figura 41

Matriz DOFA

| DEBILIDADES | | FORTALEZAS | |
|---|--|---|--|
| Destrezas para vender | Los vendedores del Contact Center carecen de habilidades comerciales que deben ser propias del cargo para el cual fueron contratados | Disposición para aprendizaje | La disposición permanente de parte de los asesores comerciales del Contact Center por querer aprender para mejorar su proceso de formación |
| Capacidad de respuesta a solicitudes de cotización | Disminución en la capacidad de respuesta por parte de los asesores comerciales dada la cantidad de solicitudes que se dan, cuando se activan las campañas de Google | Puesto de trabajo | Infraestructura en equipos de cómputo para aprovisionar puestos de trabajo |
| Estar informados sobre las prácticas de empresas competidoras | No se realizar comparaciones (Benchmarking), para obtener información de otras empresas, con el propósito de tener argumentos de cierres que nos ayude a ser más efectivos en las negociaciones | Respaldo de la empresa | El respaldo de la gerencia de la empresa para aprobación de proyectos que buscan el mejoramiento continuo |
| Deficiencia en labor de pendientes | La labor de revisar y contactar clientes de parte de los vendedores del Contact Center a cotizaciones pendientes por concretar es deficiente, motivo por el cual, el rechazo de los clientes por que ya contrataron con otra empresa es la constante | Cobertura logística | Amplia cobertura logística para prestación de los servicios |
| | | Portafolio de servicios | Amplio portafolio de servicios que cumple con los más altos estándares de calidad y certificación que permiten ofrecer los servicios con el mayor respaldo |
| | | Experiencia | 33 años de experiencia en el sector que nos hace líderes en la prestación del servicio |
| AMENAZAS | | OPORTUNIDADES | |
| Incumplimiento de metas | Por las pocas habilidades comerciales que permiten concretar solicitudes de servicio por los asesores comerciales del Contact Center, se pone en riesgo el cumplimiento de las metas de la compañía | Mejoramiento de competencias laborales | Creación e implementación del cargo de formación de vendedores para el Contact Center |
| Área de formación | No existe capacitaciones que permitan redescubrir y potencializar las habilidades comerciales propias de un área comercial | Estructuración en la conectividad | Segmentación de la red de internet para mejorar la conectividad del área del Contact Center |
| Conectividad inestable | La inestabilidad en la navegación del internet dificulta la labor propia del cargo en un Asesor Comercial | Mejoramiento de competencias laborales | Establecer comunicación constante y oportuna con el área de selección de personal, con el propósito de realizar retroalimentación en lo que se espera recibir en habilidades del personal que se contrata |
| Talento Humano | Falencia en el proceso de selección de las hojas de vida en aspirantes para el cargo de vendedor de Contact Center | Comunicación eficiente con la logística | Realizar realimentación con el área de logística para recalcar la importancia que se tiene con ser puntuales con quienes nos contratan ya que, de esto, depende también el nombre de la empresa y por consiguiente la de referirla |
| Retraso de la logística | Retrasos del personal de logística y vehículos en las horas de llegada a los servicio | | |

8.7. Evidencias de la implementación del Contact Center

Durante la implementación de estas mejoras se tomaron las respectivas fotografías de la zona de trabajo de los asesores comerciales, con el fin de adjuntar las evidencias respectivas en el presente trabajo, contenidas en las Figura 42Figura 43:

Figura 42

Trabajo en el Contact Center Santamaria Trasteos S.A.S.

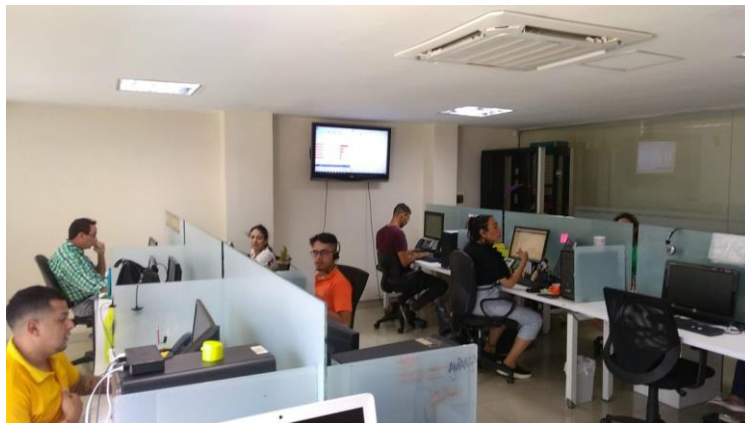
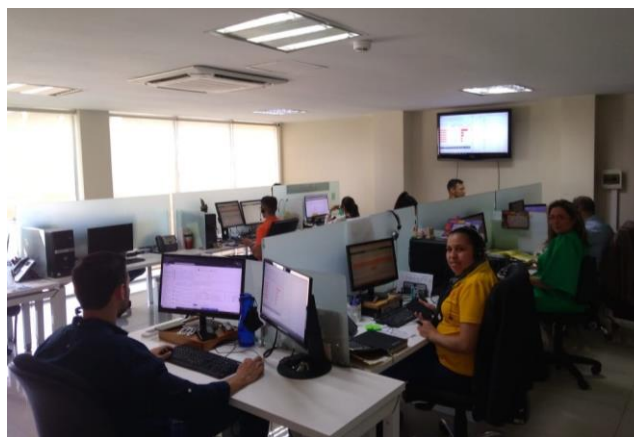


Figura 43

Contact Center Santamaria Trasteos S.A.S.



9. Medición del impacto de la intervención

En el cumplimiento del objetivo planteado, relacionado con la medición del impacto que tienen las mejoras implementadas en los procesos que fueron objeto de intervención en la empresa Santamaria Trasteos S.A.S, se plantean una serie de indicadores enfocados hacia estas mejoras. A continuación, en las Tabla 12 Tabla 13, se presentan cada uno de estos indicadores con la descripción correspondiente.

Tabla 12

Indicador logístico. Cumplimiento horario de llegada a los servicios

| Característica | Descripción |
|-----------------------|---|
| Responsable | Coordinador Nacional de Operaciones |
| Nombre | Indicador de Cumplimiento horario de llegada a los servicios. |
| Objetivo | Conocer el cumplimiento del horario de llegada a la prestación del servicio |
| Descripción | Se plantea medir si se está cumpliendo con el horario solicitado por el cliente para iniciar un servicio, ya que, de acuerdo al reporte del área de calidad, es común recibir llamadas de los clientes manifestando los retrasos en la hora de llegada. Para la medición de este indicador se estableció una casilla en la agenda de programación de servicios, donde por el GPS del vehículo se valida la hora de llegada frente a la que debía llegar, se maneja un rango de 15 minutos, para validar si cumplió o no cumplió |
| Medición | $\frac{\sum \text{Puntualidad en la hora acordada para realizar el servicio}}{\sum \text{Total de servicios prestados}}$ |
| Periodicidad | Mensual |
| Unidad | Porcentaje |
| Meta | 95% |

Tabla 13*Indicador comercial. Efectividad de los asesores*

| Característica | Descripción |
|-----------------------|---|
| Responsable | Director de Contact Center |
| Nombre | Indicador Efectividad de los asesores |
| Objetivo | Conocer la efectividad de los asesores comerciales para confirmar los servicios |
| Descripción | Se plantea empezar a medir la efectividad de los asesores comerciales, ya que al momento no se tiene un indicador que establezca de las solicitudes que ingresan a la compañía cuantas son confirmadas. |
| Medición | $\frac{\sum \text{Solicitudes Confirmadas}}{\sum \text{Solicitudes Recibidas}}$ |
| Periodicidad | Mensual |
| Unidad | Porcentaje |
| Meta | 85% |

10. Conclusiones

La fase de diagnóstico fue vital para el desarrollo del proyecto, puesto que la información de cada uno de los procesos que se querían intervenir fue amplia y detallada, se pudieron evaluar sus características y componentes de los procesos de gestión comercial y logísticos, permitiendo conocer los niveles de efectividad de cada actividad a través de datos cualitativos y cuantitativos, los cuales permitieron la formulación y ejecución de las propuestas de mejora implementadas.

El manejo de una buena comunicación entre las áreas de la empresa es fundamental para un eficiente flujo de información y una correcta ejecución de los procesos. Debido a que en el proyecto se da la unificación entre logística y gestión comercial, esto jugó un papel importante dentro de su desarrollo.

Los manuales de procedimientos y funciones aportan mayor confiabilidad y eficiencia a los procesos al estandarizar los deberes de cada cargo. De tal manera, se diseñó y establecieron lineamientos para el personal involucrado en las operaciones logísticas de la compañía, así como también en los nuevos cargos del área comercial.

La intervención realizada en Santamaria Trasteos S.A.S, permitió el avance en la implementación del Contact Center, puesto que se impulsó el desarrollo de tareas fundamentales para la misma y la efectividad en su cumplimiento. Así mismo, esta implementación contribuyó con una reactivación económica más organizada y rápida, luego del cese de actividades a causa de la pandemia.

De la implementación del Contact Center surge la necesidad de una organización de tiempos y el establecimiento de metas para los asesores comerciales.

La implementación del Contact Center ha permitido un control del total de las llamadas que ingresan a la sucursal, aspecto que permite medir de una manera real la efectividad de los asesores comerciales, al inicio del proyecto se tenía una efectividad del 58.5%, y de acuerdo a lo evaluado en el primer trimestre del año 2021, se tiene una efectividad del 70%, 11.5 puntos por encima de la medición inicial, resultados favorables para esta primera etapa, que contribuyen con los objetivos esperados por la gerencia.

La intervención realizada permitió la mayor captación y fidelización de clientes para la compañía, puesto que la realización de un seguimiento continuo a las solicitudes de cotización realizadas por el cliente, suponen un mayor cumplimiento en la prestación del servicio, así como permite al cliente un acceso más rápido y certero para contar con información asertiva del asesor. En este mismo sentido, se entrega a la empresa una herramienta ágil y sencilla que facilitará el

tratamiento y análisis de información obtenida, lo cual se convierte en elementos idóneos para la correcta toma de decisiones por parte de la gerencia.

11. Recomendaciones

Como recomendación principal, se le enfatiza a la gerencia, que la implementación del Software comercial y logístico (CRM) es una prioridad para la empresa, ya que seguir manejando el corazón de estos procesos, es decir, la base de datos de los clientes, las cotizaciones tanto de empresa como las que se envían al cliente, la agenda de programación de servicios, entre otros, en herramientas como Excel o Word, es seguir dependiendo de la objetividad de los trabajadores y el error humano, aspectos que traen como consecuencia la falta de control, la pérdida de información, la poca confidencialidad de las bases de datos, el colapso del SharePoint, Una mayor cantidad de personal para una misma actividad aumentando los costos fijos, entre otros aspectos, que le quitarían beneficios a la implementación del Contact Center.

Como segunda recomendación, se propone a la gerencia, una ampliación en la cantidad de asesores que atienden el Contact Center, ya que este tiene una capacidad en infraestructura para 12 asesores y al momento solo se tienen 6, y de acuerdo a los informes arrojados por ELASTIX respecto a las llamadas recibidas por asesor, y el TRO de cada uno de ellos, se están viendo afectados, porque no pueden cumplir con las demás funciones asignadas a su cargo que les permite el correcto desarrollo del proceso de la gestión comercial, así como tampoco pueden realizar un correcto seguimiento de las solicitudes anteriormente recibidas, ya que el tiempo laboral, en ocasiones, solo les permite ingresar nuevas solicitudes.

Referencias Bibliográficas

- 3CX. (n.d.). *¿Qué es IVR? Beneficios y usos*. Retrieved July 6, 2021, from <https://www.3cx.es/voip-sip/ivr/>
- Aguirre Mayorga, S., & Córdoba Pinzón, N. B. (2008). Diagnóstico de la madurez de los procesos en empresas medianas colombianas. *Scielo*, 246–269. <http://www.scielo.org.co/pdf/inun/v12n2/v12n2a04.pdf>
- Anaya Tejero, J. J. (2014). *El diagnóstico logístico: Una metodología para promover mejoras competitivas*. ESIC Editorial. <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=cxSUAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA223&dq=diagnóstico+logístico+de+una+empresa&ots=37MCi9wovK&sig=ZUH0GpiH4RRNs6NyFI5AMuMver4#v=onepage&q=diagnóstico+logístico&f=false>
- Cantillo Guerrero, A. (2018). *Plan de Mejoramiento de los Procesos de Gestión Comercial, Humana, Laboral y Administrativa en la Empresa Gente Útil S.A.* Universidad Industrial de Santander.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2002). *La Estrategia del Océano Azul*.
- Díaz Jaimes, M. del P., & Ortiz Pimiento, N. R. (2012). Revisión de modelos de madurez: Estrategia de evaluación del desempeño para empresas de manufactura. *UIS Ingenierías*, 11(1), 55–72. <https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistauisingenierias/article/view/55-72/4565>
- Efrain Conte, O. (2015, March 6). *Aportes teóricos al análisis y la gestión por procesos*. <https://www.gestiopolis.com/aportes-teoricos-al-analisis-y-la-gestion-por-procesos/>

García Arca, F., & et al. (2010). *Gestión comercial de la pyme: Herramientas y técnicas básicas para gestionar.* Ideaspropias.

https://books.google.com.co/books?id=OfuLEwLwlJwC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Gómez Ruíz, C. L. (2018). *Plan de Mejoramiento de los Procesos Logísticos de Aprovechamiento, Almacenamiento y Distribución de la Empresa Distribuidora Lubrío SAS.* Universidad Industrial de Santander.

Harrington, J. H. (1992). *Mejoramiento de los procesos de la empresa.*
<https://www.probidadenchile.cl/wp/harrington-james-h-mejoramiento-de-los-procesos-de-la-empresa/>

Lovera Raffo, A. J. (2008). *Diseño e Implementación de un Sistema Experto para Plataforma Contact Center* [Pontificia Universidad Católica del Perú].
<https://es.scribd.com/document/311132744/LOVERA-ALDO-DISENO-SISTEMA-EXPERTO-PARA-PLATAFORMA-CONTACT-CENTER-pdf>

Muñoz, A. (n.d.). *#Haciendo Historia: Timeline sobre herramientas para medir la calidad.* Call Center News. Retrieved July 6, 2021, from <https://www.callcenternews.com.ar/management/manag-news/engag/557-ovsi>.

Ramírez Martínez, J., & Mantilla Gómez, N. (2005). *PLAN DE MEJORAMIENTO LOGÍSTICO EN LAS ÁREAS DE VENTAS, DESPACHO, DISTRIBUCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE, PROPUESTO A CONFITECOL S.A. COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS MASIVOS DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.* (Vol. 1). Universidad Industrial de Santander.

Talledo, J. (2012, June 19). *El concepto de los procesos en los servicios y las funciones de un*

responsable de procesos. <https://udep.edu.pe/hoy/2012/06/el-concepto-de-los-procesos-en-los-servicios-y-las-funciones-de-un-responsable-de-procesos/>