

318302

6
2ej



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA
ESCUELA DE CONTADURIA Y
ADMINISTRACION

**“La importancia del departamento de
Organización y Métodos como Herramienta para
la optimización del Centro de Servicio al Cliente
en la relación costo-beneficio en una empresa de
productos para el cuidado personal y del hogar”**

**TESIS CON
TALLA DE OMBEN**

T E S I S

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Presenta:

GUADALUPE DINORA TRUJILLO RAMIREZ

De septiembre de 1991 a Enero de 1992



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INTRODUCCION

La presente tesis fue elaborada en la Universidad Latinoamericana bajo la dirección de los señores licenciados:

- Ricardo D. Reyes Pimentel
- Edna L. Gómez González
- Jorge Anguiano Peña

México hoy en día es un país diferente y todos los hombres de Empresa tienen que aprender a superar la nueva realidad en todos sus ámbitos tanto económicos, comerciales, sociales, etc.

La Administración de Empresas ha entrado en una nueva fase de su evolución. La complejidad en aumento, de las actividades, de las operaciones, así como el ininterrumpido crecimiento de las empresas, la competencia, etc., obliga a los hombres de negocios a entender donde están situados hoy y dónde estarán en un futuro cercano.

El gran reto que se le plantea a la Empresa moderna es el de utilizar recursos disponibles para conseguir con la máxima efectividad y eficiencia los bienes y servicios que la gente necesita. Para hacer frente a las demandas de todos los consumidores se requiere una gran actividad de actividades empresariales.

La experiencia ha demostrado que la combinación de iniciativa y creatividad dentro de grupos de trabajo en una em-

presa generan resultados más efectivos en cuanto al progreso que una actitud individualista.

El tiempo sigue su curso en todas las fases de la vida en una empresa, objetivos y planes, normas, sistemas y procedimientos, métodos, técnicas, etc., registran cambios en objetivos y propósitos empresariales y en la filosofía administrativa.

Por lo cual el nombre del problema a estudiar en la presente investigación es:

"La Importancia del Departamento de Organización y Métodos como Herramienta para la Optimización del Centro de Servicio al Cliente en la relación Costo-Beneficio en una Empresa de productos para el cuidado personal y del hogar".

Siendo su Variable Independiente:

La Importancia del Departamento de Organización y Métodos.

Y sus Variables Dependientes:

"Como Herramienta para la Optimización del Centro de Servicio al Cliente.

"En la relación Costo-Beneficio en una Empresa de productos para el cuidado personal y del hogar.

Las Areas de Conocimiento que se vislumbran en el presente estudio son:

Administrativa-Mercadológica y Financiera, siendo sus principales Elementos los siguientes:

- Administración General: En relación a la Organización y Métodos de una Empresa.
- Mercadotecnia: Ya que al optimizar el servicio al Cliente se venderán más productos de la Empresa.
- Finanzas: Para analizar e identificar la relación-Costo-Beneficio.

También hoy se sabe que el éxito de cualquier empresa depende de un gran número de personas.

Uno de los principales requisitos en la actualidad para que un administrador tenga éxito es comprender a la gente que colabora con él.

Si el administrador piensa en la gente, en el sentido de grupos de personas, no comprende su tarea ni la comprenderá nunca mientras no deje de pensar en la gente en forma colectiva.

Los recursos de dirección, en un sentido amplio, ya no están limitados únicamente a los recursos empresariales de creación o de innovación, ligados al talento personal. Deben extenderse también a otros elementos, en forma de organización, de mando, de competencia, de experiencia, de conocimientos y métodos, que son una especie de patrimonio de un grupo de administradores.

Considerada en todas sus posibilidades, la administración representa un auténtico recurso de la empresa y merece que se le catalogue al mismo nivel que los factores de producción, capital, trabajo y recursos naturales.

Todo lo anterior sustenta una base para concientizar de la importancia que tiene el Departamento de Organización y Métodos en la optimización de un Centro de Servicio al Cliente, todo visto con un enfoque Costo-Beneficio en lo que es la Empresa Lucrativa.

A continuación presentaré otros aspectos importantes constituyendo una base sólida para la presente investigación.

Esta investigación tiene dos importancias fundamentales que son:

Importancia Teórica consistente en proporcionar a una persona carente de conocimiento Administrativos, la información de la investigación establecida para que conozca como efectuar ciertas acciones gracias a los Procedimientos Administrativos al otorgar Servicios a los Clientes, beneficiando a la Administración como Carrera, mostrando los beneficios de la misma a los Usuarios y Clientes.

Y su Importancia Social radica en que se podrá contar con los elementos de análisis necesarios para dar un excelente Servicio al Cliente y de esta manera generar su preferencia para el consumo de los productos de la Empresa, beneficiando así a la Sociedad, ya que la misión de la Empresa es crear productos para el cuidado personal y del hogar.

Las Hipótesis alternas manejadas en este trabajo son las siguientes:

1) "Si el Departamento de Organización y Métodos realiza funciones que le permitan la Optimización del Centro de Servicio al Cliente, **por tanto**, la relación Costo-Beneficio aumentará. **Luego entonces** a mayor uso de la Función del Departamento de Organización y Métodos, mayor optimización del Centro de Servicio al Cliente con mayor incremento con la relación Costo-Beneficio".

2) "Si se cuentan con las Herramientas del Departamento de Organización y Métodos como: Manuales de Organización Manuales de Procedimientos, Políticos, Instructivos y Formatos, **por tanto** se facilitará la comprensión del personal del Centro de Servicio al Cliente. **Luego entonces** al contar con las Herramientas del Departamento de Organización y Métodos se Facilitará la comprensión del personal del Centro de Servicio al Cliente, optimizando las Operaciones de la Empresa".

3) "Si se toma en cuenta la labor del Departamento de Organización y Métodos, **por tanto** existirá una cierta metodología para mejorar la relación Costo-Beneficio de la Empresa. **Luego entonces** se incrementará la labor del Departamento de Organización y Métodos al existir una Metodología para mejorar la relación Costo-Beneficio".

Tomando como Hipótesis Central la siguiente:

"Si el Departamento de Organización y Métodos realiza funciones que le permitan la Optimización del Centro de Servicio al Cliente, **por tanto**, la relación Costo-Beneficio no aumentará. **Luego entonces** a menor uso de la Función del Departamento de Organización y Métodos, no existe mayor optimización del Centro de Servicio al Cliente ni mayor incremento en la relación Costo-Beneficio".

El Objetivo de Estudio consiste en la Importancia del Departamento de Organización y Métodos (Objeto Conceptual Simple).

Asimismo la investigación está dividida en 3 objetivos principales que son:

General

Determinar la Importancia de la Función del Departamento de Organización y Métodos para la Optimización del Centro de Servicio al Cliente, a través de la simplificación en los Sistemas Administrativos.

Particular

Investigar, analizar, estandarizar, depurar y elaborar procedimientos para participar en los proyectos encaminados para mejorar la eficiencia en el Centro de Servicio al Cliente.

Específico

Optimizar los procesos de la Empresa a través de la revisión y/o actualización de las Políticas y Procedimientos referentes al Centro de Servicio al Cliente.

La finalidad de la presente investigación es ser una orientación para estudiantes y empresarios que estén interesados en tener una visión más amplia acerca de las operaciones realizadas en Centro de Servicio al Cliente, para de esta manera ganar la preferencia del consumidor en sus productos y así obtener mayores utilidades.

El tipo de Investigación es Documental y los Métodos y Técnicas de Recopilación de Datos son:

* Inductivo

* Analítico

* Sintético

* Analógico.

A continuación para una mejor orientación del lector presentaré la Ubicación de esta investigación, la cual se realizará en una Empresa que se dedica a la creación de productos para el cuidado personal y del hogar. Dicha Empresa se localiza en la Ciudad de México y el desarrollo de la investigación abarcará del mes de septiembre de 1991 a Enero de 1992.

Finalmente siendo las Limitaciones las siguientes:

- * Abarcará únicamente aspectos relativos a Administración General Mercadotecnia y Finanzas.
- * En un momento dado el costo por lo propuesto por la presente investigación puede resultar excesivamente costoso para la Empresa.
- * Resistencia al cambio por parte del personal que labora en el Centro de Servicio al Cliente.
- * Que el personal del Centro de Servicio al Cliente no se encuentra debidamente capacitado para realizar los nuevos Procedimientos.
- * La Negativa del personal del Centro de Servicio al Cliente para poder levantar la información necesaria para la presente Investigación.
- * La competencia de otras compañías dedicadas al mismo giro, lo cual traiga como consecuencia el acaparamiento del Mercado y por lo tanto declinen las Utilidades.
- * El límite de la presente Investigación se avoca al reconocimiento del Departamento de Organización y Métodos por parte de la Compañía.

Los primeros capítulos se refieren a un análisis general de lo que es la Empresa en México y a su vez adentrarnos en el conocimiento de los que la Empresa "X" S. A. de C.V. en México, para que el lector este inmerso en un ambiente empresarial.

Los siguientes capítulos hacen referencia al Departamento de Organización y Métodos refiriéndose a sus funciones y su localización dentro de la Empresa "X" S.A. de C.V., posteriormente se continuarán con los Procedimientos de Operaciones del Centro de Servicio al Cliente basados en Manuales de Operación sobre los cuales se hará un seguimiento tentativo de sus capítulos.

Finalmente se presentará un Análisis Estadístico comparativo a un año acerca del mejoramiento en el Servicio al Cliente, del cual dependerá la vida futura de cualquier Empresa.

A continuación anexaré el Índice de contenido para una mejor visión del lector.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Capítulo I.

	La Empresa y su Entorno en México	1
I.1	Antecedentes Históricos de la Empresa	1
I.1.1	México bajo el Poder Político de los Colonizadores	1
I.1.2	El Desarrollo Económico de México después de la Guerra de Independencia	2
I.1.3	Desarrollo Económico de México durante el Porfiriato	4
I.1.4	La Industrialización en México	4
I.2	Concepto de Empresa	6
I.3	Clasificación de las Empresa	9

Capítulo II.

	La Empresa dedicada a la creación de productos para el cuidado personal y del hogar	15
2.1	Antecedentes	15
2.1.1	La Empresa "X" S. A. de C.V. en México	16
2.1.1.1	La Empresa "X" S.A. de C.V. en México	16
2.1.2	Organización	18
2.1.3	Funciones de las Diferentes Areas	19
2.1.4	Organigrama	22

Capítulo III.

	La Gerencia de Organización y Métodos	25
3.1	Estructura Organizacional	25
3.2	Organigrama	27
3.3	Funciones	32

Capítulo IV.

	Manual de Organización y Procedimientos de un Centro de Servicio al Cliente y su relación	
	Costo-Beneficio	37
4.1	Organización	37
4.2	Definición de Organización	38
4.3	Manual de Organización	39
4.3.1	Estructura Organizacional	40
4.3.2	Estructura Funcional	42
4.3.3	Descripciones de Puesto	45

4.4	Manual de Procedimientos	51
4.5	Recepción de la Mercancía	55
4.5.1	Procedimiento	55
4.6	Servicio a Clientes	58
4.6.1	Despacho de Mercancía	59
4.6.1.1	Procedimiento	59
4.6.2	Faltantes de Mercancía	62
4.6.2.1	Procedimiento	62
4.6.3	Cortes de Mercancía	64
4.6.3.1	Procedimiento	64
4.6.4	Devoluciones de Mercancía	66
4.6.4.1	Procedimiento	66
4.6.5	Rechazos de Mercancía	67
4.6.5.1	Procedimiento	68
	- Reacondicionamiento de Mercancía	
	- Donación de Mercancía	
	- Destrucción de Mercancía	
4.6.6	Recuperación de Documentos	71
4.6.6.1	Procedimiento	72
4.6.7	Seguridad y Vigilancia	75
4.6.7.1	Procedimiento	75
4.7	Servicio a Proveedores	76
4.7.1	Pago de Servicios al Transportista	76
4.7.1.1	Procedimiento	76
4.8	Siniestros	78
4.8.1	Procedimientos	78

4.9	Control de Inventarios en Almacén	82
4.9.1	Procedimiento	82
4.10	Servicio de Teleproceso	85
4.10.1	Captura	86
4.10.1.1	Procedimiento	86
4.10.2	Transmisión	87
4.10.2.1	Procedimiento	87
4.11	Análisis Estadístico (comparativo a un año de la Medición del Servicio al Cliente)	88
CONCLUSIONES		100
RECOMENDACIONES		104
APENDICE		108
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		114
INDICE DE FIGURAS		118

CAPITULO I

LA EMPRESA Y SU ENTORNO EN MEXICO

1.1 Antecedentes Históricos de la Empresa

A continuación daremos un panorama histórico de lo que ha sido el desarrollo de la Empresa en nuestro País a fin de tener claridad en el estudio de nuestra investigación.

1.1.1 México Bajo el Poder Político de los Colonizadores

Con el propósito de consolidar su dominio sobre los territorios conquistados, los colonizadores Europeos organizaron con base en sus posesiones en América del Norte y Central, el Virreynato de la Nueva España, siendo México su Capital.

La vida Económica de América Latina, se encontraba totalmente sometida a los intereses de la Metrópoli. Estas consideraban a las Colonias, ante todo como fuentes de aprovisionamiento de metales preciosos y productos agrícolas. La industria de transformación estaba debidamente desarrollada. Las Manufacturas eran escasas, incluso a fines del siglo XVIII y principios del XIX. Los poderes coloniales frenaban por todos los medios el incremento de industria en los países Latinoamericanos con el fin de mantener el monopolio de las Metrópolis sobre los productos manufacturados.

Estos en su mayoría debían ser importados vía las Metrópolis.

La política económica de las potencias coloniales determinaban así mismo el desarrollo de la agricultura de las colonias.

También es importante destacar que el comercio con los Estados Extranjeros estaba absolutamente prohibido. Durante la mayor parte del periodo colonial los vínculos económicos de América Latina, se circunscribían al comercio con las Metrópolis.

La Corona Española, a su libre arbitrio, determinaba cuáles productos o cultivos podían desarrollarse en cada colonia y cuáles no.

La Metrópolis Española, a pesar de gravar a las colonias con grandes impuestos, en el año de 1543, impuso derechos de aduana a todos los artículos que llegaban a sus puertos de América.

Las anteriores políticas fueron grandes limitantes para el desarrollo económico de las colonias ya que originó precios muy altos en relación a la capacidad adquisitiva de la población lo que limitó la posibilidad de que originara una pequeña empresa.

1.1.2 El Desarrollo Económico de México después de la Guerra de Independencia

La Economía Mexicana se desarrollaba con mucha lentitud, la Independencia contribuyó al crecimiento del comercio exterior de México y al irse incorporando a la economía mundial.

La anulación de una serie de restricciones comerciales, la reducción de aranceles y otras medidas, estimularon un rápido desarrollo del comercio exterior.

Se recurrió a las Inversiones Extranjeras, las inversiones de capital inglés en la Industria Minera Mexicana.

Al controlar las minas más ricas las compañías inglesas trataban de acabar a la mayor brevedad posible, con los enormes recursos naturales del país.

Comenzó a penetrar al País capital norteamericano, francés y alemán. Esta penetración, así como la competencia de mercancías baratas y de mayor calidad proveniente de los países más desarrollados, frenaban el desarrollo de México.

El nivel de desarrollo de la Industria Mexicana en el segundo tercio del siglo XIX continuaba siendo sumamente bajo, su principal rama era la minería y en primer lugar, la explotación de metales preciosos.

Pero a pesar de los avances logrados, la industria mexicana se encontraba técnicamente rezagada en comparación con países desarrolladas de Europa y Norteamérica. La producción dominante seguía siendo la manufacturera.

1.1.3 Desarrollo Económico de México durante el Porfiriato

A fines del Siglo XIX y comienzos del XX México era un país agrario típico de América Latina sin haberse desarrollado en otros ámbitos.

El desarrollo industrial del País se distinguía por predominio de la producción minera, la cual creció grandemente.

Cuando la industria metalúrgica comenzó a desarrollarse, aparecieron fábricas de fundición de plata, cobre y plomo.

La industria de transformación estaba representada básicamente por empresas textiles, adquirió asimismo relevancia también la construcción intensiva de vías férreas y para 1911 alcanzó los 24 mil kilómetros.

El desarrollo económico de esta época venía determinado no solamente por el atraso del país sino también por la penetración del capital extranjero en todas las sumas de la economía nacional.

1.1.4 La Industrialización en México

En México la Industrialización se inició de manera firme y continuada en la década de los 50's, en la que surgió la actividad

industrial con un sinnúmero de empresas pequeñas y medianas, no solamente a través de una integración de una infraestructura básica, sino también promoviendo inversiones industriales que permitieron disminuir las importaciones de artículos manufacturados y para mantener un nivel de empleo adecuado a las necesidades de una población cada vez más creciente.

En 1955 se promulgó la Ley para el Fomento de las Industrias Nuevas y Necesarias, cuyo ordenamiento permitió que se estableciera un importante número de Empresas Industriales, fundamentalmente medianas, pequeñas y que un gran número de talleres y artesanías se transformaran en pequeñas empresas.

En las últimas tres décadas se han registrado cambios profundos en la estructura productiva de la economía mexicana que han sido resultado, en gran medida, de un rápido proceso de expansión y diversificación de la rama industrial.

El proceso de Industrialización ocurrido en las últimas décadas se han traducido en cambios importantes en la estructura del Comercio Exterior.

Esto último es válido no sólo a la modificación en la composición de las exportaciones entre productos primarios y manufacturas en favor de estas últimas, sino también con relación al comercio exterior de productos manufacturados.

La descripción de éstos cambios puso de manifiesto la existencia de relaciones relativamente sistemáticas entre pro-

ducción, mercado interno y comercio exterior para las ramas industriales consideradas.

En el siguiente subtema presentaré una visión general de lo que es la Empresa a fin de que el lector se familiarice con éste concepto para efecto de nuestro estudio.

1.2 Concepto de Empresa

A continuación mencionaré el concepto de Empresa desde el punto de vista de algunos autores con el objeto de que el lector se vaya adentrando en lo que es una Organización y dárse una idea de su funcionamiento.

Según el autor Chester Bernard, una Organización o Empresa es "Un sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas" (1). Las organizaciones requieren comunicaciones, una disposición a contribuir por parte de sus miembros y un propósito común entre ellos.

Bernard hace énfasis en el papel de los individuos ya que son ellos los que deben comunicarse, ser motivados y tomar decisiones, ya que a fin de cuentas éstos ayudarán a la Empresa a la conservación de sus objetivos y por ende, obteniendo mayores utilidades.

Max Weber distingue primero al grupo corporativo el cuál involucra "Una Relación Social que o es cerrada o limitada por medio de reglas la admisión de extraños... en la medida que su

ordenamiento esta reforzado por la acción de individuos específicos cuya función normal es esa, de un jefe o "cabeza" y generalmente también de un grupo administrativo" (2).

Desde el punto de vista administrativo es necesario ubicar claramente el concepto de Empresa para la presente investigación, ya que dentro de sus ámbitos se desarrollan las técnicas que nos permitirán el logro de los objetivos.

Al respecto enuncia el maestro Guzmán Valdivia "La palabra "Empresa" no siempre se emplea con la misma significación no es un término unívoco. Lo que de ella dicen los diccionarios es algo demasiado amplio e impreciso... la acción de emprender o la cosa que se emprende ciertamente existen en la entidad representativa de un régimen económico-social pero es preciso que tomen en cuenta multitudes de elementos que la simple iniciativa o acción de emprender ni siquiera sugiere... la "empresa, entonces si tomamos en cuenta lo anterior, podríamos definirla en los siguientes términos; Es la unidad Económico-Social en la que el Capital, el Trabajo y la Dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa". (3).

Otro importante autor, de la Administración Agustín Reyes Ponce dice que la empresa esta integrada por:

- a) Bienes Materiales
- b) Hombres
- c) Sistemas

Además agrega que se puede estudiar en cuanto a los siguientes aspectos:

- a) Económico b) Jurídico c) Administrativo
- d) Sociológico y e) De conjunto.

Un concepto general de Empresa es:

Empresa es la unidad productiva o de Servicio a la Sociedad; (I) que constituida según aspectos prácticos o legales (II) se integra por recursos (III) y se vale de la Administración para lograr sus objetivos (IV).

(I) Empresa es la unidad productiva o de servicio a la sociedad; el antecedente de una actividad lo constituye un problema y su anhelo o expectativa de solución. La iniciación de la empresa puede ser la satisfacción de una necesidad del consumidor ofreciendo un producto o rindiendo un servicio.

(II) Constituida según aspectos prácticos o legales; la actividad puede llevarse a cabo por una unidad emanada de un contrato legal y según las figuras jurídicas, o bien, puede ser una constitución práctica y de tipo transitorio.

(III) Se integra por recursos humanos, materiales, financieros, técnicos en la empresa, los cuales deben desarrollarse lo mejor posible.

(IV) Y además se vale de la Administración para lograr sus objetivos; ésta técnica es la que le sirve de elemento motor y le permite el cumplimiento de objetivos, a través de una adecuada planeación, organización, dirección y control.

A continuación se detallarán diferentes clasificaciones de la Empresa a efectos de analizar su entorno.

1.3 Clasificación de las Empresas

Nacional Financiera, S.A., preparó un listado de industrias enmarcadas en la Economía Nacional;

1. Industrias primarias que abastecen a otras industrias nacionales; Energía Eléctrica, Petróleo, Gas, Carbón, Extracción de minerales metálicos, Extracción de Madera, Ganadería, Pesca.

2. Industrias de producción intermedia que crean demanda para múltiples industrias nacionales a la vez que abastecen a otras muchas industrias; Productos de Petróleo, Productos de Carbón, Hierro y Acero, Productos Químicos, Papel y Productos de Papel, Materiales para Construcción, Textiles.

3. Servicios necesarios para el desarrollo industrial, transportes, comunicaciones, Depósitos y Almacenes, Obras Públicas, Bancos y otras instituciones Financieras, otros servicios.

4. Industrias de bienes terminados que crean demanda para numerosas industrias nacionales; Productos Alimenticios, Bebidas, Tabaco, Calzado, Prendas de vestir, Muebles y accesorios, Madera y corcho, Productos de caucho, Productos minerales no metálicos, Productos metálicos, Maquinaria, Aparatos y accesorios eléctricos, Equipo de Transporte, Industrial, Manufacturas diversas. ⁽⁴⁾

Otra clasificación de Empresas la puede proporcionar el tamaño de sus instalaciones, el monto de sus capitales, la fuerza de trabajo, la importancia productiva, la participación en el mercado específico, número de personal, etc.

Pueden considerarse tres dimensiones que son:

- a) Grande. Máximas características en su grupo.
- b) Mediana. Empresas en proceso de crecimiento habiendo separado la etapa de taller familiar o artesanal.
- c) Pequeña. Iniciativa modesta en magnitud y capacidades principalmente de tipo familiar o mínimo en recursos, sin tener una organización muy estructurada.

En la revista de Ejecutivos de Finanzas se exponen algunos criterios que determinan la magnitud de la empresa en México y que son:

- Por el número de personal:

Pequeña Empresa - menos de 25 personas

Mediana Empresa - entre 50 y 250 personas

Grande Empresa - más de 250 personas

- Por el Capital Social:

Pequeña Empresa - menos de un millón de pesos en un año

Mediana Empresa - entre 1 millón y 3 millones de pesos en un año

Grande Empresa - más de 30 millones de pesos en un año

- Por los activos totales:

Pequeña Empresa - menos de 2 millones de pesos al año

Mediana Empresa - entre 2 y 40 millones de pesos al año

Grande Empresa - más de 40 millones de pesos al año

Según Joaquín Rodríguez Valencia las empresas se clasifican en tres grandes ramas:

- a) De Servicios. Son aquéllas en las que, con el esfuerzo del hombre producen un servicio para la mayor parte de una colectividad de determinada región sin que el producto del servicio tenga una naturaleza corpórea.

Dentro de este tipo de empresas tenemos:

- 1) Sin concesión. Son aquéllas que no requieren licencia de financiamiento de parte de las autoridades para operar.
 - 2) Concesionadas por el Estado. Son aquéllas cuya índole es de carácter financiero.
 - 3) Concesionadas no financieras. Son aquéllas autorizadas por el Estado, pero sus servicios no son de carácter financiero.
- b) Comerciales

Son las empresas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando el precio de costo o adquisición, un porcentaje denominado margen de utilidad.

- c) Industriales

1) Industrias Extractivas. Son aquéllas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales sin modificar su estado original. Este tipo de industrias se subdividen por sus recursos en:

- De Recursos Renovables. Son aquéllas cuyas actividades se encaminan a hacer producir a la naturaleza.

- De Recursos no Renovables. Son aquéllas cuya actividad fundamental trae consigo la extinción de recursos naturales, sin que sea posible renovarlas o reintegrarlas nuevamente.

2) Industrias de transformación. Son las que se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a los adquiridos originalmente.

En este tipo de Empresas, interviene el trabajo humano con empleo de maquinaria que transforma la materia prima en cuanto a dimensiones, forma o substancia, para que se convierta en un satisfactor de necesidades sociales ⁽⁵⁾.

En el presente capítulo se analizó la Empresa así como su entorno en México, abarcando los antecedentes de la misma, su concepto y clasificación a fin de ubicar al lector en lo que es la Empresa y de ésta manera que pueda entender sus aspectos principales, las cuales serán tratadas en los capítulos subsecuentes.

CITAS DEL CAPITULO I

(1) **Hall, Richard H. Organizaciones, Estructura y Proceso**
Ed. Prentice-Hall, México, D.F. 1986

(2) **Ibidem** pág. 28

(3) **FERNANDEZ, Arena José A.**
El proceso administrativo
Ed. Diana, México, D.F. 1986

(4) **Ibidem** pp. 86-87

(5) **RODRIGUEZ Valencia Joaquín**
Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas
Ed. ECASA
México, D.F., 1991

CAPITULO II

LA EMPRESA DEDICADA A LA CREACION DE PRODUCTOS PARA EL CUIDADO PERSONAL Y DEL HOGAR

2.1 Antecedentes:

En el presente subtema haré referencia acerca de los antecedentes que dan origen a la aparición de las Empresas que se dedican a elaborar productos que le sirvan al ser humano en su cuidado personal o del hogar.

Un artículo de vital importancia en la vida de todo ser humano para su higiene misma, es el jabón el cual tiene su origen en el Siglo II D.C. donde el jabón tomó suma importancia para las personas.

El primer jabón que existió fue el saponario (que es un material que se disuelve en el agua tornándola jabonosa) al respecto existen antecedentes de que los Musulmanes, en el Siglo IX D.C. preparaban un jabón a base de aceite de oliva.

En realidad la primera gran revolución del jabón se llevó a cabo en las ciudades de Pavona, Venecia, Génova y Marsella posteriormente aparecieron jabonerías caseras en Alemania, Inglaterra y el resto de Europa de donde pasaron a las colonias Australianas.

Debido a toda esta serie de cambios surgen varias Empresas jaboneras, las cuales se dedican a la producción del jabón, tomando a la Empresa "X", S.A. de C.V., de la cual hablaré en el siguiente apartado, ya que dicha Empresa nos servirá como un punto de referencia para nuestro estudio con respecto a la colabo-

ración que puede brindar el Departamento de Organización y Métodos en lo que respecta a la optimización del Centro de Servicio al Cliente.

2.1.1 La Empresa "X" México, S.A. de C.V. ⁽⁶⁾

En América, en el año de 1806, un individuo perfeccionó el arte de hacer jabón, añadiéndole un aroma delicado, color y textura agradables.

De su éxito surgió una fábrica de la que, a lo largo del Siglo XIX, se crea una gama de nuevos productos, entre los cuales se encuentra la crema dental, diversos tipos de jabones, perfumes, champúes, talcos, detergentes y limpiadores.

La Empresa "X", S.A. de C.V., es producto de varias empresas durante el presente siglo, de la contribución de hombres con visión, creatividad y confianza en México de los cuales resultó la rápida conquista del mercado en nuestro país.

La Compañía "X" S.A. de C.V., fabricante de jabón se unió a una compañía familiar, empresa también productora de jabón y de ahí surge otra organización, que a su vez se fusionó con la Compañía Original, cambiando su razón social.

2.1.1.1 La Empresa "X" S.A. de C.V.

Las actividades de la Empresa "X" S.A. de C.V., en México se inició en el año de 1925, con la importación de los productos

provenientes de los Estados Unidos y ya en el año de 1928 se inauguraron las primeras instalaciones en la Ciudad de México.

En el año de 1932, se llevó a cabo la primera fabricación de jabón y de crema dental. Cinco años después se inició la producción de otros artículos surgiendo un nuevo jabón y algunos otros artículos de tocador.

La aceptación de dichos productos era amplia, entre el público consumidor, sin embargo, la verdadera penetración en el mercado se logró cuando la Empresa "X" S.A. de C.V., revolucionó los canales tradicionales de mercadeo, a través de campañas publicitarias en los medios masivos de comunicación y en especial la radio.

Estas estrategias mercadológicas provocaron que la Empresa "X" S.A. de C.V. lograra aceptación entre los consumidores de la sociedad mexicana, dicha situación permitió que la Empresa tuviera un crecimiento en todas las áreas (de las cuales hablaré en el siguiente apartado referente a la Organización de dicha Empresa).

Posteriormente la Empresa "X" S.A. de C.V., introdujo al mercado los detergentes sintéticos, lo que propició una nueva ampliación en su planta productiva, con tecnología diseñada para la fabricación de detergentes.

En el año de 1975 se constituyó como sociedad de **CAPITAL VARIABLE**, formándose una nueva Empresa cuya razón social actualmente conserva.

Ahora bien, en el siguiente tema nos adentramos en la Organización de la Empresa antes señalada a efecto de conocer sus diferentes áreas de operación con sus respectivas funciones y así comprender más adelante la estructura de un Centro de Servicio al Cliente.

2.1.2 Organización

En este apartado es importante para nuestro estudio destacar la estructura interna de la Empresa "X" S.A. de C.V., la cual se encuentra conformada por una Presidencia y Gerencia General y siete áreas, así como las funciones de cada una de ellas, lo cual proporcionará al lector un panorama general del funcionamiento de dicha Compañía.

INSTALACIONES:

La Empresa "X" S.A. de C.V. está estructurada mediante una organización encabezada por la Presidencia y Gerencia General, la cual es responsable de la Dirección y Administración de todos los recursos disponibles optimizándoles de una manera más eficiente para la consecución de los planes y objetivos de la Empresa, los cuales constan en servir y cuidar a las personas, sus pertenencias y medio ambiente mediante el ofrecimiento de bienes de consumo.

La Presidencia y Gerencia General es apoyada por siete áreas, las cuales guardan una estrecha relación entre sí, ya que de su funcionamiento depende la estabilidad de toda la Compañía.

Dichas áreas son las siguientes:

- 1) Producción o Manufactura
- 2) Ventas
- 3) Finanzas
- 4) Mercadotecnia
- 5) Logística y Sistemas
- 6) Recursos Humanos
- 7) Legal y de Relaciones Públicas

2.1.3 Funciones de las Diferentes Areas

Las funciones de las áreas mencionadas son las siguientes:

Producción o Manufactura:

Es responsable del proceso de elaboración y distribución de los productos, manejando un control de calidad tanto en el contenido como en el empaque de los mismos, con la finalidad de asegurar el mejor servicio a los clientes.

Ventas:

Es responsable de hacer llegar los productos de la Empresa a las manos de los consumidores, a través de los diversos canales de distribución, en cantidad suficiente, de una manera eficiente y con la más alta rentabilidad posible, llevando una adecuada política de promociones.

Finanzas:

El área de Finanzas registra y controla todas las operaciones financieras contables y administrativas de la Empresa observando el uso adecuado de los recursos económicos a través del Departamento de Auditoría.

Mercadotecnia:

Se encarga de orientar los esfuerzos de las diferentes áreas de la Compañía en la elaboración de productos con la finalidad de diseñar, producir y distribuirlos de acuerdo a las necesidades del consumidor de manera eficiente y rentable.

Asimismo, se encarga de llevar a cabo las investigaciones de mercados para ofrecer a los consumidores aquellos productos, que necesiten.

Dicha área también se encarga de la creación de nuevos productos desarrollando estrategias de publicidad para el mercado al que están orientados.

Logística y Sistemas:

Sus funciones son diseñar, implementar, administrar y procesar Sistemas de Información para todas las áreas de la Empresa, los cuales proveen a los niveles operativos y ejecutivos de toda la Organización con la información necesaria para planear, organizar, dirigir y controlar todas las operaciones de la Compañía, para de ésta manera hacerla más eficiente.

Otra función de ésta área es que se encarga de lograr la efectividad de todas y cada una de las actividades, con un cierto orden de acuerdo a los Sistemas establecidos en las áreas de: Compras, Inventarios, Distribución y Tráfico.

Recursos Humanos:

Es el área responsable de implementar, diseñar y aplicar las políticas, procedimientos y estrategias necesarias para reclutar, seleccionar, integrar, capacitar, desarrollar y beneficiar a los recursos humanos.

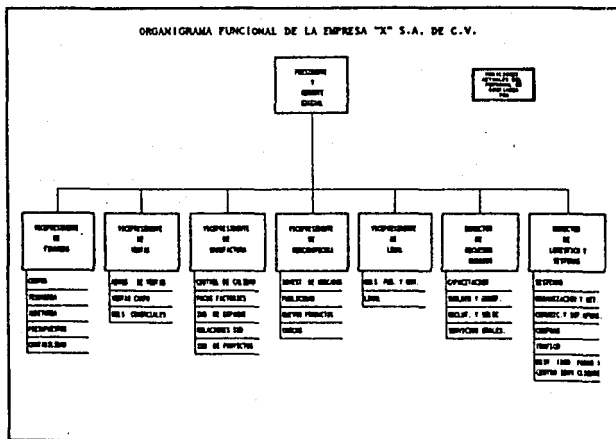
Legal y de Relaciones Públicas:

Se encarga de mantener las actividades de la Compañía dentro del marco jurídico así como realizar los trámites requeridos para la legislación vigente, es responsable además de proyectar, fortalecer y cuidar la imagen de la Empresa, a través de los medios masivos de comunicación y de campañas encaminadas a

apoyar el fortalecimiento de la Compañía dentro de la Sociedad Mexicana.

A continuación presentaré un organigrama general de la Empresa a efecto de que el lector identifique las diferentes áreas funcionales con sus respectivos departamentos, en especial, del Departamento de Organización y Métodos, el cual es un Departamento clave ya que funge como asesor en lo inherente a la Optimización de las operaciones del Centro de Servicio al Cliente.

2.1.4 Organigrama



Una vez analizado el Organigrama anterior, el lector podrá ubicar como está integrado un Departamento de Organización y Métodos en una Empresa dedicada principalmente a la Industria de productos para el cuidado personal y del hogar.

En el siguiente capítulo hablaré en un sentido más amplio de lo que es un Departamento de Organización y Métodos en una Empresa de índole lucrativo, analizando también su estructura y las funciones que realiza a efecto de entender la manera en la que dicho Departamento apoya y asesora en todas las operaciones que puede llevar a cabo un Centro de Servicio al Cliente en una Empresa lucrativa.

CITAS DEL CAPITULO II

⁽⁶⁾ Colgate-Palmolive México, S.A. de C.V.

(Manual de bienvenida)

México D.F. 1991

Pág. 4 y siguientes

CAPITULO III

LA GERENCIA DE ORGANIZACION Y METODOS

Una vez identificado el Departamento de Organización y Métodos, procederé a analizar su Estructura Organizacional así como sus funciones, ya que del éxito de éstas dependerá el optimizar las operaciones del Centro de Servicio al Cliente y así mostrar la importancia de este Departamento en todas las Empresas lucrativas, debido a que dicho departamento proporcionará las herramientas tales como: Manuales de Organización, Manuales de Procedimientos, Instructivos y Formatos las cuales ayudan en la optimización de las Operaciones de dicho Centro de Servicio al Cliente y como consecuencia la obtención de mayores beneficios a la Empresa.

3.1 Estructura Organizacional

Debido a la importancia de la Estructura Organizacional dentro de las Empresas lucrativas, mencionaré algunos aspectos de la misma.

Las limitaciones que afectan la Amplitud de la Administración son las que crean los niveles en la Organización, cuanto más grandes sean las Empresas, o más reducidas sean las áreas de mando, mayor será el número de niveles.

La Estructura organizacional constituida tanto por Departamentos como por niveles origina complejidad y pérdidas.

Algunos de éstos problemas pueden disminuir aceptando que las necesidades de información no necesariamente deben de seguir la línea de mando, sin embargo, la toma de decisiones si necesita emplear dicha línea.

Un estudio experimental de Carzo y Yanouzas mostró que los grupos que operaban bajo una estructura organizacional con áreas reducidas arrojaban "resultados significativamente mejores

que los grupos que trabajaban en estructuras con áreas amplias, debido a que con áreas reducidas o planas", los integrantes de los grupos estaban mejor capacitados para evaluar decisiones con mayor frecuencia, así como operar con un proceso de decisiones más ordenado.

Una vez expresado lo anterior, se puede decir que no es posible generalizar ya que en algunos casos si podrán funcionar las áreas reducidas y en otros no, lo que debe proceder en éste caso es buscar el equilibrio entre las áreas amplias y las reducidas para la obtención de resultados satisfactorios.

Otro punto importante que es necesario mencionar dentro de la Estructura Organizacional es la Descripción del Puesto.

Una descripción de puestos informa al ocupante y a otras personas lo que se supone que tiene que hacer. También plantea la función básica del puesto, principales tareas, las reacciones del reporte implicadas para realizar las actividades del puesto, así como el conjunto vigente de objetivos verificables que se aplican a esa área.

Dichas descripciones otorgan muchos beneficios, ya que al analizar los puestos, se especifican las tareas y responsabilidades del trabajador u ocupante y se identifican actividades que se habían ignorado.

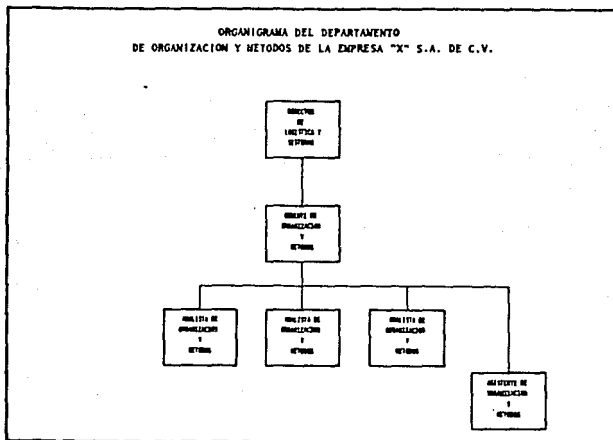
Otros beneficios de las descripciones de puestos es que proporcionan un estándar contra el que se puede determinar si un puesto es necesario y si lo es, cuál debe ser su nivel y ubicación dentro de la estructura de la Organización

La descripción antes manejada ayudará a comprender mejor y de una manera objetiva las funciones desempeñadas por la Gerencia de Organización y Métodos y de que forma puede ser

un factor de suma importancia en la optimización en el funcionamiento del Centro de Servicio al Cliente.

3.2. Organigrama

El Departamento de Organización y Métodos forma parte de la Dirección de Logística y Sistemas y está estructurado de la siguiente manera:



Descripciones del puesto: (7)

A continuación se detallan las principales características de los puestos que integran el Departamento de Organización y Métodos los cuales son:

- * Gerente de Organización y Métodos
- * Analista de Organización y Métodos

Puesto: Gerente de Organización y Métodos**I. Descripción Genérica:**

Planear y supervisar el desarrollo de proyectos y actividades encaminadas a una mejora continua así como la simplificación de los sistemas Administrativos de la Organización, estandarización y depuración de formatos, estándares y controles a través de la elaboración, actualización e implementación de las políticas y procedimientos idóneos que permitan un mayor uso de las prácticas administrativas tomando en cuenta la relación Costo-Beneficio a fin de reducir dichos costos.

II. Descripción específica:

- Definir metas, objetivos y estrategias a corto y mediano plazo, adecuándolos a los objetivos y estrategias de la Compañía.

-
- Definir en coordinación con los Vicepresidentes, los Gerentes del Area de Logística y Sistemas y los usuarios involucrados, los proyectos a realizar, elaborando previamente un estudio económico Costo-Beneficio, a fin de analizar si dichos proyectos son viables de realizarse.

 - Asignar prioridades a cada uno de los proyectos así como informar del avance de los mismos en coordinación con los Vicepresidentes de la Compañía y el Director de Logística y Sistemas.

 - Coordinar con los usuarios de cada departamento de la Compañía la elaboración de Manuales Administrativos para de ésta manera poder asegurar la eficiencia y presión en las tareas realizadas.

 - Incrementar la simplificación y por ende la productividad en las Operaciones de los Sistemas Administrativos, a través de la elaboración, revisión y/o actualización de las políticas y procedimientos, orientados a incrementar la calidad de las operaciones de la Empresa.

 - Planear las actividades anuales para la elaboración de proyectos a realizar a efecto de colaborar con la eficiencia y organización en el Area de Logística y Sistemas así como en toda la Compañía.

 - Tener un control de los resultados obtenidos de la planeación, organización, dirección y control del Departamento de Organización y Métodos obteniendo la retroalimentación necesaria para una nueva planeación.

- Formar y dirigir profesionistas con criterio independiente para la consecución de los objetivos fijados por el Departamento de Organización y Métodos.

- Estandarizar, normalizar y depurar los formatos existentes en toda la Compañía mediante la recopilación y análisis de los mismos, con el propósito de simplificar los procedimientos en los que intervienen, implementando un proceso continuo en la reducción de Costos.

- Apoyar en la asesoría a los diferentes usuarios sobre el manejo de herramientas para la obtención de la información del sistema de Cómputo Central.

- Participar en la actualización del Plan de Recuperación de las Operaciones de la Empresa en caso de contingencia con el propósito de contar con un procedimiento facilitando la recuperación de dichas Operaciones. minimizando pérdidas en la Compañía.

Puesto: Analista de Organización y Métodos

I. Descripción Genérica:

Investigar, analizar, estandarizar, depurar y elaborar procedimientos y formatos. Participar en proyectos encaminados a mejorar e incrementar la eficiencia en la productividad de la Orga-

nización, así como la eficiencia y reducción de los Costos en los procedimientos existentes.

II. Descripción Específica:

- Participar en los proyectos de Organización y Métodos destinados a lograr una mayor eficiencia y organización, elaborando flujos de información, los procedimientos administrativos y descripciones de tareas.
- Incrementar la productividad de la operación en los sistemas Administrativos, actualizando las políticas y procedimientos ya existentes.
- Completar la instalación de nuevos sistemas computarizados, elaborando la correspondiente interfase administrativa afectada por el nuevo sistema.
- Estandarizar y depurar los formatos de la Compañía, mediante el análisis de los mismos, con el propósito de simplificar los procedimientos en los cuales interviene.
- Participar en la actualización de Plan de Recuperación en Caso de Contingencia, facilitando la recuperación de las operaciones y minimizando pérdidas de la Organización.
- Apoyar el control de la Seguridad de Información estableciendo políticas y procedimientos adecuados que protejan el acceso de la misma.

3.3 Funciones (8)

El Departamento de Organización y Métodos tiene asignadas las siguientes funciones:

a) Apoyar al Centro de Servicio al Cliente así como a los diferentes Departamentos en el análisis, diseño, elaboración e implementación de adecuados procedimientos administrativos que busquen la simplificación, control y calidad en las operaciones que realiza la Compañía.

b) Llevar a cabo el análisis, diseño, emisión, modificación (en coordinación con el usuario) y autorización de la impresión de los formatos existentes en toda la Compañía, a fin de estandarizarlos conforme a los lineamientos que el Corporativo establezca.

c) Actualización y coordinación del Plan de Seguridad en caso de contingencia.

d) Capacitar a los integrantes del Departamento de Organización y Métodos sobre las funciones que deben realizar, con el objeto de proporcionar un mejor servicio a los usuarios.

e) Integrar al personal de dicho Departamento para conocer las funciones y actividades que desempeñan otros integrantes del grupo.

f) Colaborar en el Mejoramiento de la Calidad de los servicios que se prestan en el área de Logística y Sistemas.

g) Dar a conocer a todos los Departamentos de la Compañía, así como al Centro de Servicio al Cliente, las actividades desempeñadas por el Departamento de Organización y Métodos a fin de ser un soporte adecuado en la eficiencia de sus operaciones.

El propósito de describir las funciones tanto del Gerente del Departamento de Organización y Métodos como de los respectivos Analistas, es que el lector tenga una visión general de funcionamiento de dicho Departamento, con el fin de que perciba la importancia de ésta Gerencia dentro de las Empresas lucrativas, a efecto de que ésta constituya un puente en la optimización de las operaciones del Centro de Servicio al Cliente (de las cuales se hablará ampliamente en el siguiente capítulo) y por ende optimizar también la relación Costo-Beneficio.

Una vez analizado a que se refieren las descripciones de puestos, así como su contribución a la realización de las tareas de un Departamento de Organización y Métodos de cualquier Empresa Lucrativa, en el siguiente capítulo, haré un análisis profundo de la Organización, así como de cada una de las Operaciones que debe realizar cualquier Centro de Servicio al Cliente en una Empresa Lucrativa a efecto de poder apreciar la relación Costo-Beneficio.

Dichas descripciones otorgan beneficios los cuáles enunciaré a continuación

- * Al analizar los puestos, se especifican las tareas y responsabilidades del trabajador u ocupante y se identifican actividades que se habían ignorado.

- * Otros beneficios de las descripciones de puestos es que proporcionan un estándar contra el que se puede determinar si un puesto es necesario, y si lo es, cuál debe ser su nivel y ubicación dentro de la estructura de la Organización.

- * A que se refieren las descripciones de puestos, así como su contribución a la realización de las tareas de un Departamento de Organización y Métodos de cualquier Empresa Lucrativa.

Ahora bien, con todos los puntos tratados en el siguiente capítulo haré un análisis de lo que esta Organización y las Operaciones que realiza un Centro de Servicio al Cliente en una Empresa Lucrativa y así apreciar la relación Costo-Beneficio.

CITAS DEL CAPITULO III

- (7) Colgate-Palmolive México S. A. de C.V
Departamento de Organización y Métodos
(Manual de Organización,
Políticas y Procedimientos)
México D.F. 1991
pág:
- (8) Op. Cit. pág.

CAPITULO IV

MANUAL DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS DE UN CENTRO DE SERVICIO AL CLIENTE Y SU RELACION COSTO-BENEFICIO

Antes de adentrarnos en lo que es la realización de las operaciones que lleva a cabo un Centro de Servicio al Cliente, es necesario ahondar en lo referente a su estructura Organizacional para conocer las funciones que realiza cada persona, y de ésta manera poder apreciar ampliamente dichas Operaciones y la forma en que ayudan a maximizar la relación Costo-Beneficio en una Empresa dedicada a la industria Jabonera.

Por tanto en éste capítulo se tratarán los temas de Estructura Organizacional, Estructura Funcional, Descripciones de Puesto y Operaciones de un Centro de Servicio al Cliente.

4.1 Organización

La Organización vista como parte del Proceso Administrativo ayuda a lograr fines u objetivos, los cuáles fueron previamente fijados en la etapa de la planeación.

De lo anterior se derivan diversas actividades de trabajo recursos necesarios para alcanzar los resultados deseados.

La Organización realiza entre si las actividades necesarias y dispone quien debe desempeñarlas, es decir une a los individuos en tareas interrelacionadas.

Asimismo al organizar, se adquiere una Estructura la cual constituye un marco que integra ciertas funciones de una determinada labor de acuerdo a un modelo, modelo determinado por los dirigentes, y que constituye un cierto orden, arreglo y una relación armónica.

La planeación y la organización son funciones preejecutivas, ya que ordenan los esfuerzos, formulan una estructura adecuada y la posición de cada una de las actividades que habrán de desarrollarse.

4.2 Definición de Organización

A continuación presentará algunas definiciones de Organización para ubicar claramente este concepto.

Según Terry G.R. Organización;

"Es el Arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo y es una indicación de la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas" ⁽⁹⁾

Lindberg R. Cohnt define a la organización de la manera siguiente:

"Es un medio por el cual los recursos se pueden acumular, mezclar, integrar, coordinar y motivar para lograr el objetivo deseado". ⁽¹⁰⁾

Por último citando al autor Reyes Ponce A. el dice que Organización:

"Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los ele-

mentos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su armónica eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". (11)

Ahora bien una vez entendido el concepto de Organización, pasará a la explicación de lo que es un Manual de Organización, así como su contenido.

4.3 Manual de Organización

Ahora bien, es importante hacer mención de que los miembros de la Empresa deben comprender bien las estructuras de organización para hacer que esta funcione, lo cual requiere una enseñanza.

Muchos planes de organización concebidos en forma correcta fracasan debido a que los miembros de la Empresa no las comprenden.

Enfatizando un manual de Organización ^correctamente elaborado debe contener, organigramas y un esbozo de las descripciones de puestos de la organización, contribuyendo así a la comprensión de la misma.

También es importante considerar que un Manual de Organización complementa con más detalle la información que nos puede proporcionar un Organigrama es el cual según Gómez Ceja G., lo define como:

"Una gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una Empresa, sus relaciones niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan". (12)

En tal medida, el Manual de Organización idóneo para un Centro de Servicio al Cliente que más adelante detallaré en el presente capítulo expone minuciosamente su Estructura interna y señala los puestos con sus respectivas relaciones.

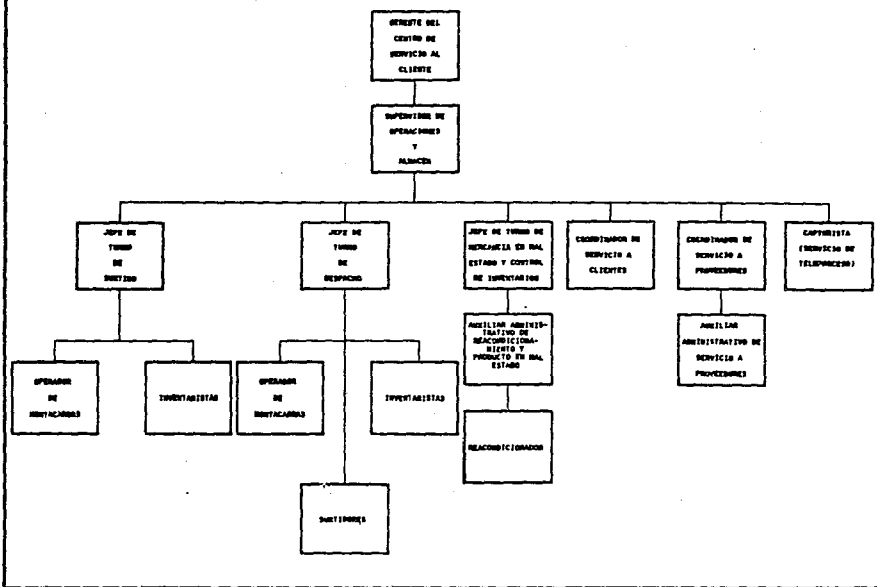
Una vez presentada al lector una idea general de lo que es un Manual de Organización y los aspectos que muestra dentro de una Empresa, pasará ahora a lo que es la Estructura Organizacional idónea para el funcionamiento de un Centro de Servicio al Cliente de cualquier Compañía Lucrativa.

En el siguiente apartado detallaré la Estructura Organizacional adecuada para un Centro de Servicio al Cliente.

4.3.1 Estructura Organizacional (13)

A continuación presentaré un Organigrama referente a un Centro de Servicio al Cliente a efecto de poder visualizar la cantidad de personas que se requieren para que dicho Centro funcione adecuadamente:

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE UN CENTRO DE SERVICIO AL CLIENTE



4.3.2 Estructura Funcional ⁽¹⁴⁾

Ahora hablaré de la Estructura Funcional de un Centro de Servicio al Cliente en donde detallo las funciones que realiza dicho Centro y que se circunscriben al Cliente, Almacén, Proveedores y lo relativo a Teleproceso.

Es importante para la presente investigación destacar la función primordial que lleva a cabo un Centro de Servicio al Cliente y que puede traducirse en los siguientes términos:

Su función consiste en efectuar la planeación, organización dirección y control, de todas y cada una de las operaciones que efectúa el Centro antes mencionado (las cuales detallaré más adelante en éste capítulo) con la única finalidad de otorgar un servicio con calidad a los clientes, ya que como sabemos el cliente es una de las partes medulares en las organizaciones dedicadas a la venta de un bien y/o servicio y el factor principal para que una Organización pueda obtener beneficios.

Ahora bien existen cuatro funciones principales que realiza cualquier Centro de Servicio al Cliente, que son:

- (a) Servicio al Cliente
- (b) Operaciones de Almacén
- (c) Servicio a Proveedores
- (d) Servicio de Teleproceso

Una vez enunciadas dichas funciones procederé a mencionar las actividades primordiales a que se refiere cada una de ellas.

a) Servicio al Cliente:

Comprende Estructuración de viajes con rutas con el objeto de abastecer la mercancía y por tanto:

- * Satisfacer al Cliente a través de la contratación de transporte de acuerdo a sus necesidades.
- * Servir al Cliente en lo que se refiere a Devoluciones y Rechazos de Mercancía.
- * Llevar a cabo la coordinación de ciertas actividades como son:
 - + Horarios de entrega de mercancía al cliente
 - + Documentación necesaria para hacer posible dicha entrega
 - + Servicios correspondientes en caso de que ocurra un siniestro
- * Llevar un control de todo el inventario físico.

b) Operaciones del Almacén:

Realiza las actividades de:

- * Supervisar las actividades de Servicio a Clientes, así como a Proveedores y Teleproceso.
- * Determinación de necesidades del Almacén para su óptimo funcionamiento.

- * Controlar el ingreso de los productos que entran al Almacén en mal estado (y que se vanarecondicionamiento, se destruyen, o se donan a alguna institución).
- * Supervisar y controlar las operaciones del Almacén que se refieren a:
 - + Surtido de Mercancía
 - + Carga de Mercancía
 - + Descarga de Mercancía
 - + Transporte de Mercancía
 - + Devoluciones de Mercancía
 - + Reacondicionamiento de Mercancía
 - + Equipo
 - + Inventario de Carga
- * Establecer procedimientos en el flujo de recepción y surtido de mercancía al Transporte.
- * Coordinar el flujo de los documentos necesarios así como productos al momento de surtir la mercancía.
- * Planear el mantenimiento tanto de prevención como de corrección del equipo de instalaciones del Almacén.

c) Servicio a Proveedores:

Esta función abarca las siguientes actividades:

- * Dar un seguimiento a todas las necesidades de carácter administrativo del Centro para que puedan funcionar adecuadamente. Dichas necesidades pueden abarcar: pagos a proveedores, mensajería y mantenimiento.

- * Control de Servicio arrendado en cuanto al personal y el equipo en general.
- * Recepción de todos los documentos necesarios, así como el control de pagos por servicios de transporte.
- * Control de facturas.
- * Control del Archivo General del Centro.

La última función principal realizada por un Centro de Servicio al Cliente es:

d) Servicio de Teleproceso

Lo cual incluye:

- * La recepción de documentos para su captura.
- * Transmisión y Recepción de Archivos.
- * La impresión y distribución de los Reportes generados debidos a la captura.
- * Verificación y Control de los Documentos Procesados y no Procesados.
- * Conciliación de Inventarios y Documentos.

4.3.3 Descripciones de Puesto ⁽¹⁵⁾

A continuación expondré las descripciones del puesto relacionando las actividades que realizará la persona que ocupa el puesto mencionado en un Centro de Servicio al Cliente, para ayudar a cumplir el objetivo de dar a cada uno de los clientes un servicio adecuado en todas y cada una de las operaciones.

Gerente

- Planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar los recursos con los que cuenta el Centro a fin de funcionar con la máxima calidad posible.
- Participar en la coordinación del Presupuesto con el responsable de cada área del Centro.
- Llevar controles estadísticos de las variaciones en los resultados de las operaciones proponiendo mejoras continuas para de ésta manera poder solucionar de una manera óptima las causas que generan dichas variaciones.
- Proporcionar cualquier tipo de recursos a las áreas para realizar sus actividades.
- Lograr la calidad en los procesos.
- Detectar necesidades a través de sus Clientes, proveedores y equipo del propio Centro.
- Negociar tarifas con el servicio de transporte así como necesidades del mismo.
- Aprobar solicitudes de pago a los transportistas.
- Realizar juntas periódicas con un Comité de Calidad establecido a fin de evaluar la misión del Centro.

Supervisor de Operaciones y Almacén

- Establecer Sistemas de Control en lo que respecta a Inventarios físicos, ingresos de productos en mal estado, flujo de documentos y productos en el recibo y surtido al transporte y actividades administrativas del Centro.

-
- Supervisar actividades de Teleproceso.
 - Realizar mantenimiento preventivo y correctivo de equipo e Instalaciones del Almacén.
 - Elaborar presupuesto del Almacén.
 - Coordinar personal del Almacén de acuerdo a sus funciones y carga de trabajo.
 - Determinar planes de crecimiento en el almacenamiento del Centro.
 - Supervisar el acomodo y limpieza del Centro para ayudar a mantenerlo en buenas condiciones y así funcionar correctamente.
 - Presentar informes al Gerente del Centro para evaluar variaciones a través del control estadístico.

Jefe de Turno de Recepción de Producto Terminado

- Coordinar la recepción de productos con el propósito de agilizar el flujo de descarga.
- Controlar las operaciones de recepción de productos en cuanto a:
 - + Toma de Inventario
 - + Transporte y acomodo del producto recibido
 - + Almacenaje de Mercancía
- Participar en la toma física de inventarios.
- Reportar al Supervisor de área:
 - + Los días tránsito, tiempo de descarga del producto y variaciones en el servicio de transporte.

Jefe de Turno de Surtido de Producto Terminado al Cliente

- Establecer procedimientos para agilizar el despacho en puertas a los clientes.
- Elaborar programas de despacho a clientes diariamente.
- Supervisar al personal relacionado con la preparación de los viajes.
- Participar en la toma física de inventarios.
- Elaborar reportes dirigidos al supervisor para evaluar el servicio.

Jefe de Turno de Control de Inventarios y Mercancía en mal Estado

- Controlar y registrar el producto en mal estado por siniestros y devoluciones, turnando dicho (s) producto (s) a reacondicionamiento, donándolos o destruyéndolos afectando el inventario.
- Participar en la toma física de inventarios.
- Controlar las existencias dentro del Almacén.
- Analizar causas de las diferencias en inventarios.
- Reportar al Supervisor lo relativo a:
 - + Números de colocación de materiales de empaque
 - + Causas de Devolución
 - + Números de mercancía que ingresa en mal estado
 - + Números de mercancía en reacondicionamiento
 - + Números de mercancía por donar
 - + Números de mercancía para estudio

Reacondicionador de Mercancía en Mal Estado

- Seleccionar la mercancía que se encuentra en buenas condiciones para volver a empacarla e integrarla de nuevo al inventario disponible.
- Reacondicionar la mercancía dañada.
- Ayudar en las actividades de estiba dentro del Almacén.

Surtidor de Producto Terminado

- Recolectar y surtir la mercancía hacia el área de despacho a través de la operación de un patín mecánico con tarima para el surtido de mercancía.
- Acomodar las tarimas que son preparadas por los descargadores de camiones.

Inventarista de Mercancía

- Llevar a cabo el conteo físico de las cajas de los diferentes productos en la recepción, despacho y surtido de la mercancía.
- Llevar un control de los conteos ya realizados.

Coordinador de Servicio al Cliente

- Detectar necesidades de Transporte, así como llevar a cabo su contratación.
- Llevar un seguimiento en la preparación de viajes.

- Revisar las facturas para evaluar la calidad en el servicio de Transporte y realizar el pago del mismo.
- Coordinar la atención de Siniestros en caso que se den.
- Recibir facturación diariamente.
- Realizar el armado de viajes de acuerdo al tonelaje de la mercancía y la ruta hacia donde esté destinada dicha mercancía.
- Coordinar con el Cliente los honorarios para la recepción de la mercancía, la recepción de documentos, así como de contactarse con dicho cliente en caso de existir Devoluciones y Rechazos de Mercancía.

Coordinador de Servicio a Proveedores

- Llevar a cabo el control de mensajería y mantenimiento.
- Distribuir las facturas por concepto de rechazos y los recibos de devolución.
- Elaborar la relación para el cobro de fletes.
- Llevar a cabo la elaboración de cheques.
- Dar seguimiento a las Devoluciones.
- Controlar el archivo general del Centro de Servicio

Auxiliar de Coordinador de Servicio a Proveedores

- Capturar, Revisar y Controlar las guías de transporte.
- Elaborar un vaciado global de las facturas de Mercancía.
- Checar los faltantes de mercancía en su despacho y devolución.

- Auxiliar en la elaboración de la relación de asistencia de personal.

Capturista (Servicio de Teleproceso)

- Recibir y revisar los documentos a capturar los cuales pueden ser los siguientes:
 - + Ordenes de Embarque
 - + Viajes Armados
 - + Transmisión de archivos
 - + Facturas Despachadas
 - + Recibos de Devolución
 - + Impresión y Distribución de Reportes
 - + Conciliar los Inventarios
 - + Reportar variaciones que pudieran suscitarse en los inventarios.

4.4 Manual de Procedimientos.

Así como en el apartado anterior se habló de una Manual de Organización, es importante introducirse en lo que es un Manual de Procedimientos.

A efecto de comprender la utilidad de un Manual de Procedimientos, es conveniente mencionar lo que son los Procedimientos, los cuales se definen como una secuencia cronológica de las acciones pertinentes, las cuales detallan la forma exacta en la que una actividad debe llevarse a cabo.

Es importante también señalar que en base a lo anterior, un Manual de Procedimientos es un compendio de ciertas guías que van a detallar la forma en la que ciertas actividades deben cumplirse como se vió anteriormente.

Su importancia en un Departamento de Organización y Métodos en una Empresa Lucrativa, es evidente, ya que los procedimientos existen en toda la Empresa, incluyendo un Centro de Servicio al Cliente, y se van volviendo más rigurosos en los niveles más bajos, y hacia arriba, debido al control interno que debe llevarse a cabo.

Asimismo, dichos procedimientos van a tener la enorme importancia de reducir costos ya que las acciones se verán detalladas y las actividades que de alguna manera se vuelven rutinarias, llegan a tener un incremento en la eficiencia, cuando son ordenadas en forma lógica y estandarizada.

Ampliando más mi explicación sobre un Manual de Procedimientos, éstos deben seguir ciertos lineamientos para que sean útiles a la Empresa, los cuales son:

Minimizar Actividades

Se deben limitar las actividades a las que resulten únicamente necesarias.

Estimar los costos

Se debe incluir una estimación del costo del procedimiento en términos de papeles, demoras, y falta de respuesta a los cambios.

Asegurarse de que los procedimientos son actividades

Ya que se les debe diseñar para que reflejen y ayuden a lograr los objetivos y políticas de toda la Compañía.

Analizar los procedimientos

Los cuales deben ser analizados para eliminar su duplicación y conflictos en controles internos, por lo que es necesario visualizarlos y actualizarlos según los cambios a los cuales se enfrenta una Empresa.

Reconocer a los Procedimientos como Sistemas

Ya que cualquier procedimiento del que se trate es en sí mismo un sistema de actividades interrelacionadas generalmente en forma de red.

✓ Vigilar la operación

Para garantizar que los procedimientos son necesario y están realizando la labor para la que fueron diseñados, se les debe vigilar en tres fases:

- 1) Dar a conocer a las personas que directamente los llevarán a cabo mediante un Manual de Procedimientos.
- 2) Enseñar a los empleados a laborar bajo dichos procedimientos.
- 3) Realizar una Auditoría constructiva para asegurar que los usuarios comprenden y utilizan los procedimientos actualizados.

Ahora bien, con el análisis de lo referente a un Manual de Organización de Procedimientos se tiene la idea de la estructura organizacional de un Centro de Servicio al Cliente, así como su Operación, para facilitar nuestro siguiente estudio en lo relativo a analizar los Procedimientos de las Operaciones que realiza dicho Centro a continuación se presentan los mismos en forma concentrada para evitar que el lector pierda la secuencia de la investigación:

- 4.5 Recepción de Mercancía
- 4.6 Servicio a Clientes
 - 4.6.1 Despacho de Mercancía
 - 4.6.2 Faltantes de Mercancía
 - 4.6.3 Cortes de Mercancía
 - 4.6.4 Devoluciones de Mercancía
 - 4.6.5 Rechazos de Mercancía
 - Reacondicionamiento de Mercancía
 - Donación de Mercancía
 - Destrucción de Mercancía
 - 4.6.6 Recuperación de Documentos
 - 4.6.6.1 Procedimiento
 - 4.6.7 Seguridad y Vigilancia
 - 4.6.7.1 Procedimiento
- 4.7 Servicio a Proveedores
 - 4.7.1 Pago de Servicios al Transportista
 - 4.7.1.1 Procedimiento
- 4.8 Siniestros
 - 4.8.1 Procedimiento
- 4.9 Control de Inventarios en Almacén
- 4.10 Servicio de Teléproceso
 - 4.10.1 Captura
 - 4.10.2 Transmisión
- 4.11 Análisis Estadístico (comparativo a un año de la Medición del Servicio al Cliente).

algunas de las cuales están apoyadas con un Análisis Estadístico comparativo a un año atrás de ciertos aspectos importantes como es el Servicio al Cliente para proponer las posibles mejoras.

Ahora procederé a analizar todas y cada una de las operaciones que debe llevar a cabo un Centro de Servicio al Cliente, ya que este está orientado a dos propósitos fundamentales que son:

- * La satisfacción del Cliente. Es decir ser un Centro de Excelencia que garantice la calidad de servicio oportuno.
- * Optimizar / Maximizar la Relación Costo-Beneficio por parte de la Compañía.

4.5 Recepción de Mercancía ⁽¹⁶⁾

En éste procedimiento se analizarán los pasos a efectuarse en todo lo referente al Recibo de la Mercancía por parte del Centro de Servicio al Cliente.

4.5.1 Procedimiento

Transportista

1. Llegará al Centro de Servicio al Cliente con la Mercancía procedente de la planta.

Jefe de Turno de Recibo

2. Programará el Recibo de la mercancía
3. Recibirá el trailer o camión el cual tendrá un sello en las puertas para garantizar que la mercancía viene completa.
4. Asignará al Transportista la puerta del Centro de Servicio al Cliente donde descargará la mercancía.
5. Recibirá por parte del Transportista la Orden de Embarque el cual es un documento donde se especifican la clave y cantidad de cajas que vienen en el trailer o camión, asimismo, recibirá el talón del transportista.

Tanto	Destino
Original de la Orden de Embarque	- Consignatario
1a. Copia de la Orden de Embarque	- Transportista
2a. Copia de la Orden de Embarque	- Departamento de Costos
Original del Talón del Transportista	- Transportista
Copia del Talón del Transportista	- Jefe de Turno de Recibo

Transportista - Inventarista

6. Se descargará la mercancía y el Inventarista junto con el transportista, anotarán en un formato la clave de la mercancía y el número de tarimas que contiene la mercancía.
7. Comunicarán los datos anteriores al Jefe de Turno de Recibo.
8. Verificará que coincidan las claves de la Mercancía y el número de tarimas con la Orden de Embarque.

Montacarguista

9. Trasladará la mercancía a su nave correspondiente dentro del Almacén del Centro de Servicio al Cliente.

SI NO EXISTE DIFERENCIA EN EL RECIBO DE MERCANCIA ENTONCES:

Jefe de Turno de Recibo

10. Firmará y sellará la Orden de embarque y el talón del Transportista en originales y copias.
11. En las Oficinas Centrales se pagará al Transportista.
12. Entregará a Servicio de Teleproceso la Orden de Embarque.

Servicio de Teleproceso

13. Capturará la información anterior en el sistema de Inventarios.
14. Original de la Orden de Embarque la archivará, enviando la copia del Departamento de Costos.

SI EXISTEN DIFERENCIAS EN EL RECIBO DE LA MERCANCIA:

Jefe de Turno de Recibo (si es por causa del Transportista) entonces:

15. Analizará las causas de la mercancía en mal estado.
16. Anotará en la Orden de Embarque, que no recibió la mercancía.
17. Pasará Orden de Embarque a Teleproceso para su captura.

Servicio de Teleproceso

18. Se elaborará el cargo al Transportista en la Oficina Central. Si no es por causa de un transportista, entonces:
19. Avisará a Bodegas Foráneas México de la Mercancía en mal estado para afectar el Inventario Teórico.
20. Entregará al Jefe de Turno en Mal Estado del Centro de Servicio al Cliente la mercancía para ser reacondicionada.
21. Si existen faltantes de mercancías, ésta se descontará del cobro del flete.

4.6 Servicio a Clientes ⁽¹⁷⁾

Entre los Servicios que el Centro proporciona a los Clientes, está el que veremos a continuación el cual detalla las operaciones a efectuarse durante el despacho de la mercancía a los clientes.

4.6.1 Despacho de Mercancía

4.6.1.1 Procedimiento

Servicio de Teleproceso

1. Generará la transmisión de la facturación en base al Proceso Electrónico de Sistemas de la Oficina Central.
2. Recibirá la Información procedente de la Oficina Central.
3. Recibirá un Reporte, el cual contiene las facturas despachadas actualmente.
4. En caso que falte una factura se comunicará a la Oficina Central a efecto de que se la mande.
5. Dicha información le será enviada a la Coordinación de Servicio a Clientes.

Coordinación de Servicio a Clientes

6. Armará los viajes con los documentos siguientes:
 - a) Facturas.
 - b) Ficha de Depósito (si el cliente va a hacer su pago en el banco)
 - c) Copia Oficial de la Factura (si el Cliente la requiere).
 - d) En algunos Clientes del Gobierno las Remisiones Oficiales.
7. Elaborará un Control del Armado de vaciados anexándole la documentación anterior.

Servicio de Teleproceso

8. Capturará la Información de la Coordinación de Servicio a Cliente.
9. Llevará un control para registrar un número consecutivo por cada viaje (para efectos de Control Interno).
10. Imprimirá un Reporte (vaciado) donde se especifica la mercancía total del viaje, mercancía por cliente, las facturas totales del viaje y los números de cada factura.
11. Comparará los números de cada factura con los números de facturas físicamente hasta que coincidan.

Coordinación de Servicio a Clientes

12. Recibirá el Reporte Anterior y las facturas, procederá a elaborar una Relación de Asignación de Viajes.
13. Anexará la Relación anterior a las facturas, el vaciado y el Control de Armado de Vaciados.
14. Pasará la documentación antes mencionada a Control de Despacho.

Control de Despacho

15. Recibirá la documentación y en la Relación anterior anotando el tipo de camión con su número, el peso de la mercancía, las cajas y el importe.
16. Regresará toda la documentación a Coordinación de Servicio a Clientes.

Coordinación de Servicio a Clientes

17. Recibirá la documentación y separará las copias de las facturas entregando:

Tanto	-	Destino
Original	-	Cliente
1a. copia	-	Transportista
2a. copia	-	Costos
3a. copia	-	Bodega
4a. copia	-	Ventas

18. Entregará la copia de la factura que pertenece a Bodega y Ventas para que control de Despacho asigne el número de puerta por donde saldrá la mercancía.
19. Con la Copia de la Bodega el Surtidor buscará la Mercancía.
20. El inventarista con la copia de Ventas verificará con el Surtidor si trae la mercancía exacta.
21. Montacarguista llevará la mercancía al transporte.

Transportista

22. En un formato anotará la mercancía que entra a su transporte.

Coordinación de Servicio a Clientes

23. Teniendo las facturas, el vaciado y el formato elaborado por el transportista, sellará cada factura de Despachado.
24. Transportista firmará el vaciado (original y tres copias).

25. Archivaré el vaciado original y el formato del Transportista.
26. Llevaré un Control Estadístico de los viajes despachados durante el día.

4.6.2 Faltantes de Mercancía

A continuación detallaré el procedimiento a seguir cuando existen faltantes de mercancías y su respectivo descuento al transportista.

4.6.2.1 Procedimiento

Control de Despacho

1. Entregará al Transportista para su pago:
 - * Copia de la factura perteneciente al transportista.
 - * Vaciado (tres copias)

Transportista

2. Recibirá la documentación anterior

Jefe de Turno de Devoluciones

3. Elaborará una Relación con la cantidad de cajas faltantes

Transportista

4. Firmará de conformidad en la Relación antes mencionada.

Coordinación de Servicios a Proveedores y/o Auxiliar.

5. Recibirá tres hojas de vaciado, copia de la factura del transportista y el original de la relación de faltantes.
6. Verificará que coincida la relación con la copia de la factura del transportista en la relación de faltantes.
7. Archivará una copia del Vaciado, la relación de faltantes y la copia de la factura del transportista.

Transportista

8. Conservará las dos copias del Vaciado.
9. Una semana después mostrará los vaciados de viajes de la semana.
10. Al presentar su liquidación, se le descontará el flete correspondiente.

Coordinación de Servicio a Proveedores y/o Auxiliar

11. Anexará la cantidad de cajas faltantes a la liquidación por enviar a la Oficina Central.

Oficina Central

12. Descontará al transportista de su pago.

Coordinación de Servicio a Proveedores y/o Auxiliar

13. La Oficina Central le notificará el descuento al transportista debido al faltante de mercancía.

4.6.3 Cortes de Mercancía

Los Cortes de Mercancía se refieren a que cuando se va a despachar determinada cantidad de Mercancía, no se encuentran ciertos productos y cuyo procedimiento analizaré a continuación.

4.6.3.1 Procedimiento

Control de Despacho

1. Entregará la copia de la factura de la Bodega al Surtidor

Surtidor

2. Buscará la mercancía conforme a la copia de la factura perteneciente a la Bodega verificando la existencia en la Bodega.
3. Si no encuentra algún producto o mercancía en la Bodega, se generará un Corte de Mercancía notificándole verbalmente al Inventarista.
4. El Surtidor con la copia de la Bodega y el Inventarista con la copia correspondiente a Ventas entregarán sus respectivas copias y notificarán del Corte a Control de Despacho.

Control de Despacho

5. Recibirá las copias de las facturas despachadas, encerrará en un círculo la clase y productos con corte, anotará quien hizo el Corte, poniendo el sello de Cortado.

6. Anotará en las hojas de Vaciado:
 - Total de Cajas
 - Total de Kilos
 - Transportista
 - Número de Carro
 - Placas
 - Transporte
 - Jaula número
 - Fecha
7. Firmará la persona que despachó y el transportista.
8. Sellará Despachado en las facturas y hojas de vaciado.
9. Llevará una Relación diaria de todos los Cortes de Mercancía.
10. Las copias de las facturas de Bodega, costos y de ventas se turnarán a Servicio de Teleproceso.

Servicio de Teleproceso

11. Con las copias de las facturas dirigidas a Costos, capturará los números de las facturas, para tenerlas como despachadas.
12. Capturará las copias de las facturas de Bodega que tengan un Corte de Mercancía.
13. Conservará los Cortes capturados y las facturas sin corte, poniendo el sello de Captura.
14. Separará las copias de las facturas dirigidas a Ventas de la siguiente manera:
 - Copia con Corte: Se va a la Oficina Central para ser capturada y devolver el crédito al Cliente.
 - Copia Fotostática con Corte: Se mandará a ventas.
 - Copia sin Corte: Se mandará a Ventas.

Ahora continuaré con los demás procedimientos que otorga un Servicio al Cliente como son:

- 1) Devolución de Mercancía
- 2) Rechazos de Mercancía
- 3) Recuperación de Documentos
- 4) Seguridad y Vigilancia

4.6.4 Devolución de Mercancía

Se refieren a cuando el cliente recibe la mercancía en mal estado y éste la devuelve.

4.6.4.1 Procedimiento

Transportista

1. Entregará la copia de la factura que le corresponde al Jefe de Turno de Inventario.

Jefe de Turno de Inventario

2. Verificará que la mercancía se encuentre en un estado adecuado además de completa.
3. Elaborará un Recibo de Devolución, el cual deberá estar firmado por el Ejecutivo de Ventas y Autorizado por el Gerente del Centro de Servicio al Cliente, anotando las causas de la Devolución.

La distribución del Recibo será de la siguiente manera:

Tanto	-	Destino
Original	-	Cliente
1a. copia	-	Facturación
2a. copia	-	Bodega
3a. copia	-	Ejecutivo de Ventas

4. Si existe un faltante o mercancía en mal estado que no se pueda reacondicionar, se le cobrará al transportista.

Servicio de Teleproceso

5. Elaborará un Reporte con los productos y motivos de la devolución.
6. Capturará dichas devoluciones en el Sistema.
7. Capturará los datos del Recibo de Devolución.
(Número de Recibo, Número de Factura afectada, Número de Cuenta del Cliente).
8. Emitirá un Reporte de Captura en:

Tanto	-	Destino
Original	-	Facturación
Copia	-	Para Archivo

4.6.5 Rechazos de Mercancía

Se refiere a que cuando la mercancía ni siquiera ha entrado a la Bodega del cliente y éste la rechaza. Lo cual puede solucionar mediante:

1. Reacondicionamiento de la Mercancía
2. Donación de la Mercancía
3. Destrucción de la Mercancía

4.6.5.1 Procedimientos

Mercancía en Mal Estado (Reacondicionamiento)

Jefe de Turno de Reacondicionamiento

1. Analizará las condiciones y el reacondicionamiento de la mercancía en mal estado.
2. Separará la Mercancía a reacondicionarse.

Jefe de Turno de Inventarios

3. Asignará personas para reacondicionar la mercancía en mal estado.

Reacondicionamiento

4. Reacondicionarán la mercancía dañada por el cliente anotando el total de cajas reacondicionadas especificando de que producto se trata.
5. Reacondicionarán la mercancía procedente de Bodega Central, anotando el total de cajas reacondicionadas especificando los productos de que se trata.

6. Reacondicionarán la mercancía dañada en el Centro de Servicio al Cliente, anotando también las cajas reacondionadas y su especificación.

Jefe de Turno de Reacondicionamiento

7. Sacará un listado total de mercancía reacondicionada para ser capturado.

Tanto	-	Destino
Original	-	Bodegas Foráneas México
Copia	-	Archivo

Mercancía en Mal Estado (Donación)

Cuando ésta se dona a alguna institución se deberá operar como sigue:

Supervisor de Operaciones y Almacén

1. Solicitará al Departamento de Costos de las Oficinas Centrales la elaboración de un Programa de Donación, verificando en el Diario Oficial de la Federación las Instituciones que puedan recibir donaciones.
2. Se coordinará con la Institución.

Departamento de Costos

3. Le confirmará al Supervisor de Operaciones y Almacén que el programa de donación ha sido aprobado.
4. Solicitará al Departamento de Auditoría la asistencia de un Auditor.

Supervisor de Operaciones y Almacén

5. Solicitará la asistencia para dar fé de la donación a:
 - * Auditor
 - * Gerente del Centro de Servicio al Cliente.
 - * Supervisor de Bodegas Foráneas México.
 - * Jefe de Turno de Reacondicionamiento.
6. Elaborará y firmará la Carta de Certificación de Donación.
7. Enviará a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para su validez la Carta de Certificado de donación en original.

Mercancía en Mal Estado (Destrucción)

Cuando la mercancía está muy afectada y no es posible reacondicionarla o donarla, entonces se destruye.

Supervisor de Operaciones y Almacén

1. Enviará a Bodegas Foráneas México la forma de destrucción de mercancía.

Encargado de Bodegas Foráneas México

2. Envió a una persona del Departamento de Contabilidad para solicitar la autorización de destrucción de mercancía ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público

3. Dará fecha de autorización para la destrucción de mercancía.

Supervisor de Operaciones y Almacén

4. Solicitará la asistencia para dar fé a la destrucción de mercancía a:

- * Auditor
- * Gerente del Centro de Servicio al Cliente
- * Jefe de Turno de Reacondicionamiento

5. Envió al Encargado de Bodegas Foráneas México:

El original de la Autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para la Destrucción de la Mercancía.

4.6.6 Recuperación de Documentos

Dicho procedimiento se refiere al cobro de las facturas a los clientes por concepto de la venta de mercancía, ya que las facturas son documentos que valen dinero.

4.6.6.1 Procedimiento

Servicio de Teleproceso

1. Entregará la Factura Original de la Mercancía y una relación de los Clientes al Departamento de Crédito y Cobranzas.

Crédito y Cobranzas

2. Recibirá dicha relación firmando de recibido.
3. A los clientes (excepto los de Gobierno) se les entregará una de las copias que integran la factura.
4. A los Clientes de Autoservicio y Gobierno, se les pondrá un número de folio en la copia de la factura.
5. Se le cobrará la factura al Cliente de acuerdo al plazo que se le fijó, considerando la fecha de Recepción de la Mercancía para contar los días de vencimiento.
6. El cobrador presentará al Cliente los Documentos pertinentes para cobrarle, según las políticas de cada cliente.
7. Elaborará un Recibo de pago por cada Cliente.
8. Elaborará una Remesa de los pagos en original y copia.
9. Anexará las fichas de Depósito que amparan la Remesa en caso de que el Cliente haga su pago en el banco.

Tanto	-	Destino
Original	-	Cliente
1a. copia	-	Contabilidad México con Original de la Remesa y Original de las Fichas de Depósito.
2a. copia	-	Crédito y Cobranzas con copia de las fichas de Depósito y copia de la Remesa para archivo.

10. Entregará a Servicio de Teleproceso la 1a. copia del Recibo de Pago, copia de la Remesa y copia de la ficha de Depósito para su captura.

Servicio de Teleproceso

11. Capturará los datos de la Remesa y la 1a.copia de los Recibos de Pagos.
12. Pondrá en todos los Documentos (excepto fichas de depósito) el sello de Captura.

Crédito y Cobranzas

13. Distribuirá las copias de los Recibos de Pagos de la siguiente manera:

Original	-	Destino
1a. copia	-	Contabilidad México con Original de la Remesa y Original de las Fichas de Depósito.
2a. copia	-	Crédito y Cobranzas con Copia de las fichas de depósito y copia de la Remesa para Archivo.

Procedimiento de Recuperación de la Cartera. (18)

La cobranza mediante la línea bancaria BANAMEX por ejemplo, es el medio más importante en lo que respecta a la recuperación de la cartera, debido al amplio volumen de operaciones con los clientes. Comprende toda la cobranza realizada por los Ejecutivos de Ventas y depósitos hechos por los clientes.

Cliente.

14. Acudirá al Banco a depositar su pago.

Banco.

15. Transmitirá al Departamento de Línea BANAMEX de la Compañía en México D.F., mediante un Reporte diario y cinta magnética los siguientes datos:
 - Fecha
 - Importe
 - No. de Referencia de cada ficha.

Línea BANAMEX en México, D.F.

16. Integrará la información anterior a la computadora.
17. Comparará dicha información contra la transmisión de fichas realizada por los Ejecutivos de Ventas.
18. El sistema de Línea BANAMEX aplicará automáticamente el pago.
19. Se detectarán errores, corrigiéndolos para evitar que se apliquen pagos pendientes a los clientes, y de ésta manera se atrasen los pedidos, aumenten aclaraciones y exista afectación en los días de cartera.

4.6.7 Seguridad y Vigilancia.

Veremos como funcionará todo el Equipo de Seguridad y Vigilancia en cuanto a la entrada y salida de personal del Centro y Visitantes del mismo.

4.6.7.1 Procedimiento.

Seguridad y Vigilancia.

1. Las personas podrán entrar al Centro de Servicio al Cliente con una credencial de identificación.
2. En caso de no traer identificación, se les asignará un gafete provisional para su acceso.
3. Se distinguirán dos tipos de gafetes:
 - 1er. Gafete - para personal del Centro
 - 2do. Gafete - para visitantes.
4. Visitante dará el nombre de la persona que busca y el motivo de la visita.
5. Registrará la entrada en una hoja de control, dándole su gafete correspondiente y anunciando su entrada.
6. Por otra parte verificará que el personal que entre a laborar al Centro porte su credencial de Identificación.
7. Registrará la Entrada del Personal.
8. Personas que lleguen tarde a laborar se les anotará en el Registro de Retardos.

9. El Centro de Servicio al Cliente podrá establecer sus políticas a seguir en cuanto a retardos y faltas.
10. Al terminar el personal sus labores saldrá por la caseta de vigilancia.
11. El personal con gafete provisional lo entregará en la caseta de vigilancia.
12. Recibirá Seguridad y Vigilancia el gafete provisional y anotará la salida del personal en su registro.
13. Recogerá el gafete de visitante cuando este salga.
14. Registrará en su hoja de control, la hora de salida del visitante y su firma.

4.7 Servicio a Proveedores. (19)

En éste apartado analizará la forma en que se hace el pago al transportista por llevar la mercancía al cliente y sus posibles descuentos.

4.7.1 Pago de Servicios al Transportista.

4.7.1.1 Procedimiento.

Transportista

1. Ya sea que haya tenido un faltante o Devolución de mercancía o no, pasará con el Jefe de Turno de Devolución, el cual entregará el comprobante para su pago.

2. Contará con la siguiente documentación para su liquidación:
 - Tres copias de los Vaciados.
 - Copias de las facturas pertenecientes al transportista.

Coordinador de Servicio a Proveedores.

3. Con la copia de la factura capturará el folio de la factura y fecha de recepción en la mercancía.
4. Verificará que los Vaciados traigan las copias de las facturas en el vaciado global y firma de recibo.

Transportista.

5. Con las dos copias de los Vaciados elaborará su Relación de Viajes Semanales.

Coordinador de Servicio a Proveedores.

6. Recibirá los Vaciados junto con la relación anterior verificando que estén correctas, así como el talón del Transportista. Si no estuviesen correctos los documentos anteriores, se regresarán al transportista para que haga la corrección.
7. Enviará la Documentación anterior para que sea revisada en las oficinas Centrales de la Compañía en México, D.F., al Departamento de Tráfico.
8. Si existiera un faltante o devolución de mercancía, se le descontará al Transportista de su liquidación.
9. Recibirá el cheque de pago al Transportista una semana después.

10. Llevará un Control de las liquidaciones enviadas.

4.8. Siniestros ⁽²⁰⁾

En el siguiente procedimiento describiré los pasos a seguir en caso de que al transportar la mercancía al cliente ocurra un suceso imprevisto o siniestro como una volcadura, colisión, robo, incendio, asalto, etc.

4.8.1. Procedimiento.

Transportista.

1. Reportará el accidente al Centro de Servicio al Cliente y al Departamento de Tráfico en México.
2. Avisará del accidente al ajustador local más cercano al lugar del siniestro proporcionándole datos generales, el cuál levantará el Acta de averías.

Coordinador de Servicio al Cliente.

3. Enviará una unidad para salvar la mercancía y tomará fotografías del siniestro.

Departamento de Tráfico en México.

4. Recibirá el mensaje de siniestro, reportándolo a la Compañía de Seguros, para que se le proporcione el número de Reporte.

5. En todos los casos en que se sufra algún siniestro se avisará a los Departamentos de Ventas, Costos y Créditos a través de un Memo-Reporte de Accidente.
6. Una persona de éste Departamento se trasladará al lugar del siniestro para representar a la Compañía.

Transportista.

7. Entregará al Centro de Servicio al Cliente:
 - Parte y acta convenio del accidente emitido por la Policía Federal de Caminos, o
 - En caso de robo Acta del Ministerio Público.
 - Facturas
 - Talón de Embarque
 - Certificado de Averías
 - Carta Descriptiva del Siniestro.
8. Una vez que la unidad ya este lista con el salvamento de mercancía, se enviará al Centro de Servicio al Cliente.

Centro de Servicio al Cliente.

9. Colocará la mercancía afectada en un lugar separado de la mercancía en buenestado.
10. Seleccionará y supervisará la separación de la mercancía por cajas en buenestado, cajas para reacondicionar y para donar.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

En relación a las cajas para donar deberá estar presente algún representante del Departamento de Auditoría para validar la donación.

En el caso de reacondicionar las cajas, lo anterior deberá estar supervisado por el Centro de Servicio al Cliente.

Transportista.

11. Presentará su liquidación para cobrar los gastos de maniobras por salvamento más el flete del lugar del accidente al lugar donde llevó la mercancía del siniestro.

Centro de Servicio al Cliente.

12. Entregará al Departamento de Tráfico en México D.F., la documentación proporcionada por el Transportista.

Departamento de Tráfico en el D.F.

13. Documentará un Expediente completo del Siniestro dirigido a la Gerencia de Administración de Riesgos y otros para quedárselo como archivo.

Administración de Riesgos.

14. Recibirá y revisará el Expediente del Siniestro, aprobándolo o rechazándolo en caso de que falte algún documento.

Departamento de Tráfico en México.

15. Presentará un informe del Siniestro al Departamento de Crédito y Cobranzas (enparticular al Ejecutivo de Cuenta) para que se cargue a la cuenta del siniestro.

Crédito y Cobranzas.

16. Elaborará un formato para afectar la cuenta del Cliente entregando el original al Departamento de Sistemas y una copia al Departamento de Costos.

Sistemas.

17. Recibirá el formato del Departamento de Crédito y Cobranzas.
18. Afectará la cuenta del Cliente e Inventarios.
19. Emitirá un Reporte de Movimientos de Inventarios, entregándoselo al Departamento de Costos.

Departamento de Costos.

20. Recibirá también un Reporte del Siniestro del Departamento de Tráfico en México, D.F.
21. Afectará también la Cuenta de Siniestros.
22. Verificará las Cuentas afectadas.
23. Dará de baja el inventario teórico del Centro de Servicio al Cliente.
24. Cargará el costo a la Cuenta Contable Cuentas por Cobrar de Siniestros.

4.9 Control de Inventarios en Almacén. (21)

Analizará a continuación la forma de tomar un inventario y los controles establecidos para éste.

4.9.1 Procedimientos.

Llenado de Marbetes.

Personal operativo del Centro de Servicio al Cliente.

1. Llenará los marbetes de inventario en sus tres secciones mensualmente:
 - La Sección: Posesionada en la Caja del Producto.
 - 2a. Sección: Desprendida al inicio del conteo.
 - 3a. Sección: Desprendida de nuevo por otra personal al inicio del conteo.

Reacomodo de la Mercancía.

Estibadores.

1. Acomodarán toda la mercancía por líneas de Productos.
2. Completará el número de cajas máximas por tarima.
3. En el caso de que no se acomplete una tarima, ésta se enviará al Area de Rezagos.

4. Una persona engrapará los marbetes al frente de la caja de cada producto.
5. Cuidará tener concentradas el mayor número de tarimas de un mismo producto para controlarlas de una manera óptima.

Toma Física de Inventrio

Supervisor del Centro.

1. Dará a una pareja de trabajadores una sección del marbete y le asignará unaparte del Centro de Servicio al Cliente.

Simultáneamente otra pareja tendrá la otra sección del marbete.

Trabajadores.

2. Iniciarán el conteo de las cajas de mercancía.
3. Al final de los conteos, las parejas entregarán las secciones a una mesa decontrol.
4. Cuando una pareja haya terminado su conteo, podrá continuar con otro, pero enuna parte distinta del Centro y sección del marbete diferente.

Mesa de Control.

5. Recibirá los marbetes de los dos conteos, verificando que no existan diferenciasen las cantidades.
6. Si aún así existen diferencias, otra pareja diferente realizará otro conteo.

Servicio de Teleproceso.

7. Capturará los marbetes en el sistema emitiendo un listado de captura.
8. Una vez realizado lo anterior, sumará las mismas secciones de los marbetes.
9. El listado de captura deberá coincidir con las otras secciones de los marbetes.
10. Si no es así otra persona verificará los marbetes hasta que coincidan.

Auditor Interno.

11. Realizará las sumas de las secciones de los marbetes.
12. Posteriormente los llevará a Bodegas Foráneas México para su control.
13. Las sumatorias de ambos auditores deberán coincidir, si no es así se verificará hasta que coincidan.

Centro de Servicio al Cliente.

14. Procederá a la transmisión del Inventario.

Transmisión de la Toma

Física de Inventario.

Gerente del Centro de Servicio al Cliente.

1. Analizará las diferencias del Inventario Teórico contra el Físico en un Reporte de dichas variaciones.

2. Investigará los posibles errores sobre la captura.
3. Dará instrucciones al Supervisor del Centro de que revise las posibles cajas demercancía que pudieran estar revueltas.
4. Se comunicará a la Oficina Central con el Auditor Interno para comunicarle las correcciones de la transmisión y que éste corrija los marbetes y el listado de la transmisión.
5. Informará las correcciones al Coordinador de Servicio al Cliente para que corrija las otras secciones de los marbetes.

Coordinador de Servicio al Cliente.

6. Sacará de nuevo la comparación entre el Inventario Físico contra el Teórico.

Gerente del Centro de Servicio al Cliente.

7. Entregará a Servicio de Teleproceso las correcciones finales para transmitir al Departamento de Procesamiento Electrónico en la Oficina Central.

4.10 Servicio de Teleproceso . (22)

En el siguiente procedimiento se podrá apreciar la labor desarrollada por el Servicio de Teleproceso, la cual es básica ya que sirve como herramienta para tener una mayor rapidez en cuanto a la captura de documentación.

4.10.1 Captura.

4.10.1.1 Procedimiento.

Diversos Departamentos.

1. Los Departamentos de: Control de Despacho, de Recibo, Devoluciones, Ventas y Créditos al terminar de utilizar sus documentos, los entregarán al Departamento de Servicio de Teleproceso.

Servicio de Teleproceso.

2. Entrará al Sistema de Operación de Teleproceso, donde capturará los datos de los siguientes Documentos:

DOCUMENTO	ENTRA A:	OPCION
1. Facturas Despachadas	Cuentas por Cobrar	Embarques
2. Cortes de Facturas	Cuentas por Cobrar	Cortes de Bodega
3. Ordenes de Embarque	Inventarios	Ordenes
4. Recibos de Devolución		
Total	Cuentas por cobrar	Devoluciones
5. Facturas de Devolución		
Total	Cuentas por cobrar	Devoluciones
6. Cancelaciones de Facturas	Cuentas por cobrar	Embarques.
7. Remesa de Crédito y Cobranzas	Pagos	Recibos
8. Ordenes de Salida (Donación, Destrucción, etc.)	Inventarios	Salidas
9. Fecha de Entrega	Cuentas por Cobrar	Fechas de Entrega

4.10.2 Transmisión.

Por último se analizará la transmisión de archivos de aspectos relativos al Centro y las salidas que se constituyen en forma de Reportes, los cuales son de suma importancia para los Departamentos de Administración y Ventas en la toma de decisiones en una Empresa de tipo lucrativo.

4.10.2.1 Procedimiento.

Servicio de Teleproceso.

1. Recibirá en la mañana los siguientes archivos:

- * Listado de Existencias
- * Movimientos de Inventarios
- * Facturas Pendientes de Embarcar
- * Pedidos Erróneos
- * Pedidos Procesados
- * Back Order Cancelado
- * Back Orden de la Bodega
- * Informe Diario de Ventas (por Zona, Territorio, División y Total)
- * Facturas con Fichas de Depósito
- * Facturas sin Fichas de Depósito
- * Fichas de Depósito.

2. Verificará que los documentos estén completos.

3. Imprimirá los Reportes distribuyéndolos de la siguientes manera:

Departamento de Administración:

- Listado de Existencias
- Movimientos de Inventarios
- Facturas pendientes de Embarcar

Departamento de Ventas:

- Listado de Existencias
- Facturas pendientes de Embarcar
- Los demás Reportes.

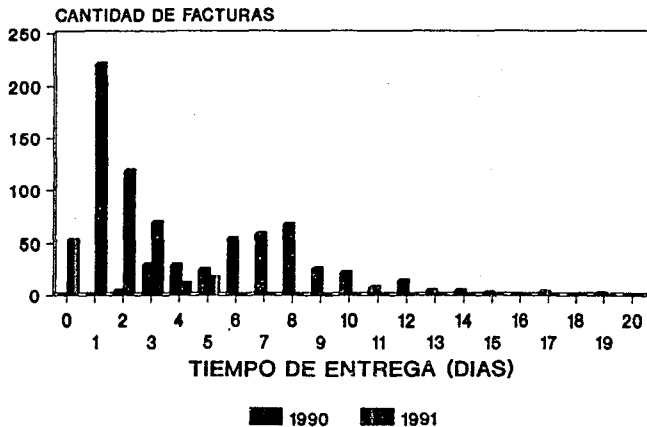
Con éste último procedimiento se cierran todas las operaciones que realiza un Centro de Servicio al Cliente en una Empresa cuya finalidad es servir a sus clientes de manera óptima y de ésta manera incrementar la relación entre el costo de la realización de dichas operaciones y el beneficio que éstas originan proporcionando una utilidad a la Empresa.

Constituyendo el cliente el motor principal en una Compañía a continuación presentará un:

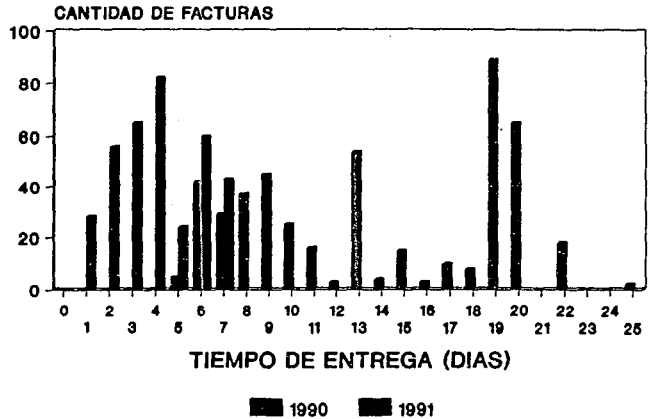
4.11 Análisis Estadístico Comparativo a un año. (23)

En el presente análisis se mostrará el mejoramiento en el Servicio al Cliente en sus principales aspectos.

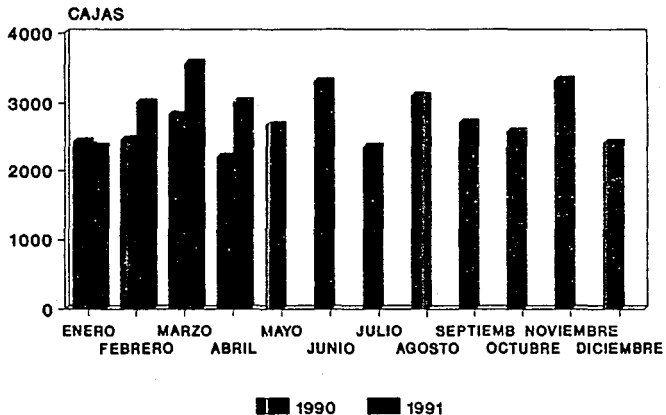
MEJORAMIENTO EN EL SERVICIO AL CLIENTE ANALISIS DE NIVEL DE SERVICIO LOCAL



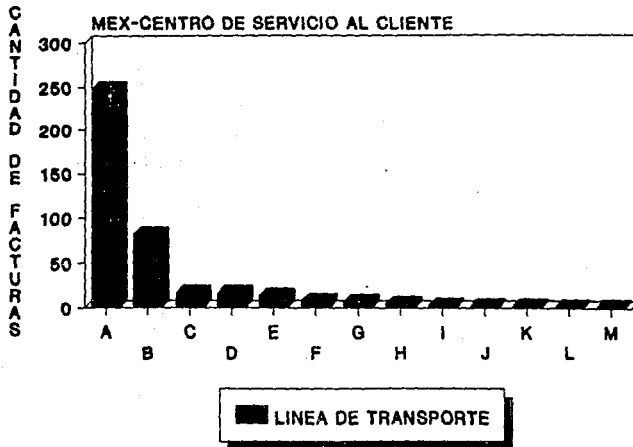
MEJORAMIENTO EN EL SERVICIO AL CLIENTE ANÁLISIS DE NIVEL DE SERVICIO REGIONAL



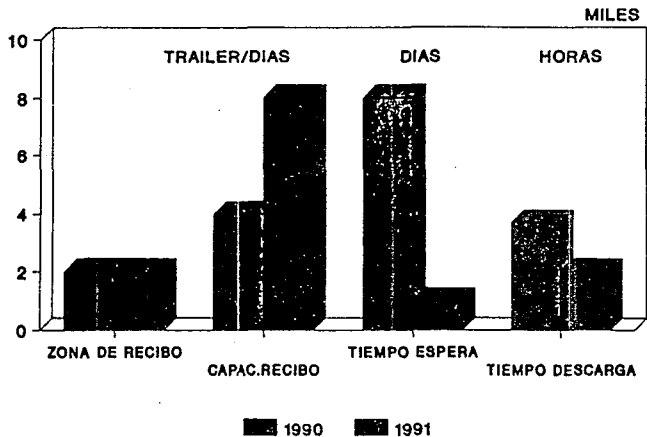
MEJORAMIENTO EN EL SERVICIO AL CLIENTE TONELAJE EMBARCADO



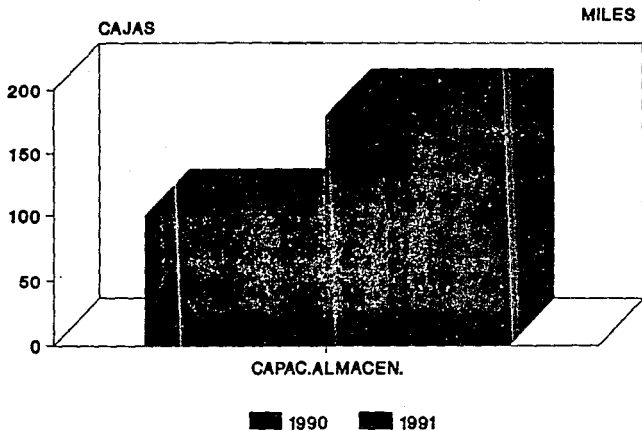
MEJORAMIENTO EN EL SERVICIO AL CLIENTE TRANSPORTE



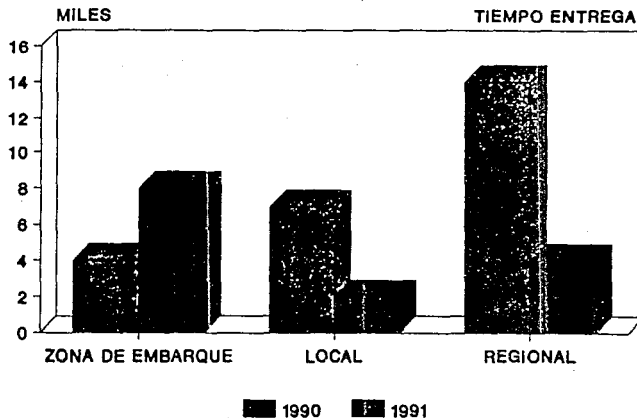
MEJORAMIENTO EN EL SERVICIO AL CLIENTE PROCESO DE RECIBO



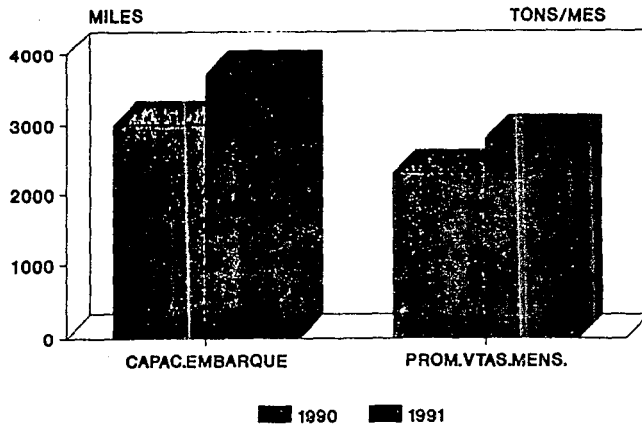
MEJORAMIENTO EN EL SERVICIO AL CLIENTE PROCESO DE RECIBO



MEJORAMIENTO EN EL SERVICIO AL CLIENTE PROCESO DE EMBARQUE



MEJORAMIENTO EN EL SERVICIO AL CLIENTE PROCESO DE EMBARQUE



RESULTADOS

Por las gráficas anteriormente presentadas se pueden observar las mejoras continuas en el Servicio al Cliente relacionadas al tiempo de entrega de mercancía a nivel local y regional al Cliente, tonelaje embarcado en las instalaciones del Centro de Servicio al Cliente, la participación de los diversos transportes, proceso del recibo y el procedo de embarque.

Otras mejoras han sido en el Reacondicionamiento y Mal Estado de la Mercancía ya que actualmente se recupera un 60% de esta mercancía tomando como base la mercancía total, preocupándose más el personal por cuidar todos y cada uno de los productos.

Como resultado de todas las mejoras anteriormente mencionadas podemos decir que el Departamento de Organización y Métodos al brindar Manuales de Organización y Procedimientos, Políticos Instructivos y Formatos, facilitará la mejor comprensión de las actividades que debe realizar cada persona a fin de conocer mejor su trabajo.

Optimizando las Operaciones y ser parte vital en el proceso de desarrollo de una Organización.

CITAS DEL CAPITULO IV

- (9) RODRIGUEZ, Valencia Joaquín
Como Administrador Pequeñas y Medianas Empresas
Ed. ECASA
México 1991
- (10) Idem.
- (11) Idem
- (12) Ibidem pág. 169
- (13) Colgate-Palmolive México S.A. de C.V.
(Manual Centro de Excelencia de Servicio al Cliente).
México, D.F. 1991
- (14) Op. Cit. pág.
- (15) Op. Cit. pág.
- (16) Op. Cit. pág.
- (17) Op. Cit. pág.

- (18) Colgate-Palmolive México S.A. de C.V.
(Manual de Políticas y Procedimientos del
Departamento de Crédito y Cobranzas)
México D.F.
pág.

- (19) Colgate-Palmolive México S.A. de C.V.
(Manual Centro de Excelencia de Servicio al Cliente)
México D.F. 1991
pág.

- (20) Op. Cit. pág.

- (21) Op. Cit. pág.

- (22) Op. Cit. pág.

- (23) Op. Cit. pág.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El Departamento de Organización y Métodos dentro de cualquier empresa lucrativa en la actualidad está teniendo una importancia significativa porque se encarga de la elaboración y emisión de Manuales de Organización y procedimientos así como formatos, los cuales apoyan en la determinación de las políticas y líneas de acción a seguirse, tomando como base un análisis profundo, a efecto de simplificar y optimizar los Sistemas Administrativos, todo con un enfoque de Costo-Beneficio.

Asimismo, el Departamento de Organización y Métodos debido a las funciones anteriormente mencionadas, sirve de gran apoyo en la optimización de un Centro de Servicio al Cliente.

El Cliente es el factor base en cualquier empresa, ya que depende de la atención prestada al mismo, se orientará su preferencia y por lo tanto la continuación de las operaciones empresariales.

Con las herramientas proporcionadas por el Departamento de Organización y Métodos el personal integrante de un Centro de Servicio al Cliente tendrá una base sólida para comprender de una manera más fácil los procedimientos y políticas que debe seguir.

Otra función básica que tiene a su cargo el Departamento de Organización y Métodos es la investigación, análisis, estandarización, depuración y elaboración de procedimientos participando en los proyectos encaminados a mejorar la eficiencia de un Centro

de Servicio al Cliente, optimizando así las utilidades obtenidas por una Empresa lucrativa.

El Departamento de Organización y Métodos constituye una gran ayuda para la Administración General ya que también se encargará de los aspectos referentes a la Estructura Organizacional, elaboración de Organigramas, y descripciones de puestos.

Por lo que es posible incrementar las utilidades de la Empresa a través de la revisión de Políticas y Procedimientos del Centro de Servicio al Cliente.

La Organización es una de las fases contempladas en el proceso administrativo. Ayuda a la consecución de fines u objetivos y seguimiento de políticas precisamente fijadas por el Departamento de Organización y Métodos.

La Organización constituye un arreglo de funciones donde se indican las actividades y responsabilidades para lograr un objetivo en común.

Las Empresas dedicadas a la producción de algún bien deberán estar constituidas con las siguientes áreas como mínimo:

- 1) Manufactura
- 2) Ventas
- 3) Finanzas
- 4) Mercadotecnia
- 5) Sistemas
- 6) Recursos Humanos
- 7) Legal y Relaciones Públicas

Debido a la importancia de los puntos anteriores es necesario contar con la capacidad de convencimiento hacia el personal que labora en un Centro de Servicio al Cliente para que utilice las herramientas proporcionadas por el Departamento de Organización y Métodos.

Ahora bien es de suma importancia destacar que por toda la investigación realizada se comprobaron la Hipótesis Central así como los objetivos planteados inicialmente, ya que actualmente se puede percibir que en cualquier empresa que persiga un fin lucrativo, el Departamento de Organización y Métodos cobra cada vez mayor importancia debido a que se encarga de analizar detalladamente cada uno de los procesos que desarrolla la empresa y representa un punto de apoyo en la determinación de políticas y procedimientos a seguirse para que en especial el Centro de Servicio al Cliente cumpla sus Objetivos de una manera óptima.

Los métodos planteados para el desarrollo de la presente investigación fueron: Inductivo, Analítico, Sintético y el Analógico. Dichos métodos fueron una base para la recopilación de datos a través de analizar cada aspecto tratado en la investigación en sus ámbitos particulares y generales, para tomar todas las ideas centrale y por ende más importantes de cada punto tratado y realizando comparaciones entre las empresas lucrativas y no lucrativas, así como el desempeño del Departamento de Organización y Métodos.

El conocimiento obtenido en esta investigación se avoca a ser un Conocimiento tanto teórico como técnico, ya que podemos decir que la Administración es hasta cierto punto una técnica, la cual es aplicada por el Departamento de Organización y Métodos.

Ahora bien las limitaciones en los conocimientos antes mencionados son:

- Conocimientos solamente de Administración General, Mercadotencia y Finanzas.
- No aceptación de nuevos procedimientos por parte de la gente que prestasus servicios en el Centro de Servicio al Cliente.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que a continuación presentaré proporcionan elementos para aprovechar las facilidades que el Departamento de Organización y Métodos ofrece para la Optimización de un Centro de Servicio al Cliente en una Empresa lucrativa por lo cual se sugiere analizar la cobertura de Operación que realiza dicho Centro a fin de adecuar sus instalaciones según el volumen de ventas.

- * Adoptar una nueva filosofía que consista en la colaboración de todos los integrantes del equipo ayudándose entre sí.
- * Apoyarse en análisis estadísticos para realizar comparativos en cantidades de operaciones claves y ver la manera de optimizarlas.
- * No hacer a un lado los Análisis en cuanto a Métodos y Procedimientos los cuales sirven de soporte para las operaciones realizadas por el Centro de Servicio al Cliente.
- * Mantener una constante comunicación, coordinación y apoyo con los Departamentos de Ventas y Distribución.
- * Optimizar el tiempo en cuanto a surtimiento al cliente, ya que así se realizará una recuperación de documentos más rápida.
- * Crear más Centros de Servicio al Cliente a fin de proporcionarle a éste mayor eficiencia en las operaciones y por ende mejores servicios.

Como Mejoras Contínuas en el Servicio al Cliente se tienen las siguientes:

Recibo de Mercancía:

1. Se redujeron días de estadía de trailers en el Centro de Servicio al Cliente, los cuales pasaron de un promedio de 18 a 2 días ya que se incrementó la capacidad en la operación de dicho Centro y se garantizaba tener inventario en el Almacén en lugar de tenerlo cargado en los camiones.
2. El Servicio al Transportista que llegaba al Centro mejoró de 6 horas en descargar el trailer a 2 horas, logrado a través de rampas de descargue y una mejor organización en la recuperación en el servicio a proveedores.

Reacondicionamiento y Mal Estado de la Mercancía:

1. Actualmente se recupera un 60% de éste tipo de mercancía.
2. Se ha mejorado el manejo de donaciones a Instituciones de Beneficiencia.
3. Existe un mejor cuidado del producto.

Despachos de Mercancía:

1. Se logró crecer en un 20% con respecto al año pasado a nivel nacional.
2. Se minimizaron tiempos de entrega y se realizaron programas de entrega para aquellos clientes que tienen problemas en la

recepción de mercancía por espacios o por situaciones de Inventario Físico.

Facturación:

1. Se optimizó el tiempo en lo referente al recibo de facturas y armado de viajes.

Cancelaciones de Mercancía:

1. Se redujeron cancelaciones por falta de producto en un 20%.

Devoluciones de Mercancía:

1. De un 5% respecto al total de mercancía despachada se redujeron a un 2.5%.

Rechazos de Mercancía:

1. Se redujeron en un 30% respecto al año anterior.

APENDICE

MARCO TEORICO

"La Importancia del Departamento de Organización y Métodos como Herramienta para la Optimización del Centro de Servicio al Cliente en la relación Costo-Beneficio en una Empresa de productos para el cuidado personal y del hogar.

VARIABLE INDEPENDIENTE

La Importancia del Departamento de Organización y Métodos.

VARIABLES DEPENDIENTES:

- * Como Herramienta para la Optimización del Centro de Servicio al Cliente.
- * En la relación Costo-Beneficio en una Empresa de Productos para el cuidado personal y del hogar.

AREAS DE CONOCIMIENTO:

Administrativa-Mercadológica y Financiera

ELEMENTOS:

- Administración General: En relación a la Organización y Métodos de una Empresa.
- Mercadotecnia: Ya que al optimizar el servicio al Cliente se venderán más productos de la Empresa.
- Finanzas: Para analizar e identificar la relación Costo-Beneficio.

IMPORTANCIA TEORICA:

Proporcionar a una persona carente de conocimientos Administrativos, la información de la investigación establecida para que conozca como efectuar ciertas acciones gracias a los Procedimientos Administrativos al otorgar Servicios a los Clientes, beneficiando a la Administración como Carrera, mostrando los beneficios de la misma a los Usuarios y Clientes.

IMPORTANCIA SOCIAL:

Radica en que se podrá contar con los elementos de análisis necesarios para dar un excelente Servicio al Cliente, y de esta manera generar su preferencia para el consumo de los productos de la Empresa, beneficiando así a la Sociedad, ya que la misión de la Empresa es crear productos para el cuidado personal y del hogar.

HIPOTESIS ALTERNAS:

1) "Si el Departamento de Organización y Métodos realiza funciones que la permitan la Optimización del Centro de Servicio al Cliente, por tanto, la relación Costo-Beneficio aumentará. Luego entonces a mayor uso de la Función del Departamento de Organización y Métodos, mayor optimización del Centro de Servicio al Cliente con mayor incremento en la relación Costo-Beneficio".

2) "Si se cuentan con las Herramientas del Departamento de Organización y Métodos como: Manuales de Organización, Manuales de Procedimientos, Políticos, Instructivos y Formatos, por tanto, se facilitará la comprensión del personal del Centro de Servicio al Cliente. Luego entonces al contar con las Herramientas

tas del Departamento de Organización y Métodos, se facilitará la comprensión del personal del Centro de Servicio al Cliente, optimizando las Operaciones de la Empresa".

3) "Si se toma en cuenta la labor del Departamento de Organización y Métodos, por tanto, existirá una cierta metodología para mejorar la relación Costo-Beneficio de la Empresa. Luego entonces se incrementará la labor del Departamento de Organización y Métodos al existir una metodología para mejorar la relación Costo-Beneficio.

HIPOTESIS CENTRAL:

"Si el Departamento de Organización y Métodos realiza funciones que le permitan la Optimización del Centro de Servicio al Cliente, por tanto, la relación Costo-Beneficio aumentará.

OBJETO DE ESTUDIO:

La importancia del Departamento de Organización y Métodos (Objeto Conceptual Simple).

TIPO DE INVESTIGACION:

Documental

METODOS Y TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS:

- * Inductivo
- * Analítico
- * Sintético
- * Analógico

UBICACION:

La presente Investigación se realizará en una Empresa que se dedica a la creación de productos para el cuidado personal y del hogar. Dicha Empresa se encuentra localizada en la Ciudad de México y el desarrollo de la investigación abarcará del mes de Septiembre de 1991 a Enero de 1992.

LIMITACIONES:

La presente Investigación tiene como limitaciones las siguientes:

- * Abarcará únicamente aspectos relativos a Administración General Mercadotecnia y Finanzas.
- * En un momento dado el costo propuesto por la presente investigación puede costar excesivamente costoso para la Empresa.
- * Resistencia al cambio por parte del personal que labora en el Centro de Servicio al Cliente.
- * Que el personal del Centro de Servicio al Cliente no se encuentra debidamente capacitado para realizar los nuevos procedimientos.
- * La negativa del personal del Centro de Servicio al Cliente para poder levantar la información necesaria para elaborar la presente investigación.
- * La competencia de otras Compañías dedicadas al mismo giro, lo cual traiga como consecuencia el acaparamiento del Mercado y por lo tanto declinen las Utilidades.
- * El límite de la presente Investigación se avoca al reconocimiento del Departamento de Organización y Métodos por parte de la Compañía.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

AGENCIA PUBLICITARIA:
ADVERTISING AGE.
Procter and Gamble 150 años de
éxitos en Marketing
Ed. Norma 1990.

Colgate-Palmolive México S.A. de C.V.
Manual de Bienvenida
México D.F. 1991
pág. 4 y siguientes

Colgate-Palmolive México S.A. de C.V.
Manual del Centro de Excelencia
de Servicio al Cliente
México D.F. 1991

Colgate-Palmolive México S.A. de C.V.
Manual de Organización,
Políticas y Procedimientos del
Departamento de Organización y Métodos
México D.F. 1991

Colgate-Palmolive México S.A. de C.V.
Manual de Políticas y Procedimientos del
Departamento de Crédito y Cobranzas
México, D.F.

FERNANDEZ ARENA José A.
El Proceso Administrativo
Ed. Diana
Mexico D.F. 1986
pág. 85

FERNANDEZ ARENA José A.
el Proceso Administrativo
Ed. Diana México D.F. 1986
pág. 85

HALL, Richard H.
Organizaciones Estructura y Procedso
Ed. Prentice-Hall
México D.F.
1986

IBIDEM pág. 13

IBIDEM pág. 48

IBIDEM pág. 155

IBIDEM pág. 156

IBIDEM pags.400 y 401

IBIDEM pág. 741 (glosario)

KOONTZ, Harold/O'Donnell Cyril
Administración
Ed. Mc. Graw Hill
México D.F.
1980
pág. 268

KOONTZ, Harold/O'Donnell Cyril
Administración
Ed. Mc. Graw Hill
México D.F.
1986
pág. 266

NACIONAL FINANCIERA, S.A.
Folleto de Informe de Actividades 1961
pág. 14

RODRIGUEZ VALENCIA Joaquín
(Como Administrar Pequeñas y
Medianas Empresas)
Ed. ECASA
México 1991
pág. 169

RODRIGUEZ VALENCIA Joaquín
Ibidem pág. 156

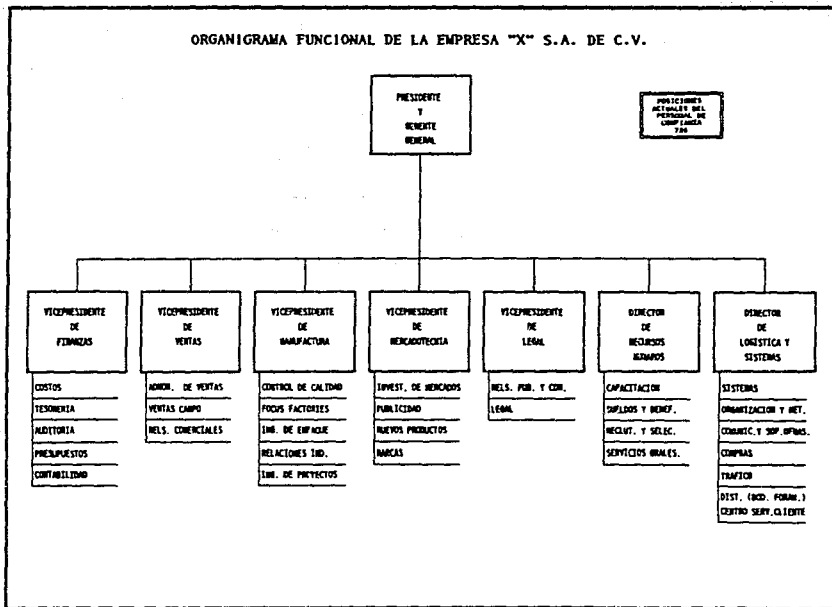
RODRIGUEZ VALENCIA Joaquín
Ibidem pág. 156

INDICE DE FIGURAS

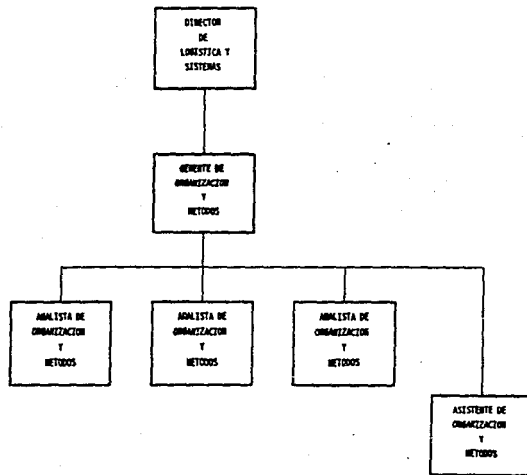
INDICE DE FIGURAS

FIGURA NUM.	NOMBRE	PAGINA
1	Organigrama Funcional de la Empresa "X" S.A. de C.V.	119
2	Organigrama del Departamento de Organización y Métodos de la Empresa "X" S.A. de C.V.	120
3	Organigrama Funcional de un Centro de Servicio al Cliente	121
4	Recibo de Mercancía	122
5	Despacho de Mercancía	124
6	Faltantes de Mercancía	126
7	Cortes de Mercancía	127
8	Devoluciones de Mercancía	128
9	Rechazos por Mercancía en Mal Estado (Reacondicionamiento)	129
10	Rechazos por Mercancía en Mal Estado (Donación)	130
11	Rechazos por Mercancía en Mal Estado (Destrucción)	131
12	Recuperación de Documentos	132
13	Seguridad y Vigilancia	133
14	Pago de Servicio de Transportación de Producto Terminado al Cliente (Fletes)	134
15	Siniestros	135
16	Llenado de Marbetes	137
17	Reacomodo de Mercancía	138
18	Toma Física de Inventario	139
19	Transmisión de la Toma Física de Inventario	140
20	Recepción y Revisión de Documentos por Capturar	141
21	Transmisión y Recepción de Archivos	142

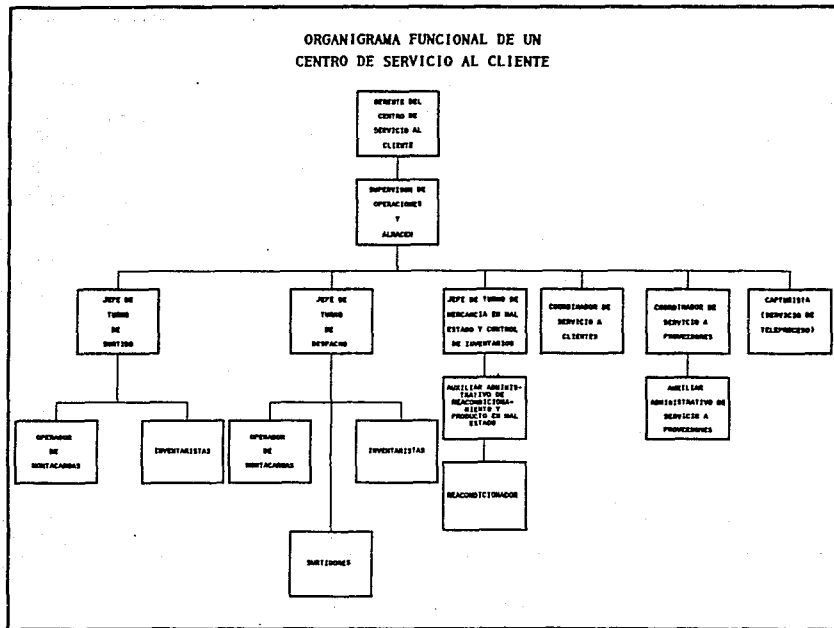
ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA "X" S.A. DE C.V.



ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO
DE ORGANIZACION Y METODOS DE LA EMPRESA "X" S.A. DE C.V.

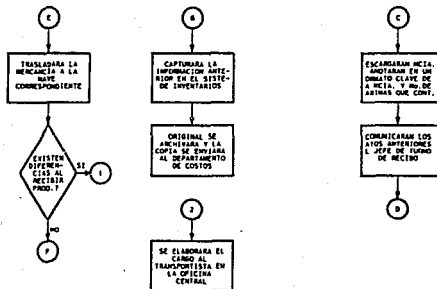


ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE UN
CENTRO DE SERVICIO AL CLIENTE



**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE
RECIBO DE MERCANCIA**

MONTACARQUISTA SERVICIO DE TELEPROCESO INVENTARISTA Y CHOPER



OBSERVACIONES

- FORMAS:**
- RECEPCION DE MERCANCIA PROCEDENTE DE PLANTA MEXICO
 - CONTAD. DE FONDOS
 - ORDEN DE EMBAQUE
 - TALON DE TRANSPORTISTA

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DESPACHO DE MERCANCIA

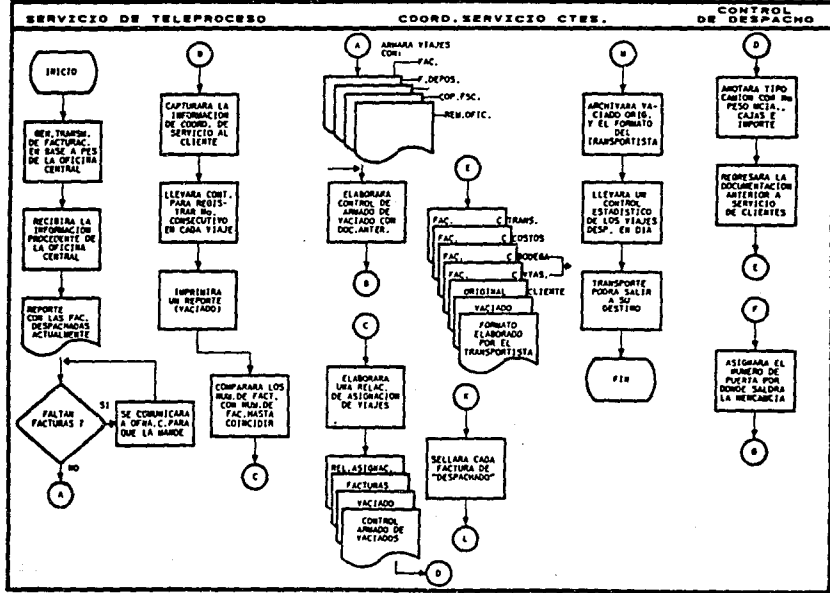


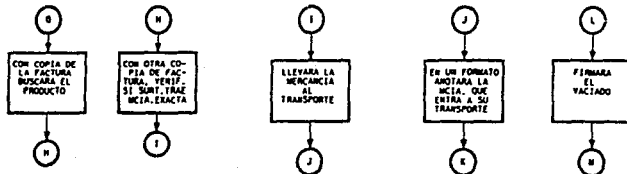
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DESPACHO DE MERCANCIA

SURTIDOR

INVENTAR.

MONTACARBUISTA

TRANSPORTISTA



OBSERVACIONES

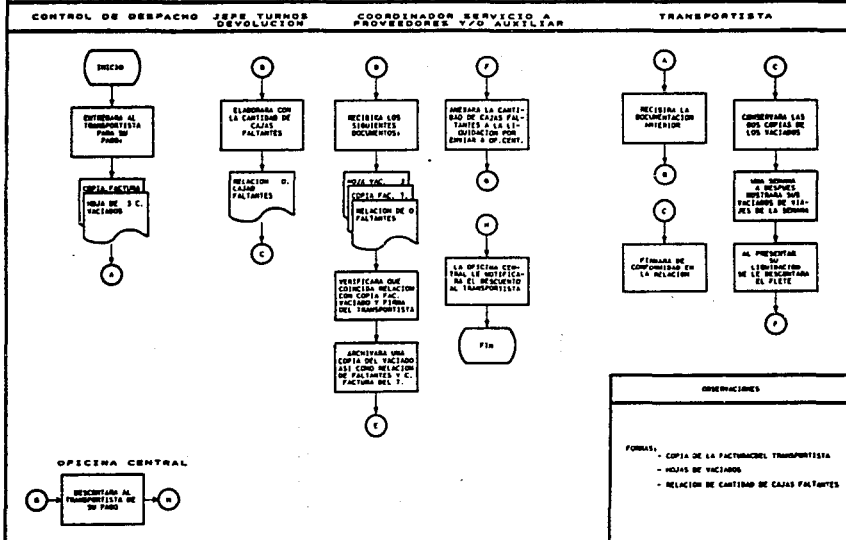
FORMAS:

- FACTURAS
- VACIADOS
- RELACION DE VIAJES
- CONTROL DE VIAJES
- RELACION ASIGNACION A VIAJES
- RELACION DE VIAJES DESPACHADOS

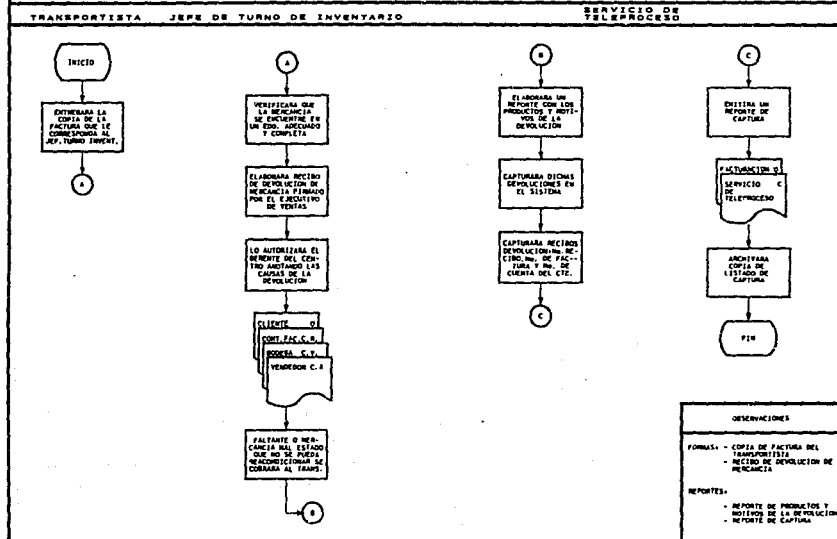
REPORTES:

- FACTURAS PENDIENTES DE EMBARCAR

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE FALTANTES DE MERCANCIA



**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE
DEVOLUCIONES DE MERCANCIA**

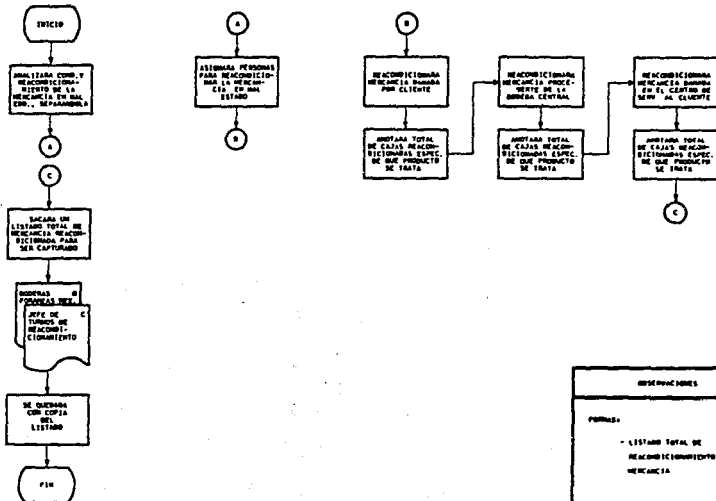


**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE
RECHAZOS POR MERCANCIA EN MAL ESTADO (REACONDICIONAMIENTO)**

JEFE TURNO REACONDICIONAMIENTO

JEFE DE TURNO INVENTARIO

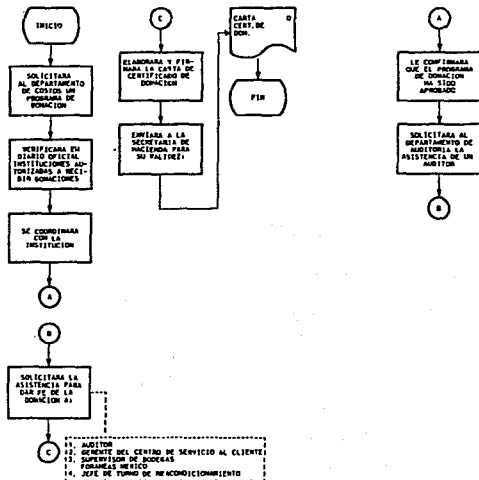
REACONDICIONADORES



**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE
RECHAZOS POR MERCANCIA EN MAL ESTADO (DONACION)**

**SUPERVISOR DE
DE OPERACIONES Y ALMACEN**

COSTOS



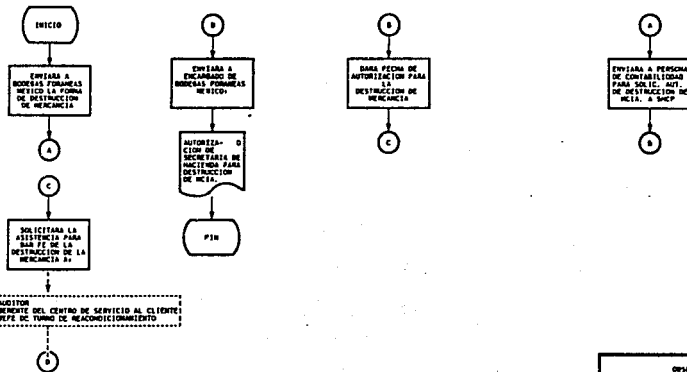
OBSERVACIONES
FORMAS: - CARTA CERTIFICADO DE DONACION

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE
RECHAZOS POR MERCANCIA EN MAL ESTADO (DESTRUCCION)**

**SUPERVISOR DE
OPERACIONES Y ALMACEN**

**SECRETARIA DE HACIENDA
Y CREDITO PUBLICO**

**ENCARGADO DE BODEGAS PORANEAS
MEXICO**



OBSERVACIONES

FORMAS:

- FORMA DE DESTRUCCION
- AUTORIZACION DE LA SECRETARIA DE HACIENDA DE DESTRUCCION

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE RECUPERACION DE DOCUMENTOS

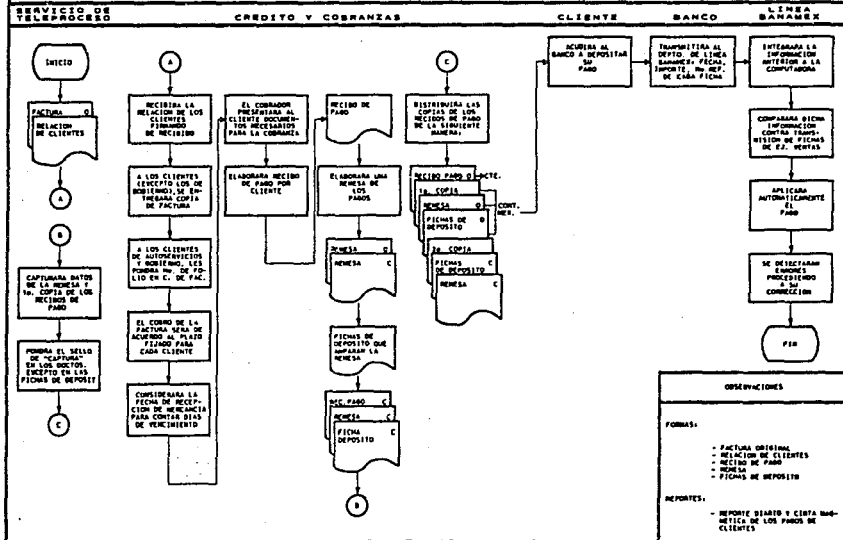
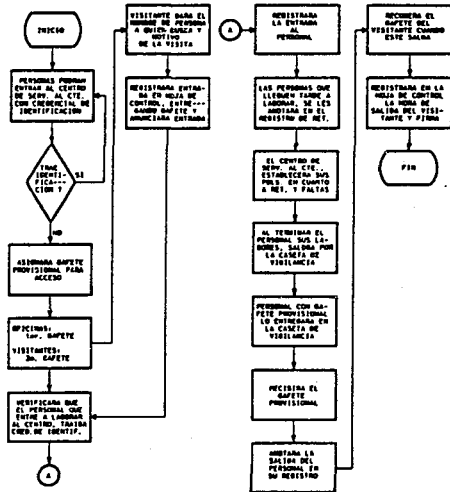


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA

SEGURIDAD Y VIGILANCIA

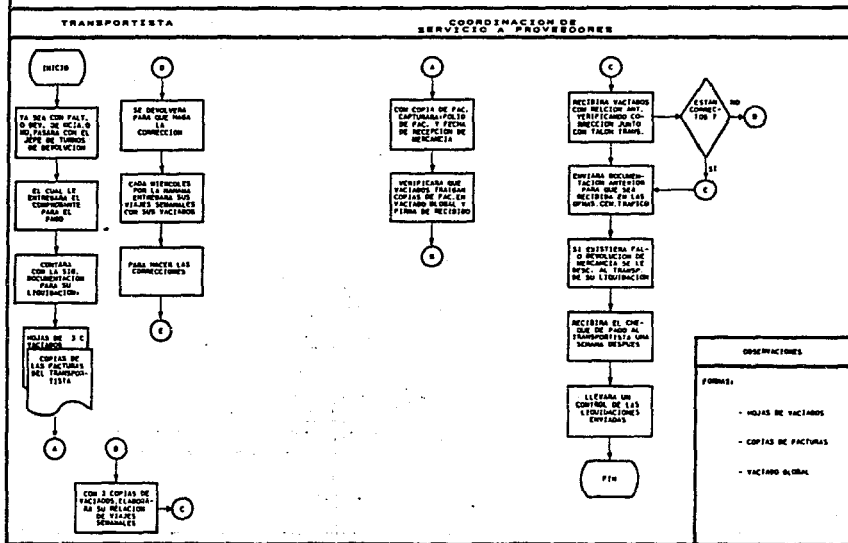


OBSERVACIONES

FORMAS:

- ENTRADA DE PERSONA AL CENTRO
- REGISTRO DE RETARDOS
- REGISTRO DE VISITANTES

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE PAGO DE SERVICIO DE TRANSPORTACION DE PRODUCTO TERMINADO AL CLIENTE (FLETES)



- OBSERVACIONES**
- FORMAS:**
- HOJAS DE VACIADOS
 - COPIAS DE FACTURAS
 - VACIADO GLOBAL

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE SINIESTROS

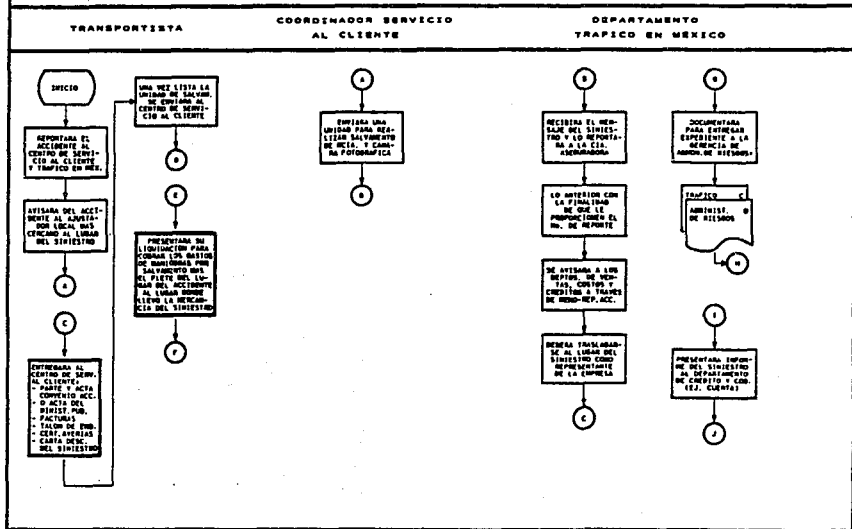


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE SINIESTROS

CENTRO DE
SERVICIO AL
CLIENTE

ADMINISTRACION
DE RIESGOS

CREDITO
Y COBRANZAS

SYSTEMAS

COSTOS

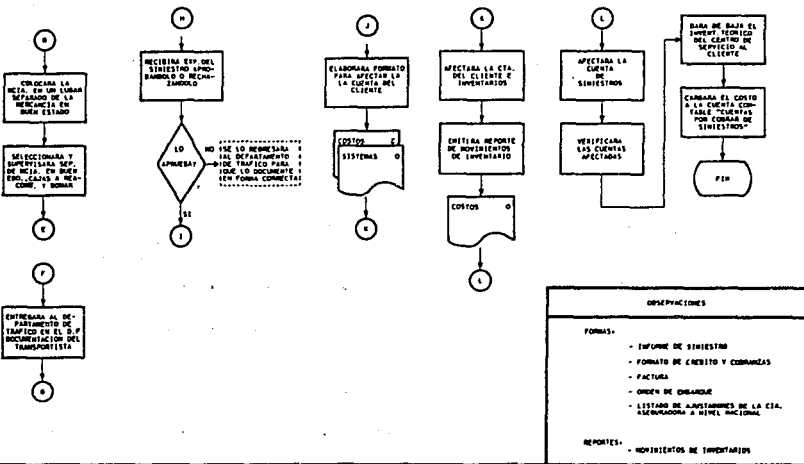
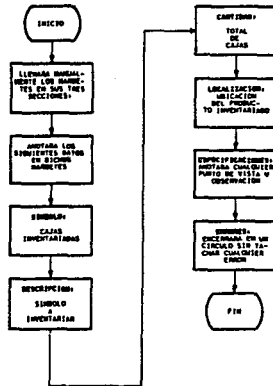


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE LLENADO DE MARBETES

PERSONAL OPERATIVO (OBRERO)



OBSERVACIONES

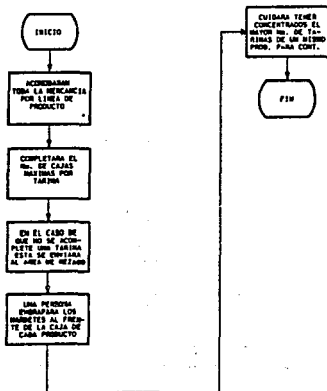
FORMAS:

* MARBETE CON TRES SECCIONES-

- 1o. PRIMERA POSICIONADA EN LA CASA DEL PRODUCTO
- 2o. DESPUEDE AL INICIO DEL CORTO
- 3o. DESPUEDE DE NUEVO POR PERSONA AL INICIO DEL CORTO

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE
REACOMODO DE MERCANCIA

ESTIMADORES



RESERVACIONES

FORMAS:

- BARRETE CON TRES SECCIONES:

- 1o. FERRONCERIA POSICIONADA EN LA CAJA DEL PRODUCTO
- 2o. RESPALDOSA AL INICIO DEL CONTED
- 3o. DESPESERO DE MURO POR PERSONA AL INICIO DEL CONTED

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE
TOMA FISICA DE INVENTARIO**

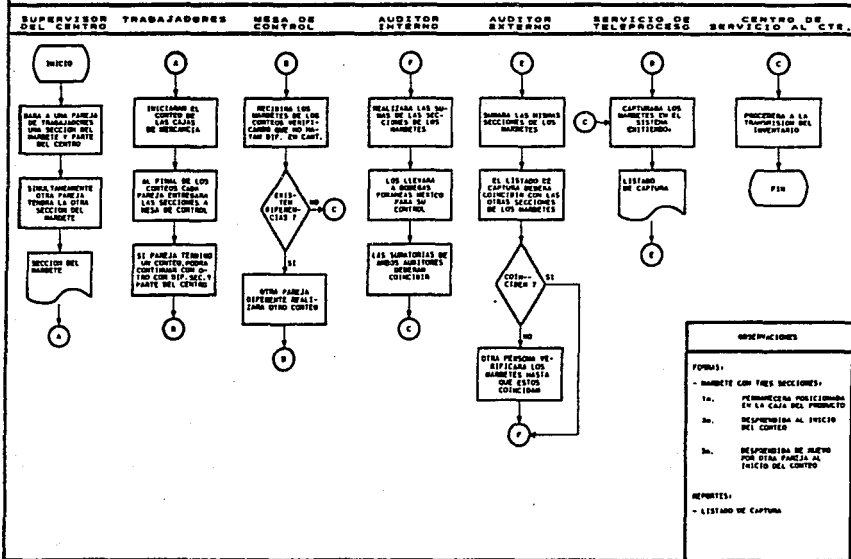


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE TRANSMISION DE LA TOMA FISICA DE INVENTARIO

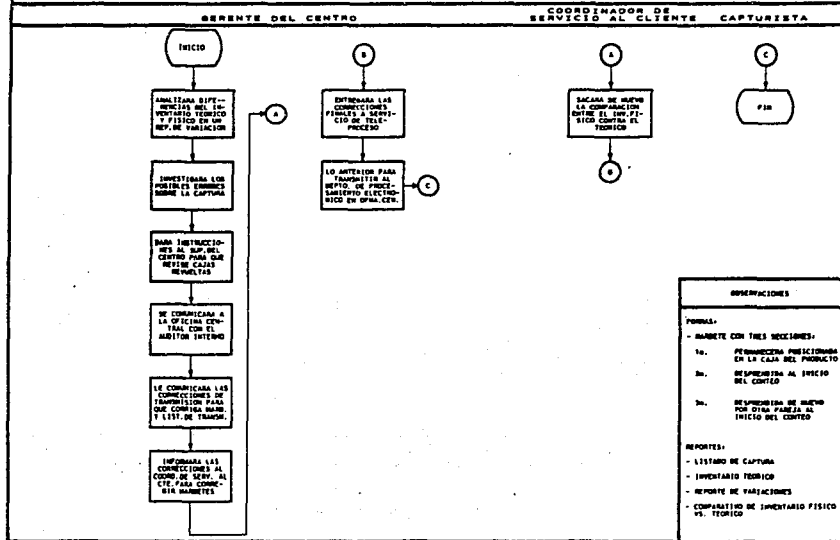


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE RECEPCION Y REVISION DE DOCUMENTOS POR CAPTURAR

DIVERSOS DEPARTAMENTOS SERVICIO DE TELEPROCESO

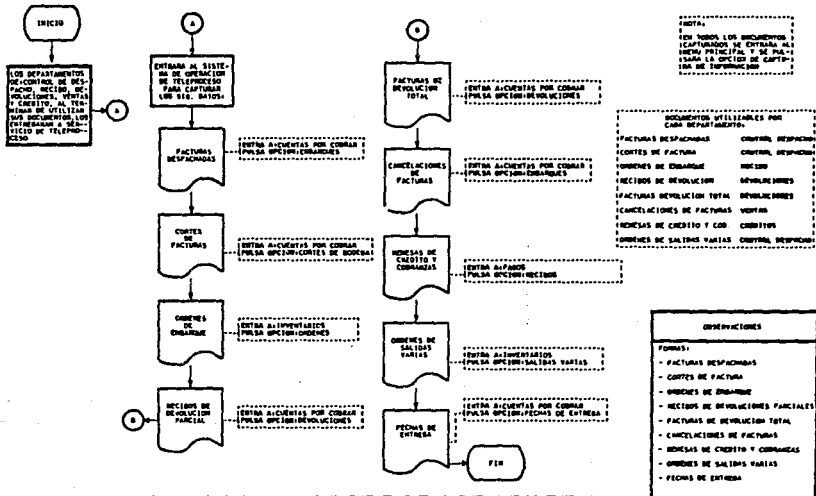


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE TRANSMISION Y RECEPCION DE ARCHIVOS

SERVICIO DE TELEPROCESO

