

**APLICACIÓN DEL BECHMARKING COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA EN
EL SERVICIO AL CLIENTE EN “ENVIA COLVANES LTDA”**

**LUZ DARY DUARTE MORENO
HUGO ARMANDO SERRANO CARREÑO**

**Director de Proyecto
HERMES HERIBERTO VARGAS MARTINEZ
Administrador de Empresas.**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CREAD METROPOLITANO BUCARAMANGA
2.003**

**APLICACIÓN DEL BECHMARKING COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA EN
EL SERVICIO AL CLIENTE EN “ENVIA COLVANES LTDA”**

LUZ DARY DUARTE MORENO

COD. 63496160

HUGO ARMANDO SERRANO CARREÑO

COD. 13513062

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para obtener el título de
Administración de Empresas**

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CREAD METROPOLITANO BUCARAMANGA

2.003

NOTAS DE ACEPTACION

PRESIDENTE DE JURADO

PRIMER JURADO

SEGUNDO JURADO

Bucaramanga, Agosto 17 de 2003

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Dios Todopoderoso, a quien le debemos todo lo que somos, que nos guía y nos acompaña en cada momento de nuestras vidas y que nos ha permitido culminar este proyecto con éxito.

Nuestros padres, hermanos, familiares y amigos, por su apoyo y colaboración durante el desarrollo de este proyecto de grado.

La Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, por habernos brindado los conocimientos necesarios para nuestra formación educativa y profesional.

Hermes H. Vargas M. asesor de este proyecto, de manera muy especial le damos gracias por su valiosa ayuda y colaboración.

Al personal de **COLVANES ENVÍA LTDA**, le agradecemos de manera especial por su colaboración, ya que fue base fundamental para el desarrollo de nuestro proyecto de grado.

Todas aquellas personas que de una u otra manera hicieron posible la realización de este trabajo.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. GENERALIDADES	2
1.1 RESEÑA HISTORICA	2
1.1.1 Misión	4
1.1.2 Visión	4
1.1.3 Política de calidad	4
1.2 PORTAFOLIO DE SERVICIOS ENVIA	4
1.2.1 Mensajería especializada	4
1.2.2 Mercancía express	4
1.2.3 Mercancía vía aérea	4
1.2.4 Mercancía vía terrestre	4
1.2.5 Envía hoy	5
1.2.6 Radicación facturas	5
1.2.7 Mensajería masiva	5
1.2.8 Cadena de frío	5
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.4 JUSTIFICACION	6
1.5 OBJETIVOS	8
1.5.1 Objetivo general	8
1.5.2 Objetivos específicos	8
2. MARCO DE REFERENCIA	9
2.1 MARCO TEORICO	9
2.1.1 Servicio al cliente	9
2.1.1 Benchmarking	9

2.2 MARCO CONCEPTUAL	17
2.2. 1 Elementos del servicio al cliente	18
2.2.2 Importancia del servicio al cliente	18
2.2.3 Actitudes y acciones	19
2.2.4 Políticas de servicio: escritas por gente que nunca ve al cliente	19
2.2.5 Áreas internas: aisladas del resto de la empresa	19
2.2.6 El cliente interno: un cliente cautivo	19
2.2.7 Concepto de cliente: departamentalizado	20
2.2.8 Estrategia del servicio al cliente	20
2.2.9 El control de los procesos de atención al cliente	21
2.2.10 Elementos	21
2.2.11 Los componentes básicos del buen servicio	23
2.2.12 Características del servicio	25
2.2.13 Las habilidades de comunicación	25
2.2.13 Excelentes servicios o excelentes resultados	27
2.2.14 Glosario	27
2.3 MARCO LEGAL	30
3. ESTUDIO METODOLÓGICO	46
3.1 ENFOQUE TEORICO	46
3.2 METODO A UTILIZAR	46
3.3 ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS	46
3.4 ANÁLISIS DE ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS	48
3.5 ENCUESTA A CLIENTES INTERNOS	56
3.6 ANALISIS DE LA ENCUESTA CLIENTES INTERNOS.	59
4. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN EMPRESARIAL	64
4.1 DOFA DEL DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN Y CARTERA	64
4.2 DOFA DEPARTAMENTO COMERCIAL	71
4.3 DOFA DEPARTAMENTO DE OPERACIONES	72
4.4 DOFA DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE	74

5. PLAN ESTRATÉGICO A APLICAR EN COLVANES LTDA.	76
5.1 PRESUPUESTO	81
6. CONCLUSIONES	82
7. RECOMENDACIONES	83
BIBLIOGRAFIA	84
ANEXOS	85

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1. Porque motivo su opción es ENVIA frente a otras empresas de transporte.....	85
Gráfico 2. 2A Cuál es su nivel de satisfacción con cada área o departamento de la empresa Comercial	85
Gráfico 3. 2B Cuál es su nivel de satisfacción con cada área o departamento de la empresa Operaciones	86
Gráfico 4. 2C. Cuál es su nivel de satisfacción con cada área o departamento de la empresa Servicio al cliente	86
Gráfico 5. 2D. Cuál es su nivel de satisfacción con cada área o departamento de la empresa Facturación y Cartera	87
Gráfico 6. En algún momento los despachos realizados por usted han presentado algún tipo de novedad.....	87
Gráfico 7. El tiempo estimado de atención a su llamada ha sido.....	88
Gráfico 8. La cortesía y amabilidad del personal de servicio al cliente usted lo califica como	88
Gráfica 9. El conocimiento y la capacidad para resolver sus inquietudes o inconformidades es:.....	89
Gráfico 10. La asesoría, orientación y respuesta brindada por el personal de servicio al cliente es:.....	89
Gráfico 11. El tiempo estimado en la solución de sus novedades ha sido.....	90
Gráfico 12. 9A. Incumplimiento en tiempos de entrega	90
Gráfico 13. 9B. Manipulación de la mercancía (Averías – Faltantes)	91

Gráfico 14. Atención del personal al prestar el servicio	91
Gráfico 15. En general como califica el área de Servicio al Cliente	89
Gráfico 16. Conoce y comprende la Misión, Visión y la Política de calidad de la empresa	93
Gráfico 17. Que cree usted que le hace falta a Envía para prestar un mejor servicio.....	93
Gráfico 18. Que cree usted que le hace falta al personal de Envía para prestar un mejor servicio.....	94
Gráfico 19. En el área de trabajo en que usted labora que cree que hace falta para mejorar su desempeño.	94
Gráfico 20. En el área de trabajo en que usted labora que No le hace falta para mejorar su desempeño	95
Gráfico 21. En su área de trabajo las novedades se presentan por Falta de información	95
Gráfico 22. En su área de trabajo las novedades se presentan por Error del sistema	96
Gráfico 23. En su área de trabajo las novedades se presentan por Falta de capacitación	96
Gráfico 24. En su área de trabajo las novedades se presentan por Error Humano	97
Gráfico 25. Cuando ocurren estas novedades y afectan al cliente externo ¿Cómo cree usted que ha sido el manejo que se le ha dado a dichas novedades?	97
Gráfico 26. 8 A. A nivel interno como cree que se han desarrollado los siguientes itens Comunicación.....	98
Gráfico 27. 8B. A nivel interno como cree que se han desarrollado los siguientes itens Manejo de información	98
Gráfico 28. 9 A. Según su criterio califique el desempeño de cada una de las siguientes áreas. Comercial.....	99

Gráfico 29. 9B. Según su criterio califique el desempeño de cada una de las siguientes áreas. Operaciones.....	99
Gráfico 30. 9C. Según su criterio califique el desempeño de cada una de las siguientes áreas. Facturación y Cartera.	100
Gráfico 31. 9 A. Según su criterio califique el desempeño de cada una de las siguientes áreas Servicio al cliente	100

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación es un tema de gran interés para todos los estudiantes, empresarios y público en general; en la actualidad las empresas prestan mas interés en la administración del cómo debemos dirigir y/o administrar los recursos económicos, humanos y materiales; dejando en un segundo plano el servicio al cliente y que cada día nos preocupamos en crecer pero no tomamos importancia de cómo nuestra competencia esta creciendo y que esta incrementando sus carteras de clientes; debido al buen servicio y atención que brinda; para determinar cuáles servicios son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer y ver que estrategias y técnicas utilizaremos.

A través del estudio de mercado mejoramos nuestras posibilidades de éxitos. Debemos promoverla, darla a conocer, llamar la atención de la clientela; esto quiere decir conocer los elementos del mercadeo (Producto, Precio, Promoción, Plaza).

Este trabajo es el fruto de una profunda reflexión sobre la conveniencia de aprovechar los conocimientos de la obra enfocándolos en el servicio ya que vivimos en el proceso de la globalización, y al mismo tiempo desarrollar un proceso de evaluación y análisis estratégico de la empresa para tomar una decisión administrativa sobre el proceso a desarrollar en la empresa.

1. GENERALIDADES

1.1 RESEÑA HISTORICA

COLVANES Ltda., nace a partir de la experiencia obtenida de COLTANQUES Ltda., empresa especializada en transporte de líquidos a granel (petróleo crudo, químicos, alcoholes, aceite de palma, mieles, lubricantes, etc.); creada el 15 de mayo de 1974, que gracias a su excelente desempeño en el transporte de petróleo le permito alcanzar el mas alto nivel de confianza como proveedor de Ecopetrol.

El desarrollo de estas actividades le dio reconocimiento y desarrollo a esta empresa lo cual la llevo al montaje de una completa flota de vehículos de carga para el transporte de mercancías en general iniciándose en 1988 el transporte masivo de materias primas y producto terminado, obteniendo en 1992 la licencia para transporte internacional entre los países de la Comunidad Andina de Naciones.

Todo este desarrollo y crecimiento hizo necesaria la creación de COLVANES Ltda., la cual inicia operaciones el 11 de marzo de 1996, con el objetivo de atender el mercado de transporte de materias primas, productos terminados y mercancías en general en la modalidad de “Paqueteo” a nivel Nacional, Regional y Urbano inicialmente entre las principales ciudades como son Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Pereira, Bucaramanga, Manizales, Ibagué, Pasto, Sincelejo, Cúcuta, Neiva y Cartagena.

Gracias al excelente servicio y a una adecuada estrategia de mercadeo COLVANES Ltda., logra ubicarse en poco tiempo como uno de los líderes en el mercado, esto con la experiencia acumulada en el campo del transporte y la

demanda de productos integrales del sector, obligó a la diversificación del portafolio de productos, creando el servicio de Mensajería Especializada y es así como la empresa crea **ENVIA** como logo-símbolo comercial el cual integra todos los productos de COLVANES Ltda.

Cada día en **ENVÍA** se traduce en un nuevo reto para servir a los colombianos, garantizando el cumplimiento de nuestros compromisos y el bienestar de los colaboradores de la Compañía.

Trabajar con **ENVÍA** significa poner a disposición de sus clientes las mejores técnicas del movimiento que garantizan el aprovisionamiento oportuno de documentos, mercancías y envíos en general.

ENVÍA cuenta con la infraestructura necesaria para cumplir con la entrega de sus envíos en más de 688 destinos en todo el país y con alianzas estratégicas que aseguran las entregas en mas de 200 países.

Su sistema de información cuenta con avanzadas herramientas que permiten llevar al ciberespacio las pruebas de entrega en su pagina www.colvanes.com. y desde luego, conocer el estado y ubicación de sus envíos durante el proceso logístico de **ENVÍA**.

La combinación perfecta de operativos aéreos y terrestres para la prestación de sus diferentes servicios, es muestra de la calidad y capacitación del recurso humano de **ENVÍA**, que convierte en propios los objetivos de sus clientes.

Así mismo la empresa dentro de su marco institucional posee unos valores corporativos que se ven plasmados en su misión, visión y política empresarial de calidad.

1.1.1 Misión. Transportamos y administramos Mercancías y Documentos a nivel nacional e internacional, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes para contribuir con el desarrollo del país.

1.1.2 Visión. Seremos la primera empresa del país en el transporte de Mercancías y Documentos proyectada hacia la Comunidad Andina de Naciones, soportados en un recurso humano competente y honesto con calidad en el servicio e información oportuna, orientados al cliente.

1.1.3 Política de calidad Garantizar que nuestros servicios satisfagan las necesidades, expectativas y exigencias de los clientes, mediante la disposición de recursos y la búsqueda constante de oportunidades de mejoramiento continuo en la organización.

1.2 PORTAFOLIO DE SERVICIOS ENVIA

1.2.1 Mensajería especializada. Sobres, documentos, cajas o paquetes de 1 a 2 kilogramos, por unidad de empaque.

1.2.2 Mercancía Express. Sobres, documentos, cajas o paquetes de 3 a 5 kilogramos, por unidad de empaque.

1.2.3 Mercancía vía aérea. Cajas o paquetes de 6 a 80 kilogramos, por unidad de empaque. Aceptamos mercancías con una longitud máxima de 90 centímetros por arista.

1.2.4 Mercancía vía terrestre. Cajas o paquetes de 6 a 200 Kilogramos, por unidad de empaque. Aceptamos mercancías con una longitud máxima de 4 metros.

1.2.5 Envía hoy. Servicio para envíos urgentes de 1 a 20 Kilogramos recogidos antes de las 10 de la mañana para ser entregados máximo hasta las 18 horas del mismo día.

1.2.6 Radicación facturas. Facturas y documentos que requieren devolver copia firmada o sellada por el destinatario, con peso inferior a 1 kilogramo. Cada documento irá amparado con una guía.

1.2.7 Mensajería masiva. Servicio ideal para el movimiento de grandes volúmenes de correo (mas de 100 unidades por ciclo, con un peso menor a 200 gramos por unidad) cubre las necesidades del correo directo, la entrega de Extractos, Encuestas y Facturas entre otros.

1.2.8 Cadena de frío. Envíos de 1 a 50 Kilogramos que requieren refrigeración, cuyo tiempo de entrega debe ser inferior a las 24 horas. Servicio ideal para transportar productos biológicos o similares enviados por los laboratorios farmacéuticos.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Estamos por presenciar un nuevo siglo con diferentes necesidades, demanda y comportamientos. En el escenario mundial, los procesos de cambio son cada día más dinámicos, las formas, los instrumentos y los medios se están renovando.

La economía moderna se caracteriza por una economía globalizada e interdependiente en todos sus procesos.

Actualmente las empresas se desenvuelven en una economía nacional o internacional más competitiva con crecientes exigencias de productividad donde

las leyes del mercado las obligan a profundizar o a cambiar las estrategias y políticas, a planear, a crear o innovar, a tener capacidad de adaptación, velocidad de respuesta y sensibilidad para anticipar necesidades futuras y poder sobrevivir y desarrollarse en un entorno nuevo y complejo.

Es por ello que toda empresa debe estar alerta a los movimientos del mercado, analizarse con respecto a los escenarios futuros, determinar amenazas y oportunidades que tienen para que a través de un intenso y profundo análisis se inicie un proceso de cambio que eleve la competitividad.

La mayor frustración para un negocio es ver los altos niveles de aceptación comercial que han alcanzado sus competidores en comparación con los niveles propios. Es por ello que se quiere profundizar en el servicio al cliente como una alternativa de competitividad en el mercado del transporte.

1.4 JUSTIFICACION

El cliente de hoy quiere un servicio integral, que se adecue a sus necesidades, se lo ofrecen, aunque esta situación no suele ser muy usual, y se da, más bien, en momentos muy puntuales.

En cuanto a la atención al cliente, se ha buscado dar "un servicio personal, y es algo que **ENVIA** quiere mantener". En este sentido cuentan con personas que se dedican exclusivamente a desarrollar esta tarea.

Actualmente, la empresa cuenta con personal idóneo y capacitado, y es gracias a ello, que la empresa ha logrado desarrollarse. Dentro de la empresa todos los puestos tienen la misma importancia, desde los operadores de servicio hasta los cargos de dirección, pasando por administración.

El personal es una de las cosas de las que puede presumir **ENVIA** ya que cuentan con un grupo de gente bastante joven y altamente calificado. Debido a esa juventud se adaptan muy bien a todos los cambios y novedades que se pueden producir dentro de la empresa.

Además, tampoco se descuida la formación integral de estos trabajadores, y es por ello que existen programas de formación personal y capacitación permanente en cada una de las tareas que desarrollan en sus funciones diarias.

El portafolio de servicios de esta empresa permite una plena satisfacción a las necesidades de todo tipo de transporte que puedan tener nuestros clientes, así como la flexibilidad de estos servicios para adaptarse a las necesidades específicas de cada uno de estos, eso es lo que diferencia a esta compañía de transporte del resto de sus competidoras. Y es que **ENVIA** busca ser un operador logístico integral que trabaje con calidad y eficiencia basados siempre en las necesidades de nuestros clientes.

Eso es lo que esta empresa ha pretendido y ha trabajado siempre, en la obtención de estándares de calidad que le den el reconocimiento en el mercado como la empresa líder en el transporte. Por tal razón ha mantenido un perfil relativamente bajo en los medios masivos de comunicación, busca primero fortalecer y mejorar sus procesos para así cuando este preparada se muestre y sobrepase lo que su política de calidad dice “Garantizar la satisfacción de nuestros clientes”.

Aunque **ENVIA** esta implantando un sistema de calidad su principal objetivo no es obtener una certificación, se hace buscando un sistema que les permita mejorar cada proceso basándose en las necesidades de sus clientes y ser así la opción mas adecuada a la hora de pensar en el transporte.

Es por ello que se debe enfocar en el cliente a la hora de buscar estrategias que mejoren los servicios y es allí donde el área de servicio al cliente debe ser líder en la organización ya que a través de esta se logran canalizar la mayoría de las necesidades que presentan los clientes.

Esta área debe ser un *plus* para el cliente, un valor agregado al servicio no una vía para recibir reclamos, inconformidades y todo tipo de quejas que tienen los clientes sobre el servicio, esta área debe ser eficiente, oportuna y veraz con cada situación que se presente inherente a las operaciones que la compañía realiza.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general Realizar una evaluación integral y estratégica de la empresa **ENVÍA COLVANES Ltda.**, de tal forma que contribuya en el fortalecimiento de la política de calidad enfocándola en el servicio al cliente para el logro del éxito organizacional.

1.5.2 Objetivos específicos

- Mejorar el manejo de la información tanto a clientes internos y externos.
- Crear alternativas de marketing a través de la satisfacción al cliente, a la vez que se incrementa la productividad.
- Originar lealtad y compromiso en los clientes como producto de la satisfacción.
- Convertir del servicio al cliente en una estrategia de competitividad.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEORICO

2.1.1 Servicio al cliente. Concepto: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

El servicio al cliente se puede definir como una filosofía empresarial que debe implementarse no solo a niveles de altos ejecutivos sino en todos los niveles posibles, cumpliéndose con la calidad de nuestra actividad ofreciendo confianza a nuestros clientes nuevos y antiguos.¹

El servicio al cliente es una herramienta de competitividad basada en la capacitación y dotación de medios que permitan a las organizaciones convertirse en Learning Organisations, es decir que son capaces de mejorar continuamente. También es necesario un compromiso con la idea de que compartir información es vital para el éxito.²

2.1.2 Benchmarking. El Benchmarking además de ser una herramienta, un enfoque administrativo nuevo, se establece como una estrategia competitiva aplicable a todo tipo de organizaciones, es un proceso continuo enfocado al éxito organizacional.

¹ Acosta Bautista Javier. Como Acabar con la Paciencia del Cliente. Revista Obras.

Partiendo de esta definición podemos entonces citar algunas dadas por especialistas en el tema.

Es un proceso en marcha que requiere modernización constante, donde los compromisos monetarios y de tiempo son significativos. Surge como una respuesta totalmente natural a la demanda de fórmulas que permitan no solamente subsistir sino competir con éxito. Es un proceso sistemático de obtener información útil que ayude a una organización a mejorar sus procesos, no significa espiar o solo copiar, esta encaminado a conseguir la máxima eficacia en el ejercicio de aprender de los mejores y ayudar a moverse desde donde uno esta hacia donde quiere estar.³

Una definición formal de Benchmarking seria aquella derivada de la experiencia y los éxitos de los primeros días de aplicar las técnicas en el área de fabricación. Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y practicas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como lideres en la industria. Así pues existen tres tipos de Benchmarking:

Interno: Parte de la base de que dentro de una organización existen diferencias entre sus distintos procesos de trabajo. Algunos de ellos pueden ser mas eficientes y eficaces que los de otras áreas de la misma empresa. Con frecuencia, es común encontrar que cada jefe o gerente de departamento tiene una forma particular de dirigir a su grupo y de llevar a cabo los procesos de trabajo. Aquí lo que se busca es establecer cual es la mejor practica dentro de la organización e incorporarla en los procesos de toda la compañía. 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 practicas de la organización”.

² García-Tapiál Arregui Joaquín. El trabajador de Vanguardia.

³ Palomino Sacristán Pedro. Artículo Benchmarking. Revista Robotiker.

Competitivo: Identifica productos, servicios y procesos de los competidores directos de la empresa y los compara con los propios. Aunque no todos los secretos de las compañías rivales son susceptibles de ser conocidos con facilidad, la respuesta a muchas interrogantes sobre nuestros competidores la tiene los propios consumidores. La aplicación de estudios de mercado diseñados para conocer la percepción que tiene la gente en la calle sobre nuestra compañía en función de otras es un buen inicio.

Funcional: También es conocido como genérico y comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de empresas no necesariamente de competencia directa. Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, por ejemplo el despacho de pedidos. En una oportunidad, una empresa dedicada a la producción de productos de consumo masivo, evaluó su sistema de distribución a partir de las prácticas utilizadas por una empresa de courier. Los resultados fueron sorprendentes y se convirtió en líder de la industria. El beneficio de esta forma de Benchmarking, la mas pura es que se pueden descubrir practicas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador. ⁴

Es Benchmarking un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y practicas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia.⁵

Categorías de Benchmarking

Benchmarking interno: En la mayor parte de las grandes empresas con múltiples divisiones o internacionales hay funciones similares en diferentes unidades de

⁴ Kearns David T. Director General de Xerox Corporation

⁵ Bengt Kallorf y Svante Ostblom. Libro de Benchmarking

operación. Una de las investigaciones de Benchmarking más fácil es comparar estas operaciones internas. Debe contarse con facilidad de datos e información y no existir problemas de confidencialidad. Los datos y la información pueden ser tan amplios y completos como se desee. Este primer paso en las investigaciones de Benchmarking es una base excelente no sólo para descubrir diferencias de interés sino también centrar la atención en los temas críticos a que se enfrentará o que sean de interés para comprender las prácticas provenientes de investigaciones externas. También pueden ayudar a definir el alcance de un estudio externo.

Benchmarking competitivo: Los competidores directos de productos son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo el Benchmarking. Ellos cumplirían, o deberían hacerlo, con todas las pruebas de comparabilidad. En definitiva cualquier investigación de Benchmarking debe mostrar cuales son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos. Uno de los aspectos más importantes dentro de este tipo de investigación a considerar es el hecho que puede ser realmente difícil obtener información sobre las operaciones de los competidores. Quizá sea imposible obtener información debido a que está patentada y es la base de la ventaja competitiva de la empresa.

Benchmarking funcional: No es necesario concentrarse únicamente en los competidores directos de productos. Existe una gran posibilidad de identificar competidores funcionales o líderes de la industria para utilizarlos en el Benchmarking incluso si se encuentran en industrias disímiles. Este tipo de Benchmarking ha demostrado ser productivo, ya que fomenta el interés por la investigación y los datos compartidos, debido a que no existe el problema de la confidencialidad de la información entre las empresas disímiles sino que también existe un interés natural para comprender las prácticas en otro lugar. Por otra parte en este tipo de investigación se supera el síndrome del “no fue inventado

aquí” que se encuentra frecuentemente cuando se realiza un Benchmarking con la misma industria.

Benchmarking 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. Este tipo de investigación tiene la posibilidad de revelar la mejor de las mejores prácticas. La necesidad mayor es de objetividad y receptividad por parte del investigador. Que mejor prueba de la posibilidad de ponerlo en práctica se pudiera obtener que el hecho de que la tecnología ya se ha probado y se encuentra en uso en todas partes. El Benchmarking genérico requiere de una amplia conceptualización, pero con una comprensión cuidadosa del proceso genérico. Es el concepto de Benchmarking más difícil para obtener aceptación y uso, pero probablemente es el que tiene mayor rendimiento a largo plazo.⁶

Para autores como Robert Camp quien define el Benchmarking como la búsqueda de mejores prácticas de la industria que conduce a un desempeño excelente, basado en la imitación a través de modelos, lo clasifica en cinco niveles así:

Interno: Se lleva a cabo dentro de la propia empresa. Quizás existen departamentos propios que podrían ofrecer informaciones excelentes. Primero porque tendrían procesos modelo, segundo porque podrían recoger informaciones de clientes o competidores con los cuales tratan y tiene procesos similares. Es mas sencillo de realizar y que la información es fácilmente disponible.

Competitivo directamente: La mayoría de las empresas tiene, al menos, un competidor que puede ser considerado como excelente en el proceso que se

pretende mejorar. Conseguir que el competidor directo proporcione los datos de interés puede ser tarea difícil, sino imposible. Este problema puede ser en ocasiones solventado mediante una tercera empresa que actúe de intermediaria.

Competitivo latente: Se trata de empresas que pueden ser mucho mas grandes o pequeñas que la nuestra, y por tanto no competir en los mismos mercados. También se consideran las empresas que aun no han entrado en el mercado, pero que presumiblemente lo harán en el futuro.

No competitivo: En ocasiones es posible obtener información a través de empresas que no son competidoras de forma directa, bien sea porque el mercado en el que actúan sea geográficamente distinto, bien porque se trate de un sector industrial diferente. En este último caso el proceso deberá ser adaptado de la particularidad de la empresa. La información será fácilmente accesible.

World Class: Esta aproximación es la más ambiciosa. Implica ver el óptimo reconocido para el proceso considerando- una organización que lo hace mejor que todas las demás.⁷

¿Por qué los procesos de servicios necesitan ser diferentes?

Existen ciertas propiedades innatas involucradas en los procesos de servicios, que las diferencian notablemente de los procesos de manufactura. Estas características son las siguientes:

1. Los servicios son intangibles. No se pueden medir, evaluar o verificar antes de su despacho.
2. Los servicios reflejan el comportamiento del proveedor
3. Una vez se pierde la oportunidad no hay una segunda alternativa
4. El cliente forma parte del proceso

⁶ www.monografias.com

⁷ Palomino Sacristán Pedro. Artículo Benchmarking. Revista Roboticker.

5. El servicio no se puede anular como ocurre con la fabricación de un producto
6. Hay que finalizar las actividades de aseguramiento de la calidad, antes de generar el producto. La calidad en un servicio no se puede inspeccionar.
7. Cuanto más personal interactúe con el cliente, menos probabilidad hay de que éste quede satisfecho.

Las características involucradas en el servicio:

Dado que existen muchos tipos de industrias de servicios, con seguridad hay un nivel casi ilimitado de asuntos por abordar, relacionados con el mejoramiento de la prestación de los mismos. Para cada área única de servicios, y en realidad para cada individuo, una firma en este sector tendrá por lo menos unas cuantas y pequeñas facetas diferenciadoras de sus negocios, las cuales necesitará para ser competitiva. Los intereses de Delta o los de American Airlines no son exactamente los mismos que preocupan a Safeway o Wal-Mart.

Después de tener claros estos puntos, todavía se puede advertir que por lo menos hay cinco temas importantes, los cuales necesitan ser abordados por todas las organizaciones que desean suministrar un servicio de calidad. Estas áreas son:

1. Tener interfaces amigables con el usuario: Por ejemplo, los clientes del Bank of America desean una maquina Versatel fácil de usar que no les tome mucho tiempo para aprender a emplear. Las personas desean que, en lo posible, sus servicios sean simples y fáciles de usar.
2. Proporcionar entrenamiento relacionado con los cargos: Los clientes no desean negociar con alguien que no sea conocedor del servicio que se propone a adquirir.
3. Desarrollar y mantener una organización orientada y enfocada en el cliente externo: esto significa que todos los empleados deben dar no solo lo máximo y entregarse al cliente sino que, al mismo tiempo deben ser consientes de que

son los embajadores de su organización.

4. Desarrollar empleados con Empowerment: Las organizaciones necesitan desarrollar su estructura de tal manera que el personal de supervisión pueda encargarse de los problemas que en el momento surjan.

¿Qué crea la cultura de una organización?

La cultura de una organización se crea durante un largo periodo, que resulta de la forma como la gerencia implementa las condiciones básicas de la organización, junto con la forma como los empleados reaccionan al estímulo proporcionado por ésta.

Existe una gran confusión frente a cuales términos o palabras utilizar: valores, creencias o principios. No es importante como se les llame pero todas las organizaciones deben tener un conjunto de enunciados que comuniquen a la gerencia y los empleados el criterio sobre el cual se fundamenta su cultura. Estas afirmaciones proporcionan dirección a la gerencia que rige su desempeño. Al empleado le suministra una promesa de condiciones sobre las cuales se construyó la organización.

¿Cómo cambiar la personalidad de una organización?

El cambio es difícil bajo las mejores circunstancias; el siguiente es un modelo efectivo para el cambio:

1. Todos deben sentir que el cambio es necesario
2. Debe existir una visión común de cómo el cambio afectara al ambiente de la organización.
3. Todos deben sentirse dueños del plan de mejoramiento.
4. La gerencia debe cambiar primero y ser el modelo para el resto de la organización.
5. La gerencia debe romper las barreras y eliminarlas.
6. El impacto del cambio debe comunicarse en forma abierta a cada uno de los grupos de interés.

7. Todos necesitan entrenamiento para desempeñarse bien en el nuevo ambiente.
8. Se debe generar un ambiente donde se asuman riesgos.
9. La dirección y preparación deben dar lugar al liderazgo.
10. Los comportamientos deseados deben retribuirse.

El proceso de satisfacción del cliente:

La forma para proporcionar un alto valor al cliente y, como resultado, obtener índices de satisfacción es:

1. Definir nuevos productos o servicios con base en sugerencias del cliente y necesidades indefinidas
2. Suministrar productos que tengan calidad, durabilidad y desempeños sobresalientes.
3. Seleccionar individuos encargados de la interfaz con el cliente, a los cuales les agrade estar en contacto con las personas, y entrenarlos de tal manera que sean técnicamente competentes.
4. Buscar agresivamente sugerencias de sus clientes y empleados.
5. Proporcionar un alto rango de productos y / o servicios de menor precio y cuyo desempeño sea mejor que el de la competencia.
6. Reaccionar de manera oportuna, y en actitud no defensiva, cuando se trate de manejar quejas.
7. Buscar factores y tendencias que puedan ocasionar problemas futuros y corregirlos antes de que se conviertan en quejas.
8. Asegurar que todos los empleados en cualquier nivel reciban retroalimentación del cliente externo, y que algunos trabajadores de cada área tengan la oportunidad de entrar en contacto con el mismo.⁸

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2. 1 Elementos del servicio al cliente

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones

2.2.2 Importancia del servicio al cliente. Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá al final menores costos de inventario.

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste; el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en las dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

⁸ Harrington. James H, Administración Total de Mejoramiento Continuo.

2.2.3 Actitudes y acciones. Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo; la cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplia información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes.

Los conocimientos del personal de ventas, es decir: conocimientos del producto en relación a la competencia, y el enfoque de ventas; es decir: están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, o simplemente se preocupan por empujarles un producto, aunque no se ajuste a las expectativas, pero que van a producirles una venta y, en consecuencia, va a poner algo de dinero en sus bolsillos.

2.2.4 Políticas de servicio: escritas por gente que nunca ve al cliente. Las empresas dan énfasis al administrador y el control que al resultado percibido por el cliente. Esto da lugar a que las áreas internas tengan autoridad total para crear políticas, normas y procedimientos que no siempre tiene en cuenta las verdaderas necesidades del cliente o el impacto que dichas políticas generan en la manera como él percibe el servicio.

2.2.5 Áreas internas: aisladas del resto de la empresa. Las políticas del servicio muchas veces son incongruentes con la necesidad del cliente dado que las áreas internas son isla dentro de la empresa y se enfocan más hacia la tarea que al resultado. Cuando los gerentes hacen sus reuniones de planeación estrategia nunca tiene en cuenta las áreas administrativas. Lo mismo sucede cuando los vendedores se reúnen para hacer sus estrategias comerciales.

2.2.6 El cliente interno: un cliente cautivo. Mientras el cliente externo trae satisfacciones y beneficios, el interno trae problemas y dificultades al trabajo. Esto

genera un conflicto permanente cuyas consecuencias siempre terminan perjudicando al cliente externo.

2.2.7 Concepto de cliente: departamentalizado. Cada área ve al cliente desde su perspectiva sin una visión integral.

Vendedor: cliente es un ladrón que tiene dinero y debe devolvérmelo.

Almacén: cliente es aquel que viene a desorganizar mis inventarios.

Producción: Cliente ¿qué es eso?

Atención al cliente: Cliente es esa persona que sólo viene a quejarse.

Gerente: Cliente es esa persona que constantemente me interrumpe y me quita tiempo de las cosas importante.

Propietario: Cliente es una persona caprichosa que tengo que aguantarle para que me ingrese dinero.

2.2.8 Estrategia del servicio al cliente. El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.

- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

2.2.9 El control de los procesos de atención al cliente. Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente.

Esta comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la mas alta calidad, con información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va establecer una relación comercial.

2.2.10 Elementos. Determinación de las necesidades del cliente

- Tiempos de servicio
- Encuestas
- Evaluación de servicio de calidad
- Análisis de recompensas y motivación

- **LAS NECESIDADES DEL CONSUMIDOR**

La primera herramienta para mejorar y analizar la atención de los clientes es simplemente preguntarse como empresa lo siguiente:

¿Quiénes son mis clientes? Determinar con que tipos de personas va a tratar la empresa.

¿Qué buscaran las personas que voy a tratar? Es tratar de determinar las necesidades básicas (información, preguntas, material) de la persona con que se va a tratar.

¿Qué servicios brinda en este momento mi área de atención al cliente? Determinar lo que existe.

¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes? Determinar las fallas mediante un ejercicio de auto evaluación.

¿Cómo contribuye el área de atención al cliente en la fidelización de la marca y el producto y cual es el impacto de la gestión de atención al cliente? Determinar la importancia que es el proceso de atención tiene en la empresa.

¿Cómo puedo mejorar? Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención.

- **ANALISIS DE LOS CICLOS DE SERVICIO**

Consiste en determinar dos elementos fundamentales:

Las preferencias temporales de la necesidad de atención de los clientes:

Un ejemplo claro es el turismo, en donde dependiendo de la temporada se hace mas necesario invertir mayores recursos humanos y físicos para atender a las personas.

Determinar las carencias del cliente, bajo parámetros de ciclos de atención:

Un ejemplo es cuando se renuevan suscripciones a revistas, en donde se puede mantener un control sobre el cliente y sus preferencias.

- **ENCUESTAS DE SERVICIO CON LOS CLIENTES**

Este punto es fundamental para un correcto control atención debe partir de información mas especializada, en lo posible personal y en donde el consumidor pueda expresar claramente sus preferencias, dudas o quejas de manera directa.

- **EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE ATENCIÓN**

Tiene que ver con la parte de atención personal del cliente

Reglas importantes para las personas que atiende:

Mostrar atención
Tener una presentación adecuada
Atención personal y amable
Tener a mano la información adecuada
Expresión corporal y oral adecuada

- **MOTIVACIÓN Y RECOMPENSAS**

La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente. El ánimo, la disposición de atención y las competencias, nacen de dos factores fundamentales.

Valoración del trabajo: Hay que saber valorar el trabajo personalizado.

Motivación: Se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención del trabajador.

Instrumentos: Incentivos en la empresa, condiciones laborales mejores, talleres de motivación integración dinámicas de participación.

Solo dos actitudes:

Actitud positiva: excelente comportamiento ante el cliente.

Actitud Negativa: mal comportamiento ante el cliente.

2.2.11 Los componentes básicos del buen servicio. Si no se cuida lo básico, de nada servirán los detalles y los extras

1. Seguridad.- Es bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.

2. Credibilidad.- Hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta.

3. Comunicación.- Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad seguramente será mas sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa

4. Comprensión.- del cliente.- no se trata de sonreírle en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea en un caso seria por orientarnos en su lugar.

5. Accesibilidad.- Para dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente en el sitio como telefónicamente, hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia sino de establecer acciones reales que permitan sacarle provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado.

6. Cortesía.- Atención, simpatía, respeto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindarles una gran atención.

7. Profesionalismo.- pertenencia de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización, recuerda, que no solo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio si no todos.

8. Capacidad de respuesta.- Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.

9. Fiabilidad.- Es la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.

10. Elementos tangibles.- Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente

2.2.12 Características del servicio

Intangibilidad

Variabilidad

Inseparabilidad

Imperdurabilidad

2.2.13 Las habilidades de comunicación Componente de la calidad del servicio.

Existen ciertas habilidades que debe desarrollar todo el personal de una organización, no solo los empleados del frente, en orden de cumplir las expectativas del cliente, esas destrezas se refieren a la comunicación son:

Diagnosticar

Escuchar

Preguntar

Sentir

- **DIAGNOSTICAR**

Para lograr esta sensación del impacto en los clientes, es muy importante cuidar lo que comúnmente se conoce como comportamiento no verbal, porque es la primera impresión que se lleva el cliente.

Este comportamiento no verbal esta compuesto por las características mencionadas anteriormente, a las cuales se les suma el entorno y lo que los expertos llaman el PARALENGUAJE (signos, tonos y gestos que acompañan el lenguaje). Lo que se refiere entonces a que las personas, que no solo son nuestros clientes, sino nosotros mismos en nuestra vida diaria, como clientes y como empresa, determinamos por nuestras primeras apreciaciones, ciertos niveles de calidad, una necesidad relacionada con la apariencia.

- **ESCUCHAR**

El Sentido del oído es una de las exclusivas herramientas con las que contamos los seres humanos y los animales, oír es un comportamiento deliberado con el cual nacemos casi todos.

Escuchar va mas allá del hecho de oír, oír es una acción refleja, mientras que escuchar es una habilidad, que aunque natural desde ser desarrollada.

Es una manera natural de adquirir información
Así podemos entablar relaciones, hacer amigos
Para que quien habla se sienta reconocido
Para disfrutar, para relajarnos.
La percepción
Las distracciones
La evaluación

- **PREGUNTAR**

Es la manera mas sencilla para recoger la información de quien tenemos en frente, además es una forma de mostrar interés y empatía por nuestro interlocutor.

La expresión de la pregunta se relaciona con el ritmo, que no es más que la cantidad, frecuencia y secuencia de las palabras y con la actitud, es decir, expresiones de aprobación o reprobación, intolerancia o cercanías al efectuar la pregunta debemos ser neutrales.

- **SENTIR**

Mediante esta habilidad transmitimos empatía y aplanamos el camino a los buenos resultados. Nos referimos a ponernos en el lugar de nuestros clientes a sentir lo que el otro siente con respecto a una situación o problema particular.

2.2.13 Excelentes servicios o excelentes resultados. El servicio cobra cada día más importancia en una empresa. Desarrollar los mejores métodos para que este sea eficiente, es un factor indispensable para el correcto funcionamiento y el buen resultado de una organización.

2.2.14 Glosario

Avería: Evento en el cual se presenta daño parcial o total de la mercancía transportada

Carta porte: Documento del cliente (Factura, orden de compra, reunión, pedido etc.) que va anexo a la guía soportando el envío o unidad de empaque.

Clientes potenciales: Son todas aquellas personas que podrían utilizar nuestros servicios.

Cumplidos: Copia de la guía que es firmada por el destinatario como prueba como prueba de haber recibido a satisfacción el envío o unidad de empaque.

Destinatario: Persona natural o Jurídica que recibe la unidad de empaque objeto del transporte.

Documento: Es la información y su medio de soporte.

Empresas de mensajería especializada: Son las empresas de transporte internacional legalmente establecidas en el país, que cuentan con licencia del ministerio de comunicaciones para prestar el servicio de mensajería especializada. Para actuar como intermediarios en la modalidad de importación y exportación de tráfico postal y envío urgentes, las empresas de mensajería especializada deberán obtener su inscripción ante la dirección de impuestos nacionales.

Envío: Sobres, cajas, bultos o paquetes objeto del contrato de transporte relacionado en la Guía.

Factura Cambiaría de transporte: Contrato de transporte que ampara un envío en los servicios de transporte.

Flete: Valor cobrado por un envío según las tarifas establecidas para cada servicio.

Guía: Contrato de transporte que ampara un envío en los servicios de transporte.

Indemnización: Pago realizado al cliente por daño o pérdida de la mercancía transportada.

Manifiesto de carga: Lista de relaciones de viaje que se despachan en un vehículo.

Organización: Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

Procedimiento: Forma especificada para llegar a cabo una actividad o proceso.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que ínter actúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Registro: Documento que suministra información con respecto de las actividades efectuadas en la empresa o de sus resultados, que sirven como evidencia para preservación del conocimiento interno. Los registros pueden encontrarse documentados en medio escrito o magnético.

Relación de viaje: Documento que ampara las guías que viajan de una regional a otra.

Remitente: Persona natural o jurídica usuaria del servicio de transporte que realiza el despacho o envío de la mercancía.

Siniestro: Evento que se presenta por causas de piratería o guerrilla dentro del territorio nacional.

Unidad de Empaque: Artículo (sobre, caja, paquete, bulto, etc.) utilizado por el remitente para despachar sus documentos o mercancías.

Van: Semi – remolque autoportante cerrado enganchado a una tractomula, destinado para carga sólida.

2.3 MARCO LEGAL

2.3.1 Código de Comercio Del Contrato de Transporte

Capítulo I

Disposiciones Generales

Artículo 981.- El transporte es un contrato por medio del cual una de las partes se obliga para con la otra, a cambio de un precio, a conducir de un lugar a otro, por determinado medio y en el tiempo fijado, personas o cosas y a entregar estas al destinatario.

El contrato de transporte se perfecciona con el solo acuerdo de las partes y se prueba de acuerdo a las normas legales.

En el evento en que el contrato o alguna de sus cláusulas sea ineficaz y se hayan ejecutado prestaciones, se podrá solicitar la intervención del juez a fin de que impida que una parte se enriquezca a expensas de otra.

Artículo 982.- El transportador estará obligado, dentro del término, por el modo de transporte y la clase de vehículos previstos en el contrato y, en defecto de estipulación, conforme a los horarios, itinerarios y demás normas contenidas en los reglamentos oficiales, en un término prudencial y por una vía razonablemente directa:

1. En el transporte de cosas a recibirlas, conducir las y entregarlas en el estado en que las recibe, las cuales se presumen en buen estado, salvo constancia en contrario y
2. En el transporte de personas a conducir las sanas y salvas al lugar de destino.

Artículo 983.- Las empresas de transporte son de servicio público o de servicio particular. El gobierno fijara las características de las empresas de servicio público y reglamentara las condiciones de su creación y funcionamiento. Las empresas de

servicio publico someterán sus reglamentos a la aprobación oficial, y si no prestan el servicio en vehículos de su propiedad, celebraran con los dueños de estos el respectivo contrato de vinculación de acuerdo a las normas reglamentarias del transporte.

Artículo 984.- Salvo lo dispuesto en normas especiales el transporte deberá ser contratado con transportadores autorizados, quienes podrán encargar la conducción, en todo o en parte a terceros, pero bajo su responsabilidad, y sin que por ello se entiendan modificadas las condiciones del contrato.

La infracción a lo dispuesto en este artículo dará lugar a la imposición de las sanciones administrativas pertinentes.

Artículo 985.- Se considera transporte combinado aquel en que existiendo un único contrato de transporte, la conducción es realizada en forma sucesiva por varias empresas transportadoras, por mas de un modo de transporte. Su contratación podrá llevarse a cabo de las siguientes formas:

1. Contratando el remitente con una de las empresas transportadoras que lo realicen, la cual será transportador efectivo en relación con el transporte que materialmente lleve a cabo por si misma, y actuará como comisionista de transporte con las demás empresas.
2. Mediante la actuación de un comisionista de transporte que contrate conjunta o individualmente con las distintas empresas transportadoras.
3. Contratando el remitente con las distintas empresas transportadoras.

En el transporte combinado, a cada modo de transporte se le aplicaran las normas que lo regulen.

Artículo 986.- Cuando varios transportadores intervengan sucesivamente en la ejecución de un único contrato de transporte, por uno o varios modos o se emita billete, carta de porte, conocimiento de embarque o remesa terrestre de carga, únicos o directos, se observaran las siguientes reglas:

1. Los transportadores que intervengan serán solidariamente responsables del cumplimiento del contrato en su integridad, como si cada uno de ellos lo hubiere ejecutado.
2. Cada uno de los transportadores intermedios será responsable de los daños ocurridos durante el recorrido a su cuidado, sin perjuicio de lo previsto en la regla anterior.
3. Cualquiera de los transportadores que indemnice el daño del que sea responsable otro transportador, se subrogará en las acciones que contra este existan por causa de tal daño, y
4. Si no pudiere determinarse el trayecto en el cual hayan ocurrido los daños, el transportador que los pague tendrá acción contra cada uno de los transportadores obligados al pago en proporción al recorrido a cargo de cada cual, repartiéndose entre los responsables y la misma proporción la cuota correspondiente al transportador insolvente.

Artículo 987.- En el transporte multimodal la conducción de mercancías se efectuara por dos o mas modos de transporte, desde un lugar en el que el operador de transporte multimodal las toma bajo su custodia o responsabilidad hasta otro lugar designado para su entrega a su destinatario en virtud de un contrato único de transporte.

Se entiende por operador de transporte multimodal toda persona que, por si o por medio de otra obre en su nombre, celebra un contrato de transporte multimodal y actúa como principal, no como agente o por cuenta del remitente o de los transportadores que participan en las operaciones, y asume la responsabilidad del cumplimiento del contrato.

Cuando dicha conducción de mercancía ocurra entre dos a mas países, será transporte multimodal internacional.

Para el transporte multimodal se aplicará lo que sobre el particular se disponga en este código o en los reglamentos y en lo no reglado se estará a la costumbre.

Artículo 988.- Salvo estipulación en contrario, el último transportador representara a los demás para cobrar las prestaciones respectivas derivadas del contrato, para ejercer el derecho de retención y los privilegios que por el mismo les correspondan.

Si omitiere realizar los actos correspondientes para el cobro o para el ejercicio de esos privilegios, responderá de las cantidades debidas a los demás transportadores quedando a salvo el derecho de estos para dirigirse directamente contra el destinatario o remitente.

Artículo 989.- El transportador estará obligado a conducir las personas o las cosas cuyo transporte se le solicita, siempre que lo permitan los medios ordinarios de que disponga y de que se cumplan las condiciones normales y de régimen interno de la empresa, de conformidad con los reglamentos oficiales.

Artículo 990.- Los contratos de transporte deberán ejecutarse en el orden en que se hayan celebrado. Si no puede establecerse dicho orden o en caso de solicitudes simultaneas de transporte, se estará a lo que dispongan los reglamentos oficiales.

Artículo 991.- Cuando la empresa de servicio publico no sea propietaria o arrendataria del vehículo en que se efectúa el transporte, o no tenga a otro título el control de dicho vehículo, el propietario de este, la empresa que contrate y la que conduzca, responderán solidariamente del cumplimiento de las obligaciones que surjan del contrato del transporte.

La empresa tiene el control efectivo del vehículo cuando lo administra con facultad de utilizarlo y designar el personal que lo opera, directamente y sin intervención del propietario.

Artículo 992.- El transportador solo podrá exonerarse, total o parcialmente de su responsabilidad por la inejecución o por la ejecución defectuosa o tardía de sus

obligaciones, si prueba que la causa del daño le fue extraña o que en su caso a vicio propio o inherente de la cosa transportada, y que además adopto todas las medidas razonables que hubiere tomado un transportador según las exigencias de la profesión para evitar el perjuicio o la agravación.

Las violaciones a los reglamentos oficiales o de la empresa se tendrán como culpa, cuando el incumplimiento haya causado o agravado el riesgo.

Las cláusulas del contrato que impliquen la exoneración total o parcial por parte del transportador de sus obligaciones o responsabilidades, no producirán efectos.

Artículo 993.- Las acciones directas o indirectas provenientes del contrato de transporte prescriben en dos años.

El termino de prescripción correrá desde el día en que se haya concluido o debido concluir la obligación de conducción.

Este término no puede ser modificado por las partes.

Artículo 994.- Cuando el gobierno lo exija, el transportador deberá tomar por cuenta propia o por cuenta del pasajero o del propietario de la carga un seguro que cubra a las personas y las cosas transportadas contra los riesgos inherentes al transporte.

El transportador no podrá constituirse en asegurador de su propio riesgo o responsabilidad.

El gobierno reglamentara los requisitos, condiciones, amparos y cuantías del seguro previsto en este artículo, el cual será otorgado por entidades aseguradoras, cooperativas de seguros y compañías de seguros, legalmente establecidas.

Artículo 995.- El transporte benévolo o gratuito no se tendrá como contrato mercantil si no cuando sea accesorio de un acto de servicio.

El servicio de transporte prestado por un patrono a sus trabajadores con sus propios equipos será considerado como accesorio del contrato de trabajo.

Artículo 996.- Cuando el transporte se pacte en forma de suministro se aplicaran además las reglas contenidas en el título III de este título.

Artículo 997.- El gobierno reglamentara el funcionamiento de las empresas de transporte, terminales, centros de información y distribución del transporte, especialmente en cuanto a la seguridad de los pasajeros y la carga, la higiene y la seguridad de los vehículos, naves, aeronaves, puertos, estaciones, bodegas y demás instalaciones y en cuanto a las tarifas, horarios, itinerarios y reglamentos de las empresas. Así mismo establecerá la escala de sanciones por la violación de normas legales y reglamentarias.

Artículo 998.- Las obligaciones que surjan del contrato de transporte no se extinguirán por la muerte o quiebra de algunas de las partes, ni por la disolución de la persona jurídica que sea parte del contrato.

Artículo 999.- El gobierno reglamentara las disposiciones de este Título, las que se aplicarán al transporte cualquiera que sea el medio empleado para realizarlo, sin perjuicio de normas contenidas en disposiciones especiales.

2.3.2 Código de Comercio

Del Contrato de Transporte de Mercancías

Artículo 1008.- Se tendrán como partes en el contrato de transporte de cosas el transportador y el remitente. Hará parte el destinatario cuando acepte el respectivo contrato.

Por transportador se entenderá la persona que se obliga a recibir, conducir y entregar las cosas objeto del contrato; por remitente, la que se obliga por cuenta propia o ajena, a entregar las cosas para la conducción, en las condiciones, lugar y tiempo convenidos; y por destinatario aquella a quien se envían las cosas.

Una misma persona podrá ser a un mismo tiempo remitente y destinatario.

El transporte bajo carta de porte, póliza o conocimiento de embarque, se regirá por las normas especiales.

Artículo 1009.- El precio o flete del transporte y demás gastos que ocasione la cosa con motivo de su conducción o hasta el momento de su entrega son de cargo del remitente. Salvo estipulación en contrario, el destinatario estará solidariamente obligado al cumplimiento de estas obligaciones, desde el momento en que reciba a satisfacción la cosa transportada.

Artículo 1010.- El remitente indicara al transportador a mas tardar al momento de la entrega de la mercancía, el nombre y la dirección del destinatario, el lugar de la entrega, la naturaleza, el valor, el numero, el peso, el volumen y las características de las cosas, así como las condiciones especiales para el cargue y le informara cuando las mercancías tengan un embalaje especial o una distribución técnica. La falta, inexactitud o insuficiencia de estas indicaciones hará responsable al remitente ante el transportador y el destinatario de los perjuicios que ocurran por precauciones no tomadas en razón de la omisión, falsedad o deficiencia de dichos datos.

El destinatario de mercancías provenientes del exterior que se convierta en remitente de las mismas hacia el interior del país, no estará en la obligación de indicar al transportador si las mercancías tienen condiciones especiales para el cargue o si requieren de un embalaje especial o de una distribución técnica para su transporte en el territorio nacional.

El valor que deberá declarar el remitente estará compuesto por el costo de la mercancía en el lugar de su entrega al transportador, los embalajes, impuestos, fletes y seguros a que hubiere lugar.

Cuando el remitente declare un mayor valor de las cosas se aplica lo dispuesto por el inciso sexto del artículo 1031.

El transportador podrá abstenerse de insertar o mencionar en el documento de transporte expedido, las declaraciones del remitente relativas a marca, numero,

cantidad, peso o estado de la cosa recibida, cuando existan motivos para dudar de su inexactitud y no haya tenido medios razonables para probarla. En este caso, deberá hacer mención expresa y clara en el documento de transporte de tales motivos e imposibilidades.

Las cláusulas o constancias que contraríen lo dispuesto en este artículo no producirán efectos.

Artículo 1011.- El remitente está obligado a suministrar antes del despacho de las cosas, los informes y documentos que sean necesarios para el cumplimiento del transporte y las formalidades de policía, aduana, sanidad y condiciones de consumo. El transportador no está obligado a examinar si dichos informes o documentos son exactos o suficientes.

El remitente es responsable ante el transportador de los perjuicios que puedan resultar de la falta, insuficiencia o irregularidad de dichos informes y documentos, salvo cuando la falta de los documentos recibidos sea imputable al transportador, a sus agentes o dependientes.

Artículo 1012.- La factura cambiaria del transporte podrá, también liberarse a cargo del destinatario, en cuyo caso el nombre de este se insertará a continuación del nombre del remitente. En este evento, se aplicarán las reglas contenidas en la sección VII del capítulo V del título III del libro III de este código.

Artículo 1013.- El remitente deberá entregar las mercancías al transportador debidamente embaladas y rotuladas, conforme a las exigencias propias de su naturaleza, so pena de indemnizar los daños que ocurran por falta o deficiencia del embalaje o de la información.

No obstante, el transportador será responsable de los daños ocasionados por el manejo inadecuado de las mercancías y además responderá por los perjuicios provenientes de la falta o deficiencia del embalaje cuando a sabiendas de estas

circunstancias, se haga cargo de transportarlas, si la naturaleza o condición de la cosa correspondiente a la indicada por el remitente.

Los defectos de embalaje imputables al remitente no liberaran al transportador de las obligaciones contraídas en virtud de otros contratos de transporte, sin perjuicio de la acción de reembolso contra dicho remitente.

Artículo 1014.- Tratándose de cosas corruptibles que empiecen a dañarse en el curso del transporte, el transportador podrá disponer de ellas con licencia de la autoridad policiva del lugar, si por el estado o naturaleza de las mismas o por otras circunstancias no es posible pedir o esperar instrucciones del remitente o del destinatario, sin un mayor perjuicio o daño.

Artículo 1015.- El remitente esta obligado a informar al transportador del carácter peligroso o restringido de las mercancías que tengan esta naturaleza y que requieran de especiales manejos y de las precauciones que deben adoptarse.

El transportador no podrá transportar las mercancías que por su mal estado, embalaje, acondicionamiento u otras circunstancias graves que los reglamentos señalen, puedan constituir peligro evidente, a menos que se cumplan los requisitos que tales reglamentos impongan.

Artículo 1016.- Cuando se trate de cosas que por su naturaleza sufran reducción en el peso o volumen por el solo hecho del transporte, el transportador no responderá de la reducción o merma normal, determinada según la costumbre o los reglamentos oficiales.

Expedida una sola carta de porte o remesa terrestre de carga si las cosas transportadas se dividen en lotes, bultos o paquetes especificándolos, la reducción o merma natural se calculara separadamente para cada uno de ellos, cuando pueda establecerse su peso, volumen o cantidad.

Artículo 1017.- Las divergencias sobre el estado de la cosa, o sobre su embalaje, acondicionamiento, peso, naturaleza, volumen, y demás indicaciones del contrato, se decidirán por peritación.

Las cosas objeto de controversia, mientras esta se decide, podrían ser depositadas por el transportador conforme a las normas que regulen el depósito.

Si se retiran las cosas antes de iniciado el viaje, el transportador tendrá derecho a que se le paguen los gastos y se le indemnicen los perjuicios que le ocasione el retiro y se le restituya la carta de porte.

Si el retiro tuviere lugar durante el viaje, el transportador tendrá derecho a la totalidad del flete.

Artículo 1018.- Cuando el reglamento dictado por el Gobierno así lo exija, el transportador estará obligado a expedir carta de porte, conocimiento o póliza de embarque o remesa terrestre de carga.

La carta de porte y el conocimiento o póliza de embarque deberán contener las indicaciones previstas en el artículo 768, su devolución sin observaciones hace presumir el cumplimiento del contrato por parte del transportador.

La remesa terrestre de carga es un documento donde constaran las especificaciones establecidas en el artículo 1010 de este código y las condiciones generales del contrato.

Para los eventos no reglamentados, el transportador estará obligado a expedir entre los documentos mencionados, el que le exija el remitente, limitándose en el transporte terrestre la remesa terrestre de carga.

Artículo 1019.- De la carta de porte, conocimiento o póliza de embarque se extenderá un original negociable de conformidad con el Título II del Libro III de este código, que se entregara al remitente.

El transportador podrá dejar para sí un duplicado no negociable. La remesa terrestre de carga se expedirá, por lo menos en dos ejemplares: uno de estos, firmado por el transportador deberá ser entregado al remitente.

Artículo 1020.- Cuando se expida carta de porte, los derechos reconocidos en este Título al remitente o al destinatario solo podrán ser ejercidos por el tenedor legítimo de la misma, quien podrá exigir la restitución de la cosa devolviendo cancelada dicha carta.

Artículo 1021.- Salvo prueba en contrario, la carta de porte, sin perjuicio de las normas especiales que la rige, y la remesa de carga hacen fe de la celebración del contrato de sus condiciones, del recibo de la mercancía y de lo literalmente expresado en ellas, Las estipulaciones relativas al estado de la mercancía solo constituyen prueba en control del transportador cuando se trata de indicaciones referentes al estado aparente de la mercancía o cuando la verificación haya sido hecha por dicho transportador, siempre que en el documento se haga constar esta última circunstancia.

Cuando en la carta de porte no se indique la calidad y el estado en que se encuentran las cosas, se presumirá que hayan sido entregadas al transportador sanas, en buenas condiciones y de mediana calidad.

Artículo 1022.- El contrato, cuando falte la carta de porte, el conocimiento de embarque o la remesa terrestre de carga, deberá probarse conforme a lo previsto en la ley.

Artículo 1023. El remitente tendrá derecho a condición de cumplir todas las obligaciones resultantes del contrato de transporte, a disponer de la mercancía, sea retirándola del sitio de partida o del destino sea deteniéndola durante la ruta, sea disponiendo su entrega en el lugar de destino o durante la ruta a persona distinta del destinatario designado en la carta de porte, el conocimiento de embarque o la remesa terrestre de carga o sea solicitando su retorno al sitio de partida, siempre que el ejercicio de tal derecho no ocasione perjuicio al

transportador ni a otros remitentes y con la obligación de rembolsar los gastos que motive.

En el caso de que la ejecución de las órdenes del remitente sea imposible, el transportador deberá avisarlo inmediatamente.

Si existe carta de porte y el transportador se acoge a las ordenes de disposición del remitente, sin exigirle la restitución del ejemplar negociable entregado a este, será responsable salvo recurso contra dicho remitente, del perjuicio que pueda resultar a quien sea legitimo tenedor del original de la carta de porte.

El derecho del remitente cesara en el momento que comience el del destinatario, conforme al artículo 1024. Sin embargo, si el destinatario rehúsa la mercancía, o si no es hallado, el remitente recobrara su derecho de disposición.

Artículo 1024.- Salvo en los casos indicados en el articulo precedente, el destinatario tiene derecho, desde la llegada de la mercancía al punto de destino, a solicitar del transportador que le entrega la mercancía previo el cumplimiento de las obligaciones contenidas en el articulo 1009 o a la aceptación de la factura cambiaria, según el caso, y al cumplimiento de las demás condiciones indicadas en el contrato de transporte.

Cuando se expida carta de porte, su tenedor deberá pagar las cantidades y cumplir las obligaciones a su cargo de conformidad con el inciso anterior.

Si se reconociere por el transportador que la mercancía ha sufrido extravío o si la expiración de un plazo de siete días a partir del día en que haya debido llegar, la mercancía no hubiere llegado, el destinatario queda autorizado a hacer valer con relación al transportador los derechos resultantes del contrato de transporte. Este derecho lo tendrá, en su caso, el tenedor legitimo de la carta de porte.

Artículo 1025.- Cuando el cambio de destinatario implique cambio en la ruta o un viaje mas largo o mas dispendioso, se deberá por el remitente el excedente del flete y los mayores gastos que ocasione dicho cambio al transportador.

Esta misma regla se aplicara cuando se cambie la ruta o modo de transporte convenidos, por orden del remitente o del destinatario; pero en este caso el excedente del flete y los gastos adicionales se pagaran por la parte que ordene el cambio de ruta o modo de transporte.

Artículo 1026.- Salvo estipulaciones en contrario, el transportador deberá avisar al destinatario la llegada de la mercancía.

A falta de indicación sobre el sitio y fecha en los cuales debe de entregarse la cosa, la entrega se efectúa en las oficinas o bodegas que el transportador determine en el lugar de destino, tan pronto como la cosa haya llegado.

Cuando no sea posible hacer la entrega en el sitio y fecha convenidos el transportador deberá informar al destinatario acerca del día y lugar en que pueda entregar la mercancía.

Artículo 1027.- El transportador solo estará obligado a entregar la cosa transportada, al peso, cuenta o medida cuando el documento de transporte se haga constar expresamente su recibo, en algunas de estas formas.

Cuando las cosas a transportar consistan en contenedores, paletas, guacales y en general, unidades cerradas, selladas o precintadas, estas se consideraran como unidad de carga y deberán ser entregadas por el transportador en el mismo estado en que las recibe.

Artículo 1028.- Recibida la cosa transportada sin observaciones, se presumirá cumplido el contrato.

En los casos de perdida parcial, saqueo o avería, notorios o apreciables a simple vista, la protesta deberá formularse en el acto de la entrega y recibo de la cosa transportada.

Cuando por circunstancias especiales que impidan el inmediato reconocimiento de la cosa, sea imposible apreciar su estado en el momento de la entrega, podrá el destinatario recibirla bajo la condición de que se haga su reconocimiento. El

examen se hará en presencia del transportador o de la persona por el designada, dentro de los tres días siguientes a la fecha de la entrega.

Artículo 1029.- Cuando surjan discrepancias a cerca del verdadero destinatario, del derecho de este de recibir la cosa transportada o sobre las condiciones de la entrega, o cuando el destinatario no la reciba conforme a los artículos anteriores, el transportador podrá depositarla o tomar cualquier medida precautelativa, a costa del destinatario, mientras el caso se decide por juez del lugar de la entrega. Podrá también el transportador disponer de las cosas fungibles o susceptibles de daño por su misma naturaleza o estado con licencia de la autoridad policiva del lugar. En todo caso deberá dar aviso oportuno y detallado al remitente.

Artículo 1030.- El transportador responderá de la perdida total o parcial de la cosa transportada, de su venta y del retardo en la entrega desde el momento en que la recibe o ha decidido hacerse cargo de ella. Esta responsabilidad solo cesara cuando la cosa sea entregada al destinatario o a la persona designada para recibirla, en el sitio convenido y conforme lo determina este código.

También cesara cuando haya transcurrido el término de cinco días contados a partir del fijado para la entrega o del aviso de que trata el artículo anterior, sin que el interesado se haya presentado a retirarla o recibirla. En este caso el transportador tendrá derecho a que se le pague el bodegaje acostumbrado en la plaza.

Artículo 1031.- En caso de perdida total de la cosa transportada, el monto de la indemnización a cargo del transportador será igual al valor declarado por el remitente para la carga afectada.

Si la pérdida fuere parcial, el monto de la indemnización se determinara de acuerdo con la proporción que la mercancía perdida represente frente al total del despacho.

No obstante, y por estipulación expresada en la carta de porte, conocimiento o póliza de embarque o remesa de transporte de carga las partes podrán pactar un límite indemnizable, que en ningún caso podrá ser inferior al setenta y cinco por ciento (75%) del valor declarado.

Si la pérdida o avería es ocasionada por dolo o culpa grave del transportador, este estará obligado a la indemnización determinada conforme a los incisos anteriores.

En el evento de que el remitente no suministre el valor de las mercancías a más tardar al momento de la entrega, o declare un mayor valor indicado en el inciso tercero del artículo 1010, el transportador solo estará obligado a pagar el ochenta por ciento (80%) del valor probado que tuviere la cosa perdida en el lugar y fecha previstos para la entrega al destinatario. En el evento contemplado en este inciso no habrá lugar a reconocimiento de lucro cesante.

Las cláusulas contrarias a lo dispuesto en los incisos anteriores no producirán efectos.

Para el evento de retardo de la entrega, las partes podrán, de común acuerdo, fijar un límite de indemnización a cargo del transportador. A falta de estipulación en este sentido, la indemnización por dicho evento será la que se establezca judicialmente.

Artículo 1032.- El daño o avería que hagan inútiles las cosas transportadas, se equipara a pérdida de las mismas. Hallándose entre las cosas averiadas algunas piezas ilesas, el destinatario estará obligado a recibirlas, salvo que fuere de las que componen un juego.

En los demás casos de daño o avería, el destinatario deberá recibirlas y el transportador estará obligado a recibirlas y el transportador estará obligado a cubrir el importe del menoscabo o reducción en forma proporcional y conforme a lo dispuesto en el artículo anterior.

Artículo 1033.- El transportador podrá ejecutar el derecho de retención sobre los efectos que conduzca, hasta que le sean pagados el porte y los gastos que haya suplido.

Este derecho se transmitirá de un transportador a otro hasta el último que debe verificar la restitución.

Pasados treinta días desde aquel en el cual el remitente tenga noticia de la retención, el transportador tendrá derecho a solicitar el depósito y la venta en martillo autorizado de las cosas transportadas, en la cantidad que considere suficiente para cubrir su crédito y hacerse pagar con el producto de la venta, con la preferencia correspondiente a los créditos de segunda clase, sin perjuicio de lo que pactaren las partes.

Artículo 1034.- El derecho de retención podrá ejercerse en relación con deudas exigibles del mismo remitente o del mismo destinatario, según el caso derivados de contratos de transporte anteriores, cuando se reúnan los siguientes requisitos:

1. Que entre las partes existan relaciones de la misma índole y
2. Que los débitos provenientes de los servicios prestados y los créditos por los abonos hechos se lleven bajo una misma cuenta.

Artículo 1035.- El destinatario podrá reclamar la cosa transportada y ejercer contra el transportador sus demás derechos, cuando se haya pagado el flete y demás gastos de transporte conforme a los artículos anteriores. En caso de discrepancia o controversia sobre el particular, el destinatario podrá depositar a órdenes del juez, el valor reclamado por el transportador para que se haga entrega inmediata de la cosa transportada, mientras se decide la cuestión.

También podrá el destinatario obtener la entrega inmediata de la cosa transportada, presentando una garantía a satisfacción del juez.

3. ESTUDIO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE TEORICO

El estudio metodológico de la presente investigación tiene como objetivo realizar un análisis descriptivo con un enfoque Histórico-Hermenéutico; con un estudio transversal para aplicar el proceso de Benchmarking total en la empresa copiando en el área de servicio al cliente.

3.2 METODO A UTILIZAR

Observación directa en **ENVIA Colvanes Ltda.** con fuentes primarias y análisis de datos históricos de las empresas que son pares comerciales para buscar lo mejor externo.

3.3 ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS

1. Porque motivo su opción es **ENVIA** frente a otras empresas de transporte.
 - a. Calidad del servicio
 - b. Confiabilidad
 - c. Precio
 - d. Reconocimiento de marca

2. Cual es su nivel de satisfacción con cada área o departamento de la empresa

- a. Comercial Excelente ___ Buena ___ Regular ___ Mala ___
- b. Operaciones Excelente ___ Buena ___ Regular ___ Mala ___
- c. Servicio al Cliente Excelente ___ Buena ___ Regular ___ Mala ___
- d. Fact – Cartera Excelente ___ Buena ___ Regular ___ Mala ___

3. ¿En algún momento los despachos realizados por usted han presentado algún tipo de novedad?. SI _____ NO _____

Si marcó SI Responda las siguientes preguntas

4. El tiempo estimado de atención a su llamada es:

Rápido _____ Normal _____ Demorado _____

5. La cortesía y amabilidad del personal de servicio al cliente usted la califica como:

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

6. El conocimiento y la capacidad del personal para resolver sus inquietudes o inconformidades es:

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

7. La asesoría, orientación y respuesta brindada por el personal de servicio al cliente es:

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

8. El tiempo estimado en la solución de sus novedades es:

Rápido _____ Normal _____ Demorado _____

9. De las Siguietes Novedades con que frecuencia se le presentan:

a. Incumplimiento en tiempos de entrega

Siempre _____ Casi Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

b. Manipulación de la mercancía (Averías – Faltantes):

Siempre _____ Casi Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

c. Atención del personal al prestar el servicio:

Siempre _____ Casi Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

10. En general como calificaría el área de Servicio al Cliente:

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

3.4 ANÁLISIS DE ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS

1. Porque motivo su opción es **ENVIA**, frente a otras empresas transportadoras.
(Ver Anexo 1 Gráfico No. 1)

R. Confiabilidad. 47%

Análisis. Este resultado demuestra que los clientes externos han notado los beneficios que brinda Envía, y que ha logrado en poco tiempo posicionarse dentro del mercado.

R. Precio 42%

Análisis. Esto demuestra que el servicio prestado por la empresa no satisface plenamente las necesidades de sus clientes, es decir que la calificación que le dan los clientes a la empresa se basa en su precio.

Reconocimiento de Marca 11%.

Análisis. Esto se debe a las políticas de mercadeo planteadas por la dirección general, la cual no ha utilizado medios masivos de comunicación para mostrarse como la empresa prestadora de servicios que es **ENVIA**.

2. Cual es su nivel de satisfacción con cada área o departamento de la empresa.

A. Comercial. (Ver Anexo 1 Gráfico No. 2)

R. Excelente 26%

R. Bueno. 63%

R. Regular 11%

R. Malo 0%

Análisis. Este resultado refleja la poca presencia que hace el departamento comercial con el cliente una vez inicia despachos con la empresa. Esto es producto de las actuales políticas comerciales que posee la empresa lo cual afecta el área de servicio al cliente quien será el encargado de atender y resolver las inquietudes de los clientes.

Actualmente el departamento comercial esta conformado por 5 representantes de ventas cuya función es netamente comercial, es decir realiza funciones de prospección, ofertación, incorporación y mantenimiento de clientes y un solo asesor de servicio encargado del mantenimiento de todos los clientes sin un representante de ventas asignado.

Aunque el resultado es bueno, lo ideal seria un porcentaje mayor, pues el área comercial es uno de los departamentos que forjan el futuro de una organización, pues de el depende una buena relación cliente – proveedor.

B. Operaciones. (Ver Anexo 1 Gráfico No. 3)

R. Excelente 26%

R. Bueno 68%

R. Regular 5%

R. Malo 0%

Análisis. Este resultado, es la muestra que las técnicas del movimiento y la infraestructura puesta por **ENVÍA** han logrado crear en el cliente un nuevo concepto de este departamento.

Adicionalmente demuestra que el servicio que presta **ENVIA** esta acorde con lo ofrecido por otras empresas en el mercado y a la cuarta parte de los clientes están superando las expectativas que tienen sobre los servicios.

Esto es bueno ya que el área operativa es y debe ser el reflejo de las políticas de calidad dadas por la organización y en esta área se demuestra la capacidad de atender las necesidades de los clientes.

C. Servicio al Cliente. (Ver Anexo 1 Gráfico No. 4)

R. Excelente 42%

R. Bueno. 53%

R. Regular 5%

R. Malo

Análisis. El diseño actual del trabajo de servicio al cliente ha sido la solución de problemas que se presentan en la operación ya sean por factores internos o externos, esto ha limitado el trabajo y desarrollo de este departamento, lo cual como podemos ver este 53% son clientes que sus despachos presentaron algún

tipo de novedad por causas ajenas a la empresa y la atención fue adecuada y el cliente entendió. El restante 5% son clientes que sus envíos presentaron novedad por causas directamente de la operación hecha en la empresa es decir, trocamientos, faltantes, tiempos de entrega y aunque la labor de servicio al cliente fue acertada no perdonaron el error cometido en operaciones.

La imagen general del departamento de servicio al cliente es realmente favorable, tan solo el cinco por ciento de nuestros clientes no esta totalmente satisfecho por la atención recibida por el área de servicio al cliente.

D. Facturación y Cartera. (Ver Anexo 1 Gráfico No. 5)

R. Excelente 42%

R. Bueno. 58%

R. Regular 0%

R. Malo 0%

Análisis. Esta área tiene la mejor imagen hacia el cliente, esto se debe a que sus procesos están bien estructurados y sistematizados, el margen de error en sus funciones es mínimo.

En resumen las áreas de manejo administrativo tienen el mas alto nivel de aceptación con los clientes en el desempeño de sus funciones, las áreas de contacto directo con el cliente como son el área comercial y el de operaciones tienen un promedio mas bajo pero muy similar entre estos. Esto puede darse por sesgos que se presentan en la encuesta al no tener el criterio para calificar a una serie de funcionarios a los cuales no se les conoce directamente y su contacto con el cliente es mínimo y en ocasiones ninguno como el área de facturación.

3. En algún momento los despachos realizado por usted han presentado algún tipo de novedad.

(Ver Anexo 1 Gráfico No. 6)

R. Si. 39%

R. No. 61%

Análisis. Aunque es un porcentaje bueno, aun falta mucho para lograr la política de calidad establecida por la organización. Denota que se necesita crear un mayor sentido de pertenencia en los empleados.

Este resultado quiere decir a grandes rasgos que, de 10 clientes que despachan con regularidad no les están cumpliendo a 4 de ellos con los compromisos pactados con ellos, es una cifra bastante alta si hablamos de imagen corporativa el 40% de sus clientes pueden no estar conformes con los servicios y nos utilizan por razones económicas mas no por cumplimiento.

Es un porcentaje muy alto para una empresa de servicio la cual esta siendo evaluada diariamente por los clientes y toman como referencia empresas del mismo sector con una experiencia mayor a la nuestra.

4. El tiempo estimado de atención a su llamada ha sido.

(Ver Anexo 1 Gráfico No. 7)

R. Rápido 17%

R. Normal. 58%

R. Demorado 25%

Análisis.

Da muestra de desorganización, falta canalizar mejor la información que manejamos.

Es la peor imagen que puede mostrar una empresa, no hay un sistema adecuado para la atención de llamadas.

5. La cortesía y amabilidad del personal de servicio al cliente usted lo califica como:

(Ver Anexo 1 Gráfico No. 8)

R. Excelente 25%

R. Bueno. 67%

R. Regular 8%

R. Malo 0%

Análisis. Este resultado es el reflejo del nivel de la calidad y la capacitación que posee el recurso humano de **ENVÍA**.

6. El conocimiento y la capacidad para resolver sus inquietudes o inconformidades es:

(Ver Anexo 1 Gráfico No. 9)

R. Excelente 25%

R. Bueno. 50%

R. Regular 25%

R. Malo 0%

Análisis. Creo que el manejo o capacitación que debe tener un funcionario del área de servicio al cliente debe ser excelente en todo momento ya que el cliente confía en este para la solución de su novedad y este funcionario debe darle la seguridad y tranquilidad necesaria al cliente en el manejo de su problema que en muchos casos es por causas imputables a la empresa.

7. La asesoría, orientación y respuesta brindada por el personal de servicio al cliente es.

(Ver Anexo 1 Gráfico No. 10)

R. Excelente 6%

R. Bueno. 67%

R. Regular 8%

R. Malo 0%

Análisis. Nuevamente este porcentaje debe ser alto en excelente ya que el cliente acude al área de servicio al cliente para que se le dé una respuesta a la situación presentada en determinado caso y sobre este funcionario recae la responsabilidad de demostrar la capacidad de reacción que tiene la empresa en resolver situaciones que se presenta diariamente por diversas causas

8. El tiempo estimado en la solución de sus novedades ha sido.

(Ver Anexo 1 Gráfico No. 11)

R. Rápido 25%

R. Normal. 58%

R. Demorado 17%

Análisis. En esta pregunta el cliente muy seguramente nos calificó teniendo como referencia las empresas que prestan el mismo servicio y muy seguramente tuvo en cuenta el tipo de novedad y el tiempo estimado para la solución de ésta. Que para este caso es buena ya que el 58% de los clientes nos calificaron como normal.

9. De las siguientes novedades con que frecuencia se le presentan.

A. Incumplimiento en tiempos de entrega. (Ver Anexo 1 Gráfico No. 12)

R. Siempre 0%

R. Casi Siempre 8%

R. A veces. 83%

R. Nunca 8%

Análisis. Siendo una empresa de servicio estamos muy mal, ya que 50% de las novedades que se presentan en la prestación del servicio son por incumplimiento de tiempos de entrega lo cual es la principal forma para medir la calidad del servicio de la empresa. Aunque hay que tener en cuenta que el incumplimiento se debe en muchos casos a factores externos a la compañía.

B. Manipulación de la mercancía (Averías – Faltantes) (Ver Anexo 1 Gráfico No. 13)

R. Siempre 0%

R. Casi Siempre 0%

R. A veces 42%

R. Nunca. 58%

Análisis. Este es uno de los problemas más graves que presenta la empresa ya que el 23% de las novedades se presentan por averías o faltantes. Lo cual tiene un doble costo ya que la empresa cancela el valor de los daños causados, se deteriora la imagen corporativa y se pierde el cliente.

C. Atención del personal al prestar el servicio. (Ver Anexo 1 Gráfico No. 14)

R. Siempre 20%

R. Casi Siempre 10%

R. A veces 30%

R. Nunca. 40%

Análisis: (27% total) Según esto hay una serie de inconformidades por la actitud de algunos de los funcionarios en la prestación de los servicios, lo cual afecta la imagen corporativa de la organización ya que estos son el contacto directo que la empresa tiene con los clientes y son la imagen que se proyecta ante ellos.

10. En general como califica el área de servicio al cliente.

(Ver Anexo 1 Gráfico No. 15)

R. Excelente 17%

R. Bueno 75%

R. Regular 8%

R. Malo 0%

Análisis. Aquí podemos ver como los clientes en general tienen una imagen aceptable del área de servicio al cliente en términos de asesoría, compromiso y solución de sus novedades.

3.5 ENCUESTA A CLIENTES INTERNOS

1. Que cree usted que le hace falta a **ENVIA** para prestar un mejor servicio:

- a. Personal
- b. Capacitación
- c. Herramientas y/o Equipos de trabajo
- d. Trabajo en Equipo

2. Que cree usted que le hace falta al personal de **ENVIA** para prestar un mejor servicio:

- a. Sentido de Pertenencia
- b. Capacitación
- c. Actitud de Servicio
- d. Motivación
- e. Trabajo en Equipo

3. A nivel interno que opinión le merecen los siguientes ítems:

D. Comunicación

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

B. Manejo de información

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

4. Conoce y comprende la misión, la visión y la política de Calidad de la Empresa
SI _____ NO _____
5. Para que se desarrolle a totalidad la política de calidad establecidas por la empresa qué cree usted que hace falta:
- Compromiso y Sentido de Pertenencia
 - Trabajo en equipo
 - Información oportuna
 - Mayor capacitación del personal
6. En el área de trabajo en que usted labora qué cree que hace falta para mejorar su desempeño.
- Trabajo en equipo
 - Comunicación
 - Información
 - Capacitación
7. En el área de trabajo en que usted labora cuales de estos son los que mejor manejan o funcionan:
- Trabajo en equipo
 - Comunicación
 - Información

d. Capacitación

8. Según su criterio como cree que es el manejo y solución del personal a las novedades o inconformidades presentadas por los clientes:

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

9. En su área de trabajo las novedades se presentan por:

A. Falta de información

Siempre _____ Casi Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

B. Error del Sistema

Siempre _____ Casi Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

C. Falta de Capacitación

Siempre _____ Casi Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

D. Error Humano

Siempre _____ Casi Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

10. Según su criterio califique el desempeño de cada una de las siguientes áreas de la empresa:

A. Comercial

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

B. Operaciones

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

C. Facturación y Cartera

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

D. Servicio al Cliente

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

3.6 ANALISIS DE LA ENCUESTA CLIENTES INTERNOS.

1. Comprende y conoce la misión, la visión y la política de calidad de la empresa?
(Ver Anexo 2 Gráfico No. 16)

R. Si. 64%

R. No. 36%

Análisis. Vemos que en el área de operaciones existe una apatía hacia el manejo de conceptos o términos que si bien hacen parte de la organización, y que ellos debido a sus funciones, responsabilidades, nivel de educación no le dan la importancia que les merece y las aplican con o sin el conocimiento de estas.

2. Que cree usted que le hace falta a Envía para prestar un mejor servicio?
(Ver Anexo 2 Gráfico No. 17)

R. Herramientas y/o equipos de trabajo. 77%.

R. Personal. 23%

R. Compromiso de la Dirección. 0%

Análisis. Según lo expresado en la encuesta los funcionarios creen que hace falta una serie de herramientas y equipos de trabajo en cada una de las áreas, excepto el área de mensajería a quien su principal necesidad es la falta de personal.

3. Que cree usted que le hace falta al personal de Envía para prestar un mejor servicio?

(Ver Anexo 2 Gráfico No. 18)

R. Sentido de Pertenencia. 21%

R. Capacitación. 6%

R. Actitud de servicio. 13%

R. Motivación. 45%

R. Trabajo en equipo. 15%

Análisis. Este porcentaje demuestra que la empresa (dirección) ha centrado su interés y sus esfuerzos en capacitar al personal hacia el cumplimiento de la misión, visión y la política de calidad y ha dejado un poco atrás la motivación, lo que se reflejara mas adelante en el poco sentido de pertenencia que existe, y que por ende se denota en el escepticismo de los empleados en el proceso de mejoramiento, es decir, la motivación aparece como la principal carencia que presenta el personal de **ENVÍA**, esto afecta el desempeño de sus funciones y además el sentido de pertenencia hacia la misma.

4. En el área de trabajo en el que usted labora que cree que hace falta para mejorar su desempeño?

(Ver Anexo 2 Gráfico No. 19)

R. Trabajo en Equipo. 41%

R. Comunicación. 22%

R. Capacitación. 22%

R. Personal. 9%

R. Herramientas y equipos. 7%

Análisis. En general el trabajo en equipo es un factor que afecta a la organización en todos sus niveles, la ausencia de este puede representar una falta de

compromiso de los funcionarios hacia la empresa, lo cual puede ser causado por un manejo inadecuado de las relaciones internas del personal.

5. En el área de trabajo en que usted labora que no le falta para mejorar su desempeño?

(Ver Anexo 2 Grafico No. 20)

R. Trabajo en Equipo. 22%

R. Comunicación. 41%

R. Capacitación. 30%

R. Personal. 2%

R. Herramientas y equipos. 4%

Análisis. La comunicación es un elemento importante en cualquier proceso. El resultado obtenido en esta pregunta es bueno demostrando así que internamente existe un nivel óptimo de comunicación, es decir, es el reflejo del empeño y el compromiso de la dirección por mantener un personal idóneo y capacitado en cada una de sus áreas.

6. En su área de trabajo las novedades se presentan por.

A. Falta información. (Ver Anexo 2 Gráfico No. 21)

R. Siempre. 0%

R. Casi Siempre. 13%

R. A veces. 62%

R. Nunca. 26%

Análisis. Esta falta de información puede ser producto de unos canales de comunicación no estructurados los cuales no permiten el flujo adecuado de dicha información entre áreas y deteriora la prestación del servicio.

B. Error del Sistema. (Ver Anexo 2 Gráfico No. 22)

R. Siempre. 0%

R. Casi Siempre. 2%

R. A veces. 21%

R. Nunca. 77%

Análisis. El resultado de la encuesta demuestra que el compromiso de la dirección por adoptar e implementar un excelente sistema fue exitoso. La empresa posee un eficiente sistema.

C. Falta de capacitación. (Ver Anexo 2 Gráfico No. 23)

R. Siempre. 0%

R. Casi Siempre. 2%

R. A veces. 54%

R. Nunca. 43%

Análisis. Esto redundaría en que existe un alto nivel de capacitación.

D. Error Humano. (Ver Anexo 2 Gráfico No. 24)

R. Siempre. 0%

R. Casi Siempre. 33%

R. A veces. 67%

R. Nunca. 0%

Análisis. Es el reflejo de la falta de sentido de pertenencia.

7. Cuando ocurren estas novedades y afectan al cliente externo. ¿Cómo cree usted que ha sido el manejo que se le ha dado a dichas novedades?

(Ver Anexo 2 Gráfico No. 25)

R. Excelente. 5%

R. Bueno. 73%

R. Regular. 23%

R. Malo. 0%

Análisis. Este resultado puede ser la imagen que tienen los funcionarios de esta empresa frente a la capacidad de reacción que posee Envía ante las novedades que se presentan en cada una de las áreas y afectan directamente el servicio.

8. A nivel interno como cree que se ha desarrollado los siguientes ítems.

A. Comunicación. (Ver Anexo 2 Gráfico No. 26)

R. Excelente. 9%

R. Bueno. 68%

R. Regular. 21%

R. Malo. 2%

B. Manejo de la información. (Ver Anexo 2 Gráfico No. 27)

R. Excelente. 13

R. Bueno. 70%

R. Regular. 17%

R. Malo. 0%

Análisis. Aquí vemos que en apariencia la comunicación y el manejo de información son considerados como buenos, pero no tendría lógica ya que en preguntas anteriores se dijo lo contrario en ciertas áreas, lo que nos lleva a la conclusión que existen los canales y las herramientas adecuadas, pero no existe el compromiso por parte de los funcionarios para hacer buen uso de estos.

4. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN EMPRESARIAL

4.1 DOFA DEL DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN Y CARTERA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>FACTURACION Y CARTERA</p> <ul style="list-style-type: none">• Falta comunicación entre esta área y el departamento comercial.• La información (registros de clientes) es en ocasiones confusa o este no permite aclarar pequeños detalles a tener en cuenta al momento de facturar.• Existe un alto grado de dependencia con el departamento de sistemas y el desarrollo normal de las funciones en esta área.• Existe escasa flexibilidad y mucha complejidad en el sistema. Lo que en ocasiones crea cuellos de botella en el proceso de facturación.• Falta comunicación a nivel nacional (entre departamentos de facturación y cartera)	<p>FACTURACION Y CARTERA</p> <ul style="list-style-type: none">• Junto con el área comercial pueden asesorar o persuadir al cliente para adaptarlo al sistema de facturación que se maneja en la empresa y así ser mas eficientes en este proceso.

COMERCIAL

- La creación de unidades de negocio, hizo que el departamento internamente se dividiera impidiendo que la atención a clientes especiales fuese mas completa.
- Falta comunicación con el departamento de operaciones, con el fin de identificar fallas encaminadas a la asesoría al cliente.
- La forma de liquidación de incentivos o comisiones es muy compleja y desfavorable para los representantes de ventas, esto desmotiva al personal y por ende afecta el cumplimiento de presupuestos y el clima laboral.
- El personal de asesores de servicio es muy reducido en referencia al número de clientes de mantenimiento, esto afecta la atención de clientes antiguos que por alguna razón presentan novedades y no se les da el trato apropiado, lo que causa el retiro de estos clientes.
- La implementación de productos los cuales por factores internos y externos no se prestan en el cubrimiento total de nuestros

COMERCIAL

- La creación de estrategias comerciales que les permitan el desarrollo de un mercado que aun no se ha explorado.
- La visión de la empresa de participar en el mercado de la Comunidad Andina de Naciones.
- La marca ENVIA hasta ahora se esta posicionando.
- El desarrollo de la pagina web

<p>servicios.</p> <p>OPERACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • El departamento de operaciones internamente esta dividido en dos áreas (Mercancía vía terrestre y Mensajería Especializada), y Falta comunicación entre éstas lo cual crea una serie de inconsistencias que afectan el servicio prestado al cliente. • Mensajería Especializada depende en un alto grado de Mercancía Vía Terrestre. • Existen regionales que no cuentan con la infraestructura necesaria para el manejo actual de la totalidad de servicios ofrecidos por la empresa. • Falta capacitación integral en el personal de operaciones para el desarrollo adecuado de sus funciones. • El personal de operaciones no cuenta con motivación o incentivos en el desarrollo de sus funciones. • La falta de comunicación en esta área a nivel nacional. <p>SERVICIO AL CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe un manejo inadecuado del 	<p>OPERACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • La implementación del Sistema de Gestión de Calidad. • La creación de la Dirección de Informática y Servicio, permite la centralización de toda la información a nivel nacional para generar así soluciones y mejorar el servicio de la empresa. • La capacitación permanente al personal de operaciones en el manejo y desarrollo de sus funciones. • Fomentar y crear el sentido de pertenencia con la empresa y una cultura de servicio. <p>SERVICIO AL CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe un manual de funciones y
---	--

<p>sistema.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta comunicación a nivel nacional. • No existe un manejo óptimo de los sistemas de comunicación que posee. • Existe un alto grado de dependencia del departamento de Operaciones, lo que en ocasiones hace que la labor que servicio al cliente desarrolla se vea afectada. • Falta comunicación entre servicio al cliente y el resto de áreas de la empresa. • La información incompleta del área comercial hacia el cliente. • El alto numero de novedades originadas por errores operativos internos. • El alto numero de códigos que maneja para clasificar cada novedad presentada. 	<p>procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
--	---

FORTALEZAS	AMENAZAS
<p><i>FACTURACION Y CARTERA</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • El sistema utilizado para el procesos de facturación es muy ágil en condiciones normales o para clientes promedio. • El recurso humano esta capacitado 	<p><i>FACTURACION Y CARTERA</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos especiales de algunos clientes. • Baja rotación de cartera por el tipo de cliente de la regional. • Existe dependencia en un grupo

<p>para el total desarrollo de las funciones que requiere el departamento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posee las herramientas y equipos necesarios para el desarrollo de los diferentes procesos. <p>COMERCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posee un recurso humano capacitado. • Tiene las herramientas y/o equipos necesarios para el total desarrollo de sus funciones. • La capacitación continua en los procesos internos de la empresa, para generar experiencia en el servicio lo cual les da mayor seguridad y una mejor asesoría al cliente al momento de ofrecer los servicios de la empresa. • El portafolio de servicios que posee la empresa cubre casi cualquier necesidad referente al transporte que pueda presentar cualquier tipo de cliente ya sea persona Natural o Jurídica. <p>OPERACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • La flota de transporte. 	<p>pequeño de grandes clientes, para el cumplimiento de metas y presupuestos.</p> <p>COMERCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • La situación económica del país, crea un alto nivel competitivo en ocasiones desleal. • Una competencia con mayor experiencia y posicionamiento en el mercado. <p>OPERACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • La situación actual del país, la
--	--

<ul style="list-style-type: none"> • Los equipos de comunicación. • La experiencia en el sector del transporte gracias a COLTANQUES LTDA. • La experiencia del personal de operaciones en este tipo de servicio. • La caracterización de los procesos de esta área permite un estándar en el manejo y desarrollo de funciones a nivel nacional. • El sistema utilizado en el área de operaciones es una radiografía diaria de lo hecho en esta lo cual permite detectar oportunamente cualquier tipo de error en cualquier regional para actuar sobre este. 	<p>inseguridad vial que existe.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El incumplimiento de los proveedores con los requerimiento necesarios para el cumplimiento del servicio. (Reexpedidores – Coltanques)
<p>SERVICIO AL CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posee las herramientas y/o equipos necesarios para el desarrollo de sus funciones. • Posee recurso humano capacitado para ejercer a cabalidad las funciones que el departamento requiere. • Posee un excelente sistema tanto informático como de comunicaciones. 	<p>SERVICIO AL CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • La falta de capacitación o información hacia los clientes para el uso adecuado de nuestros servicios.

DEBILIDADES.

- Falta comunicación entre esta área y el departamento comercial.

- La información (registros de clientes) es en ocasiones confusa o este no permite aclarar pequeños detalles a tener en cuenta al momento de facturar.
- Existe un alto grado de dependencia con el departamento de sistemas y el desarrollo normal de las funciones en esta área.
- Existe escasa flexibilidad y mucha complejidad en el sistema. Lo que en ocasiones crea cuellos de botella en el proceso de facturación.
- Falta comunicación a nivel nacional (entre departamentos de facturación y cartera)

OPORTUNIDADES.

- Junto con el área comercial pueden asesorar o persuadir al cliente para adaptarlo al sistema de facturación que se maneja en la empresa y así ser más eficientes en este proceso.

FORTALEZAS.

- El sistema utilizado para el procesos de facturación es muy ágil en condiciones normales o para clientes promedio.
- El recurso humano esta capacitado para el total desarrollo de las funciones que requiere el departamento.
- Posee las herramientas y equipos necesarios para el desarrollo de los diferentes procesos.

AMENAZAS.

- Requerimientos especiales de algunos clientes.
- Baja rotación de cartera por el tipo de cliente de la regional.
- Existe dependencia en un grupo pequeño de grandes clientes, para el cumplimiento de metas y presupuestos.

4.2 DOFA DEPARTAMENTO COMERCIAL

DEBILIDADES.

- La creación de unidades de negocio, hizo que el departamento internamente se dividiera impidiendo que la atención a clientes especiales fuese mas completa.
- Falta comunicación con el departamento de operaciones, con el fin de identificar fallas encaminadas a la asesoría al cliente.
- La forma de liquidación de incentivos o comisiones es muy compleja y desfavorable para los representantes de ventas, esto desmotiva al personal y por ende afecta el cumplimiento de presupuestos y el clima laboral.
- El personal de asesores de servicio es muy reducido en referencia al numero de clientes de mantenimiento, esto afecta la atención de clientes antiguos que por alguna razón presentan novedades y no se les da el trato apropiado, lo que causa el retiro de estos clientes.
- La implementación de productos los cuales por factores internos y externos no se prestan en el cubrimiento total de nuestros servicios.

OPORTUNIDADES.

- La creación de estrategias comerciales que les permitan el desarrollo de un mercado que aun no se ha explorado.
- La visión de la empresa de participar en el mercado de la Comunidad Andina de Naciones.
- La marca **ENVIA** hasta ahora se esta posicionando.
- El desarrollo de la pagina web

FORTALEZAS.

- Posee un recurso humano capacitado.
- Tiene las herramientas y/o equipos necesarios para el total desarrollo de sus funciones.
- La capacitación continua en los procesos internos de la empresa, para generar experiencia en el servicio lo cual les da mayor seguridad y una mejor asesoría al cliente al momento de ofrecer los servicios de la empresa.
- El portafolio de servicios que posee la empresa cubre casi cualquier necesidad referente al transporte que pueda presentar cualquier tipo de cliente ya sea persona Natural o Jurídica.

AMENAZAS.

- La situación económica del país, crea un alto nivel competitivo en ocasiones desleal.
- Una competencia con mayor experiencia y posicionamiento en el mercado.

4.3 DOFA DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

DEBILIDADES.

- El departamento de operaciones internamente esta dividido en dos áreas (Mercancía vía terrestre y Mensajería Especializada), y Falta comunicación entre éstas lo cual crea una serie de inconsistencias que afectan el servicio prestado al cliente.
- Mensajería Especializada depende en un alto grado de Mercancía Vía Terrestre.
- Existen regionales que no cuentan con la infraestructura necesaria para el manejo actual de la totalidad de servicios ofrecidos por la empresa.

- Falta capacitación integral en el personal de operaciones para el desarrollo adecuado de sus funciones.
- El personal de operaciones no cuenta con motivación o incentivos en el desarrollo de sus funciones.
- La falta de comunicación en esta área a nivel nacional.

OPORTUNIDADES.

- La implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- La creación de la Dirección de Informática y Servicio, permite la centralización de toda la información a nivel nacional para generar así soluciones y mejorar el servicio de la empresa.
- La capacitación permanente al personal de operaciones en el manejo y desarrollo de sus funciones.
- Fomentar y crear el sentido de pertenencia con la empresa y una cultura de servicio.

FORTALEZAS.

- La flota de transporte y parque automotor que posee la empresa.
- Los equipos de comunicación.
- La experiencia en el sector del transporte gracias a COLTANQUES LTDA.
- La experiencia del personal de operaciones en este tipo de servicio.
- La caracterización de los procesos de esta área permite un estándar en el manejo y desarrollo de funciones a nivel nacional.
- El sistema utilizado en el área de operaciones es una radiografía diaria de lo hecho en esta lo cual permite detectar oportunamente cualquier tipo de error en cualquier regional para actuar sobre este.

AMENAZAS.

- La situación actual del país, la inseguridad vial que existe.
- El incumplimiento de los proveedores con los requerimientos necesarios para el cumplimiento del servicio. (Reexpedidores – Coltanques)

4.4 DOFA DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE

DEBILIDADES.

- Existe un manejo inadecuado del sistema.
- Falta comunicación a nivel nacional.
- No existe un manejo óptimo de los sistemas de comunicación que posee.
- Existe un alto grado de dependencia del departamento de Operaciones, lo que en ocasiones hace que la labor que servicio al cliente desarrolla se vea afectada.
- Falta comunicación entre servicio al cliente y el resto de áreas de la empresa.
- La información incompleta del área comercial hacia el cliente.
- El alto número de novedades originadas por errores operativos internos.
- El alto número de códigos que maneja para clasificar cada novedad presentada.

OPORTUNIDADES.

- Existe un manual de funciones y procesos.
- La implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

FORTALEZAS.

- Posee las herramientas y/o equipos necesarios para el desarrollo de sus funciones.

- Posee recurso humano capacitado para ejercer a cabalidad las funciones que el departamento requiere.
- Posee un excelente sistema tanto informático como de comunicaciones.

AMENAZAS.

- La falta de capacitación o información hacia los clientes para el uso adecuado de sus servicios.

5. PLAN ESTRATÉGICO A APLICAR EN COLVANES LTDA.

El plan estratégico es un proceso mediante el cual se busca optimizar las relaciones entre los medios y los objetivos a modificar, de tal manera, que se puedan establecer las pautas necesarias para tomar una decisión coherente, compatible e integrada. Por tal razón se propone el desarrollo del siguiente plan:

Etapas

Etapas

Etapas
Etapa 1
Se debe realizar Benchmarking interno en el desempeño de las funciones de cada área para en base a este determinar que aspectos están afectando la calidad del servicio estos pueden ser el volumen de quejas, tiempo de respuesta, calidad del personal, asesoría al cliente, etc., y que aspectos podemos tomar de cada una buscando generar una estrategia de mejoramiento del servicio, enfocado a la satisfacción de los clientes de Envía, es decir cumplir con la política de calidad de la empresa “Garantizamos la satisfacción de nuestros clientes”.

El Benchmarking Competitivo se debe hacer teniendo en cuenta empresas del mismo sector como referencia para determinar la calidad del servicio que presta Envía. Entre estas se deben tomar Coordinadora Mercantil, Transportadora Comercial Colombia T.C.C., Servientrega y Deprisa.

Etapas

Se debe formar un equipo interdepartamental, que incluiría la participación de cada jefe o supervisor de área, para garantizar la integración de todas las áreas en el desarrollo del Benchmarking interno.

Este equipo debe ser capacitado en los atributos y habilidades que debe tener un practicante de este proceso para que así se desarrolle satisfactoriamente sus funciones como miembro de este equipo.

Para desarrollar el Benchmarking competitivo se debe contar con un especialista que sea neutral al momento de comparar nuestro servicio con la competencia directa y así determinar las mejores practicas del servicio.

Este trabajara en conjunto con la alta dirección quien a su vez comunicará los resultados internamente en la organización, viéndose reflejado en este el compromiso que debe tener la alta gerencia con el desarrollo de esta estrategia.

Etapa 3

Se deben establecer los canales de comunicación a utilizar entre los grupos de trabajo, de tal forma que asegure el conocimiento y la retroalimentación necesaria en este tipo de estrategia.

Se deben realizar reuniones periódicas en las cuales se exponen los hallazgos encontrados durante cierto periodo de tiempo en cada una de las áreas y evaluar cada uno de estos como puede afectar la prestación del servicio.

Periódicamente la alta gerencia se reúne con el experto que analiza la competencia directa de Envía.

Etapa 4

Cada grupo interdepartamental debe haber recolectado información que le permitirá evaluar las mejores prácticas en su área y que debe ser mejorado o copiado de otras para asegurar la calidad del servicio.

Estos grupos deben presentar un informe organizado y detallado de los hallazgos hechos en cada área y luego se realizará un análisis a esta

información y se determinará las estrategias a seguir en la organización buscando mejorar la prestación del servicio.

Etapa 5

Una vez hecho el análisis interno y externo se genera un informe final del Benchmarking realizado en el cual se presentan los resultados de la investigación hecha a cada uno de los clientes del Benchmarking, identificando en este las posibles mejoras que se pueden realizar en la ejecución de los procesos en cada área que le permitan a la organización mejorar la prestación del servicio.

Con el desarrollo de las etapas de este proceso se busca:

Desarrollar un procedimiento de selección con los candidatos a ocupar algún puesto de trabajo en la empresa, este procedimiento incluye:

Reclutamiento de las hojas de vida

Preselección de las hojas de vida

Pruebas técnicas y psicométricas

Entrevista ocupacional y técnica

Verificación de referencias

Visita domiciliaria

Vinculación laboral

Inducción

Capacitación

Lo cual le permitirá a la empresa asegurar la contratación adecuada de personal idóneo y capacitado en las funciones a desarrollar, enfocado a la creación y fomento del sentido de pertenencia hacia ésta.

Realizar un análisis logístico en cada área de la empresa, que nos permita determinar las necesidades físicas o tecnológicas que puedan tener cada una de éstas y afecten la calidad del servicio.

Asegurar el conocimiento de las funciones a realizar a partir de la caracterización de los procesos realizado con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Se debe entender o concebir a la comunicación como parte de la estrategia y del sistema de la organización. Por esto se propone realizar auditorías de comunicación interna, para después proponer a la alta dirección una estrategia de comunicación en la que han quedado definidos los objetivos de comunicación, los destinatarios de los mensajes, los mensajes, los medios, los mecanismos de retroalimentación y el presupuesto.

Desarrollar una herramienta que le permita a la empresa canalizar toda la información que los clientes pueden proporcionar respecto a la calidad del servicio u opciones de mejora que éste pueda tener

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	MES 1		MES 2		MES 3		MES 4		MES 5	
	15 Días	30 Días	45 Días	60 Días	75 Días	90 Días	105 Días	120 Días	135 Días	150 Días
Etapa 1										
Determinar a que se le va hacer Benchmarking										
Definir los clientes para la información de Benchmarking	■									
Determinar las necesidades de información de Benchmarking de los clientes	■	■								
Identificación de factores críticos de éxito	■	■								
Diagnostico Del proceso de Benchmarking	■	■								
Etapa 2										
Formación de un equipo de Benchmarking										
Formación de un equipo interdepartamental de Benchmarking			■	■						
Capacitación del Grupo interdepartamental de Benchmarking			■	■						
Nombrar experto interno de Benchmarking			■	■						
Definir funciones y responsabilidades del equipo de Benchmarking			■	■						
Contratar Especialista externo de Benchmarking			■	■						
Inducción al Especialista externo en los procesos de la empresa			■	■						
Etapa 3										
Identificación de socios del Benchmarking										
Establecer los canales de comunicación entre los grupos				■						
Etapa 4										
Recopilar y analizar la información de Benchmarking										
Recopilar la información en cada área					■	■				
Organizar la información recopilada en cada área					■	■	■			
Análisis de la información recopilada							■	■		
Presentación de Informe preliminar por área							■	■		
Etapa 5										
Actuar										
Presentar informe final del Benchmarking realizado									■	■
Identificar posibles mejoras									■	■
Entrega de conclusiones y Recomendaciones a la Gerencia									■	■

5.1 PRESUPUESTO

ACTIVIDAD	TIEMPO	VALOR
Capacitación al personal	1 Mes	2'000.000.oo
Gastos	5 Meses	1'000.000.oo
Honorarios Firma Consultora	4 Meses	4'000.000.oo

6. CONCLUSIONES

- En el desarrollo de este proyecto se aplicaron las bases teóricas y prácticas adquiridas durante la carrera y reforzadas con la investigación; demostrando de esta manera que el Benchmarking es una herramienta importante para el proceso administrativo y por ende tiene un valor incalculable, puesto que es la base del éxito organizacional.
- Las expectativas sobre el mejoramiento de una organización basado en la aplicación del Benchmarking, manifiesta claramente que esta técnica reduce tiempo, costos y optimiza procesos, a la vez que se convierte en una estrategia de competitividad.
- Las herramientas utilizadas en el desarrollo del proyecto como son el manejo de las diferentes teorías administrativas tales como; el mejoramiento continuo, la calidad total y el mismo Benchmarking brindan al administrador un ambiente propicio para la interacción permanente con éstas, mostrando así, a la administración como una de las actividades mas compleja, integradora y por ende humanística.
- Para los autores de este proyecto, fue muy satisfactorio la realización de éste, puesto que nos sentimos muy privilegiados al hacer uso de estas herramientas y de la revolución de las nuevas habilidades y conocimientos producto de la creatividad e investigación.

7. RECOMENDACIONES

David T. Kearns, CEO de Xerox afirma “Mantener el éxito solo se da cuando se satisface al cliente, proporcionándole una experiencia sorprendentemente agradable”.

ENVÍA Colvanes lo expresa en su política de calidad “Garantizamos la Satisfacción de Nuestros Clientes”, con esta frase busca reflejar su comportamiento como proveedor.

Según la investigación realizada podemos determinar, que para cumplir con esta política **ENVÍA** como empresa prestadora de servicios, debe tener en cuenta que sus productos no se pueden medir, evaluar o verificar antes de su termino, además el cliente hará parte del proceso lo cual trae implícito una interacción permanente y continua con éste.

Esto implica que **ENVÍA** debe poseer un Recurso Humano con la capacidad de negociar, y resolver los problemas en el momento que surjan, que actúen como representantes de la organización.

Debe poseer las herramientas necesarias para el desarrollo de los servicios con interfaces amables con el usuario, que permitan una respuesta oportuna a posibles eventualidades que puedan afectar el servicio.

Debe poseer una cultura de servicio basada en su política de calidad “Garantizamos la Satisfacción de Nuestros Clientes” y así tener mayor adaptabilidad, asumir mas riesgos y ser mas receptiva a las necesidades de los clientes.

BIBLIOGRAFIA

HARRINGTON. James H. Administración Total de Mejoramiento Continuo. Ed. Mc Graw Hill. 1.996

KARL. Albrecht, La Excelencia en el Servicio. Ed. Barcelona, 1992.

SPEDDOLINI. Michael, Benchmarking, Ed. Norma. 1992

FINNIGAN. Jerome, Guía de Benchmarking, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

ZAMORA. Calvo Pablo, Calidad en el Servicio, Boletín Industrial.

www.monografias.com

www.gestiondelconocimiento.com

www.revistarobotiker.com

www.geocities.com

www.iscmolina.com

www.emprendedor.com

www.tec.com.mx

ANEXO 1

GRÁFICOS ENCUESTAS CLIENTES EXTERNOS

Gráfico 1. Porque motivo su opción es ENVIA frente a otras empresas de transporte

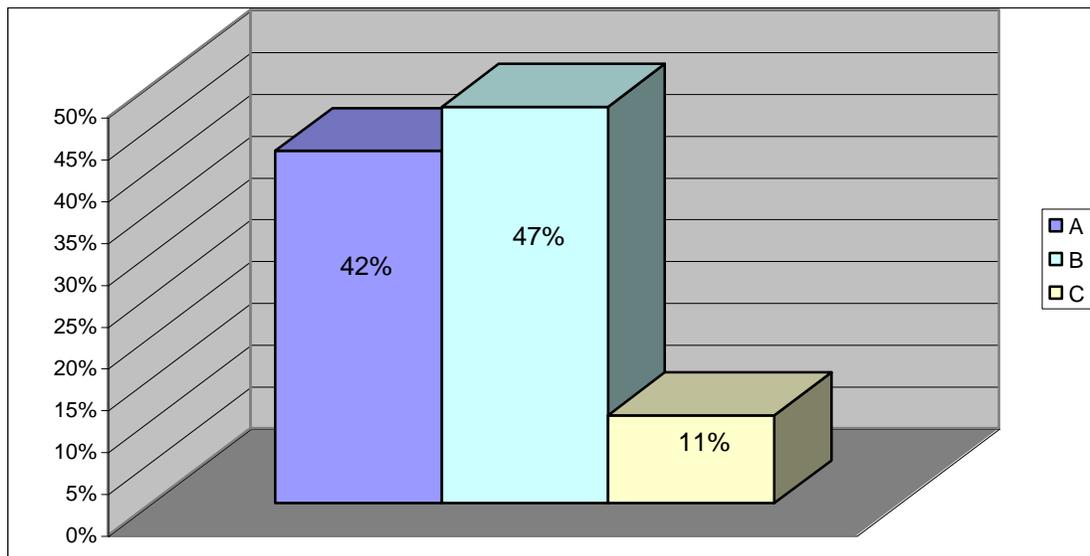


Gráfico 2. 2A Cuál es su nivel de satisfacción con cada área o departamento de la empresa

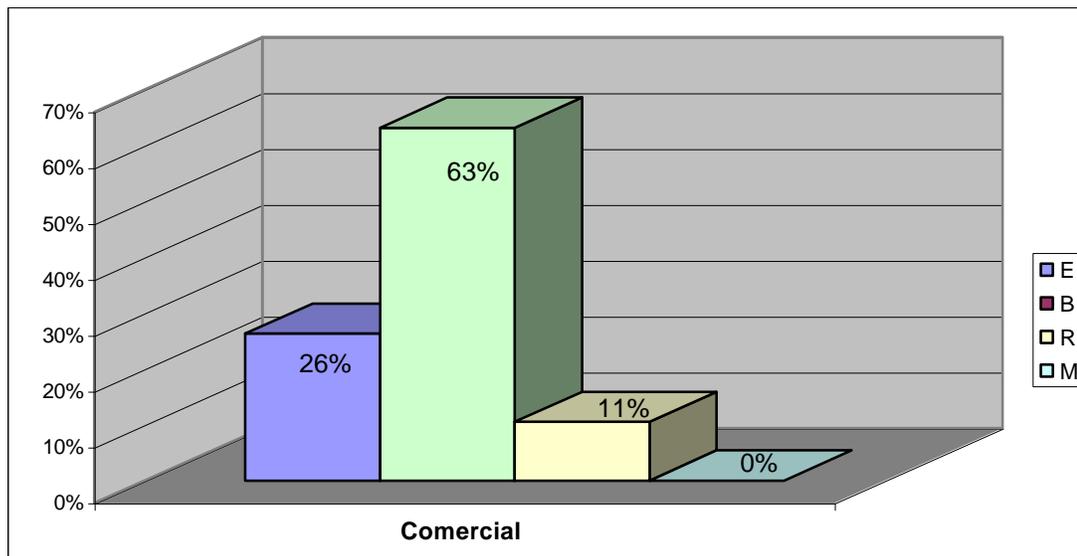


Gráfico 3. 2B Cuál es su nivel de satisfacción con cada área o departamento de la empresa

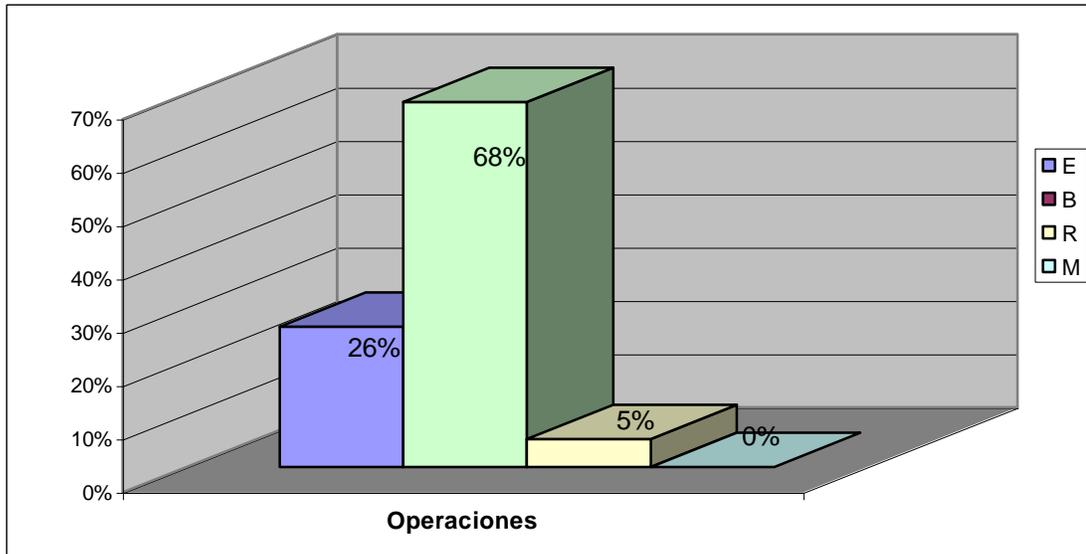


Gráfico 4. 2C. Cuál es su nivel de satisfacción con cada área o departamento de la empresa

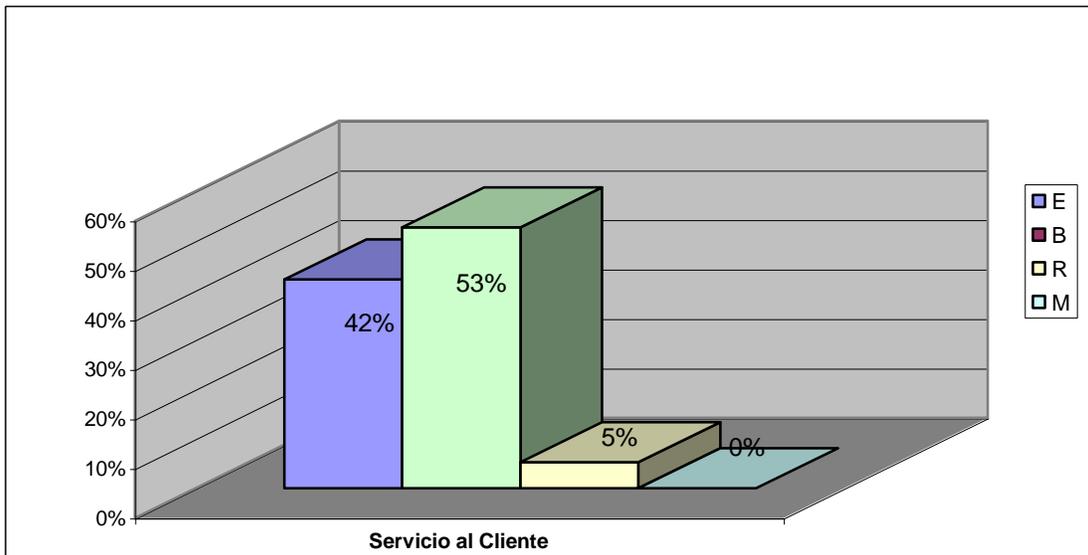


Gráfico 5. 2D. Cuál es su nivel de satisfacción con cada área o departamento de la empresa

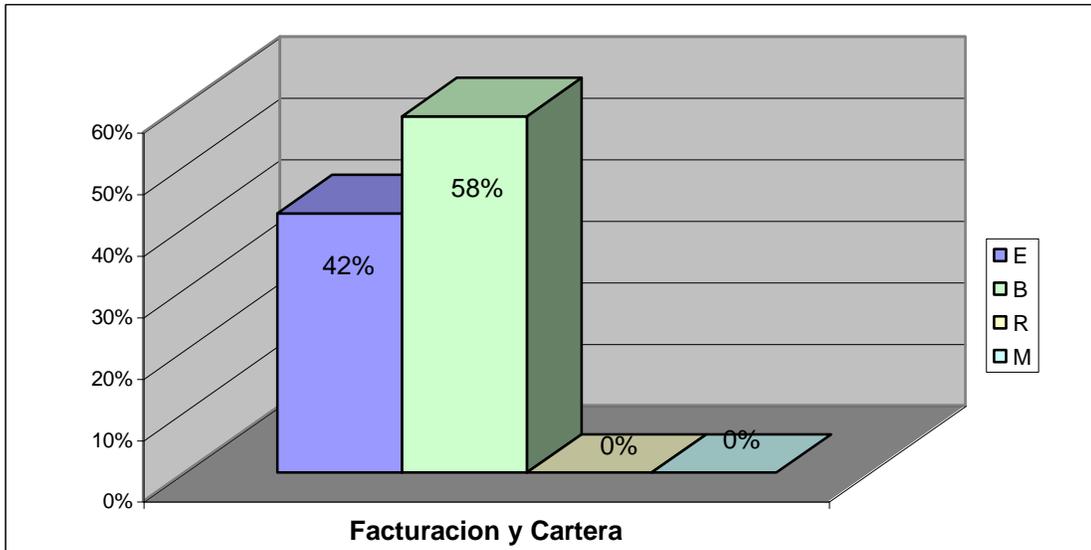


Gráfico 6. En algún momento los despachos realizados por usted han presentado algún tipo de novedad

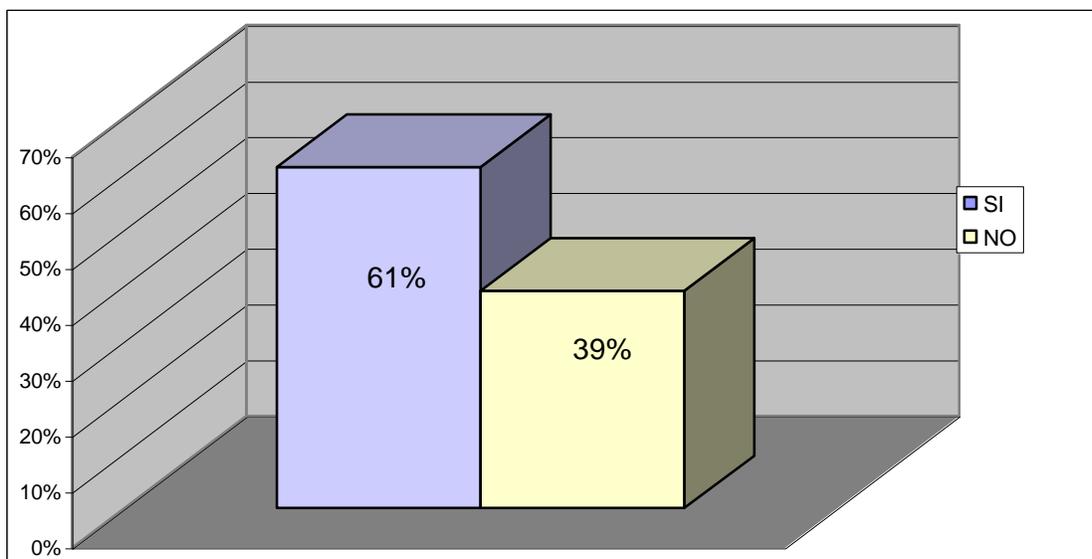


Gráfico 7 El tiempo estimado de atención a su llamada ha sido

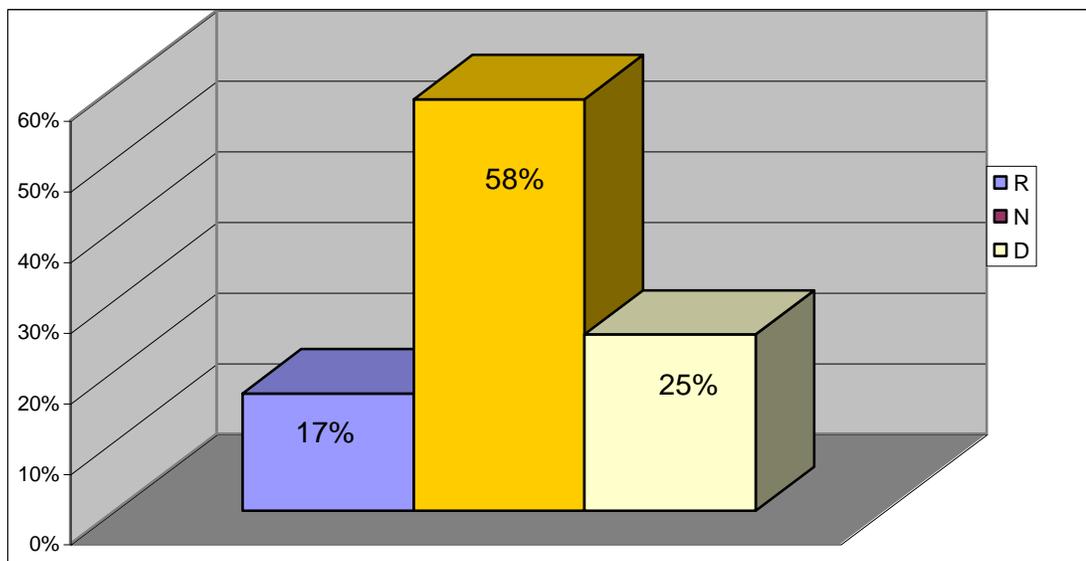
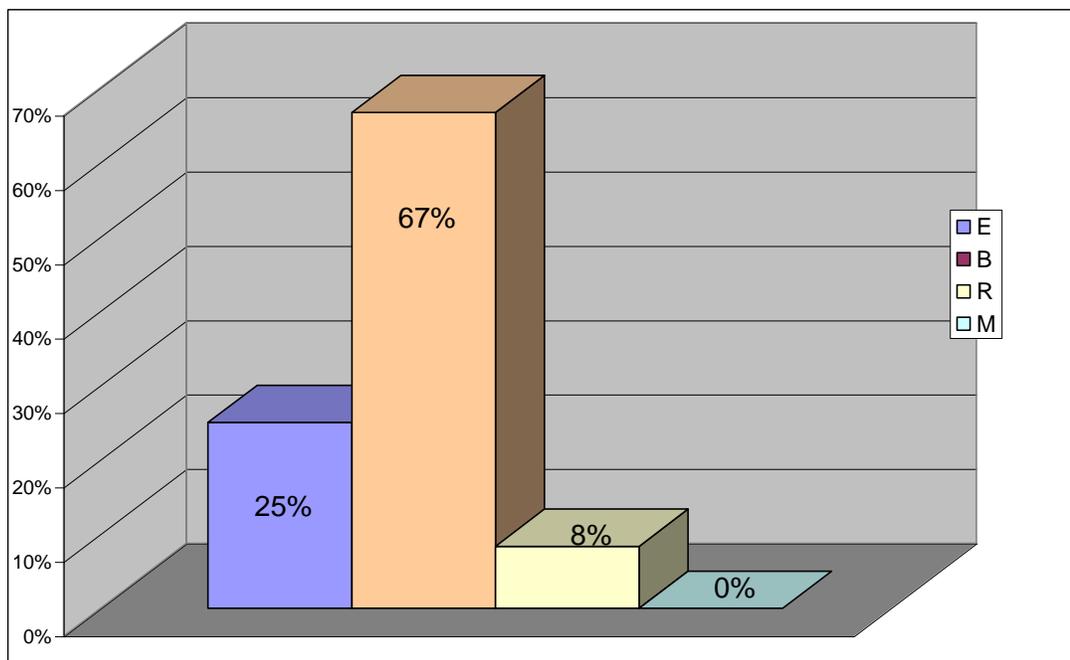


Gráfico 8. La cortesía y amabilidad del personal de servicio al cliente usted lo califica como



Gráfica 9. El conocimiento y la capacidad para resolver sus inquietudes o inconformidades es:

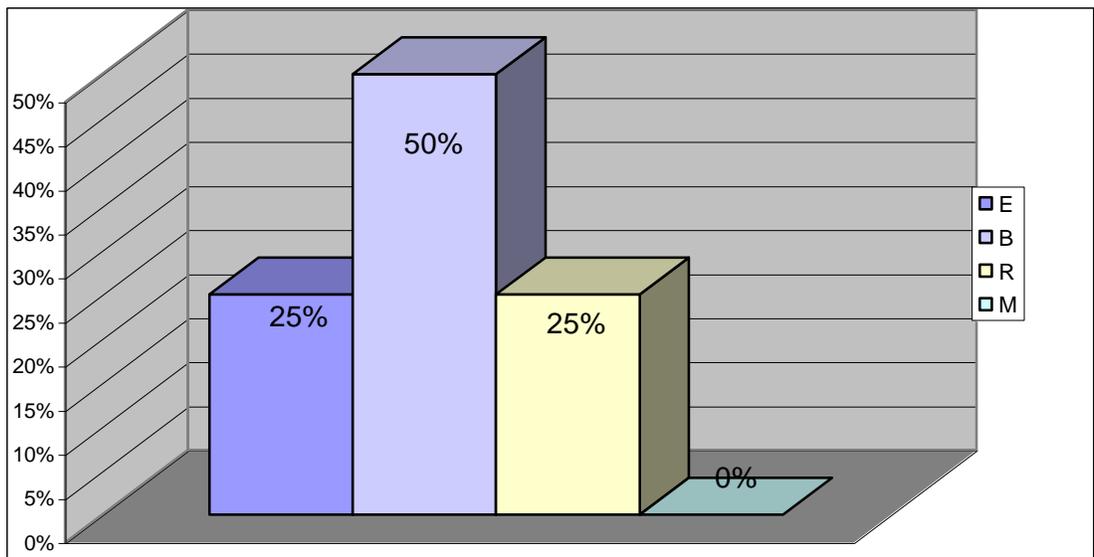


Gráfico 10. La asesoría, orientación y respuesta brindada por el personal de servicio al cliente es:

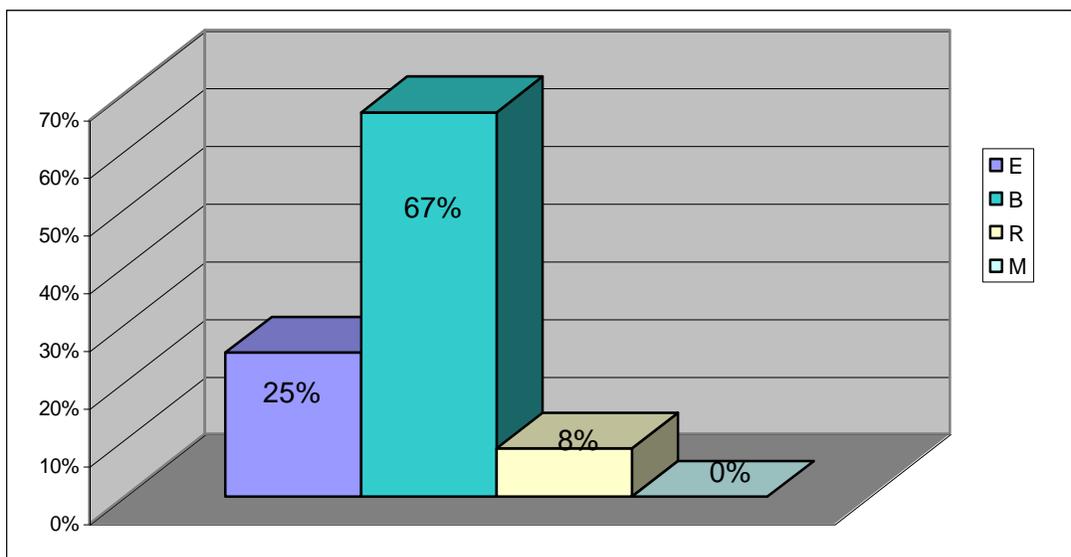


Gráfico 11. El tiempo estimado en la solución de sus novedades ha sido

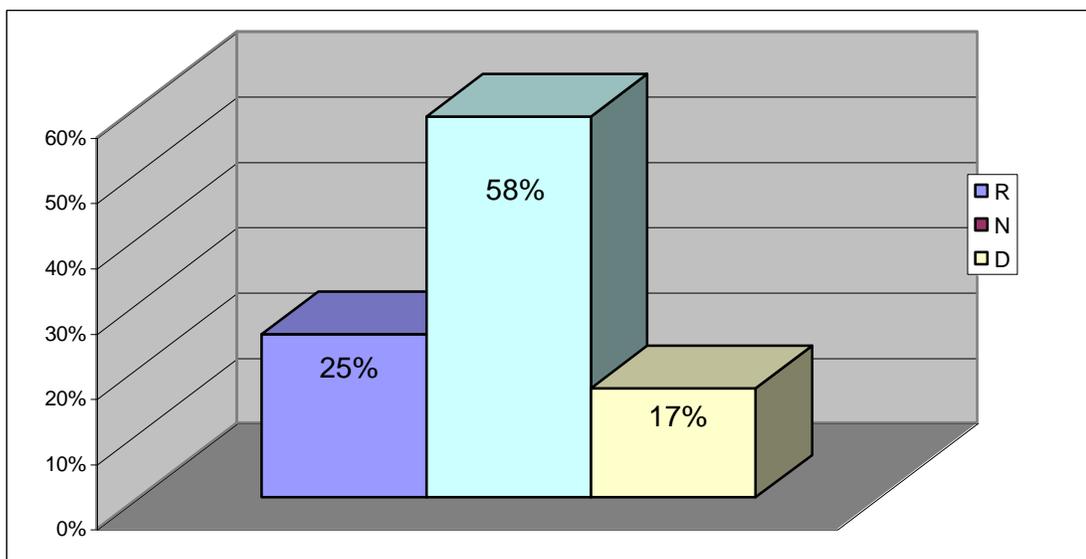


Gráfico 12. 9A. Incumplimiento en tiempos de entrega

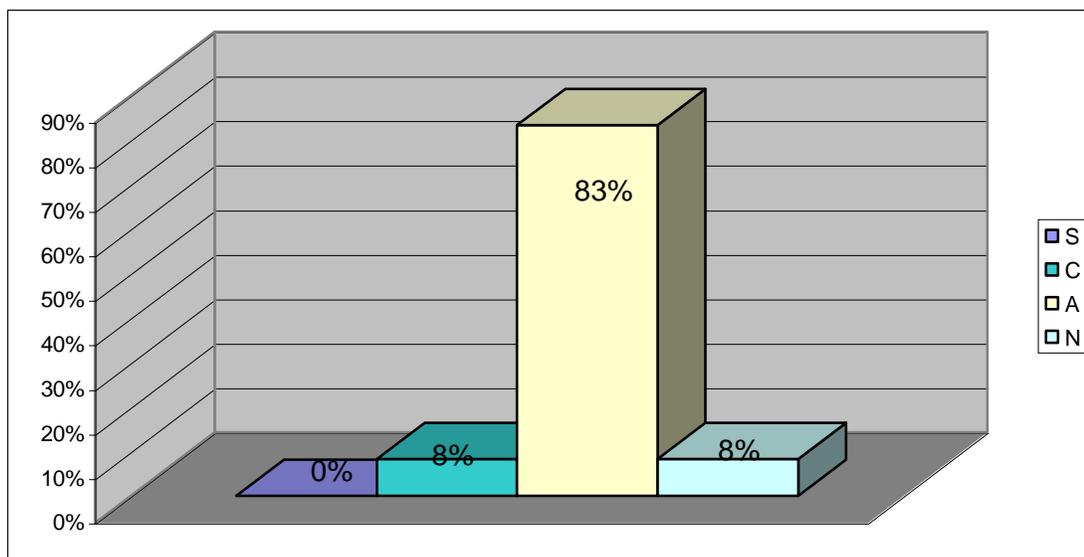


Gráfico 13. Manipulación de la Mercancía (Averías - Faltantes)

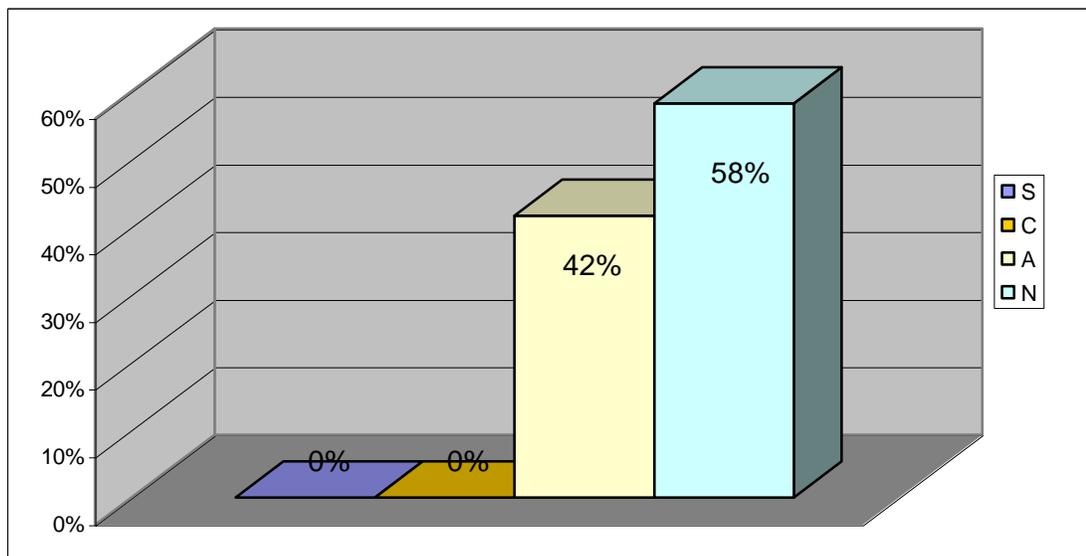


Gráfico 14. Atención del personal al prestar el servicio

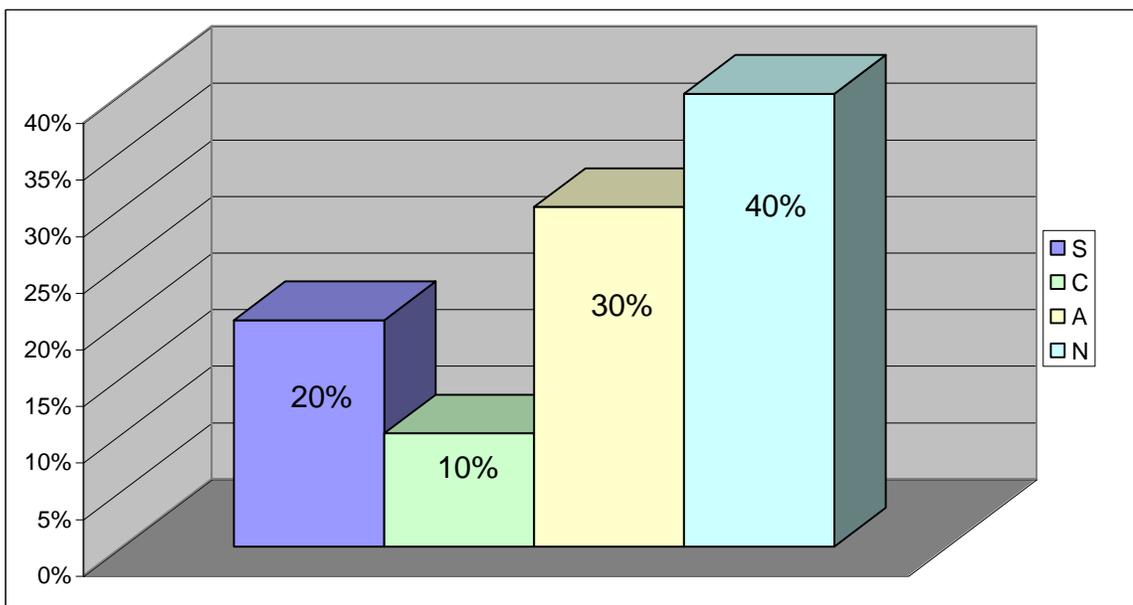
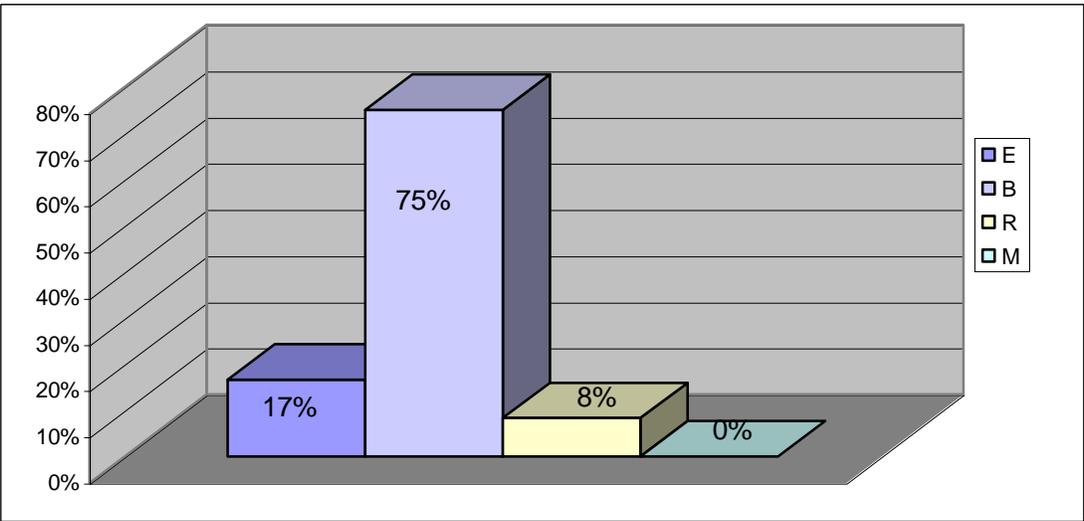


Gráfico 15. En general como califica el área de Servicio al Cliente



ANEXO 2

GRÁFICOS ENCUESTAS CLIENTES INTERNOS

Gráfico 16. Conoce y comprende la Misión, Visión y la Política de calidad de la empresa

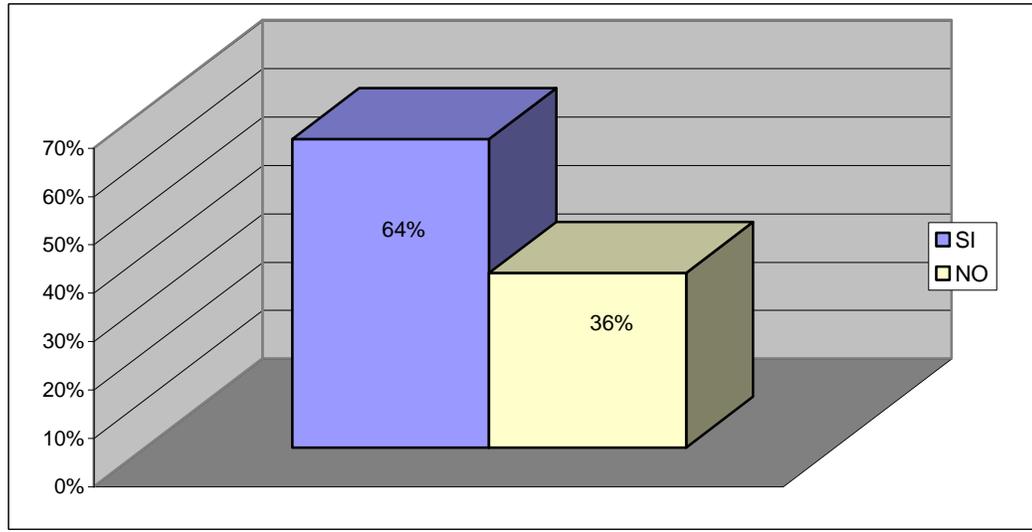


Gráfico 17. Que cree usted que le hace falta a Envía para prestar un mejor servicio.

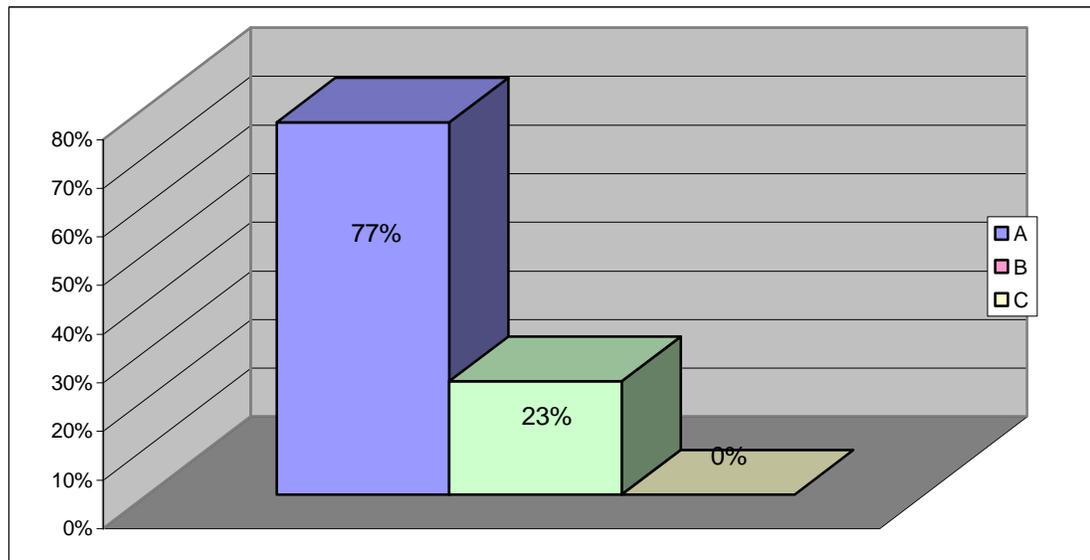


Gráfico 18. Que cree usted que le hace falta al personal de Envía para prestar un mejor servicio.

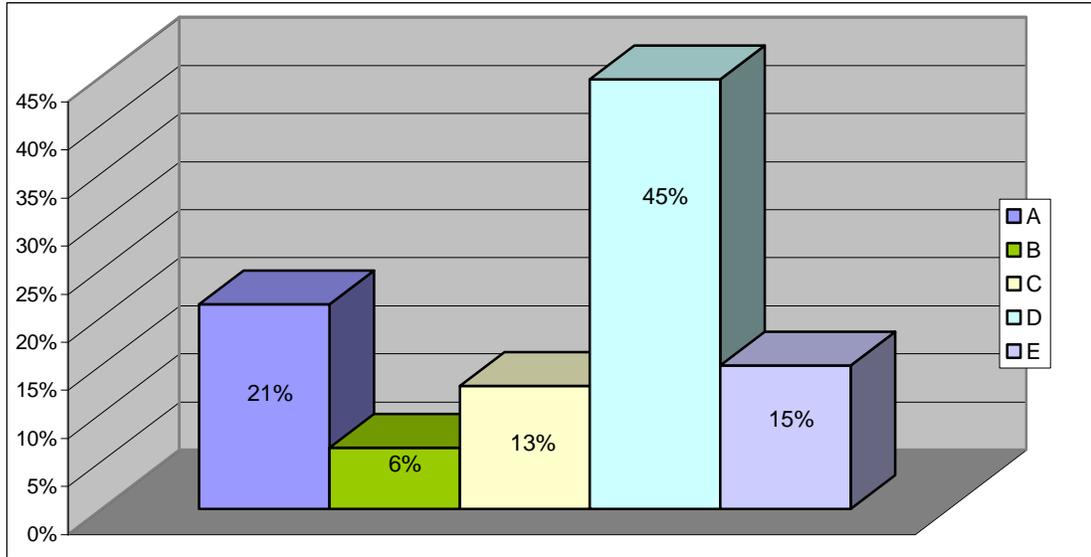


Gráfico 19. En el área de trabajo en que usted labora que cree que hace falta para mejorar su desempeño.

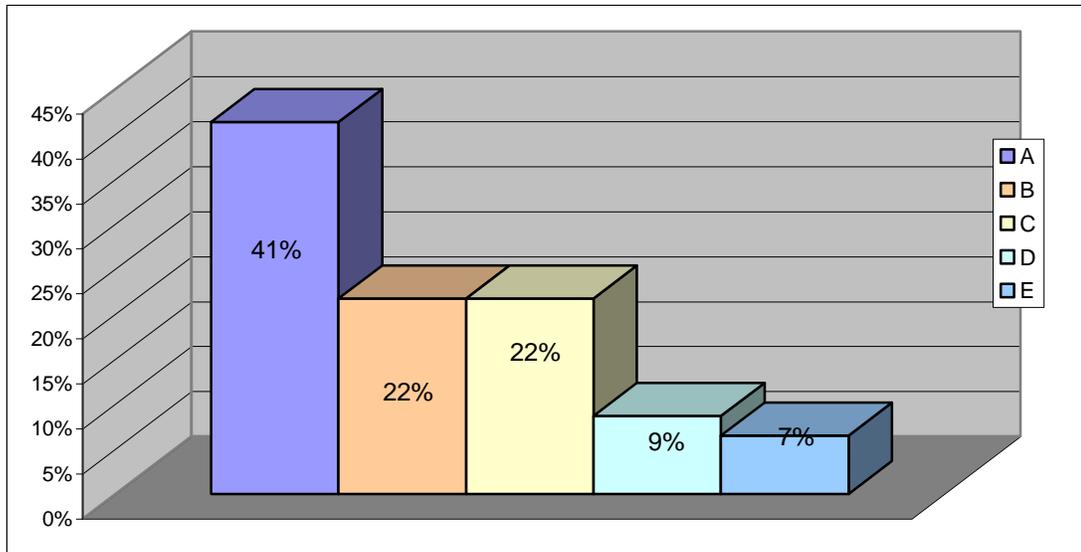


Gráfico 20. En el área de trabajo en que usted labora que No le hace falta para mejorar su desempeño.

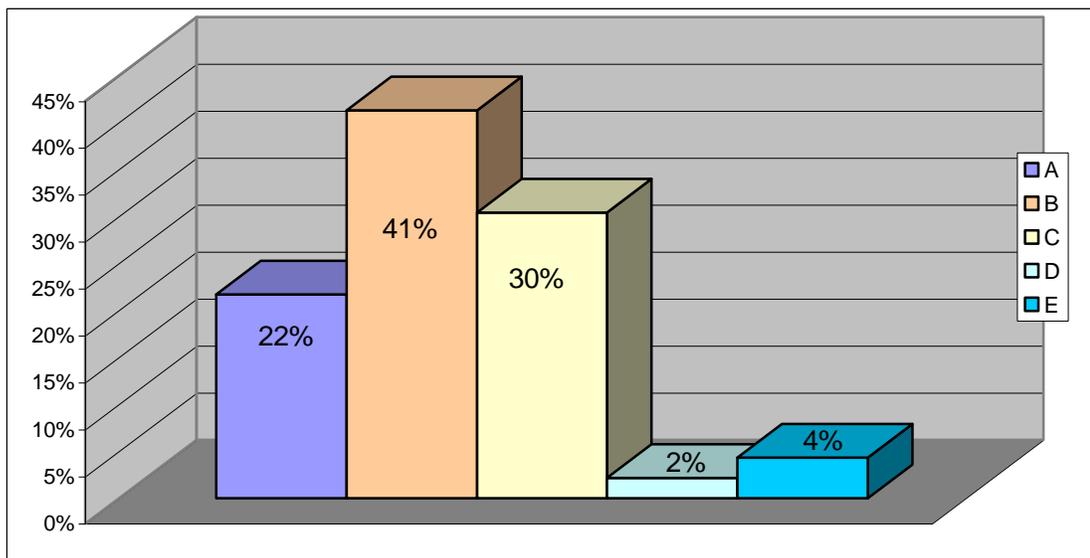


Gráfico 21. En su área de trabajo las novedades se presentan por

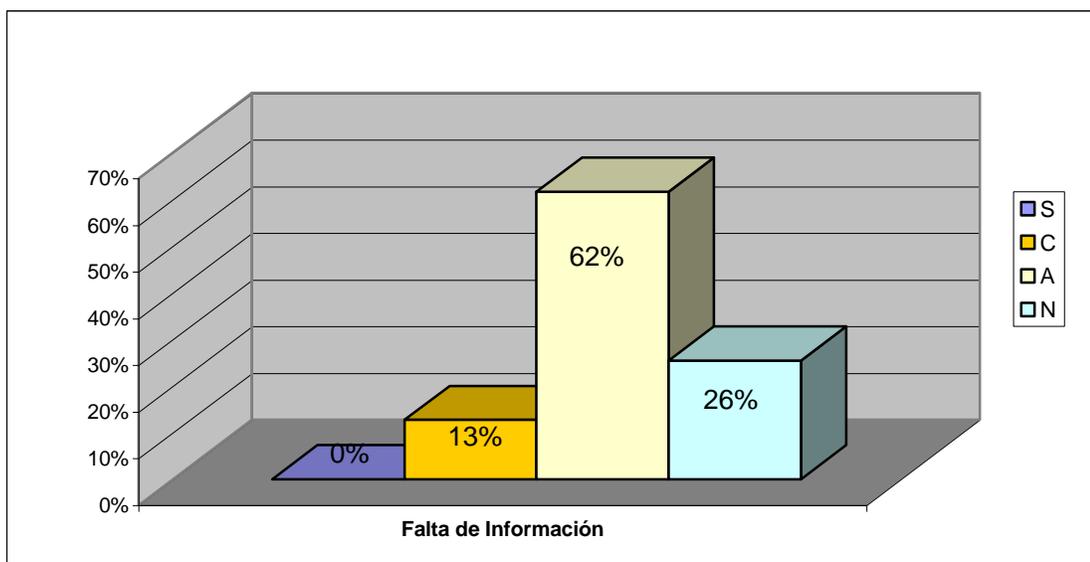


Gráfico 22. En su área de trabajo las novedades se presentan por

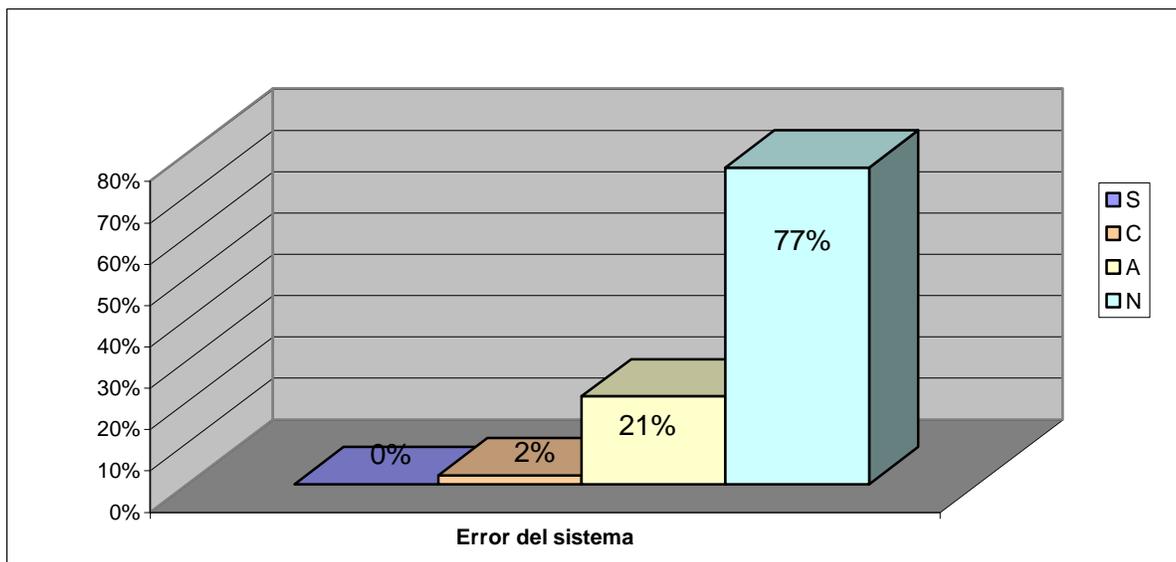


Gráfico 23. En su área las novedades se presentan por:

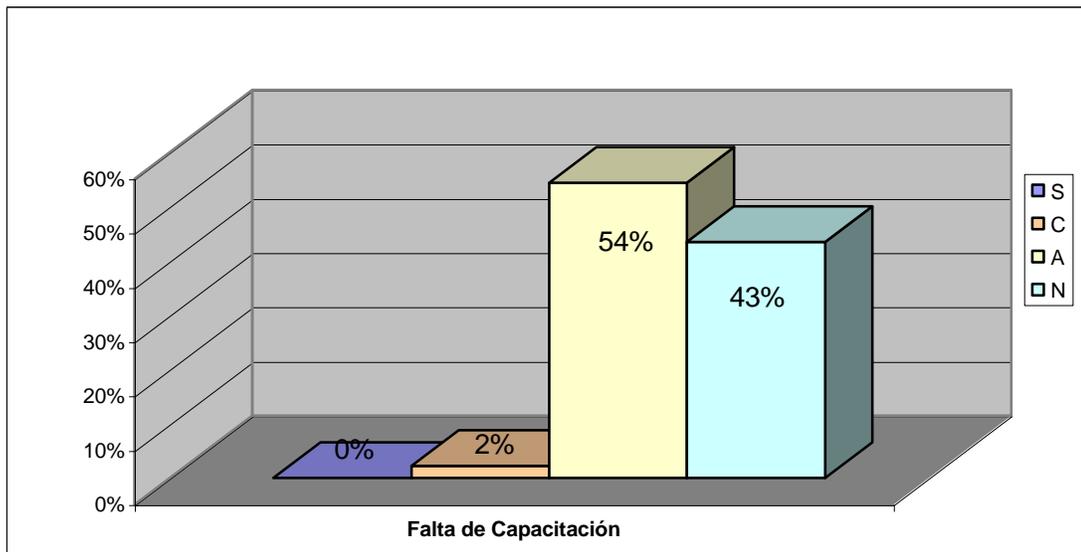


Gráfico 24. En su área de trabajo las novedades se presentan por

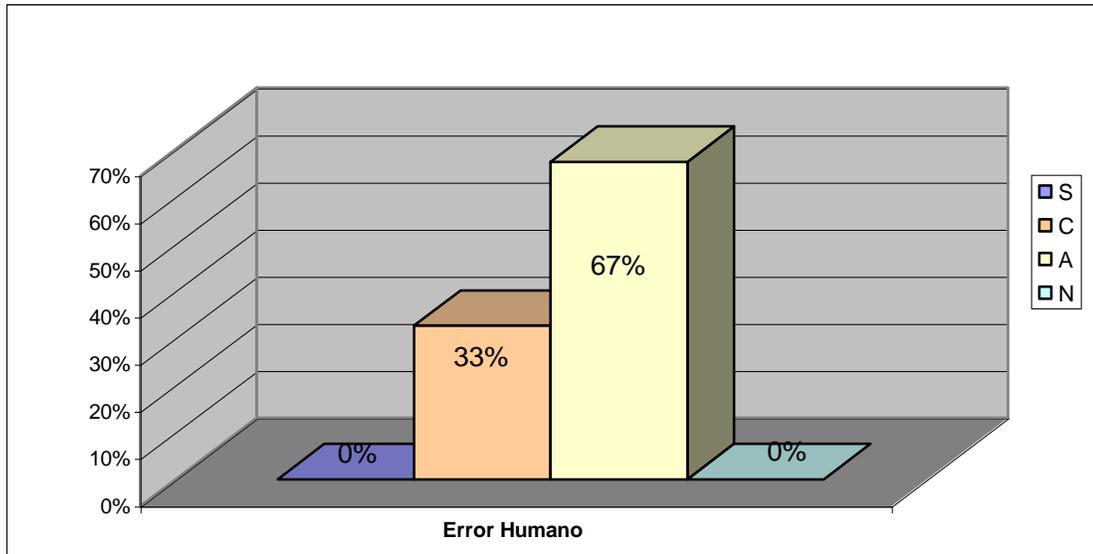


Gráfico 25. Cuando ocurren estas novedades y afectan al cliente externo ¿Cómo cree usted que ha sido el manejo que se le ha dado a dichas novedades?

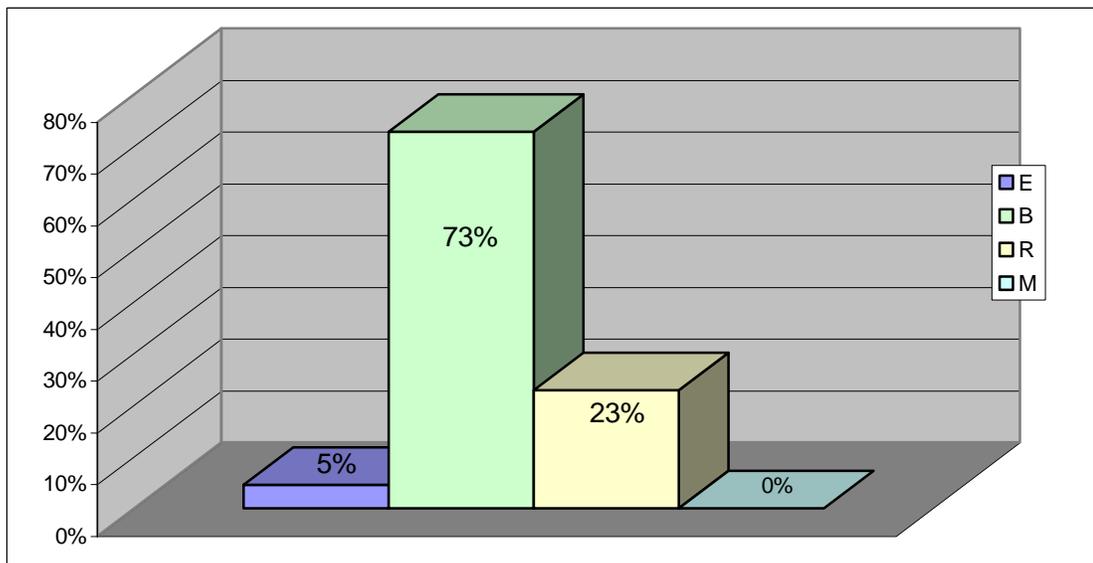


Gráfico 26. 8 A. A nivel interno como cree que se han desarrollado los siguientes items

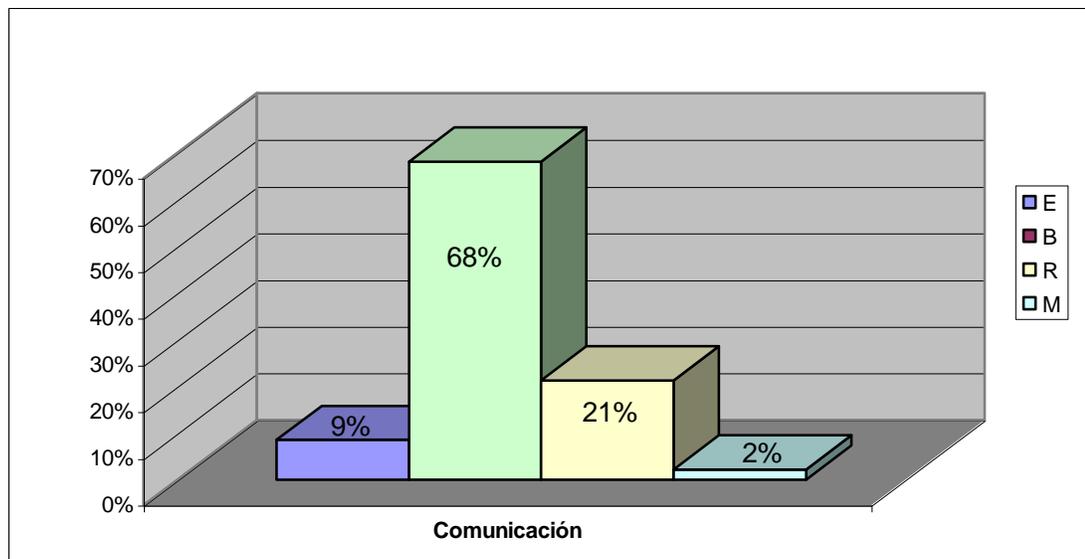


Gráfico 27. 8 B. A nivel interno como cree que se han desarrollado los siguientes items

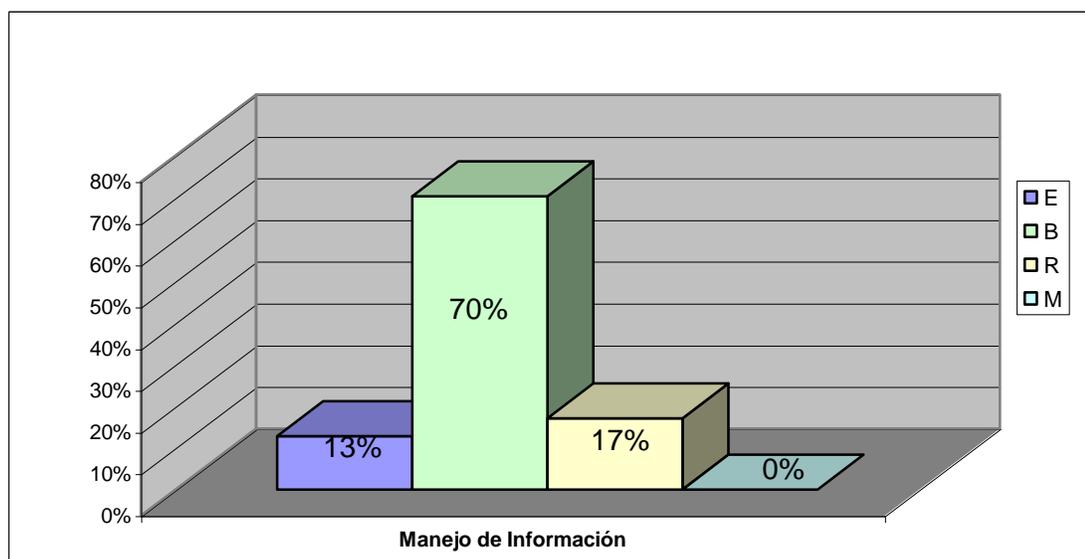


Gráfico 28. 9 A. Según su criterio califique el desempeño de la cada una de las siguientes áreas

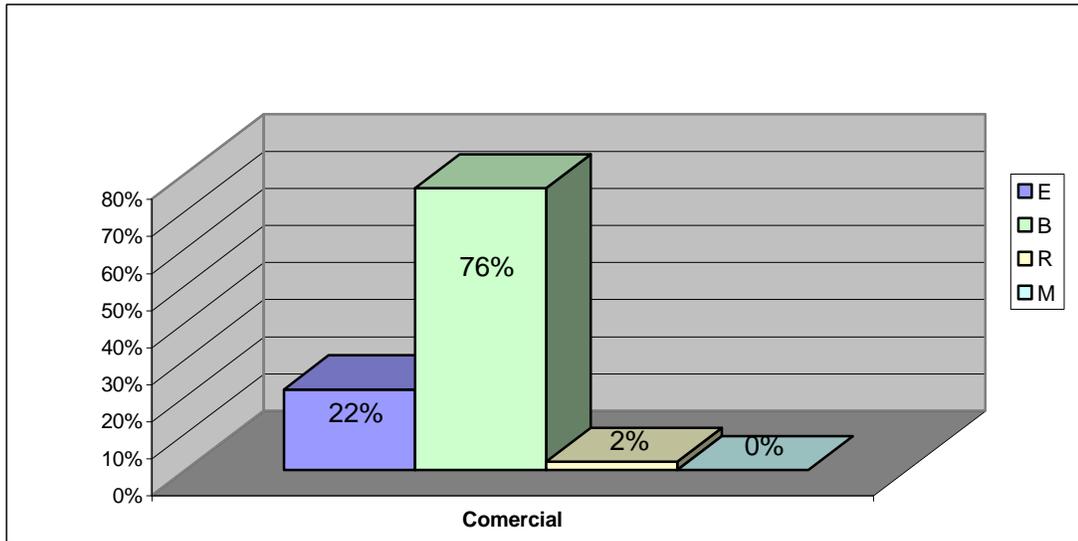


Gráfico 29. 9 B. Según su criterio califique el desempeño de la cada una de las siguientes áreas

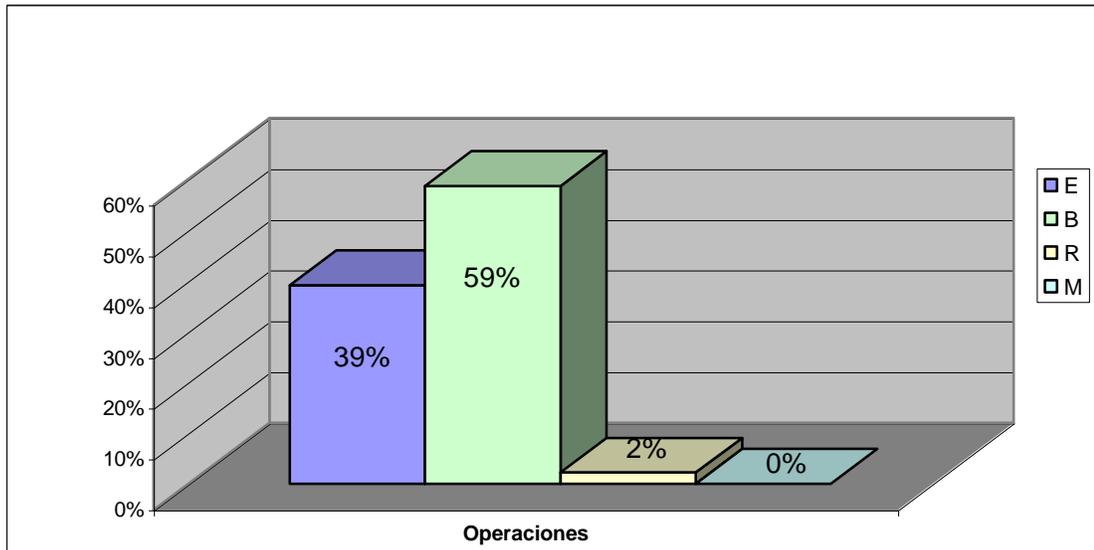


Gráfico 30. 9 C. Según su criterio califique el desempeño de la cada una de las siguientes áreas

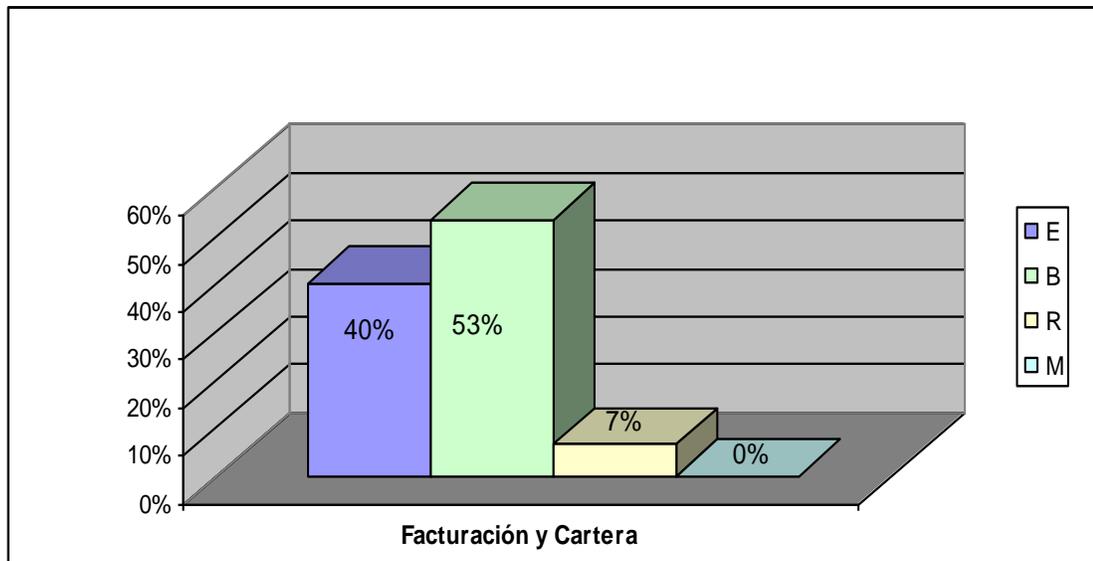


Gráfico 31. 9 D. Según su criterio califique el desempeño de la cada una de las siguientes áreas

