

**APOYO AL AREA DE ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE EN ICOLTRANS
LTDA CALI**

WILLIAM FERNANDO ROJAS ARIAS

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
ADMINISTRACION DE EMPRESAS, VALLE DEL CAUCA
PALMIRA
2012**

**APOYO AL AREA DE ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE EN ICOLTRANS
LTDA CALI**

WILLIAM FERNANDO ROJAS ARIAS

**MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO:
PASANTIA EMPRESARIAL**

**ASESOR
MANUEL ALBERTO SALAZAR CASTILLO
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
ADMINISTRACION DE EMPRESAS, VALLE DEL CAUCA
PALMIRA
2012**

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a Dios sobre todas las cosas, a mi madre el ser más hermoso sobre la tierra, mi familia, a mis compañeros de la carrera en especial al grupo CORPOASAUV quienes fueron con los cuales compartí y brindaron apoyo y colaboración para cumplir esta meta, a todos aquellos que siempre creyeron en mí.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero que todo a Dios por darme la vida y la fortaleza de luchar por alcanzar mis metas, como lo es ser un profesional de administración de empresas, también le agradezco a mi madre Luz Edilma Arias por ser esa persona incondicional con la cual puedo contar, por su entrega y sacrificio para brindarme siempre lo mejor, agradezco a cada uno de mis compañeros que ayudaron de una u otra forma a cumplir este sueño, a todos los docentes que compartieron sus conocimientos conmigo, en especial al profesor Manuel Salazar quien me brindo su apoyo y asesoría en el presente trabajo, a la empresa ICOLTRANS LTDA por darme la oportunidad de vivir mi primera experiencia laboral.

CONTENIDO

1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA	8
1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA	9
1.2 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	9
2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	10
2.1 ANTECEDENTES:.....	10
MISIÓN	11
VISIÓN	11
2.2 RECURSOS DISPONIBLES	11
LOGISTICA DE TRANSPORTE.....	11
2.3 POLITICA DE GESTION INTEGRADA	12
2.4 POLITICA DE CALIDAD	13
2.5 ORGANIGRAMA.....	14
2.6 SERVICIOS.....	15
2.6.1 ALMACENAMIENTO	15
2.6.2 DISTRIBUCIÓN	17
2.6.3 ADMINISTRACIÓN DE BODEGAS	18
3. JUSTIFICACION	19
4. OBJETIVOS:.....	22
4.1 OBJETIVO GENERAL:.....	22
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	22
5. MARCOS DE REFERENCIA.....	23
5.1 MARCO TEORICO	23
5.2 MARCO CONCEPTUAL	40
5.3 MARCO CONTEXTUAL	53
5.4 MARCO LEGAL.....	56
5.4.1 LEYES Y NORMAS QUE REGULAN EL TRANSPORTE DECARGA EN COLOMBIA.....	56
5.4.2 TRANSPORTE INTERNACIONAL	57
6. DESARROLLO DEL PROYECTO.....	59
6.1 CAPITULO 1: MODELO ACTUAL DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE.....	59

6.2 CAPITULO 2: PERCEPCIÓN SOBRE LA CARGA LABORAL EN EL ÁREA DEL SERVICIO AL CLIENTE	62
6.3 CAPITULO 3: IDENTIFICAR EL IMPACTO DE LAS FUNCIONES DESEMPEÑADAS, PARA EL MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN, IMAGEN Y OPERATIVIDAD EN EL ÁREA DEL SERVICIO AL CLIENTE	65
6.3.1 CUADRO DE IDENTIFICACIÓN Y PONDERACIÓN DE NOVEDADES EN EL ÁREA SERVICIO AL CLIENTE (PLUS).....	66
6.3.2 CUADRO ANALITICO DE NOVEDADES EN EL AREA DE ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE DE ICOLTRANS LTDA CALI.....	68
7. CONCLUSIONES.....	70
8. RECOMENDACIONES.....	72
9. BIBLIOGRAFÍA.....	74

INTRODUCCION

El presente trabajo comprende el informe del desempeño en la pasantía empresarial realizada en la empresa ICOLTRANS LTDA CALI (Industria Colombiana de Logística y Transporte) en el área de atención y servicio al cliente por parte de WILLIAM FERNANDO ROJAS ARIAS, aplicando los procedimientos e implementando las herramientas que la empresa brinda y tiene estipuladas como tal dentro de esta, lo cual además se establece al inicio de la pasantía en un convenio. Es así como se presenta un informe descriptivo de las funciones realizadas en la empresa y en especial en el área de atención y servicio al cliente, cubriendo a una problemática existente dentro del área, basada en la necesidad de recibir un apoyo práctico en el desarrollo de algunas actividades de mayor desempeño físico en el proceso de presentar informes de las novedades y creación e ingreso de servicios que se brindan por parte de la compañía, como lo son recogidas o devoluciones de la mercancía, además se evidencia el resultado del apoyo brindado al área de atención y servicio al cliente en el periodo del primer semestre en el año 2012 comparado con el del 2011, lo cual se ve representado en una disminución del 5.1% en las novedades durante el periodo descrito anteriormente.

APOYO AL AREA DE ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE EN ICOLTRANS LTDA CALI

1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

A través de los tiempos el servicio al cliente se convierte en un medio diferenciador poderoso entre las compañías desde la competencia, se dice que la calidad en el producto o servicio ofrecido, no solo se basa en si mismos, si no en la forma, de responder a las exigencias de los clientes, en la ISO 9001:2008 se define al producto como el resultado de un proceso, buscando con ello ofrecer un servicio alto y diferenciador para cada cliente.

En ICOLTRANS LTDA CALI el área del servicio al cliente es un puente directo entre los clientes y los destinatarios, programan citas de entrega, proporcionan herramientas estadísticas sobre cumplimientos y novedades en la entrega, manejan buena relación con todos los jefes de recibo de los destinatarios finales, buscando ambos optimizar tiempos y recursos en las entregas, favoreciendo siempre a los clientes, para garantizar los niveles de servicio requeridos en el proceso de la logística. Pero a pesar de que se utilizan todo este tipo de herramientas y se realizan los respectivos procesos para cada actividad, se identifican algunos problemas en el área del servicio al cliente, como la sobre carga laboral, exceso de papelería y documentos, la falta de reportes de novedades e ingresos de servicios al sistema en los horarios pactados con los clientes.

Lo anterior, en parte se debe al manejo de gran numero de clientes por cada ejecutivo de cuenta, en algunas ocasiones se brinda información errónea por parte de la plataforma, expresando que la mercancía ya se encuentra enrutada, cuando en realidad es que aun se encuentra en proceso de carga, la Falta de vehículos, la sobre carga operativa, la falta de personal, son algunos de los factores que influyen en este problema, logrando con ello se vea reflejado el aumento de la cantidad de novedades que afectan en el área del servicio al cliente, ya que esto hace que se retrasen las entregas y no sean cumplidas las citas de entrega, viéndose afectados tanto los clientes como la empresa como tal, alterando así las metas definidas, reportes y resultados finales.

El funcionamiento inadecuado del área del servicio al cliente hace que existan una serie de consecuencias para la empresa en general, como el aumento de quejas y reclamos del servicio, perdida de clientes, disminución en la rentabilidad de la empresa, genera opiniones de tipo negativo por parte de los clientes, aumenta la

inversión en costos de pago de la mercancía afectada o averiada, se genera una mala imagen de la empresa, pérdida del nivel de competitividad.

1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta los antecedentes planteados y de acuerdo al análisis anteriormente expuesto la práctica empresarial se basa en lo siguiente:

¿Cuál es el apoyo que se debe brindar al área de atención y servicio al cliente de ICOLTRANS LTDA CALI para cumplir con los requerimientos de los clientes?

1.2 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es el modelo de atención y servicio al cliente que tiene la empresa ICOLTRANS LTDA CALI?
- ¿Es adecuada la carga laboral del personal de atención y servicio al cliente que tiene la empresa ICOLTRANS LTDA CALI actualmente?
- ¿Cuál sería el resultado del apoyo en el área atención y servicio al cliente que debe tener ICOLTRANS LTDA CALI para satisfacer las necesidades de sus clientes?

2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

2.1 ANTECEDENTES¹:

ICOLTRANS LTDA CALI es una Empresa Orgullosamente Colombiana, Nace en 1979 como empresa de carga masiva, en 1980 Se empieza a realizar Transporte Semimasivo de Johnson & Johnson. Abre sus puertas a la operación logística desde 1991, con servicios de Almacenamiento, Administración de Inventarios, Transporte Masivo y Reparto de Mercancías, en las diferentes poblaciones destinatarias a nivel nacional.

Toda la operación se realiza a nivel nacional con una planta de 1.164 empleados directos, una flota propia de 256 vehículos, un departamento de seguridad aprobado por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, según resolución 02872 del 03 de Septiembre de 2004. En el Siglo XXI se ha integrado tecnología a la operación implementando sistemas de gestión de posicionamiento geográfico GPS, sistemas de control de almacenamiento inteligente WMS, intercambio de documentos electrónicos EDI, y sistema tracking de control de la operación SIGELO entre otras muchas herramientas.

ICOLTRANS LTDA CALI es una empresa dedicada al manejo logístico y al almacenamiento de mercancía; adicionalmente y como apoyo a lo anterior, el transporte terrestre de mercancías en todo el territorio colombiano. Desde que se iniciaron operaciones en 1979, la Filosofía ha sido la de actuar siempre de acuerdo con las normas legales y comerciales, lo que ha llevado a ser identificados como una organización profesional de alta confiabilidad en el mercado. En los últimos años, los clientes han confiado sus actividades propias de la operación logística. Se ha manejado desde partes electrónicas, materias primas y productos terminados, hasta almacenamiento, impresión de documentos y servicio al cliente. ICOLTRANS LTDA CALI cuenta con un equipo de trabajo de personas dedicadas a prestar un servicio personalizado a los clientes, que apoyados en el sistema de operaciones logísticas SIGELO, están en capacidad de suministrarles información sobre el estado de sus mercancías en cada momento, bien sea que estas estén en carretera, plataforma, o entrega.

Además de Monitorear todos los procesos de entrega desde el origen de sus mercancías hasta su destinatario final, lo que permite identificar fallas que se puedan presentar en el camino, para informar a los clientes a tiempo y poder plantear soluciones que minimicen el impacto negativo de una entrega a destiempo. Acompañan a todos los conductores, directos e indirectos en el proceso de la entrega, apoyados en herramientas de comunicación (Teléfono Celular), teniendo de primera mano cualquier novedad que se pudiera presentar para darle solución o reporte directo al cliente.

¹Fuente; Pagina web de Icoltrans Ltda

MISIÓN

Brindar un amplio portafolio de servicios de logística a costos razonables, con los medios adecuados y el personal idóneo, buscando un resultado final que satisfaga los requerimientos de los clientes.

VISIÓN

Ser reconocidos como la empresa líder de operación logística a nivel nacional, mediante el mejoramiento de la operación, procurando calidad de vida del talento humano, estableciendo estándares logísticos que permitan un equilibrio entre los costos y la calidad del servicio

2.2 RECURSOS DISPONIBLES²

LOGISTICA DE TRANSPORTE

Se dispone de un parque automotor propio y de terceros, con vehículos furgonados con capacidad para 1, 3, 5, 10, 20, 30 y 35 toneladas, todos equipados con diferentes medios de comunicación. La distribución urbana y nacional de los productos es atendida bajo esquemas de coordinación, control de rutas y tiempos previamente acordados con los clientes. Para ello, se cuenta con recibo, despacho y transporte de mercancías las 24 horas del día además de confirmación de entrega, inquietudes y solución a novedades presentadas a la hora de la entrega de la mercancía.

ICOLTRANS LTDA CALI, para la implementación del modelo logístico de transporte y distribución, utiliza en cada regional, el siguiente personal:

- Administrador regional (persona)
- Jefe de bodega (personal)
- Servicio al cliente (Área)
- Coordinador operativo (persona)
- Auxiliares de bodega (personal)
- Braceros (personal)
- Coordinador de devoluciones (persona)

²Fuente; Pagina web icoltrans ltda

ICOLTRANS LTDA CALI, posee a nivel nacional, los siguientes medios y recursos:

- Cada plataforma a nivel nacional, posee un área utilizada exclusivamente para almacenamiento temporal de devoluciones, con personal asignado exclusivamente para llevar a cabo este proceso operativo y administrativo.
- Cada regional cuenta con un cronograma basado en las solicitudes de los clientes, y las fechas programadas con anterioridad para llevar a cabo la recogida de aquellas devoluciones que son causadas por averías en las instalaciones de los clientes.
- Cuenta con personal especializado en la reparación de averías menores, a través de un tercero.

Para minimizar estas averías, ICOLTRANS LTDA CALI, capacita constantemente a todo el personal operativo (auxiliares de bodega, conductores, ayudantes y personal de braceros) en todo lo relacionado con:

- Protección de los productos contra las condiciones atmosféricas
- Limpieza de áreas de almacenamiento y vehículos de transporte
- Almacenamiento correcto sobre estibas
- Formas de realizar el cargue y el descargue de los vehículos
- El correcto uso de gatos hidráulicos y montacargas
- El no-almacenamiento y cargue en un mismo vehículo de productos no compatibles.

2.3 POLITICA DE GESTION INTEGRADA³

Se ofrece un servicio competitivo de logística integral, en cuanto al manejo, almacenamiento y distribución de mercancías, garantizando la seguridad en las operaciones y la satisfacción de los clientes.

Comprometidos con la prestación de un servicio de alta calidad, la prevención de riesgos de salud ocupacional, seguridad industrial y la responsabilidad social; implementando acciones orientadas hacia el mejoramiento continuo de los procesos, el permanente desarrollo del talento humano, garantizando y manteniendo un entorno de trabajo seguro y saludable para los empleados, contratistas y partes interesadas.

Su esfuerzo está dirigido a la protección del ambiente, identificando los aspectos y minimizando los impactos ambientales.

³Fuente; Pagina web icoltrans ltda

ICOLTRANS LTDA CALI está comprometido con la ejecución de actividades lícitas y el cumplimiento de la normatividad legal vigente.

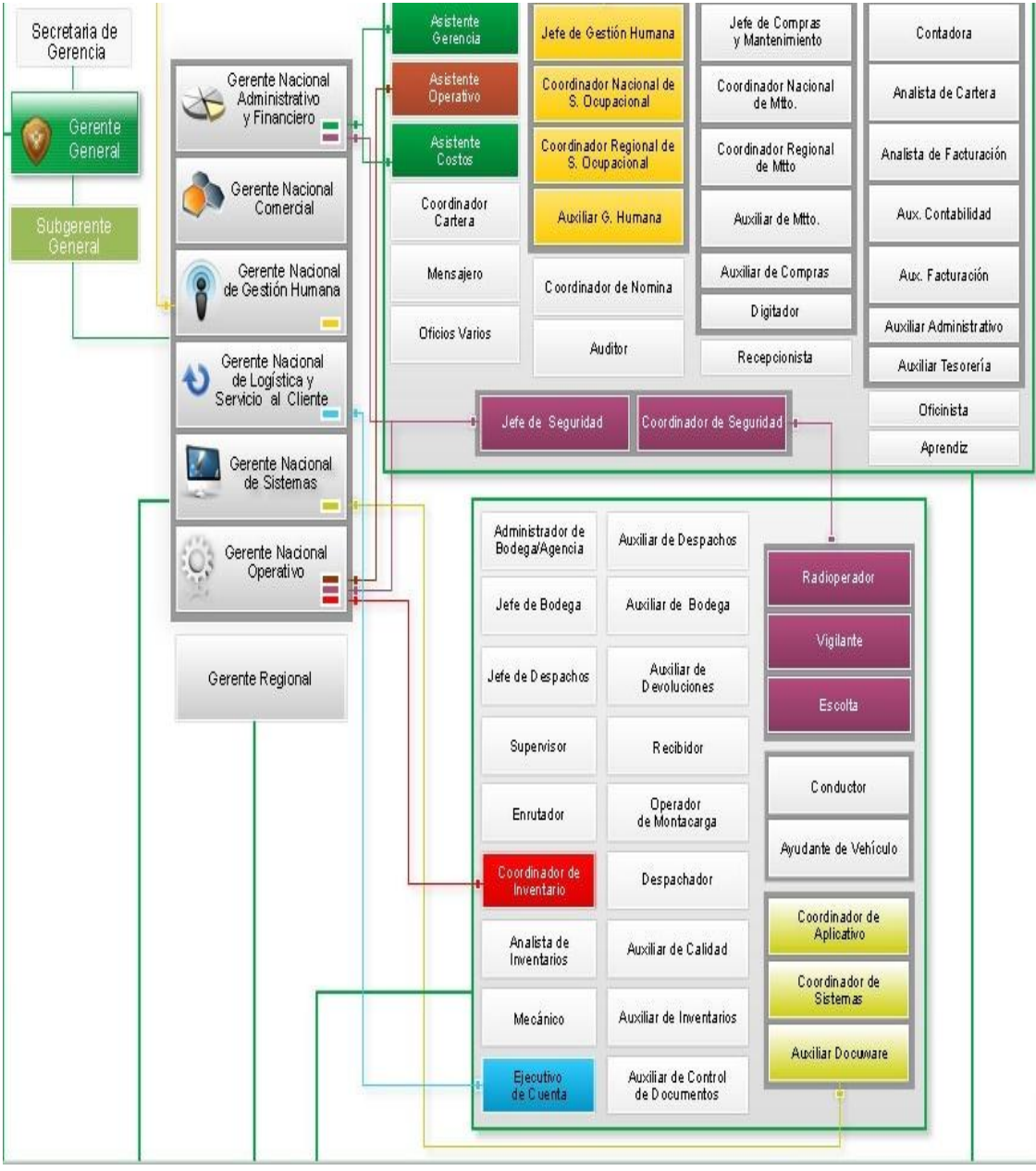
2.4 POLITICA DE CALIDAD⁴

Garantizamos la satisfacción de nuestros clientes a través del mejoramiento continuo de nuestros procesos y el permanente desarrollo y bienestar del talento humano, brindando un servicio competitivo de logística integral, siguiendo los protocolos de seguridad en nuestras operaciones.

Estamos comprometidos con el cumplimiento de los requerimientos legales y los estándares logísticos a costos razonables beneficiando a los clientes y a la organización

⁴ Fuente; Pagina web icoltrans ltda

2.5 ORGANIGRAMA⁵



⁵ Fuente; Documentos internos empresa

2.6 SERVICIOS⁶

2.6.1 ALMACENAMIENTO

Este servicio comprende:

Recepción⁷

Ingreso de productos terminados que puedan disponerse como inventario para venta nacional, cuya rotación sea con un máximo de 30 días.

Actividades

Recibir productos locales e importados.

Administración⁸

Garantizar la integridad de los productos almacenados en su cantidad, calidad y disponibilidad en todo momento, cumpliendo con las buenas prácticas de manufactura y su rotación estricta de FIFO.

Actividades

Se llevarían inventarios físicos (cíclicos) de acuerdo a parámetros establecidos por las partes.

El inventario se manejaría sistematizado, por medio de nuestro WMS SISLOG.

SISLOG es un programa de administración de inventarios suministrado por la firma española ATOS ORIGIN y que es compatible con SAP. Este ha sido ampliamente probado, pero se deben desarrollar las interfaces necesarias para cada necesidad específica del cliente.

Para su correcta utilización y mejor aprovechamiento, se debe establecer entre las partes el proceso de desarrollo de dichas interfaces.

También ofrece la posibilidad, y de hecho está dentro de la oferta de utilizar como método de control la radiofrecuencia.

⁶ Fuente; Pagina web icoltrans Ltda

⁷ Fuente; Pagina web icoltrans Ltda

⁸ Fuente; Pagina web icoltrans Ltda

Despachos

Atender y dar seguimiento a órdenes grabadas para traslados a nivel local y nacional. Esta actividad va desde el recibo de pedidos, hasta la entrega al destinatario final.

Actividades

Atender la separación, organización y empaque de las órdenes correspondientes a unidades de las líneas de negocio público, profesional, lujo y cosmética activa.

Entregas Efectivas (A nivel de servicio)⁹

De cara al cliente interno y externo, asegurar la entrega a los diferentes despachos a través de la interrelación con todos los participantes de la operación logística, desde la bodega hacia la distribución, respondiendo por la solución de toda queja e inconformidad que se presente.

Para esto ICOLTRANS LTDA CALI ha desarrollado su propio software logístico que hace el seguimiento de la operación desde el principio hasta la entrega final al cliente.

También cuenta con el servicio de información de fechas, visualización de facturas entregadas y novedades vía Internet a través del programa Docuware el cual se pone a disposición de los clientes.

K P I' S¹⁰

Se Considera importante la presentación de un informe de desempeño de las entregas a tiempo y un análisis detallado de aquellas que no fueron realizadas a tiempo con sus causales.

Para esto se presentará un informe vía correo electrónico en los 10 primeros días del mes siguiente sobre los despachos efectuados el mes anterior.

Asimismo, se presentara un informe sobre el desempeño del inventario y análisis sobre los puntos críticos y errores presentados para evitar agotados en despachos y puntos de venta.

⁹ Fuente; Pagina web icoltrans ltda

¹⁰ Fuente; Pagina web icoltrans ltda

Actividades

- Coordinación y comunicación entre las partes participantes en el proceso logístico.
- Auditoria a condiciones de los vehículos para transporte de mercancía.
- Atención de requerimientos de destinatario que son responsabilidad de la bodega.
- Accesorios y Suministros

Que corren por cuenta de ICOLTRANS LTDA CALI:

- Mantenimiento general
- Compra, reparación, e inmunización de estibas
- Servicios públicos
- Vigilancia

2.6.2 DISTRIBUCIÓN¹¹

ICOLTRANS LTDA CALI, dispone una flota propia de tracto mulas y camiones de 270 vehículos equipados en su totalidad con GPS. Así mismo cuenta con una flota de 565 tracto mulas y camiones que se han convertido en equipo fidelizado a través del servicio que ha venido dando por más de 16 años consecutivos. Existen alianzas con flotas re expedidoras especializadas en aquellas regiones en que las condiciones de seguridad solo permiten su acceso. Se cuenta con un Departamento de seguridad conformado por 155 integrantes, debidamente aprobado por la superintendencia de vigilancia.

ICOLTRANS LTDA esta aprobada por el Business Alliance For Secure Commerce (BASC) Capítulo Antioquia y se encuentra en proceso para certificarse a nivel nacional. Para la eficiente labor de información, se dispone del Departamento de Servicio al Cliente, el cual esta se encarga de la información permanente del estado de los pedidos con un representante focal en Bogotá y uno en cada una de las ciudades en las cuales se tienen puntos de Cross Docking (bodegas).

Ciudades en las cuales existen puntos de Cross Docking: Bogotá, Medellín, Cali, Pereira, Manizales, Barranquilla, Ibagué, Bucaramanga, Neiva, Pasto.

¹¹ Fuente; Pagina web icoltrans ltda

2.6.3 ADMINISTRACIÓN DE BODEGAS¹²

Para atender las necesidades de almacenamiento, tránsito, alistamiento y despacho de pedidos, se cuenta con amplias instalaciones tanto en el área de bodegas como en oficinas. La capacidad de recibo, almacenamiento, manejo y despacho de productos, está directamente relacionada con los equipos de aprovechamiento del espacio y movilización interna, tales como montacargas eléctricos y a gasolina, gatos hidráulicos, estanterías, racks, muelles independientes y sistemas de control general racionalizando tiempos y movimientos en beneficio de los clientes.

En vista de lo anterior, e identificando la oportunidad de mejora existente en la empresa ICOLTRANS LTDA CALI, esta decide vincular a WILLIAM FERNANDO ROJAS ARIAS, para que realice un apoyo en el área de servicio al cliente, colaborando a realizar diferentes actividades que ayudan a mejorar los procesos desarrollados y el debido seguimiento al servicio que se brinda en la empresa.

¹² Fuente; Pagina web icoltrans ltda

3. JUSTIFICACION

Justificación practica:

Con el presente proyecto de apoyo al área de atención y servicio al cliente lo que se busca es colaborar con los procesos establecidos dentro del área, y por parte de la empresa ICOLTRANS LTDA CALI enfocados en las necesidades y requerimientos de la empresa, al igual que de los clientes, ofreciendo un apoyo basado en las exigencias del mercado actual, además de contribuir al desarrollo de las estrategias de atención, soporte a la empresa y calidad en el servicio brindado, por medio de la colaboración en la solución de problemas e identificación de cuales son los mas frecuentes, buscando implementar medidas correctivas que apoyen a la satisfacción de las necesidades de los clientes y problemas presentados en el área como tal, por medio de diferentes actividades físicas y practicas , postulando posibles recomendaciones al área tales como medidas preventivas, es decir tratar de realizar y brindar el servicio de manera excelente todo el tiempo y en todos los niveles, para así evitar futuras novedades negativas que pueden llegar a poner en riesgo la operación, el seguimiento continuo en cada una de las etapas, detalles o pasos en la operación, el mantener una correcta relación con las personas con las que se tiene contacto tanto directo como indirecto, el conservar un orden correcto tanto de los documentos físicos entregados por los clientes como del puesto, tratar de mantener las herramientas de trabajo lo mas limpio y aseado posible, ya que esto también, juega un papel muy importante en cuanto a la imagen que refleja la organización frente a los clientes.

Justificación profesional:

Al desarrollar este proyecto a nivel profesional, ayudo a poner en práctica los diferentes conocimientos adquiridos durante la carrera como administrador de empresas, logrando con esto adquirir una experiencia laboral, la cual permite conocer e identificar oportunidades en el ámbito laboral, para enfrentar el mercado actual que día a día se hace mas competitivo, permitiendo conocer la importancia que tiene el área de atención y servicio al cliente dentro de una organización, lo cual con lleva aprender algunas de las diferentes características que son de vital importancia a la hora de brindar este servicio como lo son: brindar una ayuda sincera para satisfacer las necesidades y resolver problemas que se presenten durante o después de la operación, ofrecer una atención excelente y mantener un respeto por los demás, ya sean compañeros o clientes, pensar en que es lo mejor y lo que mas le conviene a los clientes y a la organización, mantener un lenguaje adecuado que permita que exista una comunicación fluida y exitosa entre los diferentes clientes y compañeros del área, atender a los requisitos estipulados por los clientes y la organización en el horario que se requiere y con la rapidez necesaria para solucionar cualquier tipo de novedad que se presente, evitar a toda costa cualquier duda o molestia por parte del cliente con el servicio que se está brindando.

Además de esto, permite conocer e identificar procesos y sistemas utilizados por parte de la organización para lograr mantener una calidad constante en el servicio, lo cual permite que el cliente se encuentre satisfecho, ya que existe un nivel de calidad constante en el servicio brindado. La constancia, el seguimiento y uniformidad en el servicio son las bases para lograrlo, este proyecto también permite tener un contacto con la realidad de un sector económico como lo es el de la logística, el cual tiene un impacto significativo sobre la eficiencia y productividad del sector empresarial, con el desarrollo regional y local; con la conectividad con poblaciones en áreas muy remotas, es una actividad fundamental en el aparato productivo de Colombia, que permite que un producto llegue a su consumidor final y genere la circulación de los recursos y con ello se vuelve mas dinámica la economía del país, lo que hace aun mas interesante trabajar sobre este proyecto, al aprender, conocer, identificar e interactuar en este sector económico como tal, permite crear una identificación y buscar una especialización a nivel personal.

Justificación institucional:

Al realizar este proyecto en ICOLTRANS LTDA CALI, permite conocer e identificar que en cada una de las sedes, cuenta con un equipo de trabajo de personas dedicadas a prestar un servicio personalizado a los clientes, que apoyados en un sistema de operaciones logísticas SIGELO (sistema de operaciones logísticas) están en capacidad de suministrar información sobre el estado de la mercancía en cada momento, bien sea que esta esté en carretera, plataforma o en entrega, siempre buscando mantener una completa y correcta competitividad en este sector económico tan importante como es el de la logística.

En esta área de atención y servicio al cliente se monitorea todos los procesos de entrega desde el origen de la mercancía hasta su destinatario final, lo que permite identificar fallas que se puedan presentar en el camino, para informar a los clientes a tiempo y poder plantear soluciones que minimicen el impacto negativo de una entrega a destiempo, además de esto el área de servicio al cliente acompaña a todos los conductores, directos e indirectos en el proceso de la entrega, apoyados en herramientas de comunicación (Teléfono Celular), teniendo de primera mano cualquier novedad que se pueda presentar para darle solución o reporte directo al cliente, pero cada uno de estos procesos que se realizan dentro del área, representan un desarrollo de reportes, basados en formatos entregados por los clientes para informar sobre cualquier tipo de novedad que se presente dentro de la entrega o en el día, muchas veces el personal que se encuentra realizando el respectivo seguimiento a las entregas se le dificulta, realizar al tiempo los informes o reportes por escrito, ya que cada ejecutivo de cuenta maneja al mismo tiempo gran cantidad de clientes y de entregas diariamente, lo cual hace que haya un mayor seguimiento para cada uno y mayor desempeño laboral.

Diariamente en cada entrega realizada se reflejan problemas con la mercancía, ya sea porque hacen falta unidades en caja sellada, la mercancía llega averiada, la mercancía fue extraviada, llega tarde, etc. Al presentarse esto se crea una devolución de la mercancía afectada, la cual debe ser entregada al cliente para su respectiva solución y verificación de la novedad presentada, al generar una devolución, es necesario registrarla en el sistema de la empresa SIGELO (sistema de operaciones logísticas) al igual que imprimir la remisión o documento con los datos específicos de la mercancía. Lo cual también genera tener mayor disponibilidad de tiempo para realizar esto. Al presentarse esta necesidad de realizar constantemente reportes y registros de las novedades de mercancía exigidos por los clientes y ver que el personal del área del servicio al cliente no alcanza a cubrir todos estos requisitos exigidos por los clientes, por la gran cantidad de carga laboral que se presenta, ICOLTRANS LTDA CALI decide vincular a WILLIAM FERNANDO ROJAS ARIAS al área de servicio al cliente para contribuir y ayudar en el desarrollo de algunas funciones que son vitales para su posicionamiento y una excelente prestación del servicio.

4. OBJETIVOS:

Teniendo en cuenta que la modalidad de este trabajo de grado es la Pasantía Empresarial, donde el estudiante desarrolla unas actividades que previamente se han establecido en un convenio entre la empresa y la Universidad y de común acuerdo entre las partes, estos objetivos se redactan acorde con la actividad que va a desarrollar el futuro profesional y que al final, cuando presenta su informe, suele realizar unas recomendaciones que servirán para posteriores procesos de mejoramiento. En este caso es un apoyo al área de atención y servicio al cliente de ICOLTRANS LTDA CALI, lo que se debe realizar en la empresa; en concordancia con lo anterior, los objetivos son los siguientes:

4.1 OBJETIVO GENERAL:

Brindar apoyo al área de atención y servicio al cliente en ICOLTRANS LTDA CALI, que permita cumplir con los requerimientos de los clientes

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Diagnosticar el sistema general de prestación de servicios en el área de atención y servicio al cliente con el fin de conocer la estructura, tendencias y aspectos que caractericen la operación y servicio de los mismos.
- Analizar el sistema de prestación de servicios en el área del servicio al cliente con que cuenta la organización
- Identificar el impacto de las funciones desempeñadas, para el mejoramiento en la calidad de atención, imagen y operatividad en el área del servicio al cliente

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEORICO

La atención y servicio al cliente es uno de los elementos mas importantes dentro de las organizaciones, es utilizada para brindar un valor agregado diferenciador frente a la competencia, se ha observado a través de los años que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a la final menores costos de inventario. Es claro destacar que el comprador o cliente siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes, que tan efectivo y acertado es el servicio brindado, la atención y servicio al cliente es muy importante que sea desarrollada durante el proceso de venta y posterior a ella, ya que es de suma importancia conocer el concepto de los clientes, para así identificar posibles falencias y oportunidades de mejora. Mantener un control sobre el proceso de atención y servicio al cliente a nivel interno de la organización, permite determinar las necesidades de los clientes, conocer los tiempos de servicio y mejorar la calidad en el servicio brindado.

Desde las teorías de calidad total, justo a tiempo, benchmarking, Kaizen, CRM y otras implementadas por los japoneses desde los años 60s hasta hoy, se ha buscado siempre la forma de satisfacer al cliente, dentro de este desarrollo lo que se pretende es mostrar y conocer los diferentes aportes que se han hecho sobre el tema, que son de vital importancia al ser aplicados dentro de las organizaciones y que permiten entender de una forma mas clara el modelo de atención y servicio al cliente.

CALIDAD TOTAL¹³: La calidad total implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece una organización. De igual manera esta participación debe verse reflejada en las actividades que se realizan dentro de la misma. Su interés apunta a una idea estratégica que implica una permanente atención a las necesidades del cliente y a una comunicación continua con el mercado para el desarrollo de una lealtad y preferencia de los clientes o usuarios.

¹³ Fuente: Rubén Rico. "Calidad Estratégica Total". Ed. Macchi. 1992. Argentina Mary

Elementos de un programa de Calidad Total:

- Convencimiento de la necesidad de adaptarse a los cambios
- Visión de largo plazo
- Compromiso total de la alta dirección
- Administración participativa y trabajo en equipo
- Mejora continua de todos los procesos de la empresa
- Programa de capacitación en todos los niveles de la empresa
- Adecuado uso de herramientas estadísticas en la toma de decisiones

Para lograr mejores niveles de calidad y competitividad se necesita un planteamiento de mejora continua, bien definido y bien ejecutado, que deberá implantarse en todas las operaciones y todas las actividades de las unidades de trabajo. Las mejoras deben orientarse a lograr un valor agregado percibido por el cliente. Al dar una respuesta rápida y eficiente y proporcionar de manera consistente un valor superior a los clientes o usuarios, se logran ventajas adicionales en el mercado. Para lograr dichos objetivos, el proceso de mejora continua debe incluir ciclos regulares de planeación, ejecución y evaluación.

ISO¹⁴(Organización Internacional para la Normalización)

La Organización Internacional para la Normalización se origina a partir de la Federación Internacional de Asociaciones Nacionales de Normalización (1926-1939). En octubre de 1946, en Londres, representantes de veinticinco países deciden adoptar el nombre de International Organization for Standardization conocida como ISO por sus siglas y por la referencia a la palabra griega que hace referencia a la igualdad.

La ISO realiza su primera reunión en el mes de junio de 1947 en Zúrich, Alemania, y se establece como sede para su funcionamiento la ciudad de Ginebra, Suiza. Su finalidad principal es la de promover el desarrollo de estándares internacionales y actividades relacionadas incluyendo la conformidad de los estatutos para facilitar el intercambio de bienes y servicios en todo el mundo.

La norma ISO 9000 ¹⁵describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

La norma ISO 9001 ¹⁶especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar toda su capacidad

¹⁴ Fuente; ISO 9001:2008

¹⁵ Fuente; ISO 9000:2008

para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivos es aumentar la satisfacción del cliente.

PRINCIPIOS DE GESTION DE LA CALIDAD¹⁷

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que esta se dirija y controle en forma sistemática y transparente.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

ENFOQUE AL CLIENTE: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

LIDERAZGO: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ámbito interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

PARTICIPACION DEL PERSONAL: El personal a todos los niveles es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita q sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

ENFOQUE BASADO EN PROCESOS: Un resultado deseado se alcanza mas eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTION: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.

MEJORA CONTINUA: la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.

ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISION: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

¹⁶ Fuente; ISO 9001:2008

¹⁷ Fuente; ISO 9001:2008

RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad

Los sistemas de gestión de la calidad pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción de sus clientes. Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas que se expresan en la especificación del producto y generalmente se denominan requisitos del cliente, los cuales pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización, es finalmente el cliente quien determina la aceptabilidad del producto, dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos.

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente.

JUSTO A TIEMPO ¹⁸

Esta teoría funciona como una herramienta encargada de proveer la cantidad de materiales en cada fase del proceso productivo y una vez terminado, al cliente, en las cantidades requeridas y en el momento solicitado, buscando la eliminación de

¹⁸ Fuente: Jean Jacques Lambin. (1995). Marketing Estrategias. 3º Edición. Kohns Stone, Meyes Harris. (1992). Ventas al por menor. Kotler, Phillips. (1995). Dirección de la Mercadotecnia. 7º edición.

todo desperdicio del proceso productivo. Incluye el proceso que va desde las compras hasta la distribución objetivos.

La teoría justo a tiempo se basa en:

- Atacar problemas fundamentales
- Eliminación de despilfarro
- Búsqueda de la simplicidad
- Diseño permanente de sistemas de identificación de problemas

Obteniendo una serie de beneficios como lo son la eliminación de los desperdicios, disminución en el tiempo de espera en cada fase de producción, se reduce los espacios destinados a los inventarios, aumenta la productividad de las operaciones directas e indirectas, coloca a la empresa en una mejor posición en el mercado y se reducen los inventarios excesivos.

Para disminuir inventarios y producir el artículo adecuado en el tiempo y cantidad precisos, es necesario contar con toda la información acerca del tiempo y el volumen de los requerimientos de producción de todas las etapas. El JIT (justo a tiempo) proporciona esta información por medio de técnicas como el Kanban (etiqueta de instrucción) o control de la producción e inventarios con tarjetas, lo que permite producir sólo cuando se necesita. Es un cambio de orientación, de la tradicional conocida como push (impulsar) hacia una de pull (atraer), misma en que los informes de producción provienen del centro de trabajo precedente; se inicia al final de la cadena de ensamble y se va hacia atrás, a todo lo largo de la cadena productiva, inclusive hasta los proveedores y los vendedores. Una orden se origina por el requerimiento de una estación de trabajo posterior y así se evita que los artículos sean innecesariamente producidos. Se debe contar con un estricto control de calidad para un resultado exitoso en el empleo de esta herramienta, además de un programa adecuado de mantenimiento preventivo para disminuir las fallas y el deterioro de la maquinaria y así maximizar los efectos positivos del JIT (justo a tiempo) en las organizaciones. Además de las ventajas antes mencionadas, se reducen costos por mantenimiento, deterioro en los inventarios de materiales, producción en proceso y producto terminado, y elimina espacios físicos innecesarios.

BENCHMARKING¹⁹

Esta teoría funciona como un proceso de comparación y medición de las operaciones o procesos internos de una organización versus los de un representante mejor de su clase y de su sector. Los diferentes grados de eficacia y eficiencia registrados entre los diversos sectores de una misma empresa, hacen posible la aplicación de procesos de Benchmarking internos y descubrir así las “mejores prácticas de la organización”. Es un proceso sistemático, continuo de investigación y aprendizaje para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

Existen diferentes tipos de benchmarking²⁰ como lo son:

Interno: parte de la base de que dentro de una organización existen diferencias entre sus distintos procesos de trabajo, algunos de ellos pueden ser más eficientes y eficaces que los de otras áreas de la misma empresa.

Competitivo: identifica productos, servicios y procesos de los competidores directos de la empresa y los compara con los propios.

Funcional: identificar productos, servicios y procesos de empresas no necesariamente de competencia directa. Generalmente apunta a las funciones de Marketing, Producción, Recursos Humanos o Finanzas.

Genérico: Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, por ejemplo el despacho de pedidos. El beneficio de esta forma de benchmarking, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador.

¹⁹ Fuente: Michael J. Spendolini: “Benchmarking”. Ed. Norma 199. Harold Konntz & Heinz Weihrich: “Administración”. Ed. McGrawHill 1998.

²⁰ Fuente: Michael J. Spendolini: “Benchmarking”. Ed. Norma 199. Harold Konntz & Heinz Weihrich: “Administración”. Ed. McGrawHill 1998

MEJORAMIENTO CONTINUO (KAIZEN)²¹

El Kaizen (palabra que combina las palabras japonesas Kai, que significa cambio y zen, que significa bueno) también conocido en Occidente como “mejoramiento continuo”, es una filosofía japonesa introducida en la literatura administrativa por Masaaki Imai en 1986 y se basa en la premisa de que en las empresas no puede existir el statu quo, es decir que un producto o servicio nunca llegará a ser perfecto, porque siempre habrá otro día u otra persona que supere lo pasado. Este pensamiento obliga a una constante dinámica dentro de las organizaciones, estas deben considerar los resultados no como objetivos sino más bien como cuotas o estándares, ya que los primeros al ser alcanzados pueden generar la tendencia a moderar el esfuerzo, mientras que un estándar motiva al trabajo para superarlos, estableciendo así un nuevo estándar y un nuevo umbral.

Es así como este pensamiento sirve de guía para ser mejores líderes, mejores personas no solo a nivel laboral sino también personal. Varios autores gustan de comparar el Kaizen con el pensamiento occidental guiado por la administración total de la calidad (ATC), con el fin de aclarar que esta filosofía es muy completa y benéfica para cualquier organización y que ciertos razonamientos occidentales quedan rezagados frente a este, pero que a su vez el Kaizen ha tenido que acoplar y variar sus políticas con el fin de convertirse en una ideología más flexible en la cual acepta algunos puntos de occidente como por ejemplo el concepto de trabajo en grupo, aunque bien es un elemento esencial para el Kaizen, hoy en día se busca crear un entorno en el que se conceda mayor libertad y desempeño personal.

Los diez principios del Kaizen. A continuación se enumeran los principios que son adaptados a las organizaciones japonesas y que a simple vista pueden parecer sencillos, pero que requieren de dedicación para su cumplimiento:

1. Enfoque en el cliente: uno de los objetivos más importantes de la cultura Kaizen es la satisfacción total del cliente. Es por eso que esta ideología no acepta la mediocridad, es decir, el producto o servicio cumplen con las especificaciones requeridas por el consumidor y generan valor de tal manera que incrementa la satisfacción del mismo, o bien se elimina. Debido a esta premisa, se derivan los siguientes principios que contribuirán al cumplimiento de la misma.

²¹ BEAS, Estanislao Osmar. Kaizen: La Clave del Cambio. Fuente: <http://www.elprisma.com>. Palabra: Kaizen. Sección: Administración de Empresas y Negocios. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/kaicamstani.htm>.

2. Realizar mejoras continuamente: para el Kaizen no hay descanso, una vez finalizada una tarea exitosamente la concentración se enfoca a mejorar esa misma tarea. Para las organizaciones Kaizen está muy claro que lo que desarrollen hoy en diseños, costos, estándares, etc., no será suficiente para el mañana. Además son conscientes de que es más fácil y efectivo en costo y tiempo el perfeccionar un producto/servicio existente que crear uno nuevo.

3. Reconocer abiertamente los problemas: el tener presente que es importante mantener una comunicación abierta dentro de la organización en la cual se traten temas como por ejemplo los desaciertos o problemas que pueden ocurrir dentro de la misma, en donde queda claro que no hay culpables sino procesos por mejorar o problemas por solucionar, y en la cual no se buscan responsables sino las fallas en sí, permite que las personas admitan sus errores, sus debilidades y porque no que soliciten apoyo. A diferencia de crear un ambiente en el que se ocultan o no se admiten las fallencias, pues esto lleva a un continuo estancamiento en la efectividad de los procesos de la empresa.

4. Promover la apertura: los rasgos característicos de una compañía Kaizen son básicamente el compartir, comunicarse inter-funcionalmente, y un liderazgo visible, por lo que la territorialidad, la apropiación y las barreras funcionales no encajan dentro de la filosofía Kaizen.

5. Crear equipos de trabajo: el trabajo en equipo juega un papel muy importante, ya que “los equipos constituyen los ladrillos de la estructura corporativa dentro de las organizaciones Kaizen”, es decir, la interconexión de varios equipos permite que la organización saque ventaja, pues gracias a esta metodología se genera motivación y sentido de pertenencia (ya que los equipos y sus líderes se sirven entre sí para lograr éxito personal y recompensas), además de fomentar la comunicación, la apertura y el compartir.

6. Manejar proyectos a través de equipos inter-funcionales: al trabajar en proyectos dentro de la organización, es necesario contar con la participación de todas las dependencias e incluso con recursos externos a la compañía como son los proveedores y el cliente, con el fin de obtener diferentes puntos de vista, colaboración y recursos que contribuyan al desarrollo de los mismos.

7. Alentar los procesos apropiados de relaciones: las organizaciones Kaizen son conscientes de que si invierten en el entrenamiento de su gente en cuanto habilidades interpersonales, en especial en los gerentes y líderes quienes son los responsables de la armonía de la compañía, lograrán obtener no solo procesos

sólidos, y la realización de los empleados sino también obtendrán los resultados esperados en cuanto al logro de la metas financieras.

8. Desarrollar la autodisciplina: este es un elemento muy importante para cada uno de los miembros de una organización Kaizen, puesto que la autodisciplina permite que el ser humano se adapte a las situaciones que se presentan en la vida diaria y halle bienestar y comodidad mediante la afirmación de su fuerza interna lo que le permite relacionarse de una manera armoniosa con los demás.

9. Información constante a los empleados: el mantener informados a los empleados sobre la compañía desde la inducción como durante el tiempo en que estén empleados, es de vital importancia, puesto que si las personas se encuentran en la ignorancia en temas como la misión, valores, productos, desempeño, personal, planes de la compañía etc, no solo se limitarán a desempeñar sus funciones sin ir más allá, sino que también su motivación será muy baja y no tomarán los retos de la empresa como retos personales generando una actitud conformista.

10. Fomentar el desarrollo de los empleados: en este punto el empowerment (Empoderamiento) es la definición de este principio, pues el entrenar a los integrantes de una compañía para que adquieran habilidades, estimularlos y sobretodo otorgarles responsabilidad en la toma de decisiones permite que las personas se desarrollen y así sean más eficientes en su trabajo.

LAS CINCO "S" DE KAIZEN ²²

SEIRI disposición metódica o necesidad de distinguir entre lo necesario y lo prescindible. Documentos, herramientas, equipos, stocks y otros recursos que sean prescindibles para el desarrollo del trabajo deberán eliminarse.

SEITON (orden) Todos los recursos empleados en el proceso deben encontrarse en su sitio asignado, de modo que sea localizado y empleado lo más rápida y eficazmente.

SEISO (limpieza) Mantenimiento de equipos y herramientas en un estado de conservación óptimo y mantener limpias y ordenadas las áreas de trabajo.

²² Fuente: Massaki: La clave de la Ventaja Competitiva Beer, Michael. La renovación de las empresas. A través del camino crítico. Mc. Graw Hill. Harvard.1992

SEIKETSU (estandarizar) Desarrollar estándares y procedimientos en todas las tareas y actividades relacionadas con el proceso.

SHITSUKE (disciplina) Asegurarse de que todo el personal que participa en el proceso comprenda y emplee los estándares y procedimientos establecidos.

CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)²³

CRM es una filosofía corporativa en la que se busca entender y anticipar las necesidades de los clientes existentes y también de los potenciales, que actualmente se apoya en soluciones tecnológicas que facilitan su aplicación, desarrollo y aprovechamiento. En pocas palabras, se trata de una estrategia de negocios enfocada en el cliente y sus necesidades.

No es cierto que CRM sea una tendencia que resultó de las empresas de la llamada "nueva economía", David Sims, en su artículo "¿What is CRM?" citando a Liz Shahnman dice: "CRM es un término que realmente no es nuevo. Lo que es nuevo es toda la tecnología que permite hacer lo que anteriormente se hacía en las tiendas de barrio. El dueño tenía pocos clientes y suficiente memoria para saber qué le gustaba a cada cliente. Lo que hace la tecnología es permitirnos regresar a ese tipo de modelo". Una correcta implementación del modelo CRM debe contar con un proceso elaborado en el cual se integra toda la corporación implicando cambios en sus estrategias, funciones y procesos. Sólo cuando se hayan realizado estos cambios y la firma esté enfocada en el cliente será útil recurrir a una solución tecnológica para apoyar el nuevo concepto.

Es importante una estrategia CRM en una empresa, porque la competencia no permite que se descuide al cliente. Una implantación efectiva de CRM permite mejorar las relaciones con los clientes, conociéndolos mejor y permitiendo disminuir los costos en la consecución de nuevos prospectos y aumentar la fidelidad de los ya existentes, lo cual, en ambos casos, significa mayores ventas y más rentabilidad para el negocio. Además, también se obtienen beneficios relacionados con mejores resultados en el lanzamiento de nuevos productos o marcas y en el desarrollo de marketing más efectivo.

²³ Fuente: <http://getiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/crm.htm>

Estos son algunos factores claves a cubrir en una implementación CRM:

.Compartir información con los proveedores: de esta manera no se está asegurando de que el producto, desde su materia prima, cuente con las características deseadas por el cliente.

.Determinación de las campañas de mercadeo: se debe identificar cuáles son las formas de mercadeo que realmente llegan a los clientes y cuáles son las que permiten atraer nuevos. Hay que determinar si se pueden realizar campañas de correo directo, de e-mail marketing, de contacto directo en puntos de venta, etc.

.Gestión rápida y efectiva de peticiones de servicio y pedidos: a través de la operación de call centers o la automatización de la fuerza de ventas aprovechando el internet.

Finalmente, CRM, Customer Relation ship Management, se refiere a la administración de todas las interacciones que pueden tener un negocio y sus clientes. Se enfoca en la optimización del ciclo de vida del cliente en su totalidad. Además, CRM es un término de la industria de la información que reúne, metodologías, software y las capacidades del internet para administrar de una manera eficiente y rentable las relaciones de un negocio con sus clientes. CRM significa, de manera literal, la administración de la relación comercial entre los clientes de una empresa.

El concepto de CRM implica muchas variables como:

.Variables Humanas RRHH: los recursos humanos que están en contacto con los clientes, ya sea por un centro de contacto como por ejemplo "el mostrador de atención", son una de las variables que se deben considerar a la hora de mejorar el CRM, mejorando por ejemplo los procedimientos de atención, los modales, etc.

.Variables Tecnológicas TIC: las TIC deben dar el sustento tecnológico necesario para que los procesos que se ven involucrados en una mejor relación con los clientes, sean operativos, de tal manera que se brinde el 100% de la calidad esperada.

.Procesos: los cuales se deben revisar constantemente de manera que se optimice la relación con los clientes.

El CRM es parte de una estrategia de negocio centrada en el cliente. Una parte fundamental de su idea es, precisamente, la de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, para poder dar valor a la oferta. La empresa

debe trabajar para conocer las necesidades de los mismos y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención.

Por lo tanto, el nombre CRM hace referencia a una estrategia de negocio, pero también a los sistemas informáticos que dan soporte a esta estrategia. Sobre esto último, existen soluciones o software CRM de código abierto (gratuito) que son de mucha ayuda.

CARACTERÍSTICAS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE:

Desatnick (1990, Pág. 99). Las características más importantes que deben tener la atención al cliente son:

- La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.
- El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.
- El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
- Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez.
- Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva. El cliente agradecerá el que quiera ser amable con él.
- La empresa debe formular estrategias que le permita alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores.
- La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

LA TEORÍA Z ²⁴

La "teoría Z" también llamada "método japonés", es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale (colaborador), quienes, al igual que McGregor al contrastar su teoría Y a una teoría X, la contrastaron con una "teoría A".

Básicamente Ouchi considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tiene una nueva cultura, la cultura Z. Esta nueva cultura Z está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas.

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

Debe existir una relación estrecha entre la empresa y los empleados, según William Ouchi considera firmemente que un empleo es más que eso, es la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, define sus años de vejez, entonces, si este empleo es desarrollado de forma total dentro de una organización (como ocurre en la teoría Z), la persona se integra a ella y crea un sentido de pertenencia que la lleva a dar todo lo que es posible por alcanzar los objetivos empresariales, con lo cual la productividad estaría prácticamente asegurada.

²⁴Fuente: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/26/teoriaz.htm>

EL MODELO DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL DE THOMAS J. PETERS Y ROBERT H. WATERMAN, JR.²⁵

Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr. contribuyen con uno de los tres paradigmas vigentes para el desarrollo de la estructura conceptual de la Excelencia Organizacional, a partir de los estudios que realizaron y publicaron en 1982, en el libro cuya edición en español tiene el título: "En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos" (1984).

Peters y Waterman desarrollan un marco teórico acerca de la motivación y de la toma de decisiones en ambientes de incertidumbre, característicos del quehacer del gerente en el mundo actual, no para fundamentar un concepto teórico de excelencia, ni siquiera una noción sistematizada de excelencia, sino una propuesta de excelencia, acotada en ocho principios de validez universal pero extraídos de su amplia investigación sobre las empresas más exitosas por su calidad de gerenciamiento en Estados Unidos.

Los ocho principios prospectivos de la excelencia son:

- **Predisposición para la acción:** La predisposición para la acción es la actitud empresarial directamente contraria al rutinarismo burocrático y se sustenta en la idea de que una empresa se orienta hacia la excelencia si sustituye la actividad de comités y fuerzas de tarea con funciones o actividades fijas, rutinarias o permanentes, por grupos de trabajo pequeños de alta versatilidad con muy escasa duración temporal, pero con gran capacidad de producir resultados o propuestas innovadores en los procesos de la empresa.
- **Acercamiento al cliente:** Es de vital importancia mantener una continua interacción con los clientes, es decir un compromiso incondicional con el cliente. El servicio, la calidad y la confiabilidad son estrategias que tienden a ganar una clientela fiel y asegurar un crecimiento regular a largo plazo de los ingresos de la empresa excelente, La forma más eficaz de servicio a un cliente es el servicio de post venta, bajo el principio de que la venta empieza realmente después de la venta, no antes. En estas condiciones es

²⁵ Fuente: Peters, T.; Waterman, R. (1982). In search of excellence. Warner Books, New York; Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos16/excelencia-organizacional/excelencia-organizacional.shtml#MODELO>

prácticamente imposible que un cliente olvide a la persona u organización que muestra tan grande interés en la atención post venta.

- Autonomía y espíritu empresarial: La autonomía que se le da al personal interno de tener innovación y creatividad a la hora de realizar su trabajo es una condición indispensable para el desarrollo del espíritu empresarial, las compañías excelentes se caracterizan porque brindan confianza a sus trabajadores, tratándolos con respeto y dignidad, buscando con ello que el personal encuentre un sentido a su actividad, lo cual les permite ser destacados y mantener una exigencia personal.
- Productividad por el personal: Es el conjunto de todos los empleados de una organización, los cuales al realizar un trabajo cohesionado y entusiasta llevan adelante la obtención de buenos resultados para la organización y desempeño laboral.
- Movilización alrededor de un valor clave: Se trata de vitalizar la Organización, para que todos los empleados entiendan el significado de lo que hacen, y para qué lo hacen, para llevar a la compañía por el camino de la Excelencia, antes de emprender cualquier negocio, de cualquier tipo, debemos comprender las causas de los fracasos anteriores, precisamente para evitar volver a caer en lo mismo.
- Mantenimiento de la destreza central: Diversificar en torno al valor que hace diferente y fuerte al personal, buscando con ello lograr conocer diferentes etapas de los empleados y así llegar a conocer cual es su mayor campo en el cual mejor se desempeña.
- Estructura simple y poco personal: la estructura de una compañía compleja y excelente es una forma bastante estable, por ejemplo, la división por producto, y que es la base esencial que todos comprenden y sobre la cual se pueden abordar las complejidades de la vida cotidiana.
- Flexibilidad y rigor simultáneos: La característica de flexibilidad de la organización alude a la separación de nuevas divisiones, medios

temporales para romper los hábitos, reorganizaciones periódicas, así como a promoción de voluntarios, de campeones entusiastas, de la autonomía máxima para individuos, grupos y divisiones, de experimentación amplia y periódica; de retroinformación que recalca lo positivo, hacia la emoción de ensayar cosas de una manera ligeramente desordenada. La característica de rigidez hace referencia a una serie de cualidades sumamente rigurosas, accionadas y controladas culturalmente. Es decir, el tener valores estrictamente compartidos, el enfoque en la acción, que incluye la experimentación misma, pone un riguroso énfasis en la comunicación regular y en la retroalimentación veloz, la característica más rígida de todas es el enfoque de atención del cliente, que constituye el medio más fuerte para ejercer la auto-disciplina.

HISTORIA DEL TRANSPORTE

La historia del transporte ²⁶de carga en Colombia tiene sus principios en la época de la conquista, a la llegada de los españoles al continente de América, es así como se inicia la base del comercio entre los españoles y los indígenas, utilizando a los animales como el caballo y el buey como medio de transporte para transportar de un sitio a otro, los diferentes artículos fabricados y comercializados por los españoles, la rueda hace su aparición en América latina cuando los territorios empezaron a ser colonizados por parte de los europeos, la cual era implementada por parte de los indígenas para la producción de textiles.

La evolución del transporte comienza, a la llegada del ferrocarril en el año de 1928 con el ferrocarril de panamá y los barcos de vapor en 1823, que eran utilizados para la distribución de bienes, en la década de 1920, el cable aéreo se presenta como una alternativa de movilización, específicamente para personas, en cuanto a la evolución del transporte de carga terrestre fue mucho mas lenta, ya que la falta de infraestructura y aportes por parte del gobierno para realizar carreteras y poder facilitar el transporte de las mercancías fue mínima, por lo cual se le da mayor relevancia a la navegación y el ferrocarril como medios de transporte de las mercancías, sin embargo en 1845 nace la primera ley para realizar un plan de caminos, el cual daba inicio desde Bogotá hacia los diferentes sitios del país, plan que no se dio por cumplido, por la falta de presupuesto y control de las actividades, a comienzos del siglo XX se da la llegada del primer carro al país, este medio de transporte empieza a integrarse lentamente a la sociedad, ya que

²⁶ Fuente; Historia del transporte en Colombia y el eje cafetero.2007. (s.t). Recuperado en julio 07 de 2009. De <http://gduquees.Blogspot.com/2007/11historia-del-transporte-en-colombia-y.html>

los únicos que podían tener acceso a este era la gente que tenía mayores ingresos.

Después de la década de 1920 se empieza a dejar a un lado el mantenimiento y construcción de vías férreas, para empezar con la construcción de nuevos caminos para la circulación de los carros, poco a poco empiezan a aparecer carros con mayor capacidad de cupo como los autobuses, después de la crisis económica generada por la recesión del año 1929, comienza el desarrollo de transporte en carreteras entre las diferentes partes del territorio colombiano, logrando con ello facilitar el traslado de mercancías como lo es el café y se empiezan a abrir vías rurales para el Willys y la Chiva, ya para el año de 1940 el país cuenta con más de 1.800 carros circulando dentro del país, transportando bienes de consumo y personas, dentro de los cuales se encuentran autobuses, camionetas, camiones, por lo anterior, el transporte terrestre de carga cobra importancia sobre las otras movilidades de distribución, movilizándolo en mayor proporción mercancía por carretera, reemplazando el ferrocarril y el barco a vapor. Para el año de 1990 se transporta en camiones aproximadamente el 85% de la producción nacional, las empresas encargadas del transporte ferroviario y fluvial, fueron reformadas y liquidadas, buscando con ello incentivar y contribuir al crecimiento de la economía Colombiana.

El transporte terrestre de carga se ha convertido en los últimos años en el medio más utilizado de movilización de mercancía tanto en el comercio interno como en materia de importaciones y exportaciones. Debido al gran desarrollo en las carreteras en todo el país, esto llevó a ver revelado las vías férreas y fluviales, gracias también a los bajos costos que se reflejan con otros tipos de transporte. El buen desarrollo y adecuación de nuevas carreteras para el transporte terrestre en cada uno de los departamentos del país, ha permitido un mejor desarrollo en la economía Colombiana, ya que esto permite ampliar y conocer nuevos mercados en los cuales se puede generar diferentes tipos de negociaciones. A pesar de esto el crecimiento no se ha dado de manera constante, los problemas políticos, el conflicto armado, la inseguridad presentada en la década de los noventa hizo que se presentara una desaceleración de la economía, como consecuencia de la imposibilidad de llevar de forma segura y a tiempo la mercancía a sus lugares de destino, siendo esta la fuente principal de ingresos netos y crecimiento del país, pero a través de nuevas políticas y de una serie de reformas y cambios en los gobiernos de turno, la situación poco a poco fue mejorando de manera significativa, sin omitir, que aun se presentan inconvenientes en materia de seguridad, pero que permiten, la consecución permanente de la movilidad de transporte de carga para el desarrollo sostenible del país.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

LAS ORGANIZACIONES:

Todas las actividades dirigidas hacia la producción de bienes o la prestación de servicios, son planeadas, coordinadas y controladas dentro de las organizaciones, todas las organizaciones están constituidas por personas y recursos físicos y materiales, financieros, tecnológicos, de mercadeo, etc.

El individuo como tal no puede vivir aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, por tanto es un ente sociable. Los individuos tienen que cooperar unos con otros, por sus restricciones personales, y deben constituir organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el trabajo individual no alcanzaría realizar.

Entonces, una organización ²⁷ se define como un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización, y ésta existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse
- Que estén dispuestas a actuar conjuntamente
- Para obtener un objetivo común.

En pocas palabras, las organizaciones se conforman para que las personas que trabajan allí, alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales.

TIPOS DE ORGANIZACIONES:

ORGANIZACIONES FORMALES: Chiavenato (2006) dice que en estas organizaciones la característica más importante es el racionalismo, La organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar o identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa, bajo este principio se dice que los miembros de una organización se comportan de acuerdo con las normas lógicas de conducta estipuladas para cada uno de ellos.

Cada organización posee una estructura organizacional diferente, basada en función de sus objetivos, tamaño y de la naturaleza de los productos que ofrece o

²⁷Teoría de las organizaciones, julio del 2006, edi: umbral editorial S.A de C.V, autores: Enrique Alonso Munguia y Vicente Ocegueda Melgoza, Fuente: <http://www.google.com.co>. Palabra: Organizaciones.

servicios que presta, por lo cual hace que los autores neoclásicos y clásicos definan tres tipos de organización los cuales son:

ORGANIZACIÓN LINEAL: Chiavenato (2006) Esta organización es constituida de la forma estructural más simple y antigua, sus inicios fueron en la época medieval y en los antiguos ejércitos, las organizaciones lineales manejan líneas directas y únicas de autoridad entre los superiores y subordinados, esta forma de organización es típica en las empresas pequeñas o que están en una etapa de inicio.

Características de la organización lineal: Chiavenato (2006)

Autoridad lineal o única: se percibe una autoridad de mando, es decir es única y absoluta del superior sobre todos sus subordinados, la cual es típica en las organizaciones militares

Líneas formales de comunicación: la comunicación entre los puestos de la organización se efectúan mediante líneas señaladas en el organigrama, en forma ascendente y descendente.

Centralización de las decisiones: la línea de comunicación une cada puesto a su superior hasta la cima de la organización, esta autoridad lineal se dirige hacia toda la organización y se centraliza en la parte superior del organigrama, existe una autoridad máxima que centraliza todas las decisiones y control de la organización.

Aspecto piramidal: basados en la centralización de la autoridad en la cima de la organización y la relación lineal existente con los subordinados, se presenta una figura piramidal, es decir que a medida que se asciende en la escala jerárquica se reducen la cantidad de puestos y es mayor la visión global de la organización.

Ventajas de la organización lineal: Chiavenato (2006)

Es una organización de estructura simple y de fácil comprensión, debido al pequeño número de órganos que comprende este tipo de organización hace que las opciones de comunicación y de relaciones formales sean mínimas elementales y simples. Se refleja una clara delimitación de responsabilidades y atribuciones, ya que cada órgano no interviene en las otras áreas, lo cual permite que exista una facilidad de control, disciplina y funcionamiento de la organización.

La estabilidad, la estricta disciplina garantizada, la centralización del control y de decisiones, permiten el funcionamiento de la organización, es el tipo de

organización adecuado para las pequeñas empresas, enfocados en su fácil operación y economía simple que maneja.

Desventajas de la organización lineal: Chiavenato (2006)

La organización lineal posee algunas desventajas como lo son la estabilidad y constancia de las relaciones formales, las cuales pueden llevar a la rigidez y al mantenimiento de la organización lineal, ya que dificulta la innovación y evolución de la organización hacia nuevas tendencias.

La autoridad lineal basada en el mando único y directo puede llegar a volverse autocrítica, provocando que se dificulte la operación e iniciativa de las personas, la organización lineal exagera la función de mando, al hablar de la existencia de jefes que determinan y toman decisiones a base de la cima de la organización, tienden a volverse multidisciplinarios, al no poderse especializar en nada, lo cual hace que exista un monopolio en las comunicaciones. A medida que la empresa va creciendo las líneas formales de comunicación se hacen mas congestionadas, principalmente en la cima de la organización, haciéndolas lentas y por un medio de intermediarios, ya que centralizan las decisiones y control, sin buscar una asesoría externa.

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL: Chiavenato (2006) Habla sobre la organización funcional como el tipo de estructura que aplica el principio de la especialización de las funciones, el cual distingue, separa y especializa cada una.

Características de la organización funcional: Chiavenato (2006)

La organización funcional posee algunas características como la autoridad dividida, la cual se basa en la especialización, cada subordinado se reporta a la vez con varios superiores de sus respectivas especialidades, es decir que ningún superior tiene autoridad total sobre todos los subordinados, esto refleja una negación al principio de unidad de mando, la comunicación que se maneja en estas organizaciones son de manera directa, es decir que no existe la necesidad de intermediarios, buscando con ello la rapidez en la comunicación entre los diferentes niveles de la organización, las decisiones son delegadas a cada órgano especializado que posee mejor conocimiento para ello, la organización funcional se caracteriza por la descentralización de decisiones, son distribuidas a cada órgano para la toma e implementación de la decisión, se basa en la especialización de todos los órganos, es decir existe una separación de funciones de acuerdo a su especialidad, dándole con ello su responsabilidad respectiva.

Ventajas de la organización funcional: Chiavenato (2006)

La organización funcional posee algunas ventajas como lo son la evidencia de especialización en cada uno de los cargos de la organización, lo cual permite que exista una concentración total por cada uno de los órganos en su función, también permite que haya una especialización en todos los niveles, ya que cada órgano se reporta con el especialista de cada campo, la comunicación en las organizaciones formales se desarrollan de manera directa y sin intermediaciones, lo cual hace que sea mas fluida y rápida a la ves. Las funciones de planeación, control y ejecución se encuentran divididas, es decir que cada órgano realiza específicamente su actividad, lo que permite tener una plena concentración en cada una de ellas.

Desventajas de la organización funcional: Chiavenato (2006)

la organización tipo funcional posee diferentes desventajas como lo es la consecuente perdida de autoridad, ya que al existir una división de funciones de acuerdo a la especialización, se evidencia una enorme dificultad de control de los órganos superiores sobre los órganos inferiores, también se reflejan problemas con la delimitación de responsabilidades, cada subordinado al reportarse al tiempo a muchos superiores, puede llegar a consultar con el menos indicado, lo cual atrae una perdida de tiempo y de confusiones. Al presentarse este tipo de especialización en cada una de las actividades tiende a que exista una tendencia a la competitividad, ya que cada especialista busca defender su punto de vista ante los demás, lo que hace que halla una perdida de visión en conjunto en la organización, además de presentarse un rivalidad, lo que permite que se presente una divergencia y multiplicidad de los objetivos de la organización.

ORGANIZACIÓN DE LINEA – STAFF Chiavenato (2006) Define este tipo de organización como la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, con el fin de incrementar la ventajas y proporcionar un tipo de organización mas complejo y completo. En este tipo de organización coexisten órganos de línea o de ejecución que se caracterizan por la autoridad lineal y de asesoría o servicios especializados.

Criterios de distinción entre línea y staff: Chiavenato (2006)

Existen dos criterios para distinguir a los órganos de línea y de staff, el primer criterio es la relación con los objetivos de la organización, se dice que todas las actividades de línea se encuentran conectadas directamente con los objetivos básicos de la organización, mientras que las actividades del staff están conectadas indirectamente, es decir que si existe un objetivo principal que

desarrolla un área específica, todas las demás son de staff, actividades complementarias o medio. Casi siempre los órganos de línea están dirigidos hacia los objetivos externos de la organización, mientras que los staff son orientados hacia el interior de la organización, un órgano de línea staff puede tener subordinados tanto de línea como de staff. El segundo criterio es el tipo de autoridad que maneja cada órgano, el órgano lineal tiene autoridad para decidir y ejecutar las actividades principales relacionadas con los objetivos de la organización, el órgano staff tiene autoridad de planeación, asesoría, consultoría y recomendación.

El tipo de organización línea – staff posee cuatro funciones principales como lo son los servicios de actividades especializadas, compras, personal, desarrollo, procesamiento de datos y control, la función de consultoría y asesoría en actividades como consultoría laboral, asistencia jurídica, métodos y procesos, como también la función de monitoreo, acompañando y evaluando los procesos u actividades sin intervenir en ella, brindando reportes o investigaciones, por ultimo la función de control y planeación financiera, producción, calidad y mantenimiento.

Características de la organización línea – staff: Chiavenato (2006)

En este tipo de organización la estructura lineal es fusionada con la funcional, lo que permite que cada órgano se reporte con un órgano superior, pero además de esto, recibir asesoría y servicios por parte de los órganos del staff, existe una coexistencia entre líneas formales de autoridad y responsabilidad, como también líneas directas de prestación de servicios y asesoría staff. Permitiendo con esto que halla una separación entre los órganos operacionales y de soporte, que hacen que cada órgano concentre su atención en el trabajo asignado, presentándose con ello una jerarquía frente a la especialización, ya que existe un fuerte predominio de los aspectos lineales en la organización línea – staff, en la que asegura el mando y la disciplina mientras que la especialización provee servicios de consultoría y asesoría.

Ventajas de la organización línea – staff: Chiavenato (2006)

La organización línea – staff posee diferentes ventajas como lo es la asesoría especializada e innovadora que conserva el principio de autoridad única, que permite ofrecer un área de prestación y asesoría de servicios, con predominio de la estructura lineal, también muestra una actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y de staff, ya que los órganos de línea se encargan de ejecutar las actividades básicas de la organización, mientras que los órganos de staff se encargan de la ejecución de los servicios especializados.

Desventajas de la organización línea – staff: Chiavenato (2006)

La organización línea – staff tiene algunas desventajas y limitaciones como lo es la existencia de conflictos entre órganos de línea y staff, mostrando un enfrentamiento constante entre el conocimiento y la experiencia inmediata, además existe una rivalidad basada en la diferencia de formación y de edad, y con esto un rechazo a las ideas del staff por parte del personal de línea, evidenciando un temor continuo del personal de línea, por creer que los asesores pueden acceder a niveles mayores de autoridad, logrando una mayor dificultad en la obtención y mantenimiento del equilibrio entre línea y staff.

CLIENTE

Harrington (1998, pág. 6) define a los clientes como:

- Las personas más importantes para cualquier negocio.
- No son una interrupción en nuestro trabajo, son un fundamento.
- Son personas que llegan a nosotros con sus necesidades y deseos y nuestro trabajo consiste en satisfacerlos.
- Merecen que le demos el trato más atento y cortés que podamos.
- Representan el fluido vital para este negocio o de cualquier otro, sin ellos nos veríamos forzados a cerrar.
- Los clientes de las empresas de servicio se sienten defraudados y desalentados, no por sus precios, sino por la apatía, la indiferencia y la falta de atención de sus empleados.

PROCESO²⁸ : Se define como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

PRODUCTO²⁹ : Se define como el resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultado.

REQUISITO³⁰ : Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

²⁸ Fuente; ISO 9001:2008

²⁹ Fuente; ISO 9001:2008

³⁰ Fuente; ISO 9001:2008

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE³¹: Se define como la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

CALIDAD³²: Es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

SISTEMA DE GESTION³³: Es el conjunto de elementos mutuamente relacionados para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

POLÍTICA DE LA CALIDAD³⁴: Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad, tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

GESTIÓN DE LA CALIDAD³⁵: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

Los siguientes conceptos fueron consultados de la página web de la empresa ICOLTRANS LTDA CALI

SECTOR DE TRANSPORTE TERRESTRE DE CARGA: Sector productivo encargado del envío y traslado de diferente tipo de mercancía.

LOGISTICA: Es el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio, especialmente de distribución.

SERVICIO: Conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente.

INDICADORES: Es la forma para medir los acuerdos de servicio realizados en la negociación, con el fin de clarificar y cuantificar de forma más precisa los objetivos e impactos.

REQUERIMIENTOS: Son las necesidades de servicio de un cliente para poder llevar a cabo las operaciones logísticas de la empresa, realizadas a través de un determinado proveedor.

DMS: Sistema contable que nos permite tener el control sobre las operaciones contables, financieras y de impuestos

³¹ Fuente; ISO 9001:2008

³² Fuente; ISO 9001:2008

³³ Fuente; ISO 9001:2008

³⁴ Fuente; ISO 9001:2008

³⁵ Fuente; ISO 9001:2008

INFOCONTABLE: Sistema que permite generar informes de acuerdo a las necesidades particulares de un cliente (DIAN, Socios, empleados, proveedores, municipios)

SIGELO: Sistema que permite bajar a la contabilidad información relacionada con el transporte de la mercancía

GERENCIA DEL SERVICIO³⁶: El sentido de toda entidad u organización es trabajar en conjunto (administrar-gerenciar) para ofrecer un producto (bien o servicio) que satisfaga a alguien (calidad-valor agregado-fidelización) y así cumplir su meta, directamente con esa misma satisfacción o con los beneficios adicionales que esta genera. Por tanto, la gerencia del servicio, entendida de una manera amplia, es: Dirigir todos los programas, proyectos, estrategias y actividades de una organización para crear una cultura del servicio que logre satisfacer las necesidades de sus clientes a través de productos: bienes y servicios, que conlleven calidad y excelente atención antes, en el momento y después del intercambio (Marketing de la Información).

SERVICIO AL CLIENTE³⁷: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto y servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.

TRIANGULO DEL SERVICIO³⁸: El servicio se ve corrientemente en una forma plana, en la cual la relación se produce entre el cliente y el personal de línea frontal, entendiéndose por este último las personas que prestan el servicio en relación directa e inmediata con el cliente. Para la mayoría de los escritores del tema servicio, esta es una labor delegada al personal de línea frontal. Se supone que en ellos recae el mayor peso del servicio al cliente. Esta es una forma sencilla de ignorar el fondo del asunto, dejando de considerar otros elementos que componen el servicio. El servicio es algo más complejo y para ello se desarrolló un

³⁶Gerencia del Servicio. Fuente: <http://www.google.com.co>. Palabra: Gerencia del Servicio. <http://aprendeonlinea.udea.edu.co/lms/moodle/course/info.php?id=50>

³⁷Servicio de Atención al Cliente. Fuente: <http://www.wikipedia.org>. Palabra: Servicio al Cliente. http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci%C3%B3n_al_cliente

³⁸Triangulo del Servicio. Fuente: <http://www.google.com.co>. Palabra: Triangulo del Servicio. http://www.mercadeo.com/05_serv.html

concepto en el cual intervienen los elementos que interactúan en un proceso de servicio. Para describirlo se ideó el triángulo del servicio.

Lo particular de este concepto es concebir el servicio como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente, manteniendo relaciones simbióticas entre los diversos elementos del llamado triángulo del servicio: la estrategia del servicio, el personal y los sistemas.

CICLOS DEL SERVICIO³⁹: Es una cadena continua de hechos por los que se atraviesa a medida que se experimenta el servicio. Este es el modelo natural e inconsciente que permanece en la mente del cliente y tal vez no tenga nada en común con el enfoque “técnico” de la organización. Es posible que la empresa esté dispuesta a pensar en el servicio teniendo sólo en cuenta los departamentos y especialidades de la organización que deben participar para prestar el servicio, pero rara vez el cliente piensa en términos de departamentos o especialidades. Por lo general, sólo piensa en que tiene una necesidad y que deben actuar para satisfacerla.

MARKETING⁴⁰

El Marketing es algo nuevo y viejo a la vez. Sus orígenes se remontan al comercio entre los pueblos antiguos. Pero fue recién en la década de los 70's en que se dio una formalización real y sistemática que le proporcionó carácter de ciencia experimental. La definición de Marketing más extendida dice que “es el estudio o investigación de la forma de satisfacer mejor las necesidades de un grupo social a través del intercambio con beneficios para la supervivencia de la empresa”.

También se dice que “el marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los diferentes grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros”

³⁹ Ciclos del servicio. Fuente: <http://www.google.com.co>. Palabra: Ciclo del Servicio.
<http://www.monografias.com/trabajos71/servicio-cliente/servicio-cliente7.shtml>

⁴⁰ Marketing. Fuente: <http://www.google.com.co>. Palabra: Marketing.
<http://www.monografias.com/trabajos/marketing/marketing.shtml>

CONCEPTOS BÁSICOS DEL MARKETING⁴¹

MERCADO OBJETIVO: es el mercado específico al que ofrece sus productos la empresa u organización y en el que obtiene mayores ventajas competitivas. Además también es donde cada empresa puede dar el máximo valor al cliente y mantenerlo a través del tiempo.

SEGMENTACIÓN: es el proceso de dividir el mercado en grupos homogéneos entre sí y diferentes los unos a los otros. Así mismo, se puede decir que es el proceso de clasificar grupos de individuos o entidades que tienen características, necesidades o pautas de comportamiento similares. Existen diferentes criterios de segmentación y los más importantes son:

La segmentación geográfica

La segmentación demográfica

La segmentación socio económica

La segmentación por la personalidad

La segmentación por los beneficios buscados

La segmentación por estilos de vida

SEGMENTO DEL MERCADO: es el conjunto de consumidores que reaccionan de forma homogénea ante los estímulos del marketing.

REDES: este es el último producto del marketing de relaciones consiste en construir una red de colaboración entre las empresas que configuran la cadena de valor. Una red de marketing esta compuesta de una empresa y sus stake holders (consumidores, trabajadores, proveedores, distribuidores, minoristas, agencias publicitarias, académicos) con los que se ha construido unas relaciones de colaboración mutuamente beneficiosas.

⁴¹ Fuente: VIÑAS, N., GONZALEZ, A., SEGOVIA, E., MARTINEZ, M., MONJE, A. El concepto de Marketing. Fuente: <http://www.elprisma.com>. Palabra: Marketing. <http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=11477>

CANALES DE MARKETING: Para alcanzar un mercado objetivo, los especialistas en marketing usan tres canales, El especialista en marketing utiliza:

CANALES DE COMUNICACIÓN: Para dar y recibir mensajes del público objetivo. Se puede incluir los periódicos, las revistas, la radio, la televisión, el correo, etc; Los especialistas del marketing están añadiendo los canales de diálogo para equilibrar los canales de monólogo tradicionales.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN: Para mostrar o entregar el producto físico o el servicio al comprador o usuario. Se pueden incluir los almacenes, vehículos de transporte, y diversos canales comerciales como los distribuidores, los mayoristas, etc, es el camino seguido por el producto, a través de los intermediarios, desde el productor al consumidor.

CANALES DE VENTA: Para efectuar transacciones con compradores potenciales. Los canales de venta incluyen los bancos y las compañías de seguros que facilitan las transacciones, a parte de los distribuidores y minoristas.

CADENA DE SUMINISTRO: Los canales de marketing ponen en contacto a buscadores de intercambios y público objetivo, la cadena de suministro describe un canal mas largo que va desde las materias primas, pasando por los productos intermedios, hasta los productos finales que se destinan al comprador final. La cadena de suministro representa un sistema de entrega de valor.

COMPETENCIA: Incluye todas las ofertas rivales actuales o potenciales, y todos los bienes sustitutos que el comprador puede tener en cuenta. Se distinguen cuatro niveles de competencia con la función del grado de sustitución de los productos:

Competencia de marcas: Una empresa considera que sus competidores son otras empresas que ofrecen bienes y servicios análogos a los mismos clientes, a precios similares.

Competencia en la industria: Una empresa considera que sus competidores son todas aquellas empresas que fabrican el mismo producto.

Competencia en formas: Una empresa considera que sus competidores son todas aquellas empresas que fabrican productos que ofrecen el mismo servicio.

Competencia genérica: Una empresa considera que sus competidores son todas aquellas empresas que compiten por el dinero de los consumidores.

MARKETING MIX: ⁴² Como parte del plan estratégico de la empresa, son los instrumentos del marketing necesarios para conseguir que la empresa obtenga beneficios en el mercado. Estos instrumentos son los llamados las 4P'S que en inglés significan: PRODUCT (Producto), PRICE (Precio), PLACE (Plaza o Distribución), PROMOTION (Promoción).

1. Producto: para obtener una ventaja competitiva en el producto la empresa ha de centrarse en las necesidades que satisface, no en las características del producto o servicio ofertado. Este hecho obligará a las empresas a diferenciar de forma efectiva el producto o servicio para conseguir una ventaja competitiva.

2. Precio: elemento que adquiere especial importancia por su capacidad de generar ingresos. El precio no es sólo lo que se paga, si no, el tiempo utilizado para obtener el producto o servicio, el esfuerzo requerido y las molestias que ocasiona el conseguirlo. Este elemento para el cliente es muy importante para determinar una diferenciación en el precio del producto o servicio que permita asegurar una ventaja competitiva. Es importante considerar también la relación que el precio debe tener con la imagen corporativa.

3. Distribución: mediante una distribución efectiva la empresa puede lograr la diferenciación y, por tanto, la ventaja competitiva. No sólo se ha de considerar el número de puntos de venta disponibles, sino también su ubicación, dimensión y ambientación.

4. Promoción: la diferenciación puede lograrse a través de la adecuada formación del personal de la organización y a través de la imagen pública de la empresa. Por esta razón se ha de potenciar la publicidad de la empresa y las campañas de promoción de ventas y acciones de relaciones públicas.

POSICIONAMIENTO⁴³: se debe determinar si el producto está en la mente del consumidor. Es necesario tener una información exacta y a tiempo del mercado y la competencia. El Posicionamiento comienza con un producto, que puede ser un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes, o sea, cómo se ubica el producto en la mente de estos. Por

⁴² Fuente: VIÑAS, N., GONZALEZ, A., SEGOVIA, E., MARTINEZ, M., MONJE, A. El concepto de Marketing. Fuente: <http://www.elprisma.com>. Palabra: Marketing. <http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=11477>

⁴³ Fuente: RIES, A. y TROUT, J. Posicionamiento: El concepto que revolucionó la comunicación publicitaria y la mercadotecnia. Editorial McGraw Hill. p. 3.

lo mismo es errado llamar a este concepto “posicionamiento en los productos”, como si se le hiciera algo al producto entre sí. Pero esto no quiere decir que el posicionamiento no maneje un cambio.

Pero los cambios que se hacen a los nombres, a los precios y al embalaje no son en realidad cambios del producto mismo. Se trata sólo de cambios superficiales, en la apariencia, que se realizan con el propósito de conseguir una posición valiosa en la mente del cliente. El posicionamiento es también lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad.

5.3 MARCO CONTEXTUAL

ICOLTRANS CALI se encuentra ubicado en la dirección calle 15 N° 36-02 en el municipio de Yumbo⁴⁴ este se encuentra localizado al norte de la ciudad de Cali. Es el municipio más cercano de Cali, a tan solo 15 minutos. Es uno de los 42 municipios que conforman el Departamento del Valle del Cauca, ubicado en el área Metropolitana de Cali. Es conocido como la Capital Industrial de Colombia, por sus más de 2.000 fábricas asentadas en su territorio limítrofe con Cali, la capital del Valle del Cauca.

El municipio de Yumbo cuenta con una población ⁴⁵de aproximadamente de 95.509 habitantes, es uno de los municipios más ricos del Valle del Cauca, actualmente hay instaladas mas de 2.000 grandes empresas que limitan con Cali entre las que se encuentran Cementos Argos, Bavaria, Postobon, Propal, Goodyear, Icoltrans Ltda, entre otras gigantes de la economía Mundial.

Gracias a su ubicación estratégica, a su infraestructura vial y a los incentivos tributarios que ofrece el municipio, Yumbo es considerado parte fundamental del desarrollo industrial en toda la Nación, pues, una gran parte de los bienes de Consumo del país se fabrican en este municipio. No obstante, aunque la zona industrial produce más de 33.000 puestos de trabajo, solo un 3% son pertenecientes a los yumbeños, 97% son de Cali, Palmira y ciudades aledañas; esta problemática radica en gran medida, a la frágil estabilidad política yumbeña.

En la agricultura ⁴⁶sobresalen los cultivos de caña de azúcar, café, soya, millo y algodón. También son importantes los cultivos de tomate, cebolla cabezona, pimentón, cítricos, mango, maracuyá, piña, flores, yuca y plantas aromáticas. Algunas como el Té, en todo el Departamento del Valle del Cauca, solo se produce en Yumbo, en el Corregimiento de Montañitas.

En el sector pecuario se destacan el ganado bovino, porcino y el cultivo de la tilapia. En su territorio se explota Cal, Carbón, Yeso, Caolín, Cobre, Mármol, Alumbre y otros minerales necesarios para la construcción de la Vida diaria del colombiano.

⁴⁴ Fuente: <http://www.yumbo.gov.co>

⁴⁵ Fuente: <http://www.investpacific.org/node/1346>

⁴⁶ Fuente: <http://yumbomedioambiental.blogspot.com/2010/05/yumbo.html>

ICOLTRANS LTDA CALI cumple con ciertas funciones específicas como:⁴⁷

- Garantizar el cumplimiento de la operación logística a la inversa (recogidas-devoluciones) en todo lo relacionado con tiempos pactados, cantidad autorizada y lugar de recogida.
- Realizar seguimiento, trazabilidad y control diario a la documentación que se genera en el proceso logístico de entregas, con el fin que estos documentos sean escaneados a cero días.
- Generar y revisar diariamente el On Time de las operaciones con el fin de analizar conjuntamente con el área operativa el plan de acción a seguir, para aquellos casos repetitivos y/o puntuales, en los que no se cumple con lo estipulado y si es el caso, mejorar los obtenidos.
- Llevar un control detallado y valorizado de las novedades que se presentan en el proceso logístico diario de entregas como averías, faltantes, sobrantes, calidad en el producto, mercancía no pedida, etc. Las cuales serán tabuladas y entregadas a primera hora del día siguiente hábil, al cliente generador con el proceso, para generar oportunidades de mejora.
- Solicitar citas de entrega y coordinar eventos especiales basados en la información suministrada por Sigelo (caravanas en tránsito) para aquellos clientes generados que han depositado en ICOLTRANS LTDA esa opción.
- Informar al momento de presentarse al cliente generador (vía correo electrónico y teléfono) todas las novedades que afecten en nivel de servicio.
- Utilizar a primera hora del día la información suministrada por la Macro Mayes, con el fin de visualizar aquellas operaciones que tienen retraso o no se ha iniciado sus procesos y que van a afectar los indicadores de servicio, para tramitar ante el departamento operativo su inmediata ejecución.
- Supervisar y controlar que el departamento de devoluciones tramite la devolución de la mercancía y la documentación soporte en los tiempos acordados con el fin de no afectar los indicadores financieros del área comercial y tesorería del cliente generador.
- Obtener la aprobación del cliente (vía correo electrónico) y coordinar el proceso logístico de los segundos ofrecimientos.
- Identificar junto con el área operativa los funcionarios responsables de novedades como averías, troques y faltantes, con el fin que los costos ocasionados por la novedad, sean descontadas a estos funcionarios o contratistas, control que será coordinado por facturación, gestión humana y tesorería.

⁴⁷Fuente; Pagina web icoltrans ltda

- Elaborar mensualmente la información estadística de desempeño y producción

Los ejecutivos de cuenta dentro de la organización tienen a su cargo responsabilidades tales como:⁴⁸

- Dar orientación a los clientes internos y externos cuando así lo requieran ellos y la prestación del servicio.
- Garantizar la satisfacción del cliente generador y destinatario, supervisando y controlando los tiempos pactados en la entrega, las buenas prácticas de manufactura en el cargue, transporte, cantidad y lugar de entrega; relacionados en los documentos soporte
- Realizar seguimiento de los documentos y mercancía que le corresponde Diligenciar los formatos necesarios para el cumplimiento de los requisitos legales y administrativos, según los requerimientos de su área.
- Mantener y verificar el cumplimiento de los objetivos de los procesos operativos a su cargo
- Mantener y verificar el cumplimiento de las políticas, objetivos de calidad de los procesos que le correspondan y todos los relacionados al Sistema de Gestión de Calidad, BASC, seguridad industrial, salud ocupacional y ambiente.
- Cumplir con lo establecido en los procedimientos que le apliquen al proceso.
- Diligenciar los formatos necesarios para el cumplimiento de los requisitos legales, administrativos y/o operativos, según los requerimientos de su área.
- Implementar las acciones necesarias para el cumplimiento eficaz de los procesos
- Aplica matriz de funciones y responsabilidades en SSOA

⁴⁸Fuente; Documentos internos empresa

5.4 MARCO LEGAL

El transporte de carga en Colombia es regulado y controlado bajo una serie de leyes y normas estipuladas así:

5.4.1 LEYES Y NORMAS QUE REGULAN EL TRANSPORTE DECARGA EN COLOMBIA

•Resolución 13791 del 21 de diciembre de 1988

Por lo cual se determinan los límites de pesos y dimensiones de los vehículos de carga para la operación normal en las carreteras del país

•Acuerdo 05 del 14 de octubre de1993

Por el cual se establece el procedimiento para los trámites relacionados con el registro nacional de remolques, semirremolques, multiloculares y similares, se adoptan los formatos S.T.C. No. 03566 del 3 de diciembre de 1991.

•Resolución 2025 del 23 de junio de 1994

Por la cual se reglamenta el registro de transporte de combustibles para los vehículos motorizados y no motorizados, destinado al transporte de gas propano (GLP) y gas natural comprimido (GNC); se establece un procedimiento y se adoptan unos formatos.

•Resolución 777 del 14 de febrero de 1995

Por la cual se delega una función y se fijan unos requisitos y procedimientos para conceder o negar permisos para el transporte de carga extra pesada y extra dimensional, por las carreteras nacionales a cargo del Instituto Nacional de Vías.

•Decreto1910del21deoctubrede1996

Por el cual se reglamenta parcialmente el contrato de transporte de carga y se dictan otras disposiciones.

•Decreto 988 del 7 de abril de 1997

Por el cual se suprime la tarjeta de operación para prestar el servicio público de transporte terrestre automotor de carga.

•Resolución 1895 del 17 de abril de 1997, por la cual se dictan unas medidas en materia de vehículos de transporte de carga.

•**Resolución 1896 del 14 de abril de 1997**, por la cual se dictan unas disposiciones sobre el manifiesto de carga y se deroga una resolución.

•**Resolución 2113 del 25 de abril de 1997**, por la cual se modifica la resolución 1896 de 1997.

•**Resolución No. 5888 del 7 de octubre de 1997**, por la cual se establecen los límites máximos de pesos brutos vehiculares para los vehículos de transporte de carga cuyas configuraciones correspondan a los camiones articulados con semirremolques C3-S2 y C3-S3.

•**Resolución No. 688 del 6 de marzo de 1998**, por la cual se actualizan los costos de operación para los vehículos de servicio público de transporte terrestre automotor de carga determinados en la Resolución No. 4394 de 1997.

•**Resolución No. 870 del 20 de marzo de 1988**, por la cual se modifica la resolución 2113 de 1997.

•**Decreto No. 651 del 1º de abril de 1998**, por el cual se establecen unas sanciones en materia de transporte terrestre automotor de carga.

•**Decreto No. 652 del 1º de abril de 1998**, por el cual se deroga el Decreto 636 de 1998.

•**Decreto 173 del 5 de febrerode2001**, por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor de carga.

5.4.2 TRANSPORTE INTERNACIONAL

Las siguientes normas y leyes no aplican para el transporte de carga a nivel nacional, estas aplican en el caso de presentarse el transporte de carga a otros países.

•**Decisión 290 del 21 de marzode1999**: andina de seguro de responsabilidad Civil para el transportador internacional por carretera.

•**Decisión 359 del 8 de junio de 1994**: Reglamento de Decisión 257 (en proceso de modificación).

•**Decisión 358 del 10 de junio de 1994**: Reglamento de Decisión 289 (en proceso de modificación)

•**Decisión 271 de1990**: Sistema Andino de Carreteras.

- Decisión 327 de 1990:** Tránsito Aduanero Internacional.
- Decisión 331 de 1993:** Transporte Multimodal.
- Decisión 398 de enero de 1997:** Transporte Internacional de Pasajeros por Carretera.
- Decisión 399 de enero de 1997:** Transporte Internacional de Mercancías por Carretera.
- Decisión 434 de 1998:** Comité Andino de Autoridades de Transporte terrestre.

6. DESARROLLO DEL PROYECTO

6.1 CAPITULO 1: MODELO ACTUAL DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE

ICOLTRANS S.A.S actualmente utiliza un modelo de atención y servicio al cliente enfocado ⁴⁹al seguimiento de la operación logística, la cual comienza con la revisión de la cantidad de mercancía entregada por el cliente al operador logístico, para su respectivo despacho, continuando con el seguimiento del envío oportuno de los vehículos para cargar la mercancía, verificando que la documentación entregada por el cliente sea grabada en el sistema SIGELO (sistema de operaciones logísticas) al igual que un seguimiento a la plataforma para el despacho oportuno para cada uno de los centros operativos o destinatarios, continuamente se revisa el archivo de la macro para verificar que queden cumplidos y registrados los procesos con los diferentes estados según la negociación que se tenga con el cliente Documentos en cumplidos, ingresado al docuware (sistema de gestión documental), almacenaje en bodega, asignación vehículo, cargue, finalización ruta) cada proceso debe ser verificado de que se haya realizado con los departamentos de control de documentos y despachos, continuando con el modelo de atención y servicio al cliente, se debe revisar la información que envía el cliente con las recogidas que se deben hacer en cada destinatario, ya sea por un listado o formato, toda esta información debe ser ingresada al sistema de ICOLTRANS, SIGELO (sistema de operaciones logísticas) y verificada con el archivo de la macro que la mercancía cumpla con los requerimientos del cliente como son sticker, cinta y marcación adecuada, la mercancía debe ser ingresada al departamento de devoluciones con su documento respectivo (formato de cliente-orden de recogida) se realiza la remisión en el sistema y se imprime para enviar la mercancía al cliente.

PROCEDIMIENTO DE LA ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE ICOLTRANS CALI

- SEGUIMIENTO DE OPERACIÓN
- SEGUIMIENTO DE RECOGIDAS
- ENTREGAS
- NOVEDADES DE ENTREGA
- REPORTE NOVEDADES- DESCARGUE PLATAFORMA
- COBROS
- INFORME DE GESTION

⁴⁹Fuente; Documentos internos empresa

FLUJOGRAMA DE PROCESOS

Flujograma de ICOLTRANS LTDA CALI ⁵⁰ en el área de atención y servicio al cliente

PROCESO	SERVICIO AL CLIENTE
OBJETIVO	Hacer el seguimiento de la entrega de la mercancía de acuerdo a los parámetros establecidos con el cliente, atendiendo y solucionando las novedades que se puedan presentar. Con el fin de satisfacer al cliente
ALCANCE	Aplica para los procesos de transporte, seguridad, Cumplidos y facturación.

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Cliente origen Cliente destinatario Transporte Seguridad Sistemas de información Servicio al cliente nacional	Facturación o remisión de cliente origen Macro de Sigelo Solicitud de servicio esporádico de cliente origen vía e-mail o telefónica	Establecer plan de trabajo Coordinar y confirmar citas de entrega con cliente destino Seguimiento al cumplimiento de los servicios acordados Reportar las novedades en el servicio a cliente interno y externo Gestionar las novedades presentadas con los clientes destinatarios Seguimiento a la mercancía devuelta Atención de requerimientos de clientes generadores y cliente destinatario Seguimiento a la legalización de la documentación soporte de entrega Análisis de los indicadores de gestión Toma de decisiones con base en los resultados de los indicadores de gestión Seguimiento a las acciones correctivas, acciones	Información estadística de las entregas Entregas efectivas Seguimiento planes de acción	Cliente origen Cliente destinatario Cumplidos y facturación Direccionamiento estratégico

PERSONAS QUE INTERVIENEN	DOCUMENTOS	REGISTROS	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN			
Gerente Regional o Administrador de agencia <						

ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :
Firma : _____	Firma : _____	Firma : _____
Coordinador de Sistemas de Gestión	Coordinador de Sistemas de Gestión	Gerente Regional

⁵⁰ Fuente; Documentos internos empresa

Conforme al flujograma de procesos expuesto anteriormente, el administrador en pasantía debe garantizar una comunicación e información adecuada con el cliente y la organización acerca de la operación en curso, sus funciones principales son:

- Asesorar a los clientes en el manejo de la operación logística
- Mantener los mecanismos ágiles de comunicación con los clientes, que les permitan conocer paso a paso la atención diaria de sus necesidades.
- Manejar las estadísticas que reflejan la calidad del servicio que ofrece la empresa a los clientes
- Hacer seguimiento a los jefes de bodegas para que se cumplan los tiempos de entrega.
- Hacer seguimiento diario a las entregas de mercancía, de acuerdo con los compromisos y programas de entregas establecidas
- Ejercer control a los conductores para que se cumplan las entregas en el horario acordado con los clientes.
- Reportar al cliente todas las novedades o rechazos que realizan los clientes en el momento de la entrega
- Participar en las actividades de los procesos y procedimientos que le correspondan.
- Suministrar información al cliente en cuanto al estado en que se encuentran los pedidos.

6.2 CAPITULO 2: PERCEPCIÓN SOBRE LA CARGA LABORAL EN EL ÁREA DEL SERVICIO AL CLIENTE

Para recolectar evidencia en este aspecto, se identificaron temas a abordar mediante una entrevista semi estructurada al jefe del área de atención y servicio al cliente, a quien se le planteo el desarrollo de los siguientes temas:

- Misión
- Definición de funciones principales y responsabilidades por cada uno de los ejecutivos de cuenta del área de atención y servicio al cliente
- Tipo de relaciones
- Autoridad en las decisiones
- Los requisitos físicos
- El entrenamiento
- Tipos de competencias que debe tener el personal de esta área
- Experiencia requerida
- Habilidades técnicas
- Requisitos de formación
- Requisitos legales
- Habilidades específicas
- Cantidad de clientes manejados por cada ejecutivo de cuenta
- Carga laboral
- Falencias y necesidades del área

En un principio el jefe del área de atención y servicio al cliente habla sobre la misión de cada uno de los ejecutivos de cuenta que se encuentran en esta área informando que se basa en garantizar una comunicación e información adecuada con el cliente y la organización acerca de la operación en curso, comenta sobre las funciones principales que tienen a su cargo como asesorar a los clientes en el manejo de la operación logística, mantener los mecanismos ágiles de comunicación con los clientes que les permitan conocer paso a paso la atención diaria de sus necesidades, manejar las estadísticas que reflejan la calidad del servicio que ofrece la empresa a los clientes, hacer seguimiento a los jefes de bodegas para que se cumplan los tiempos de entrega, hacer seguimiento diario a las entregas de mercancía, de acuerdo con los compromisos y programas de

entregas establecidas, ejercer el control a los conductores para que se cumplan las entregas en el horario acordado con los clientes, reportar al cliente todas las novedades o rechazos que realizan los clientes en el momento de la entrega, participar en las actividades de los procesos y procedimientos que le correspondan, suministrar información al cliente en cuanto al estado en que se encuentran los pedidos.

Define algunas de las responsabilidades de cada ejecutivo de cuenta como dar orientación a los clientes internos y externos cuando así lo requieran ellos y la prestación del servicio, garantizar la satisfacción del cliente generador y destinatario, supervisando y controlando los tiempos pactados en la entrega, las buenas practicas de manufactura en el cargue, transporte, cantidad y lugar de entrega; relacionados en los documentos soporte, realizar seguimiento de los documentos y mercancía que le corresponde, diligenciar los formatos necesarios para el cumplimiento de los requisitos legales y administrativos, según los requerimientos del área, mantener y verificar el cumplimiento de los objetivos de los procesos operativos a su cargo.

Mantener y verificar el cumplimiento de las políticas, objetivos de calidad de los procesos que le correspondan y todos los relacionados al sistema de gestión de calidad, BASC, seguridad industrial, salud ocupacional y ambiente, cumplir con lo establecido en los procedimientos que le apliquen al proceso, diligenciar los formatos necesarios para el cumplimiento de los requisitos legales, administrativos y operativos, según los requerimientos, implementar las acciones necesarias para el cumplimiento eficaz de los procesos, define que los ejecutivos de cuenta mantienen relaciones a nivel interno con el personal de la bodega y conductores, a nivel exterior con los clientes de manera frecuente, toman decisiones propias en cuanto al retorno de la mercancía o no entrega y decisiones consultadas en la modificación de la información que se suministra al cliente.

Los requisitos académicos necesarios para el personal de esta área es ser profesional, técnico o estudiante de semestres avanzados en carreras administrativas o a fines, se habla de una experiencia de uno a dos años en manejo de clientes o cargos similares, en cuanto a habilidades técnicas se debe tener un conocimiento básico en sistemas de información (Word, Excel, internet).

Los requisitos de formación se basan en conocer las normas de medio ambiente, seguridad industrial, en los procesos y procedimientos del área, los peligros y riesgos del trabajo y los controles al hacerlo, los aspectos ambientales del trabajo y los controles requeridos, los sistemas de gestión.

Este personal además debe manejar ciertas habilidades específicas como orientación al cliente, dinamismo, energía, capacidad de entender a los demás, desarrollo de relaciones, habilidad analítica, responsabilidad ambiental, cada ejecutivo de cuenta tiene a su cargo el manejo y control de 4 a 5 clientes, lo cual hace dispendioso y difícil el seguimiento y desarrollo de los procesos para cada uno de ellos al mismo tiempo, ya que existen clientes que manejan grandes volúmenes de mercancía y de entregas, esto permite que exista una sobre carga laboral por parte del personal de esta área, recurriendo a largas horas de trabajo fuera del horario normal y pactado para poder realizar las funciones exigidas y cumplir con todos los requisitos y reportes a cada uno de los diferentes clientes.

Es así como se ve reflejada la necesidad en ICOLTRANS LTDA CALI de conseguir la colaboración y apoyo de una persona al área de atención y servicio al cliente, para que desarrolle actividades que requieren de mayor tiempo a la hora de realizar el seguimiento a la operación, para así ser mas efectivos y reportar las novedades a tiempo, digitar e ingresar los servicios solicitados, ya sea una devolución o recogida, exigida por el cliente en algún punto de entrega, logrando con esto que el desarrollo de las actividades del personal sea de manera mas ágil y efectivo a la hora de ser reportado ante el cliente, y no se vea afectada o retrasada la operación. Con este apoyo lo que se busca a nivel del área es que las funciones u actividades a desarrollar por parte del personal se vean mas niveladas a su cargo y tiempo de desarrollo, lo cual traerá con ello muchos beneficios no solo para el área si no como para la empresa en general.

Por medio de la entrevista realizada al jefe de área de atención y servicio al cliente se identifica que la carga laboral es alta para el personal vinculado al área, reflejándose la necesidad de darle continuidad al cargo que se desempeña en el proceso de la pasantía realizada por WILLIAM FERNANDO ROJAS ARIAS.

6.3 CAPITULO 3: IDENTIFICAR EL IMPACTO DE LAS FUNCIONES DESEMPEÑADAS, PARA EL MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN, IMAGEN Y OPERATIVIDAD EN EL ÁREA DE ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE

El apoyo brindado al área de atención y servicio al cliente de ICOLTRANS LTDA CALI fue desarrollado en las siguientes funciones que permitieron el mejoramiento y agilidad en cada uno de los procesos nombrados:

- Revisar la información que envía el cliente con las recogidas que se deben hacer en cada destinatario ya sea por un listado o formato dado por el cliente y cuando este no venga imprimir la orden de recogida que genera SIGELO (sistema que permite bajar a la contabilidad información relacionada con el transporte de la mercancía)
- Verificar que la información sea grabada por completo en el sistema de ICOLTRANS LTDA CALI
- Ingresar la mercancía a devoluciones con el documento (formato de cliente o orden de recogida) se realiza remisión para envío de la mercancía al cliente
- Recibir reporte de la novedad del conductor donde se toma datos de factura, cliente, cantidad, producto y motivo de la novedad
- Realizar reporte inmediatamente vía telefónica al servicio al cliente (empresa que se le presta el servicio)
- Dar un plazo de 20 minutos para la solución de la novedad por parte del cliente
- Devolver mercancía a la plataforma
- Registrar con el cumplimiento físico la novedad presentada se realiza el reporte por escrito de acuerdo a los formatos que tiene cada cliente, el reporte debe ser enviado por vía e-mail en el horario estipulado según el acuerdo realizado por el cliente
- Realizar en el sistema SIGELO (sistema de operaciones logísticas), el servicio de devolución con los datos de la factura, originando desde el destinatario hasta el cliente con el total de cajas a devolver, las referencias y el motivo y este documento se entrega a devoluciones para realizar envío de mercancía, revisar las notas crédito.
- Registrar las novedades presentadas en entregas por la cual nos realizarían algún cobro los cuales podrían ser faltantes o averías

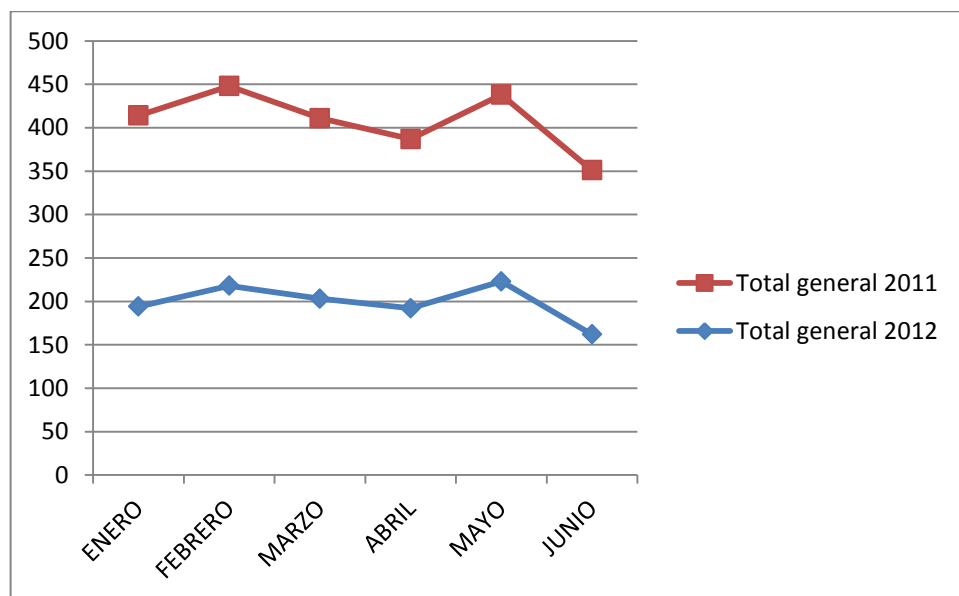
En el siguiente cuadro se identifican los tipos y la cantidad de novedades que se presentaron mes a mes en cada una de las entregas de mercancía del primer semestre del año 2012, las cuales son comparadas con las del semestre pasado del año 2011.

6.3.1 CUADRO DE IDENTIFICACIÓN Y PONDERACIÓN DE NOVEDADES EN EL ÁREA SERVICIO AL CLIENTE (PLUS)

NOVEDADES DE ENERO A JUNIO DE 2012							
Cuenta de Motivo Novedad	MES						
Motivo Novedad	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	Total general
AVERIA DE CORRUGADO	2						2
AVERIA EN CAJA SELLADA		1	2		2	3	8
Avería en transporte		1			2		3
AVERIA FILTRACION	1						1
Cliente con mucho stock						2	2
Corrugado en mal estado			5		6	10	21
Destinatario esta en inventario			1				1
Entrega retrasada al transportador por CK			2				2
Error en el despacho	1	6	1		6	4	18
Error en facturación			2	1			3
Error en orden de compra			3				3
Factura del mes anterior	1	1	1	3	3	8	17
Faltante de mercancía de ciudad origen		1					1
Faltante desde el masivo		1		1			2
Faltante en caja de saldos		3	2	1	1		7
Faltante en Caja sellada	8	6	2	6	5	5	32
Fecha de vencimiento no legible		5	1	4	1		11
Mercancía averiada	12	6	7	6	4	3	38
Mercancía con corta fecha de Vencimiento	11	16	3	1	1		32
Mercancía extraviada	3			1			4
Mercancía Faltante	1						1
Mercancía hurtada			1		4	13	18
Mercancía no codificada	15	14	7	5	1	6	48
Mercancía no solicitada	113	128	127	130	133	69	700
Mercancía Sobrante	1				1		2
Mercancía trocada en Bodega		1					1
Mercancía Trocada Internamente			1	1	2	4	8
No recibe parciales	1						1
no tiene fecha de vencimiento	1						1
Orden de compra vencida	6	6	8	8	8	11	47
Pedido cancelado por SAC	2		3	7	6	4	22
Pedido repetido	11	12	12	9	10	4	58
Perdida en Transporte			2				2
Por no inventariar recogidas	1						1
Problemas de calidad		1	1	1	2	3	8
Problemas de embalaje	2	1		1			4
Problemas de Orden de compra	1	7	8	4	19	11	50
Sello de seguridad			1				1
Termo sellado		1		2	6	2	11
Total general 2012	194	218	203	192	223	162	1192
Total general 2011	220	230	208	195	215	189	1257

Realizado el cuadro de identificación y ponderación de novedades en el área de atención y servicio al cliente, se identifica que la cantidad total de novedades presentadas en el primer semestre del mes de enero a junio del año 2012 fueron de 1.192, mientras que las de el semestre anterior del año del 2011 fueron de 1.257 las cuales al ser comparadas, permite concluir que la cantidad de novedades disminuyeron en un porcentaje del 5.1% para el año 2012, lo que refleja que el apoyo brindado en el área de atención y servicio al cliente fue satisfactorio, permitiendo con esto que las quejas y reclamos del servicio sean menores por parte de los clientes, aumento en la rentabilidad de la empresa, se generan opiniones de tipo positivo por parte de los clientes, disminuye la inversión en costos de pago de la mercancía afectada o averiada, menores gastos en actividades de marketing como publicidad, promoción del servicio, un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los usuarios y clientes, se genera una buena imagen de la empresa, aumenta el nivel de competitividad.

GRAFICA COMPARATIVA DE NOVEDADES 2011-2012⁵¹



⁵¹ Fuente: Cuadro de identificación y ponderación de novedades del área de atención y servicio al cliente Icoltrans Ltda Cali

6.3.2 CUADRO ANALITICO DE NOVEDADES EN EL AREA DE ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE DE ICOLTRANS LTDA CALI

En el presente cuadro analítico se identifican las novedades más representativas presentes en el área de atención y servicio al cliente de ICOLTRANS LTDA CALI, definiendo su descripción, causas y alternativas de acción o mejora.

NOVEDAD	DESCRIPCION	CAUSAS	MEJORA
			ACCION
ORDEN DE COMPRA VENCIDA	Documento físico, con fecha vencida (factura)	Retraso en la operación, gestión, e ingreso del servicio en el sistema (SIGELO) por parte del área de atención y servicio al cliente	Organización de entregas regidas a la fecha estipulada, contratación de estudiante en practica en el área de atención y servicio al cliente con el fin de brindar apoyo y desarrollo de funciones e ingreso del servicio
MERCANCIA NO CODIFICADA	Mercancía con problemas de codificación	Falta de verificación de la mercancía al ser recibida por parte del cliente, problemas de fabricación	Revisión de la mercancía al ser recibida por parte del cliente, mejora de procesos de separación de mercancía, capacitación al personal operativo
PROBLEMAS DE ORDEN DE COMPRA	Documento físico, con inconsistencia de datos en su orden (fecha, precio, producto)	Falta de datos o error en la emisión de la orden	Consulta y verificación de las ordenes de compra en el sistema, antes de su despacho

PEDIDO REPETIDO	Solicitud de mercancía repetida	falta de registro de solicitud de pedido en el sistema (SIGELO) por parte del área de atención y servicio al cliente, Mala separación de la mercancía en la operación	Verificación de pedidos realizados, Ingreso y registro de solicitud de pedidos en el sistema (SIGELO) por parte del área de atención y servicio al cliente
MERCANCIA NO SOLICITADA	Solicitud de mercancía no solicitada por parte de los clientes	Ingreso repetido de solicitud de mercancía al sistema (SIGELO), por parte del área de atención al cliente, mala separación de mercancía en la operación	Seguimiento y revisión de las solicitudes realizadas por los clientes de manera continua en el sistema (SIGELO), control y capacitación a al personal operativo

7. CONCLUSIONES

El área de atención y servicio al cliente juega un papel fundamental dentro de las organizaciones, el cual a medida del tiempo ha tenido un gran auge a nivel empresarial.

ICOLTRANS LTDA CALI es una empresa estable y competitiva en el sector económico de la logística, sin embargo es necesario fortalecer el área de atención y servicio al cliente, a través de la capacitación y contratación de nuevo personal que brinde un apoyo a esta área, para el desarrollo pleno y satisfactorio de las funciones exigidas.

El personal del área de atención y servicio al cliente ICOLTRANS LTDA CALI estaba saturado de funciones que hacían que existieran retrasos en los tiempos de entrega, de carga y envío de mercancía.

La empresa ICOLTRANS LTDA CALI presenta una oportunidad de mejora en el área de atención y servicio al cliente a través de la contratación de un personal con perfil administrativo que brinde apoyo al área en la consecución de los objetivos y reporte de las novedades presentadas.

El sub – sector de transporte terrestre de carga es uno de los principales actores que aportan a la economía nacional, ya que se ve favorecida por el incremento en el porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB), llevando a la consolidación y estabilidad financiera del país, fomentando mayores oportunidades de empleo y por ende mejor calidad de vida en la población.

Se identifica el modelo de atención y servicio al cliente, implementado por la empresa ICOLTRANS LTDA CALI.

Se conoce la percepción sobre la carga laboral por parte del personal del área de atención y servicio al cliente.

El impacto de las funciones desempeñadas, definidas en el trabajo anteriormente fueron fundamentales para el mejoramiento en la calidad de atención, imagen y operatividad en el área de atención y servicio al cliente.

El presente trabajo permitió lograr el objetivo de disminuir el numero de novedades a través del apoyo brindado y de la aplicación de los procesos y controles establecidos en el sistema de calidad en un 5.1% en el primer semestre del año 2012 en comparación con las del año 2011.

El clima laboral mejoro, ya que la carga laboral disminuyo en el área por parte del personal que lo conforma.

Un control de calidad oportuno y adecuado a los requerimientos de la empresa permite reducir las inconformidades de los clientes y mejorar la calidad del servicio.

8. RECOMENDACIONES

Después de analizado el caso presentado en la empresa ICOLTRANS LTDA CALI surgen diferentes recomendaciones para la organización, primordialmente es bueno que se evalúe constantemente cada uno de los procesos realizados en la organización, ya que a pesar de que su funcionamiento es bueno, siempre se debe buscar el mejoramiento continuo en general. El problema es que tanto directivos como empleados mantienen concentrados en sus labores y no le brindan la importancia suficiente a las falencias y necesidades presentadas que alteran el desempeño de la empresa, que a largo plazo puede verse afectada en su nivel de competitividad. La inconformidad de los clientes puede ser controlada de manera positiva por medio de la efectividad en los tiempos de entrega de la mercancía, de carga y envío de la misma, como también de la documentación necesaria y solicitada por cada uno de los clientes. Es de vital importancia tener en cuenta la opinión de los clientes, lo cual permite conocer el resultado del servicio prestado por parte de la organización, y así adquirir opiniones que se pueden transformar en ideas para mejorar el servicio brindado y poder satisfacer las necesidades de los clientes.

Al analizar algunos aspectos de la empresa se puede observar que existen algunas desventajas (**ver capítulo 2**) como lo son la falta de vehículos, personal operativo y administrativo, división de espacios de cada una de las áreas, además de una falta de capacitación al personal operativo sobre cada uno de los procesos que se deben efectuar a la hora de realizar el servicio, por estas razones es necesario que los directivos de la empresa tomen las medidas necesarias y efectúen la compra de vehículos, la contratación de mas personal operativo, que permita cubrir toda la operación, la contratación de personal administrativo que brinde apoyo en el área de atención y servicio al cliente, para mantener el estándar y mejoramiento del servicio, ampliar los espacios de trabajo para realizar cada una de las operaciones, por parte del departamento de gestión humana realizar capacitaciones continuas para el personal operativo y administrativo.

NOTA FINAL

- El cumplimiento del objetivo específico del capítulo número 1 se evidencia en las páginas 59 a 61
- El cumplimiento del objetivo específico del capítulo número 2 se evidencia en las páginas 62 a 64
- El cumplimiento del objetivo específico del capítulo número 3 se evidencia en las páginas 65 a 69

9. BIBLIOGRAFÍA

- Pagina web ICOLTRANS LTDA. <http://www.icoltrans.com.co>
- Teoría de las organizaciones, Julio del 2006 editorial: umbral editorial S.A de C.V, autores: Enrique Alonso Munguía y Vicente Ocegueda Melgoza, fuente:<http://www.google.com.co> palabra: Organizaciones
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Tercera edición. McGraw Hill editores. 2006. Ciudad de México. ISBN 13:978-970-10-5777-3.
- Harrington, J. (1998). Como incrementar la calidad productiva. Editorial Mc Graw Hill.
- Desatrick, R. (1990). Como conservar su clientela. El secreto del servicio. Editorial Legis IESA. Caracas
- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/26/teoriaz.htm>
- Fuente: Peters, T;Waterman, R. (1982). In search of excellence. Warner Books,NewYork;Fuente:<http://www.monografias.com/trabajos16/excelencia-organizacional/excelencia-organizacional.shtm#MMODELO>
- Historia del transporte en Colombia y el eje cafetero.2007. (s.t). Recuperado en julio 07 de 2009. De <http://gduquees.Blogspot.com/2007/11historia-del-transporte-en-colombia-y.html>
- Fuente: Rubén Rico. “Calidad Estratégica Total”. Ed. Macchi. 1992. Argentina Mary
- Fuente: ISO 9001:2008
- Fuente: Jean Jacques Lambin. (1995). Marketing Estrategias. 3º Edición. Kohns Stone, Meyes Harris. (1992). Ventas al por menor. Kotler, Phillips. (1995). Dirección de la Mercadotecnia. 7º edición.
- Fuente: Michael J. Spendolini: “Benchmarking”. Ed. Norma 199. Harold Konntz & Heinz Weihrich: “Administración”. Ed. McGrawHill 1998.

- Gerencia del servicio. Fuente: <http://www.google.com.co> Palabra: Gerencia del Servicio.
- Servicio de Atención al Cliente. Fuente: <http://www.wikipedia.org>. Palabra: servicioalcliente. http://es.wikipedia.org/wiki/servicio_de_atenci%C3%B3n_al_cliente
- Triangulo del servicio. Fuente: <http://www.google.com.co>. Palabra: Triangulo del servicio. http://www.mercadeo.com/05_serv.html
- Ciclos del servicio. Fuente: <http://www.google.com.co>. Palabra: Ciclo del Servicio. <http://www.monografias.com/trabajos71/servicio-cliente/servicio-cliente7.shtml>
- Marketing. Fuente: <http://www.google.com.co>. Palabra: Marketing. <http://www.monografias.com/trabajos/marketing/marketing.shtml>
- Fuente: VIÑAS, N., GONZALEZ, A., SEGOVIA, E., MARTINEZ, M., MONJE, A. El concepto de Marketing. Fuente: <http://www.elprisma.com>. Palabra: Marketing. <http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=11477>
- Fuente: RIES, A. y TROUT, J. Posicionamiento: El concepto que revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia. Editorial McGraw Hill. p. 3.
- Fuente: <http://www.yumbo.gov.co>
- Fuente: <http://www.investpacific.org/node/1346>
- Fuente: <http://yumbomedioambiental.blogspot.com/2010/05/yumbo.html>
- BEAS, Estanislao Osmar. Kaizen: La Clave del Cambio. Fuente: <http://www.elprisma.com> Palabra: Kaizen. Sección: Administración de Empresas y Negocios.
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/kaicamstani.htm>

- <http://www.yumbo.gov.co>
- Constitución Política Colombiana
- <http://www.mintransporte.gov.co/documentos.php?id=5>
- Fuente: Massaki: La clave de la Ventaja Competitiva Beer, Michael. La renovación de las empresas. A través del camino crítico. Mc. Graw Hill. Harvard.1992
- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/crm.htm>
- Crosby, Philip B. (1994) Completeness, Plenitud: Calidad para el Siglo XXI. Ed. McGraw Hill, México
- Ouchi, William (1982) Teoría Z. Fondo Educativo Interamericano. México.
- Peters, Thomas J. y Waterman, Robert H. (1984) En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos. Editorial Norma, Bogotá.
- <http://pub.docuware.com/es/transporte-trafico-y-logistica#index>
- <http://pub.docuware.com/es/transporte-trafico-y-logistica#acceso-a-los-archivos-a-traves-de-internet>
- <http://www.youtube.com/watch?v=3WA5bHrq6uo>