INADEH
Te capacitamos!

GEORGIA TECH Panama
Logistics Innovation & Research Center

Administración de la Cadena de Suministro

Operaciones de Servicio al Cliente

Curso de Nivel Básico y Medio

Programa de Certificación sobre

Fundamentos de Administración de la Cadena de Suministro

Febrero 2017

Reconocimientos

Unless otherwise noted, the content was produced by the LINCS in Supply Chain Management Consortium and is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 Unported License. The source document may be downloaded at http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/. Inventory Management Certification Track. LINCS in Supply Chain Management Consortium. April 2016 Version: v2.15. www.LINCSeducation.org.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/.

El documento ha sido traducido con permiso del Georgia Institute of Technology por el Centro de Innovación e Investigaciones Logísticas Georgia Tech Panamá, como un aporte al fortalecimiento del capital humano de Panamá en los temas de logística y cadenas de suministro.

This material was funded in whole by a $24.5M TAACCCT grant awarded by the U.S. Department of Labor's Employment and Training Administration to the LINCS Consortium.

Prefacio

La información en este prefacio es un repaso general del LINCS en Gestión de Cadena de Suministros.

La Gestión de la Cadena de Suministros (SCM) como paradigma no es nada nuevo para las empresas y la industria. Sin embargo, la academia y los empleadores han visto como recientemente la SCM se convitió en un foco importante. Actualmente hay varias certificaciones en SCM reconocidas por la industria, enfocadas principalmente en perdonas con experiencia en gestión a nivel ejecutivo. El curriculum en los caminos de certificación enlistados abajo, está dirigida a aquiellos que tienen de nula a una experiencia de nivel medio. *The curriculum in the certification tracks listed below is directed at those who have entry- to mid-level experience.*

El curriculum para estas certificaciones incluye ocho temas en SCM:

1. Principios de SCM
2. Operaciones de Servicio al Cliente
3. Operaciones de Transporte
4. Operaciones de almacén
5. Gestión de compras y suministros
6. Manejo de Inventarios
7. Planificación de demanda
8. Operaciones de Manufactura y Servicio

Cada camino de certificación puede tomarse por sí mismo para obtener una certificación; multiples certificaciones pueden recibirse en cualquier orden. Cada camino de certificación cubre los elementos básicos del camino de certificación primario, que permite al alumno obtener una comprensión fundamental de las mejores prácticas y procesos asociados con cada tema.

Los bloques de aprendizaje comunes acompañan cada camino de certificación, proveyendo una visión general de la SCM. Es altamente recomendable que tanto el documento autónomo de Bloques Comunes de Aprendizaje como el documento de seguimiento de la certificación se revisen a fondo antes de realizar un examen de certificación nacional.

El conenido proveído en este seguimiento de certificación se refiere específicamente a las Operaciones de Servicio al Cliente. El examen de certificación nacional incluirá preguntas tanto del contenido de las Operaciones de Servicio al Cliente como del de Los Bloques de Aprendizaje Comunes.

Módulo Operaciones de Servicio al Cliente
Tabla de Contenido

Portada..... 2

Prefacio..... 3

Módulo Operaciones de Servicio al Cliente..... 4

Tabla de Contenido..... 4

Resumen..... 10

Bloque de Aprendizaje 1:..... 11

Visión General del Servicio al Cliente..... 11

Bloque de Aprendizaje 1 Descripción..... 11

Bloque de Aprendizaje 1 Objetivos de Aprendizaje..... 11

Unidad 1: Servicio al Cliente Definido..... 11

Características del Buen Servicio al Cliente..... 12

Tipos de Servicio al Cliente..... 13

Unidad 2: Barreras del servicio al cliente..... 13

Obstáculos al buen servicio al cliente..... 13

Expectativas del cliente..... 14

Unidad 3: Mantenimiento de relaciones con los clientes..... 14

Unidad 4: Ciclo de vida del cliente (CVC)..... 15

Unidad 5: Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM)..... 16

Sin embargo, si se producen muchas interacciones entre clientes y proveedores durante un largo período de tiempo, todos los involucrados se refieren a ella como una relación. Muchas empresas reconocen que existen relaciones una vez que las partes involucradas pasan de la independencia transaccional a la interdependencia en curso (véase la Figura 5). 18

Herramientas y tecnologías utilizadas en el CRM 18

El software de CRM se utiliza para apoyar CRM. El software de CRM eficaz proporciona una vista instantánea de los clientes de una empresa y los prospectos y todas las interacciones de los empleados con ellos. Los paquetes de software de CRM han disminuido en precio y escala, por lo que el software de CRM ahora está disponible para las pequeñas y medianas empresas. 19

Tipos de Relaciones.....19

Unidad 6: Métricas de rendimiento del servicio.....20

Bloque de aprendizaje 1 Resumen 21

Bloque de aprendizaje 1: Recursos suplementarios opcionales.....21

Bloque de aprendizaje 1: Preguntas de práctica 22

Bloque de Aprendizaje 2: Habilidades de Comunicación en el Servicio al Cliente..... 24

Bloque de aprendizaje 2. Descripción 24

Bloque de aprendizaje 2. Objetivos de aprendizaje 24

Unidad 1: Comunicación 24

Unidad 2: Procesos de Comunicación 25

Canales de Comunicación.....25

Unidad 3: Barreras para la Comunicación.....26

Unidad 4: Directrices para una comunicación eficaz.....27

Comunicar eficazmente requiere diferentes esfuerzos de varias partes: los receptores de comunicación deben centrarse en lo que se está comunicando, mientras que los remitentes siempre deben pensar en cómo los mensajes que están enviando podrían ser recibidos. Una comunicación clara puede ayudar a evitar malentendidos y posibles conflictos. 27

Uso de palabras.....27

Usar palabras específicas, completas y substantivas es importante; Puede incluso hacer o romper una relación con un cliente. También es importante comunicarse usando palabras que sean positivas, optimistas y constructivas, como pueden y quieren; este tipo de palabras muestran confianza y utilidad. Las palabras y frases negativas como no pueden o no, expresan lo contrario. Por ejemplo, en lugar de decir: "No podemos hacer que XYZ se haga a

tiempo si ABC no llega pronto", una expresión más apropiada sería: "Mientras ABC llegue a tiempo, entonces XYZ puede ser completado a tiempo. " 27

Unidad 5: Gestión de Clientes Desafiantes 27

Tipos de Clientes Desafiantes 27

Métodos de Escuchar a los Clientes 28

Pasos Clave para la Resolución de Problemas del Cliente 28

Plan de Gestión de Problemas 29

Bloque de Aprendizaje 2. Resumen 29

Bloque de Aprendizaje 2. Recursos suplementarios 29

Bloque de Aprendizaje 2. Preguntas de Práctica 30

Bloque de Aprendizaje 3: El proceso de Pedido 31

Bloque de aprendizaje 3. Descripción 31

Bloque de Aprendizaje 3. Objetivos de Aprendizaje 32

Unidad 1: Sistemas y Tecnologías 32

Sistema de Gestión de Pedidos (OMS) 33

Gestión de pedidos de Comercio Electrónico 33

Tecnología de Gestión de Pedidos 33

Teléfono, Fax y Mail 33

El teléfono, el fax, y el correo son los medios tradicionales de tomar, de confirmar, de consultar, y de seguir órdenes. Durante mucho tiempo han sido muy utilizados por las empresas para fines de comunicación y de negocios. Hoy en día, los teléfonos, fax y correo siguen siendo populares; Sin embargo, han sido reemplazados en gran medida por el uso de Internet por parte de las empresas. 34

Internet 34

Códigos de Barras 34

Tecnología en los Puntos de Venta (POS) 34

Unidad 2: Pedidos de los Clientes 35

Solicitud/Llegada del Cliente 35
Entrada de Pedido del Cliente 36
Cumplimiento de pedidos del cliente 37
Recibo de Pedido del Cliente 38
Facturación de Pedidos del Cliente 38
Unidad 3: Seguimiento y Monitoreo de Pedidos 39
Responsabilidades Básicas de los Representantes de Servicio al Cliente 40
Unidad 4: Mejoras y Métricas del Proceso de Pedidos 40
Sistemas de Información y Cumplimiento de Pedidos 41
Métricas de Rendimiento del Cumplimiento de Pedidos 41
Ejemplos de Métricas Claves 42
Unidad 5: Mejores Prácticas en la Gestión de Pedidos 42
Bloque de Aprendizaje 3 Resumen 43
Bloque de Aprendizaje 3. Recursos Suplementarios 44
Bloque de Aprendizaje 3 Preguntas de Práctica 44
Bloque de Aprendizaje 4: Devoluciones y Logística Inversa 46
Bloque de Aprendizaje 4. Descripción 46
Bloque de Aprendizaje 4. Objetivos de Aprendizaje 46
Unidad 1: Comprensión de los Flujos Inversos en la Cadena de Suministro 47
Flujo Directo vs Flujo Inverso 47
Factor Contribuyente 47
Razones para Devoluciones 48
Unidad 2: El Proceso de Devolución del Cliente 48
Opciones de Devolución del Cliente 48
Operaciones de Almacén 49

Reembolsar, Reponer, Renovar 49
Reciclaje 50
Sistemas de Gestión de Devoluciones 50
Etapas en el Proceso de Devolución del Cliente 51
Proceso de Garantía Posventa 52
Unidad 3: Diferencias en la Industria y Mejores Prácticas 52
Diferencias en la Industria en la Logística Inversa 53
Mejores Prácticas en Logística Inversa 53
Unidad 4: Métricas Clave Usadas para Evaluar el Proceso de Devolución 54
Bloque de Aprendizaje 4 Resumen 54
Bloque de Aprendizaje 4. Recursos Suplementarios 55
Bloque de Aprendizaje 4. Preguntas de Práctica 56
Bloque de Aprendizaje 5. Puestos y Asuntos Legales del Servicio al Cliente 59
Bloque de Aprendizaje 5 Descripción 59
Bloque de Aprendizaje 5 Objetivos de Aprendizaje 59
Unidad 1: Responsabilidades y Tipos de Puestos en el Servicio al Cliente 59
Ventas 59
Tareas de Oficina 60
Responsabilidades relacionadas con el Empleo 60
Trabajos en Servicio al Cliente 60
Unidad 2: Leyes, Reglas y Políticas 62
Responsabilidad Legal 63
Unidad 3: Confianza y ética 63
Responsabilidad Ética 64
Ejemplos de Conducta Legal y Ética 64

Unidad 4: Leyes Comunes 64
Consecuencias de No Seguir las Leyes y Políticas 66
Unidad 5: Preocupaciones Legales y Normativas 66
Bloque de Aprendizaje 5 Resumen 67
Bloque de Aprendizaje 5 Recursos Suplementarios 67
Bloque de Aprendizaje 5 Preguntas de Práctica 68
Referencias 71
Clave de Respuestas de Preguntas de Práctica 73
Camino a la Certificación de Servicio al Cliente. Glosario 74
Notes Page 80

Resumen

El servicio al cliente, cuando está implementado apropiadamente, puede ser un proceso de habilitación y una estrategia para crear satisfacción del cliente. A su vez, la satisfacción del cliente crea clientes felices y leales; mantener estas relaciones es la clave para tener ventas continuas y repetir negocios. Con el fin de proporcionar la satisfacción del cliente en todos los niveles, el servicio al cliente debe definirse por la cultura de la organización. Debe ser responsabilidad de cada empleado durante *todas* las interacciones con el cliente.

Las operaciones de servicio al cliente se tejen entre todos los aspectos de la cadena de suministros; por lo tanto, la satisfacción del cliente y la retención de los mismos son de suma importancia para todas las empresas. Las compañías utilizan productos y servicios para atraer a los clientes, es por ello que la necesidad de operaciones de servicio al cliente es inevitable.

Este camino a la certificación tiene la intención de proveer una descripción de los elementos básicos del servicio al cliente, los procesos de comunicación de sonido, el asesoramiento para hacer frente a clientes difíciles, la orden del cliente y los procesos de retorno (logística inversa), puestos de trabajo en el servicio al cliente y las preocupaciones legales.

La meta de este camino a la certificación es preparar a los estudiantes para pasar el examen nacional de certificación de operaciones de servicio al cliente. El contenido de este camino a la certificación fue desarrollado por "LINCS in Supply Chain Management Consortium". Los exámenes de "**SCPro™ Fundamentals Certification"** son propiedad y administrados por el "Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)".

Bloque de Aprendizaje 1:
Visión General del Servicio al Cliente

Bloque de Aprendizaje 1 Descripción

Este bloque de aprendizaje provee una introducción a los elementos claves del servicio al cliente que son necesarios para asegurar altos niveles de satisfacción del cliente. Además de la introducción, se exploran diversos tipos de clientes, junto con barreras y enfoques comunes para abordar situaciones desafiantes de clientes que inhiben la satisfacción. Finalmente, el proceso de orden del cliente, gestión de relación con el cliente (CRM), ciclo de vida del cliente (CLC), y el mantenimiento de relaciones contínuas como procesos para la satisfacción del cliente.

Bloque de Aprendizaje 1 Objetivos de Aprendizaje

Tras completar este bloque, el alumno será capaz de:

- Entender cómo el servicio al cliente puede llevar a la satisfacción del mismo
- Diferenciar los pasos claves en el proceso de orden de cliente
- Explicar las funciones del trabajo
- Interpretar las preocupaciones legales
- Reconocer cómo se mide el rendimiento del servicio
- Recordar varias tecnologías claves usadas en el CRM
- Implementar aspectos clave del mantenimiento y mejora de las relaciones con los clientes.

Unidad 1: Servicio al Cliente Definido

El servicio al cliente puede ser pensado mejor como una serie de procesos y apoyos que una organización emplea para crear satisfacción al cliente. La satisfacción al cliente, a su vez, crea clientes leales, con quienes el mantenimiento de las relaciones es la clave para continuar las ventas y repetir los negocios. Los clientes insatisfechos pueden servir como un obstáculo para la adquisición de nuevos clientes y, en última instancia, poner en peligro la reputación de toda una organización. En el mundo actual, los clientes infelices pueden recurrir de inmediato a redes sociales y otros medios de comunicación para desalentar a otros a hacer negocios con la organización.

El servicio al cliente, o como una organización interactúa con sus clientes, debe formar parte antes, durante y después de una compra. El servicio al cliente puede ocurrir cuando un empleado realiza una transacción para un cliente, tal como proveer guía durante una venta o como asistencia en una devolución. El servicio al cliente puede tomar la forma de interacciones personales, llamadas telefónicas a un call center, sitios web de autoservicio, chats en vivo por Internet y cualquier otro método que ayude a responder a las preguntas e inquietudes de los clientes.

El servicio de atención al cliente no es únicamente responsabilidad del departamento de servicio al cliente. Con el fin de proveer satisfacción del cliente a todos los niveles, la dedicación al servicio al cliente debe ser integrada a través de la compañía por la cultura organizacional; esto debe ser responsabilidad de *cada* empleado durante *todas* las interacciones con el cliente.

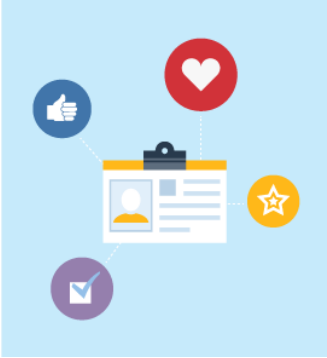

Figura 1. Satisfacción del cliente. Desarollada por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Sin embargo, debemos reconocer que el comportamiento y las prácticas de gestión de algunas empresas no apoyan ni fomentan un buen servicio al cliente. Ejemplos de malas prácticas de servicio al cliente incluyen políticas restrictivas de la compañía, garantías pobres de productos, políticas de devolución inadecuadas y procedimientos anticuados en el trato con los problemas de los clientes.

También debe señalarse que las interacciones entre los vendedores y los compradores pueden ser muy diferentes, dependiendo de la industria, producto o servicio. Por ejemplo, el business to consumer (B2C), se refiere a cadenas de suministro en que las empresas venden al consumidor final (por ejemplo, Apple vende un dispositivo electrónico a una persona para uso personal). Por otro lado las cadenas de suministros Business to business (B2B), son aquellas en las que las empresas venden a otras empresas (por ejemplo, Kraft vende sus alimentos empacados a las tiendas de supermercados).

Características del Buen Servicio al Cliente

Las siguientes son características aceptadas de un buen servicio al cliente que pueden llevar a la satisfacción del cliente:

- **Entrega a tiempo:** Los productos y servicios entregados como fueron prometidos
- **Educación:** Interacciones corteses y con buenos modales
- **Profesionalismo:** Eficiente, competente y efectivo
- **Personalización:** Habilidad para hacer que los clientes se sientan como individuos especiales
- **Calidad:** Proveyendo productos y servicios que atiendan a las especificaciones del cliente

Tipos de Servicio al Cliente

Las diferentes formas de servicio al cliente que son proporcionadas por las empresas, las cuales suelen centrarse en el tipo de productos o servicios prestados:

- Call center: Este es uno de los medios básicos de proporcionar servicio al cliente. Los "Call centers" emplean representantes de la empresa para trabajar con clientes y clientes potenciales vía teléfono para recibir pedidos y manejar las preguntas y problemas de los clientes
- Servicio Técnico al Cliente: Son trabajadores de la empresa que pueden responder a preguntas técnicas y otras cuestiones especializadas relacionadas con los productos o servicios y abordar asuntos relacionados con la reparación o el reemplazo de productos
- Estaciones de servicio al cliente: Los clientes pueden acudir a estas estaciones para devolver o intercambiar artículos, hacer preguntas, discutir asuntos y pedir ayuda para sus necesidades de compra
- Chat en vivo: Por lo general es una opción emergente en un sitio de Internet, esto crea un método virtual de comunicación inmediata entre el cliente y la empresa sin necesidad de un teléfono
- Correo electrónico: Este método se está volviendo obsoleto cuando se necesita una respuesta rápida, pero sí permite a los clientes y las empresas comunicarse y transferir información; Sigue siendo útil en cuestiones muy detalladas de servicio al cliente

En persona: Mientras que las computadoras, tablets y teléfonos celulares facilitan las interacciones con los clientes, la interacción en persona debe seguir siendo un enfoque clave para mantenerse en contacto con los clientes. Este modo también facilita la comunicación no verbal para obtener mejores evaluaciones de los sentimientos del cliente.

Unidad 2: Barreras del servicio al cliente

Existen numerosas barreras para un brindar un buen servicio al cliente, como la falta de capacitación adecuada del personal y la falta de personal en el servicio al cliente, la falta de autoridad para gestionar las solicitudes y la incapacidad del personal para manejar entornos estresantes. Los clientes tienen ciertas expectativas sobre el servicio al cliente; Por ejemplo, prestan mucha atención a cómo se les trata durante sus interacciones con las empresas, cuánto tiempo toma que los atiendan y la experiencia interactiva en general.

Obstáculos al buen servicio al cliente

Los siguientes son ejemplos de barreras que bloquean el buen servicio al cliente:

- **Falta de capacitación adecuada y personal inadecuado:** Las empresas que generalmente son percibidas como ofrecedoras de un buen servicio al cliente entrenan a su personal regularmente y emplean el nivel adecuado de proveedores de servicios al cliente. La capacitación ayuda a preparar a los proveedores de servicios al cliente con las habilidades y el apoyo continuos para manejar situaciones estresantes e incluso combativas.
- **Autoridad insuficiente para gestionar las solicitudes**: proporcionar las respuestas necesarias a los problemas de los clientes es fundamental para el éxito cuando se trata de clientes insatisfechos.
- **Incapacidad para manejar entornos estresantes:** El servicio al cliente implica inherentemente trabajar con clientes insatisfechos la mayor parte del tiempo, por lo que puede ser un ambiente estresante. Debido a esto, algunas personas encuentran que son incapaces de hacer frente a trabajar en el campo de servicio al cliente.

Expectativas del cliente

Los proveedores de servicio al cliente deben establecer las expectativas de los clientes con anticipación. Puede ser un proceso complicado, pero los proveedores de servicios al cliente deben asegurar a los clientes que intentarán, en todos los aspectos posibles que sean consistentes con las políticas de la organización, no sólo satisfacer sino también superar las expectativas del cliente. Los diferentes pasos que estos proveedores pueden tomar incluyen:

- Seguir los procesos y procedimientos de la organización para encontrar la raíz del problema
- Mantener una presencia externa de calma, respeto y empatía
- Asegurar al cliente que los proveedores de servicio al cliente harán todo lo posible
- Resolver el problema de la forma más rápida y sencilla

Unidad 3: Mantenimiento de relaciones con los clientes

Mejorar las relaciones con los clientes debe ser una prioridad para cualquier empresa; Un buen lugar para empezar es con el viejo adagio de que el cliente siempre tiene la razón. El abastecimiento a las necesidades del cliente es la base de cualquier buena relación con el cliente, y todas las transacciones de los clientes deben estar orientadas a servir bien a los clientes. Dar a los clientes lo que quieren ayuda a crear clientes satisfechos que es probable que regresen por más productos o servicios y recomendar la empresa a otros.

Es importante dedicar tiempo a los clientes antes, durante y después de las transacciones de venta. Debe prestarse una atención y un cuidado indivisibles para garantizar que los clientes estén satisfechos con sus compras, especialmente al hacer la venta inicial. Este tipo de servicio al

cliente requiere que los trabajadores manejen cualquier problema que pueda surgir después de las transacciones de forma rápida y eficiente.

Permanecer en contacto con los clientes también es un buen método para mejorar las relaciones con los clientes, lo que a veces requiere el uso de diferentes tipos de software. El uso de software de CRM permite la creación y mantenimiento de bases de datos de clientes que pueden incluir información de contacto, listas de correo e incluso notas sobre las preferencias de los clientes. Estos datos permiten a los vendedores atender mejor a sus clientes.

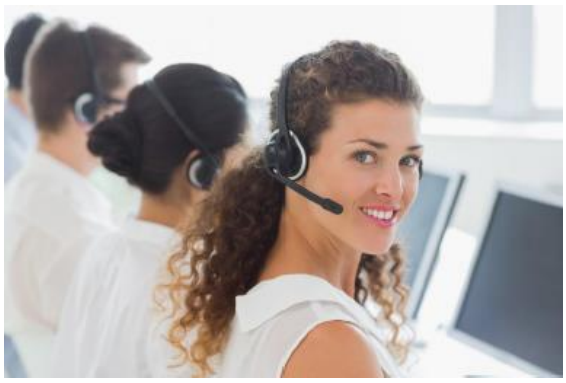

Figura 2. "... llamaba para ver cómo está funcionando su nuevo producto y si hay algo más que podríamos ser capaces de ayudarle con". Desarrollado por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

La tecnología también se puede utilizar eficazmente en los CRM. Tener una presencia en línea a través de las redes sociales o de otros sitios web, por ejemplo, se puede utilizar para mejorar la satisfacción del cliente. Tener un sitio web establece una presencia en línea y permite a la empresa comunicar información importante rápidamente. Conectar con los clientes y mantener buenas relaciones con ellos es generalmente el resultado de la participación en conversaciones continuas con los clientes.

Ha habido un crecimiento explosivo en las empresas en el uso de las redes de redes sociales como Twitter y Facebook para mejorar su presencia en línea. Las empresas pueden presentar nuevos productos y servicios, nuevas ideas de marketing y responder preguntas de los clientes. Mejorar las relaciones con los clientes es también una de las mejores maneras de asegurar que ellos continúen comprando sus productos y servicios y asegurarse de que estén satisfechos durante y después de la venta.

Las empresas también tienen que considerar el poder de las redes sociales para sus clientes, ya que se ha convertido en increíblemente fácil para los clientes a compartir sus opiniones, buenas o malas. Los comentarios positivos, obviamente, pueden ayudar a promover los negocios futuros; las malas opiniones, por otra parte, pueden conducir clientes potenciales a los competidores.

Unidad 4: Ciclo de vida del cliente (CVC)

CVC es un término usado para describir los pasos que siguen las empresas para identificar, ganar, administrar y mantener a sus clientes. La Gestión del ciclo de vida del cliente (CLM) implica controlar todos los aspectos del ciclo de vida del cliente.

El CLM es un enfoque que construye valor a largo plazo, asegurando que cada parte de una organización entienda su papel particular en servir a los clientes bien. Esto requiere que los individuos dentro de la organización estén enfocados en mejorar la satisfacción inmediata del cliente, capacitados para capturar información sobre las necesidades futuras de los clientes y conscientes de cuándo y cómo interactuar con otros departamentos (Rouse, 2012-2015a). CLM se centra en la capacidad de respuesta a los clientes; Por lo tanto, las personas dentro de las empresas deben ser conscientes de las necesidades de los clientes y la forma de cumplir con ellos de manera eficaz. El enfoque debe estar en satisfacer las demandas actuales de los clientes mientras aprenden y comunican las necesidades futuras.

El CLM también implica simplificación. Debido a que las organizaciones suelen tener sistemas y bases de datos superpuestos, la experiencia del cliente no siempre es positiva debido a retrasos e imprecisiones. CLM busca centralizar toda la información de los clientes utilizando sistemas integrados para que todas las partes de la compañía estén contribuyendo a una única fuente de información de datos de inteligencia del cliente. De esta manera no surgen problemas si los departamentos como marketing, ventas y operaciones no comparten cierta información de clientes con otros grupos funcionales. Con CLM, esta información se comparte e integra automáticamente para que pueda ser utilizada para servir a los clientes de la mejor manera.

Figura 3. Ciclo de vida del cliente. Desarrollado por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Por último, CLM se ocupa de obtener la inteligencia del cliente, realizar análisis y tomar decisiones. A través de CLM, las compañías buscan crear perfiles de clientes para destacar patrones, exponer necesidades no satisfechas, descubrir comunicaciones ineficaces, revelar procesos ineficientes, encontrar ahorros de costos potenciales e identificar oportunidades de investigación y desarrollo. Los procesos CLM bien diseñados proporcionan una base sólida y un enfoque para un CRM eficaz.

Unidad 5: Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM)

El CRM incluye interacciones entre las organizaciones y sus clientes. Este concepto también incluye las tecnologías que las empresas utilizan para administrar y analizar las interacciones y los datos de los clientes en todo el CVC, tales como contactos, oportunidades de ventas, contratos y estado de satisfacción de los clientes. El objetivo es mejorar las relaciones comerciales para ayudar en la retención de clientes y generar ventas.

Figura 4. Una imagen profesional efectiva es importante en las relaciones con el cliente. © CanStockPhoto.com.

CRM implica el desarrollo y la definición de estrategias utilizando software de CRM para apoyar una mejor y más eficaz experiencia del cliente.

Las siguientes son áreas clave que deben ser entendidas al desarrollar estrategias de CRM:

- **¿Quiénes son los clientes?** Las empresas necesitan comprender a las personas con las que están construyendo relaciones. Esto incluye el tipo de industria atendida, el número relativo de clientes alcanzados, la gama de productos requeridos por los clientes y cualquier acuerdo de servicio especial con clientes particulares como entrega fuera de horas, entrega en cantidades no estándar, etc.

- **¿Cómo pueden ambas partes beneficiarse de la relación**? Las empresas necesitan entender cómo sus clientes esperan beneficiarse de la relación. Este beneficio dependerá de la naturaleza de los productos y servicios que ofrecen las empresas y de los clientes. Por ejemplo, si los clientes buscan soporte después de las horas de oficina normales, los proveedores deben poder proporcionar este servicio mientras continúan obteniendo beneficios.

Los procesos y sistemas necesitan ser diseñados e implementados para conducir a una rápida y efectiva identificación y resolución de problemas relacionados con el cliente. Las relaciones deben mejorar a través de una comunicación efectiva y oportuna con un enfoque en la capacidad de respuesta. En CRM, son las personas quienes construyen relaciones; Los sistemas están ahí para apoyar esos esfuerzos de construcción de relaciones.

Un ejemplo de una herramienta de CRM líder es un producto llamado salesforce.com, que permite al personal de servicio al cliente registrar, administrar y analizar fácilmente toda la actividad del cliente en un solo lugar utilizando una suite de software CRM basada en la Web. El personal de servicio al cliente puede monitorear continuamente todo, desde prospectos de ventas y boletos de soporte a la comercialización de canales y análisis de sitios web.

Entendiendo las relaciones entre negocios y cadena de suministro

Para entender el CRM, es importante comprender primero que las relaciones en la cadena de suministro son interacciones entre clientes y proveedores durante un período de tiempo. Si ocurre una o sólo algunas interacciones, esto no se considerará una relación (por ejemplo, pagar por los servicios de UPS o FedEx para transportar un paquete para un cumpleaños).

Figura 5. Empleados trabajando con clientes. © CanStockPhoto.com.

Sin embargo, si se producen muchas interacciones entre clientes y proveedores durante un largo período de tiempo, todos los involucrados se refieren a ella como una relación. Muchas empresas reconocen que existen relaciones una vez que las partes involucradas pasan de la independencia transaccional a la interdependencia en curso (véase la Figura 5).

Herramientas y tecnologías utilizadas en el CRM

Las tecnologías avanzadas son utilizadas por muchas empresas en la gestión de relaciones. Muchas de las mejores compañías de hoy en día gestionan las relaciones con los clientes electrónicamente con los sistemas y software de CRM para gestionar una serie de tareas:

1. Ayudan a recopilar información acerca de los clientes como los patrones de compra, los medios preferidos de compras y los montos de gasto
2. Proporcionan análisis de datos históricos obtenidos de los registros comerciales de los clientes para determinar las preferencias y el comportamiento del cliente
3. Proporcionan acceso a datos entre departamentos o incluso con empresas asociadas
4. Permiten a los clientes tener acceso en línea a sus transacciones
5. Ayudan a comunicarse con los clientes en una manera personalizada, como con textos, correos y sitios de redes sociales

CRM debe ser apoyado eficazmente por la tecnología, que puede incluso ayudar a rastrear las relaciones de los clientes con las empresas. Por ejemplo, pueden ayudar a rastrear puntos de contacto como cartas o llamadas de ventas, frecuencia de compras y la cantidad gastada por cada cliente. Los programas de CRM también pueden usarse para ayudar a rastrear tipos de

interacciones; por ejemplo, pueden rastrear respuestas a correos electrónicos o respuestas a campañas de marketing para asegurar que los clientes reciban comunicaciones dirigidas directamente a sus intereses.

El software de CRM se utiliza para apoyar CRM. El software de CRM eficaz proporciona una vista instantánea de los clientes de una empresa y los prospectos y todas las interacciones de los empleados con ellos. Los paquetes de software de CRM han disminuido en precio y escala, por lo que el software de CRM ahora está disponible para las pequeñas y medianas empresas.

Tipos de Relaciones

En la industria, no es raro que las empresas segmenten a sus clientes basándose en la estrategia general de servicio al cliente, ya que "no todos los clientes son creados iguales". Por lo tanto, existen tres tipos principales de relaciones en la cadena de suministro: Transaccionales, colaborativas y estratégicas. Las relaciones transaccionales implican sólo unas pocas interacciones durante un largo período de tiempo; las relaciones colaborativas se desarrollan cuando los proveedores y los clientes trabajan estrechamente de forma continua para beneficio mutuo y establecen vínculos estrechos; las asociaciones estratégicas ocurren cuando los clientes interactúan con los proveedores como una extensión de sus propias organizaciones.

En los tipos transaccionales de relaciones, también conocidas como relaciones intermedias, los proveedores podrían simplemente ser vendedores o proveedores de productos o servicios, y las empresas sólo interactuar para las compras necesarias. Un desafío con este tipo de relación es la falta de comunicación estrecha. Además, los clientes pueden gastar grandes sumas de dinero en la aceleración de pedidos y en la supervisión de la calidad de los artículos entrantes, y los proveedores pueden ser inflexibles en responder a las necesidades de los clientes.

Una relación colaborativa es de beneficio mutuo. Hay un nivel variable de confianza, pero siempre se requiere cierta confianza. Las empresas trabajan juntas para aumentar el ahorro y las innovaciones, aunque no necesariamente en forma continua. El reto con este tipo de relación es que los compradores y los proveedores deben invertir tiempo en desarrollar la relación en lugar de otras actividades de valor añadido. También puede haber mayores costos de conmutación si surgen problemas con los proveedores.

En una relación estratégica, también conocida como una alianza o asociación estratégica, las empresas cooperan estrechamente para lograr una ventaja mutua. Este tipo de alianza suele basarse en relaciones que se construyen en el tiempo entre las empresas y las personas específicas involucradas. Este tipo de relación es beneficiosa para ambas partes, ya que reduce la incertidumbre, mejora la comunicación, aumenta la lealtad y mejora el desempeño empresarial de todas las partes que trabajan juntas. Los desafíos con esta forma de relación suelen incluir compromisos significativos de recursos por parte de las organizaciones participantes y la necesidad de compartir la propiedad intelectual y la información relacionada con las finanzas, la estrategia, la planificación y las metas. Estos desafíos exponen a todas las empresas involucradas

a una cierta cantidad de riesgo, por lo que la mayoría de las empresas son muy cuidadosas al compartir tales detalles con otras empresas.

Unidad 6: Métricas de rendimiento del servicio

Las métricas de rendimiento del servicio deben considerarse componentes críticos de los indicadores clave de rendimiento (KPI) de una organización. Deben basarse en una buena comunicación y un entendimiento común entre proveedores y clientes de lo que se evaluará y cómo se medirá.

Por ejemplo, un cliente puede solicitar métricas para errores en un pedido específico, mientras que otro puede estar más interesado en los errores de una línea de pedido específica en los pedidos periódicos de manera continua. Las métricas de rendimiento que ayudan a impulsar un excelente servicio al cliente son cada vez más importantes para ayudar a lograr la satisfacción del cliente y un mayor éxito comercial. Se pueden usar varias categorías cuando se mide el rendimiento del servicio. A continuación se presentan ejemplos de métricas comunes que proporcionan formas útiles de examinar y mejorar la logística y el rendimiento de la cadena de suministro:

Entrega

- Entregado/recibido a tiempo
- Tiempo de ciclo del pedido
- Tiempo de respuesta

Figura 6. On-time delivery. Desarrollado por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Costos

- Costos totales entregados
  - Costos de los bienes
  - De transportación
  - De mantenimiento del inventario
  - Por manejo de materiales

Figure 7. Costs. Desarrollado por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Calidad

- Cumplimiento perfecto de pedidos
  - Orden completa
  - Selección precisa del producto
  - Sin daños
  - Facturas exactas

Figura 8. Quality. Desarrollado porLINCS in Supply Chain Management Consortium.

Bloque de aprendizaje 1 Resumen

El servicio al cliente, cuando se lleva a cabo como parte de una estrategia organizacional general, puede conducir a altos niveles de satisfacción del cliente. CRM es un proceso que permite que se acumulen múltiples informaciones sobre los clientes, las ventas, la eficacia de la comercialización, la capacidad de respuesta y las tendencias del mercado. Esta información puede ayudar a mejorar el servicio al cliente, aumentar la eficiencia, reducir costos, aumentar la rentabilidad general y ayudar a mejorar y agilizar los procesos de ventas y marketing. CRM es un enfoque que las organizaciones utilizan para reducir los costos y aumentar la rentabilidad mejorando la lealtad de los clientes.

Los tipos de relaciones comerciales van desde relaciones distantes hasta alianzas estratégicas. Existen varias medidas para evaluar el desempeño de los servicios; Los escogidos deben basarse en una comprensión común de lo que se evaluará y cómo se medirá. Se pueden usar varias categorías al medir el desempeño del servicio, incluyendo el tiempo, la calidad y el costo.

Figura 8. Servicio al Cliente. Desarrollado por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

CLM es un término usado para describir los pasos que las empresas toman para identificar, ganar, administrar y mantener a los clientes. Este enfoque construye valor a largo plazo asegurando que todas las partes de una organización entiendan sus funciones en servir a los clientes.

Bloque de aprendizaje 1: Recursos suplementarios opcionales

Los recursos suplementarios opcionales enumerados a continuación pueden utilizarse para reforzar el contenido cubierto en este bloque de aprendizaje.

Futrell, C. M. (2013). *Fundamentals of selling: Customers for life through service* (13th ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.

Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2009). *Relationship selling* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.

Sheldon, D. H. (2006). *World class sales and operations: A guide to successful implementation and robust execution*. Ft. Lauderdale, FL: J. Ross Publishing.

Bloque de aprendizaje 1: Preguntas de práctica

1. ¿Qué es la gestión de relaciones con los clientes?

    a. Es un enfoque para reducir los costos y aumentar la rentabilidad únicamente mediante el uso de datos para analizar las necesidades del cliente
    b. Es un conjunto de herramientas de software que ayuda a gestionar las relaciones con los clientes
    c. Es un proceso para gestionar clientes difíciles
    d. Es un enfoque para reducir costos y aumentar la rentabilidad mejorando la fidelidad del cliente

2. El servicio al cliente puede definirse como el proceso general o la estrategia que una organización emplea para

    a. Crear satisfacción al cliente
    b. Procesar las devoluciones por garantías
    c. Construir un buen sitio web
    d. Protegerse de los comentarios negativos en las redes sociales

3. ¿Cuál es el mayor desafío asociado con las relaciones colaborativas?

    a. Rara vez alcanzan el tipo de resultados de desempeño que las relaciones de cooperación logran
    b. Las organizaciones deben dedicar tiempo a desarrollar la relación en lugar de otras actividades de valor añadido
    c. Toman una cantidad mínima de tiempo, energía y esfuerzo
    d. Son costosos de implementar y rara vez tienen éxito

4. A las relaciones transaccionales en una cadena de suministros también se les llama

    a. Relaciones cooperativas
    b. Relaciones competitivas
    c. Relaciones intermedias
    d. Relaciones distributivas

5. ¿Cuál de los siguientes términos describe mejor un enfoque que busca generar valor a largo plazo al asegurar que cada parte de una organización entienda su papel en el servicio al cliente??

a. Gestión de calidad
b. Gestión de flujo del valor
c. Gestión de relaciones con los clientes
d. Gestión del ciclo de vida del cliente

6. ¿Cuáles son los tres tipos generales de relaciones con los clientes?

a. Transaccionales, colaborativas y estratégicas
b. Combativas, adversarias y no productivas
c. Cooperativas, intermedias y de corto plazo
d. Estratégicas, limitadas y precavidas

7. ¿Cuáles son los pasos o etapas clave de la gestión del ciclo de vida del cliente (CLM)?

a. Introducción, adquisición, conversión y lealtad
b. Identificar, ganar, administrar y mantener clientes
c. Introducción, crecimiento, madurez y declive
d. Alcanzar, adquirir, mantener y crecer

8. ¿Cuál de los siguientes describe dos o más organizaciones que cooperan y modifican sus objetivos y prácticas de negocio para alcanzar metas y objetivos conjuntos a largo plazo?

a. Intermedia
b. Amistad
c. Joint venture
d. Alianza estratégica

9. ¿Cuáles son tres categorías principales de medidas de desempeño para evaluar el desempeño del servicio al cliente?

a. Retención, calidad, costo y medidas de soporte
b. Tecnología, calidad y medidas de tiempo
c. Entrega, costo y calidad
d. Tiempo, calidad, precio y medidas de soporte

10. ¿Cuándo se debe dedicar tiempo a los clientes para asegurar un buen mantenimiento de las relaciones?

a. Antes, durante y después de la venta
b. Durante el proceso de entrada de la orden únicamente
c. Cuando exista algún problema con la garantía
d. Cuando exista alguna falla en el producto

Bloque de Aprendizaje 2: Habilidades de Comunicación en el Servicio al Cliente

Bloque de aprendizaje 2. Descripción

Este bloque de aprendizaje proporciona una visión general de las habilidades de comunicación y los procesos de comunicación utilizados para proporcionar un excelente servicio al cliente antes, durante y después de una venta. Se revisan diferentes formas de comunicación, tales como escritas, orales, de escucha, no verbales y visuales. Se revisan las barreras a la comunicación, al igual que las directrices para la gestión de clientes exigentes.

Bloque de aprendizaje 2. Objetivos de aprendizaje

Tras completar este bloque de aprendizaje, el alumno será capaz de:

- Entender cómo describir las actividades de comunicación relacionadas con el servicio al cliente
- Identificar y describir diversos métodos de comunicación y sus características
- Interpretar pautas para una comunicación efectiva en el servicio al cliente
- Reconocer las barreras clave para una comunicación efectiva y cómo superarlas

Unidad 1: Comunicación

La comunicación implica la transferencia de información entre las personas. Hay varios métodos de comunicación, y más de uno puede ocurrir a la vez. La comunicación implica enviar y recibir información a través de diferentes métodos: comunicación escrita, comunicación oral, comunicación no verbal y comunicación visual.

Los mensajes y otros métodos de comunicación son dirigidos por los remitentes a través de diversos medios de comunicación, incluyendo comunicación oral o escrita a uno o más receptores. Ser comunicadores eficaces requiere que los trabajadores de negocios comprendan a quién se comunican, el mensaje que comunican y la forma más apropiada de comunicación. La comunicación de ciertos mensajes a veces se logra mejor a través de medios escritos, y la comunicación de otros mensajes

Figura 9. ¿Qué le dice el lenguaje corporal de algunas de estas personas sobre sus conversaciones y cómo responden? Desarrollado por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

se logra mejor a través de medios orales (en persona). A veces, ambos son apropiados, dependiendo de la situación y el tipo de mensaje que se transmite. Para garantizar que una comunicación efectiva ha tenido lugar, es bueno para los comunicadores que obtengan la retroalimentación de los receptores de la información.

Unidad 2: Procesos de Comunicación

Canales de Comunicación

Canal de comunicación es un término utilizado para describir el método de comunicación utilizado. Hay muchas maneras de comunicarse en los negocios de hoy, incluyendo correos electrónicos, mensajes de voz, teléfonos, textos, chats de mensajería instantánea y redes sociales. Es crucial elegir el canal de comunicación apropiado para cada tipo de comunicación. Por ejemplo, la comunicación escrita se utiliza mejor para transmitir mensajes a grandes grupos de personas si se necesita poca o ninguna interacción. Cuando se comunican mensajes más complejos que requieren retroalimentación directa, la comunicación oral es la mejor. Además, muchas personas reciben mensajes mejor en forma oral o escrita, mientras que otros prefieren mensajes visuales que incluyen gráficos, imágenes y gráficos.

Comunicación escrita

Excelentes habilidades de escritura son importantes para comunicarse bien en los negocios, ya que pueden ayudar a enviar mensajes a audiencias mucho más grandes que nunca sería posible a través de conversaciones en persona o por teléfono. La gramática correcta, la ortografía y la puntuación son importantes en las comunicaciones escritas. Los lectores forman opiniones de los autores y las organizaciones que representan con base en la claridad y la calidad del contenido en la comunicación escrita. Incluso los errores simples pueden llevar a los lectores a formar impresiones negativas duraderas. Además de la gramática, la ortografía y la puntuación, es importante considerar la audiencia y escribir con ellos en mente. La escritura eficaz permite a los lectores comprender rápidamente y completamente todo lo que se está comunicando.

Comunicación Oral

La comunicación oral es otro método importante de comunicación de la información; Implica el uso de la palabra hablada para entregar mensajes. Comunicarse en persona con dos o más personas y hablar en público son dos ejemplos de comunicación oral (SkillsYouNeed.com, 2011-2015). Pueden surgir varios problemas al comunicarse oralmente, incluyendo malentendidos y manipulación de las barreras lingüísticas.

La Escucha en la Comunicación

Escuchar es otro medio importante de comunicación en los negocios porque escuchar eficazmente requiere un esfuerzo activo para entender a los demás. Las siguientes pautas ayudarán a cualquiera que quiera aprender a escuchar para entender la comunicación de los demás:

- Escuchar los significados detrás de sus palabras

- Buscar aclaración siempre que no se entiendan mensajes
- Después de aprender habilidades de escucha apropiadas, aplíquelas al recibir mensajes clave
- Evitar los obstáculos a la escucha eficaz, tales como tener ideas preconcebidas, pensar con anticipación y pensar en temas no relacionados con los que están siendo discutidos

Comunicación No Verbal

La comunicación no verbal puede enviar un mensaje mucho más claro que la comunicación oral; incluye gestos de las manos, expresiones faciales y tono de voz. Lo que se comunica oralmente ya través del lenguaje corporal puede ser completamente diferente; también puede enfatizar o minimizar lo que se dice durante la comunicación oral.

La forma en que la gente escucha, mira, se mueve y reacciona envía mensajes. Cuando las señales no verbales se emparejan bien con las palabras habladas, la confianza, la claridad y la relación pueden aumentar; sin embargo, cuando las señales no verbales no se emparejan bien con lo que se dice, la tensión, la confusión y hasta la desconfianza pueden desarrollarse. Una conciencia básica de la comunicación no verbal y cómo interpretarla puede ayudar a mejorar las interacciones con los demás.

Comunicación Visual

La comunicación visual usa imágenes para persuadir, entretener, informar e iluminar a los clientes o clientes potenciales sobre productos, ideas y mensajes. La comunicación visual incluye signos, fotografías, tablas y diagramas, entre otras herramientas; También incluye diferentes tipos de tecnología visual como televisores, DVDs y pantallas de computadora.

Unidad 3: Barreras para la Comunicación

La información es malentendida con frecuencia debido a las barreras en la comunicación, las cuales causan que la gente vea y escuche cosas diferente de lo que hacen otros. Múltiples barreras pueden presentarse al mismo tiempo para ambos emisores y receptores. Las barreras comunes para la comunicación incluyen:

- **Uso de términos desconocidos:** se deben usar términos simples y claros en lugar de palabras ambiguas y lenguaje lleno de jerga
- **Falta de atención de los receptores:** Los receptores de información y comunicación deben centrarse en escuchar lo que se está comunicando
- **Diferencias lingüísticas:** El uso de intérpretes puede ayudar a los comunicadores a superar las diferencias lingüísticas. Si la contratación de intérpretes es imposible, entonces el uso de un lenguaje simple y directo es crucial
- **Diferencias de puntos de vista o percepciones:** los comunicadores deben ser sensibles a esta barrera e intentar comunicarse de modo que incluso aquellos con opiniones y experiencias diferentes puedan entender mensajes
- **Diferencias culturales:** los antecedentes culturales influyen en la manera en que la gente

piensa y se comunica, por lo que es importante ser consciente de estas diferencias y ajustar los estilos de comunicación y el contenido de acuerdo

- **Ideas y nociones preconcebidas:** al comunicarse con otros, las ideas preconcebidas pueden afectar el resultado de las conversaciones, por lo que los comunicadores deben tener esto en cuenta y evitar que estas nociones influyan en sus pensamientos

Al comunicarse, es importante ser conscientes de estas barreras para una comunicación efectiva y buscar formas de superarlas.

Unidad 4: Directrices para una comunicación eficaz

Comunicar eficazmente requiere diferentes esfuerzos de varias partes: los receptores de comunicación deben centrarse en lo que se está comunicando, mientras que los remitentes siempre deben pensar en cómo los mensajes que están enviando podrían ser recibidos. Una comunicación clara puede ayudar a evitar malentendidos y posibles conflictos.

Uso de palabras

Usar palabras específicas, completas y substantivas es importante; Puede incluso hacer o romper una relación con un cliente. También es importante comunicarse usando palabras que sean positivas, optimistas y constructivas, como pueden y quieren; este tipo de palabras muestran confianza y utilidad. Las palabras y frases negativas como no pueden o no, expresan lo contrario. Por ejemplo, en lugar de decir: "No podemos hacer que XYZ se haga a tiempo si ABC no llega pronto", una expresión más apropiada sería: "Mientras ABC llegue a tiempo, entonces XYZ puede ser completado a tiempo. "

Unidad 5: Gestión de Clientes Desafiantes

Cada compañía tiene que tratar con clientes desafiantes, pero algunos tienen conflictos internos que expresan a otros en una manera desafiadora o incluso de confrontación. El mundo de hoy está lleno de personalidades únicas, muchas de las cuales pueden encontrarse como defensivas y negativas.

Figura 10. Cliente enojado. © CanStockPhoto.com.

Tipos de Clientes Desafiantes

La mayoría de los clientes desafiantes caen en una de las siguientes categorías:

- Individuos que están enojados o abiertamente antagonistas y agresivos
- Que carecen de buenas habilidades de comunicación o no pueden expresar bien sus

pensamientos
- Que tienen una actitud de arrogancia o supremacía
- Que atacan personalmente a otros, generalmente empleados, pero a veces otros clientes
- Individuos que son demasiado habladores

Prevención de Interacciones Desafiadoras con Clientes

Los representantes de servicio al cliente deben tener cuidado al manejar a los clientes para que no creen involuntariamente interacciones desariaforas con los clientes. Estas interacciones pueden ser creadas por cualquiera de los siguientes:

- **Hacer esperar a los clientes:** es importante recordar que el tiempo de los clientes y sus necesidades son valiosas, por lo que tomar un tiempo excesivo o hacerlos esperar puede crear un cliente difícil
- **Compartir malos estados de ánimo:** La vida le sucede a todos, pero debe evitarse la creación de una situación desafiante compartiendo las frustraciones de su propia vida.
- **Olvidar a los clientes habituales**: para escapar de encuentros incómodos con clientes leales, es importante conocer sus nombres y hacerlos sentir bienvenidos
- **Hacer comentarios negativos:** Hacer comentarios inteligentes puede crear o agravar a los clientes desafiantes, por lo que los comentarios de esta naturaleza deben ser evitados

Métodos de Escuchar a los Clientes

El escuchar es un proceso activo y aprendido mediante el cual se entiende un mensaje y se usa otro mensaje para responder; Escuchar bien debe ser practicado. Manejar a los clientes desafiantes se logra mejor escuchándolos primero para comprender las causas de su situación y frustración, transmitiendo su comprensión y empatía de nuevo a ellos, y luego detallando los planes para resolver los problemas.

Pasos Clave para la Resolución de Problemas del Cliente

Los siguientes son los pasos clave involucrados en la resolución de problemas del cliente; Pueden ser utilizados por casi cualquier negocio para retener clientes:

1. **Escuchar:** Dejar que los clientes hablen sin interrupción
2. **Reconocimiento:** Demostrar comprensión y disculparse por la situación; Los clientes serán más receptivos a las soluciones si reciben la atención y comprensión que quieren
3. **Resolver:** Ofrecer a los clientes soluciones reales y hacerles saber lo que se puede hacer por ellos en lugar de pensar en lo que no se puede hacer
4.
- **Agradezca:** Agradezca a los clientes por las compras; Si están satisfechos, divulgarán sus

esfuerzos

Plan de Gestión de Problemas

Cada problema o queja del cliente debe documentarse para que se pueda desarrollar un plan de gestión de problemas. Este plan podría ser una serie de investigaciones y acciones por parte de los representantes de servicio al cliente. El plan de gestión de problemas especificará cómo se manejarán los niveles de problemas con los supervisores y los gerentes y cómo se tratará a los clientes durante todo el ciclo de gestión de problemas, lo que incluye los pasos de identificar un problema y resolverlo.

Bloque de Aprendizaje 2. Resumen

Figura 9. Servicio al Cliente. Desarrollado por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Canal de comunicación es un término utilizado para describir un método particular de comunicación. La comunicación implica el movimiento de información entre personas y lugares. Hay varios métodos de comunicación, más de uno de los cuales puede ocurrir al mismo tiempo. Ser comunicadores eficaces requiere que el personal comprenda con quién se comunican, los mensajes que comunican y la forma más apropiada de comunicación.

La comunicación oral implica el uso de la palabra hablada para transmitir mensajes. Escuchar es un medio importante de comunicación porque escuchar eficazmente requiere un esfuerzo activo para entender a los demás. Una conciencia básica de la comunicación no verbal y cómo interpretarla puede ayudar a mejorar las interacciones. Excelentes habilidades de escritura son importantes para comunicarse bien en los negocios porque pueden ayudar a enviar mensajes a audiencias mucho más amplias de lo que es posible a través de conversaciones en persona o por teléfono. La comunicación visual utiliza imágenes para persuadir, entretener, informar e iluminar a los clientes o clientes potenciales sobre productos e ideas.

La información es a menudo mal entendida debido a las barreras a la comunicación, que hacen que la gente vea y oiga cosas de manera diferente que otros. Las barreras comunes a la comunicación incluyen diferencias de lenguaje, diferencias culturales y nociones preconcebidas.

Bloque de Aprendizaje 2. Recursos suplementarios

El recurso suplementario opcional enumerado a continuación puede utilizarse para reforzar el contenido cubierto en este bloque de aprendizaje.

Harris, E. K. (2012). *Customer service: A practical approach* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Bloque de Aprendizaje 2. Preguntas de Práctica

1. Todos lo siguientes se consideran categorías de comunicación en el proceso de servicio al cliente, excepto

   a. Comunicación escrita
   b. Comunicación de la señal de la bandera
   c. Comunicación visual
   d. Comunicación no verbal

2. ¿La comunicación involucra cuál de los siguientes métodos de información?

   a. Recepción y procesamiento
   b. Escuchar y recibir
   c. Escuchar y procesar
   d. Enviar y recibir

3. ¿Cuál de las siguientes no es una interacción que pueda crear a un cliente desafiante?
   a. Hacer esperar a los clientes
   b. Tener un mal humor
   c. Hacer comentarios negativos
   d. Resolver rápidamente un problema

4. ¿Cuál método de comunicación requiere un esfuerzo efectivo para entender a otros?

   a. Hablar
   b. Escuchar
   c. Corresponder
   d. Escribir

5. ¿Cuál término es utilizado para describir los diferentes métodos de comunicación?

   a. Transporte
   b. Comunicación bi-lateral
   c. Canales de comunicación
   d. Trascendencia

6. La comunicación escrita es particularmente efectiva para comunicar mensajes a ¿qué tipo de

audiencia?

a. Grande
b. Pequeña
c. Privada
d. Cerrada

7. Expresiones, movimientos de manos y ojos y gestos son ejemplos de ¿qué tipo de comunicación?

a. Comunicación escrita
b. No verbal
c. Visual
d. Oral

8. Todos los siguientes son verdaderos cuando se escucha para entender excepto:

a. No buscar el significado detrás de las palabras
b. Buscar aclaraciones cuando el mensaje no se entiende
c. Trabajar para aplicar habilidades de escucha aprepiadas cuando se recibe el mensaje
d. Trabajar para evitar los obstáculos para una escucha eficaz

9. Todas las siguientes son consideradas barreras para una comunicación efectiva excepto:

a. Relevancia para el receptor
b. Jerga
c. Diferencias de lenguaje
d. Diferencias culturales

10. Un cliente que está enojado, que es un antagonista y agresivo puede clasificarse como un
a. Cliente contento
b. Cliente desafiante
c. Cliente que retorna
d. Cliente esporádico

Bloque de Aprendizaje 3: El proceso de Pedido

Bloque de aprendizaje 3. Descripción

Este bloque de aprendizaje describe el proceso de pedido y proporciona información sobre la función del servicio al cliente en la ejecución de pedidos de clientes. Se discuten las actividades y la importancia de saber cómo se manejan los pedidos, gestionar las relaciones con los clientes y cumplir con los pedidos. El bloque de aprendizaje también proporciona una visión general de los procedimientos, procesos y estrategias que forman parte del proceso de gestión de pedidos, junto con los sistemas utilizados para colocar, rastrear, gestionar y cumplir los pedidos.

Bloque de Aprendizaje 3. Objetivos de Aprendizaje

Tras completar este bloque de aprendizaje, el alumno será capaz de:

- Demostrar conocimiento del proceso general de gestión de pedidos
- Comprender cómo se logra la gestión de pedidos y el procesamiento de pedidos
- Reconocer cómo las empresas rastrean y supervisan pedidos en la de la cadena de suministro
- Ejecutar los pasos en el proceso de cumplimiento de órdenes
- Implementar aspectos clave del uso de diferentes tecnologías, sistemas y herramientas en el proceso de pedido.
- Evaluar el impacto de un servicio al cliente efectivo, en especial en la resolución de problemas
- Crear buenas prácticas para el proceso de pedido

Unidad 1: Sistemas y Tecnologías

El proceso de gestión de pedidos comienza con la solicitud / llegada del cliente, que puede ir desde solicitudes generales a solicitudes específicas de productos o servicios. Muchos clientes llaman, escriben, envían por correo electrónico o hacen preguntas en persona relacionadas con las siguientes materias:

- Especificaciones de productos
- Precio
- Disponibilidad
- Descuentos potenciales

Estas solicitudes podrían ser seguidas por los clientes que realizan pedidos o solicitudes de información adicional. Para muchas organizaciones, los pedidos de los clientes se introducen manualmente en sistemas de entrada de órdenes. Los clientes de muchas otras organizaciones,

sin embargo, realizan sus pedidos a través de Internet, por lo que sus pedidos se ingresan automáticamente en el sistema.

Sistema de Gestión de Pedidos (OMS)

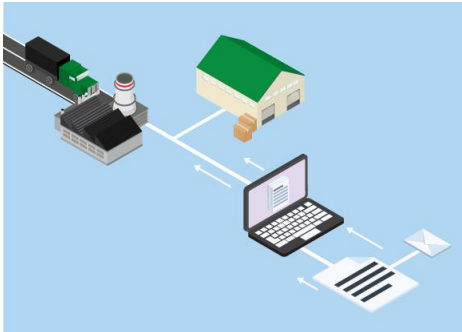

Figura 11. Sistemas de gestión de pedidos. Desarrollado por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Los Sistemas de gestión de pedidos (OMS) se usan para apoyar el proceso de pedido a través de la automatización. También proporcionan información constantemente actualizada sobre inventario, una base de datos de proveedores, una base de datos de clientes, un registro de devoluciones y devoluciones de clientes, información sobre facturación y pagos, registros de procesamiento de pedidos e información del libro mayor. Los beneficios de un OMS bien implementado incluyen una mejor visibilidad de las ventas, mejores relaciones con los clientes y un eficiente procesamiento de pedidos con mínimos retrasos y retrasos.

Gestión de pedidos de Comercio Electrónico

El comercio electrónico consiste en vender y comprar bienes y servicios utilizando Internet para transmitir información y transferir fondos. El comercio electrónico y las compañías de ayuda del OMS de la venta al por menor mejoran el proceso de orden, inventario de la pista, venden en línea, y proporcionan muchos otros servicios. La mayoría de las empresas minoristas en línea tienen algún tipo de OMS.

Tecnología de Gestión de Pedidos

La tecnología puede no sólo apoyar todo el proceso de pedidos de principio a fin, sino que también puede garantizar procesos de retorno eficaces y eficientes para los clientes. Varias tecnologías ayudan a apoyar el proceso de gestión de pedidos:

- Teléfono, fax y mail
- Internet
- Intercambio electrónico de datos (EDI)
- Códigos de barras
- Tecnología en el Punto de venta (POS)
- OMS

Teléfono, Fax y Mail

El teléfono, el fax, y el correo son los medios tradicionales de tomar, de confirmar, de consultar, y de seguir órdenes. Durante mucho tiempo han sido muy utilizados por las empresas para fines de comunicación y de negocios. Hoy en día, los teléfonos, fax y correo siguen siendo populares; Sin embargo, han sido reemplazados en gran medida por el uso de Internet por parte de las empresas.

Internet

Internet es un sistema mundial de redes conectadas por diferentes tecnologías y que proporciona una gran cantidad de recursos para las empresas. Se utiliza a menudo para colocar y seguir órdenes.

Las interacciones de Internet entre vendedores y compradores pueden variar ampliamente, dependiendo de las industrias, productos y servicios. Por ejemplo, una empresa B2C como Dell vende computadoras a los usuarios finales a través de su sitio web. Un negocio B2B como Nabisco puede enlazarse electrónicamente a través de Internet con los sistemas de gestión de inventario de los mercados a los que venden sus productos.

Intercambio Electrónico de Datos (EDI)

EDI implica el intercambio directo de información entre computadoras. En muchas empresas, EDI ha reemplazado el envío por fax y correo de documentos en papel; Se ha empleado para mejorar la eficiencia en todas las industrias imaginables. Muchas empresas también requieren que sus proveedores utilicen EDI. Ejemplos de transacciones EDI incluyen:

- Una compañía compradora transmite especificaciones de pedido (por ejemplo, números de producto, cantidades y fechas de recepción deseadas) a una empresa vendedora
- Una empresa vendedora transmite información de factura de pedido (por ejemplo, términos de coste y de pago) a una empresa compradora

Códigos de Barras

Los códigos de barras presentan información en patrones visuales que las máquinas pueden leer. Los escáneres de códigos de barras leen un patrón de barras en blanco y negro que representan un conjunto de caracteres. Este patrón se convierte entonces en líneas de texto que las computadoras pueden entender. Muchas compañías utilizan códigos de barras en las tiendas, en los mostradores de pago y en todas sus cadenas de suministro. Los códigos de barras se utilizan en prácticamente todas las áreas a lo largo de la cadena de suministro, como la fabricación de vehículos, el seguimiento de documentos, el control del tiempo y el acceso a la seguridad.

Tecnología en los Puntos de Venta (POS)

La tecnología POS, o checkout, es donde se completan las transacciones de ventas y donde los clientes realizan pagos y reciben las compras. Los minoristas utilizan balanzas, escáneres y cajas

registradoras electrónicas y manuales junto con esta tecnología. Por ejemplo, los supermercados usan básculas en el punto de venta para pesar el producto.

La información proporcionada en la etapa POS se traduce entonces en precios para productos, aparece en una pantalla en el registro y se incluye en los recibos y se imprime en ellos. Las tecnologías modernas de TPV se utilizan a menudo para actualizar el uso de inventario a medida que se adquieren los bienes; Esta información se retransmite a otras partes de las organizaciones, incluyendo almacenes y contactos de proveedores.

Unidad 2: Pedidos de los Clientes

El proceso de pedido del cliente comienza cuando los clientes interactúan con empresas como minorista, mayorista o proveedor de materiales e incluye el trabajo directamente relacionado con la recepción y el cumplimiento de los pedidos de los clientes. Normalmente, los clientes comienzan este ciclo, que se centra en satisfacer la demanda de los clientes. Los pasos clave involucrados en el proceso de pedido del cliente se describen a continuación y se explican en los párrafos siguientes:

- Solicitud / llegada del cliente
- Entrada de pedido de cliente
- Cumplimiento de pedidos de cliente
- Recibo de pedido del cliente
- Factura de pedido del cliente

Solicitud/Llegada del Cliente

El proceso de gestión de pedidos comienza con los clientes que llegan a una ubicación de compra o solicitan información de proveedores potenciales. Estas consultas pueden incluir precios, especificaciones de productos, disponibilidad o plazos de entrega (por ejemplo, un cliente ingresa a una tienda de artículos electrónicos, llama a la compañía de electrónica para preguntar sobre un artículo o usa Internet para ordenar un artículo en línea).

Empresa a Cliente (B2C)	Empresa a Empresa (B2B)

En la cadena de suministro B2C, el punto de partida en el proceso de la cadena de suministro es la llegada física del cliente. Aquí, el servicio al cliente se centra en proporcionar a los clientes una amplia selección de productos adecuados para ayudar a impulsar una venta. Usando el ejemplo del almacén de la electrónica, este paso de la petición / de la llegada puede implicar el trabajo con el cliente mirando diversos artículos y proporcionando el consejo relacionado con el producto. Se requerirían tareas similares para los clientes que soliciten información por teléfono o por medio de un sitio web (por ejemplo, responder preguntas sobre productos específicos, incluidas opciones de búsqueda para buscar determinados productos e información de la empresa)	En la cadena de suministro B2B, sin embargo, el proceso de pedido puede comenzar de varias maneras: • Un representante de ventas puede visitar o llamar a los clientes para discutir sus necesidades (vea la Figura 10) • Un cliente puede acceder a sitios web o catálogos de proveedores para conocer sus productos. Para los clientes clave, los proveedores pueden adaptar sus sitios web y crear un portal con información adaptada específicamente a esos clientes, optimizando así sus experiencias de pedidos • Un cliente puede asistir a un showroom o centro de distribución y realizar un pedido

Ya sea que las empresas estén involucradas en las cadenas de suministro B2C o B2B, el principal objetivo del proceso de solicitud / llegada del cliente es asegurar que los clientes sean tratados con cortesía y asistidos de manera eficiente. En el largo plazo, esto asegura una buena experiencia del cliente antes de la venta y puede conducir a un cliente que ponga una orden.

Figura 12. Llevada del cliente. Desarrollado por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Entrada de Pedido del Cliente

Las entradas de pedidos de los clientes implican que los clientes informen a los vendedores y proveedores de bienes acerca de los productos que desean comprar. En una tienda de electrónicos, los clientes podrían depositar los artículos que desean comprar en carritos de compra y llevarlos al mostrador para checar sus elecciones. En los sitios web y con las empresas que envían sus pedidos por correo, las entradas de pedido pueden ser enviadas vía mail por los proveedores o pueden ser colocadas en un carrito de compras virtual. El desafío principal en la entrada de pedido es asegurarse de que el pedido es correcto, llevado en un tiempo adecuado y comunicado a través de la cadena de suministros (Chopra & Meindl, 2004).

Figura 13.Entrada de pedido. Desarrollado por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Cumplimiento de pedidos del cliente

El cumplimiento de pedido del cliente incluye ciertos pasos para asegurar que los clientes reciban

- Los productos correctos
- En la cantidad adecuada
- Al tiempo programado y
- Con el nivel apropiado de calidad.

Las fallas en lograr cualquiera de estos criterios resultarán en una orden imperfecta. Este proceso incluye recepción de pedidos, llenado de pedidos, facturación, embarque, seguimiento, manejo de devoluciones y provisión de servicios posventa, cada cual tiene su propio set de pasos y salidas. El objetivo final del llenado de los pedidos es completar las órdenes a su vez que satisfacen las fechas de entrega prometidas con las correctas cantidades y condiciones, todo mientras administran los costos totales.

Figura 14. Cumplimiento de pedidos. Desarrollado por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Recibo de Pedido del Cliente

Este elemento del proceso implica la recepción y aceptación de pedidos del cliente. Durante este proceso, los clientes revisan la cantidad y calidad de los productos entregados; si ellos tienen pedidos incompletos o dañados, los detalles son grabados y los proveedores notificados. Si esto ocurre, los clientes pueden retener los pagos hasta que las deficiencias son corregidas. Los clientes pueden también requerir un reporte de acciones correctivas del proveedor para indicarle las deficiencias que ocurrieron y las acciones correctivas tomadas. Los clientes entonces firman que han recibido sus pedidos correctos en la cantidad adecuada.

Figura 15. Recepción de pedidos. Desarrollado por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Facturación de Pedidos del Cliente

Cuando los clientes colocan sus pedidos, ellos reciben una factura. En los mostradores de salida, por ejemplo, las facturas regularmente se presentan en papel o en electrónico en la caja. Cuando las órdenes son enviadas a los clientes, las facturas en papel normalmente acompañan a los bienes. Las facturas establecen el monto que adeuda y los términos de pago,tales como el número de días que los clientes tienne para pagar la factura, cualquier reducción acordada en los costos por pago anticipado, penalizaciones por

pagos tardíos y la forma de pago requerida (por ejemplo, a través de un cheque o por transferencia bancaria). Cuando las facturas son recibidas por los clientes, ellos las comparan con los términos y condiciones estipulados. Si es satisfactorio, las facturas se pagan.

En un ambiente B2B, las empresas usan tarjetas de compras, también conocidas como PCards que son tarjetas de cargo a las empresas que permiten que los bienes y servicios sean comprados sin usar procesos de compra tradicionales y eliminando la necesidad de emitir facturas por pagos. Las compañías normalmente usan PCards para adquirir bienes y servicios de bajo valor. El software está disponible para estos tipos de programas para eliminar la necesidad de notas de remisióno facturas, proporcionando declaraciones electrónicas según sea necesario.

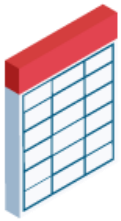

Figura 16. Notas de remisión. Desarrollado por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Unidad 3: Seguimiento y Monitoreo de Pedidos

Cuando los pedidos son colocados, es responsabilidad de la compañía que recibe los pedidos asegurarse que son llenados por completo a tiempo, sin defectos de calidad (*vea Figura 4).*Los siguientes pasos son típicos cuando se llenan, siguen y monitorean los pedidos de los clientes:

1. Los pedidos son iniciados por los clientes
2. Los pedidos son validados para correcciones
3. El servicio al cliente introduce el pedido al sistema
4. La administración del inventario evalúa la disponibilidad de cantidades suficientes
5. Se inician las Picking Slips
6. Las operaciones de almacén recolecciona lo que requiere del inventario
7. Se realizan controles de calidad para asegurar que no haya daños
8. Los pedidos se envasan en materiales de embalaje apropiados
9. Las etiquetas se imprimen y se adjuntan a las cajas
10. Las cajas están organizadas en una zona de transición para el transporte
11. Los pedidos se transportan
12. Se actualiza el sistema de transporte y se notifica al servicio al cliente
13. El servicio de atención al cliente proporciona datos y estado de envío a los clientes
14. Se solicita retroalimentación a los clientes sobre la satisfacción de sus pedidos.

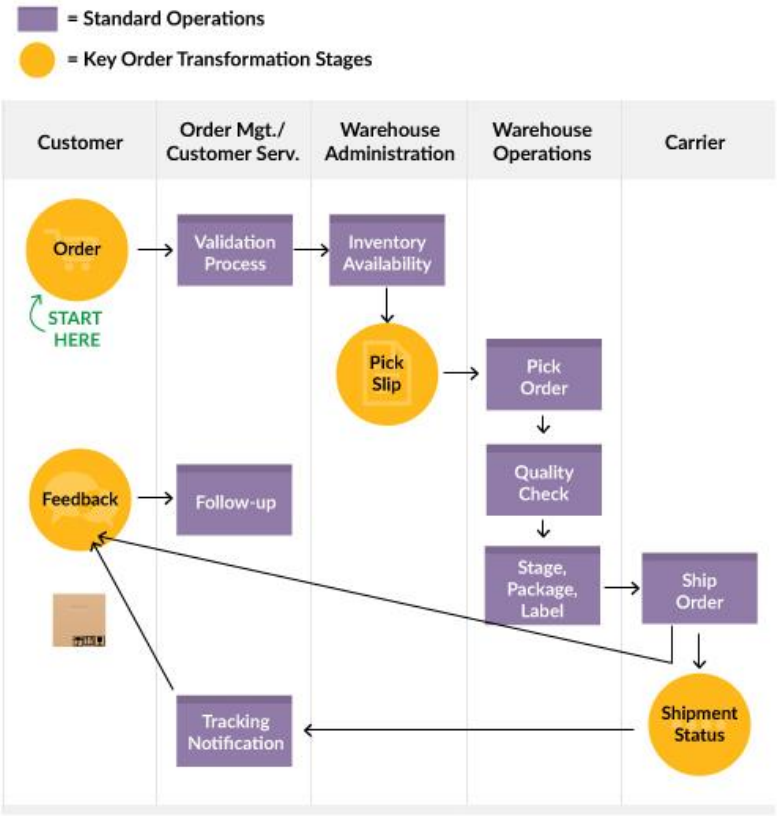

Figura 17. Segumiento y monitoreo de pedidos. Desarrollado por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Responsabilidades Básicas de los Representantes de Servicio al Cliente

Los pasos anteriores representan el flujo de pedidos que se ejecuta a través de empresas de clientes que colocan sus pedidos a los clientes que reciben sus pedidos y proporcionar retroalimentación. Representantes de servicio al cliente son responsables de seguimiento de pedidos y gestión para asegurar que todos los pasos se llevan a cabo de manera oportuna y los clientes reciben sus productos en su totalidad, a tiempo y sin daños. Si surgen problemas, los representantes del servicio al cliente son responsables de seguir con los clientes para resolver estos problemas. Esto puede implicar que las empresas devuelvan órdenes, reembolsen los honorarios de los clientes o reemplacen los envíos a los clientes y aceleren los envíos de artículos retrasados a los clientes (vea el Bloque de Aprendizaje 4 para obtener más información sobre cómo manejar devoluciones de clientes y logística inversa).

Unidad 4: Mejoras y Métricas del Proceso de Pedidos

Las empresas que se destacan en el cumplimiento de los pedidos de los clientes minimizan las actividades que son poco costosas y agregan poco o ningún valor al rediseñar sus procesos. Como ejemplo, una pequeña empresa de cableado ubicada en el este de Estados Unidos (Estados

Figura 18. Estrategia y ejecución. Desarrollado por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Unidos) comenzó a ver a sus clientes migrando hacia nuevos competidores extranjeros. Las amenazas de nuevos competidores y clientes mundiales que comenzaron a exigir precios más bajos hicieron que esta empresa considerara la mejor manera de responder. En lugar de trasladar su producción a China (la reacción inmediata de muchas empresas estadounidenses), esta empresa decidió que ofrecer a los clientes flexibilidad de volumen, productos de alta calidad y plazos de entrega más cortos ofrecía la mejor oportunidad para desafiar a nuevos competidores.

Rediseñar su proceso de cumplimiento de pedidos permitió a esta compañía de cableado reducir su plazo de entrega de pedidos de 20 días a 12 días, una reducción del 40%. Los clientes respondieron positivamente porque los plazos más cortos les permitieron reducir sus horizontes de planificación, lo que ayuda a reducir la incertidumbre en la cadena de suministro. Al final, el rediseño de la compañía eliminó los desperdicios y minimizó las actividades que no agregaron valor, lo que redujo los costos a lo largo de la cadena de suministro en lugar de ser desplazado de una parte de la misma a otra.

Sistemas de Información y Cumplimiento de Pedidos

Las principales empresas dependen en gran medida de los sistemas electrónicos para apoyar sus esfuerzos de cumplimiento. Las empresas que sobresalen en el cumplimiento de pedidos entienden la importancia del control de inventario. Una parte importante del control de inventario es la integridad del registro, que es la salida de procesos y procedimientos que aseguran que la cantidad de material en la mano es igual a la cantidad de material registrado en los sistemas informáticos de una empresa.

Figura 19. Tecnología de Información. Desarrollado por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Métricas de Rendimiento del Cumplimiento de Pedidos

Una serie de métricas relacionadas con el cumplimiento se utilizan para determinar la capacidad de las empresas para cumplir con los criterios de un pedido perfecto: órdenes que se entregan en el lugar correcto, en el momento adecuado, en las condiciones adecuadas, en el paquete adecuado La cantidad correcta, con la documentación correcta, y con la factura correcta. Los indicadores que proporcionan orientación para lograr el orden perfecto y el proceso de cumplimiento incluyen la

Figura 20. Indicadores. Desarrollado por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

tasa de llenado de pedidos, el tiempo de ciclo de pedido, la entrega a tiempo, los indicadores de exactitud de inventario y el tiempo de ciclo de pedido a efectivo. Los líderes de Cumplimiento tienen un conjunto de KPIs enfocados directamente en lo bien que cumplen las expectativas de los pedidos de los clientes.

Ejemplos de Métricas Claves

Todas las empresas quieren tener un buen desempeño cuando manejan clientes. Para asegurar que están siendo eficientes y eficaces cuando se trata con sus clientes, la mayoría de las empresas tienen métricas de rendimiento específico para medir el éxito en la consecución de la satisfacción del cliente. Las métricas deben centrarse en las necesidades y expectativas de los clientes.

Por ejemplo, los clientes no suelen preocuparse cuando los pedidos se envían desde los almacenes, pero están mucho más interesados en que sus pedidos lleguen a tiempo a la ubicación correcta. Por lo tanto, la medición cuando se envían los pedidos puede no ser una métrica eficaz; En cambio, saber cuándo y dónde los clientes reciben sus pedidos puede ser una mejor unidad de medida.

Todas las compañías deben seguir las siguientes métricas clave:

- **Errores de selección de pedidos:** ocurren cuando los selectores de pedidos seleccionan los artículos incorrectos o cantidades incorrectas
- • **Errores de envío del producto:** Ocurren cuando se envían artículos incorrectos o cantidades incorrectas
- • **Tiempo de ciclo de pedido estándar o planificado:** Tiempo total que debe tomarse desde que los pedidos son recibidos por los proveedores hasta que los pedidos se envían a los clientes
- • **Promedio de tiempo para completar un pedido:** El tiempo medio que tarda una orden en completarse desde el momento en que se recibe hasta el momento en que se envía
- • **Número de pedidos devueltos:** El número de pedidos devueltos por cualquier motivo (un subconjunto de esta medida sería el número de pedidos devueltos por razones específicas, incluidos los artículos incorrectos entregados, cantidades incorrectas entregadas, artículos dañados, artículos incorrectos ordenados, etc. .)
- • **Costos de órdenes:** Los costos de tomar órdenes, proveer servicio al cliente, almacenar y mantener el inventario y enviar y rastrear productos para asegurar la entrega

Unidad 5: Mejores Prácticas en la Gestión de Pedidos

Cuando los pedidos se envían a las empresas, es importante que se llenen, envíen y reciban de manera oportuna, con los productos correctos, en las cantidades correctas y sin ningún daño. En la mayor medida posible, la automatización debe utilizarse en el llenado de pedidos para ayudar a que el proceso se mueva rápida y eficientemente. Un OMS optimizado puede ayudar a reducir los costos y mejorar la satisfacción del cliente. Las siguientes son buenas prácticas de gestión de pedidos:

- **Comunicación con los clientes:** Cuando llegan los pedidos, deben actuar para que se cumplan lo más rápido posible, normalmente en un almacén. Un OMS puede ser utilizado para facilitar este proceso para que el cumplimiento de los pedidos se realice en el menor tiempo posible. Es una buena práctica comunicarse regularmente sobre el estado de los pedidos con los clientes
- **Consolidación de órdenes:** Los clientes pueden comprar productos de diferentes ubicaciones y en diferentes puntos dentro de un corto período de tiempo (por ejemplo, a través de sitios web y centros de llamadas). Tener un sistema para consolidar estos pedidos es importante
- **Gestión de inventario:** Cuando se realizan pedidos, los sistemas de entrada de pedidos deberían actualizar idealmente los registros de inventario de las compañías. La vinculación ayuda a evitar tener que hacer pedidos pendientes o procesar reembolsos cuando los artículos pedidos no están en stock; Por lo tanto, un OMS también debe vincularse perfectamente a información de inventario en tiempo real
- **Automatización del proceso:** Siempre que sea posible, el proceso de pedido debe ser automatizado. La automatización ayuda a reducir el esfuerzo manual que implica el proceso de pedido y reduce los errores que ocurren a menudo al ingresar manualmente la información de pedido. Tener una OMS eficaz en su lugar también debe ayudar a acelerar el proceso general de la orden y el cumplimiento

Bloque de Aprendizaje 3 Resumen

Figura 9. Servicio al cliente. Desarrollado por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

El proceso de pedido del cliente comienza cuando los clientes interactúan con proveedores como minoristas, mayoristas o proveedores de materiales e incluye el trabajo directamente involucrado en el cumplimiento de los pedidos de los clientes. Cuando las órdenes se han colocado, las empresas deben asegurarse de que se llenan a tiempo y en su totalidad sin defectos de calidad. Para garantizar la eficiencia y la efectividad de sus clientes, la mayoría de las empresas tienen métricas de rendimiento específicas para medir su éxito en el logro de estos objetivos. La experiencia del cliente de cómo se resuelven los problemas afectará si continúan haciendo negocios con una compañía.

Las herramientas de software como CRM pueden utilizarse para ayudar a gestionar las relaciones con los clientes y todos los aspectos de la interacción entre las empresas y sus clientes. Una serie de tecnologías también facilitan y apoyan el proceso de pedidos, incluyendo teléfono, fax, correo electrónico, Internet, EDI, código de barras, tecnología POS y un OMS. En general, se pueden utilizar varias buenas prácticas dentro del proceso de pedidos, como la comunicación con los clientes, la consolidación de pedidos, la gestión del inventario y la automatización del proceso de pedidos en la mayor medida posible.

Bloque de Aprendizaje 3. Recursos Suplementarios

El recurso suplementario opcional enumerado a continuación puede utilizarse para reforzar el contenido cubierto en este bloque de aprendizaje.

Fawcett, S. E., & Fawcett, A. M. (2013). *The definitive guide to order fulfillment and customer service: Principles and strategies for planning, organizing, and managing fulfillment and service operations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Bloque de Aprendizaje 3 Preguntas de Práctica

1. Todas las actividades siguientes forman parte del proceso de cumplimiento de pedidos del cliente, excepto

   a. Orden de entrada
   b. Envío
   c. Predicción
   d. Devoluciones

2. ¿Cuál de los siguientes es el punto de partida del proceso de pedido del cliente?

   a. Entrada de pedido de cliente
   b. Solicitud / llegada del cliente
   c. Facturación de clientes
   d. Recepción de pedidos de cliente

3. ¿Cuál de los siguientes define el cumplimiento exitoso de pedidos de clientes?

   a. Las órdenes se llenan y se envían a los proveedores a tiempo, en las cantidades correctas, sin daños, y dentro del plazo de entrega especificado
   b. Los pedidos se llenan y se envían al centro de cumplimiento de pedidos a tiempo, en las cantidades correctas, sin daños y dentro del plazo de entrega especificado
   c. Las órdenes se llenan y se envían al transporte a tiempo, en las cantidades correctas, sin daño, y dentro del plazo de entrega especificado
   d. Las órdenes se llenan y se envían a los clientes a tiempo, en las cantidades correctas, sin

daño, y dentro del plazo de entrega especificado

4. ¿Qué documento indica cuánto debe un cliente, incluidas las reducciones estipuladas en los costos de pago anticipado?

   a. Facturas
   b. Recibo
   c. Guía de Carga
   d. Liberación de Material

5. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor la importancia de implementar métricas?

   a. Todos los programas de control de calidad requieren métricas
   b. Proporciona una forma para que una empresa pueda medir la satisfacción del cliente
   c. Es el único método para acceder a la precisión del pedido
   d. Apoyan el uso de recursos informáticos

6. Un sistema de gestión de pedidos (OMS) normalmente proporciona información sobre cada uno de los siguientes

   a. Especificaciones del producto
   b. Disponibilidad de inventario
   c. Información acerca de facturación y pagos
   d. Información acerca de devoluciones y reembolsos a los clientes

7. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor la gestión de relaciones con clientes (CRM)?

   a. CRM se utiliza mejor para identificar clientes potenciales
   b. CRM es esencial cuando se trabaja con proveedores
   c. CRM incluye todas las interacciones entre las empresas y sus clientes
   d. CRM se refiere al software que ayuda a administrar clientes

8. ¿Cuál de los siguientes es un concepto clave que debe entenderse al desarrollar una estrategia de CRM?

   a. Sólo los proveedores pueden beneficiarse de la relación
   b. Sólo los clientes pueden beneficiarse de la relación
   c. Los proveedores y clientes pueden beneficiarse de la relación
   d. Sólo los inversores en empresas pueden beneficiarse de la relación

9. ¿Qué tecnología ofrece el intercambio directo de información entre computadoras?

   a. Internet
   b. Electronic data interchange (EDI)
   c. Máquinas de Fax
   d. Systema ERP

10. ¿Cuál es el beneficio principal de implementar tecnologías de punto de venta (POS)?

   a. Lee códigos de barras
   b. Simplifica el procesode pago
   c. Se utiliza para actualizar el uso del inventario a medida que se adquieren bienes y para transmitir esta información a otras partes de las organizaciones, incluidos los almacenes y los proveedores
   d. Se utiliza para impresionar a los clientes con la última tecnología

Bloque de Aprendizaje 4: Devoluciones y Logística Inversa

Bloque de Aprendizaje 4. Descripción

Este bloque de aprendizaje proporciona una visión general de los procesos, procedimientos y pasos involucrados en la gestión de las devoluciones de los clientes. También incluye ejemplos de responsabilidades de los empleados en diferentes puntos en el proceso de devolución del cliente y proporciona ejemplos de métricas utilizadas en devoluciones de clientes y logística inversa.

Bloque de Aprendizaje 4. Objetivos de Aprendizaje

Tras completar este bloque de aprendizaje, el alumno será capaz de:

- Comprender los aspectos clave y responsabilidades de los empleados en el proceso de devoluciones de clientes
- Reconocer lo que abarca la logística inversa, por qué la logística inversa es importante, por qué se necesita logística inversa y qué métricas clave se utilizan en las devoluciones

de clientes
- Aplicar las métricas clave utilizadas en las funciones devoluciones de clientes
- Crear buenas prácticas clave para el proceso de devoluciones de clientes

Unidad 1: Comprensión de los Flujos Inversos en la Cadena de Suministro

La logística inversa es la devolución de productos por los clientes a través de la cadena de suministro. Si los productos no son requeridos por los clientes que los recibieron o si los productos son defectuosos, los clientes pueden devolverlos en un flujo logístico inverso. Los flujos inversos y las devoluciones de clientes han sido incluidos en la logística y cadenas de suministro durante muchos años. Hoy en día, la mayoría de las empresas emplean una política de permitir devoluciones si los clientes están insatisfechos con sus compras y les gustaría recibir un crédito o cambiarlos por diferentes artículos.

Flujo Directo vs Flujo Inverso

Históricamente, el flujo directo de bienes en la cadena de suministro es más familiar porque es importante en términos de llenar pedidos de clientes y generar ingresos. El flujo inverso, o proceso de retorno del producto, es visto de manera menos favorable porque puede resultar en un flujo de efectivo negativo y una reposición del inventario. Sin embargo, la mayoría de las empresas ven los flujos inversos de bienes como un área potencial para mostrar un buen servicio al cliente y asegurar la retención de clientes.

La gestión de devoluciones, o la logística inversa, es una tendencia que se está convirtiendo en un área crítica en la que las empresas se enfocan en reducir costos haciendo que el proceso de administración de devoluciones sea más eficiente y efectivo. Las devoluciones reducen los ingresos netos y aumentan los costos de inventario, los costos de embalaje, los costos de servicio al cliente y los costos de procesamiento. Los productos defectuosos entregados a los clientes pueden afectar negativamente la reputación de los minoristas, lo que podría causar una disminución en las ventas futuras. Cuando se adquiere a nivel mundial, la logística inversa adquiere un papel aún más significativo en la economía de la cadena de suministro debido a la mayor distancia, el tiempo y el costo de transporte.

Figura 21. Devolución al emisor. Desarrollado por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Factor Contribuyente

Uno de los factores que contribuyen al enfoque en la logística inversa ha sido el aumento de la cantidad de retornos. Este aumento se debe, al menos en parte, a la facilidad y popularidad de

las ventas por Internet. Muchas empresas modernas han adoptado la política de permitir devoluciones si los clientes están insatisfechos con sus compras y cada vez más ven los flujos inversos como un flujo de valor.

Razones para Devoluciones

Generalmente, el flujo de producto devuelto incluye artículos para la reparación, la renovación, la reventa, o en casos extremos, la disposición. Los clientes y las empresas pueden decidir devolver mercancías a través de la cadena de suministro por una serie de razones, entre ellas:

- Productos equivocados, defectuosos o dañados
- Productos no deseados
- Productos obsoletos, o aquellos que han expirado o cerca del final de su vida útil
- Productos devueltos por defectos de calidad o de seguridad
- Mercancías de ropa compradas en línea que no encajan

Figura 22. Producto Dañado. Desarrollado por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Manejar estos diferentes tipos de devoluciones de clientes puede impactar positivamente o negativamente la experiencia del cliente; Por lo tanto, es crucial devoluciones se manejan con la mayor eficiencia posible. Por ejemplo, para crear una experiencia positiva, muchos grandes minoristas han hecho que las devoluciones de procesamiento sean una parte clave de su estrategia de servicio al cliente para retener clientes.

Unidad 2: El Proceso de Devolución del Cliente

El proceso de devolución del cliente puede incluir la reparación de productos y luego devolverlos a los clientes, colocar el material de nuevo en stock, o la restauración de artículos para la reventa. El proceso de devoluciones es una parte importante de las muchas funciones que suelen ocurrir en los almacenes.

Opciones de Devolución del Cliente

Cuando los clientes reciben artículos de las empresas, pueden decidir devolverlos porque no están satisfechos con los productos o porque desean utilizar productos diferentes por sus propias razones. Si este proceso es difícil o lleva mucho tiempo, puede resultar en la pérdida de negocios futuros de clientes frustrados.

El proceso de devoluciones puede hacerse más fácil para los clientes, sin embargo, a través de etiquetas de devolución para que los clientes incluyan con cualquier artículo que están enviando para propósitos de devolución. Algunas firmas hacen esta etiqueta disponible electrónicamente cuando los clientes piden devolver sus compras. Amazon, por ejemplo, proporciona una etiqueta de envío electrónica que se imprime y se adjunta a los productos que se devuelven.

Figure 23. Etiqueta de devolución. Desarrollado por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Tener etiquetas de devolución ayuda a acelerar el proceso de devoluciones y ayuda a que sea más fácil para los clientes. Típicamente, las etiquetas de devolución incluyen información de pedido de cliente que está incrustada en un código de barras, que se utiliza para informar a los clientes cuando los productos se reciben de vuelta en el almacén. Recibir productos en el almacén también podría provocar reemplazos a ser fabricados o escogidos o créditos a procesar (Murray, 2015).

Los formularios de autorización de devolución de material (RMA) también pueden ser utilizados por las empresas en el proceso de devolución. Estos formularios se utilizan para autorizar reemplazos o devoluciones de productos. Para utilizar este formulario, los clientes contactan a la empresa que proporcionó los productos, reciben autorización para devolver el producto y reciben un número RMA. Este número se incluye en el embalaje de los productos devueltos y se utiliza para autorizar reembolsos de proveedores de productos. Muchas firmas han automatizado este proceso proporcionando electrónicamente un resbalón de embalaje con un número de RMA que se puede imprimir para ser incluido con cualquier producto que se devuelve.

Operaciones de Almacén

En los almacenes, organizar el proceso de devolución puede ayudar a acelerar el flujo y la disposición de las mercancías devueltas. Por ejemplo, tener una ubicación en almacenes específicamente para el procesamiento de devoluciones puede ayudar a asegurar un proceso de devolución más eficiente porque sólo los artículos devueltos se colocarán en esta área para su posterior procesamiento.

Reembolsar, Reponer, Renovar

Cuando los artículos son devueltos, son inspeccionados para determinar su calidad y condición. Si están cubiertos por una política de devolución y se encuentra que son sub-estándar, a continuación, los reemplazos o reembolsos se emiten a los clientes. Si los artículos se pueden reparar, podrían ser revendidos como "como nuevo" o restaurado, posiblemente con una garantía del fabricante.

En algunos casos, las operaciones de reparación pueden tener lugar en un almacén, dependiendo de la naturaleza de la reparación. En otros casos, las imperfecciones cosméticas simples pueden ser reparadas y los artículos pueden ser vendidos a precios más bajos que las nuevas versiones del mismo artículo para generar ingresos (Murray, 2015). Por ejemplo, un proveedor externo de logística (3PL) reacondiciona los teléfonos celulares. La compañía inspecciona los teléfonos celulares devueltos para determinar si deben ser desechados o restaurados. Si la inspección indica que la renovación es posible, entonces la empresa reacondicionará el teléfono y luego lo venderá a un precio más bajo.

Figure 24. Refund, restock, refurbish. Developed by LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Reciclaje

Diferentes países tienen diferentes reglas y regulaciones sobre cómo la logística y la logística inversa impactan el medio ambiente. Esto, a su vez, tiene implicaciones específicas sobre la eliminación de artículos y embalajes en el flujo logístico inverso y cómo estos elementos afectan el medio ambiente. Por ejemplo, las baterías contienen elementos tóxicos que pueden impactar negativamente en el medio ambiente si simplemente son arrojados al sistema de gestión de residuos después del uso. Como resultado, muchas empresas ofrecen programas de reciclaje para este tipo de artículos tóxicos.

Sistemas de Gestión de Devoluciones

Las devoluciones pueden ser un proceso complejo debido a cómo afectan el inventario físico, el inventario electrónico y los sistemas de contabilidad. Los artículos devueltos deben ser examinados y las decisiones deben ser tomadas con respecto a devolver los productos, ya que son para el almacenamiento, la reparación de los productos y devolverlos ya sea al almacenamiento o volver a los clientes, o desguace de productos. Los artículos también deben ser identificados, asignados a un cliente o una cuenta, asignados a una disposición, y clasificados físicamente para su procesamiento.

Los sistemas especializados de gestión de devoluciones, tanto si forman parte de un sistema de gestión de almacén como si funcionan como un sistema autónomo, pueden respaldar el proceso de devolución para que este proceso sea más eficiente. Estos sistemas y la tecnología asociada incluyen::

- Escáneres manuales
- Interfaz con Sistemas de Gestión de Almacenes
- Intefaz con Sistemas Contables

Así como el equipo de radiofrecuencia ha demostrado ser útil en el entorno del almacén, esta tecnología es especialmente útil en el proceso de devolución.

Figura 25. Escáner manual. Desarrollado por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

El procesamiento de devoluciones debe integrarse en un sistema de gestión de almacenes existente. Esto permite el control de inventario en tiempo real, la asignación inmediata de inventario, la recolección rápida desde el área de devoluciones y el cross-docking a un muelle de embarque.

Figura 26. Almacén. Desarrollado por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Todos los datos recopilados sobre las mercancías devueltas deben ponerse a disposición de los sistemas contables para servir de base para el procesamiento del crédito. Esta tecnología se puede utilizar para garantizar que los créditos se emiten sólo después de la mercancía se inspecciona. También reduce las oportunidades de acreditar errores, lo que puede ocurrir más fácilmente en sistemas manuales.

Figura 27. Contabilidad de devoluciones. Desarrollado por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Etapas en el Proceso de Devolución del Cliente

Dentro de un centro de distribución, las diversas etapas del proceso de devoluciones de clientes incluyen:

Etapa 1

Figure 28. Autorización de Devolución de Material. Desarrollado por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Autorización de Devolución: Los clientes obtienen un RMA de servicio al cliente que aprueba la devolución y proporciona instrucciones de envío y devolución

Etapa 2

Figura 29. Recibo de artículos. Desarrollado por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Recibo: Los productos son devueltos por los clientes y recibidos por almacenes

Etapa 3

Figura 30. Clasificación y Anaqueles. Desarrollado por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Clasificación y Puesta en Anaquel: Los productos se clasifican de acuerdo con la naturaleza de los retornos y se organizan para el procesamiento de devoluciones

Etapa 4

Figura 31. Proceso y análisis. Desarrollado por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Procesamiento y análisis: La información se ingresa en los sistemas de datos de las compañías con respecto a la (s) razón (es) para los retornos y la naturaleza de los artículos; Los clientes también son acreditados por sus devoluciones en esta etapa

Etapa 5

Figura 32. Actividades de colocación.Desarrollado por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Actividades de Colocación: Se toman decisiones sobre qué hacer con los artículos devueltos, que pueden ser desechados, reparados y devueltos, o reemplazados en inventario

Proceso de Garantía Posventa

Una parte integral del proceso de devoluciones es administrar el proceso de garantía de posventa. Este proceso incluye inspeccionar, clasificar, manejar la disposición y administrar la aplicación del programa de garantía para los productos devueltos. A veces las empresas utilizan 3PLs para realizar algunos o todos estos procedimientos. Un 3PL típicamente proporciona una gama de servicios, incluyendo almacenamiento, transporte y otros servicios relacionados con la logística. Las empresas pueden decidir externalizar sus actividades de logística a estos 3PL para que puedan concentrarse en sus competencias básicas, reducir costos y aprovechar los activos logísticos y la tecnología de la información de los 3PL.

Unidad 3: Diferencias en la Industria y Mejores Prácticas

Muchas firmas tienen procesos de logística reversa, pero tienden a diferir según los tipos de industrias en las que operan. Además, aprender de la experiencia y hacer mejoras permite a las empresas tener varias buenas prácticas establecidas en logística inversa.

Diferencias en la Industria en la Logística Inversa

Existen diferencias entre las industrias en un número de áreas, incluyendo la naturaleza de los retornos y los tipos de productos devueltos. Por ejemplo, en la industria de la moda al por menor, los retornos son comunes ya menudo se relacionan con tamaños mal ajustados o los clientes simplemente cambian de opinión. En esta industria, los productos pueden ser colocados directamente de nuevo en stock para su reventa.

En la industria farmacéutica, sin embargo, se aplican reglas y regulaciones estrictas para el control del lote. Además, las edades de los productos y las fechas de vencimiento rigen el uso de muchos productos, particularmente en la industria alimentaria. En estos casos, las devoluciones a menudo serán desechadas o eliminadas de manera controlada. Independientemente de la naturaleza de los retornos y los productos involucrados, la gestión eficaz de los clientes devuelve es una parte vital del compromiso de las empresas con la excelencia en el servicio al cliente.

Figura 33. Industria de la Moda. Desarr. por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Figura 34. Industria Farmacéutica. Desarrollado por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Mejores Prácticas en Logística Inversa

Una "mejor práctica" es una forma de hacer cosas que, a través de la experiencia y la investigación, se ha demostrado que conduce a un resultado altamente deseado. Una buena práctica puede significar que no sólo es algo la mejor manera de completar una tarea sino también que esto siempre será el caso; También describe la mejor manera de hacer algo en un momento dado. Con el paso del tiempo y las mejores prácticas evolucionan, se les conoce como buenas prácticas a niveles muy detallados. Las mejores prácticas son el enfoque para alcanzar los objetivos finales, mientras que las buenas prácticas deben ser enfatizadas y utilizadas todos los días.

Las siguientes son reconocidas como mejores prácticas en las devoluciones de clientes:

- **Reducción de los plazos de los ciclos:** analizar los procesos existentes para mejorarlos y reducir el tiempo y los recursos gastados en el proceso de devolución del cliente
- **Sistemas y tecnología de la información:** Desarrollar y mantener sistemas y tecnologías de información eficaces para respaldar las devoluciones de los clientes
- **Organización de las devoluciones:** Asegurar que los procesos de devolución adecuados

estén en su lugar para facilitar el rápido flujo de bienes y devoluciones

- **Diseño:** Garantizar el proceso de devoluciones se considera en el diseño y diseño de un almacén o centro de distribución
- **Recuperación de activos:** Eliminar rápidamente los artículos devueltos para mejorar la utilización de los activos
- **Procesos y procedimientos de devoluciones eficientes:** Mantener procesos de retorno eficientes después de la clasificación de devoluciones de productos

Unidad 4: Métricas Clave Usadas para Evaluar el Proceso de Devolución

Para ayudar a asegurar que las funciones de devolución se lleven a cabo correctamente y correctamente, deben adoptarse medidas clave. Muchas métricas clave pueden evaluar la eficacia y eficiencia del proceso de devoluciones, incluyendo:

- ☑ Duración del tiempo para procesar los productos devueltos
- ☑ Volumen y valor de los productos recuperados y revendidos
- ☑ Porcentaje de material reciclado
- ☑ Residuos producidos en el proceso de devolución, ya sea pérdida de tiempo, esfuerzo desperdiciado o desperdicio de materiales
- ☑ Porcentaje de gastos recuperados
- ☑ Costos de manejo por retorno o artículo

Por ejemplo, un importante fabricante de computadoras buscó una empresa externa para administrar su programa de logística inversa e identificó un 3PL. El 3PL desarrolló un programa específico para el fabricante de computadoras en el que el flete se envía a un transportista autorizado y se recoge dentro de un día hábil. Las devoluciones son enrutadas a un cruce de muelles donde los envíos son verificados y devueltos a su destino antes de ser devueltos a los propios clientes. Todo este proceso se completa en métricas especificadas, como el tiempo asignado para recoger las mercancías y el tiempo asignado a devolver mercancías a los clientes.

Bloque de Aprendizaje 4 Resumen

La logística inversa se refiere a la devolución de productos en la cadena de suministro. Si los productos no son requeridos por los clientes que los recibieron o los productos son defectuosos, los clientes pueden devolver los productos en un flujo inverso de logística. Este proceso podría incluir envío, pruebas, reparación, reciclaje o eliminación de productos. Una serie de claves garantizar el flujo productivo de las mercancías devueltas en las instalaciones de distribución. El

flujo general del producto devuelto incluye el retorno al inventario para la reventa, la reparación y la renovación para el retorno a los clientes, o la eliminación de los productos.

Las devoluciones de clientes y la forma en que se manejan pueden afectar positivamente o negativamente los niveles de servicio al cliente, y es importante que las devoluciones se manejen de la manera más eficiente y efectiva posible. Cuando los clientes reciben artículos de las empresas, pueden decidir devolverlos porque no están contentos con los productos o porque desean cambiar los productos por otras razones; Sin embargo, si esto es difícil o lleva mucho tiempo, puede resultar en la pérdida de negocios futuros de clientes frustrados. Muchos almacenes no han sido debidamente organizados para tratar la devolución de mercancías, por lo que organizar el proceso de devolución puede ayudar a acelerar el flujo y la disposición de las mercancías devueltas.Los sistemas especializados en devoluciones pueden apoyar al procesode devoluciones y ayudar a agilizar este proceso

Figura 9. Servicio al Cliente. Desarrollado por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Existen diferencias entre las industrias en una serie de áreas, incluyendo la naturaleza de los rendimientos y los tipos de productos devueltos. Hay una serie de buenas prácticas en la devolución de clientes, incluyendo la evitación de los retornos en el primer lugar, la reducción de los tiempos de ciclo de entrega, y los procesos y procedimientos de retorno eficiente. Las métricas clave para la función de devoluciones incluyen la longitud de tiempo para procesar los productos devueltos, el volumen y el valor de los productos recuperados y revendidos, el porcentaje de material reciclado, los desechos de diversos tipos, el porcentaje del costo recuperado y los costos de manipulación por retorno o artículo.

Bloque de Aprendizaje 4. Recursos Suplementarios

El recurso suplementario opcional enumerado a continuación puede utilizarse para reforzar el contenido cubierto en este bloque de aprendizaje.

Coyle, J. J., Novak, R. A., Gibson, B., & Bardi, E. J. (2011). *Transportation: A supply chain perspective*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Bloque de Aprendizaje 4. Preguntas de Práctica

1. ¿Qué enunciado define mejor a la logística inversa?

    a. No es parte de la gestión de cadena de suministros
    b. Aplica principalmente a empresas dde manufactura
    c. Involucra operaciones relacionadas con el reuso o colocación de productos y materiales
    d. Ha sido vista históricamente como una actividad de valor añadido dentro de la cadena de suministros

2. Todos los siguientes son generalmente parte del proceso de logística inversa excepto

    a. Pruebas
    b. Desecho
    c. Remodelación
    d. Manufactura

3. ¿Cuál de las siguientes no es una razón para la devolución de productos?

    a. Promoción de ventas
    b. No deseado
    c. Obsoleto
    d. Equivocado, defectuoso o dañado

4. Cuando un artículo es enviado de vuelta por un cliente, un primer paso importante en el proceso de devoluciones es la creación de un(a)

    a. Packing slip
    b. Etiqueta de devolución
    c. Factura
    d. Guía de carga

5. ¿Cuáles son las faces en el proceso de devolución del cliente?

    a. Transportación, recepción, clasificación y puesta en anaquel y colocación
    b. Recepción, clasificación y puesta en anaquel, procesamiento y análisis y desecho
    c. Recepción, clasificación y puesta en anaquel, procesamiento y análisis
    d. Autorización de devolución, recepción, clasificación y puesta en anaquel, procesamiento y análisis y colocación

6. Cada uno de los siguientes representa mejores prácticas en devoluciones del cliente excepto

a. Facturación
b. Procedimientos de recuperación de activos
c. Organización adecuada de las devoluciones
d. No hay área separada para devoluciones en el almacén

7. ¿Por qué hay diferencias entre las industrias con respecto a la naturaleza y tipos de retornos permitidos??

   a. La mayoría de las industrias están preocupadas por la competencia internacional
   b. Algunas industrias tienen productos que están más estrictamente controlados para la seguridad del consumidor
   c. Los procesos de logística inversa no están completamente desarrollados
   d. Las empresas se ocupan principalmente de las ventas, no de las devoluciones

8. ¿Cuál de las siguientes es una métrica clave relacioanda con la función de devoluciones?

   a. Porcentaje de material perdido
   b. Retorno sobre activos negativos
   c. Monto de productos desechados
   d. Tiempo en procesar productos devueltos

9. ¿Por qué el flujo inverso, o el proceso de retorno del producto, se ve menos favorable que el flujo de ventas inicial o inicial?

   a. Da como resultado un flujo de efectivo negativo y una reposición de existencias
   b. Se requieren más recursos
   c. Los almacenes no están adecuadamente equipados para procesar devoluciones
   d. Los sistemas de inventario no acomodan fácilmente el inventario devuelto

10. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor el proceso de devoluciones para una empresa como Apple?

   a. Los productos de Apple están en una demanda tan alta que Apple tiene poca necesidad de procesamiento de devoluciones
   b. El valor de los productos es lo suficientemente bajo como para que Apple rechace los beneficios
   c. El procesamiento rápido y eficiente de los retornos es fundamental para asegurar la satisfacción del cliente
   d. Procesar devoluciones de manera eficaz y eficiente no es importante para Apple

Bloque de Aprendizaje 5. Puestos y Asuntos Legales del Servicio al Cliente

Bloque de Aprendizaje 5 Descripción

Este bloque de aprendizaje proporciona una visión general de los trabajos en el servicio al cliente y un esbozo de las preocupaciones legales y regulatorias en el proceso de la cadena de suministro. También describe los términos legales y reglamentarios y las leyes comunes antes de establecer las responsabilidades de las partes interesadas y las consecuencias de las acciones ilegales.

Bloque de Aprendizaje 5 Objetivos de Aprendizaje

Tras completar este bloque, el alumno será capaz de:

- Reconocer puestos de trabajo en servicio al cliente
- Explicar los roles de los empleados en la identificación, grabación e informes de problemas e inquietudes asociados con posibles infracciones en la cadena de suministro, incluyendo violaciones por parte de empleados, gerentes, vendedores o clientes.
- Implementar aspectos clave de las normas relacionadas con el trabajo, las regulaciones gubernamentales y las políticas corporativas
- Aplicar leyes comunes en operaciones de servicio al clientes

Unidad 1: Responsabilidades y Tipos de Puestos en el Servicio al Cliente

De acuerdo con muchos regímenes regulatorios y políticas organizacionales, el servicio al cliente consiste en trabajar con los clientes y satisfacer sus necesidades proporcionando un servicio profesional de alta calidad. Éstos son ejemplos de las tareas típicamente proporcionadas por los representantes del servicio al cliente.

Ventas

Las tareas de los representantes de servicio al cliente podrían incluir la venta de productos o servicios. En estos casos, los departamentos de ventas y servicio al cliente pueden trabajar juntos. En algunos casos, los representantes del servicio al cliente proporcionan información para ayudar a los clientes a decidir qué productos y servicios comprar. Representantes de

servicio al cliente también pueden tener la tarea de obtener y transmitir los prospectos de ventas. Finalmente, los representantes de servicio al cliente podrían ser responsables de sugerir actualizaciones a productos actuales o nuevos productos que creen que satisfarán las necesidades de los cliente.

Tareas de Oficina

Las tareas de los representantes de servicio al cliente también podrían implicar trabajo de oficina, como tomar notas sobre problemas de servicio al cliente y registrar transacciones. Otras tareas podrían incluir el procesamiento de la información del cliente sobre las cuentas de clientes nuevas o actuales y la toma de llamadas telefónicas para manejar las cuentas de los clientes y las preguntas.

Responsabilidades relacionadas con el Empleo

Los deberes y responsabilidades de los representantes de servicio al cliente pueden variar ampliamente, dependiendo del tipo de industria y la naturaleza del trabajo que se lleva a cabo. Por ejemplo, los representantes de servicio al cliente que trabajan en tiendas minoristas pueden ser responsables de tratar con las quejas de los clientes, manejar efectivo, procesar órdenes y tareas similares. Representantes de servicio al cliente que trabajan en telemarketing también pueden ayudar a asegurar que los clientes realizar pedidos a través de Internet, si es factible; También responden preguntas y ayudan a los clientes por teléfono y en línea.

Trabajos en Servicio al Cliente

Asesorar y ayudar a las personas e interactuar con otras funciones de la cadena de suministro son partes importantes de la profesión de servicio al cliente. Estas tareas pueden realizarse en persona, en línea o por teléfono.

Los trabajos de servicio al cliente en una cadena de suministro se destacan de muchas otras posiciones de la cadena de suministro, ya que están vinculados críticamente a todas las funciones de la cadena. La interacción con la información recopilada por los clientes es invaluable para crear un entorno de mejora continua que puede resultar en una clara ventaja competitiva. Posiciones de servicio al cliente también puede tener un resultado directo en los ingresos de la empresa, beneficios y flujos de efectivo, ya que estas posiciones pueden influir fuertemente en los pedidos de los clientes y repetir negocios. Los roles típicos de servicio al cliente se discuten a continuación.

Asistentes y Representantes de Servicio al Cliente

Asistentes de servicio al cliente son puestos de nivel de entrada normalmente responsables de responder preguntas básicas de los clientes y ayudar a los clientes a encontrar productos o servicios; Por lo general informan a los representantes de servicio al cliente o los gerentes de servicio al cliente. Representantes de servicio al cliente son el siguiente paso adelante en las organizaciones y son responsables de trabajar con, responder consultas y vender a los clientes y otras empresas, si corresponde; Los representantes suelen informar a los supervisores de servicio al cliente. Adicionalmente, en un entorno B2B, el personal de servicio al cliente puede ser responsable de traducir los datos de pronóstico en planificación de inventario gestionado por el proveedor y responder a solicitudes de cotizaciones y solicitudes de precios a gran escala.

Supervisores de Servicio al Cliente

Los supervisores de servicio al cliente son responsables de delegar el trabajo, instruir a los miembros del equipo de servicio al cliente, resolver problemas más complejos de los clientes y realizar tareas similares. Supervisores de servicio al cliente suelen informar a los gerentes de servicio al cliente.

Gerentes de Servicio al Cliente

Gerentes de servicio al cliente suelen ser responsables de la contratación de personal, el desempeño del equipo de supervisión, la formación y el desarrollo del personal, la tutoría y el personal técnico, y el cumplimiento de tareas similares. Gerentes de servicio al cliente suelen reportar a ejecutivos como directores y vicepresidentes en departamentos operacionales como servicio al cliente, atención al cliente o ventas.

Funciones Adicionales Relacionadas con el Servicio al Cliente

Los roles descritos son los roles típicos y tradicionales que se han utilizado a lo largo de los años para satisfacer las necesidades de los clientes; Sin embargo, están surgiendo una serie de nuevos roles y estructuras organizacionales para alinear a las empresas más estrechamente con el creciente reconocimiento de la importancia de las operaciones orientadas al cliente. Ejemplos de estos incluyen agentes de atención al cliente, administradores de casos, servicios de entrega de servicios, etc.

Un número de funciones de ventas también a menudo incluyen un fuerte componente de servicio al cliente. Por ejemplo, un representante del fabricante puede estar encargado no sólo de vender una cartera de productos a los clientes, sino también de realizar pedidos, agilizar el cumplimiento de pedidos en toda la organización y dar seguimiento a las preguntas y quejas de los clientes. En muchas empresas hay funciones centradas en elementos específicos del proceso de gestión de pedidos, como los empleados de gestión de pedidos, los empleados de gestión de pedidos, los encargados de la entrada de pedidos, etc.

Unidad 2: Leyes, Reglas y Políticas

Cada organización, empresa y negocio se rige por las normas y reglamentos establecidos por los gobiernos locales, estatales y federales. Además, las empresas suelen tener sus propias políticas de organización. Los empleadores y los empleados son responsables de conocer las leyes, reglamentos y políticas para asegurar que se sigan las mejores prácticas. Cuando se ignoran estas reglas, las consecuencias graves pueden afectar a los empleadores, los empleados e incluso a los clientes. Estos impactos potenciales requieren que las personas involucradas en la gestión de la cadena de suministro sean conscientes de las políticas de la organización y de las preocupaciones legales y regulatorias pertinentes.

La razón principal por la que se deben conocer ciertas leyes, reglas y políticas de la empresa es que afectan directamente a los empleados, clientes y terceros a lo largo de la cadena de suministro. Estos son documentos escritos de políticas o procedimientos que cubren las siguientes áreas:

- Información general del empleado
- Expectativas de la empresa
- Derechos de los empleados
- Políticas de seguridad e higiene
- Expectativas de conducta personal

Figura 35. Scale of justice. Desarrollado por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Todos los individuos son responsables de ser conscientes de estas políticas y cuestiones legales, y deben trabajar para hacerlas cumplir. Además, cada persona es responsable de localizar, registrar e informar asuntos legales y regulatorios sobre empleados, empleadores, proveedores y clientes.

Responsabilidad Legal

Todas las empresas y sus empleados están obligados a cumplir con las leyes establecidas para su entorno. Por ejemplo, una empresa que fabrica dispositivos médicos tiene diferentes responsabilidades legales que una empresa que fabrica juegos de computadora. Las empresas tienen algunas responsabilidades legales comunes y están obligadas por estas responsabilidades; Por lo tanto, para operar bien, las empresas deben familiarizarse con los factores externos que rigen su industria y las leyes que les son aplicables (Doucet, 2009).

Es importante señalar que las leyes, y los reglamentos que tienen el poder de la ley, son generados por varios niveles de gobierno, los órganos legislativos y las agencias reguladoras. Los cuerpos legislativos incluyen ayuntamientos, juntas municipales, comisiones del condado, legisladores estatales, legisladores federales y autoridades similares. Los cuerpos legislativos tienen agencias reguladoras que emiten reglas y pautas adicionales que se aplican como ley. Dado el gran número de órganos normativos, el cumplimiento de estas normas puede ser una tarea compleja y difícil para los profesionales de la cadena de suministro en todos los niveles. Las complejidades de la gestión del cumplimiento se complican aún más por las reglas que varían de una ubicación a otra, incluso dentro de la misma empresa.

Unidad 3: Confianza y ética

Para establecer la confianza con los clientes, los proveedores de servicios al cliente deben estar tranquilos, comunicarse a fondo y honestamente con los clientes, y responder rápidamente a cualquier situación que surja. Si no se puede hacer nada dentro de la capacidad del proveedor de servicios de atención al cliente para corregir un problema dado, lo mejor es abordar el problema tan pronto como sea posible con un supervisor o con la alta dirección.

Es imprescindible mantener los más altos estándares éticos al tratar con los clientes. Las normas éticas son los principios que rigen la conducta de individuos o grupos. Los proveedores de

servicio al cliente siempre deben elegir el enfoque correcto y legal, incluso si no siempre es la opción más popular o más fácil.

Las empresas con una buena ética y misiones más allá de puramente obtener beneficios tienen enormes ventajas competitivas sobre otras empresas. El comportamiento poco ético, sin embargo, puede dañar en gran medida la imagen y la reputación de una empresa, causando potencialmente baja moral, altos niveles de rotación de empleados y pérdida de clientes.

Responsabilidad Ética

La ética involucra preguntas acerca de la imparcialidad, la justicia, la corrección o la incorrección de las acciones. La ética es el conjunto de principios morales que guían el comportamiento; El cumplimiento legal suele considerarse como el estándar mínimo aceptable para el comportamiento empresarial ético. La mayoría de las empresas se han desarrollado y se adhieren estrechamente a un conjunto de comportamientos éticos que van mucho más allá de los requisitos estrictamente legales, que esperan ver reflejados en el comportamiento de sus empleados.

Ejemplos de Conducta Legal y Ética

Ejemplos de conducta legal y ética incluyen:

- **Honestidad e integridad:** Se deben establecer y mantener altos estándares de honestidad e integridad en todas las relaciones comerciales, tanto dentro como fuera de las organizaciones
- **Profesionalismo:** Las empresas deben esforzarse por mantener altos estándares de competencia profesional
- **Gestión responsable:** Esto requiere el uso de recursos para proporcionar los máximos beneficios a los empleadores
- **Servicio de interés público:** Este tipo de conducta ética incluye el uso de la autoridad de las oficinas sólo para fines y beneficios de la empresa y el rechazo de cualquier práctica empresarial incorrecta
- **Conformidad con la ley:** Las leyes para las empresas y los particulares incluyen las leyes de los distintos niveles de gobierno, las normas y reglamentos de las empresas y las obligaciones contractuales (Asociación de Gestión de Compras de Canadá, nd)

Unidad 4: Leyes Comunes

En general, las políticas y las leyes se establecen para proteger a las personas y garantizar el funcionamiento eficiente de las empresas y sociedades. En todas las etapas de la gestión de la

cadena de suministro, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega de productos terminados, las preocupaciones legales y regulatorias no pueden ser ignoradas.

Los siguientes son resultados de obedecer leyes comunes:

- ☑ Derechos Humanos
- ☑ Seguridad Alimenticia
- ☑ Control de Productos y Materiales Peligrosos
- ☑ Protección del Medio Ambiente

En los Estados Unidos, el Departamento de Trabajo administra y aplica muchas leyes federales que afectan a la fuerza de trabajo. Los mandatos y reglamentos que los aplican cubren muchas actividades en el lugar de trabajo en todo el país (Departamento de Trabajo de los Estados Unidos, nd).

A continuación se presenta un resumen e información adicional sobre leyes comunes:

- Derechos humanos y leyes de derechos humanos: Estas leyes gobiernan y protegen los derechos y libertades fundamentales para todas las personas. Los derechos humanos se han establecido mediante un acuerdo internacional para proteger los intereses de las personas y prescribir la forma en que los países gobiernan y tratan a sus ciudadanos. Las leyes de derechos humanos han sido definidas por convenciones, tratados y organizaciones internacionales, incluyendo las Naciones Unidas (HG.org, 1995-2015)
- Leyes de seguridad alimentaria y seguridad alimentaria: Estas leyes rigen el manejo, preparación y almacenamiento de los alimentos. En los Estados Unidos, un conjunto específico de leyes ha gobernado desde hace mucho tiempo la seguridad alimentaria
- Leyes sobre productos y materiales peligrosos: Estas leyes rigen la producción, manejo y almacenamiento de productos y materiales peligrosos. Son específicos de distintos tipos de productos y materiales peligrosos, como materiales inflamables y productos químicos tóxicos. Estas leyes también identifican claramente cómo estos tipos de productos y materiales deben ser manejados tanto para proteger a las personas afectadas directa e indirectamente por esos productos y materiales como para proteger el medio ambiente, que también pueden verse afectados
- Leyes ambientales: Estas leyes protegen el medio ambiente. En muchos países, existe un alto grado de énfasis en la protección del medio ambiente, con estrictas regulaciones en vigor. Dependiendo de cómo afecten los elementos al medio ambiente, estas regulaciones pueden requerir prácticas específicas de eliminación y / o envasado cuidadoso de las mercancías en el flujo logístico inverso

Esta lista sólo ofrece algunos ejemplos de leyes comunes que rigen la conducta empresarial. Otros ejemplos de leyes que rigen la conducta empresarial incluyen salarios y horas, seguridad y salud en el lugar de trabajo, compensación para trabajadores y leyes de beneficios para empleados.

Consecuencias de No Seguir las Leyes y Políticas

Cuando se ignoran las leyes, las reglas y las políticas en el proceso de la cadena de suministro o en cualquier parte de una empresa, pueden producirse cualquiera o todas las consecuencias siguientes:

- Los individuos, tanto empleados como clientes pueden herirse o morir
- Los empleados pueden perder sus empleos
- Las empresas pueden perder beneficios o ser forzadas a salir del negocio
- Las sociedades pueden verse afectadas por la contaminación y las enfermedades
- Sectores económicos enteros pueden verse afectados negativamente
- Las empresas y los empleados pueden ser multados y, en casos extremos, posiblemente encarcelados

Figure 36. Hammer of justice. Developed by LINCS In Supply Chain Management Consortium.

Todas las empresas son responsables de asegurar que las leyes que rigen su conducta sean claramente comprendidas y seguidas por todos los miembros de la empresa. Los empleados también son responsables de la comprensión y el cumplimiento de las leyes y procedimientos que están en vigor dentro de sus empresas.

Unidad 5: Preocupaciones Legales y Normativas

Las personas que participan en el servicio al cliente tienen ciertas responsabilidades legales y reguladoras a los clientes en el desempeño de sus funciones. Las preocupaciones legales y regulatorias con la gestión de pedidos y el servicio al cliente afectan el proceso de gestión de la cadena de suministro cuando estas expectativas no se cumplen.

Figure 37. Delayed order. Developed by LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Por ejemplo, un cliente ordena un producto para una ocasión que tiene lugar en dos días y paga por un servicio de entrega las 24 horas, pero un empleado descontento envía deliberadamente el producto a una dirección diferente primero; Finalmente llega a la dirección correcta dos semanas más tarde. Este tipo de situación puede tener consecuencias significativas en los vendedores, empleados, empleadores, empresas y terceros. Por lo tanto, es importante estar al tanto de las preocupaciones legales y regulatorias con la gestión de pedidos y el servicio al cliente para asegurar que los empleados se comporten de manera profesional y para asegurarse de que las expectativas de los clientes se cumplan.

Bloque de Aprendizaje 5 Resumen

Cada organización, empresa y negocio se rige por las normas y reglamentos establecidos por los gobiernos locales, estatales y federales. Los patrones y los empleados son responsables de saber regulaciones y aplicaciones para las mejores prácticas. El término legal se refiere a cualquier acción que sea permitida o requerida por un cuerpo gobernante, tal como el estado o el gobierno federal. Es necesario que las personas involucradas en la gestión de la cadena de suministro sean conscientes tanto de las políticas de la organización como de las preocupaciones legales y regulatorias. La razón principal por la que se deben conocer ciertas leyes, reglas y políticas de la empresa es que afectan directamente a los empleados, clientes y terceros en la cadena de suministro ya menudo la sociedad en general.

Al ser conscientes de las preocupaciones legales y regulatorias que afectan la gestión de pedidos y el servicio al cliente, los empleados pueden asegurarse de que se comportan de manera profesional mientras cumplen con las expectativas de los clientes. Cuando se ignoran las leyes, las reglas y las políticas en el proceso de la cadena de suministro o en otras partes de un negocio, pueden surgir graves consecuencias.

Figura 9. Servicio Al Cliente. Desarrollado por LINCS in Supply Chain Management Consortium.

La ética involucra preguntas de comportamiento sobre la imparcialidad, la justicia, la corrección o la incorrección de las acciones. La ética empresarial es el conjunto de principios morales que guían el comportamiento, y son parte de la cultura organizacional. Garantizan un nivel de confianza entre los consumidores y las organizaciones empresariales. Muchas compañías implementan programas de ética basados en el cumplimiento para prevenir, detectar y castigar violaciones.

Bloque de Aprendizaje 5 Recursos Suplementarios

Los recursos suplementarios opcionales enumerados a continuación pueden utilizarse para reforzar el contenido cubierto en este bloque de aprendizaje.

Futrell, C. M. (2013). *Fundamentals of selling: Customers for life through service* (13th ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.

Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2009). *Relationship selling* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.

Sheldon, D. H. (2006). *World class sales and operations: A guide to successful implementation and robust execution*. Ft. Lauderdale, FL: J. Ross Publishing.

Bloque de Aprendizaje 5 Preguntas de Práctica

1. ¿Los derechos humanos y las leyes de seguridad alimenticia son ejemplos de qué tipo de leyes?

   a. Estatales
   b. Comunes
   c. Internacionales
   d. Comunitarias

2. Cada ordanización, empresa o negocio se rige por

   a. Un juez de una corte federal
   b. El presidente de la compañía
   c. Las reglas y reculaciones impuestas por los gobiernos locales, estatales y federales
   d. La casa de representantes

3. El término legal se refiere a

   a. Un tribunal
   b. Reglas de la empresa que rigen los tiempos de inicio y fin
   c. Cualquier acción permitida por las leyes de la empresa
   d. Cualquier acción permitida o requerida por las leyes de un órgano de gobierno

4. La razón por la cual las leyes, reglas y políticas de la compañía necesitan ser conocidas y entendidas es que

   a. Son agradables de saber
   b. Afectan directamente a los empleados
   c. Pueden ocasionalmente ser útiles
   d. No es necesario conocer las leyes, reglas y políticas de la empresa

5. Para establecer la confianza con los clientes, ¿los proveedores de servicios al cliente debe actuar de qué manera?

   a. Informar todos los problemas a la dirección
   b. Mantenga la calma, comuníquese a fondo y responda rápidamente cuando surjan situaciones
   c. Reportar a clientes difíciles al departamento legal
   d. Ignorar las quejas de los clientes

6. ¿La ética proporciona orientación para cuál de las siguientes?

   a. Preguntas relacionadas con la imparcialidad, la justicia, la corrección o la incorrección de una acción
   b. Preguntas relativas a salarios y beneficios
   c. Cuestiones relativas a la cantidad de productos producidos por una empresa
   d. Preguntas relativas a la inocuidad de los alimentos

7. En los Estados Unidos, el Departamento de Trabajo administra y hace cumplir

   a. Todas las leyes
   b. Leyes Federales que impactan a la fuerza laboral
   c. Todas las leyes federales
   d. Políticas específicas de la compañía

8. Normalmente, ¿quién es responsable de monitorear el desempeño del equipo y proporcionar capacitación?

   a. Administradores de servicio al cliente
   b. Oficinistas
   c. Gerentes de Servicio al Cliente
   d. Gerentes de Ventas

9. El propósito de ser consciente de las preocupaciones legales y regulatorias de la gestión de pedidos y el servicio al cliente es ayudar a los empleados

   a. Ganar más dinero
   b. Entender el lado de los recursos humanos de la organización
   c. Obtener más tiempo de vacaciones
   d. Conducirse a sí mismos de una manera profesional y asegurar que las expectativas de los clientes sean satisfechas

10. Los errores del empleado deben ser traídos a la atención de la gerencia para la resolución a evitar:

   a. Clientes descontentos y posibles acciones legales
   b. Desventajas competitivas
   c. Más reglas nuevas
   d. El salario reduce o disminuye

Referencias

Chopra, S., & Meindl, P. (2004). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Coyle, J. J., Novak, R. A., Gibson, B., & Bardi, E. J. (2011). *Transportation: A supply chain perspective*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Doucet, J. (2009). Legal, social, and ethical responsibilities in business. In *Short Essays (Economics, Politics, Law, and Business)*. Retrieved from https://jennadoucet.wordpress.com/2010/03/14/ legal-social-and-ethical-responsibilities-in-business/

Fawcett, S. E., & Fawcett, A. M. (2013). *The definitive guide to order fulfillment and customer service: Principles and strategies for planning, organizing, and managing fulfillment and service operations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Futrell, C. M. (2013). *Fundamentals of selling: Customers for life through service* (13th ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.

Harris, E. K. (2012). *Customer service: A practical approach* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

HG.org. (1995–2015). *Human rights law*. Retrieved from http://www.hg.org/human-rights.html

Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2009). *Relationship selling* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.

Murray, M. (2015). *Reverse logistics*. Retrieved from http://logistics.about.com/od/ greensupplychain/a/revese_logistics.htm

Purchasing Management Association of Canada. (n.d.). *PMAC professional code of ethics*. Retrieved from http://carleton.ca/purchasing/wp-content/uploads/PMAC-Code-of-Ethics.pdf

Rouse, M. (2012–2015a). *Customer life cycle*. Retrieved from http://searchcrm.techtarget.com/ definition/customer-life-cycle

Sheldon, D. H. (2006). *World class sales and operations: A guide to successful implementation and robust execution*. Ft. Lauderdale, FL: J. Ross Publishing.

SkillsYouNeed.com. (2011–2015). *What is interpersonal communication?* Retrieved from http://skillsyouneed.com/ips/interpersonal-communication.html

United States Department of Labor. (n.d.). *Summary of the major laws of the Department of Labor*. Retrieved from http://www.dol.gov/opa/aboutdol/lawsprog.htm

Clave de Respuestas de Preguntas de Práctica

Bloque 1

1. D
2. A
3. B
4. C
5. D
6. A
7. B
8. D
9. C
10. A

Bloque 2

1. B
2. D
3. D
4. B
5. C
6. A
7. B
8. A
9. A
10. B

Bloque 3

1. C
2. B
3. D
4. A
5. B
6. A
7. C
8. C
9. B
10. C

Bloque 4

1. C
2. D
3. A
4. B
5. D
6. A
7. B
8. D
9. A
10. C

Bloque 5

1. B
2. C
3. D
4. B
5. B
6. A
7. B
8. C
9. D
10. A

Camino a la Certificación de Servicio al Cliente. Glosario

*: Indica los términos que vienen, en parte o en su totalidad, de los Términos y Glosario de Gestión de la Cadena de Suministro de agosto de 2013.

0–9

3PL*: Consulte Proveedores externos de logística.

A

After-Sale Warranty Process: Este proceso incluye inspeccionar, clasificar, manejar la disposición y administrar la aplicación del programa de garantía para los productos devueltos. En algunos casos, las empresas utilizan proveedores de logística de terceros para realizar algunos o todos estos procedimientos.

B

B2B*: Ver *Business to Business.*

B2C*: Ver *Business to Consumer.*

Barcode: Símbolo que consiste en una serie de barras impresas que representan valores que alimentan un sistema de lectura, exploración y seguimiento de unidades de caracteres ópticos traduciendo estas barras en un código de identificación numérico o alfanumérico. Un ejemplo popular es el Código Universal de Productos (UPC) utilizado en los envases al por menor.

Best Practice*: Un proceso o grupo específico de procesos que han sido reconocidos como el mejor método para llevar a cabo una acción. Las mejores prácticas pueden variar según la industria o la geografía, dependiendo del contexto. La metodología de mejores prácticas puede aplicarse con respecto a recursos, actividades, objetivos de costos o procesos. Nota: Las mejores prácticas que generalmente están disponibles en cualquier fuente deben ser analizadas para determinar su aplicabilidad a situaciones dadas antes de ser usadas como una guía o punto de referencia.

Business to Business (B2B)*: Véase también *Business to Consumer* (B2C). Muchas empresas ahora se centran en esta estrategia, con sitios web dirigidos directamente a las empresas; Sólo otras empresas pueden acceder o comprar productos en esos sitios.

Business to Consumer (B2C)*: Véase también *Business to Business* (B2B). Los cientos de sitios web de comercio electrónico que venden productos directamente a los consumidores se llaman sitios B2C. Esta distinción es importante cuando se comparan con sitios web B2B como todo el modelo de negocio, estrategia, ejecución y cumplimiento son diferentes.

C

Call Center*: Una oficina centralizada utilizada para recibir y transmitir un gran volumen de solicitudes por teléfono. Un centro de llamadas es operado por una empresa para administrar el soporte de productos entrantes o consultas de información de los consumidores y las llamadas salientes para telemarketing, relaciones con los clientes, servicios de productos y cuentas por pagar.

CLC: Ver *Customer Life Cycle*.

CLM: Ver *Customer Life Cycle Management*.

Communication: La comunicación implica la transferencia de información entre personas y lugares. Hay varios métodos de comunicación, y más de uno puede ocurrir a la vez. La comunicación implica enviar y recibir información a través de diferentes métodos: comunicación escrita, comunicación oral, comunicación no verbal y comunicación visual.

Communication Channel: Describe los métodos de comunicación utilizados. Los muchos métodos de comunicación en los negocios de hoy incluyen correos electrónicos, correos de voz, teléfonos y textos.

CRM*: Ver *Customer Relationship Management*.

Customer Intelligence: Información sobre clientes en la cadena de suministro.

Customer Life Cycle (CLC): Término utilizado para describir los pasos que siguen las empresas para identificar, obtener, administrar y mantener clientes.

Customer Life Cycle Management (CLM): La gestión de todos los aspectos del ciclo de vida del cliente.

Customer Order Fulfillment*: El típico proceso empresarial que incluye la recepción y el procesamiento de pedidos de los clientes hasta la entrega.

Customer Order Receipt: Involucra a los clientes que reciben y aceptan pedidos. Durante este proceso, los clientes comprueban la cantidad y calidad de los productos entregados; Si tienen órdenes incompletas o dañadas, se registran detalles y se notifica a los proveedores.

Customer Relationship Management (CRM)*: Término dado al desarrollo de diferentes estrategias para servir de la manera más efectiva a toda la gama de clientes que interactúan con una empresa. Este concepto también incluye las tecnologías que las empresas utilizan para administrar y analizar estas interacciones con los clientes y los datos generados a lo largo del ciclo de vida del cliente.

Customer Request/Arrival: El ciclo de gestión de pedidos comienza cuando los clientes solicitan información o hacen otra solicitud a proveedores potenciales. Estas consultas pueden incluir precios, especificaciones de productos, disponibilidad o plazos de entrega (por ejemplo, un

cliente ingresa a una tienda de ropa, llama a la compañía de ropa para preguntar sobre una camisa o usa Internet para pedir ropa en línea).

Customer Return Process: El proceso de devoluciones del cliente puede incluir la reparación de productos y devolverlos a los clientes, volver a colocar el material en stock o restaurar artículos para la reventa. El proceso de devoluciones es una parte importante de las diversas funciones que suelen ocurrir en los almacenes.

Customer Service*: Actividades entre compradores y vendedores que realzan o facilitan la venta o uso de productos o servicios de vendedores.

Customer Service Assistants: Posiciones de nivel de entrada que son típicamente responsables de responder preguntas básicas de los clientes y ayudar a los clientes a encontrar productos o servicios. Los asistentes generalmente informan a los representantes de los clientes oa los gerentes de servicio al cliente.

Customer Service Managers: Normalmente es responsable de supervisar el desempeño del equipo, capacitar y desarrollar personal, contratar personal, mentor y entrenar al personal, y realizar tareas similares. Los gerentes suelen reportar a ejecutivos como directores y vicepresidentes en departamentos operacionales como servicio al cliente, atención al cliente o ventas.

Customer Service Representatives: Empleado responsable de mantener una buena relación entre una empresa y sus clientes, proporcionando soporte al cliente en persona, por teléfono en entornos de centro de llamadas, o electrónicamente a través de chat, correo electrónico o medios sociales.

Customer Service Stations: Los clientes pueden acudir a estas estaciones y devolver o intercambiar los artículos que han comprado, hacer preguntas, discutir cuestiones y pedir ayuda con las compras.

Customer Service Supervisors: Responsable de delegar el trabajo, instruir a los miembros del equipo de servicio al cliente, resolver problemas más complejos de los clientes y realizar tareas similares. Los supervisores suelen reportar a los gerentes de servicio al cliente.

E

EDI*: Ver *Electronic Data Interchange.*

Electronic Data Interchange (EDI)*: Transmisión intercompañía, de computadora a computadora de información comercial en un formato estándar.

Ethical Standards*: Principios que cuando se siguen promueven valores como la confianza, el buen comportamiento, la imparcialidad y la bondad.

F

Fulfillment*: El acto de cumplir con los pedidos de los clientes. El cumplimiento incluye la gestión de pedidos, recolección, envasado y envío.

I

Internet*: Término informático que hace referencia a un grupo interconectado de redes informáticas de todas las partes del mundo (es decir, una red de redes). Accedido a través de una variedad de métodos, contiene una gran cantidad de recursos de información y actúa como un sistema global de enrutamiento de mensajes electrónicos.

Inventory Accuracy Indicators: Éstos indican cuando la cantidad en la mano es equivalente al equilibrio perpetuo (más o menos las tolerancias de conteo designadas). A menudo se representa como un porcentaje que muestra la varianza entre el inventario de libros y el recuento real. Esta es una métrica de rendimiento importante para cualquier organización que gestiona grandes inventarios.

Inventory Control: La salida de procesos y procedimientos que aseguran que la cantidad de material a mano es igual a la cantidad de material registrado en sistemas informáticos.

Invoice*: Una declaración detallada que muestra los bienes vendidos y las cantidades adeudadas para pedidos. La factura es preparada por los vendedores y actúa como el documento que los compradores utilizan para realizar los pagos.

Issue Management Plan: Especifica cómo se gestionarán las escalaciones de problemas con supervisores y administradores y cómo se manejarán los clientes durante todo el ciclo de gestión de problemas. Este ciclo incluye todos los pasos desde la identificación de un problema hasta la resolución de ese problema.

Issue Resolution: El proceso y las acciones que se toman dentro de las empresas cuando surgen problemas entre clientes, empresas, proveedores y otros en la cadena de suministro.

K

Key Performance Indicators (KPI)*: Una medida de importancia estratégica para empresas o departamentos.

O

OMS*: Ver *Order Management Systems.*

On-Time Delivery: Una medida de servicio al cliente. Todos los artículos en cualquier orden dada deben ser entregados puntualmente para que la orden sea considerada como completa ya tiempo.

Order-to-Cash Cycle Time: Un conjunto de procesos empresariales que implican la recepción y el cumplimiento de la orden de los clientes para bienes y servicios que terminan cuando el pago se recibe y se registra.

Order Cycle Time: Tiempo total desde que los pedidos son recibidos por los proveedores hasta que los pedidos se envían a los clientes.

Order Entry: El proceso de recibir órdenes de los clientes y entrar en los sistemas de procesamiento de pedidos de las empresas. Las órdenes pueden ser recibidas a través de teléfono, fax o medios electrónicos. Las actividades pueden incluir el examen técnico de las órdenes para asegurar una configuración ordenada y proporcionar un precio exacto, revisar el crédito de los clientes y aceptar el pago (opcionalmente), identificar y reservar el inventario (tanto manual como programado) y programar una fecha de entrega.

Order Fill Rate: Un indicador que proporciona ideas para lograr el orden perfecto y en el proceso de cumplimiento, satisfecho de las existencias disponibles.

Order Fulfillment Lead times*: Un promedio del tiempo de entrega consistentemente logrado desde el origen del pedido del cliente hasta el recibo del pedido del cliente para una estrategia de proceso de fabricación (fabricación a stock, fabricación a pedido, paquete a pedido e ingeniero a pedido).

Order Management*: El proceso de gestión de las actividades involucradas en pedidos de clientes, órdenes de fabricación y órdenes de compra. Para los pedidos de los clientes, esto incluye la entrada de pedidos, la recogida, el embalaje, el envío y la facturación. Para la fabricación, esto incluye la liberación de pedidos, el enrutamiento, la supervisión de la producción y la recepción al inventario.

Order Management Systems (OMS): Se utiliza para apoyar el procesamiento de pedidos automatizando y racionalizando los procesos involucrados en la colocación y administración de pedidos de clientes.

Order Process*: ctividades asociadas con la aceptación y cumplimiento de pedidos de clientes.

P

Point of Sale (POS)*: El momento y lugar en que se producen las ventas, como en las cajas registradoras en las operaciones de venta al por menor o en las pantallas de confirmación de pedidos en las sesiones en línea. Los socios de la cadena de suministro están interesados en capturar datos en el TPV porque es un verdadero registro de ventas y no se deriva de otra información, como el movimiento de inventario.

Purchasing Cards (PCards): Tarjetas de cargo de la empresa que permiten la compra de bienes y servicios sin utilizar los procesos de compra tradicionales, evitando la necesidad de emitir facturas.

R

Return: Material que ha sido rechazado por los clientes finales o el departamento de inspección de los compradores y está a la espera de envío de nuevo al proveedor para la reparación o el reemplazo.

Return Material Authorization (RMA)*: Un número de referencia producido para reconocer y dar autoridad para que un producto sea devuelto a un centro de distribución o fabricante. Este formulario normalmente debe ir acompañado de una garantía o devolución, lo que ayuda a la empresa a identificar el producto original y la razón de la devolución. El número de RMA actúa a menudo como una orden para el trabajo requerido en situaciones de la reparación o como la referencia para la aprobación de crédito.

Returns Management Systems: Procesos relacionados con la devolución de mercancías de los clientes a los fabricantes. Los productos pueden ser devueltos debido a problemas de rendimiento o porque a los clientes no les gustan los productos.

Reverse Flows*: Un segmento especializado de logística que se centra en el movimiento y gestión de productos y recursos después de la venta y después de la entrega a los clientes. Incluye devoluciones de productos para reparaciones o créditos.

S

Strategic Alliance*: Relación de negocios en la que dos o más organizaciones independientes cooperan y modifican voluntariamente sus objetivos y prácticas empresariales para ayudar a lograr objetivos y objetivos a largo plazo mutuamente beneficiosos.

Supply Chain Management*: El diseño y la gestión de todas las actividades relacionadas con la contratación, adquisición, conversión y todas las actividades de gestión logística. En particular, también incluye la coordinación y colaboración con los socios de canal, que pueden ser proveedores, intermediarios, terceros proveedores de logística y clientes finales.

T

Technical Customer Service: Este servicio involucra a los trabajadores de la empresa que pueden responder a preguntas técnicas relacionadas con productos y resolver problemas reparando o reemplazando productos.

Third-Party Logistics Providers (3PL)*: Una empresa que ofrece múltiples servicios de logística para su uso por los clientes. Idealmente, estos servicios están integrados, o "empaquetados" juntos, por el proveedor. Estas empresas facilitan el movimiento de piezas y materiales de proveedores a fabricantes y el movimiento de productos terminados de fabricantes a distribuidores y minoristas. Entre los servicios que proporcionan son transporte, almacenaje, cross-docking, gerencia de inventario, empaquetando, y flete de la expedición.

Notes Page