Universidad del Rosario

Creación del Departamento de Servicio al Cliente en Internacional Logística

Proyecto de Aplicación Práctica

Verónica Bohórquez Muñoz

Bogotá D.C.

2017

Universidad del Rosario

Creación del departamento de servicio al cliente en Internacional Logística

Proyecto de Aplicación Práctica

Verónica Bohórquez Muñoz

Pedro Rincón Ramos

Administración en Logística y Producción

Bogotá D.C.

2017

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO 1

RESUMEN 2

ABSTRACT 3

1. INTRODUCCIÓN 4

1.1 Planteamiento del problema 5

1.2 Justificación 7

1.3 Objetivos 8

1.3.1 Objetivo general. 8

1.3.2 Objetivos específicos. 8

1.4 Alcance 9

2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA 10

2.1 Servucción o el proceso de creación de un servicio 10

2.2 Elementos de servicio al cliente y satisfacción interna 15

2.3 Metas y estándares del servicio al cliente 17

2.4 Ciclo del servicio 21

2.5 Cinco dimensiones del servicio al cliente 23

2.6 Cultura del servicio al cliente 27

2.7 B2B vs B2C 30

2.8 Perfiles de Belbin 31

2.9 Norma ISO 9001 34

2.10 Tendencias actuales del servicio al cliente 34

3 MARCO METODOLÓGICO 38

3.1 Conociendo a los clientes 38

3.1.1 Danny venta directa. 40
3.1.2 Belcorp. 41
3.1.3 *Color & Fashion International (*Amelissa). 43
3.1.4 Comercializadora por catálogo (Medias Tall). 44
3.1.5 L'Eudine. 45
3.1.6 Clientes perdidos. 46
3.1.7 Clientes menores. 51
3.2 Entrevistas al cliente interno 56
3.3 Análisis de la brecha 62
3.4 Entrevistas a los diferentes departamentos 68
3.4.1 Departamento de logística. 68
3.4.2 Departamento comercial. 69
3.4.3 Gestión TIC. 69
3.4.4 Calidad. 71
3.4.5 Gestión financiera. 71
3.4.6 Gestión humana. 72
3.4.7 Dirección general. 73
3.4.8 Junta de socios. 73
3.5 DOFA del servicio al cliente 75
4 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS 76
4.1 Reorganización de la estructura enfocada en los procesos de valor 76
4.2 Caracterización de servicio al cliente 79
4.3 Procedimientos, instructivos, formatos e indicadores 81
4.3.1 Procedimientos. 82
4.3.2 Instructivo de manejo de PQRS (I-SCL-001). 90

4.3.3 Formatos. 90
4.3.4 Indicadores. 96
4.4 Módulo de servicio al cliente y minería de datos 103
4.4.1 Módulo de servicio al cliente. 103
4.4.2 Minería de datos. 105
4.5 Infraestructura física, humana y resumen de funciones 108
4.5.1 Infraestructura física. 108
4.5.2 Infraestructura humana. 108
4.5.3 Funciones del departamento. 110
4.6 Comité de evaluación mensual 111
4.7 Ajustes finales 112
4.7.1 Resultados del examen de la brecha y planes de acción. 112
4.7.2 Resultados de la encuesta de satisfacción interna y planes de acción. 116
4.7.3 Customer Journey Mapping. 121
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES 124
5.1 Conclusiones 124
5.2 Recomendaciones finales 127
6 BIBLIOGRAFÍA 129
7 ANEXOS 132

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de servucción en Internacional Logística 12
Figura 2. Elementos de servicio al cliente en Internacional Logística 16
Figura 3. El costo del servicio 18
Figura 4. Ley de Pareto 19
Figura 5. Estándares de servicio para cada área en Internacional Logística 20
Figura 6. Proceso de transporte masivo para Internacional Logística 21
Figura 7. Proceso de distribución para Internacional Logística 22
Figura 8. Modelo de la calidad del servicio y sus implicaciones 25
Figura 9. Las dimensiones del servicio prestado en Internacional Logística 26
Figura 10. Pilares de la cultura del servicio al cliente 29
Figura 11. Explicación de los roles de Belbin 33
Figura 12. PQRS consolidadas primer semestre 2015 39
Figura 13. Novedades Danny, primer semestre 2015 41
Figura 14. Novedades Danny, campañas 16,17, y 18; 2015 41
Figura 15. Novedades Belcorp, primer semestre 2015 42
Figura 16. Novedades Belcorp, campañas 17 y 18 43
Figura 17. Novedades Amelissa, primer semestre 2015 44
Figura 18. Novedades Medias Tall 2015 45
Figura 20. Novedades Novaventa, diciembre 2014 50
Figura 21. Flujo de información entre Logística y servicio al cliente 68
Figura 22. Flujo de información entre servicio al cliente y comercial 69
Figura 23. Flujo de información entre TIC y servicio al cliente 70
Figura 24. Flujo de información entre calidad y servicio al cliente 71
Figura 26. Flujo de información entre gestión humana y servicio al cliente 72
Figura 27. Flujo de información entre la Gerencia y servicio al cliente 73
Figura 28. Flujo de Información entre los socios y Servicio al cliente 74
Figura 30. Nuevo mapa de procesos de Internacional Logística 77
Figura 31. Nuevo organigrama de Internacional Logística 78
Figura 32. Estructura del departamento de servicio al cliente 79

Figura 33. Caracterización del departamento de servicio al cliente..... 80
Figura 34. Listado maestro de documentos y registros de servicio al cliente..... 81
Figura 35. Diagrama de flujo de gestión punto..... 83
Figura 36. Diagrama de flujo de atención de preguntas, quejas, reclamos y solicitudes.. 85
Figura 37. Diagrama de flujo análisis y consolidación PQRS..... 86
Figura 38. Diagrama de flujo administración de bases de datos..... 88
Figura 40. Primer registro de PQRS de Internacional Logística..... 91
Figura 41. Indicador encuestas de satisfacción al cliente externo 97
Figura 42. Indicador PQRS distribución..... 98
Figura 43. Indicador gestión punto 99
Figura 44. Indicador PQRS masivo 100
Figura 45. Indicador tiempos de respuesta PQRS distribución 101
Figura 46. Indicador tiempo de respuesta PQRS masivo..... 102
Figura 47. Customer Journey Mapping..... 122

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 *Calificación de las consultoras de Danny a Internacional Logística* 41

Tabla 2 *Descripción de los clientes actuales de Internacional Logística* 53

Tabla 3 *Resumen de aspectos encontrados en la encuesta de satisfacción* 61

Tabla 4 *Descomposición de la misión* 62

Tabla 5 *Calificaciones al examen de la brecha* 64

Tabla 6 *Evaluación de la brecha por departamentos* 65

Tabla 7 *Antigua encuesta de satisfacción* 92

Tabla 8 *Preguntas actualizadas de la encuesta de satisfacción* 93

Tabla 9 *Resultados de la nueva encuesta de satisfacción* 94

GLOSARIO

Consultora: Fuerza de ventas de las empresas de venta directa

Customer Journey Mapping: técnica que refleja toda la experiencia de los clientes con la empresa enfocándose en los momentos donde se rompe la relación comercial

Distribución: proceso de entrega de todos los pedidos de las empresas multinivel También se conoce como entregas de última milla

Indicador: evaluación de resultados por departamento en un determinado periodo de tiempo con el objetivo de la mejora continua.

Ludificación: técnica de fidelización que consiste aplicar las técnicas de los video juegos donde a medida que se avanza se van dando ayudas al jugador con el objetivo de construir relaciones comerciales a largo plazo con los clientes y los empleados.

Minería de datos: utilización de técnicas estadísticas y de inteligencia artificial para buscar información en grandes bases de datos enfocado sobre todo a encontrar tendencias o correlaciones

PQRS: preguntas, quejas, reclamos y sugerencias

Preguntas: solicitud que no implica ninguna afectación en el servicio prestado por la empresa.

Queja: solicitud que implica afectación en el nivel del servicio, pero no implica un reconocimiento económico.

Reclamos: solicitud que no solamente afecta el nivel de servicio prestado sino que pide recompensa económica.

Servucción: proceso de creación del servicio.

Sugerencia: pedidos de los clientes para mejorar el nivel del servicio.

Transporte masivo: transporte consolidado de mercancías, ya sea del mismo generador o diferentes.

Trazabilidad: procedimiento donde se miden las diferentes etapas con el objetivo de encontrar los errores de procedimiento.

RESUMEN

En el presente trabajo se detalla el proceso de creación del departamento de servicio al cliente en Internacional Logística, una empresa de transporte en expansión. La actual gerencia de la empresa ha desarrollado un plan de crecimiento cuya piedra angular son las relaciones entre los departamentos de operaciones, comercial y servicio al cliente, con el fin de remediar la pérdida de clientes y enfocarse a solamente dos de ellos.

En la primera parte del trabajo se hace una introducción donde se describe el problema, los objetivos planteados, se cuenta una breve historia de la compañía y el estado de las relaciones comerciales.

La segunda sección se centra en la revisión bibliográfica sobre el significado del servicio al cliente, tendencias actuales, estrategias para crear el departamento necesario para Internacional Logística. El proceso de inmersión tomó aproximadamente dos meses y se dio prioridad a la construcción de relaciones entre aliados estratégicos, en lugar de comprador-proveedor. Algunos de los temas examinados fueron Servucción, cultura de servicio al cliente, perfiles de Belbin, entre otros.

Para la tercera parte, se presentan los métodos empleados para crear el departamento, basadas en la investigación previamente realizada y los resultados arrojados. Fueron varias entrevistas para conocer las necesidades de todos los involucrados. Dentro de los anexos se encuentran las respuestas a las encuestas hechas al personal, así como las actas de las reuniones donde se plantearon varias soluciones a los problemas.

Con los resultados de esta investigación, y con el seguimiento de los lineamientos planteados por ISO 9001, se elaboró la estructura del departamento, organización que se presenta en la cuarta parte del escrito. Aquí se encuentran la caracterización, los procesos diseñados acordes con las necesidades de Internacional Logística, indicadores y formatos diseñados; como también los resultados provisionales del proyecto. Finalmente se concluye la importancia del servicio al cliente en todas las empresas y se dan recomendaciones finales para Internacional Logística.

Palabras Claves: Servicio al Cliente, Indicadores, Procesos, Relaciones.

ABSTRACT

This paper deals with the design process of Internacional Logistica's Customer Service department, a freight company which is under an expansion process. The companies' CEO developed a growth plan based on the relationship between the Operations, Commercial and Customer Service departments, with the purpose of warranting long terms relationships with clients and to star on focusing in all of their clients, not just two of them.

The first part of the paper is an introduction which describes the main problem, objectives, a companies´ history and the state of the business relationship.

The second part is about the theoretical foundation about customer´s service true meaning, latest trends, and strategies. The research process took about two months and priority was given to building strong and long term relationships, between strategic allies rather than buyer-supplier. Some of the topics were servuction, customer service culture, Belbin profiles among others.

In the third part can be found the methods used to create the department are presented, based on the tools presented in the second part. Interviews were the principal tool used to find what the main needs to cover were. Within the annexes are the surveys made to the personnel, as well as the minutes of the meetings where several solutions were proposed.

With the third part results, based on the second part theory research and fulling all the ISO 9001 requirements, the structure of the department was designed. In the fourth part are the characterization, the designed processes, indicators and formats made. And also, some of the first results are included. Finally there is a conclusion about the importance of the Customer Service are and some final suggestions to the company.

Key Words: Customer Service, relationships, indicators and processes

1. INTRODUCCIÓN

Internacional Logística SAS es una empresa dedicada al transporte de mercancías; especializada en el subsector de venta directa y últimamente en transporte masivo. Se creó el 22 de octubre de 2007 como una precooperativa de transporte, aprovechando las ventajas dadas a este tipo de empresas. En el año 2012 finalizó el tiempo permitido de existencia a esta clase de compañías, y pasó a ser conocida con su actual nombre. Su principal diferenciador, dentro del sector, es la importancia que da a tener relaciones comerciales personalizadas y humanas con los clientes, donde se garantice la trazabilidad en todas sus etapas.

Desde su creación, la compañía integró los departamentos de servicio al cliente y comercial, como el modelo ideal para atender todas las necesidades de los clientes. A partir del año 2013, por pedido de Danny Venta Directa y Belcorp, se comenzó a hacer un mayor seguimiento; a elaborar indicadores más específicos, en los cuales se examinaban las causas de las novedades; a incluir más información y herramientas en el software, para cumplir con todos los requerimientos, e incluso darles más de lo que ellos esperaban. Los niveles de efectividad aumentaron, de la misma manera que la cantidad de información. Desde ese momento se hizo evidente la necesidad de crear un departamento independiente, especializado en atender los requerimientos de los clientes y gestionar la información de la manera más eficiente posible.

Internacional Logística siempre se ha distinguido en el sector por sus altos niveles de eficiencia, mayores al 90 %; por la flexibilidad permitida a los clientes y la trazabilidad en cada uno de los procesos. Sin embargo, al no existir un departamento específicamente creado para gestionar las novedades, no hay un seguimiento adecuado para cada novedad, no existe neutralidad en la información, tampoco se encuentran registros confiables ni centralizados de la información y como consecuencia, la efectividad en el manejo de las quejas, causas y tiempos de respuesta se pueden poner en tela de juicio. Adicionalmente, no existe un conducto único para la recepción de las novedades: todos los departamentos las toman, las gestionan, dan respuesta de acuerdo con el criterio particular de cada uno. Esa es la principal causa de la pérdida de información, además no existen protocolos de respuesta que lo eviten.

Por último, la empresa volcó toda su atención solamente en dos compañías: Danny y Belcorp, descuidando al resto de los clientes. De las empresas LeBon, Amelissa, Illusions, Marcel-France, Tamahití, Servicios y Diseños Mecatrónicas no hay datos consolidados, ni un seguimiento tan detallado como se le ha hecho a los dos principales usuarios. Como consecuencia, desde hace un año, muchos de ellos se han ido y no se han conseguido nuevos clientes.

El principal objetivo de este proyecto es el diseño de un departamento de servicio al cliente viable, resiliente, proactivo, flexible, que se adelante a las posibles eventualidades de la operación, no esté condicionado por las necesidades de dos clientes, gestione toda la información, la centralice, dé respuesta a los requerimientos en el menor tiempo posible.

Las preguntas en que se basa la investigación son: ¿Qué tipo de servicio al cliente necesita la compañía? ¿Qué quieren los clientes? ¿Cuáles son las unidades de negocio que se manejan y cómo se adaptaría a ellas?

A continuación, se da un pequeño resumen de los clientes, los problemas presentados y los actuales clientes de la empresa.

1.1 Planteamiento del problema

Cuando se creó Internacional Logística el área de servicio al cliente se integró con los departamentos de calidad, operaciones y comercial, como una estructura ideal para atender a los consumidores. Pero el tiempo demostró que no era el modelo ideal: la cantidad de información era abrumadora y no se podía manejar ni consolidar de una forma eficiente.

Al momento de desarrollar este proyecto, no existían datos centralizados de todos los clientes ni un manejo neutral de los mismos. En el proceso se ha perdido mucha información valiosa y la que hay, no siempre se maneja con la objetividad necesaria. También, los principales clientes de la compañía, Danny y Belcorp, han realizado bastantes exigencias al software, lo que ha hecho que se incremente la cantidad de información y la necesidad de crear un departamento independiente para manejar todo lo relacionado con los clientes.

El propósito es crear un departamento que pueda detectar las causas, e incluso adelantarse a las necesidades de los clientes; manejar la información como un todo y no de manera independiente; tener una ruta única de recepción de PQRS (preguntas, quejas, reclamos y solicitudes) para evitar que los datos se pierdan o las novedades no se resuelvan de una manera adecuada; además, tener a cargo el manejo de los clientes, una vez iniciada la relación comercial.

No se trata de dar solución a todas las novedades presentadas, sino, a partir de esa información, crear planes de acción para evitar que se presenten más inconvenientes. Varios factores han demostrado la urgencia de la creación del departamento (la expansión de Internacional Logística, la falta de nuevos clientes, como también la pérdida de algunos de ellos).

De este modo los principales aspectos a trabajar son:

- **Identificar cuál es el modelo de servicio al cliente necesario.** Actualmente en Internacional Logística todos los departamentos están encargados de atender a los clientes y al mismo tiempo, nadie lo está. La empresa necesita definir quién es su cliente, qué clase de departamento necesita, si se amolda a las necesidades de los principales clientes o mira hacia el largo plazo y les ofrece a todos, la misma atención. La compañía está interesada en incursionar en nuevos negocios, por lo tanto, el departamento también debe contemplar esta necesidad.

- **Conocer quiénes son los clientes.** Los principales clientes son empresas de venta por catálogo. Por cada entrega hay tres actores involucrados: el generador de carga, las consultoras y las coordinadoras de las consultoras. Primero, se tiene que definir a quién es más importante complacer, segundo diseñar una gestión para cada uno y tercero asegurarse que las promesas hechas al principio se cumplen a cabalidad.

- **Percepción.** Internacional Logística SAS está dedicada principalmente al transporte puerta a puerta para clientes de venta por catálogo. Sus niveles de eficacia son mayores al 90 %. Aun así, cuando se presenta una falla, que no es lo común dentro de la operación de la empresa, se afecta el concepto de efectividad. Por el modelo de negocio, las grandes pérdidas se ven en el largo plazo, no inmediatamente: cuando se va una consultora las pérdidas se calculan con base en las pérdidas mensuales.

- **Baja tolerancia hacia las fallas.** Las principales afectadas con los retrasos en la entrega de los pedidos, son las consultoras. Son ellas quienes pierden tiempo para vender más y credibilidad frente a sus clientes. Si esta falla se repite constantemente, se corre el riesgo de perder a la consultora definitivamente, un lujo que ninguna compañía se puede dar.

- **Las novedades no tienen una vía única de recepción.** Anteriormente el departamento comercial de Internacional Logística era quien se encargaba, en teoría, de la gestión del servicio al cliente, pero las quejas no solo llegaban ahí, también a todos los departamentos de la empresa. En el proceso se pierde mucha información valiosa, otra simplemente no llega, o la persona a quien le llegó la omite. Esto puede afectar la eficiencia de la compañía, lo que genera costos ocultos y al no hacer un rastreo de la queja, impide que haya buenos resultados.

- **No hay una medición de la satisfacción del cliente eficiente.** Hay que afianzar la relación con muchos de los clientes, pues la compañía está volcada hacia dos empresas, principalmente. Si Internacional Logística quiere crecer, debe conseguir nuevos clientes y mantener una atención cercana, en la que todas las novedades sean atendidas de manera efectiva, lo más pronto posible. El objetivo principal de la compañía es cumplir con los compromisos pactados al inicio de la relación.

- **Indicadores mal diseñados.** Mientras el departamento de operaciones maneja sus indicadores por generador y campaña, el comercial los maneja mensualmente y hace un consolidado de todos los generadores de carga, sin discriminar causas, campañas o fechas. Por último, los indicadores no miden los aspectos claves del servicio, por lo tanto, es necesario una profunda revisión y rediseño.

1.2 Justificación

Para poder perdurar en el tiempo, las empresas deben conocer a ciencia cierta si están cumpliendo la promesa hecha al principio de la relación comercial con cada uno de sus clientes.

Aquí es donde entra el Departamento de Servicio al Cliente. Al ser una voz independiente dentro de la empresa, es quien determina la efectividad de cada uno de los procesos. En Internacional Logística aún no existe un departamento que evalúe de forma neutral la gestión de cada área, por eso no existe información confiable y veraz sobre la objetividad de la operación. Actualmente la compañía se encuentra en un proceso de expansión, por lo tanto, es clave tener información de las falencias que se presentan en la operatividad para corregir y mejorar la calidad de los procesos. El objetivo es aprovechar el potencial con que se cuenta y ofrecer una excelente calidad de servicio.

A pesar de la importancia del departamento, desde el campo logístico aún no se cuenta con el total reconocimiento. Por consiguiente, el presente proyecto se enfoca en los beneficios que trae a una empresa tener un departamento independiente y confiable a una empresa en expansión como lo es Internacional Logística. Finalmente, también se explora la importancia de las diferentes herramientas de planeación estratégica y las normas de calidad ISO 9001 en el mejoramiento de los procesos de cada empresa, particularmente en Internacional Logística.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general.

Diseñar el departamento de servicio al cliente para la empresa Internacional Logística con el propósito de ser un apoyo dentro de la compañía para la prestación de servicio a los generadores de carga, y asegurarse que el cliente interno se sienta totalmente a gusto dentro de la empresa.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Identificar las principales falencias de los servicios prestados por Internacional Logística para generar planes de acción enfocados al aumento de los niveles de efectividad.

- Asegurar que la promesa hecha al principio de la relación con cada uno de los generadores se cumpla.
- Diseñar una estructura en la cual se resuelvan todas las novedades presentadas en la operación, sin que se pierda la información y se tengan datos consolidados de todas las PQRS presentadas.

1.4 Alcance

El presente escrito está enfocado no solamente en la creación del departamento de servicio al cliente, una de las mayores necesidades de Internacional Logística al momento de diseño, sino a dar soluciones basadas en la bibliografía, entrevistas y el diagnóstico hecho durante la inmersión en la empresa. Con dichas herramientas se pretende asegurar mayores niveles de eficiencia relaciones comerciales duraderas, crecimiento sostenido pero sobretodo asegurar la perdurabilidad de la compañía en el tiempo.

2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para el diseño del departamento de servicio al cliente de Internacional Logística fue necesario revisar las actuales tendencias sobre la construcción de alianzas duraderas con los clientes, en este caso con el generador de carga. Dentro de la literatura investigada se enfocó en aquella sobre la construcción de relaciones a largo plazo y de aliados estratégicos. Es importante resaltar que en toda la bibliografía consultada se le da prioridad a la creación de un servicio al cliente proactivo, atentos a todas las necesidades que se puedan presentar.

También se investigaron las herramientas prácticas y ejercicios, con el objetivo de diseñar un departamento de servicio al cliente acorde con las necesidades de la empresa. Al unificar conceptos, y después de revisar la literatura consultada, se llegó a la conclusión que el servicio al cliente se entiende como la medida real de la efectividad del servicio o producto de una empresa.

2.1 Servucción o el proceso de creación de un servicio

La palabra oficial usada para designar la creación de un producto se llama producción. De la misma manera, la elaboración de un servicio se le llama servucción, término acuñado por primera vez por los profesores Pierre Eiglier y Eric Langeard en su libro *Servucción. Marketing de los servicios*. Allí la define como “La organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio, cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados” (Eiglier & Langeard, 1989). Es importante resaltar que en todo momento la calidad se integra a la prestación del servicio; es decir, no es prestarlo solamente sino hacerlo con los más altos estándares de calidad teniendo en cuenta la rentabilidad.

En el diseño de la prestación de los servicios, el cliente es una parte indispensable, puesto que son sus necesidades las que tienen que quedar completamente satisfechas. La participación del cliente en la servucción se define de la siguiente manera “El cliente es el consumidor,

implicado en la fabricación del servicio. Se trata naturalmente de un elemento primordial, y debemos señalar que su presencia es absolutamente indispensable; sin este, el servicio no puede existir" (Eiglier & Langeard, 1989). Para diseñar la servucción hay que definir los requerimientos de los clientes y si es posible, llenarlos a cabalidad. El cumplimiento y las promesas de servicio van atados a lo que se pactó al comienzo de la relación comercial y es rentable para la empresa. Lo más importante en el enfoque de la servucción es que en todo momento se antepone la calidad del servicio por encima de otras variables.

Una de las principales premisas de la servucción es hacer la prestación de los servicios como algo totalmente visible para los clientes. Es decir, el consumidor está todo el tiempo interactuando con personas, no con máquinas o un software, quienes pueden sentir empatía por sus necesidades y se esmeran por cumplir con las promesas hechas.

La servucción necesita de los siguientes elementos para llevarse a cabo.

- **Cliente:** es a quien se tiene que satisfacer. Escoge los servicios basados en sus necesidades y en el tipo de servicio ofrecido en el mercado. Los modelos básicos de servicios son:
  - Corrientes: no es necesario un proceso complejo de toma de decisión para adquirirlo.
  - Reflexivo: lo escogen teniendo en cuenta varias variables, la más común es la relación entre costo-calidad.
  - Especiales: no se piensa en el costo que pueda tener, solamente en adquirirlo.
  - Servicios no buscados: no hay una predisposición al momento de la compra.
- **Personal de contacto:** Una de las características más importantes de los servicios es el papel del personal de contacto en la producción del servicio, mientras en los tangibles puede ser más bien operacional y sustituido por las máquinas, en los servicios el personal en contacto es fundamental. (Eiglier & Langeard, 1989). Para lograrlo es indispensable que el personal conozca a profundidad el servicio prestado y definir los perfiles profesionales necesarios.
- **Soporte físico:** "Se trata del soporte material que es necesario para la producción del servicio, y del que se servirá" (Eiglier & Langeard, 1989). Está dividido en las herramientas necesarias para la prestación del servicio y el entorno material donde se realiza.

- **Servicio:** se define como: “Un servicio es cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es en esencia intangible y no da origen a la propiedad de algo. Su producción podría estar ligada o no a un producto físico” (Eiglier & Langeard, 1989). Sus características básicas son: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad e imperdurabilidad.

El siguiente gráfico presenta los elementos de servucción y las relaciones entre las partes encargadas de la fabricación del servicio, aplicados al caso de Internacional Logística, con las variables reales manejadas por la empresa.

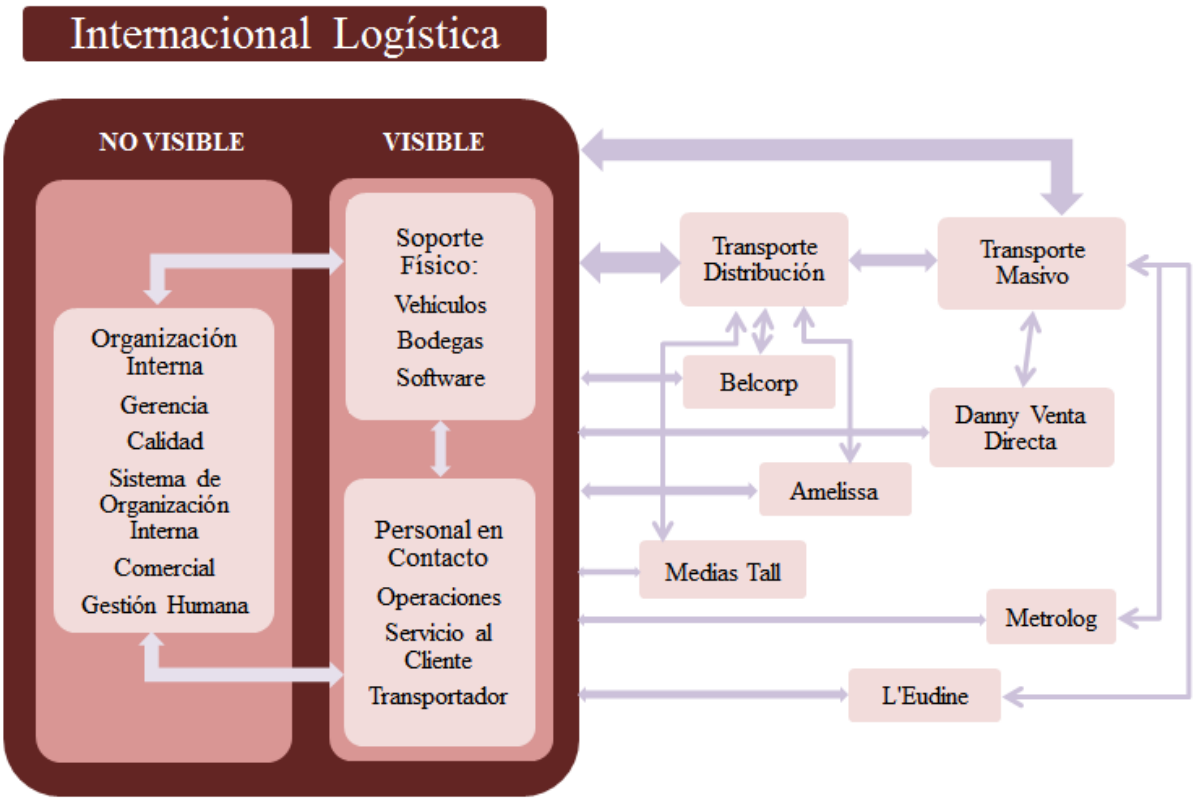


Figura 1. Proceso de servucción en Internacional Logística
Fuente: adaptado de *Servucción, el marketing de servicios* (Eiglier & Langeard, 1989)

Basado en la información aquí presentada, el departamento de servicio al cliente de Internacional Logística debe tener un conocimiento profundo del negocio de los generadores de carga, al ser este el primer elemento de la servucción. A pesar de que para ellos la producción inicia meses antes, por eso es necesario entenderlo para diseñar un mejor departamento, sin olvidar que debe ser rentable.

Actualmente la empresa se dedica a dos grandes negocios: transporte masivo y distribución. Los generadores son empresas de venta directa por catálogo y la carga transportada son los pedidos para las consultoras, independientemente si el destino es una ciudad o cada representante de ventas. Para los generadores de carga, la pretransacción comienza tres meses antes cuando se hace la planeación de la campaña, en la cual se incluyen los productos ofrecidos y los premios concedidos. Usualmente, antes del lanzamiento, se hace una revisión de lo planeado. Lo verdaderamente importante para las consultoras son los premios ofrecidos por las empresas hecho que fue comprobado durante la inmersión hecha en Internacional Logística.

Para facilitar la entrega, el generador divide la ciudad o el municipio en zonas, de acuerdo con el número de habitantes. Cabe aclarar que el transporte masivo que hace Internacional Logística son los pedidos hechos por las consultoras de determinadas zonas, es decir, los consolidados. Puede ser una parte de una ciudad grande, un pueblo o varias veredas, dependiendo del número de ellas ubicadas allí. Para facilitar el reparto de los pedidos, cada zona tiene un cronograma de entrega diferente y depende del generador hacerles saber las fechas de entrega.

El tiempo de vigencia de los catálogos se le conoce como campañas comienzan cuando las consultoras reciben el catálogo, su duración es decidida por cada generador en particular oscilando entre veintiuno y veinticinco días. Las órdenes de venta se transmiten a las coordinadoras de zona, y ellas al cliente, quien prepara los artículos del pedido. Un error muy común dentro del sector es creer que la pérdida de una consultora no hace daño, no se puede menospreciar el perjuicio que se hace cuando una consultora decide desvincularse de la empresa porqué las pérdidas se contabilizan basándose en el valor de los pedidos que se dejan de hacer campaña a campaña. A pesar de que las pérdidas crecen linealmente, es un valor constante que asciende a una cantidad importante cuando se suman al final del año. En otras palabras, “hay que cuidar los centavos que los millones se cuidan solos”.

En este punto es importante aclarar las funciones de las coordinadoras. Ellas no solamente transmiten los pedidos, sino que reclutan consultoras, organizan conferencias donde se explican al detalle los beneficios de los productos, vigilan la calidad de vida de las consultoras, el impacto que ha tenido la empresa en sus vidas y reciben las quejas presentadas en el periodo, están pendientes del estado de repartición de las zonas, ayudan a vender a las que no tengan una

buena facturación y vigilan el estado general de la zona. Usualmente son ellas quienes llaman a quejarse a la empresa y a los transportadores, cuando las cosas no marchan bien en la zona.

El proceso de servucción para Internacional Logística, inicio de la transacción para el generador de carga, comienza cuando envían una orden de despacho al departamento de operaciones, allí se especifica la zona, la cantidad de pedidos a entregar, el número de cajas (un pedido puede tener varias) y la cantidad de premios. La entrega depende si las consultoras pagan a crédito o de contado. Para la primera, se entregan los pedidos y después se cancelan. De contado, primero se paga, se transmite una orden de liberación a Internacional Logística y finalmente se programa el reparto. Usualmente al principio, todas las consultoras entran con la modalidad de contado y dependiendo de su comportamiento, se pasa a crédito. Hay clientes como Danny Venta Directa que manejan la modalidad de contado para todas. Con el conocimiento de la carga, se programa al personal para la recepción y clasificación por zonas en la bodega, y también a los transportadores que la distribuyen.

La operación comienza antes del amanecer. El personal de operaciones debe llegar antes que los transportadores para tener todo listo. Mientras los transportadores deciden el orden de entrega, ponen la mercancía al camión; operaciones se encarga de que toda la información sea correcta y esté subida al sistema. Por la cantidad el sistema se satura, retrasando el inicio de la repartición. Usualmente cuando llega el personal administrativo, los vehículos ya iniciaron su jornada. Dependiendo del cliente, este proceso se da todos los días, una vez que se haya transmitido las liberaciones de pedidos o una vez cada campaña como es el caso de Amelissa.

La postransacción inicia una vez se entregan todos los pedidos y quedan atentos para saber cuáles no se pudieron entregar; resolver novedades; saber si los pedidos extraviados se pudieron recuperar, etc. En resumen, es un servicio reactivo. La tendencia actual del mercado es tener el control de las operaciones en tiempo real para adelantarse a las necesidades del cliente, o como lo llama Leonard Klie en su artículo *Five Hot Customer Trends, "Proactive engagement"*. Cuando se inició el diseño del departamento las relaciones eran reactivas y servicio al cliente era un apéndice del área comercial, sin voz ni voto.

A pesar de que Internacional Logística exige a los transportadores, también conocidos como contratistas, que suban al sistema los pedidos entregados en el momento que se hace, no todos han adquirido esta cultura, lo cual es indispensable para tener trazabilidad (revisión de los procesos anteriores para identificar dónde se está error) e información en tiempo real (Klie,

2014), para cumplir la principal promesa hecha a los generadores. Existen varias razones por las cuales no se sigue este procedimiento destacándose la edad de los transportadores, tecnología de los equipos, conectividad a internet, situaciones de orden público, etc. El problema se da, sobre todo, en zonas alejadas, donde la empresa recurre a contratistas para realizar las entregas. Pero sin duda alguna, cuando se obtiene esta información no hay una gestión adecuada y en el peor de los casos, se deja perder.

2.2 Elementos de servicio al cliente y satisfacción interna

Para estudiar detalladamente la servucción en Internacional Logística es necesario identificar los elementos del servicio al cliente. Martin Christopher en su libro *Logistics and Supply Chain Management* dice que la función principal de la logística es darles valor a los productos, es decir: "*There is no value in the product or service until it is in the hands of the customer or consumer*" (Christopher, 2011)[1]. De allí viene una de las premisas fundamentales de la logística: de nada sirve tener un producto o servicio superior a todos los existentes en el mercado, si no están disponibles dónde, cuándo y cómo los clientes los necesitan. Christopher sostiene que independientemente de las diferencias de cada uno de los negocios, los elementos de servicio al cliente pueden ser divididos en tres grandes categorías:

- **Pretransacción:** son estándares fijados por la gerencia de la compañía antes de comenzar la relación comercial. Estos pueden modificarse en las negociaciones con los clientes o a medida que pasa el tiempo. Por ejemplo, los acuerdos de niveles de servicio.

- **Transacción:** todos los actores que, en el caso de Internacional Logística, intervienen en la prestación del servicio en el mismo momento que ocurre.

- **Postransacción:** diseñado como un soporte cuando los productos se usan. A primera vista puede parecer que los servicios no tienen esta etapa, lo cual es falso. Aquí se evalúan todas las posibles falencias presentadas para corregirlas, también se trata de un

[1]Traducción libre "No hay ningún valor en el producto o servicio hasta que está en las manos del cliente".

soporte y garantía en caso de que no se cumplan con las metas. En Internacional Logística los elementos de servicio al cliente son los siguientes:

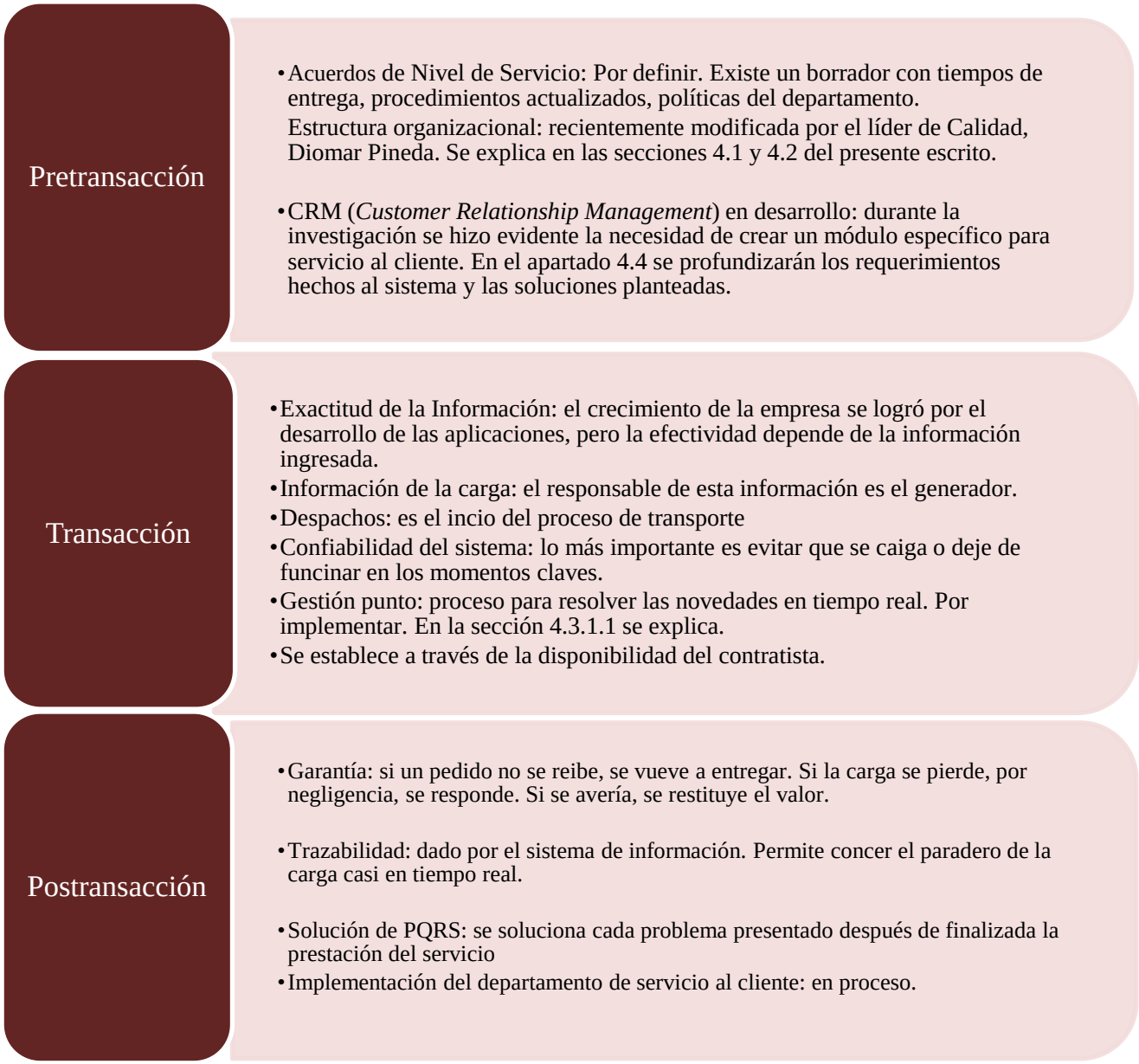


Figura 2. Elementos de servicio al cliente en Internacional Logística
Fuente: adaptado de (Christopher, 2011, págs. 31-32)

El bienestar de los colaboradores usualmente pasa desapercibida en la creación del servicio quienes a partir de este punto serán llamados clientes internos. Karl Albretch sostiene que:

> La satisfacción de los clientes externos es directamente proporcional a la satisfacción de los clientes internos; pues ellos son quienes están en contacto directo con los consumidores. Si el personal se encuentra insatisfecho, habrá una alta rotación en todos los cargos, al fin y al cabo “para el cliente, usted es la Compañía XYZ”. (Albrecht & Zemeke, 1991)

Algunos de los factores para que esto ocurra son: bajo nivel salarial, mal ambiente de trabajo y cuando sienten que sus opiniones no son tenidas en cuenta en ningún momento y de ninguna forma. En las secciones 3.3, 4.3.3.3 y 4.7.2 se profundiza sobre la alta rotación de personal.

Albrecht y Zemeke afirman que uno de los métodos de calidad más efectivos es el que se centra totalmente en la satisfacción del cliente interno. Básicamente se define como el “Aprovechamiento total de la inteligencia humana” (Albrecht & Zemeke, 1991) En el libro definen este método de calidad como “Impulsar el interés por la mejora de la calidad y la productividad en toda la organización hasta el sitio donde más se deben conocer las causas y los ajustes del problema: la línea de contacto con el público” (Albrecht & Zemeke, 1991). Pero si se tiene en cuenta que el teléfono que atiende al público depende de lo que el público no ve, los esfuerzos se deben centrar en empoderar a todos los clientes internos y así mismo ellos den lo mejor de sí para realizar su trabajo.

Finalmente, Albretch y Zemeke resumen así la importancia de la satisfacción del personal. “Gran parte de las enormes inversiones en publicidad se podrían evaporar en el momento en que un cliente entraba al almacén y se encontraba con un ambiente psicológico hostil” (Albrecht & Zemeke, 1991).

2.3 Metas y estándares del servicio al cliente

Por obvio que parezca, la meta de un departamento de servicio al cliente debe ser la completa satisfacción de los requerimientos de los generadores al menor precio posible. El método para establecer los objetivos reales del departamento y la operación se conoce como Orden Perfecto y fue enunciado por Martin Cristopher en su libro *Logistics and Supply Chain Management*. Dice que el objetivo central de los procesos logísticos es entregar todo lo solicitado puntualmente en donde es requerido, normalmente se conoce como indicador OTIF: (*On Time In Full)* (Christopher, 2011). Al aplicarlo a Internacional Logística el indicador es el mismo, puesto que la compañía no se encarga del empaque de los pedidos sino de su entrega. Obviamente si hay averías de los productos, o si las cajas llegan en mal estado a su destino la responsabilidad recae en la empresa.

Es claro que no todos los clientes de una empresa tienen el mismo nivel de rentabilidad, ni todos hacen las mismas exigencias. Es por eso que cualquier mejora del servicio debe beneficiar la rentabilidad de la compañía. Pero de acuerdo con la ley de los rendimientos decrecientes, llega un punto donde cada pequeña mejora del nivel de servicio va a tener un costo cada vez más alto, hasta llegar al momento que hacer cualquier mejora es más costoso que la rentabilidad generada. De ahí la importancia de nunca perder de vista las ganancias a la hora de atender a cualquier cliente. En el gráfico se demuestra esta situación:

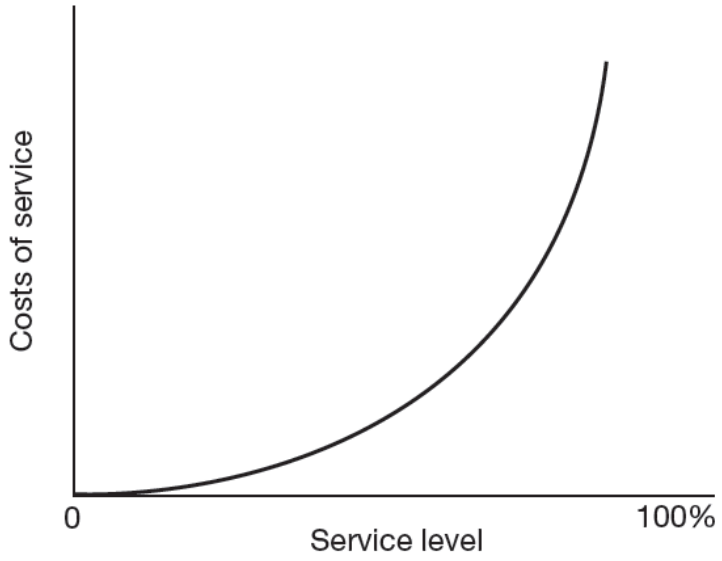


Figura 3. El costo del servicio
Fuente: tomado de (Christopher, 2011, pág. 44)

A primera vista, Internacional Logística debe hallar cuáles son los clientes más rentables y enfocarse en atender sus necesidades. Pero en el negocio de la distribución, las empresas usualmente tienen tres o más proveedores de transporte y sus políticas establecen que ninguno de ellos se debe hacer cargo de más del 30 % de la operación. Dicho de otra manera, el crecimiento con cada empresa de catálogo es limitado, de allí la importancia de buscar nuevos clientes. Con los actuales se deben mantener los niveles de servicio sin perder de vista cuáles son los más rentables. Actualmente la compañía quiere dejar de estar centrada a en dos clientes solamente, y así profundizar sus relaciones comerciales con el resto. En la sección 3.1 se describe a los generadores y los errores cometidos con ellos.

La ley de Pareto establece que el 20 % de las causas provoca el 80 % de las consecuencias. Al aplicarlo al mundo de los negocios, significa que el 20 % de los clientes pagan el 80 % de los ingresos. En el siguiente gráfico se demuestra esta relación:

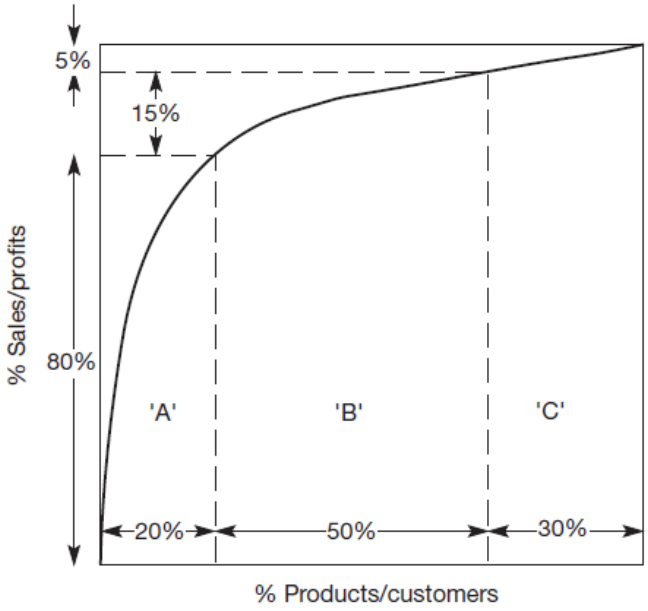


Figura 4. Ley de Pareto
Fuente: tomado de (Christopher, 2011, pág. 46)

Es claro que el costo de un servicio 100 % efectivo no justifica su inversión. De aquí la necesidad de establecer estándares en las negociaciones con los clientes para manejar sus expectativas de manera realista y, sobretodo, con el objetivo de descomponer cada aspecto del servicio para tener planes de acción mucho más aterrizados y, por lo tanto, más efectivos. El gráfico que se muestra a continuación, indica los estándares del servicio, aplicado a Internacional Logística.

Tiempo del ciclo de la orden	• Es el tiempo transcurrido desde el momento que el cliente envía la información de la carga. Depende totalmente de los cronogramas manejados por cada cliente.
Disponibilidad	• Se aplica a los vehículos que transpotan la mercancía. A pesar de ser un servicio tercerizado, hasta el momento no se han presentado problemas en la programación.
Flexibilidad	• Internacional Logística se acomoda a sus clientes, pero existen ciertas restricciones en cuanto al tiempo de entrega. Usualmente son órdenes especiales y no muy frecuentes. Esto debería establecerse en los ANS (Acuerdos generales de nivel de servicio).
Facilidad de contacto	• Es ponerse en los zapatos del cliente para saber si es una empresa fácil de contactar. Como se demuestra en la tabla 2 y se profundiza en la sección 3.1 cambia de acuerdo a cada generador.
Frecuencia y confiabilidad de la entrega	• Es una condición pactada al principio de la relación y cambia de acuerdo con las necesidades del cliente. Se debe establer desde el principio de la relación comercial.
Calidad de la documentación	• Exactitud en la documentación. Gracias a su sistema de información, no se presentan problemas en este aspecto; pero es necesrio automatizar los procesos y dar una mayor organización al almacenamiento físico.
Procedimiento de PQRS	• Debe haber procedimientos establecidos para las PQRS. Ese es el principal objetivo del diseño del departamento. Se solucionó actualizando los procedimientos existentes, detallados en la sección 4.3.1
Soporte técnico	• La empresa desarrolló un excelente sistema de información, pero para sus exigencias actuales, se quedó corto. Se profundiza más en la sección 4.4
Trazabilidad en tiempo real	• Desde su fundación, ha sido una de la promesas de la empresa. Los clientes pueden conocer el estado de su mercancía casi en tiempo real. Para garantizar un mejor seguimiento, se profundiza en la sección 4.3.1.1.

Figura 5. Estándares de servicio para cada área en Internacional Logística
Fuente: adaptado de (Christopher, 2011, págs. 51-52)

2.4 Ciclo del servicio

A pesar de las diferencias entre los clientes, el ciclo de servicio es casi el mismo para todos. Es claro que los clientes de Internacional Logística tienen la necesidad de saber el estado de la mercancía casi en tiempo real y este es uno de los principales valores agregados de la empresa. Pero no todos los clientes hacen las mismas exigencias del sistema sobre lo cual se profundizará en la sección 3.1.

En el siguiente gráfico se muestra detalladamente el ciclo de servicio generalizado del transporte masivo y la distribución, para el caso de Internacional Logística.

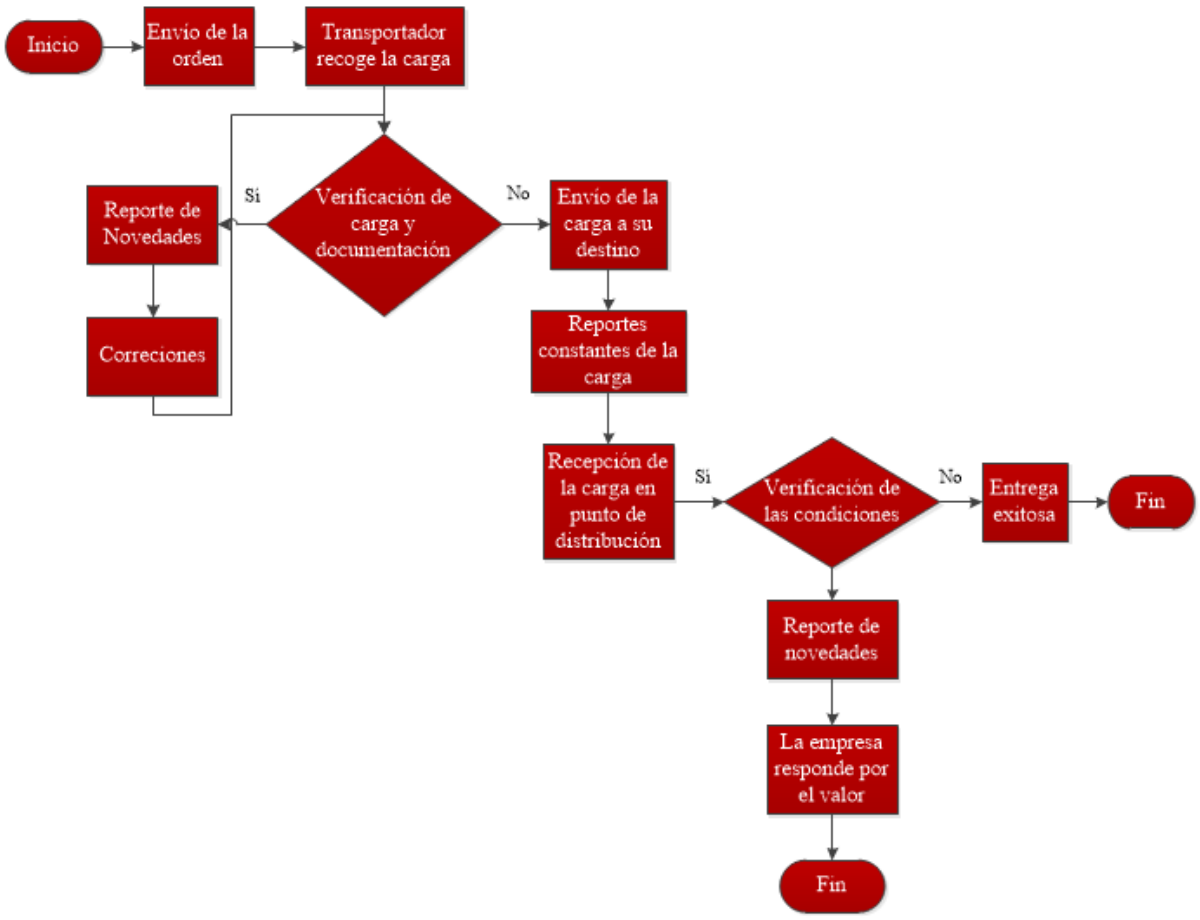


Figura 6. Proceso de transporte masivo para Internacional Logística
Fuente: elaboración propia

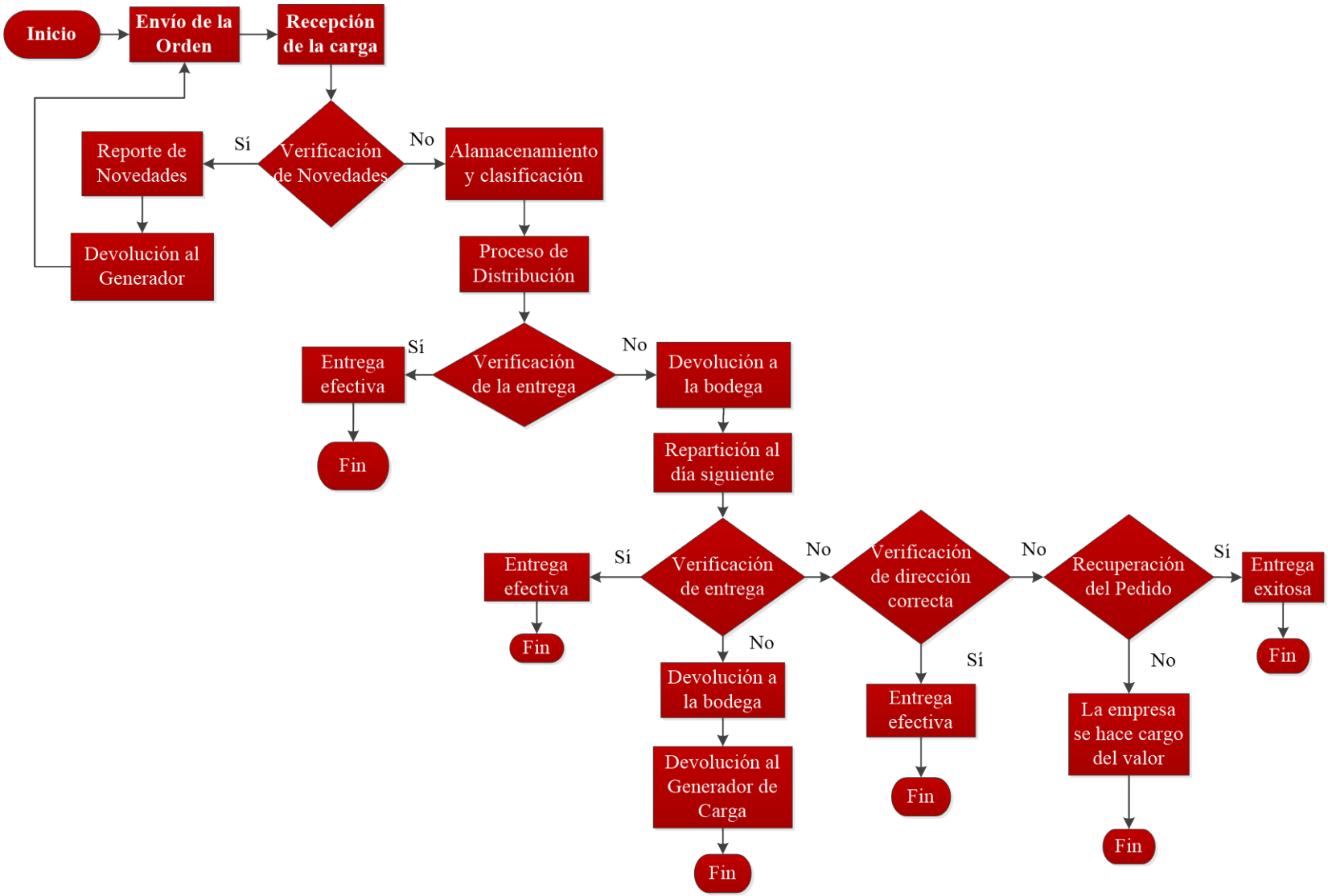


Figura 7. Proceso de distribución para Internacional Logística
Fuente: elaboración propia

2.5 Cinco dimensiones del servicio al cliente

Uno de los aspectos más difíciles de controlar en cualquier negocio son las expectativas de los clientes, las cuales pueden variar a medida que pasa el tiempo. Para cualquier empresa es importante conocer, en todo momento, si se está cumpliendo con lo prometido o si hay una brecha entre lo que el consumidor quiere y el servicio prestado.

Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry desarrollaron un modelo de atención al cliente llamado Servqual, cuyo objetivo principal es garantizar la calidad en la prestación de los servicios poniéndose en los zapatos de los clientes. En el libro *Calidad total en la prestación de los servicios* se ataca de frente la tendencia a prometer lo que no se puede cumplir, contribuyendo a la baja calidad de los servicios y la molestia del cliente hacia la empresa. La formación de expectativas comienza casi desde el preciso instante en el que se conoce la compañía ya sea por «boca a boca» o publicidad, las necesidades del generador en ese momento y las experiencias anteriores con compañías similares. Para los autores es importante resaltar que la brecha en el servicio no solamente se produce entre los clientes de una empresa, sino también en la gerencia o con las especificaciones de calidad en el servicio.

El modelo define las discrepancias que se presentan entre lo que el cliente espera y lo que recibe. En otras palabras, la calidad real del servicio (Aiteco Consultores, 2013). Las diferencias se definen de la siguiente manera:

- **Deficiencia 1:** "Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos" (Aiteco Consultores, 2013). Es imperativo que la alta gerencia de la empresa conozca a cabalidad las necesidades de sus clientes, para poder satisfacerlos completamente. Desde su creación, Internacional Logística, ha mantenido una relación muy cercana con sus clientes y sabe perfectamente las necesidades de cada uno de ellos.
- **Deficiencia 2:** "Deficiencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones y normas de calidad" (Aiteco Consultores, 2013). Las necesidades y expectativas de los clientes deben estar escritas en la política de calidad de la compañía, para asegurar su cumplimiento. Internacional Logística debe elaborar su

política de calidad de una manera más detallada, haciendo énfasis en cumplir todos los requerimientos pactados.

- **Deficiencia 3:** “Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio” (Aiteco Consultores, 2013) Para garantizar que esta discrepancia no se presente, la empresa debe hacer cumplir estrictamente las normas y procedimientos. Si persiste el problema, son las normas y procesos los que deben ser revisados. Lamentablemente dentro de la empresa aún no se tiene la cultura de seguir los procedimientos al pie de la letra y la empresa está centrada en personas no en procesos. En las secciones 3.1 3.2 y 4.7 se profundizará más en este aspecto. Finalmente es importante resaltar que Internacional Logística está certificada con la norma ISO 9001 y se encuentra aplicando para obtener la certificación BASC.
- **Deficiencia 4:** “Discrepancia entre la presentación del servicio y la comunicación externa” (Aiteco Consultores, 2013) Hace referencia a la publicidad. Internacional Logística tiene varias fallas en este sentido, comenzado por la razón social. Se profundiza más este punto en las secciones 4.3 y 4.7.
- **Deficiencia 5:** “Discrepancia entre el servicio prestado y el servicio recibido” (Universidad Rafael Urdaneta). Hace referencia a los factores que afectan la prestación del servicio a los ojos del cliente. En este sentido, los generadores de carga se sienten satisfechos con los niveles de efectividad alcanzados, como se demuestra en las secciones 3.2 y 3.3.2 con las calificaciones aplicadas a la encuesta de satisfacción. Se sustenta esta afirmación a partir de las calificaciones dadas en la encuesta de satisfacción.

En el siguiente cuadro se muestra el resumen del modelo. Es importante resaltar la alta calidad de los servicios prestados por la empresa.

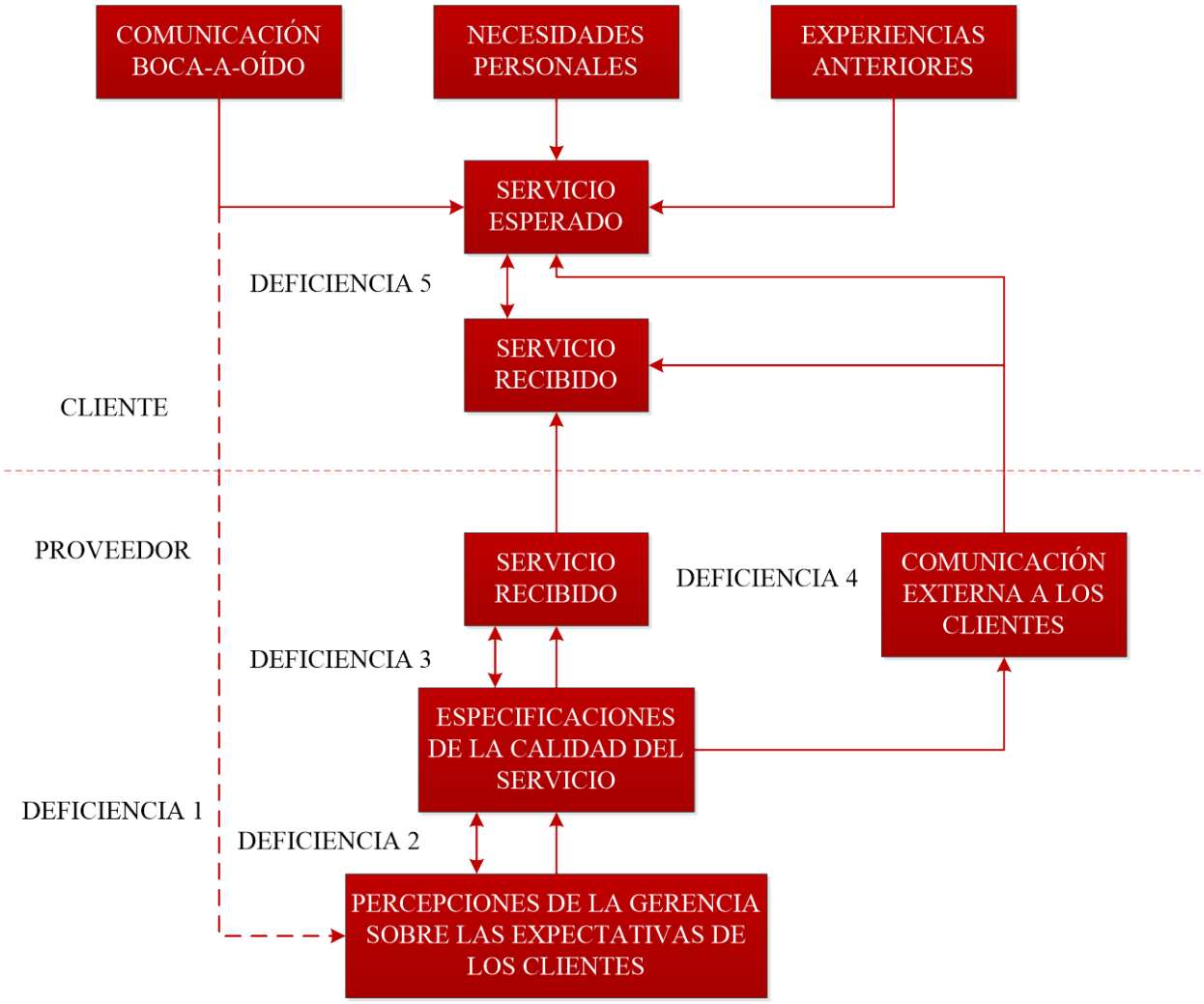


Figura 8. Modelo de la calidad del servicio y sus implicaciones
Fuente: adaptado de (Universidad Rafael Urdaneta)

Por supuesto, las expectativas pueden variar durante el tiempo de relación comercial, puesto que no es algo estático. Para asegurar que el servicio prestado cumple en todo momento con las expectativas de los clientes, los creadores del modelo plantean las cinco dimensiones del servicio. En la siguiente imagen se explican las dimensiones aplicadas al caso de Internacional Logística.

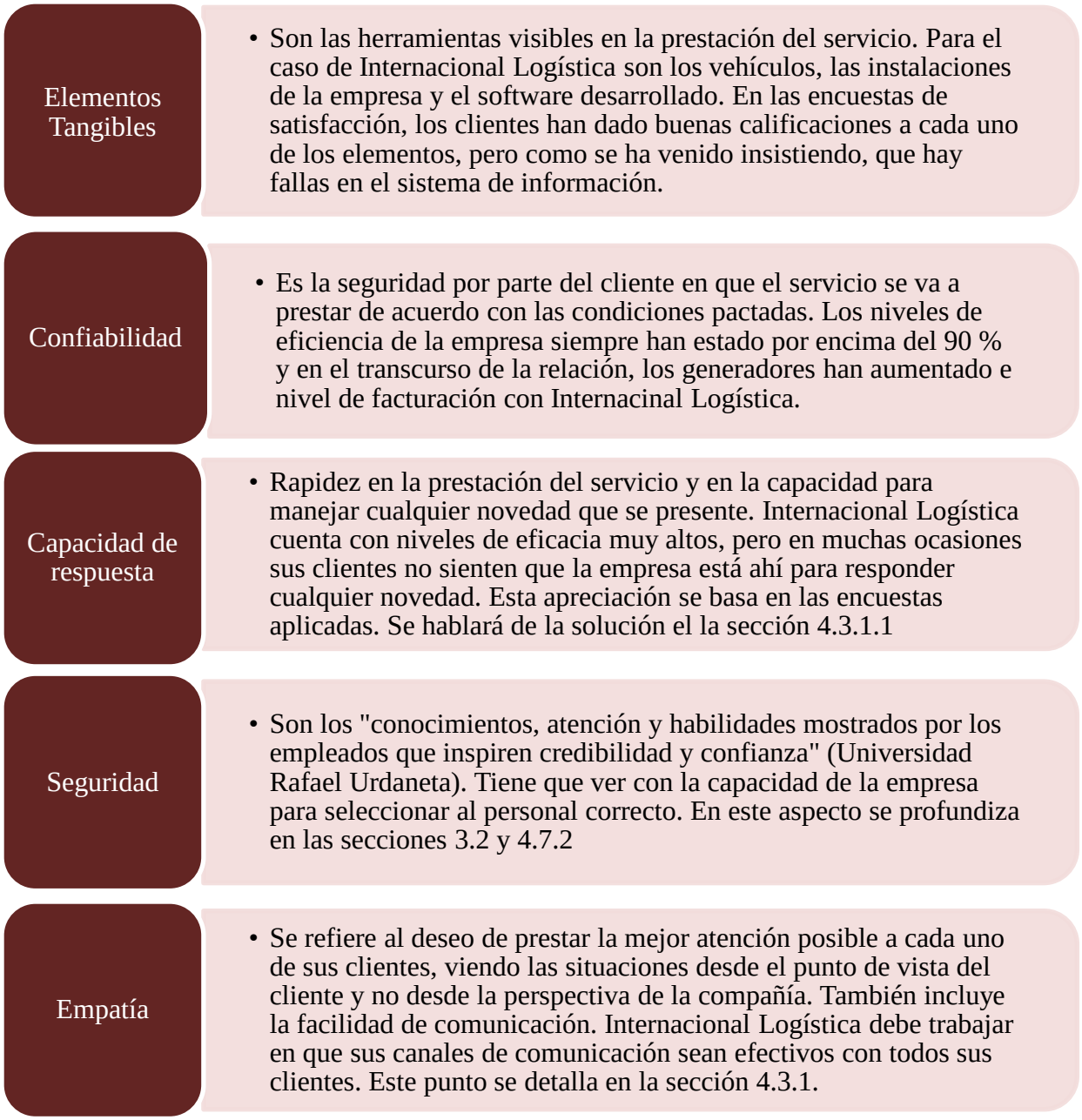


Figura 9. Las dimensiones del servicio prestado en Internacional Logística
Fuente: adaptado de (Universidad Rafael Urdaneta)

2.6 Cultura del servicio al cliente

Este es un concepto relativamente nuevo, tanto que aún no se han publicado libros que traten el tema pero en las empresas donde se ha aplicado son aquellas que están totalmente volcadas hacia los clientes. Algunas de las frases más repetidas en publicidad es “El cliente es lo primero para esta empresa” o “El cliente siempre tiene la razón”, pero, ¿Cuántas empresas realmente lo aplican? ¿Cuántos de sus clientes sienten que la empresa se enfoca en satisfacerlos a ellos y a sus necesidades?

La cultura del servicio al cliente implica consagrar la empresa totalmente a los usuarios. Es dejar de ver al cliente como una fuente de problemas a interiorizar completamente que él es la razón de ser del negocio e incorporarlo dentro de la misión de la empresa. Esto implica absoluta coherencia con lo que se promete y lo que se hace, como ya se había mencionado en la sección anterior. Básicamente la cultura de servicio al cliente se entiende como “La utilización de las mejores estrategias del recurso humano, técnico y tecnológico que permitan una adecuada y creciente relación e integración entre todos los agentes sociales comprometidos: personas, empresas y comunidades” (Parrado, s.f.) En el artículo *La cultura del servicio* se descompone la definición, dada allí, y se analizan detalladamente las cuatro partes fundamentales. A continuación se hace una descripción basado en el caso de Internacional Logística.

- “Hacer las cosas de la mejor manera posible” (Parrado, s.f.): se trata de incorporar el concepto de mejora continua dentro de la empresa. Es decir, evaluar la prestación del servicio siempre de una manera crítica, para buscar las oportunidades de mejora dentro del mismo. Para lograr la efectividad se debe encaminar hacia la meta que se desee lograr, en este caso, la fidelización de los clientes. Para Internacional Logística, esta cultura se tiene completamente interiorizada, pero aún los procesos dependen mucho de las personas en lugar del procedimiento. Esta es una clara oportunidad de mejora.

- “Prestar un servicio mejor de lo esperado” (Parrado, s.f.): se trata de sorprender a los clientes con todo lo que se ofrece, sin olvidar la rentabilidad para la empresa. Ya se ha mencionado que la forma como se trata al personal es la forma como ellos tratan a los clientes, por eso la importancia de conocer si está satisfecho o no. Una de las claves es hacer que se sienta valorado, motivado y que la empresa se interesa en recompensar todos

los esfuerzos hechos. La rotación de personal en Internacional Logística es muy alta, de ahí se puede inferir que el personal no está del todo satisfecho con el trato que se le da.

- "Ser coherente entre lo que se piensa, dice, hace y no fingir actitudes o comportamientos" (Parrado, s.f.): es la absoluta coherencia entre lo ofrecido y lo que los clientes reciben efectivamente; es decir, garantizar que las expectativas de los clientes se cumplen a cabalidad. De esto se habló con mayor profundidad en la sección 2.5. Internacional Logística tiene una importante deuda en este sentido. Más adelante se profundiza sobre este aspecto.

- "Interesarse sinceramente por las personas para ayudarlas" (Parrado, s.f.): es hacer todo lo posible para ayudar a los clientes con la mejor disposición. Los clientes siempre se dan cuenta cuando los atienden por salir del paso o cuando lo hacen con el auténtico interés de ayudarlos. A pesar de las situaciones que se puedan presentar en la vida de cada quien, es importante mantener unos estándares de servicio. Uno de los factores diferenciadores de Internacional Logística dentro del mercado, es su relación cercana y humana con los clientes. a pesar que muchos de ellos se quejan de la falta de disponibilidad del personal cuando se presenta una novedad Por lo tanto, este aspecto se cumple parcialmente.

Pero instaurarla no es una tarea que se hace rápidamente. José Manuel Vecino en su artículo *La cultura del servicio al cliente como estrategia gerencial* enumera los cinco pilares que ayudan a su implementación. En el siguiente gráfico se explican los puntos con relación al caso de Internacional Logística. Existen varios elementos que ya han sido incorporados en el día a día de la empresa, pero hay otros que aún deben ser implementados.

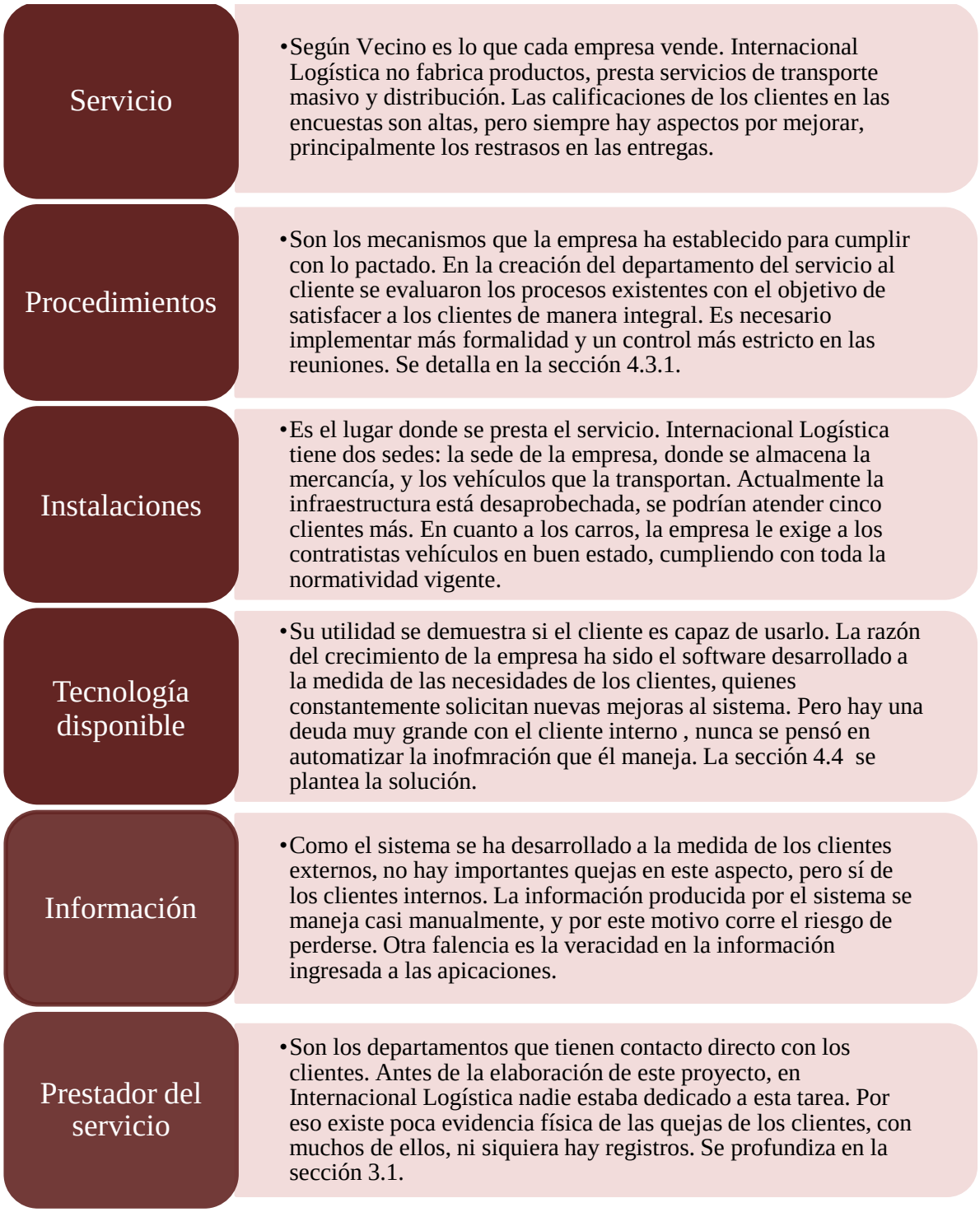


Figura 10. Pilares de la cultura del servicio al cliente
Fuente: adaptado de (Vecino , 2007)

2.7 B2B vs B2C

Para crear un departamento de servicio al cliente realmente útil para la empresa, primero es necesario conocer a los clientes de Internacional Logística y el negocio en el que están. A primera vista puede parecer que la empresa no tiene contacto con los clientes finales de los productos, es decir con las consultoras. Pero la verdad es que el servicio que se presta es entregar el pedido o la carga a cada una de ellas, por eso el departamento diseñado debe tener una mezcla entre atención tipo *Business to Business con Business to Customer*, sin perder de vista que los generadores de carga son la prioridad. Son ellos quienes contratan el servicio, con quienes se negocia, los que toman la decisión final para escoger a los proveedores de transporte; pero también las consultoras tienen peso a la hora de escogerlos. Sin embargo, de nada sirve enfocar los esfuerzos de la empresa en las consultoras, si los generadores están descontentos con el servicio.

La forma como se atiende cada negocio presenta importantes variaciones, pero no son determinantes. Con la globalización y la necesidad de construir relaciones permanentes y duraderas con los proveedores, se ha entendido que los clientes de una empresa no se limitan a ser quienes pagan la factura, sino que son el cliente final de los productos o servicios. Para fidelizarlos, se deben construir alianzas con los proveedores con el objetivo de satisfacer al cliente final.

B2B es el acrónimo de *Business to Business*[2], se aplica al modelo de negocio cuyos clientes son otras empresas. Por lo general son empresas prestadoras de servicios o mayoristas y grandes superficies (Human Level Comunications, 2015). Nace con la expansión del mercado y la necesidad de especialización para satisfacer adecuadamente a los clientes finales. Cuando se hacen negocios de esta naturaleza, la decisión no se toma a la ligera, sino que se analiza con especial cuidado. Entre los clientes de Internacional Logística, el factor determinante no es necesariamente el precio sino la confiabilidad en la entrega de la carga, la trazabilidad en todas las etapas del proceso y el soporte tecnológico ofrecido por la empresa.

B2C es el acrónimo de *Business to Customers*[3], que define al negocio que atiende directamente al consumidor final. Como tienen una relación tan cercana con los clientes, deben

[2]Traducción libre: “Relación de Negocio a Negocio”.

[3] Traducción libre: “Relación de Negocio a Consumidor”.

conocer sus necesidades para satisfacerlas plenamente. Su mercado objetivo es mucho más amplio que en el modelo B2B puesto que hay muchas más personas en el mundo que empresas. En el caso de Internacional Logística, los clientes de los clientes son las consultoras. El servicio es para ellas, pero no tienen la última palabra en cuanto a la contratación del servicio. Muchas veces su molestia es con un transportador en particular, no con la empresa que presta el servicio a la que muchas veces ni siquiera conocen. Las consultoras son los clientes de los clientes y, por lo tanto, cuando se plantean las estrategias para atenderlas, se debe hacer pensando en ellas globalmente.

Se ha comprobado que es mejor limitar el contacto de las consultoras con los transportadores para evitar roces e intercambio de favores perjudiciales para los niveles de eficiencia de la empresa. De acuerdo con las características presentadas, el modelo de negocio de Internacional Logística es mucho más cercano con B2B que con B2C, pero si se quiere implementar un modelo de atención que realmente beneficie a la empresa, debe tener rasgos del segundo; por ejemplo, el conocimiento tan profundo de los clientes finales.

2.8 Perfiles de Belbin

Meredith Belbin es un psicólogo británico que en la década de los setenta se dedicó a investigar los elementos que hacen un equipo exitoso, con un enfoque hacia la forma de evitar problemas, incluso antes de que existan.

De acuerdo con los resultados de sus investigaciones, un grupo es:

> No es un conjunto de personas adscritas a determinados puestos de trabajo, sino una congregación de personas donde cada uno de ellos desempeña un rol que es comprendido por el resto de miembros. Los miembros de un equipo negocian entre sí el reparto de roles y desempeñan de manera más eficaz aquellos que les son más naturales[4]. (Belbin, 2014)

Durante un periodo de nueve años, centró su investigación en grupos de trabajo del sector empresarial en todo el mundo, evaluando si eran exitosos o no y por qué lo eran. La

[4] Traducción libre

investigación tomó aproximadamente nueve años; al cabo de ese tiempo, llegó a la conclusión de la existencia de diferentes comportamientos, los cuales se pueden agrupar en roles de grupo, mejor conocidos como roles de equipo de Belbin[5]. (Belbin, 2015)

Belbin (2015) define cada rol como "*A tendency to behave, contribute and interrelate with others in a particular way*"[6]. En la investigación se descubrió la importancia del tipo de comportamiento de cada persona, por encima de sus capacidades intelectuales. Hay nueve roles diferentes divididos en tres grupos.

- Roles orientados a la acción: impulsor, implementador y finalizador.
- Roles orientados a las personas: coordinador, investigador de recursos y cohesionador.
- Roles orientados al pensamiento o al tema: cerebro, monitor y especialista.

Belbin llegó a la conclusión que el éxito en un equipo de trabajo depende de la inclusión de todos los roles en él, aunque solamente haya tres integrantes puesto que cada persona puede tener hasta cuatro roles.

Al hacer este proyecto se encontró que en Internacional Logística hay falencias en cuanto a la cohesión del personal y el trabajo en equipo. Se evidencia en la alta rotación de personal y porque los más antiguos, pueden saltarse ciertos procedimientos, realizar ciertas funciones que no les corresponden y tener autoridad que no se les ha conferido, con se profundizará en las secciones 3.2 y 4.7.2. Una de las recomendaciones para la empresa es aplicar este test a sus empleados y tomar ventaja de la rotación del personal, para buscar entre los candidatos los roles faltantes.

En el siguiente cuadro se explican las personalidades de Belbin detalladamente.

[5] Traducción libre

[6] Traducción libre "La tendencia a interrelacionarse, contribuir y comportarse con otras personas de una forma en especial".

Impulsor	• Motivan a los miembros a alcanzar las metas propuestas e inyectan al grupo de la energía. Odian perder, se enfocan en los resultados deseados pero no se destacan por sus habilidades interpersonales. Tienden a ser agresivos. Estimulan al grupo a superar los obstáculos y alcanzar los objetivos.
Implementador	• Disciplinados, con gran auto control, capaces de trabajar duro y sistemáticamente. Pueden autosacrificarse, son leales y hábiles para identificar lo importante. No son flexibles. Están encargados de llevar los proyectos a feliz término de la manera más eficiente que encuentren.
Finalizador	• Detallistas, perfeccionistas, con tendencia a corregir errores y sentido de urgencia. Pero son ansiosos y desconfían de las capacidades del resto del equipo. Manejan altos estándares de calidad y son ellos quienes los implementan. Son quienes se encargan de aplicar los niveles requeridos dentro del ambiente de trabajo.
Coordinador	• Maduros, con cabeza fría, evitan la visión de túnel, encargados de delegar funciones y unir al grupo. No se distinguen por su inteligencia. Pueden ser manipuladores y egoístas. Mejores en equipos eclécticos, donde todos tengan un mismo nivel.
Investigador de recursos	• Extrovertidos, cálidos, empáticos, negociadores natos, excelentes comunicadores, detectan las oportunidades. Capaces de desarrollar redes de contactos, seleccionar las ideas útiles y recursos necesarios. No son constantes. Buscan ideas, recursos y los introducen al grupo.
Cohesionador	• Sociables, flexibles, perspicaces, diplomáticos, odian los conflictos, se apdatan fácil, y se preocupan por el resto. Sin embargo, son indecisos, inconstantes y no saben separar el trabajo de la vida personal. Indispensables para resolver problemas interpersonales. Dispuestos a considerar las sugerencias y diferentes puntos de vista.
Cerebro	• Creativos, independientes, radicales, arriesgados e innovadores naturales. Pero antipáticos, individualistas y distantes. Poco tolerantes a las críticas, no saben comunicar.Desafían el estatus quo, encuentran soluciones a problemas complejos. Imprescindibles al comienzo y evitan el estancamiento.
Monitor	• Serios y prudentes que rehúyen al exceso de entusiasmo.Sopesan a conciencia las alternativas. Pensadores críticos, lógicos, perspicaces. No toman riesgos innesesarios y son lentos. Analizan problemas para dar sugerencias, discernir ventajas y desventajas. Ideales en altos cargos para decidir el destino del proyecto.
Especialista	• Verdaderos expertos. Aman aprender, acumular conocimientos y ser reconocidos por eso. Impacientes para las reuniones, no toleran cuestionamientos. Encargados de las investigaciones. Si son los responsables, van a inspirar respeto debido a sus conocimientos. Mentores del equipo.

Figura 11. Explicación de los roles de Belbin
Fuente: adaptado y traducción libre de (Belbin, 2015, págs. 9-13)

2.9 Norma ISO 9001

ISO 9901 se define como:

> La base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar, para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. (Normas 9000, 2011)
>
> La necesidad de los sistemas de calidad surgió durante la Segunda Guerra Mundial como una forma de estandarizar todos los repuestos necesarios para la industria militar. Con los beneficios alcanzados, rápidamente se transmitieron al sector privado y cada país comenzó a crear un organismo que se encargara de vigilar los procesos de calidad de las compañías, puesto que muchas empresas comenzaron a exigir certificaciones de calidad a sus proveedores. En 1987 surgió la organización ISO, entidad que se encarga de certificar la calidad a nivel mundial. La versión actual de la norma es ISO 91:2015, las cual hace más estable los requisitos exigidos para alcanzar la certificación. (BSI, 2015)

Dentro del sector del transporte, las certificaciones de calidad son muy importantes, e Internacional Logística no es una excepción. Dentro de la compañía se resalta la certificación como uno de los factores que ha permitido el crecimiento durante este tiempo. Por lo tanto, se pretende que, con el diseño del departamento de servicio al cliente de Internacional Logística, la empresa cumpla con todos los lineamientos indicados por la norma.

2.10 Tendencias actuales del servicio al cliente

Internacional Logística siempre se ha distinguido dentro del mercado por ser una empresa que valora la importancia de desarrollar soluciones tecnológicas a la medida de sus clientes, adaptándose a ellos y no al contrario. El servicio ideal de la empresa es completamente proactivo donde se resuelven las novedades en el momento, incuso antes de que se presenten, y no esperar el reporte del generador de carga.

Como se ha mencionado anteriormente, una de las claves para el crecimiento de Internacional Logística ha sido el desarrollo de tecnología propia para satisfacer las necesidades específicas de los clientes. La gran ventaja de este desarrollo es que se puede acomodar de acuerdo con las necesidades, tanto de los clientes externos como de los internos. En su artículo *5 Hot Customer Service Technologies*, Leonard Klie enumera las principales tendencias dentro del mercado, las cuales son:

1. **Análisis en tiempo real**: es monitorear y analizar las interacciones del cliente con la empresa, en el momento en que suceden para evitar problemas o identificar nuevas oportunidades de negocio. Aunque esta tecnología fue desarrollada como un apoyo para los *call center*, se puede aplicar a otros ámbitos, por ejemplo, en la distribución. Las aplicaciones desarrolladas por Internacional logística, *Interonline* 1 y 2; permiten un monitoreo en tiempo real de la operación, incluso se cuenta con herramientas de georreferenciación para ubicar el paradero de la mercancía. El siguiente paso es implementar un procedimiento que permita monitorear la entrega de la carga y detectar los posibles problemas que se puedan presentar. En la cuarta parte, sección 4.7.3 del escrito, se describe el procedimiento de manera detallada.

2. **Mapa de la experiencia del cliente:** o como se le conoce en inglés, *Customer Journey Mapping.* Para alcanzar mayor rentabilidad, las empresas deben evitar a toda costa que sus productos servicios se conviertan en un *commodity* o productos básicos, sin ninguna clase de proceso, donde lo único que le importa al cliente es conseguirlo al precio más bajo posible. La tendencia actual en el mercado no es solamente ofrecer productos o servicios sino experiencia, lo cual es tan cierto para una persona como para una empresa. La principal ventaja es el reconocimiento que le otorga a la marca y mayor rentabilidad. Para entender la experiencia que se les brinda a los clientes, el primer paso es crear el mapa de la experiencia del cliente, definido como: "*Documents that visually illustrate customers, processes, needs,*

and perceptions throughout their relationships with a company" (Morgan, 2016)[7]. Se ha convertido en una herramienta para investigar, analizar y en donde se basan las mejoras para el servicio al cliente, siempre desde su punto de vista. Los principales elementos que debe contener el mapa son:

a. Las acciones que los clientes hacen en cada una de las etapas de la prestación del proceso. (Klie, 2014)
b. Motivaciones que tienen los clientes para continuar con la compañía o dejar de ser sus clientes. (Klie, 2014)
c. Preguntas que puedan surgir: ¿Dónde se presentan las mayores dificultades del proceso? ¿Consiguen el soporte que necesitan? ¿La empresa da las repuestas, incluso antes de que el cliente las haga? (Klie, 2014)
d. Obstáculos: ¿Cuáles son los obstáculos que se presentan en cada etapa de la prestación del servicio? ¿Hay alguno lo suficientemente grande para que los clientes desistan de tomar servicios con la empresa? (Klie, 2014)

Por lo tanto, "el mapa debe incluir: un diagrama de flujo con la ruta de los clientes, todas las interacciones cliente-empresa, los pasos donde se presentan más quejas y los momentos donde los clientes deciden romper la relación comercial" (Morgan, 2016). La herramienta es relativamente nueva y en muchos casos no se utiliza bien, pero cuando se hace como corresponde, se convierte en una de las claves para implementar la cultura del servicio al cliente en una empresa. En la sección 4.7.3 se hace una aproximación del mapa para el caso de Internacional Logística.

3. **Sistemas inteligentes:** son herramientas de ayuda virtual que guían al usuario a través de las interacciones de la compañía o en los problemas generales que se puedan presentar; ejemplo SIRI (Klie, 2014). De acuerdo con las necesidades que se han mostrado, las aplicaciones de Internacional Logística han tenido varias actualizaciones, pero no todas ellas han sido fáciles de manejar para los usuarios; esto hizo necesario la creación de una herramienta que socorre a los usuarios cuando requieren de ayuda. Con el desarrollo del CRM (*Customer*

[7] Traducción libre: "Es un documento que ilustra visualmente el proceso del cliente, así como sus necesidades y opiniones a lo largo de la relación con una empresa".

Relationship Management) y la propuesta de minería de datos, Internacional Logística puede dar este paso. En la sección 4.4 se profundizará**.**

4. **Relaciones proactivas:** Está considerado como "el estado del arte en tendencias para relacionarse con los clientes. Actualmente los clientes esperan que las compañías se adelanten a sus problemas y sean ellas quienes les informen de los mismos con una solución a la vista" (Klie, 2014). La gran ventaja de este sistema es poder controlar las fluctuaciones de imagen de la compañía, la variable más difícil de controlar en este negocio. Dentro del diseño del departamento se incluyeron procedimientos para asegurar que la compañía sea proactiva en todas las etapas**.** En la sección 4.3.1 se aplica esta tendencia al diseño del departamento.

5. **Ludificación:** Palabra acuñada hace apenas dos años. Es una estrategia que emula a los video juegos, en la cual cada jugador, en la medida que avanza recibe más ayudas para animarlo a terminar y sobretodo, para que no deje de jugar. En el mundo empresarial se comenzó a aplicar como una táctica en la cual a los empleados se les dan beneficios para que permanezcan más tiempo en la empresa; y con respecto a los clientes, se les dan mayores privilegios en la medida que su nivel de facturación aumenta. Los *call center* fueron los primeros en aplicarles esta estrategia con excelentes resultados (Klie, 2014). Se ha venido expandiendo a diferentes industrias. Este modelo puede ser adaptado al esquema de negocios de Internacional Logística. Ya se ha mencionado que una de las claves que permitió el crecimiento de la empresa fueron las aplicaciones tecnológicas: hacerlas a la medida de las necesidades de los clientes sin realizar cobros adicionales por estos desarrollos. La empresa está en una etapa donde puede empezar a cobrar estas características especiales a los nuevos clientes. Incluso, también puede empezar a usar estas herramientas con sus colaboradores para asegurar su permanencia y evitar la alta rotación de personal dentro de la compañía.

3 MARCO METODOLÓGICO

Los clientes de Internacional Logística son los generadores de carga, la mayor parte de ellos empresas de venta directa. Para la creación del departamento de servicio al cliente fue necesario emplear varias herramientas prácticas como por ejemplo las entrevistas. Toda empresa tiene dos clientes fundamentales: sus clientes y sus empleados; y es crucial conocer el verdadero sentimiento que tienen los empleados hacia la empresa. En esta sección se explica detalladamente la metodología utilizada, basada en la bibliografía explicada en la sección 2.

3.1 Conociendo a los clientes

Las empresas no dan el mismo trato a todos los clientes, esto depende del nivel de facturación y rentabilidad. De nada sirve tener un buen nivel de facturación si la rentabilidad es baja o si el generador de carga es un verdadero dolor de cabeza. Internacional Logística ha crecido a la par con Danny Venta Directa, y recientemente gracias a Belcorp. Para crear un departamento de servicio al cliente, el primer paso es conocerlos profundamente para cumplir con los postulados de Servuqual e implementar de manera exitosa la cultura de servicio al cliente en la empresa. La compañía ya cometió el error de apuntarle a todos los clientes en el mercado, por eso fue indispensable hacer una correcta segmentación y analizar cuál es el perfil de generador adecuado para la empresa.

Como resultado se elaboró un perfil de cliente con ayuda de la primera jefa del departamento comercial, Liliana Prada. De acuerdo con ella tipo de cliente al que le apunta Internacional Logística son a empresas que necesiten transportar carga seca, a granel o peligrosa, a cualquier lugar del país, ya sean plantas de producción o centros de distribución; para quienes sea determinante conocer la ubicación, estado de la carga en tiempo real, necesiten una relación cercana y flexible con su proveedor logístico.

Para evitar correr riesgos innecesarios, los generadores de carga siempre contratan a tres o más proveedores de transporte: de esta manera si uno falla no se cae la operación completa. Lamentablemente para los contratistas es una desventaja porque hay opciones limitadas de crecimiento con cada uno. En la realización de este proyecto se detectó poca capacidad de Internacional Logística para profundizar las relaciones con la mayor parte de sus clientes. Muchas veces se debió a una negociación mal hecha donde no se tuvo en cuenta si se contaba con la capacidad de cumplir las promesas hechas, si era rentable para la compañía, si se tenía la infraestructura necesaria para llevar a cabo las entregas, o si es un generador con despacho continuo de mercancía.

Es indispensable conocer los motivos de inconformidad entre los generadores que permitan la implementación de planes de acción para dar solución a los obstáculos. El siguiente gráfico se hizo basado en el registro de PQRS (preguntas, quejas, reclamos y solicitudes) que la empresa tenía, lamentablemente los registros no están completos, no están presentes las novedades de todos los clientes y se detectó que el procedimiento no siempre se cumple. Se unificaron las causas de las novedades para una mejor comprensión.

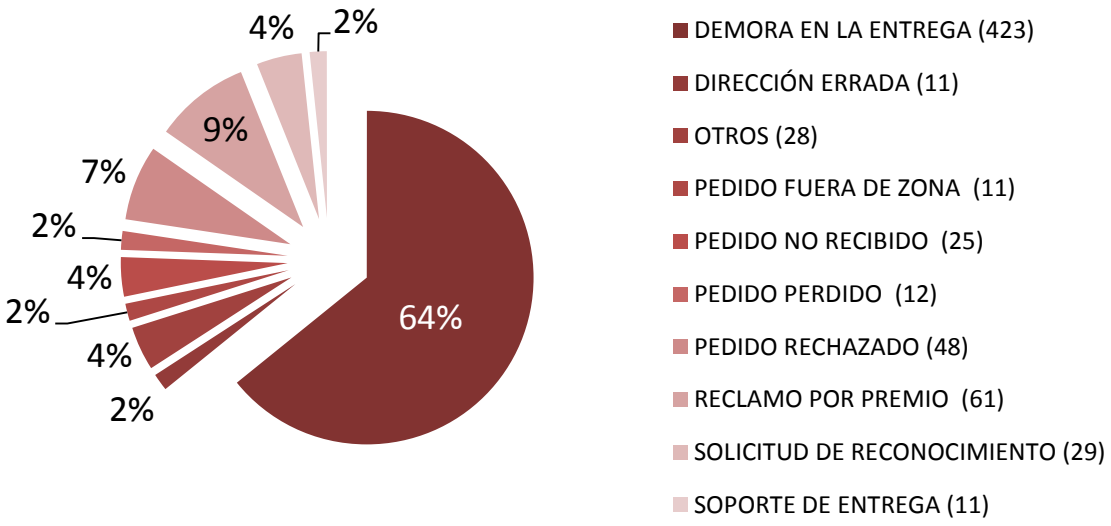


Figura 12. PQRS consolidadas primer semestre 2015
Fuente: elaboración propia

La novedad más común dentro de la operación fue la demora en la entrega de los pedidos. Las siguientes como rechazo de los pedidos, solicitudes de reconocimiento se desprenden de esta situación. En la sección 4.3 se presentan los diseños para remediar a estas situaciones. A

continuación se profundiza en las relaciones con cada cliente, incluyendo un resumen de la relación comercial y las novedades presentadas; también se dedica una sección con los generadores con quienes ya no se tiene una relación comercial donde se analizan las causas que llevaron a estas decisiones.

3.1.1 Danny venta directa.

Con Danny Venta Directa S.A. existe una relación profunda de varios años donde el cumplimiento ha sido la clave. Danny nació "como comercializadora en la ciudad de Neiva en 1995, una empresa netamente familiar." (Danny Venta Directa, 2013, pág. 5) En el año 2012 se presentaba como una empresa que "aporta a las familias colombianas en 176 zonas en todo el país, permitiendo ingresos en más de 25.000 hogares colombianos a través de nuestras Dannylistas [consultoras]" (Danny Venta Directa, 2013, pág. 6).

Actualmente se dedican al "diseño, producción, comercialización de productos decorativos para el hogar, marroquinería, cocina, lencería y artículos para uso personal, mediante el sistema de venta por catálogo, que busca generar valor para nuestros clientes, accionistas, empleados y sociedad en general" (Danny Venta Directa, 2013, pág. 8). La empresa maneja dos catálogos de acuerdo con sus líneas de negocio, Moda y Hogar, durante sus dieciocho campañas.

Danny es el principal cliente de la empresa, aun así, el control de las PQRS no es el ideal. Operaciones maneja un registro exclusivo para Danny, diferente al utilizado por servicio al cliente produciendo incongruencia de los datos manejados entre los departamentos. El siguiente gráfico muestra las novedades durante el primer semestre de 2015, cuya fuente es el mismo registro consolidado del primer semestre de 2015.

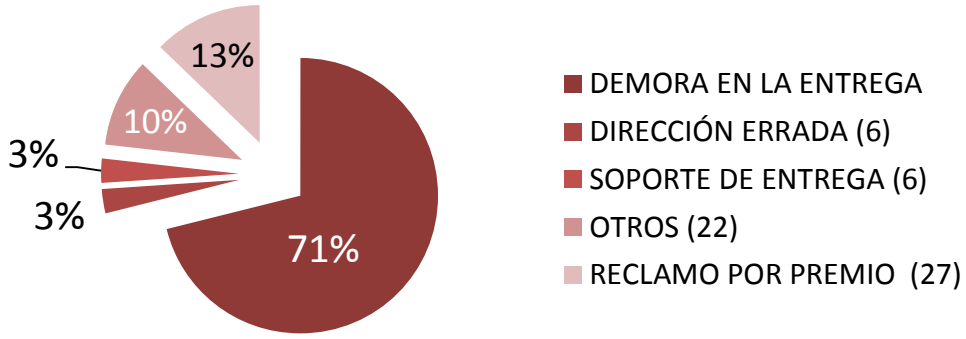


Figura 13. Novedades Danny, primer semestre 2015
Fuente: elaboración propia basado en el registro de PQRS de 2015

A partir de la campaña dieciséis se comenzaron a registrar los datos de las novedades presentadas, con el formato actualizado, dando inicio al departamento de servicio al cliente de Internacional Logística. Durante este tiempo se presentaron 99 novedades, las más comunes por dirección errada y mala actitud del transportador.

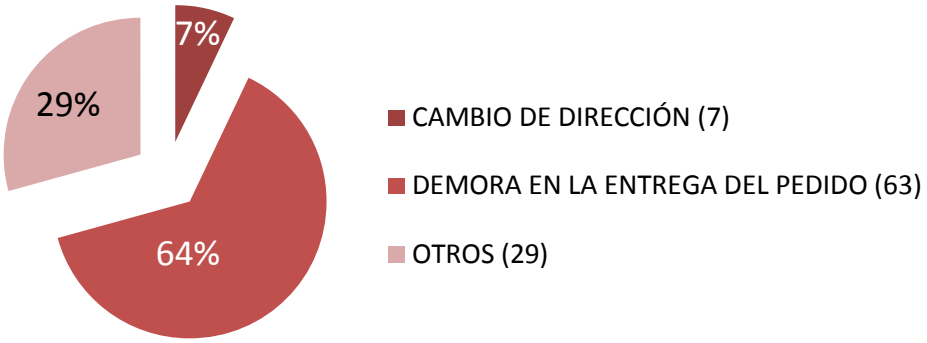


Figura 14. Novedades Danny, campañas 16,17, y 18; 2015
Fuente: elaboración propia

Durante la elaboración de este proyecto, Danny requirió una pequeña encuesta de satisfacción para evaluar el concepto de las consultoras con las entregas, donde Internacional Logística tuvo excelentes resultados. A continuación, la tabla de la encuesta.

Tabla 1
Calificación de las consultoras de Danny venta directa a Internacional Logística

Calificación	Puntualidad de entrega	Estado de la entrega
1	3	0
2	8	0
3	46	4
4	64	22
5	254	351

Fuente: elaboración propia

3.1.2 Belcorp.

El cliente más exigente de Internacional Logística y al que más se le cumple. Fundada en Lima en 1968; es reconocida como una de las principales multilatinas a nivel mundial y uno de los mejores empresas para trabajar. A la fecha ocupa el puesto quince dentro del Top 100 de

empresas de venta directa (Direct Selling News, 2016). “Sus principales marcas son Cyzone, Esika y L’Ébel. En cada ciclo de venta se comercializan doscientos productos aproximadamente, y se reciben alrededor de ciento setenta mil pedidos durante dieciocho campañas al año” (Belcorp, 2016).

La principal preocupación de Belcorp es cumplirles a sus consultoras la promesa de servicio pactada, que incluye: cumplimiento de fecha de entrega, cumplimiento del guion preestablecido para las entregas, adecuada presentación personal del contratista, amabilidad en el trato, etc. A futuro se planea hacer las entregas en el mismo día que llega la orden de compra, para lograrlo se comenzó a implementar el llamado *Same Day Delivery*, que consiste en distribuir los pedidos de las poblaciones cercanas a la fábrica. Por su nivel de exigencia, el seguimiento de la entrega debe hacerse casi en tiempo real. El cumplimiento de cada proveedor logístico se evalúa por el cumplimiento del transportador, zonas, secciones, regiones, plataformas, hora de salida, calidad de *web tracking*, entrega efectiva, trazabilidad, tiempos de respuesta, etc.; Cabe resaltar que Internacional Logística siempre se ha destacado en la evaluación de cada aspecto.

Las novedades presentadas las resuelve un integrante del departamento de operaciones y usa el formato de registro de Belcorp, no el establecido internamente. Tampoco se manejan consolidados anuales, pero por el nivel de exigencia del generador existe mucho más orden en la administración de la información. La gráfica a continuación muestra las novedades registradas durante el primer semestre del año 2015. En total se presentaron 499 novedades, muchas de ellas pueden no aplicar a Internacional Logística, pero esa es una información que no se maneja con la empresa.

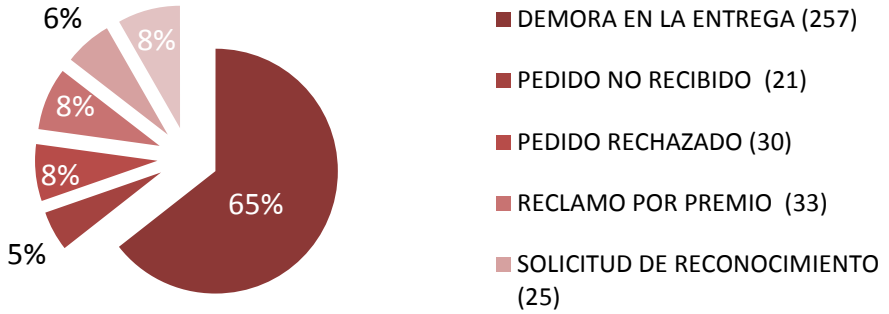


Figura 15. Novedades Belcorp, primer semestre 2015
Fuente: elaboración propia basado en el registro de PQRS de 2015

A partir de la campaña diecisiete se comenzaron a registrar las novedades para este proyecto. El resultado se muestra en el siguiente gráfico:

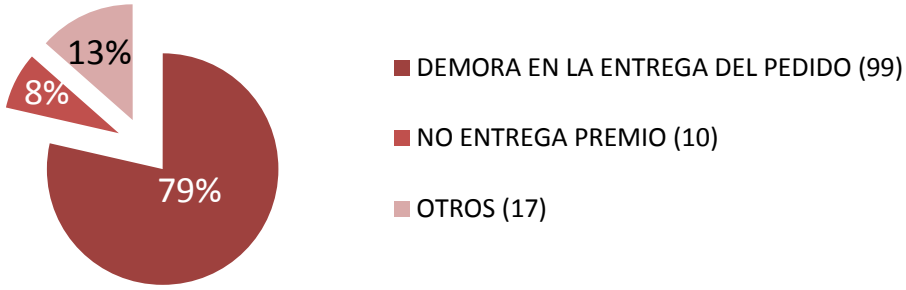


Figura 16. Novedades Belcorp, campañas 17 y 18
Fuente: elaboración propia

3.1.3 *Color & Fashion International (*Amelissa).

Es común escuchar en las reuniones gerenciales que Amelissa, como se le conoce internamente, es la niña fea de la compañía. Uno de los objetivos principales del departamento de operaciones, es asegurarse de cambiar esta situación.

Color & Fashion International es una empresa antioqueña de venta por catálogo:

> Enfocada en hacer realidad los sueños de miles de personas ayudándolos a construir su propio negocio y a trasformar la vida de sus familias a través de la comercialización de los productos de nuestros tres catálogos: Amelissa, Yves Rocher y Maluma (Color y Fashion Internacional, 2014).

Nació en el año 2000 con un catálogo que ofrece ropa exterior e interior, calzado, productos para el hogar, cosméticos, perfumes y están presentes en el 70 % del territorio nacional, pero Internacional Logística solamente maneja algunas zonas de Bogotá, concretamente el 14 % de su distribución total.

No ha sido fácil estrechar relaciones con ellos, en parte porque su sede principal está en Medellín. Para remediarlo se sugirió hacer video conferencia al término de cada campaña donde se analicen todas las novedades presentadas. Como es costumbre dentro de la empresa, las PQRS se resuelven de manera independiente al resto de los generadores y el formato de registro no se

usa. En el siguiente gráfico se presentan las novedades del primer semestre 2015. Durante el diseño del departamento no se tomó el control de este cliente.

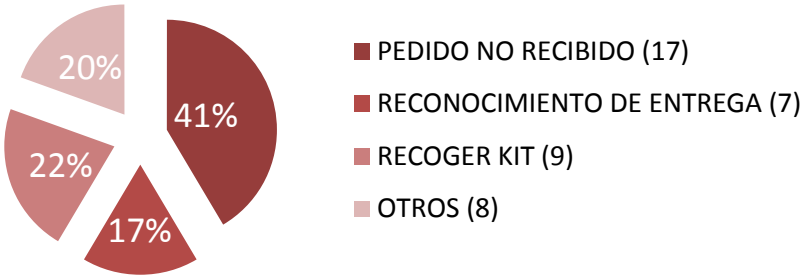


Figura 17. Novedades Amelissa, primer semestre 2015
Fuente: elaboración propia

3.1.4 Comercializadora por catálogo (Medias Tall).

Es el cliente más reciente de Internacional Logística. No se incluyó dentro del cuadro de resumen por ser tan reciente la relación comercial y encontrarse todavía en fase de adaptación. Medias Tall es una de las marcas más reconocidas de la empresa Textiles Swantex S.A. Fundada hace más de 60 años quien se define como “Pionera en la fabricación de panty medias, línea de control, camisetas y ropa interior femenina” (Hernández Giraldo, 2013). En su catálogo comercializa medias, corsetería, línea de control de figura, ropa infantil, moda exterior y deportiva.

La incursión de Swantex al negocio de la venta directa por catálogo es relativamente reciente, comenzaron hace menos de diez años y no manejan el volumen de consultoras manejadas por otras empresas de venta directa. Durante la campaña 13 se manejaron 262 despachos y hubo 95 novedades. En la campaña 14 la cantidad de pedidos se redujo a 125 pedidos, pero se presentaron 46 novedades, un porcentaje incluso mayor al periodo anterior. El principal obstáculo para lograr los niveles de eficiencia exigidos por la compañía, fue el tamaño tan pequeño de la operación. La solución aplicada fue incluir los pedidos dentro de las rutas programadas diariamente y dependiendo del lugar de residencia del personal, algunos ayudaban a entregar los pedidos.

En el periodo de realización de este proyecto, la relación con ellos fue muy cercana, permitiendo avances en la relación comercial. En el siguiente gráfico se muestran las PQRS durante el año 2015.

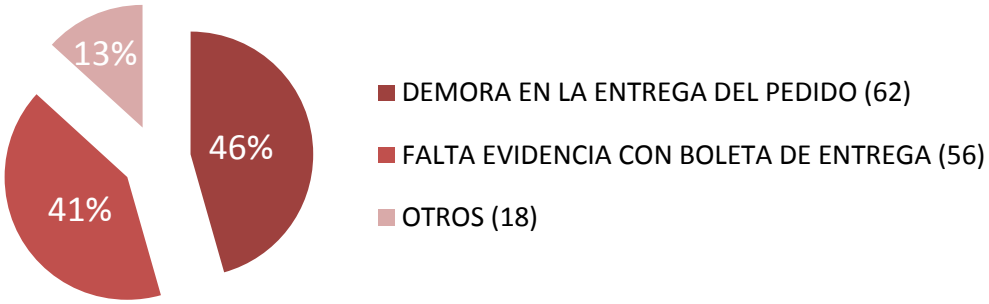


Figura 18. Novedades Medias Tall 2015
Fuente: elaboración propia

Lamentablemente, al momento de escribir el presente documento, Medias Tall había terminado su relación comercial con Internacional Logística. Las razones de dicha decisión se debieron a la incapacidad de la empresa de disminuir la cantidad de novedades en cada campaña y en muchos casos desinterés del personal. El tamaño de entregas era bajo, por eso siempre se manejaron los pedidos como una carga extra para la empresa y no como una oportunidad de crecimiento y ampliación de la línea de negocios.

3.1.5 L'Eudine.

A pesar de la estrecha relación manejada con L'Eudine, los despachos han bajado considerablemente debido a su descenso en el nivel de ventas. Aun así, sus directivas mantienen una excelente imagen de Internacional Logística.

L'Eudine es una empresa de venta directa venezolana presente en el mercado colombiano desde 2001, dedicada a la venta de productos para el cuidado personal. Internacional Logística solamente maneja algunas rutas de transporte masivo, no hace distribución de pedidos. Para sus consultoras, el principal incentivo de unirse a sus filas es el plan de premios tan atractivo que manejan. A pesar de todo sus ventas han disminuido considerablemente durante los últimos años y con ellas el nivel de facturación con la empresa.

Las PQRS de masivo se manejan en el área de control tráfico. No se encontró ninguna ni información para hacer gráficos que detallen el nivel de las novedades. Uno de los objetivos del presente diseño es centralizar todas las novedades en un solo lugar. En la sección 4 se detallará el diseño final.

3.1.6 Clientes perdidos.

La principal razón de la pérdida de clientes son las malas negociaciones hechas en un principio. Al analizar los registros históricos existentes fue evidente la desconexión entre los departamentos de operaciones y comercial: se hacían contratos sin un análisis juicioso de la rentabilidad, si la empresa estaba en capacidad de transportar la clase de mercancía manejada, si se tenía la infraestructura para responder con los requerimientos de la operación, o hacerles ver a los clientes la necesidad de tercerizar todo el proceso de transporte, para garantizar relaciones a largo plazo.

Durante la realización del proyecto, el departamento comercial estuvo a la deriva: las dos jefas duraron menos de cuatro meses y entre la salida de la primera hasta la contratación de la segunda pasaron tres meses. Cabe anotar que el departamento, por el tamaño de la empresa, está conformado por una persona solamente.

A continuación, se analiza cada caso y se demuestran las razones por las cuales se finalizó la relación comercial.

3.1.6.1 Marcel France.

Era el cliente más rentable de la empresa, lamentablemente en 2015 terminó la relación comercial. Aún se hacen pequeños despachos, y algunas reparticiones, pero es una relación mucho más esporádica que la que se llegó a tener.

Marcel-France no es una empresa de venta directa, sino que maneja el sistema de franquicia: vende a salones de belleza y esto les da acceso, no solamente a un catálogo de más de

300 productos para el cabello, sino también a conferencias, seminarios, capacitaciones, etc. A Colombia llega hace más de veinte años y se describe como una “empresa en constante evolución que ha sabido combinar la experiencia, la investigación y los avances que en materia de cosmética se realizan en el mundo entero.” (Marcel-France, s.f.)

Marcel-France buscó a Internacional Logística con la intención de tercerizar completamente el transporte de sus pedidos, en su momento la gerencia creyó que la mejor opción era hacerlo parcialmente a manera de prueba piloto pero los transportadores no querían quedarse sin trabajo así que sabotearon toda la operación. Lamentablemente la relación terminó durante el diseño del departamento y cuando se inició, la operación había disminuido a menos de la séptima parte de lo que era originalmente: aún se tenían a cargo las zonas más peligrosas y con peor infraestructura de Bogotá. Se intentó dar reversa a esa situación, pero no fue posible.

Sobre las novedades presentadas, no se encontraron PQRS asociadas a Marcel-France en el registro consolidado del primer semestre de 2015. Dentro de las entrevistas hechas al personal, se halló que siempre estuvieron relacionadas con la informalidad con la que se llevaba la relación comercial: no se encontraron registros fiables de las novedades presentadas. Usualmente se debían a confusiones en los horarios de cargue, descargue, y en menor medida, con el retraso en la entrega de pedidos.

3.1.6.2 LeBon.

Es una empresa de venta directa especializada en la comercialización en:

> Ropa exterior, ropa interior, y productos para el cuidado de la Belleza y la Salud de la Mujer. Ofrecemos a la mujer colombiana una oportunidad exitosa de negocio que le permite aumentar sus ingresos, mejorar su calidad de vida y hacer feliz a su familia. (LeBon, s.f.)

Su relación comercial con Internacional Logística tuvo vigencia durante los años 2014 y comienzos de 2015, con la prestación del servicio del transporte masivo y la distribución en los departamentos de Huila, Tolima y algunas zonas de Bogotá.

Nuevamente la relación comercial se terminó por una mala negociación del contrato. LeBon quería un seguimiento minucioso de la carga, una de las principales promesas de la empresa, pero el valor del flete nunca cubrió los costos de operación. A pesar de que hubo renegociaciones para remediarlo, no se llegó a un acuerdo y se dio por terminada la relación comercial. Las novedades reportadas usualmente eran por falta de trazabilidad de la carga en la operación. No se encontró un registro de novedades consolidado del año 2015 ni un completo consolidado de las PQRS de 214. El gráfico a continuación resume las novedades presentadas durante el mes de mayo de 2014. No se encontraron consolidados de otras campañas.

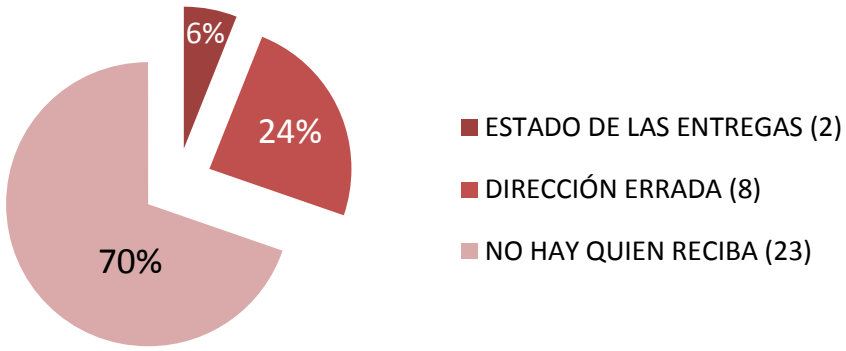


Figura 19. Novedades LeBon, mayo 2014
Fuente: elaboración propia

3.1.6.3 Novaventa.

Parte del Grupo Nutresa, Novaventa es una de las principales empresas de venta directa en el país. Fundada en el año 2000, ha crecido de manera sostenida hasta contar “con una red superior a 60.000 mamás empresarias y tiene presencia en el 75 % de los departamentos de Colombia.” (Novaventa, 2011)

Novaventa tiene uno de los catálogos más variados del mercado donde se pueden encontrar alimentos, accesorios, artículos para el hogar, artículos para bebés, aseo personal, ropa, seguros, bisutería; manejando marcas bastante posicionadas en la mente de los consumidores como Nacional de Chocolates, Noel, Zenú, Doria, Colcafé, Alpina, Cremhelado, Listerine, Pantene, Sedal, Suramericana de Seguros, Johnson & Johnson, entre otras.

A pesar de que la relación comercial con Internacional Logística fue relativamente corta, solamente duró siete meses, la mejor palabra para describirla es traumática. Quienes trabajaron con Novaventa, siempre tuercen el gesto al escuchar ese cliente. El origen de todo fue una total desconexión entre el departamento comercial y el de operaciones. El líder del primero vio una oportunidad para construir una imagen dentro del mercado, pero nunca tuvo en cuenta factores tan decisivos como la cantidad de cajas promedio de los pedidos, el tamaño y peso de las mismas, tipo de carga, costos de operación, procedimiento de manipuleo, dimensión de la operación, zonas manejadas, personal necesario para la distribución de pedidos, capacidad para manejar la operación, rentabilidad real, responsabilidad final en caso de pérdida o entrega en mal estado, costos de eventos adversos, infraestructura actual, cantidad de consultoras por zona, entre muchos otros.

Generalmente los pedidos manejados por Internacional Logística son cajas pequeñas y ligeras, sin necesidad de refrigeración, en zonas donde usualmente hay dos consultoras en cada cuadra. Mientras Novaventa comercializa órdenes de cinco cajas pesadas en promedio, de grandes dimensiones, de carga mojada y frágil, con necesidades especiales en el momento de cargue, descargue con necesidades de mantener la cadena de frío, en zonas donde no hay más de una consultora cada cinco cuadras. Con otros generadores, los transportadores distribuyen aproximadamente ciento cincuenta pedidos diarios. Para Novaventa el promedio superaba los cuarenta y cinco. La carga manejada por otros clientes es seca, Novaventa vende carga mojada. En las bodegas se almacenaba en neveras que aumentaron exponencialmente los costos de operaciones, factor no tenido en cuenta a la hora de negociar el precio del flete. A pesar de que los helados y cárnicos incluidos dentro del pedido iban transportados en neveras de icopor, estas nunca fueron suficientes a la hora de conservar la cadena de frío. Los primeros pedidos llegaban bien, pero los últimos se entregaban con la carga en mal estado. Internacional Logística asumió los costos de los pedidos perdidos, factor que no se tuvo en cuenta cuando se realizaron las

negociaciones. Con el resto de clientes, la operación dura aproximadamente diez horas. Con Novaventa, se requerían casi veinticuatro horas.

Los primeros afectados por la mala negociación fueron los transportadores, quienes vieron disminuir sus ingresos significativamente al tiempo que su trabajo aumentaba. Muchos se negaron a seguir trabajando para Novaventa, creando fricciones entre los miembros del área de logística y el líder comercial. La operación siempre reportó pérdidas; seis meses después de terminada la relación comercial, aún se sentían. A pesar de todo, el cliente se podría recuperar, pero manejando una zona pequeña mientras se organiza la operación para crecer con el generador. Lo que sí hizo fue visibilizar la poca comunicación existente entre los departamentos logística y de operaciones.

Todo el personal que trabajó con Novaventa da cuenta de la enorme cantidad de PQRS presentadas, pero como es costumbre dentro de Internacional Logística, no hay registros consolidados de ellas. El siguiente gráfico presenta algunas novedades encontradas:

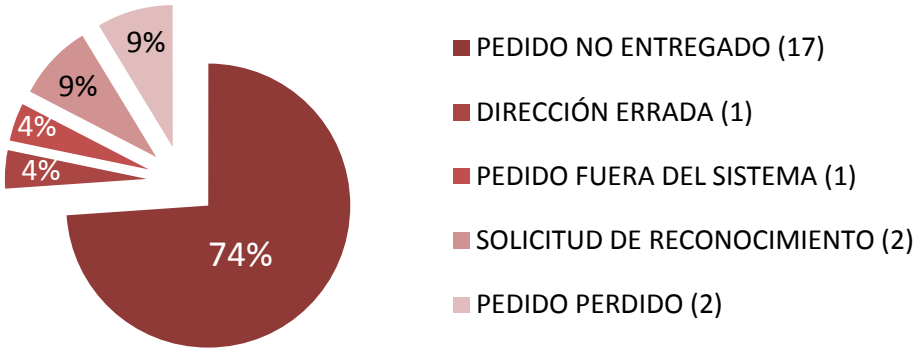


Figura 19. Novedades Novaventa, diciembre 2014
Fuente: elaboración propia

3.1.6.4 Altipal.

Altipal fue otra prueba de la mala relación existente entre los departamentos de comercial y logística. Lamentablemente la operación se llevó muy mal y la forma de terminar fue incluso peor, haciendo de este un cliente prácticamente irrecuperable a pesar de ser uno de los más apetecidos. Es una de las empresas de distribución Tienda a Tienda más reconocidas en el país.

Nació en la década de los sesentas del siglo pasado en la ciudad de Apartadó. Uno de los factores que ha permitido su crecimiento, es la distribución de marcas globales, incluyendo la cervecera *Anheuser-Busch Companies Inc*., o la compañía de alimentos *Wringley*. Actualmente su cobertura se extiende a los departamentos de Antioquia, Boyacá, Bogotá D.C., Tolima, Cundinamarca y el Meta. En el año 2010 Altipal:

> Da inicio a la implementación de la metodología de PFG (*Platform For Growth*), en la línea de negocio de licores, vinos y cervezas como estrategia para lograr estándares de un distribuidor de clase mundial, más adelante en el 2012 se celebra la alianza como distribuidor exclusivo con varios socios de negocio. (Altipal S.A., 2013)

Uno de los requerimientos de la operación de Altipal era que los transportadores recibieran el dinero del pedido lo que con el tiempo se convirtió en el principal problema. Desde el primer día se registraron descuadres con el dinero total que debían entregar al generador, porque los transportadores usaban ese dinero cuando se quedaban sin efectivo. Internacional Logística falló en la implantación de políticas claras con los transportadores y por eso se hizo cargo de la mayor parte del dinero faltante en la operación. Al hacer la investigación para el presente escrito se encontraron correos que comprueban esta situación aunque no se encontraron registros centralizados de las novedades presentadas, ni los despachos totales realizados. Finalmente, ocho meses después de terminada la relación, aún se estaban pagando las pérdidas.

3.1.7 Clientes menores.

Son clientes a los que se les realizan despachos ocasionales, pero la relación comercial no se ha podido consolidar, en parte porque no se ofrecen los servicios que realmente se necesitan.

3.1.7.1 Tamahití.

Es una empresa dedicada a la comercialización de ayudas didácticas para instituciones educativas en Bogotá y en Cundinamarca; usualmente se contratan servicios masivos a final de

año. Ellos no hacen envíos regulares a los mismos destinos, sino que lo hacen esporádicamente a diferentes lugares, es decir, lo que mejor se adapta a sus necesidades es un servicio de paqueteo, para lo cual Internacional Logística no tiene la infraestructura requerida.

3.1.7.2 Servicios Mecatrónicos.

Se encarga de reparar electrodomésticos dañados de instituciones educativas. En el periodo de realización de este proyecto, solamente se contrató un servicio. A pesar de que no hubo quejas importantes, no se volvieron a requerir más órdenes de transporte.

3.1.7.3 Metrolog.

Es una empresa dedicada a la reutilización de estibas hechas de madera, con el objetivo de evitar quemas a cielo abierto. La mayoría de los envíos se hacen hacia Barranquilla o Bogotá. En este tiempo se requirieron menos de cinco envíos, no se hicieron más por falta de disponibilidad de vehículos.

Como anotación final a esta sección, es imposible implementar los cambios sugeridos en la literatura consultada si se sigue perdiendo la información. A continuación la tabla resumen.

Tabla 2

Descripción de los clientes actuales de Internacional Logística

	Danny	**Belcorp**	**Amelissa**	**Marcel-France**	**Tamahití**	**Servicios Mecatrónicos**	**L'Eudine**	**Metrolog**
Servicio prestado	Masivo y distribución	Distribución	Distribución	Distribución	Masivo	Distribución	Masivo	Masivo
Fecha de entrega pactada	Se cumple	Se tiene que cumplir.	Al que menos se le cumple	Se cumple, pero no hay datos fiables	Se cumple. Facturación esporádica	Se cumple. Facturación esporádica	Cumplimiento con reservas	Se cumple. Facturación esporádica
Destinatario	Consultoras o Interbases	Consultoras	Consultoras o Interbases	Salones de belleza	Centros de educación infantiles	Centros de reparación	Centros de acopio	Clientes finales
Lugar de despacho	Fábrica de Danny en Medellín	Planta de Belcorp en Tocancipá	Planta de Amelissa en Medellín	Fábrica de Marcel France en Bogotá.	Planta de producción de Tamahití	Jardines infantiles	Bodega en B/quilla	Clientes Finales
Calidad del servicio	Bueno. Datos de entregas no del todo fiables	Excelente. Estándares de cumplimiento se cercanos al 97 %	Aceptable. No se vigila tan de cerca	Excelente. Aunque no existen datos fiables	Excelente	Bueno.	Bueno. Algunas quejas	Bueno No siempre hay disponibilidad de carros
Novedades	Disminuye. Las reuniones menos frecuentes.	Disminuye. Muchas son responsabilidad del generador.	Estable. No hay registros fiables.	Disminuye, no se cuentan con registros fiables.	No se han presentado.	Disminuye	Estables. Impuntualidad	No hay registros fiables.
Seguimiento	Casi en tiempo real, con ayuda del sistema y el *in house*. Boleta de entrega requerida.	Casi tiempo real. El sistema posibilita la georreferenciación del lugar de entrega y foto de quien lo recibe	Casi manual. Se exige la boleta de entrega, pero falta más supervisión	Casi manual. Declinaron sistematizar la operación Boleta exigida	Casi en tiempo real. Como son servicios masivos, existe el control	Casi manual	Casi en tiempo real, aunque se presentan retrasos	Poco seguimiento. Falta más control
Manejo de PQRS	*In house*, se enfoca más en la consultora	Operaciones Se enfoca más en el generador	Quién reciba la novedad Enfocado en generador	Directamente a los socios. Enfocados al generador	Operaciones. Se enfoca en el generador	Comercial. Se enfocó al generador	Operaciones. Se enfoca al generador	Operaciones. Enfoca al Generador

	Danny	Belcorp	Amelissa	Marcel-France	Tamahití	Servicios Mecatrónicos	L'Eudine	Metrolog
Forma de pago	Contado. Por implementar crédito.	Crédito, nuevas entran con contado	Crédito, nuevas entran con contado	Crédito, nuevas entran con contado	Contado	Crédito.	Servicio masivo	Servicio Masivo
Zonas de operación	Todo el país excepto San Andrés	Algunas zonas de Bogotá, pueblos aledaños, Honda y Puerto Boyacá	Parte de Bogotá, pueblos cercanos Honda y Llano	Bogotá en zonas con problemas de orden público	Pueblos cercanos a Bogotá	Bogotá	Costa Atlántica, B/quilla	Bogotá y B/quilla
Tipo de relación	Humana y cercana.	Humano y cercana. Se supervisa mucho	Humana, pero distante.	Humano pero distante. Falta formalizar	Humana y cercana	Humana, pero distante.	Humana, pero se ha perdido.	Humana, pero distante.
Adaptación	Han crecido de la mano y el sistema se hizo a su medida	El sistema se hizo a su medida. Total adaptación	Buena adaptación, aunque falta control	Buen nivel, pero no se hizo una buena negociación	Necesitan paqueteo, servicio no disponible	Muy esporádica	Por geografía, no se ha podido	Se ha adaptado, pero ventas bajas
Comunicación	Excelente. Pocos malos entendidos	Excelente, como lo exigen.	Buena, Se presentan malos entendidos y no se responde rápido	Buena, pero falta definir canales de comunicación y formalizar.	Excelente	Buena	Aceptable Falta definir canales de comunicación	Buena, pero puede mejorar.
Plataforma tecnológica	Nació para cubrir sus necesidades y se hicieron varios regalos.	Se hizo otro sistema a su medida. El más completo.	Se ha adaptado al sistema de Danny, pero no se usa tanto.	Declinaron usar el sistema de Información	No se les ha ofrecido	No se les ha ofrecido	Se usa muy poco, y es mediano necesario	No se les ha ofrecido, aunque la necesitan
Cumplimiento de entrega	Alto, pero en zonas apartadas falla	Alto, como lo exigen	Bueno, aunque es el cliente con menos seguimiento	Alta, pero hay poca formalidad	Alto	Alto	Mediano, falta ser puntuales	Bueno, pero hay quejas

	Danny	Belcorp	Amelissa	Marcel-France	Tamahití	Servicios Mecatrónicos	L'Eudine	Metrolog
Seguridad en las zonas	Se entrega en todo el país	Hay zonas con problemas de orden público, pero es bueno	Hay buena seguridad en las zonas manejadas	Se manejan las peores zonas de Bogotá.	No aplica para el cliente	No aplica para el cliente	Se maneja la costa Caribe	Hay un buen nivel de seguridad
Seguimiento en tiempo real	En proceso de implementación	Se exigió al comienzo de la relación	No se ha podido implementar	Declinaron la oferta	No se ha necesitado	No se ha necesitado	Se hace. Falta implementación	Hace falta dentro de la operación
Trazabilidad	Se maneja al 100 % pero falla en la veracidad de la operación	Es la mayor exigencia en la operación de Belcorp. Maneada al 100 %	Se maneja, pero no al nivel de los principales clientes	Se maneja manualmente y no hay datos fiables, en este caso	No se ha sabido ofrecer.	No se ha sabido ofrecer	Se hace seguimiento detallado, al 100 %	Se hace un seguimiento al 100 %

Fuente: elaboración propia

3.2 Entrevistas al cliente interno

Muchas empresas se enfocan en sus clientes, pero se olvidan de sus empleados. Internacional Logística tiene problemas con la rotación de personal, se podría pensar que esta es una dificultad que todas las empresas enfrentan actualmente, pero la realidad es otra: desde el momento que se dio comienzo a este proyecto hasta su finalización, renunciaron once personas. Desde ese instante hasta el presente se han ido otras nueve, números desproporcionados, si se tiene en cuenta que la empresa tiene menos de treinta empleados directos. Quienes han salido en promedio duraron nueve meses y solamente seis de los veinte duraron más de un año.

Por eso la rotación de personal se constituye como el principal costo oculto de la empresa. A pesar que todos los procesos se ven afectados, nadie se ha sentado a calcular la cifra real de las pérdidas. No solamente están los gastos obvios como indemnizaciones, avisos publicitarios para llenar las vacantes, tiempo invertido en selección y verificación de hojas de vida, entrevistas, exámenes de ingreso, costos de archivo, tiempo necesario para capacitar al personal y poner a su disposición todas las herramientas del sistema para poder realizar sus funciones; están los menos evidentes como la baja producción mientras el reemplazo se acomoda a su nuevo cargo, los negocios perdidos si está en el departamento comercial, errores por inexperiencia, carga adicional de trabajo para los empleados mientras se consigue un reemplazo, reacomodación de los clientes a su nuevo contacto dentro de la empresa, etc.

Como se dijo anteriormente, los departamentos de servicio al cliente actuales no solamente incluyen al cliente externo sino al interno. Aunque en el primer momento no se contempló al cliente interno como uno de los enfoques del proyecto, el alto índice de rotación de personal lo hizo necesario. Esta encuesta se debería practicar al menos una vez al año y no por el departamento de gestión humana sino por servicio al cliente para de darle más imparcialidad a los resultados.

Las preguntas sugeridas son:

1 ¿Cómo se siente en el trabajo?

1.1. ¿Contento?

1.2. ¿Motivado?

2. ¿Tiene claridad sobre los motivos de la empresa?

3. ¿Sabe qué espera la empresa de usted para cumplir esos objetivos?
4. ¿Cuenta con las herramientas para hacer bien su trabajo?
5. ¿Cuenta con las habilidades para hacer bien su trabajo?
6. ¿Siente qué sus opiniones son tenidas en cuenta? Dar ejemplos y profundizar.
7. ¿Siente qué lo que hace usted para la empresa es importante?
8. ¿Cómo son sus relaciones con:
   8.1. ¿Sus compañeros?
   8.2. ¿Sus jefes?
   8.3. ¿Sus colaboradores?
      8.3.1. ¿En su área?
      8.3.2. ¿En otras áreas?
9. ¿Qué cree que debería cambiarse?
10. Comentarios adicionales.

Estas preguntas se utilizaron para conocer las necesidades, estado y opiniones del personal de la empresa. A continuación se presentan quejas más recurrentes del personal.

1. **¿Se siente contento?:** en general el personal de la empresa no se siente contento con su trabajo. Entre las causas están: burocracia, desorganización en los procesos, cronogramas, papeleo, etc.; el mal funcionamiento del sistema de información, promesas realizadas las entrevistas de selección que a la postre nunca se cumplieron, mal ambiente laboral y no existe la voluntad de trabajo en grupo. Finalmente, la carga laboral es muy pesada y muy mal remunerada, especialmente en los departamentos de operaciones y TIC.
2. **¿Se siente motivado?:** aunque la mayoría de los colaboradores de la empresa dicen estar motivados con su trabajo, los altos índices de rotación de personal demuestran lo contrario. Dentro de las causas están la desorganización, la falta de reglas claras de comportamiento en la empresa, el trabajo puede llegar a ser monótono y repetitivo, salarios bajos, horario de más de diez horas y tareas agotadoras. Quienes están motivados lo están porque es una empresa en expansión, sus funciones les gusta y sienten que hay mucho por aprender**.**
3. **¿Conoce los objetivos de la empresa?:** la gran mayoría no los conoce, incluso muchos de los que llevan trabajando en la empresa por años. Es normal que el personal se queje

del desorden y falta de trabajo en equipo, si nadie tiene clara las metas. Es urgente crear actividades de interiorización de los objetivos.

4. **¿Sabe qué espera la empresa de usted?:** a pesar del desconocimiento generalizado de los objetivos, la gran mayoría sí sabe qué es lo que la empresa requiere de ellos para cumplir sus metas. Esta puede ser una de las causas de la dificultad de trabajar como un verdadero equipo que persiga una sola meta. Aun así, es necesaria la interiorización de los objetivos.
5. **¿Tiene las herramientas para hacer su trabajo?:** la mayoría de los colaboradores se quejan de la falta de herramientas para hacer su trabajo. Las quejas se concentran en: falta de capacidad del sistema de información, no hay un departamento de servicio al cliente ni comercial, alta rotación de personal, falta de organización en los cronogramas, formas de trabajo, almacenamiento, archivo; equipos tecnológicos desactualizados, equipos de pruebas, mejores desarrollos tecnológicos, gestión interna de procesos, automatización del día a día, mejor aprovechamiento de los recursos, falta presupuesto, auxiliares en operaciones y un archivador.
6. **¿Tiene las habilidades necesarias para cumplir con su trabajo?**: gran parte del personal de la empresa afirma contar con las habilidades para cumplir con sus funciones. Pero aun así la gran mayoría sienten que les falta algo para ser los candidatos idóneos para el cargo. Muy pocos sienten que la empresa desea crecer a la par con sus empleados, por eso se debería apoyar este deseo para el beneficio de todos.
7. **¿Sus opiniones son tenidas en cuenta?:** en este aspecto los miembros tienen opiniones muy divididas. La mayoría dice que las tienen en cuenta en su área, pero no más allá. Depende también si el líder del departamento es receptivo a las sugerencias o no, pero en general las opiniones se miran de largo. Para implementar la cultura de servicio al cliente de una forma efectiva, se debe crear un ambiente donde todos sean tenidos en cuenta. Por no tener las opiniones se crea desinterés dentro del trabajo, sienten que no ha habido cambio en la empresa, no se quieren implementar métodos diferentes en el día a día, se crea desmotivación.
8. **¿Usted es importante para la empresa?:** la desmotivación en el personal es evidente: la mayoría no se siente importante para la compañía. Saben que su trabajo es necesario, en mayor o menor medida, pero no sienten preocupación real de la organización hacia sus

necesidades reales. Las principales causas de este hecho son un entorno desmotivante y descrédito al trabajo desempeñado. La mayoría creen que hace falta reconocimiento cuando las cosas se hacen bien y se enfatiza mucho cuando se cometen errores.

9. **Relaciones con compañeros:** en general son buenas, aunque se presentan roces dentro del equipo y la mayoría procura mantener las distancias, haciendo evidente lo difícil que es crear grupos de trabajo en Internacional Logística. Los problemas se presentan falta de compañerismo, compromiso, proactividad, independencia y los líderes no tienen una buena actitud al corregir a sus subalternos.
10. **Relaciones con los jefes:** la mayoría dicen tener buena relación con ellos, pero en el tiempo empleado para el diseño del departamento se pudo comprobar la tensión existente en muchas áreas de la empresa. Las causas más frecuentes de son: jefes humillantes, roces porque siempre quieren tener la razón, no existe buena comunicación ni entendimiento mutuo y choques a nivel profesional.
11. **Relaciones con los colaboradores del área:** este es otro ítem donde las opiniones están divididas aunque la tensión es evidente en muchos departamentos. Se presentan malos entendidos porque los líderes quieren personal independiente, proactivo, y más creativo estilos diferentes para trabajar y cuando alguien no cumple su función específicas.
12. **Relaciones con las diferentes áreas:** existen varios departamentos dentro de la compañía que tienen relaciones laborales muy tensas porque manifiestan falta de proactividad y compromiso, La principal queja se produce por el nivel exigido por Internacional Logística a sus empleados por un sueldo bajo. Varios manifestaron su inconformidad con: falta de manejo adecuado en recursos humanos, operaciones siente que no tiene apoyo dentro del resto de la empresa y falta integración en los diferentes departamentos para alcanzar el objetivo final.
13. **¿Se debería cambiar la forma de hacer su trabajo?:** en muchos departamentos los procesos están desactualizados o no hay procedimientos adecuados que llenen las necesidades de la empresa. Hay bastante desinterés en cuanto a proponer nuevas soluciones: nivelar el salario, modernizar el sistema de información, planear mejor las actividades, mejorar los métodos de negociación con los clientes, ser más eficaces, pulir más la operación, desarrollar métodos de reconocimiento a los colaboradores, orientar la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos, mayor planeación, actualizar los

procedimientos, respetar los cronogramas de los diferentes departamentos, trabajar en equipo y ordenar los procesos.

14. **Comentarios adicionales:** fueron varios los temas que se tocaron constantemente durante las entrevistas al personal, como el bajo nivel salarial. No se garantiza una estabilidad real, la compañía no se preocupa por crecer junto con sus empleados, las malas negociaciones con los clientes externos dificultan mucho el trabajo, no se han definido claramente los objetivos de la empresa ni de los departamentos, no hay una correcta jerarquización de las tareas pendientes en el día a día, las decisiones que se toman se hacen más basados en la antigüedad de los empleados y no en los méritos que cada uno tiene, no hay trabajo en equipo, existe mucha repulsión al cambio, sobre todo en los empleados antiguos; el ambiente laboral puede llegar a ser muy denso, existe bastante desorden en los procesos, no hay reglas de juego establecidas claramente y las pocas que hay no siempre son respetadas por todo el personal, hay mucha tanta desmotivación dentro del personal que no les interesa hacer mejoras a la empresa o proponer soluciones creativas en el día a día, las relaciones con los jefes pueden llegar a ser difíciles en muchos casos, no hay un adecuado sistema de reconocimiento cuando se hace bien el trabajo, la carga aboral es desmedida, comparada con el nivel salarial recibido; el trabajo en el área logística es agotador y muchas veces no se recibe apoyo de los demás departamentos y, finalmente, muchos de los procedimientos están desactualizados.

La tabla a continuación resume las principales quejas del personal, los aspectos que siempre se mencionaron por el personal en las encuestas En la sección 4.2 se explicaran todos los planes de acción con cada aspecto mencionado y en la sección 4.7.2 se plantean soluciones para estos inconvenientes.

Tabla 3

Resumen de aspectos encontrados en la encuesta de satisfacción

Equipo de trabajo	Estrategia	Indicadores	Personal	TIC	Procedimientos	Políticas	Infraestructura
Revisión de las tareas basadas en los objetivos.	Los empleados desconocen los objetivos de la compañía.	Los indicadores deben estar enfocados hacia el cliente.	La remuneración de las horas extras no está bien diseñada.	Mejorar la capacidad del servidor (en proceso).	Bastante burocracia para hacer las cosas.	Puede haber una falla en el proceso de contratación.	Falta el departamento comercial.
Personal Proactivo e independiente.	Evaluar el cumplimiento de la misión.	Los indicadores de servicio al cliente están incompletos.	Clima de confianza para que todos sientan que sus opiniones son tenidas en cuenta.	Reprocesos cuando el sistema se cae.	Proceso de facturación muy complejo.	Llamados de atención.	Presupuesto muy ajustado.
Integración.	La misión no está interiorizada.	Los indicadores de TIC no generan valor a la empresa.	En general hay un buen clima de trabajo.	Más herramientas tecnológicas a contratistas.	Falta más orden en los procedimientos.	Área de contabilidad desorganizada.	Sistema de seguridad.
Cultura de trabajo en equipo.	Motivar al personal.	Revisión general de indicadores	En general todos sienten que el salario es bajo comparado con el mercado.	No siempre se cuentan con los equipos.	Fallas en el sistema de gestión de calidad.	Falla la gestión interna de procesos.	Faltan recursos para facilitar el desarrollo de las TIC.
Ejercicios para dar a conocer los objetivos.	No hay claridad del valor agregado.		El personal desea crecer en sus carreras, pero no siente apoyo.		Manejo desorganizado de la papelería.	Falta cultura de servicio al cliente.	
Incentivar el trabajo en equipo	Examinar las tendencias del mercado.		Los líderes se quejan de falta compromiso, cumplimiento, etc.			Falta planeación.	
Incumplir una tarea afecta al resto.	Planeación.		Optimizar las capacidades de los colaboradores.			Planes de inducción.	
Respeto a los cronogramas de trabajo.	Orden.		Horarios extenuantes para el área de operaciones.			Manejo del personal.	
			Alta rotación de personal.				

Fuente: elaboración propia

3.3 Análisis de la brecha

La misión de una empresa es su razón ser. Pero a lo largo del tiempo surgen diferencias entre la misión y lo se hace. Con el objetivo de hacer lo enunciado se descompuso la misión en sus partes básicas y se citó una reunión con los líderes del departamento con el objetivo de conocer el cumplimiento real de cada ítem y elaborar planes para lograr que el cumplimiento sea del 100 %. La misión de la compañía es:

> En Internacional Logística S.A.S prestamos servicios integrales de transporte y logística. Contamos con un equipo interdisciplinario idóneo a fin de satisfacer las necesidades actuales de nuestros aliados estratégicos, con una infraestructura física, logística y tecnológica que nos permite ofrecer un servicio de excelencia. Todas nuestras actividades las realizamos garantizando el cumplimiento de las normas aplicables. (Internacional Logística S.A.S., 2016)

Con el objetivo de cerrar la brecha se citó a una reunión con las cabezas principales, de modo que sean ellas quienes califiquen el cumplimiento de la misión y quienes diseñen lo planes de acción para cerrarla. La tabla a continuación muestra el formato usado para esa reunión.

Tabla 4
Descomposición de la misión

Misión	Calificación individual	Calificación grupal
Prestamos servicios integrales de transporte		
Prestamos servicios integrales de logística		
Equipo interdisciplinario idóneo		
Satisfacción de nuestros aliados estratégicos		
Infraestructura física		
Infraestructura tecnológica		
Infraestructura logística		
Servicio de excelencia		
Cumplimiento de las normas aplicables		

Fuente: elaboración propia

En la primera reunión fue con los socios fundadores y la segunda con los líderes de departamento, incluyendo a la analista de tráfico, debido a su antigüedad. En los anexos están las calificaciones que cada líder dio a los aspectos de la misión. La tabla a continuación resume las calificaciones individuales y la calificación grupal a la que se llegó en la reunión.

Tabla 5

Calificaciones al examen de la brecha

Misión	Socio José	Socio Daniel	Dirección	Logística	G. Financiera	G. TIC	RRHH	Tráfico	G. Calidad	SAC	Calificación grupal
Prestamos servicios integrales de transporte 1	3	6	6	6	8	6	6	8	8	8	**5**
Prestamos servicios integrales de logística 2	3	6	6	6	7	6	6	8	8	8	**6**
Equipo interdisciplinario idóneo 3	8	7	8	4	8	7	8	8	10	7	**8**
Satisfacción de nuestros aliados estratégicos 4	8	8	9	6	7	7	8	5	8	9	**7**
Infraestructura física 5	7	8	7	8	8	8	7	8	8	10	**8**
Infraestructura tecnológica 6	7	8	7	6	6	5	9	9	9	7	**7**
Infraestructura logística 7	5	7	7	5	8	6	8	7	9	8	**7**
Servicio de excelencia 8	7	8	8	6	7	7	8	8	8	8	**8**
Cumplimiento de las normas aplicables 9	8	8	7	5	8	9	7	8	9	10	**7**

Fuente: elaboración propia

Es evidente que Internacional Logística está lejos aún de cumplir la misión a cabalidad. A continuación se

Tabla 6
Evaluación de la brecha por departamentos

Misión	Socio Daniel	Socio José	Dirección	Operaciones	G. Financiera	G. TIC	G. Humana	G. Calidad	SAC
1	Solamente se presta *cross docking*, distribución y semimasivo.	Los servicios prestados todavía son muy básicos: transporte como el área tecnológica.	Integral tiene que ver con el manipuleo. Es necesario ofrecer mejor trazabilidad y servicio postventa.	Los servicios integrales de transporte son todas acciones involucradas, que aún no se prestan.	Se es bueno en lo que hace. No se debería poner un rasero tan duro.	Solamente se cumple con prestar una pequeña parte del transporte integral.	Todavía falta mucho para prestar servicios integrales.	Los servicios prestados son pocos, las actividades se hacen muy bien.	La opinión de los clientes sobre la empresa es buena.
2	Todavía no se prestan servicios de embalaje, almacenamiento, etc.	La logística prestada por la empresa es aún muy básica en todo sentido.	Solamente se prestan distribución. La misión podría estar mal definida.	Es necesario definir el mercado al que la empresa le apunta, antes de saber si se prestan.	La discusión debería centrarse en lo que se hace bien, no en lo que no se hace.	La integralidad son servicios multimodales, que actualmente no se presta.	N/A	Las actividades logísticas prestadas por la empresa se hacen bien.	Aunque se presta una pequeña porción de los servicios logísticos existentes, lo hace bien.
3	El 70 % de los empleados están comprometidos y dan más de lo que se pide. Falta por mejorar el otro 30 %.	Hay un grupo bueno. Falta más en el equipo de trabajo.	No siempre las capacidades van de la mano con la idoneidad. En la empresa hay muy buen talento humano.	La empresa ha sido blanda en los criterios de selección de personal. Es necesario refinarlos.	El personal ha estado a la altura, pero nunca se va a poder llegar a la perfección.	El personal está calificado, pero falta capacitación y más compromiso.	Los salarios son bajos. Y los mejores candidatos no son baratos.	Las evaluaciones realizadas del personal arrojaron excelentes resultados.	Uno de los grandes problemas de la empresa es la alta rotación de personal.

Misión	Socio Daniel	Socio José	Dirección	Operaciones	G. Financiera	G. TIC	G. Humana	G. Calidad	SAC
4	Hay pocos aliados. Los contratistas y clientes están satisfechos. Hay cierto grado de incumplimiento.	Totalmente de acuerdo con Daniel.	Los aliados empleados, bancos, proveedores no se han quejado. Falta medir mejor la satisfacción del cliente.	Falta conocer la opinión del real cliente y de allí se puede comenzar a elaborar planes de acción.	Los clientes tienen el control. Se debería evaluarlos para saber su conveniencia.	Hay varios aspectos a mejorar, como calidad de respuesta y mejores acuerdos.	Se cumplen la mayoría de requerimientos de los clientes.	Los clientes nunca van a estar completamente satisfechos. Pero los clientes sí lo están.	Los clientes están satisfechos. Falta profundizar relaciones con los clientes menores.
5	Falta más infraestructura, para distribución es aceptable. Se necesita más espacio y muelles de descarga.	La empresa falla no ofrecer servicios integrales.	La calidad de infraestructura, sistema de vigilancia, etc. La bodega está desaprovechada.	Está sobredimensionada, se desaprovecha mucho espacio.	Las instalaciones dan abasto para la operación.	Es buena, la operación no sobrepasa la capacidad instalada.	Falta varios accesorios como banda fija, más orden etc.	Cumple con las especificaciones para satisfacer a los clientes.	Es adecuada para cumplir las exigencias de los clientes. Está desaprovecha.
6	Todavía estamos cortos para el potencial. Las aplicaciones todavía están muy básicas.	De acuerdo con Daniel.	Aún falta más desarrollo en la aplicación, está desactualizado.	La empresa no se actualiza al ritmo de la industria, falta más planeación a futuro.	La aplicación se ha desarrollado a la medida de los clientes.	Hace falta mejores servidores, equipos, redes. No se avanza al ritmo del sector.	Al sistema le hace falta mucha agilidad.	Las aplicaciones tienen muchas herramientas y son muy útiles para los clientes.	La aplicación se cae constantemente. Todavía es muy básica.

Misión	Socio Daniel	Socio José	Dirección	Operaciones	G. Financiera	G. TIC	G. Humana	G. Calidad	SAC
7	Falta mucho para prestar servicios logísticos. Se debería explotar mejor los recursos existentes.	Se desaprovecha mucho el potencial que se tiene.	Para la distribución está bien, pero no para los servicios que la empresa quiere prestar.	No es ideal para los clientes que se tienen.	La infraestructura está sujeta al personal y no se dispone de él.	No se tiene la infraestructura logística básica.	Falta mucho.	Los recursos son buenos. Todo lo que se presta se hace bien.	Falta aprovechar mucho más el potencial de los recursos.
8	Se tiene que motivar a los empleados a realizar sus tareas con excelencia.	Falta más compromiso por parte de los empleados.	El Servicio cumple con los estándares requeridos, pero falta dar la extra milla.	Aún hay muchos aspectos por mejorar.	Este es el resumen de cumplimiento de la misión y se hace.	Aunque en general el servicio es bueno, hay que mejorar.	Falta mucho más.	Falta servicio al cliente. No hay información clara y precisa.	El gran cuello de botella es la rotación de personal y las malas negociaciones.
9	En algunas ocasiones es necesario pasar por alto ciertas normas para poder conseguir carros.	Para trabajar se necesita pasar por alto algunas normas.	Falta hacer énfasis en el sistema de calidad, falta cultura de seguridad.	Falta exigir más a los proveedores de servicios en el aspecto legal.	Se trata de ser más papista que el papa, pero no siempre se puede.	Se cumple con toda la normativa vigente y de seguridad vial.	Es necesario implementar bien el sistema de seguridad vial.	El sistema de gestión de calidad es deficiente.	Es evidente que la empresa se esfuerza por cumplir toda la normatividad vigente.

Fuente: elaboración propia

En la sección 4.7.1 se explicarán los planes de acción para cerrar la brecha.

3.4 Entrevistas a los diferentes departamentos

El éxito del departamento cliente depende en gran medida de la forma como se relacione con el resto de la empresa: no puede convertirse en una rueda suelta, sino que debe ser una pieza fundamental dentro del engranaje para beneficio tanto a los clientes internos como a los externos. Para realizarlo se citaron reuniones con cada departamento para conocer las necesidades. Estos son los resultados y el consenso al que se llegó.

3.4.1 Departamento de logística.

Logística es el área encargada de los procesos de la empresa. Debe ser una relación de apoyo total, comunicación fluida y constante, con el objetivo de asegurar el cumplimiento de la promesa hecha al principio de la relación. Mientras que operaciones se encarga de realizar los despachos, servicio al cliente mide la efectividad, centraliza la información y hace seguimiento de los servicios prestados para convertirse en la voz del generador dentro de la empresa. También es necesario que sea el puente de comunicación entre los generadores y el área de logística. Debe ser un área proactiva que resuelva las novedades incluso antes de presentarse y de así estabilizar la percepción del servicio. El objetivo común de los departamentos es la satisfacción de los generadores, asegurando la continuidad de la relación comercial:

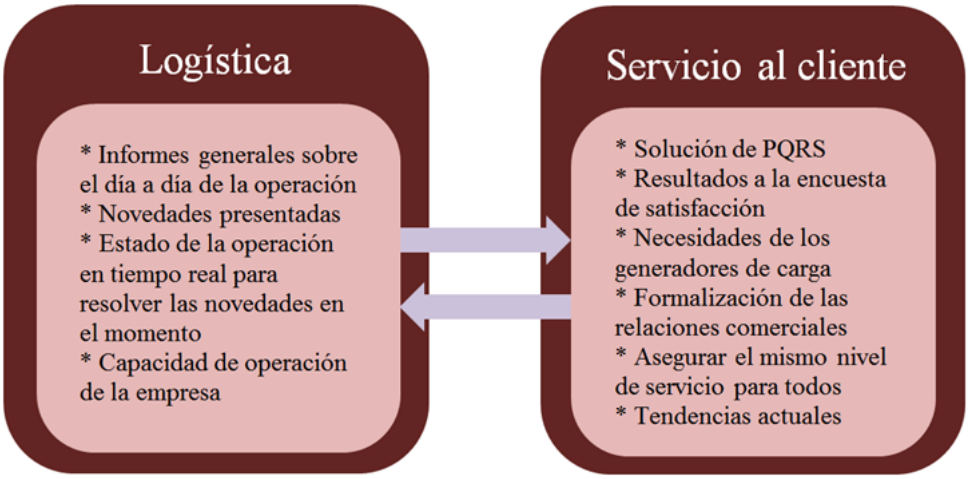


Figura 20. Flujo de información entre Logística y servicio al cliente
Fuente: elaboración propia

3.4.2 Departamento comercial.

El área comercial se encarga de conseguir nuevos clientes, no de resolver PQRS. Esa es función de servicio al cliente, que también se encarga de mantener la relación en el largo plazo y evitar que se hagan promesas que no se puedan cumplir; debe estar presente en las reuniones de negociación con los nuevos generadores de carga, es decir, evitar desde el comienzo de la relación que se presenten las deficiencias uno, tres y cinco del modelo Servuqual. Junto con operaciones, deben examinar cuáles son los generadores indicados para iniciar relaciones comerciales y evitar los errores cometidos anteriormente. Una vez firmado el contrato, servicio al cliente es el encargado de mantener la relación con el generador y ayudar durante el periodo de adaptación a alcanzar rápidamente los niveles de eficiencia deseados. En el tiempo de realización del proyecto hubo dos jefes del departamento comercial, quienes no duraron más de tres meses. Cuando se estaba por culminar el diseño del área, renunció la segunda jefa comercial, lo que impidió al departamento de servicio al cliente pasar a manejar las relaciones con los generadores y elaborar una estrategia conjunta para conseguir más clientes.

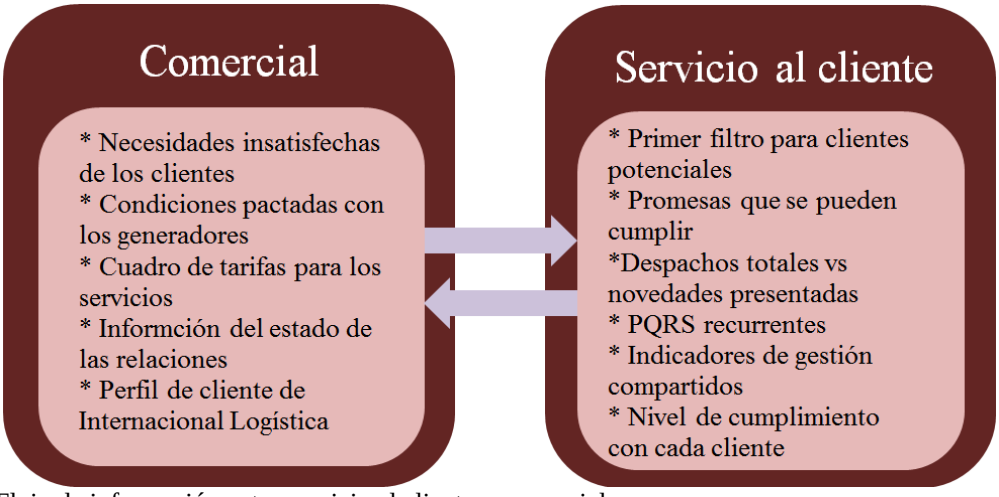


Figura 21. Flujo de información entre servicio al cliente y comercial
Fuente: elaboración propia

3.4.3 Gestión TIC.

Uno de los pilares fundamentales en el crecimiento de Internacional Logística ha sido el desarrollo de su propio sistema de información y su aplicación *Interonline*. La aplicación se ha hecho a la medida de los generadores, sin que ellos tengan que hacer pagos adicionales por nuevos desarrollos. La importancia radica en que estos avances añaden valor a la operación porque ahorran tiempo y facilitan el control en tiempo real. En un sector tan competitivo como es el de transporte, la innovación es la clave para evitar que los servicios ofrecidos por la empresa se conviertan en *commodities*.

Se busca que TIC sea el apoyo fundamental de servicio al cliente para la resolución de novedades asegurando la trazabilidad y el funcionamiento de las aplicaciones. Un error cometido fue pensar en el cliente externo y no en el interno; para solucionarlo, se propone desarrollar un CRM a la medida de la empresa, basado en tener en cuenta todas las variables que intervienen en la operación.

Internacional Logística pudo crecer gracias a no haber cobrado muchos de los desarrollos de las aplicaciones pero ya se ha alcanzado el nivel donde se pueden cobrar estos desarrollos a los nuevos generadores, adaptándolos a las tendencias actuales de fidelización como la ludificación. Finalmente, servicio al cliente se encarga de evaluar el funcionamiento de la aplicación.

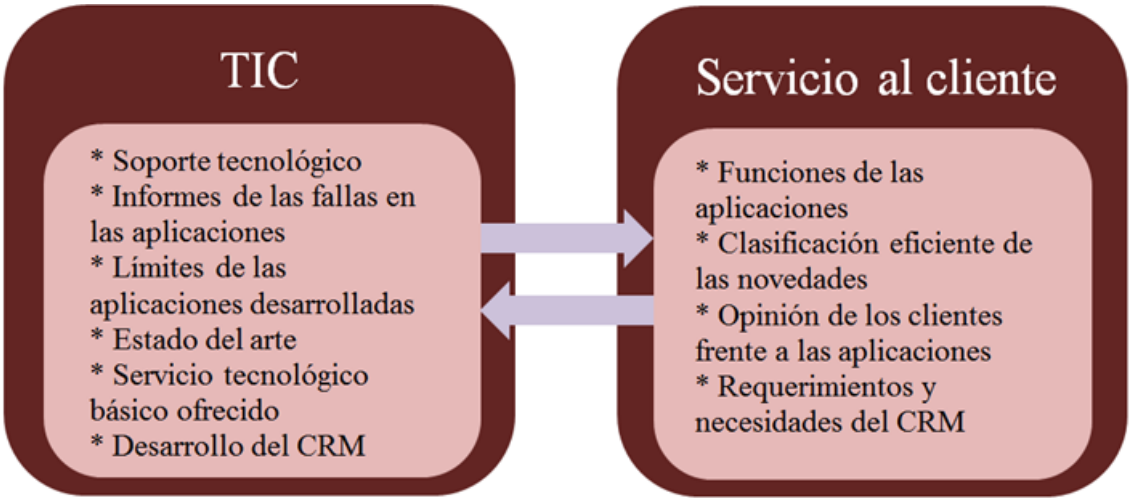


Figura 22. Flujo de información entre TIC y servicio al cliente
Fuente: elaboración propia

3.4.4 Calidad.

La relación de servicio al cliente con calidad se basa en auditar los procesos de la empresa, el cumplimiento de los planes de acción cuando se detecten errores y asegurarse de llegar al nivel de eficacia deseado. Es una relación donde calidad debe estar al pendiente de los niveles de servicio presentados, acompañar al departamento en la elaboración de planes de acción cuando los estándares de servicio no se cumplan, además de vigilar la aplicación de los mismos y el cumplimiento para que no se vuelvan a presentar las novedades.

Calidad tiene como misión ser el auditor general de la atención brindada a los generadores y quien vigile el cumplimiento de las promesas pactadas al principio de la relación.

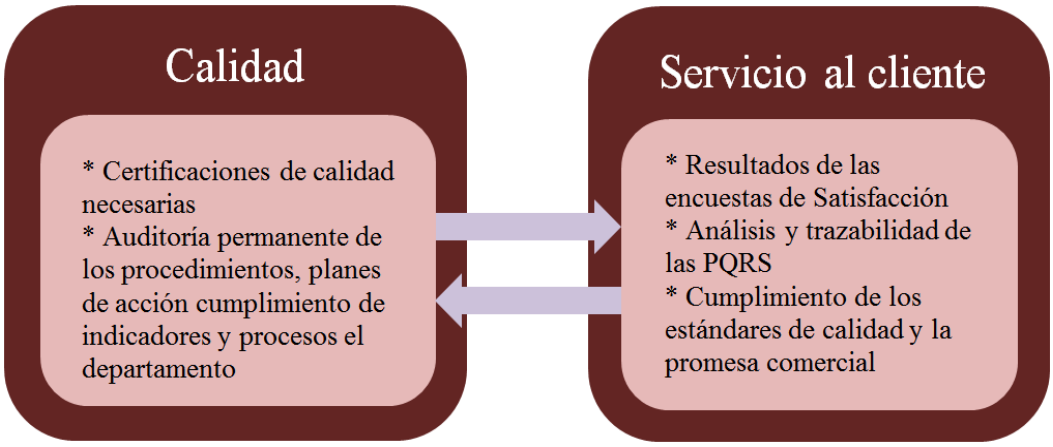


Figura 23. Flujo de información entre calidad y servicio al cliente
Fuente Elaboración propia

3.4.5 Gestión financiera.

Contabilidad se encarga del flujo financiero de la empresa y detectar cuál es la rentabilidad real de los generadores. Como ya se mencionó, un buen servicio al cliente impacta positivamente la rentabilidad de la empresa (Christopher, 2011). Es el área que demuestra si el servicio prestado es el adecuado, y cuáles son los requerimientos que Internacional Logística puede cumplirle a sus clientes sin incurrir en gastos innecesarios. También hace la evaluación sobre la aplicación de estrategias de fidelización y con cuáles clientes es posible.

Servicio al cliente es el encargado de controlar los tiempos de facturación, así como su fiabilidad. En un símil con el departamento de TIC, contabilidad está más enfocada a saber si las facturas se emiten a tiempo y bien.

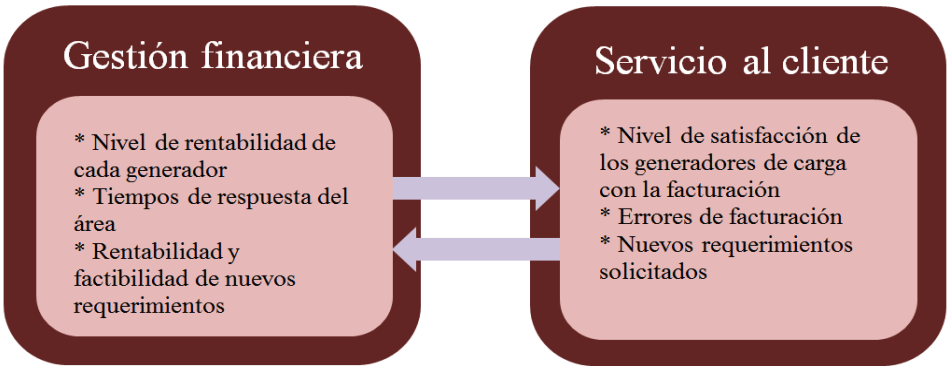


Figura 25. Flujo de información entre contabilidad y servicio al cliente
Fuente: elaboración propia

3.4.6 Gestión humana.

Servicio al cliente también se preocupa por el nivel de satisfacción del cliente interno, a fin y al cabo ellos son la cara de la empresa ante los generadores. El objetivo común entre los departamentos debe ser el asegurar la satisfacción del cliente interno debido a los niveles de rotación de personal tan altos. Recursos humanos es quien se encarga de proveer el personal idóneo para cada cargo verificando los perfiles.

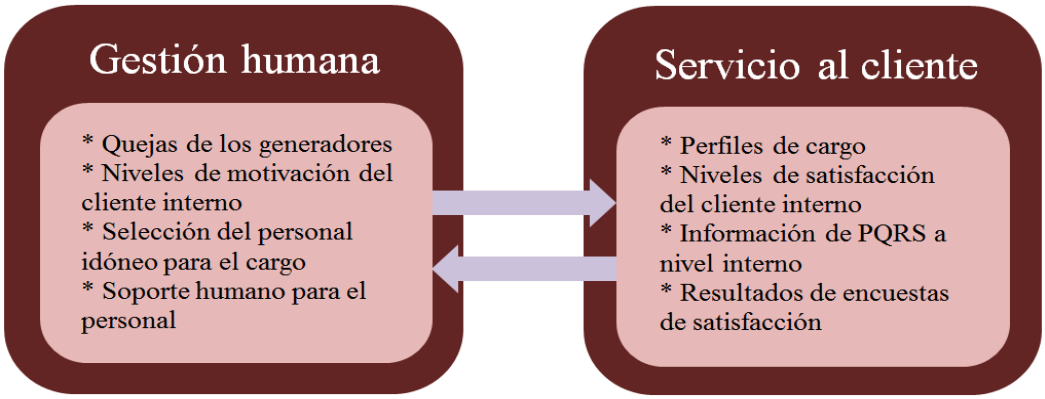


Figura 24. Flujo de información entre gestión humana y servicio al cliente
Fuente: elaboración propia

3.4.7 Dirección general.

La dirección de la compañía es la encargada de darle una orientación adecuada y quien da la visión de lo que debería ser el servicio al cliente dentro de la empresa. Es la gerencia quien toma las decisiones estratégicas y define, dependiendo del nivel de facturación y la rentabilidad de la empresa, la estrategia de fidelización con los clientes. La deficiencia uno del modelo de Servqual se refiere a las diferentes percepciones del servicio entre la gerencia y los clientes. El objetivo de servicio al cliente debe ser el de dar información real para que la gerencia sepa cuál es el servicio real que se está prestando y dar informes periódicos sustentando este hecho.

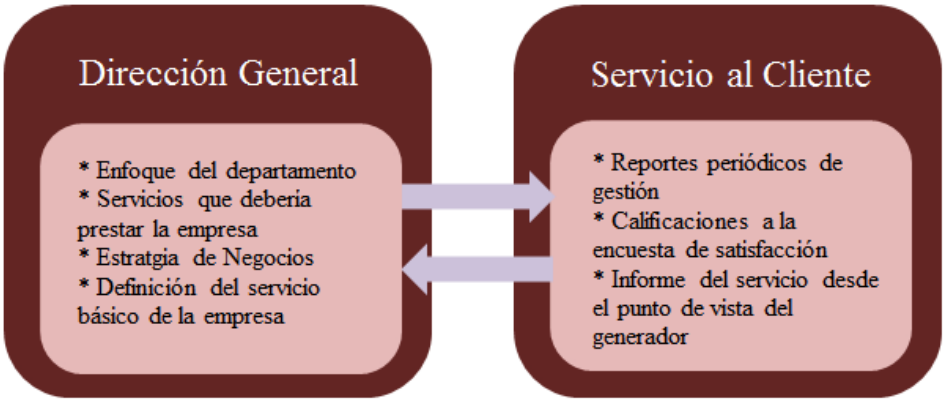


Figura 25. Flujo de información entre la Gerencia y servicio al cliente
Fuente: elaboración propia

3.4.8 Junta de socios.

Lo más importante para ellos es el nivel de rentabilidad de la empresa. Si servicio al cliente logra su objetivo primordial: satisfacción de los generadores, los beneficios reportados por la empresa aumentarán. El departamento debe ser la herramienta para profundizar las relaciones comerciales a largo plazo, verificar la rentabilidad de los diferentes clientes y garantizar la percepción de Internacional Logística ante sus generadores como un aliado estratégico y no un simple proveedor de servicios.

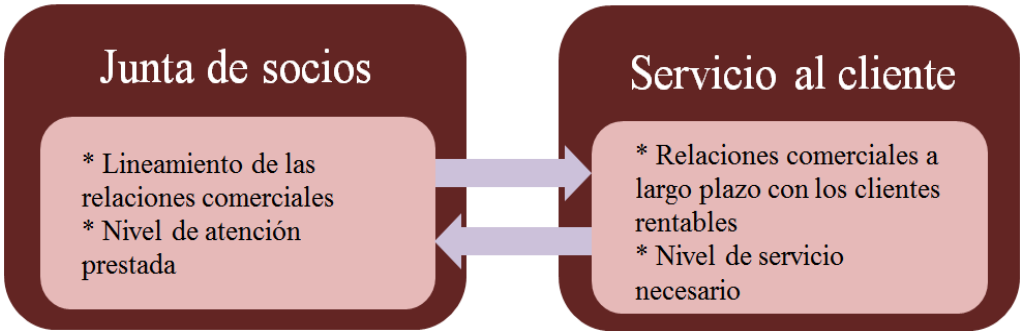


Figura 26. Flujo de Información entre los socios y Servicio al cliente
Fuente: elaboración propia

3.5 DOFA del servicio al cliente

El cuadro DOFA es una de las herramientas más utilizadas dentro de la administración para definir las estrategias de una empresa. Para la creación del departamento se realizó con el objetivo de aterrizar la estructura y crear el departamento que realmente necesita Internacional Logística.

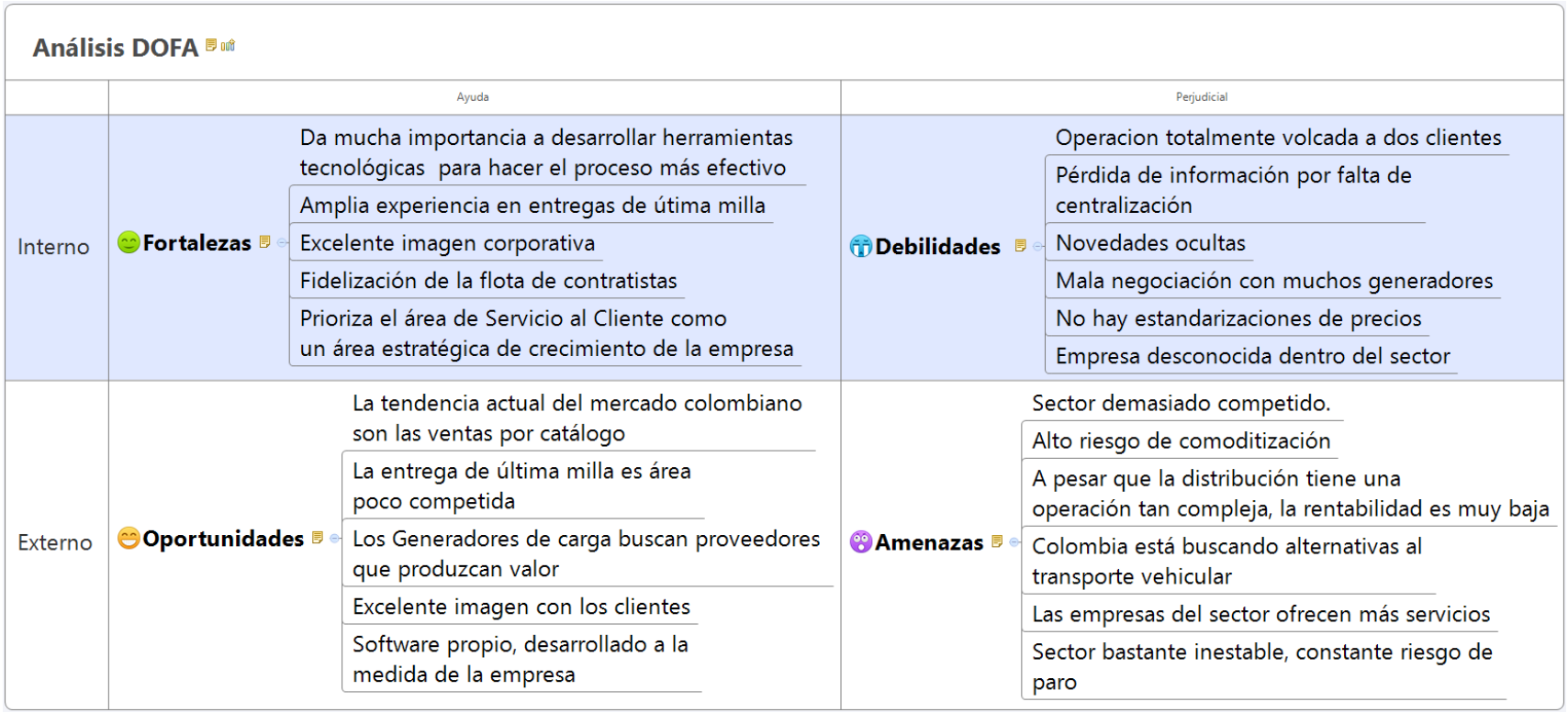


Figura 29. DOFA de servicio al cliente
Fuente: elaboración propia

4 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A partir de la bibliografía consultada, las entrevistas realizadas al personal, las investigaciones y encuestas realizadas a los generadores de carga para conocer sus necesidades y sus verdaderas prioridades se hizo todo el diseño y la estructura del departamento que incluye actualización de la caracterización, revisión de los procesos existentes y creación de unos nuevos diseño del instructivo de las PQRS actualización de formatos y rediseño de las encuestas de satisfacción para el cliente interno y externo, actualización de los indicadores con base en los nuevos procedimientos y los cronogramas manejados por el área de logística, un nuevo módulo en las aplicaciones, la infraestructura necesaria, funciones del departamento, requerimientos del personal y comités para evaluar el estado de la empresa.

4.1 Reorganización de la estructura enfocada en los procesos de valor

La reorganización de la estructura de la empresa es necesaria, para identificar cuáles son los procesos donde se produce valor en Internacional Logística, y cuáles son los que los apoyan. El líder de calidad presente al momento de elaboración de este proyecto, Diomar Antonio Pineda, hizo el cambio del mapa de procesos y el organigrama, cumpliendo siempre los lineamientos de calidad de la norma ISO 9001.

El mapa de procesos se reestructuró de la siguiente manera: los procesos de dirección son aquellos que deciden el rumbo que va a tomar la compañía, son la gerencia y mejora continua, también conocida como calidad. Los procesos misionales son los que generan valor a la empresa, los cuales hacen parte los departamentos comercial y operaciones. Finalmente se encuentran los procesos de apoyo a la generación de valor dentro de los que se encuentran gestión humana, compras, financiero, TIC y servicio al cliente. El cambio hecho en el organigrama fue la inclusión del departamento en la estructura de la empresa y el cambio de nombre de algunos procesos. Finalmente, se presenta la estructura del departamento de servicio al cliente.

Este es el nuevo mapa de procesos, el organigrama de Internacional Logística y la estructura del departamento de servicio al cliente.

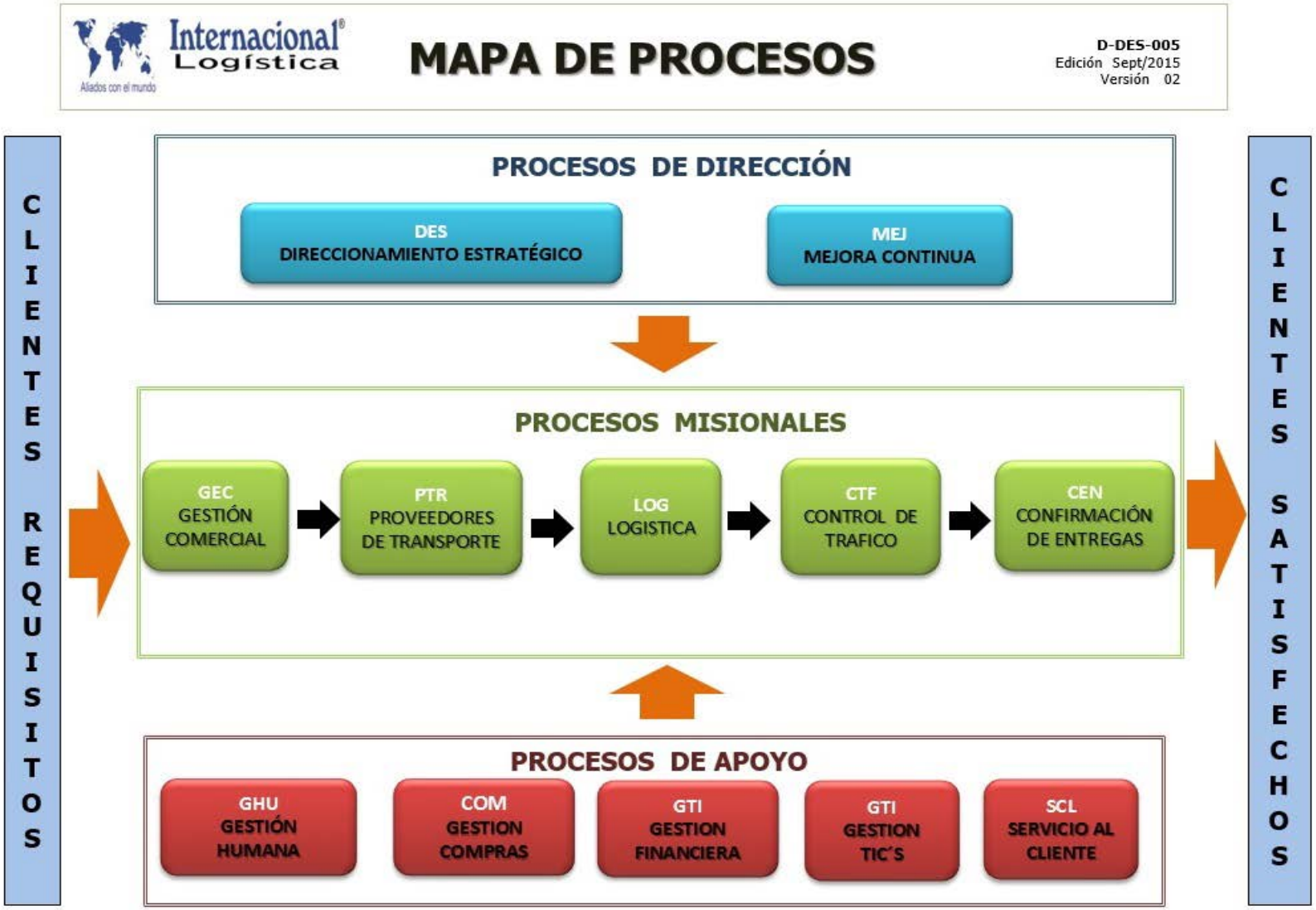


Figura 27. Nuevo mapa de procesos de Internacional Logística
Fuente: Sistema de calidad Internacional Logística

Figura 28. Nuevo organigrama de Internacional Logística
Fuente: Sistema de calidad Internacional Logística

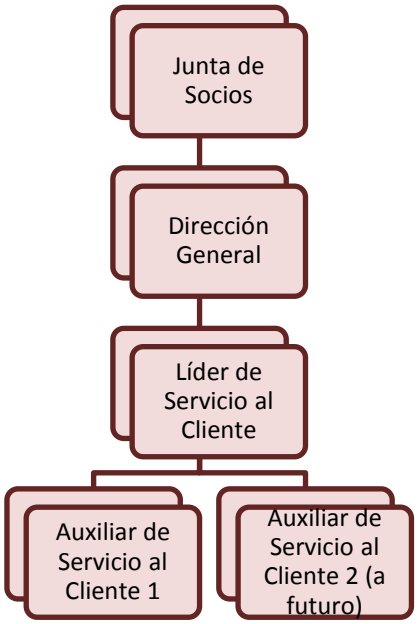


Figura 29. Estructura del departamento de servicio al cliente
Fuente: elaboración propia

Esta estructura se diseñó basada en las necesidades de la empresa, de acuerdo con el tamaño de la empresa y la cantidad de clientes. Aún no es necesario otro asistente dentro del departamento.

4.2 Caracterización de servicio al cliente

La caracterización de un departamento se entiende como su ficha técnica, allí se encuentra el resumen de todo lo que es. Existía una caracterización previa, pero fue necesario hacer bastantes cambios con el fin de crear un departamento totalmente independiente, que no esté a la sombra de nadie. Estos fueron: modificación de proveedores, entradas, resultados y clientes; las actividades se hicieron basadas en el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) y los nuevos procedimientos; inclusión de nuevos indicadores, documentos como cambio en la encuesta y formato de registro de PQRS; el responsable ahora es el líder del departamento; los nuevos procedimientos elaborados fueron: gestión punto, resolución de PQRS, registro y consolidación de PQRS; administración de bases de datos y finalmente se incluyó el alcance. El resultado final fue este:

Internacional Logística	CARACTERIZACIÓN SERVICIO AL CLIENTE	C-SCL-001 Edición Enero 2016 Versión__ 04

OBJETIVOS:

1. Asegurar el cumplimiento de la promesa de servicio hecha a los clientes internos y externos.
2. Acompañar a los clientes, internos y externos, en el proceso de prestación del servicio.
3. Atención de novedades en tiempo real y después de la prestación del servicio dentro de los tiempos previamente establecidos.

ALCANCE:

Desde el inicio de la relación comercial con los Generadores de Carga, pasando por todos los pasos de la prestación del servicio (pre transacción, transacción y pos transacción) como por ejemplo resolución de novedades en campo, administración de bases de datos de los transportadores, clientes y encuestas de satisfacción.

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	CLIENTES
*Generadores de Carga *Consultoras de los Generadores *Coordinadoras de los Generadores P. Gestión Comercial P. Logística P. Control Tráfico P. Gestión Financiera P. Gestión TIC´s	*Información de novedades presentadas en el momento de prestación del servicio *Preguntas *Quejas *Reclamos *Observaciones *Recomendaciones *Solicitudes *Felicitaciones *Información de la efectividad de la operación *Información de los Transportadores *Calificaciones a la encuesta de satisfacción *Recepción a las peticiones especiales de los Generadores de Carga *Información para transmitir a los demás procesos *Información para dar respuesta a las preguntas, quejas, reclamos, sugerencias y recomendaciones	P. Definición de los canales de comunicación P: Definición de condiciones y tiempos de resolución de novedades presentadas en campo P. Definición y clasificación de las novedades presentadas P. Definición del tiempo, parámetros y condiciones de respuest P. Información necesaria de los Transportadores para el adecuado mantenimiento de la Base de Datos P. Diseño de la Encuesta de Satisfacción P. Definición de la periodicidad y cronograma de aplicación de la encuesta H. Resolución de novedades en el momento de prestación del servicio H. Responder a las posibles novedades presentadas H. Consolidación de información sobre las novedades presentadas H. Actualización periódica de datos de Transportadores H. Aplicación de las Encuestas de Satisfacción acorde a los parámetros establecidos V. Efectividad de la resolución de las novedades en campo V. Tiempos de respuesta a las novedades resueltas en el momento de la operación V. Análisis de las novedades presentadas después de la operación V. Cantidad efectiva de carga devuelta a los Generadores V. Pertinencia de los datos provistos por los transportadores V. Datos actualizados de los transportadores V. Análisis de los resultados de la encuesta A. Elaboración de planes de acción basados en resultados de la resolución de novedades presentadas en campo, análisis de las PQRS, efectividad de la logística inversa bases de datos actualizadas y calificaciones a las encuestas	*Novedades resueltas en campo aumentando la eficacia de la empresa *Casos cerrados frente a los Generadores de carga *Respuestas escritas y comunicadas a los Generadores de Carga *Conocimiento de causas frecuentes de novedades con el objetivo de elaborar los planes de acción necesarios *Procesos de logística inversa eficientes satisfaciendo las necesidades de los Generadores de Carga *Información actualizada y pertinente sobre Contratistas Proveedores de Transporte *Planes de acción a partir del análisis de las calificaciones a la encuesta de satisfacción *Generadores de Carga satisfechos a través de la completa satisfacción de sus peticiones especiales *Informes de gestión verídicos, presentados a tiempo	*Generadores de Carga *Consultoras de los Generadores de Carga *Coordinadoras de los Generadores de carga *Todos los procesos de Internacional Logística

Figura 30. Caracterización del departamento de servicio al cliente
Fuente: elaboración propia

4.3 Procedimientos, instructivos, formatos e indicadores

El principal objetivo de este proyecto es hacer un diseño del departamento de servicio al cliente que sea un apoyo dentro de la operación y sea una fuente de información objetiva del verdadero servicio prestado por la compañía. Para hacer realidad este objetivo se hizo una revisión de toda la documentación existente dentro del sistema de calidad para actualizarla y hacer las modificaciones necesarias para cumplir con los estándares de calidad requeridos. En esta sección se muestra el diseño del departamento, que sigue todas las exigencias de la norma ISO 9001. En la siguiente imagen se exponen los documentos creados y cómo quedaron consignados en el listado maestro de documentos de Internacional Logística.

Internacional Logística — Aliados con el mundo

LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS Y REGISTROS

F-MEJ-002
Edicion Sept-2015
Version: 02

PROCESO	ORIGEN DEL DOCUMENTO	TIPO DE DOCUMENTO	CODIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	VERSION	FECHA EMISION	ALMACENAMIENTO (F: Fisico M: magnetico)			RESPONSABLE	RECUPERACION	RETENCION	DISPOSICION
							F	M	LUGAR				
Servicio al Cliente	Interno	Caracterizacion	C-SCL-001	Servicio al Cliente	04	Sept / 2015		X	IOL-Intranet	Asistente de Servicio al Cliente	PC Servicio al Cliente/Escritorio/Servicio al	Mensual	Cada dos años
	Interno	Procedimiento	P-SCL-001	Gestión Punto	01	Sept / 2015		x	IOL-Intranet	Asistente de Servicio al Cliente	PC Servicio al Cliente/Escritorio/Servicio al	Mensual	Cada dos años
	Interno	Procedimiento	P-SCL-002	Atención y resolución de PQRS presentadas	03	Sept / 2015		x	IOL-Intranet	Asistente de Servicio al Cliente	PC Servicio al Cliente/Escritorio/Servicio al	Mensual	Cada dos años
	Interno	Procedimiento	P-SCL-003	Análisis y consolidación de las PQRS	01	Sept / 2015		x	IOL-Intranet	Asistente de Servicio al Cliente	PC Servicio al Cliente/Escritorio/Servicio al	Mensual	Cada dos años
	Interno	Procedimiento	P-SCL-004	Administración de bases de datos	01	Sept / 2015		x	IOL-Intranet	Asistente de Servicio al Cliente	PC Servicio al Cliente/Escritorio/Servicio al	Mensual	Cada dos años
	Interno	Procedimiento	P-SCL-005	Aplicación de encuestas de satisfacción	04	Sept / 2015		x	IOL-Intranet	Asistente de Servicio al Cliente	PC Servicio al Cliente/Escritorio/Servicio al	Mensual	Cada dos años
	Interno	Formato	F-SCL-001	Registro de PQRS	02	Sept / 2015		x	IOL-Intranet	Asistente de Servicio al Cliente	PC Servicio al Cliente/Escritorio/Servicio al	Mensual	Cada dos años
	Interno	Formato	F-SCL-002	Encuesta de Satisfacción	02	Sept / 2015	x	x	IOL-Intranet/ A-Z Servicio al Cliente	Asistente de Servicio al Cliente	PC Servicio al Cliente/Escritorio/Servicio al	Mensual	Cada dos años
	Interno	Instructivo	I-SCL-001	Instructivo de manejo de PQRS	02	Sept / 2015		x	IOL-Intranet	Asistente de Servicio al Cliente	PC Servicio al Cliente/Escritorio/Servicio al	Mensual	Cada dos años

Figura 31. Listado maestro de documentos y registros de servicio al cliente
Fuente: elaboración propia

4.3.1 Procedimientos.

De acuerdo con la norma ISO 9001 los procedimientos son la: “descripción secuencial de la realización de las actividades que integran un proceso” (Facultad de Enfermería, Universidad Auntónoma de Mexico, 2010). Un proceso es el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. (Facultad de Enfermería, Universidad Auntónoma de Mexico, 2010). Durante el diseño del departamento se analizó cada procedimiento, el funcionamiento de cada uno en particular y el beneficio real para la empresa. Todos se revisaron, algunos se cambiaron totalmente y fue necesario crear otros, con el objetivo de crear el departamento de servicio al cliente necesario para Internacional Logística.

A continuación, se explica el funcionamiento con el cual se eliminaron los problemas encontrados.

4.3.1.1 Gestión punto (P-SCL-001).

El objetivo principal de este procedimiento es resolver las novedades presentadas en tiempo real de acuerdo con las exigencias actuales del mercado, como se mencionó en la sección 2.10. Desde el punto de vista estratégico, este es el procedimiento más importante porque hace parte de la transacción y ahorra costos ocultos de los pedidos no entregados al no encontrarse la consultora o un tercero que lo reciba; ahorra tiempo cuando se hacen entrega los días dominicales y festivos; por dirección errada; los costos de las visitas hechas a las consultoras, ya que el flete solamente incluye una visita; los minutos de celular empleados para localizarlas y las fallas en el sistema o las aplicaciones. Ha habido varios intentos de implementación, pero hasta el momento no se ha logrado. El principal obstáculo es demostrarles a los transportadores que hay una persona encargada de apoyar la operación en tiempo real. Si ellos no se sensibilizan, no se transmite la información a la empresa y el procedimiento fracasa.

Los responsables del procedimiento son:

- Líder de servicio al cliente: realiza el seguimiento a la operación para poder resolver las novedades en el mismo momento que se presentan.

- Asistente servicio al cliente: recibe las llamas telefónicas de todos los contratistas proveedores de transporte, con el fin de garantizar la gestión inmediata de las novedades presentadas, máximo en una hora. Es quien se encarga de consolidar los datos para llevar registros históricos y transmitir la solución de novedades a los contratistas proveedores del transporte.
- Contratista proveedor del transporte: encargado de reportar las novedades en el mismo momento que se presentan y entregar la carga a su destino.

El alcance son las novedades resueltas en el campo, con el objetivo de aumentar la eficiencia en la operación y evitar sobrecostos. Se activa desde que comienza hasta que termina la operación, se hace un cierre efectivo a la misma. El encargado de gestión punto es únicamente el departamento de servicio al cliente. Lleva un registro diario de las novedades resueltas por el procedimiento para tener datos más objetivos sobre la operación. Si hay un pedido en mal estado, este se resuelve por el procedimiento P-SCL-002. La siguiente imagen presenta el diagrama de flujo de actividades.

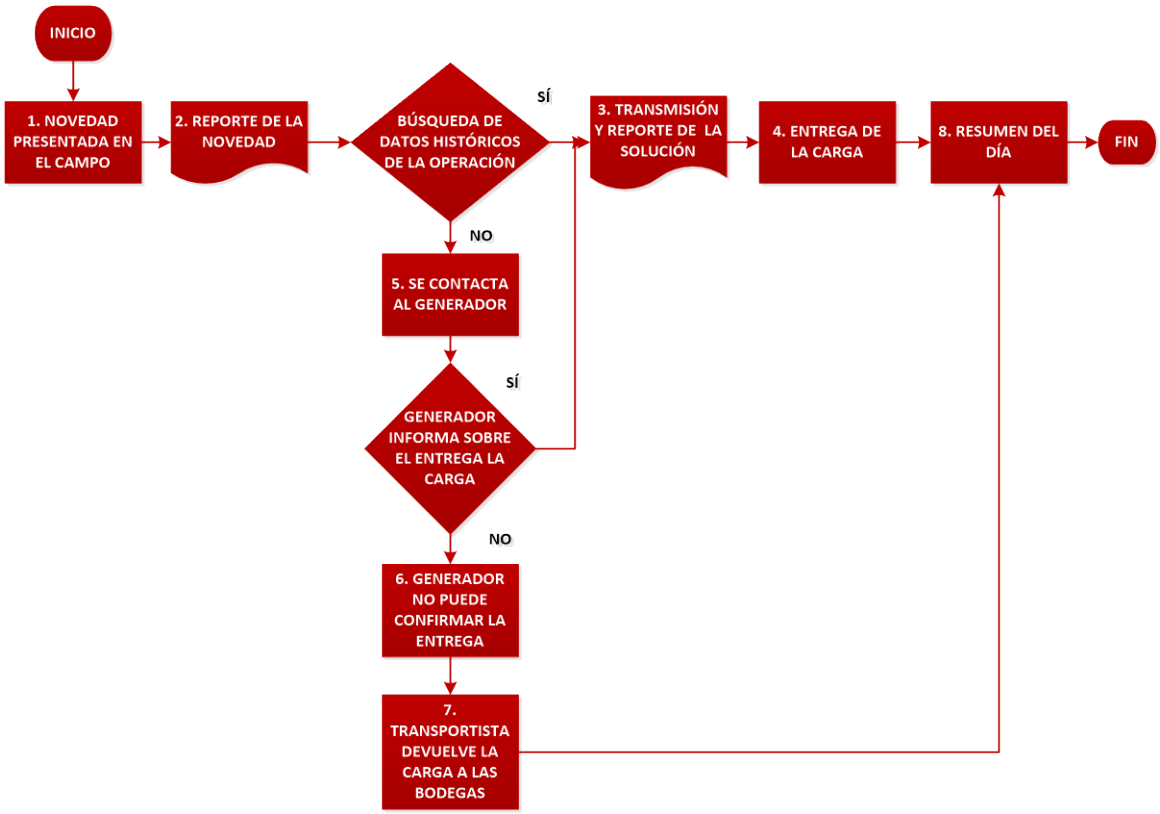


Figura 32. Diagrama de flujo de gestión punto
Fuente: elaboración propia

Esta es la primera versión del procedimiento. Dentro de los estándares del servicio al cliente, mencionados en la segunda parte del escrito, se encuentran la flexibilidad, la facilidad de contacto, la trazabilidad en tiempo real y el soporte técnico necesario para llevar a cabo esta tarea. Uno de los beneficios es ahorrar gastos inútiles, se crea una relación cercana con los generadores de carga visibilizando el proceso de la entrega y se demuestra que Internacional Logística no es solo un proveedor de transporte sino un aliado estratégico. A su vez el proceso genera nueva información sobre la efectividad real de la operación de una forma objetiva, al trabajar de la mano de los generadores de carga.

También se combate la deficiencia tres del modelo Servqual, “Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio” (Aiteco Consultores, 2013). Es el procedimiento más importante para implantar la cultura de servicio al cliente, porque así los generadores sentirán que la empresa está en función de ellos. Adicionalmente, convierte al departamento en un ente proactivo que no se sienta a esperar las quejas de los generadores, sino las evita antes que se presenten.

4.3.1.2 Atención y resolución de PQRS presentadas (P-SCL-002).

El objetivo de este procedimiento es resolver de manera satisfactoria los inconvenientes y evitar la pérdida de la información, preguntas, quejas, reclamos o felicitaciones que puedan expresar los generadores de carga, como el seguimiento de la resolución dentro de los tiempos previamente establecidos, hasta el cierre efectivo.

Dependiendo del nivel de criticidad, se establecieron diferentes tiempos de respuesta. El plazo para resolver las PQRS es de 24 horas. En cambio, para los reclamos, por su nivel de complejidad, hay un término de 72 horas. Los responsables del procedimiento son el líder de servicio al cliente quien se encarga de recibir, transmitir, realizar seguimiento, enviar respuesta al generador de carga dentro de los tiempos previamente establecidos a y los líderes de los diferentes procesos, quienes son los responsables de recibir, investigar y dar respuesta dentro de los tiempos previamente establecidos a las PQRS y felicitaciones. En el diagrama de flujo, se muestran las actividades para cumplir el procedimiento:

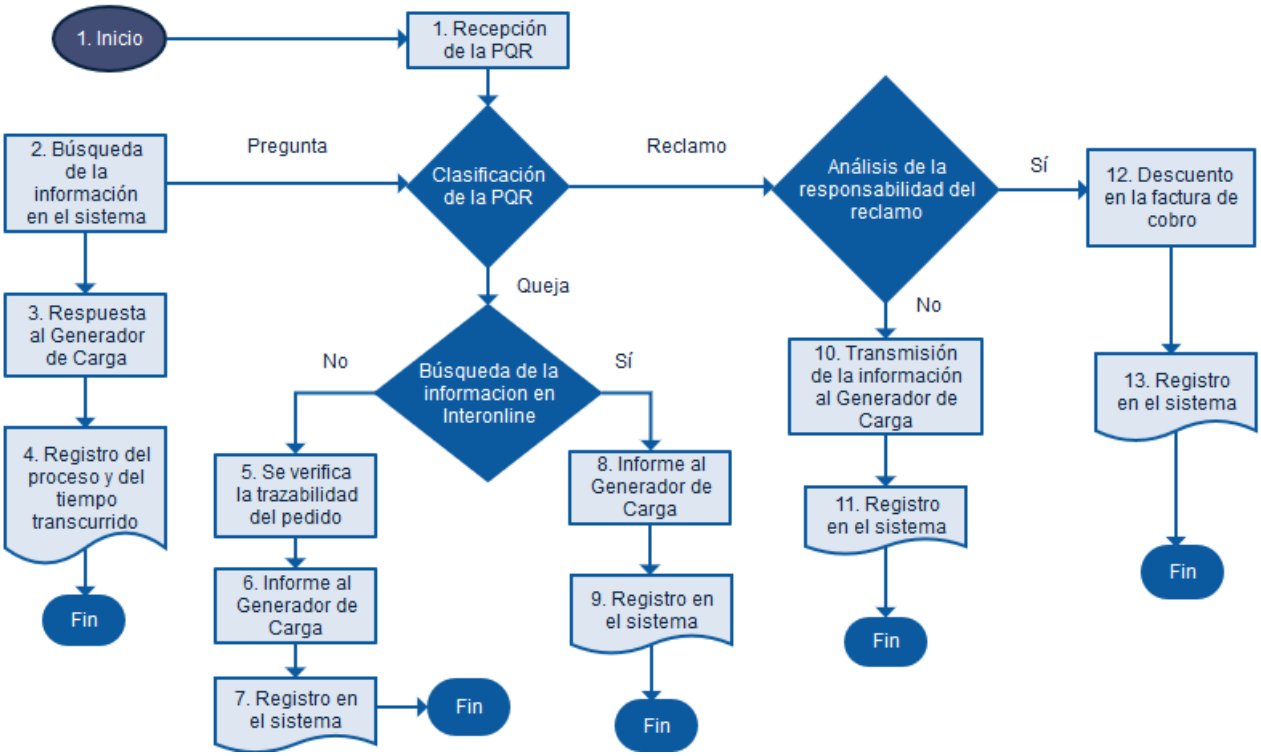


Figura 33. Diagrama de flujo de atención de preguntas, quejas, reclamos y solicitudes
Fuente: elaboración propia

El procedimiento ya existía, solamente se hizo una revisión basada en toda la literatura consultada, tendencias actuales y las necesidades de la empresa. El ideal es resolver las novedades con el procedimiento de gestión punto. Una de las razones de a pérdida de información era que el área de logística manejaba toda la información de las novedades sin dar el trato imparcial que la empresa necesita para crecer. Ahora, con la creación del departamento se espera detener la pérdida de información y centralizar todos los datos en una sola área.

4.3.1.3 Análisis y consolidación de PQRS (P-SCL-003).

Creado especialmente para evitar la pérdida de información dentro de Internacional Logística, su objetivo principal es hallar y erradicar las novedades recurrentes presentadas, así como medir la efectividad de los transportadores, para aumentar los niveles de efectividad en los servicios ofrecidos por la empresa. Los responsables del procedimiento son:

- Líder de servicio al cliente: consolida todas las novedades presentadas durante los periodos específicos previamente estipulados, para hallar las causas de las novedades, la efectividad real en la prestación de los servicios y generar planes de acción para eliminar las causas. También lo transmiten a los líderes de los procesos involucrados, para que ellos realicen los planes de mejora pertinente.
- Jefe nacional de logística: responsable de la ejecución de los planes de acción para garantizar la efectividad del servicio.
- Líder de calidad: encargado de vigilar el cumplimiento de los planes de acción.

El procedimiento comienza en el momento en que termina cada campaña para consolidar las preguntas, quejas y reclamos presentados. Con esa información se busca analizar la frecuencia, causas, transportadores, zonas donde se presentaron, etc. y junto con el jefe nacional de logística se elaboran los planes de acción necesarios para prevenir futuras novedades, siempre supervisados por el líder de calidad. El análisis de PQRS entregados se realiza después de finalizar cada campaña, antes no para tener datos completos de los errores ocurridos. Las diferentes actividades del procedimiento quedan de la siguiente manera:

Figura 34. Diagrama de flujo análisis y consolidación PQRS
Fuente: elaboración propia

Este es un procedimiento nuevo creado específicamente para hallar las causas recurrentes de inconformidad de los generadores de carga y hacer un efectivo seguimiento a los planes de acción elaborados. La información obtenida se socializa en comités periódicos.

4.3.1.4 Administración de bases de datos (P-SCL-004).

Durante la elaboración de este proyecto fue evidente la baja calidad de la información encontrada. En Internacional Logística nadie se ha hecho responsable de mantener actualizadas las bases de datos de los transportadores, lo que ha producido varios errores, fácilmente evitables, en el desarrollo de la operación. El objetivo principal es tener la base de datos con la información de los contratistas proveedores de transporte completamente actualizada. Comienza desde el momento mismo de inicio de las relaciones comerciales del contratista con Internacional Logística, hasta la desvinculación con la empresa. Para garantizar la fiabilidad de los datos se crearon los siguientes compromisos:

- Los proveedores de transporte deben aportar información fidedigna sobre todos los datos requeridos por la empresa de él y los subcontratistas, cuando sea pertinente.
- La base de datos debe actualizarse en el momento que se presenten cambios en los usuarios. Se hace una revisión general cada seis meses o cada vez que el líder de servicio al cliente lo crea conveniente.
- El líder de servicio al cliente es la única persona en Internacional Logística autorizada para hacer cambios a la base de datos y administrar la información.
- Si los transportadores se niegan a dar la información o se determina que esta no es fidedigna, se exponen a sufrir las sanciones que la empresa considere pertinentes.

Por las diferencias existentes con las funciones de los transportadores, es necesario diferenciarlos:

- Contratista proveedor de transporte: persona encargada de hacer el transporte de la carga a su respectivo destino.
- Zonal: encargado de transportar la carga para varios destinos.
- Urbano: responsable de la distribución de la carga en las zonas designadas por el generador de carga.

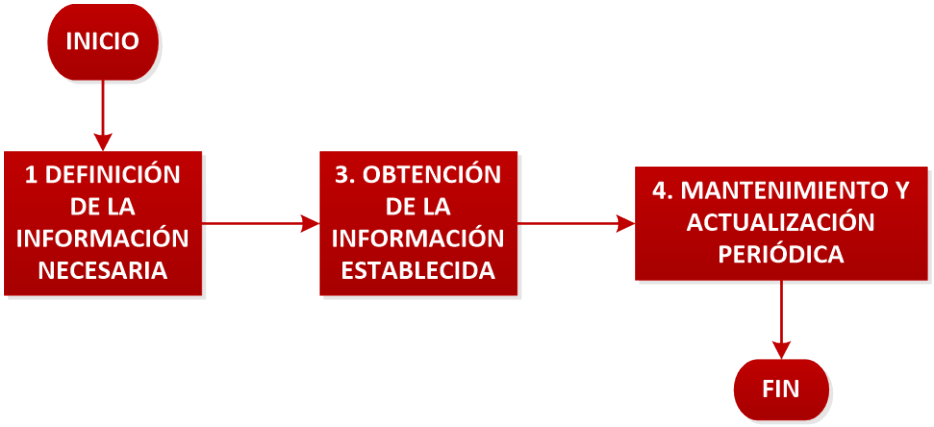


Figura 35. Diagrama de flujo administración de bases de datos
Fuente: elaboración propia

Más allá de los beneficios obvios de mantener las bases de datos actualizadas, junto con la información de los transportadores, se adjuntan los datos relacionados con la efectividad de las entregas, novedades más recurrentes y una gráfica donde se pueda ver cómo ha sido el desempeño de su trabajo durante el tiempo en que ha sido contratista de la empresa.

4.3.1.5 Aplicación de encuestas de satisfacción (P-SCL-005).

Una de las exigencias más importantes de la norma ISO 9001 es la aplicación de encuestas de satisfacción periódicas. Internacional Logística realiza encuestas periódicas, no para cumplir un requisito sino para saber cuál es la opinión real de los clientes sobre el servicio y actuar con base en la información. Como se ha venido repitiendo a lo largo del escrito, el primer paso para la implementación de la cultura de servicio al cliente es conocer la opinión del generador de carga. El objetivo principal del procedimiento es conocer el nivel de efectividad de los servicios prestados por Internacional Logística. Comienza en el momento de la revisión del cuestionario, después los clientes lo diligencian, se tabulan los resultados, se presentan en la reunión de indicadores; por último, se elabora y supervisa el cumplimiento de los planes de acción para aquellos ítems que reciban calificaciones menores a cuatro.

Los responsables del procedimiento son:

- Líder de servicio al cliente: responsable de la elaboración de la encuesta de satisfacción para los clientes de Internacional Logística; como también la tabulación

de los resultados, presentación del análisis a la empresa en las reuniones de indicadores y elaboración de los correspondientes planes de acción.

- Líder de calidad: encargado de vigilar el cumplimiento del procedimiento.

Las condiciones para el desarrollo son:

- La encuesta de satisfacción es un instrumento para suministrar información sobre el cumplimiento de requisitos en los servicios prestados. Con base en los resultados se elaboran planes de acción enfocados a mejorar las falencias de la empresa y fortalecer los procesos bien calificados.
- Los generadores de carga reciben las encuestas por visita comercial o por correo electrónico, y es firmada por quien la llenó.
- La encuesta la hace el líder de servicio al cliente en la primera semana de marzo, junio, septiembre y diciembre a los clientes que hayan facturado durante esos periodos.
- Para los clientes nuevos se hace a partir de los seis meses, después de la relación comercial.
- La encuesta es calificada con una escala de Excelente, Bueno, Regular, Malo y Pésimo. Se considera como baja nota las calificaciones de Regular, Malo y Pésimo. Si alguna pregunta las recibe, se formulan planes de mejora a los dueños de procesos.
- El seguimiento de los planes de mejora es supervisado conjuntamente con el líder de calidad.

Figura 39. Diagrama de flujo aplicación de encuestas de satisfacción
Fuente: elaboración propia

4.3.2 Instructivo de manejo de PQRS (I-SCL-001).

De acuerdo con la norma ISO 9001 los instructivos son los manuales que contienen todas las indicaciones para resolver novedades o la forma de cumplir los procedimientos. Antes de la creación del departamento, existía un instructivo en el cual se trataban algunas novedades, pero estaba desactualizado, las novedades no se resolvían como decía el manual, no se cubrían todas las causas, la información se perdía, carecía de neutralidad y estaba dentro de la documentación del departamento de operaciones. En los anexos se adjunta el instructivo completo en donde se clasificaron las novedades por el proceso manejado, se añadieron más causas, etc.

4.3.3 Formatos.

Según la norma ISO 9001, un formato es el “diseño predefinido, en una hoja de papel o en medio electrónico, que nos sirve como herramienta para desarrollar y plasmar los resultados

de las actividades descritas en los procedimientos e instrucciones" (Facultad de Enfermería, Universidad Auntónoma de Mexico, 2010). En los intentos anteriores de construcción del departamento, se crearon dos formatos: la encuesta de satisfacción a los clientes y el registro de novedades. A continuación se explican las actualizaciones realizadas.

4.3.3.1 Registro de PQRS (F-SCL-001).

Antes del comienzo del proyecto existía un formato para consignar todas las novedades presentadas mensualmente, pero en el día a día fue evidente que ese formato estaba desactualizado y que no le aportaba valor a los procesos, opinión expresada por varios empleados. La información que se encontró sobre las novedades y registros de los clientes menores y de los que ya no están con la empresa, fue muy poca o estaba incompleta. Incluso, los formatos que el área de logística maneja son los de los clientes, que están diseñados de acuerdo con sus necesidades y no con las de la operación. El anterior formato era:

F-SCL-002
Edición Julio/2012
Versión 03 ____

Internacional Logística
Aliados con el mundo

REGISTRO DE QUEJAS, RECLAMOS Y FELICITACIONES DE LOS CLIENTES
Servicio al Cliente

FECHA	TIPO DE CLIENTE	CLIENTE	TIPO DE SOLICITUD	NIVEL DE CRITICIDAD	PROCESO SOLICITADO	ESTADO	FECHA DE RESPUESTA	TIEMPO TRANSCURRIDO	OBSERVACIONES
02-01-15	externo	BELCORP	Q	1	transportes	CERRADO	02-01-15	0,00	no pertenece a la
02-01-15	externo	DANNY	Q	2	LOGISTICA	CERRADO	02-01-15	0,00	el pedido se entre

Figura 36. Primer registro de PQRS de Internacional Logística
Fuente: archivo histórico Internacional Logística

En la actualización del formato se incluyó un consecutivo de las PQRS; la zona donde se presentó; número de campaña; el número de pedido; se cambió el nivel de criticidad por el tipo de solicitud: pregunta, queja, reclamo o solicitud; las razones de solitud se estandarizaron teniendo en cuenta las más comunes; nombre del transportador; si ya se resolvió o aún está abierta la novedad; y si aplica a la empresa o no. El objetivo final es evitar la pérdida de información en Internacional Logística, proveer indicadores reales de la operación, detectar las fallas de la operación con base en resultados reales e implementar y ejecutar un solo formato para todas las novedades presentadas en la empresa. Finalmente se eliminó el campo para registrar las novedades del cliente interno puesto que no se usaba, en este caso se propone la aplicación de encuestas periódicas. En el registro de novedades del 2015, se encontró que en

aproximadamente 100 PQRS no se registró el origen. Para registrar las causas de PQRS no había un campo, ni un criterio unificador, a pesar de ser la información clave para el departamento.

El formato se elaboró en octubre de 2015 y desde ese momento se comenzó a usar. A pesar de que se diseñó para ser llenado de una forma automática, se emplea bastante tiempo para completarlo. De ahí la necesidad de crear un módulo de servicio al cliente en la aplicación de Interlog (Nombre que se le dio a la aplicación creada por la empresa). En los anexos se adjunta la versión definitiva del formato.

4.3.3.2 Encuesta de satisfacción (F-SCL-001).

También era necesario revisar la encuesta de satisfacción. En la siguiente tabla se muestra la anterior encuesta.

Tabla 7
Antigua encuesta de satisfacción

#	Criterio de evaluación	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
1	¿El servicio de Internacional Logística es trazable (medible en cada una de sus etapas)?				
2	¿Considera que su mercancía está segura con Internacional Logística?				
3	¿Las entregas y/o recolecciones son oportunas?				
4	¿La atención de novedades es ágil?				
5	¿La atención de novedades es eficaz (cumple con su propósito)?				
6	¿El trato de nuestro personal Administrativo es respetuoso y cordial?				
7	¿El trato de nuestro personal Operativo es respetuoso y cordial?				
8	¿Las solicitudes de mejora y recomendaciones son atendidas?				
9	¿La facturación se entrega a tiempo y sin errores?				
10	¿Los medios de comunicación utilizados por Internacional Logística son suficientes y eficaces?				
11	¿Recomendaría usted a Internacional Logística con otras empresas?				

Fuente: Internacional Logística

La última vez que se aplicó fue a las consultoras quienes no pueden dar respuestas valiosas, en este sentido se hizo una revisión de las preguntas y su forma de calificación. La primera pregunta mide el grado de cumplimiento de las promesas hechas. La segunda evalúa la confianza de los generadores de carga hacia los procesos. En la tercera se establece el grado de cumplimiento en la entrega de la carga. En la cuarta se indaga sobre la atención de PQRS, pero falla en la redacción. La quinta evalúa un aspecto necesario pero es confusa. La sexta y la séptima evalúan el mismo aspecto. En la octava pregunta se determina la capacidad de la compañía para generar planes de acción, sobretodo una cultura de retroalimentación y cambio. Es crucial garantizar a los generadores de carga que sus sugerencias son escuchadas, según la literatura consultada, esta es una forma muy eficiente de fidelización. La novena califica el procedimiento de facturación. Con la décima se quiere conocer la efectividad de los canales de comunicación de la compañía. Con la undécima se busca conocer el grado real de satisfacción con Internacional Logística. Finalmente, el método de calificación no era el ideal y se prestaba para malos entendidos. A continuación la actualización.

Tabla 8
Preguntas actualizadas de la encuesta de satisfacción

ÍTEM	**CRITERIO DE EVALUACIÓN**	**CALIFICACIÓN**					
		Pésimo	**Malo**	**Regular**	**Bueno**	**Excelente**	**No aplica**
1	¿Cómo calificaría el estado general de la mercancía cuando llega a su destino?						
2	¿Cuándo se presenta una novedad, el personal de Internacional Logística está disponible para resolverlas rápidamente y bien?						
3	¿La factura se envía puntualmente y sin errores?						
4	¿Internacional Logística se preocupa por informarle sobre el estado de su operación en tiempo real?						
5	¿Cómo calificaría el grado de satisfacción con los servicios prestados por Internacional Logística?						
6	¿Recomendaría Internacional Logística a otras empresas del sector?						
7	¿Cómo calificaría el estado de los carros que trasportan su mercancía?						

8	Si usted es usuario de los servicios masivos de la empresa, ¿Cómo calificaría la puntualidad de los vehículos? Si no es usuario por favor marque la casilla No aplica.
9	Si usted es usuario de los servicios de distribución, ¿Cómo calificaría el cumplimiento de la promesa de entrega pactada al inicio de la relación comercial? Si no es usuario por favor marque la casilla No aplica.
10	Si usted es usuario de los servicios tecnológicos de la empresa ¿Cómo calificaría el grado de satisfacción con las aplicaciones desarrolladas por Internacional Logística? Si no es usuario por favor marque la casilla No Aplica.

Fuente: elaboración propia

En la versión final solamente se conservaron tres preguntas de la anterior: estado de la mercancía al llegar a su destino, efectividad del proceso de facturación e imagen de Internacional Logística frente a sus clientes. Las preguntas que se incluyeron indagan sobre el cumplimiento de la promesa de trazabilidad hecha por la compañía, tiempo de respuesta y la calidad de la misma y el grado de satisfacción con los servicios. Las nuevas preguntas cuestionan el estado de los vehículos y por los servicios que presta a cada cliente individualmente. Después de la actualización de la encuesta se aplicó. Si bien es cierto que durante este semestre se cumplió la meta, el promedio general de la calificación fue mayor a 4,1 en general, hay varios aspectos a trabajar.

Tabla 9
Resultados de la nueva encuesta de satisfacción

4to Trimestre											
Cliente	**Pregunta**										**Total por cliente**
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Danny	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	3,50
Metrolog	5	4	4	5	4	5	5	4			4,50
Medias Tall	5	5	4	3	4	5	5		5	3	4,33
Amelissa	4	2	3	4	4	5	4		4	4	3,78
Marcel	5	5	4	5	5	5	4		4		4,63
L'Eudine	5	4	5	4	4	4		4			4,29
Total por pregunta	**4,7**	**3,8**	**4,0**	**4,0**	**4,2**	**4,7**	**4,4**	**4,0**	**4,0**	**3,0**	**4,2**

Fuente: elaboración propia

Las mejores calificaciones se obtuvieron en las preguntas relacionadas con el estado de la mercancía al llegar a su destino y la imagen de la empresa, de esta manera es importante mantener las calificaciones para futuras encuestas. En las preguntas 3, 4, 5, 7, 8 y 9 se obtienen resultados por encima del promedio. Esto significa que la mayoría de los clientes están conformes con los procesos de facturación, envío de información de la operación en tiempo real, con los servicios prestados, estado de los carros que transportan la mercancía, puntualidad, calidad del transporte masivo y finalmente, sienten que la promesa hecha al principio de la relación comercial se cumple a cabalidad.

También fue evidente la insatisfacción de los clientes con los canales de comunicación establecidos y la aplicación. El plan de acción desarrollado para mejorar la calidad de la comunicación fue la creación del departamento de servicio al cliente, el cual está enfocado a hacer escuchar la voz de los usuarios dentro de Internacional Logística y resolver efectivamente sus necesidades. La aplicación recibió la calificación más baja, situación preocupante cuando si se tiene en cuenta que Interlog ha sido la piedra angular en el crecimiento de la empresa. Se pudo comprobar durante el diseño del departamento que, en ocasiones, los transportadores alimentan la aplicación con información errada por ejemplo, la poca seguridad en las zonas donde se hacen los repartos. El plan de acción es la sensibilización de los transportadores y las interbases sobre la importancia de la información con la que se alimenta.

Cuando se examinan las calificaciones según los clientes, la mayoría se sitúan por encima del promedio, excepto Danny y Amelissa. Lamentablemente, el primero no tiene una buena imagen de la empresa a pesar de ser el principal cliente. Los resultados más bajos lo obtienen la aplicación, los canales de comunicación de la empresa, la información transmitida en tiempo real y el cumplimiento de la promesa acordada al principio de la relación comercial. Infortunadamente ningún aspecto obtuvo la máxima calificación. Danny es el único que utiliza todos los servicios de Internacional Logística. De ahí que los planes de acción están relacionados con el buen manejo de la base de datos y de sensibilizar a los transportadores sobre la importancia de alimentar el sistema con información fidedigna.

El segundo cliente que califica mal a la empresa es Amelissa, que no representa ninguna sorpresa si se tiene en cuenta que es el cliente menos valorado de Internacional Logística. Sus principales quejas se relacionan con los canales de comunicación de la empresa y la facturación. El plan de acción diseñado es la creación del departamento de servicio al cliente. Los clientes

restantes; Metrolog, Marcel France, Medias Tall y L´Eudine; tienen una buena opinión de la empresa, especialmente el segundo. Lamentablemente esa satisfacción no se traduce en el incremento de la facturación.

4.3.3.3 Encuesta de satisfacción para el cliente interno.

Aunque no se estableció un formato como tal para conocer la opinión del cliente interno, la sugerencia es establecer las preguntas enunciadas en la sección 3.3 como el formato estándar.

4.3.4 Indicadores.

En el momento de revisar los indicadores existentes de servicio al cliente se llegó a la conclusión de que no agrega valor a los procesos. Primero, porque no coincidían de ninguna forma con los manejados por el departamento de operaciones; segundo, por la forma como estaban construidos y tercero no se tenían en cuenta los procesos manejados por el departamento. A continuación los nuevos indicadores propuestos.

4.3.4.1 Encuestas de satisfacción al cliente externo.

En la anterior sección se profundizó en el proceso de actualización a las preguntas de la encuesta. Su forma de calificación, al contrario de la encuesta, se hace de forma numérica en escala de 1 a 5 para que concuerde con las cinco posibles calificaciones de la misma. Busca medir el índice de satisfacción de los clientes externos para elaborar planes de acción orientados a mejorar el nivel de servicio prestado. Se practica trimestralmente y las calificaciones deben estar por encima de 4. En la siguiente imagen se encuentra el diseño definitivo del indicador.

Internacional Logística

INFORME DE INDICADORES

F-MEJ-009
Edición ENE-2013
Versión 1

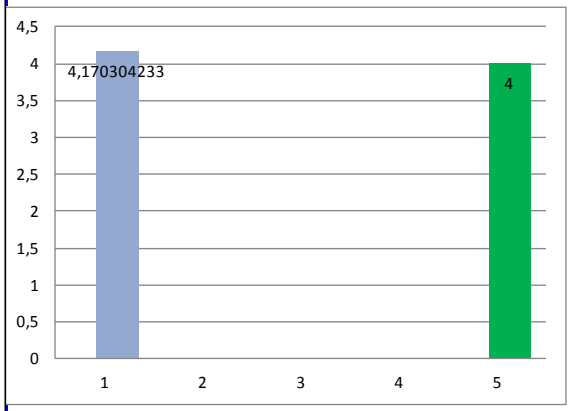
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	FRECUENCIA MEDICIÓN	FRECUENCIA ANÁLISIS	PRESENTADO POR
Resultado de Encuestas de Satisfacción	Conocer el índice de satisfacción de los clientes externos para elaborar planes de acción orientados a mejorar el nivel de servicio prestado	Trimestral	Trimestral	Verónica Bohórquez Muñoz

FORMULA	U. MEDIDA	META	FUENTE DE INFORMACION	SENTIDO	PERIODO EVALUADO
Sumatoria de calificaciones/Número de encuestas hechas	Número	>=4	F-SCL-002	Ascendente	2015

	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Meta
Sumatoria de calificaciones				25,0	
Encuestas realizadas				6	
RESULTADO				4,170304233	4

ANALISIS DE LOS RESULTADOS DEL INDICADOR DE FECHA

GRÁFICO



ANÁLISIS DE DATOS

Para la aplicación de la cuarta encuesta de satisfacción se hizo una revisión de las preguntas del cuestionario. La gran mayoría de ellas se cambiaron. Estas preguntas se hicieron pensando en conocer el verdadero grado de satisfacción de los clientes con los servicios prestados por Internacional Logística. Si bien es cierto que durante este semestre se cumplió la meta, hay varios aspectos con los cuales se debe trabajar.

Las mejores calificaciones se obtuvieron en las preguntas sobre el estado en el que llega la mercancía a su destino y si los clientes recomendarían la empresa. La carga llega a sus destino en óptimas condiciones, por lo tanto es necesario seguir prestando mucha atención a la manera como se tratan las cajas para no bajar las calificaciones las próximas veces que se aplique la encuesta. De la pregunta 10 se puede inferir que nuestros clientes tienen la mejor imagen de la empresa, por eso con seguridad la recomendarían. Desde este punto de vista, es importante manejar las expectativas y asegurarse que la empresa las cumple a cabalidad. En las preguntas 3, 4, 5, 7, 8 y 9 se obtienen resultados iguales o por encima del promedio. Lo que significa que la mayoría de los clientes están conformes con los procesos de facturación, envío de información de la operación en tiempo real, se encuentran satisfechos con los servicios prestados, estado de los carros que transportan la mercancía, puntualidad en los servicios de masivo y finalmente los generadores están satisfechos con el grado de cumplimiento de la promesa hecha al principio de la relación comercial.

4to Trimestre

Cliente	Pregunta 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total por cliente
Danny	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	3,50
Metrolog	5	4	4	5	4	5	5	4			4,50
Medias Tall	5	5	4	3	4	5	5		5	3	4,33
Amelissa	4	2	3	4	4	5	4		4	4	3,78
Marcel France	5	5	4	5	5	5	4		4		4,63
L'Eudine	5	4	5	4	4	4		4			4,29
Total por pregunta	4,7	3,8	4,0	4,0	4,2	4,7	4,4	4,0	4,0	3,0	25,0

Acción o Actividad a realizar	***Responsable***

ABRIR ACCIÓN CORRECTIVA	SI	NO	ABRIR ACCIÓN PREVENTIVA	SI	NO

ELABORADO POR:	Verónica Bohórquez Muñoz	***Fecha de cumplimiento***		***Verificación***
		REVISADO POR:		

Figura 37. Indicador encuestas de satisfacción al cliente externo
Fuente: elaboración propia

4.3.4.2 PQRS distribución.

Existía, pero no estaba formulado para coincidir con los indicadores de operaciones. Antes se medía por meses a todos los generadores, sin tener en cuenta que cada uno maneja un cronograma diferente; además que no se identifica claramente cuáles son los que más presentan problemas en su operación. En la nueva versión se maneja indicadores por cada cliente para coincidir con su cronograma y detectar cuáles son las principales falencias; además se separaron las PQRS de masivo con la de distribución.

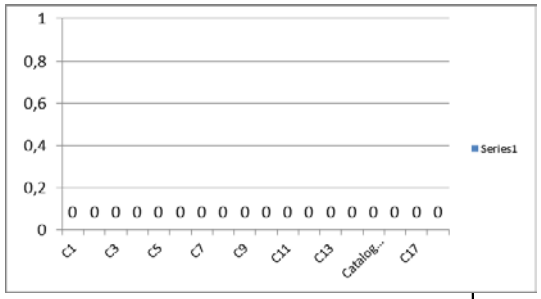
Internacional Logística	**INFORME DE INDICADORES**															F-MEJ-009 Edición ENE-2013 Versión 1		
NOMBRE DEL INDICADOR	**OBJETIVO**											**FRECUENCIA**				**PRESENTADO POR:**		
												MEDICIÓN		**ANÁLISIS**				
PQRS presentadas por campaña	Medir cantidad de PQRS presentadas mensualmente por cada generador de carga											Mensual		Semestral		Verónica Bohórquez Muñoz		
FORMULA	**U. MEDIDA**		**META**		**FUENTE DE INFORMACIÓN**				**SENTIDO**			**PERIODO EVALUADO**						
Sumatoria de PQRS realizadas en el mes aplicables/ Total de	Porcentaje				F-SCL-001				Descendente			2015						
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	Catalogos	C15	C17	C18
Cantidad PQRS																		
Despachos Totales																		
RESULTADO	#####	#####	####	####	####	#####	######	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	######	######	#####	#####	#####	######	#####	######	#####
A N Á L I S I S DE LOS RESULTADOS DEL INDICADOR DE FECHA																		
GRÁFICO												***ANÁLISIS DE DATOS***						
																		
												ABRIR ACCIÓN CORRECTIVA	**SI**	**NO**				
cción o Actividad a realiza			***Responsable***						***Fecha de cumplimiento***									

Figura 38. Indicador PQRS distribución
Fuente: elaboración propia

4.3.4.3 Gestión punto.

Como se dijo anteriormente, este es un nuevo procedimiento y de ahí la necesidad de crear un indicador para medir su efectividad real. Por ser un indicador tan nuevo es prematuro establecer metas, aunque el ideal es que la mayoría de las novedades se resuelvan aquí. Si el proceso se maneja de manera adecuada, las PQRS de distribución y masivo deben disminuir sustancialmente. En este caso sí se debe medir mensualmente porque el indicador no está atado a los cronogramas de cada cliente.

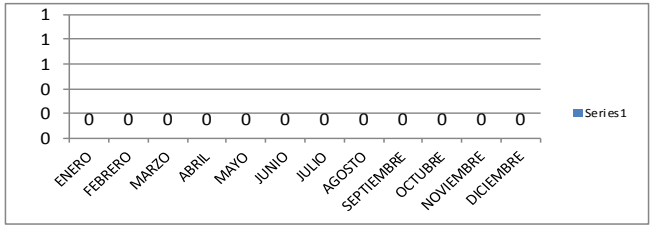
Internacional Logística	**INFORME DE INDICADORES**										F-MEJ-009 Edición ENE-2013 Versión 1 _____
NOMBRE DEL INDICADOR	**OBJETIVO**								**FRECUENCIA**		**PRESENTADO POR:**
									MEDICIÓN	**ANÁLISIS**	
Efectividad de Gestión Punto	Medir la efectividad del procedimiento de Gestión Punto								Mensual	Semetral	Verónica Bohórquez M
FORMULA	**U. MEDIDA**	**META**	**UENTE DE INFORMACIÓ**		**SENTIDO**		**PERIODO EVALUADO**				
Sumatoria de Novedades resueltas en el campo / Total de novedades presentadas en	Horas		IOL		Ascendente		2015				
	ENERO	**FEBRERO**	**MARZO**	**ABRIL**	**MAYO**	**JUNIO**	**JULIO**	**AGOSTO**	**SEPTIEMBRE**	**OCTUBRE**	**NOVIEMBRE**	**DICIEMBRE**
Novedades Resueltas												
Novedades Presentadas												
RESULTADO	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
A N Á L I S I S DE LOS RESULTADOS DEL INDICADOR DE FECHA												
GRÁFICO									***ANÁLISIS DE DATOS***			
												
									ABRIR ACCIÓN CORRECTIVA	**SI**	**NO**	**ABRIR ACCIÓN PREVENTIVA**	**SI**
Acción o Actividad a realizar	***Responsable***				***Fecha de cumplimiento***				***Verificación***				

Figura 39. Indicador gestión punto
Fuente: elaboración propia

4.3.4.4 PQRS masivo.

Es el resultado de la actualización del antiguo indicador de PQRS. Por ser negocios diferentes, que requiere otro tipo de manejo, fue necesario dividir el indicador para hacer una mejor administración de las novedades. Antiguamente esas PQRS se resolvían en el departamento de operaciones, con lo cual se restaba parcialidad de los datos. A partir de la creación del nuevo departamento, este registro pasa al área de servicio al cliente. Al ser un indicador tan nuevo aún no se establecen metas definitivas.

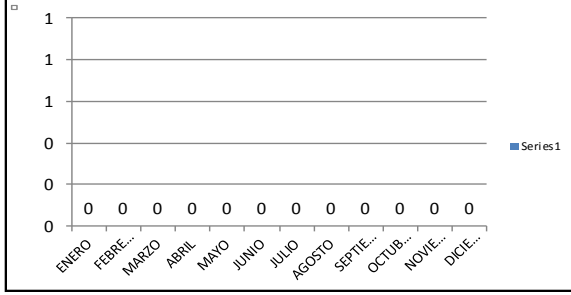
Internacional Logística	INFORME DE INDICADORES										F-MEJ-009 Edición ENE-2013 Versión 1	
NOMBRE DEL INDICADOR	**OBJETIVO**								**FRECUENCIA**		**PRESENTADO POR:**	
									MEDICIÓN	**ANÁLISIS**		
PQRS Presentadas en Masivo	Medir la cantidad de PQRS mensuales por cada generador de carga								Mensual	Semetral	Verónica Bohórquez M	
FORMULA	**U. MEDIDA**	**META**	**FUENTE**		**SENTIDO**		**PERIODO EVALUADO**					
Sumatoria de preguntas y quejas realizadas en el mes/ Total de despachos	Procentaje		F-SCL-001		Descendente		2016					
	ENERO	**FEBRERO**	**MARZO**	**ABRIL**	**MAYO**	**JUNIO**	**JULIO**	**AGOSTO**	**SEPTIEMBRE**	**OCTUBRE**	**NOVIEMBRE**	**DICIEMBRE**
Danny Venta Directa												
L'Eudine												
Total despachos												
RESULTADO	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
A N Á L I S I S DE LOS RESULTADOS DEL INDICADOR DE FECHA												
GRÁFICO									***ANÁLISIS DE DATOS***			
												
									ABRIR ACCIÓN CORRECTIVA	**SI**	**NO**	**ABRIR ACCIÓN PREVENTIVA**	**SI**
Acción o Actividad a realizar	***Responsable***				***Fecha de cumplimiento***				***Verificación***			

Figura 40. Indicador PQRS masivo
Fuente: elaboración propia

4.3.4.5 Tiempo de respuesta PQRS distribución.

De la misma forma que en el indicador de cantidad de PQRS, fue necesario hacer una actualización. En el antiguo indicador se medía a todos los clientes sin importar la diferencia en el cronograma de cada uno; se revolvían las PQRS de masivo y distribución, y, sobre todo, no se tenía una meta clara con cada generador. La meta establecida es de menos de 36 horas para dar tiempo de respuesta a las quejas presentadas. Es importante hacer esta separación para poder medir el cumplimiento con cada cliente individualmente.

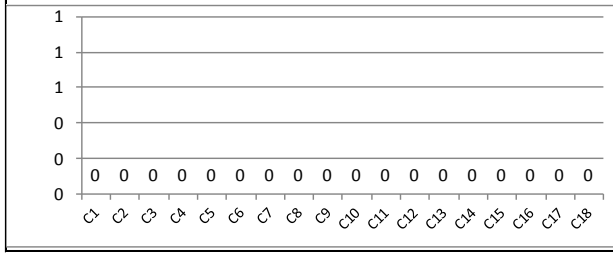
Internacional Logística	**INFORME DE INDICADORES**															F-MEJ-009 Edición ENE-2013 Versión 1		
NOMBRE DEL INDICADOR					**OBJETIVO**									**FRECUENCIA**		**PRESENTADO POR:**		
														MEDICIÓN	**ANÁLISIS**			
Tiempos de Respuesta PQRS Distribución					Medir el tiempo de respuesta empleado para resolver las diferentes PQRS									Mensual	Semestral	Verónica Bohórquez		
FORMULA					**U. MEDIDA**		**META**		**FUENTE**			**SENTIDO**		**PERIODO EVALUADO**				
Sumatoria PQRS presentadas en el mes/ Sumatoria del tiempo de respuesta total en el mes					Días		<=1,5		F-SCL-001			Descendente		2015				
	C1	**C2**	**C3**	**C4**	**C5**	**C6**	**C7**	**C8**	**C9**	**C10**	**C11**	**C12**	**C13**	**C14**	**C15**	**C16**	**C17**	**C18**
PQRS Presentadas																		
Sumatoria de tiempos de respuesta																		
RESULTADO	######	######	######	######	######	######	######	######	######	######	######	######	######	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	######	######	######
A N Á L I S I S DE LOS RESULTADOS DEL INDICADOR DE FECHA																		
GRÁFICO														***ANÁLISIS DE DATOS***				
																		
														ABRIR ACCIÓN CORRECTIVA	**SI**	**NO**	**ABRIR ACCIÓN PREVENTIVA**	**SI**	**NO**
Acción o Actividad a realizar					***Responsable***							***Fecha de cumplimiento***				***Verificación***		

Figura 41. Indicador tiempos de respuesta PQRS distribución
Fuente: elaboración propia

4.3.4.6 Tiempo de respuesta a PQRS masivo.

El último indicador establecido es una derivación del indicador de tiempos de respuesta. De la misma manera con la de cantidad de PQRS fue necesario dividir las mediciones por las diferencias entre los dos negocios. Antes era manejado por el departamento de operaciones y ahora pasa a servicio al cliente para tener mayor imparcialidad dentro de la operación.

INFORME DE INDICADORES

F-MEJ-009
Edición ENE-2013
Versión 1

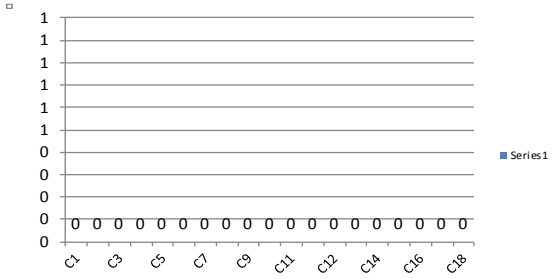
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	FRECUENCIA MEDICIÓN	FRECUENCIA ANÁLISIS	PRESENTADO POR:
Tiempo de Respuesta PQRS Masivo	Medir el tiempo de respuesta empleado para resolver las diferentes PQRS	Mensual	Semetral	Verónica Bohórquez

FORMULA	U.MEDIDA	META	FUENTE	SENTIDO	PERIODO EVALUADO
Total de PQRS en el mes/ Sumatoria del tiempo de respuesta total empleado	Días	<=2	F-SCL-001	Descendente	2016

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18
PQRS Presentadas																			
Sumatoria de Tiempos de respuesta																			
RESULTADO	####	####	####	####	#¡DIV/0!	######	####	#####	#####	######	#¡DIV/0!	#####	####	#####	####	#####	####	#####	#####

A N Á L I S I S DE LOS RESULTADOS DEL INDICADOR DE FECHA

GRÁFICO



ANÁLISIS DE DATOS

ABRIR ACCIÓN CORRECTIVA	SI	NO	ABRIR ACCIÓN PREVENTIVA		SI

Acción o Actividad a realizar	*Responsable*		*Fecha de cumplimiento*		*Verificación*

Figura 42. Indicador tiempo de respuesta PQRS masivo
Fuente Elaboración propia

4.4 Módulo de servicio al cliente y minería de datos

Los desarrollos tecnológicos han tenido un papel determinante en el crecimiento y permanencia de Internacional Logística. En esta sección se explican las falencias de los desarrollos y una nueva oportunidad de negocio.

4.4.1 Módulo de servicio al cliente.

Una de las fortalezas y las razones del crecimiento de Internacional Logística ha sido el desarrollo de su propio sistema de información y aplicaciones para facilitar la operación, caracterizándose por: seguimiento a las entregas casi en tiempo real, posibilidad de tomar fotos al receptor de la entrega para tener certeza absoluta de quien recibe el pedio y eximir a la empresa en caso de pérdida del mismo; e incluso, georreferenciación del lugar exacto de entrega. Lamentablemente en el momento del desarrollo de la aplicación no se contempló la necesidad de facilitar el trabajo del cliente interno con la sistematización en el manejo de la información. La actual dirección quiere desarrollar un CRM a la medida de las necesidades de la empresa y comenzando por el desarrollo del módulo de servicio al cliente en la aplicación Interlog.

Mientras se estaba diseñando el departamento la necesidad de computarizar el proceso de manejo de la información fue evidente, sobre todo con la cantidad de información que se va a almacenar y la obligación de administrarla casi en tiempo real. Actualmente ese proceso se realiza manualmente e impide la certeza total de la confiabilidad de los datos obtenidos. Como se demostró en la tercera parte del presente escrito, la administración de los datos depende casi totalmente del usuario y sus necesidades particulares.

Los objetivos de la actualización del registro de PQRS (F-SCL-001) son: estandarizar el uso para todos los clientes de Internacional Logística, medir todas las variables que intervienen en el proceso de servucción de forma objetiva y evitar la pérdida de información. Por eso todas las novedades presentadas se deben consignar allí, en un archivo para cada cliente y con pestañas por cada campaña. El anterior formato tenía varios campos que no aportaban valor a la compañía

como se describió en la sección 4.3.3.1. La idea es comenzar a hacer un análisis objetivo de cada uno de los campos con informes del desempeño de cada uno.

Actualmente el registro se alimenta manualmente haciendo el proceso bastante ineficiente y aburridor para quien lo haga. De acuerdo con las entrevistas realizadas al personal, antes se manejaban estos campos, pero llenar el formato era tan ineficiente que finalmente se abandonó. Se propone crear un módulo de servicio al cliente en la aplicación Interlog. Así se puede alimentar el formato automáticamente, se tiene completa certeza sobre la información y la calidad de la misma; de esta manera, se logran unificar definitivamente los canales de comunicación con Internacional Logística.

De cada campo se crean informes los cuales son presentados a la dirección general y a la junta de socios. También el nuevo módulo de servicio al cliente va a permitir hacer comparaciones históricas de los datos obtenidos por cliente, zonas, transportadores, consultoras, causas frecuentes de novedad, tiempos de respuesta y resúmenes de las campañas, siempre desde el punto de vista del cliente. Al momento del diseño del departamento esto no se hacía, principalmente, porque no había nadie encargado de esa tarea de manera exclusiva y, como se ha venido demostrado, la calidad de la información no era la óptima. Gracias a este manejo, se pueden hacer los planes de mejora que realmente necesita la empresa basado en la información correcta.

Dicho módulo tiene las siguientes características:

1. Creación de ticket para clientes externos e internos: la forma de numeración de cada novedad. Este CRM debe estar vinculado al correo del líder de servicio al cliente y todos los miembros de la empresa, para obtener la información al momento y tener la posibilidad de automatizarla con los campos del formato.
2. Completo seguimiento a la resolución de los tickets: a través del control de los tiempos de respuesta y la calidad de la misma, como también la vigilancia del desempeño.
3. Trazabilidad en la resolución de los tickets: incluye tiempo transcurrido, usuario que solucionó el caso y seguimiento del hecho.
4. Garantizar tiempos de respuesta inferiores a una hora.
5. Alertas recordando la prioridad de la respuesta y el tiempo transcurrido.
6. Asignaciones a personas y/o áreas encargadas: controlados por las restricciones programadas en el sistema.

7. Roles de usuario: el nivel de acceso que cada miembro de la empresa tiene en el módulo.
   7.1. Usuarios con posibilidades de hacer cambios, elaborar informes y dar respuesta: solamente los miembros del departamento de servicio al cliente.
   7.2. Usuarios con acceso a consultas solamente: el resto del personal de Internacional Logística.
8. Registro de las actividades de los usuarios sobre el sistema: la posibilidad de saber quién entró al sistema, cuándo y qué hizo en él.
9. Control general sobre los procesos a través del seguimiento de las novedades y los informes que de allí se desprendan.
10. Integridad de la información: cada vez que llegue una PQRS a la empresa, el sistema tiene la posibilidad de hacer una completa trazabilidad con la calidad necesaria.
11. Registro de la información sin importar por el canal donde entró: para prevenir la pérdida de información, el módulo debe ser capaz de rastrear los correos de todos miembros de la empresa.
12. Generación de informes: basados en el formato F-SCL-001 para tener la posibilidad de hacer informes por campo y las comparaciones históricas necesarias.
13. Encuestas de satisfacción y observaciones: de la misma forma se pueden incluir los resultados de la encuesta de satisfacción a los clientes internos y externos.
14. Opción contáctenos.

Con la creación del CRM y el módulo de servicio al cliente en las aplicaciones de Internacional Logística, se ayuda a la empresa a cumplir la promesa básica de trazabilidad completa de la operación, lo que hace posible centralizar y administrar la información de una manera objetiva, para medir la efectividad real de la operación desde el punto de vista de los clientes.

4.4.2 Minería de datos.

Mientras se hizo la investigación para el diseño del departamento, se llegó al concepto de minería de datos. Actualmente ya se cuenta con la alternativa de almacenar una gran cantidad de información, pero aún es relativamente nueva la posibilidad de relacionarlos para encontrar

tendencias y responder a preguntas que cualquier usuario tenga de la manera que a él le convenga, y no como el sistema esté configurado.

El hecho de hacer búsquedas asociativas, nombre técnico que recibe esta posibilidad, todavía permanece como un nicho de mercado poco explorado en Colombia. En la forma tradicional de administración de bases de datos, no contempla la posibilidad de consolidar la información ni relacionarla con otras referencias de la empresa que podrían ser las causas de las novedades. De allí es de donde se desprende la alternativa de crear bases de datos inteligentes que permitan a los usuarios buscar de acuerdo con sus necesidades y responder de una manera simple sus dudas, sin la obligación de hacer varias búsquedas que posiblemente no llegan a la información deseada.

Es así como se inicia la implementación de la minería de datos, tradicionalmente definida como “el conjunto de técnicas y tecnologías que permiten explorar grandes bases de datos, de manera automática o semiautomática, con el objetivo de encontrar patrones repetitivos, tendencias o reglas que expliquen el comportamiento de los datos en un determinado contexto”. (Sinnexus: informática estratégica, 2016). Para esto se utilizan técnicas estadísticas y de inteligencia artificial que encuentren relaciones entre los datos que a simple vista y por su cantidad no son evidentes. La tendencia actual en la logística es obtener datos en tiempo real para analizarlos y proponer soluciones inmediatas. Con la minería de datos esto se convierte en una realidad.

Lo ideal es aprovechar que Internacional Logística desarrolló su propio sistema de información, a la medida de sus necesidades, para utilizar esta herramienta. Por eso es que los socios han decidido incluir este departamento dentro de los procesos que aportan valor a la empresa, es decir, comercializar el software creado en el sector, puesto que la mayoría de las compañías no diseñan sus herramientas tecnológicas. En este punto se hace importante mencionar que los socios fundadores de la empresa, han decido desarrollar un sistema de información para los colegios, donde todos los actores involucrados en la educación de los niños, dispongan de la información en tiempo real. Aquí es donde los desarrollos en minería de datos se pueden poner a prueba y de perfeccionar esta herramienta.

Muy pocas empresas en el país tienen un departamento de investigación y desarrollo. Lo ideal es comenzar a convertirlo en una oportunidad de negocios dentro de un nicho que aún no está saturado. Para nadie es un secreto la poca competitividad en materia logística en Colombia.

Por eso, el Gobierno Nacional está empeñado en la exploración de nuevos métodos de transporte como el ferroviario y el fluvial. La rentabilidad de la distribución es muy poca; el transporte masivo está muy saturado, y aunque aún sea rentable, las posibilidades de crecimiento con cada generador de carga son limitadas y una de las grandes fallas de Internacional Logística ha a sido establecer relaciones de largo plazo con sus clientes. Por eso se propone esta línea de negocio como una alternativa para garantizar la perdurabilidad de la empresa.

De acuerdo con la página web de Sinnexus, la minería de datos tiene las siguientes etapas:

- Objetivos: establecer cuál es el propósito original que motivó la realización del proyecto, junto con la asesoría del especialista en *datamining*.
- Preprocesamiento de datos: "la selección, la limpieza, el enriquecimiento, la reducción y la transformación de las bases de datos" (Sinnexus, 2016). En esta etapa básicamente se seleccionan los datos sobre los cuales se va a trabajar.
- Determinación del modelo: "se comienza realizando unos análisis estadísticos de los datos, y después se lleva a cabo una visualización gráfica de los mismos para tener una primera aproximación" (Sinnexus, 2016). En este punto se comienzan a analizar los datos para extraer los primeros patrones y conclusiones.
- Análisis de los resultados: "verifica si los resultados obtenidos son coherentes y los coteja con los obtenidos por los análisis estadísticos y de visualización gráfica" (Sinnexus, 2016). Las conclusiones extraídas de la etapa anterior se contrastan con la realidad y se interpretan de acuerdo con las necesidades planteadas anteriormente.

Paralelamente al desarrollo del CRM y el módulo de servicio al cliente en la aplicación, se debería comenzar a explorar una nueva línea de negocio que permita aprovechar la tendencia actual del mercado. En el país hay muy pocas compañías que ofrecen el servicio, como tampoco hay muchas que se preocupen por hacer sus propios desarrollos e investigaciones; la idea es aprovechar la infraestructura existente, explotar el potencial y darle el valor que realmente tiene el departamento.

4.5 Infraestructura física, humana y resumen de funciones

Para el correcto funcionamiento del departamento de servicio al cliente es necesario personal capacitado e infraestructura física. Los detalles de las necesidades físicas y de personal son:

4.5.1 Infraestructura física.

Además del desarrollo del CRM y el módulo de servicio al cliente dentro de la aplicación Interlog, los siguientes recursos son necesarios:

- Un computador para cada integrante del departamento.
- Un teléfono fijo con una extensión independiente del área comercial. Actualmente los departamentos comparten línea fija.
- Un celular corporativo con un plan de mínimo quinientos minutos para el líder de servicio al cliente.
- Espacio para el departamento: dos personas, el líder y su asistente. Por la cantidad de información manejada no son necesarios más recursos, pero cuando lleguen más clientes o se manejen más zonas con cada generador será necesario un segundo asistente.

4.5.2 Infraestructura humana.

El recurso más importante es el humano. De nada sirve tener la mejor tecnología e infraestructura si el recurso humano no es el idóneo. Es por eso que los miembros del departamento, independientemente de su posición, deben tener las siguientes cualidades:

- Empatía: está definida como la capacidad de ver las cosas desde la perspectiva de la otra persona. Para poder responderles a los generadores de carga de forma ideal es necesario que todo el personal tenga la capacidad de entender la situación de los clientes desde su

perspectiva y no desde la de la empresa. Es decir, siempre deben ser los ojos y la voz del cliente dentro de la compañía.

- Amabilidad: poder responder las solicitudes con la cortesía necesaria y siempre manteniendo una comunicación asertiva con todos los interesados.
- Capacidad de asombro: lo ideal es que los miembros del departamento sean personas muy curiosas e inquietas, que puedan discernir las nuevas necesidades de los clientes incluso antes de que ellos mismos lo sepan. También deben estar en la capacidad de hacer sugerencias de mejora en la operación, conservando siempre la independencia del departamento e integridad de la información.
- Responsabilidad: deben tener la habilidad de dar respuesta a todo lo que le pidan con eficiencia y eficacia.
- Sentido de urgencia: entender que existen asuntos que se pueden posponer y otros no. Es tener la capacidad de diferenciar las prioridades para evitar futuros problemas.
- Proactividad: hacer todas las tareas encomendadas, tener la suficiente independencia de cumplir sus funciones, sin necesidad de vigilancia.
- Realistas: dentro del departamento jamás se debe suponer nada, sino verificar los hechos y tomar decisiones para el beneficio de los generadores de carga.
- Carácter fuerte: la meta final de todos los miembros del área es la completa satisfacción de los generadores de carga. Por eso deben ser personas con carácter fuerte e independiente, que antepongan sobre todas las cosas el bienestar de los generadores de carga.

Los perfiles profesionales de los miembros del departamento deben ser:

1. Líder del departamento:
    a. Profesional en logística, ingeniería industrial, administración o carreras afines.
    b. Mínimo un año de experiencia.
    c. Formación de servicio al cliente.
    d. Manejo de Office, correo electrónico y demás herramientas tecnológicas.
    e. Manejo avanzado de Excel (tablas dinámicas, formularios, macros).
    f. Excelente redacción.
    g. Excelente presentación personal.

h. Alta capacidad de comunicación.

i. Manejo de la frustración e información desfavorable con otras personas.

2. Asistentes

a. Técnico en servicio al cliente o técnicas afines.

b. Experiencia de mínimo seis meses.

c. Excelente redacción.

d. Excelente presentación personal.

4.5.3 Funciones del departamento.

Los miembros del área de servicio al cliente de Internacional Logística deben asegurar la satisfacción de todos los generadores de carga con el objetivo de construir relaciones profundas y de largo plazo, donde los clientes vean a la empresa como un aliado estratégico más que como a un simple proveedor de servicios logísticos. Para lograrlo, las funciones del departamento son:

- Consolidación de datos
- Presentación de informes y elaboración de planes de mejora
- Construcción de canales de comunicación con los generadores de carga
- Resolución de PQRS
- Supervisión de los procesos de logística inversa
- Análisis y consolidación de PQRS
- Administración de bases de datos de los transportadores y documentación física de los generadores
- Diseño de encuestas de satisfacción
- Análisis de encuestas de satisfacción
- Supervisión de la operación y cierre del día
- Consolidación de relaciones comerciales con los clientes
- Atención a las diferentes peticiones de los clientes
- Resolver novedades en el momento de la prestación del servicio
- Implementación de la cultura de servicio al cliente en la empresa

- Integración de los procesos de cara al cliente externo
- Satisfacción de los procesos internos
- Presentación de informes a los clientes externos
- Supervisión de cumplimiento de la promesa de servicio pactada
- Administración de las carpetas físicas de los generadores de carga.

4.6 Comité de evaluación mensual

Para asegurar relaciones comerciales profundas y a largo plazo, además de cumplir todas las funciones anteriormente mencionadas, es necesario el trabajo en equipo con los líderes de los demás departamentos de Internacional Logística. Al fin y al cabo, todos los departamentos persiguen el mismo objetivo, aunque en caminos diferentes.

Con este fin se propone la creación del comité de evaluación mensual para analizar el estado de las relaciones con los generadores de carga y el nivel de cumplimiento con cada uno de ellos. Este comité surge de la necesidad de construir nuevas relaciones comerciales y mantenerlas en el largo plazo, punto en el que Internacional Logística ha fallado a lo largo de su historia. Con él también se pretende profundizar mucho más sobre las novedades presentadas con cada cliente, que en una reunión ordinaria de presentación de indicadores. La intención es formular planes de acción necesarios para la mejora de las falencias encontradas. Los elementos necesarios para este comité son:

- Objetivo: presentación de informes del servicio prestado por la empresa.
- Participantes: jefe nacional de logística, líder de servicio al cliente, líder de calidad y director general.
- Temas a tratar: despachos totales, análisis por cliente, causas frecuentes de novedad, número de vehículos utilizados en el periodo, desempeño de los transportadores, estado de las zonas de repartición, evaluación de los planes de acción previos, elaboración de nuevos planes de acción.
- Informes: sobre del servicio prestado por la empresa, siempre desde el punto de vista del cliente.

- Agenda de la reunión:
    - Informe de operaciones
    - Informe de servicio al cliente
    - Revisión de los planes de acción previos
    - Elaboración de nuevos planes de acción
- Acta de la reunión: en todas las reuniones debe quedar consignado: los participantes, temas discutidos y compromisos a los que se llegó.
- Frecuencia: mensual, primer miércoles de cada mes, a las 9:00 a.m.

4.7 Ajustes finales

A continuación los diferentes ajustes que no soluciona el departamento de servicio al cliente, pero son necesarios para asegurar la perdurabilidad de la empresa.

4.7.1 Resultados del examen de la brecha y planes de acción.

En la sección 3.4 se introdujo el concepto de evaluación de la brecha, en esta sección se profundizan en los planes de acción A continuación, se explican los planes de acción para alcanzar una calificación perfecta en todos los aspectos de la misión. Por la complejidad de muchos de ellos, en este escrito no se abordan los resultados conseguidos o cómo fue hecha su implantación.

1. **Prestamos servicios integrales de transporte:** el primer paso para cerrar la brecha es definir qué es la integralidad en los servicios de transporte. Internacional Logística transporta carga seca unitarizada, (objetos agrupados en un solo conjunto que puede ser una caja o bolsa, para hacer más sencillo el transporte); artículos no perecederos ni de alto costo para servicios de distribución; semimasivo y fluvial. No se presta un servicio totalmente masivo por el tamaño de los carros; aún no se manejan contenedores y

solamente se hace para un cliente. Los servicios integrales de transporte pueden definirse como mover diferentes clases de carga, granel, extra dimensionada, peligrosa, mojada, maquinaria, tuberías, en sacos, etc.; los servicios que se prestan, OTM[8], DTA[9], FCL[10] y LCL[11]. En este aspecto ha habido esfuerzos importantes para ampliar su portafolio de servicios como transporte de carga a granel o de mercancías peligrosas. Es necesario adelantar un estudio de costo-beneficio de estos servicios; es decir, si la empresa cuenta con la capacidad para contratar la infraestructura necesaria para llevar a cabo estos proyectos así que el primer paso es comenzar a diversificarse en cuanto al tipo de carga que se maneja, después se puede ampliar el portafolio a servicios más complejos como los enumerados arriba.

2. **Prestamos servicios integrales de logística:** cumplir este ítem es tal vez la tarea más compleja de la misión. Se está lejos de prestar servicios de transporte verdaderamente integrales, pues aún falta recorrer demasiado camino para ofrecerlo. La logística es un área bastante amplia, donde el transporte es apenas una pequeña parte. Por lo tanto, se propone remover este ítem de la misión. Internacional Logística tiene experiencia en el área de transporte, lo ideal es comenzar a ampliar el portafolio de servicios en esta área y después sí explorar la expansión del negocio hacia otras áreas.

3. **Equipo interdisciplinario idóneo:** desde el comienzo de este proyecto la gerencia siempre resaltó la gran calidad humana del personal. Pero en el diseño del departamento, las entrevistas realizadas, comentarios que el personal hacía para el que el proyecto fuera exitoso, fue evidente que el personal contratado no siempre cumplía con el perfil adecuado. El primer obstáculo para conseguir el personal ideal para Internacional Logística es la poca remuneración ofrecida, hecho confirmado por el personal. Uno de los defectos fue que la compañía no está centrada en procesos sino en personas, en parte por la alta rotación de personal y por qué quienes llegan a no siempre

[8] OTM: "(Operación de Transporte Multimodal), es la modalidad con la cual el generador de la carga hace un solo contrato y se da toda la logística entre el país de origen y el destino." (Business Group Corp., s.f.).

[9] DTA: "(Declaración de Tránsito Aduanero) es cuando la carga viaja en tránsito, con suspensión de tributos aduaneros, desde el puerto de entrada, hacia una ciudad en el interior del país o un puerto de salida configurándose la operación" (Business Group Corp., s.f.).

[10] FCL: "(Full Container Load) implica mercancía introducida y estibada por el cargador y descargada y desestibada por el cargador o receptor" (Selma, 2009).

[11] LCL: "(Less Container Load) la mercancía es introducida y estibada en el contenedor por el porteador y desestibada y descargada por el porteador" (Selma, 2009).

tienen planes que de quedarse a largo plazo. Es necesario implementar reglas de juego claras para todos los colaboradores y vigilar su cumplimiento.

4. **Satisfacción de aliados estratégicos:** durante la reunión donde se examinó la brecha, se definieron, por consenso, cuáles serían los aliados estratégicos: clientes internos, bancos, proveedores de transporte y clientes externos. Se sabe que los bancos y los proveedores de transporte están satisfechos, pero la falla viene con los clientes tanto internos como externos. Para nadie es un secreto que la satisfacción de los clientes externos está íntimamente relacionada con la satisfacción de los clientes internos incluso más que la creación del departamento de servicio al cliente. El área es necesaria para tener información clara, veraz y objetiva de las causas de insatisfacción de los clientes y corregirlas. Pero las relaciones se ven resentidas si existe una rotación de personal alta como la que actualmente se presenta. Otro plan de acción necesario es, a partir de las encuestas, crear planes de acción que verdaderamente se sigan. Actualmente hay un pobre seguimiento a dichos planes.

5. **Infraestructura física:** al hacer un análisis del uso de la bodega y demás herramientas físicas, fue evidente que están muy desaprovechadas. Se podrían atender cuatro clientes más del tamaño de Belcorp para utilizar la infraestructura física al máximo. Con el fin de remediar este hecho, la creación de un departamento comercial verdaderamente fuerte, es indispensable. Durante el diseño del departamento, hubo dos comerciales y ninguna se quedó en la empresa más de cuatro meses, en parte debido al bajo nivel salarial ofrecido por Internacional Logística. Como todavía no se prestan servicios masivos, no es necesario un muelle de cargue y descargue, por ahora. También es necesario adquirir algunos archivadores e implementar un mejor sistema de almacenamiento de la documentación.

6. **Infraestructura tecnológica:** es el principal valor agregado de la empresa y por eso se debe cuidar y mantener actualizado al nivel exigido por el mercado. En cuanto a este aspecto, hay varias consideraciones que hacer. La principal mejora de la aplicación era migrar todo el sistema a un servidor más potente, se hizo y los cambios han sido positivos en todo sentido. Para conocer en qué puesto está la aplicación con respecto al sector, el departamento debe hacer ejercicios de *benchmarking*, proyectar el costo de las

mejoras e implementarlas. También TIC debe elaborar encuestas periódicas a todos los usuarios del sistema para conocer el nivel de satisfacción de cada uno de ellos. La encuesta general realizada por parte de servicio al cliente ayuda, pero el departamento debería tener una propia donde se analicen a profundidad todos los aspectos convenidos. Por último, TIC debería tener su propio cronograma de proyectos y seguirlo al pie de la letra.

7. **Infraestructura logística:** de la misma forma que con la prestación de servicios logísticos integrales, este aspecto debería removerse de la misión. La empresa aún tiene un largo camino por recorrer para prestar servicios logísticos integrales.

8. **Servicio de excelencia:** de acuerdo con los resultados de las encuestas hechas durante el diseño del proyecto, los clientes están relativamente satisfechos con los servicios. Pero aún se presentan muchas fallas. Para solucionar estos problemas, es necesario pulir más la encuesta de satisfacción con preguntas que verdaderamente indaguen sobre el sentimiento real del cliente. Al final son ellos quienes tienen la última palabra en cuanto a la calidad del servicio. Es aquí donde elaborar encuestas de satisfacción detalladas y objetivas cobra una importancia capital. Internacional Logística falla en la elaboración de planes de acción y el cumplimiento de los mismos. El departamento de calidad debe hacer un seguimiento más detallado de ellos y garantizar su ejecución dentro de los cronogramas establecidos. Además, se debe hacer una priorización de todas las tareas de la empresa para que los asuntos importantes lo sean verdaderamente y se les dé el trato que verdaderamente merecen.

9. **Cumplimiento de las normas aplicables:** el primer paso para cumplir este aspecto es saber cuáles son las normas que más se pasan por alto, y con base en esa información, negociar con los contratistas el cumplimiento de cada norma. Esto no puede ser algo negociable. Se debe elaborar un cronograma con cada uno de ellos e incluso, prestarles la ayuda para poder lograrlo.

4.7.2 Resultados de la encuesta de satisfacción interna y planes de acción.

A partir de la reunión sostenida para cerrar la brecha en la misión y las encuestas realizadas para conocer la satisfacción de los clientes internos, es evidente la molestia del personal con el bajo nivel salarial; el desorden; el poco respeto que se tiene a los cronogramas, el sentimiento generalizado de que la carga laboral es muy alta por una remuneración muy baja; falta de trabajo en equipo y la necesidad de crear reglas de juego claras para todo el personal. Se percibe mucho desánimo entre el personal. En el momento de la elaboración de este escrito, se sabe que la rotación de personal sigue siendo alta, el ambiente sigue siendo pesado y que el desánimo es general. Para remediar esta situación se enumeran planes de acción con el fin de hacer de Internacional Logística una empresa perdurable y verdaderamente líder en el sector.

- Replanteamiento de la visión: la actual visión de la compañía es: "**INTERNACIONAL LOGISTICA S.A.S** será una empresa reconocida en el sector de servicios de transporte y logística, con una imagen en el mercado internacional fruto de la excelencia en el servicio y la constante actualización de nuestros procesos." (Internacional Logística S.A.S., 2016). Si se quitan las palabras transporte y logística, la misión puede acomodarse perfectamente a cualquier empresa, incluso una panadería. Con el fin de remediar esta situación, los socios y la dirección general deben tener una reunión en la cual se defina el rumbo de la compañía y que incluya a dónde se quiere llegar. Finalmente, y para comenzar a definir metas y cronogramas, se debe poner una fecha aproximada de cuándo será una realidad.
- *Benchmarking* salarial: esta es una de las mayores inconformidades dentro del personal de la empresa. La dirección general debe estudiar el nivel salarial dentro del sector y aplicarlo en la empresa.
- Aplicación de los perfiles de Belbin: en la sección 2.8 se explicaron los perfiles de Belbin para conseguir grupos de trabajo exitosos. El primer paso es hacer un examen a los clientes internos para conocer cuál es su perfil y cuáles son las características faltantes. Después, y teniendo en cuenta los altos índices de rotación de personal presentados en Internacional Logística, se les aplica a los candidatos un estudio con el fin de encontrar personal que tenga las características faltantes dentro de la empresa o del área.

- Elaboración de políticas individuales por cada departamento: una de las constantes quejas entre el personal es la falta de orden, planificación, sistema de gestión de calidad fuerte, respeto a los cronogramas, falta de jerarquización de las tareas, etc. Durante el diseño del departamento se pudo comprobar que faltan políticas dentro de cada departamento. Por ejemplo, a los miembros de las TIC se les exige el cumplimiento del mismo horario que al resto de la empresa, a pesar de que muchas veces ellos al salir, siguen trabajando desde sus casas para solucionar problemas con el sistema. En este sentido su horario debería tener una flexibilidad que no es necesaria en otros departamentos de la empresa. Una situación parecida se presenta porque ningún departamento ha definido sus prioridades, sistema de jerarquización, etc. En cada área, los líderes junto con sus colaboradores, deben sostener reuniones en las cuales se definan los cronogramas de trabajo, prioridades y cuál es su rol en la empresa para cumplir con los objetivos propuestos, etc.
- Elaboración de reglas del juego claras en recursos humanos: la falta de reglas claras dentro de la empresa fue una de las quejas recurrentes en las encuestas de satisfacción. Incluso algunos líderes se quejaron de la falta de apoyo del área. De acuerdo con el organigrama de la empresa, el líder de recursos humanos está al mismo nivel del resto de los líderes. Es por esto que no debería hacer llamados de atención cuando una de las otras cabezas del departamento no llega a tiempo. Estos llamados de atención deberían hacerlos el jefe directo para mantener las jerarquías. Si el resto de los clientes internos de la empresa olvidan quién es el líder del departamento, es porque lo permite a través del incumplimiento de las funciones o favoritismos con otros miembros de la empresa. Como no se han definido reglas de juego claras, se pueden hacer excepciones en el cumplimiento de las normas establecidas. Por ello, la necesidad recurrente de establecer las reglas. De la misma forma, debe ser el jefe directo de cada empleado quien haga los llamados de atención pertinentes o que la líder de recursos humanos le comunique al líder de las faltas que ha tenido determinado empleado de su departamento y sea el jefe quien se encargue del asunto. La líder de recursos humanos solo debe involucrarse cuando el empleado incurra en errores muy graves o repetitivos. El objetivo es que todos los líderes estén al mismo nivel dentro de la empresa.

- Revaluación de horarios en operaciones**:** muchos de los miembros de operaciones se quejaron de las jornadas que en ocasiones pueden llegar a ser de más de nueve horas seguidas. A primera vista se podría pensar que hay varios tiempos muertos, pero la realidad es que cuando no están recibiendo mercancía, están ordenando papelería, asignando rutas para los pedidos no entregados, etc. Se debe hacer una definición del horario laboral de máximo ocho horas, para evitar el cansancio y con ello, los errores típicos producto del cansancio.
- Apoyo de las demás áreas a operaciones: una queja constate entre los miembros del departamento de operaciones es el poco interés de los demás departamentos hacia ellos. Esta situación se puede arreglar con una política de la dirección general para que los demás áreas envíen personal en los momentos críticos de la operación. También que, si a operación se le prolonga el tiempo de trabajo, algunos miembros de otros departamentos se queden para ayudar. Para evitar malos entendidos, estas funciones se deben aclarar desde las primeras entrevistas de trabajo.
- Reuniones de conocimiento de la misión y objetivos de la empresa: según el portal *B2B International*, una de las reglas de oro para mantener feliz al personal es comunicar los objetivos y las metas de la empresa. En palabras de ellos mismos "*Staff want to feel part of their organization. They want to feel that they are kept informed on where the business is headed. It cannot be assumed that the workforce fully understands the short and long term business goals*[12]" (Hague, 2016). La encuesta realizada al equipo de trabajo demostró que prácticamente casi nadie conoce los objetivos. Es necesario hacer ejercicios a nivel de toda la compañía y en cada departamento en particular, donde queden claros cuáles son los objetivos de la empresa y cuál es el rol de cada quien para hacerlos realidad.
- Actualización de los procesos periódicamente: durante el diseño del presente proyecto, fue evidente que muchos de los procesos y las prácticas habían quedado desactualizados. La dirección general debe establecer una política clara donde cada seis meses de revisen todos los procesos de la empresa, y junto con los colaboradores, evalúen la pertinencia de cada actividad. Dentro de las reglas de oro para mantener al

[12] Traducción Libre: "Los empleados quieren sentirse parte de la organización. Quieren sentir que la empresa les informa sobre el rumbo que se está tomando. No se puede dar por sentado que el personal conoce todas las metas de mediano y corto plazo".

personal satisfecho, de acuerdo con el portal *B2B International*, es cambiar a medida que la organización va creciendo. Literalmente "*Keeping staff informed as to why change is needed and what the benefits are for the workforce is crucial*[13]" (Hague, 2016).

- Cambio en la remuneración en las horas extras: una de las quejas constantes es la baja remuneración. Si a esto se suma que en muchas ocasiones el personal debe quedarse horas extras para completar su trabajo, la desmotivación de hace evidente. Es necesario hacer un reconocimiento monetario al esfuerzo empleado por los colaboradores para evitar la alta rotación de personal que actualmente sufre Internacional Logística. Otra de las reglas de oro para mantener al personal satisfecho es premiar el trabajo duro y la excelencia.
- Mejoras en el reconocimiento del cliente interno: otra de las quejas constantes en la encuesta fue el poco reconocimiento del trabajo duro que hace Internacional Logística a su cliente interno. Como se mencionó arriba, una de las claves para mantener al personal satisfecho es el reconocimiento de los logros y el esfuerzo. Básicamente:

  Initiatives such as 'Employee of the Month' can help to showcase standout work among teams, but our research has shown that an even more effective reward can be an immediate acknowledgement of the efforts of staff, such as a simple 'thank you' or 'well done[14] (Hague, 2016).

  Se deben ofrecer beneficios, reconocimientos en premios o simplemente agradecer los esfuerzos de los colaboradores hacia la empresa.
- Sistema de capacitaciones**:** tratar a todos los empleados como individuos, es una de las claves para mantenerlos felices, de acuerdo con Paul Hague en su artículo para el portal *B2B International 5 Golden Rules for Keeping Employees Happy*. Una de estas formas es diseñar un sistema de capacitaciones con el objetivo de que haya un crecimiento conjunto entre empresa e individuo. Una de las respuestas más comunes a la pregunta si el personal tenía las habilidades para hacer su trabajo, la respuesta fue sí, pero había áreas en las cuales les hacía falta capacitación. Para hacer sentir valorado a su personal,

[13] Traducción Libre: "Es crucial mantener al personal informado de la necesidad y los beneficios del cambio".

[14] Traducción Libre: "Las iniciativas como el Empleado del Mes, pueden ayudar a mostrar que el trabajo duro tiene recompensa, incluso, investigaciones han sugerido que el reconocimiento más efectivo es el inmediato como un simple "Gracias" o "bien hecho".

Internacional Logística debe aprovechar esta posibilidad, evaluando cuales son las áreas en que los clientes internos quieren capacitación y apoyar estas iniciativas.

- Capacitaciones a todo el personal sobre servicio al cliente: como se dijo en la sección 2.6, es necesario que todo el personal de la organización haga capacitaciones en este aspecto, para poder volcar la empresa verdaderamente hacia sus clientes. En el Sena se dictan capacitaciones gratis y virtuales en los siguientes enlaces: http://oferta.senasofiaplus.edu.co/sofia-oferta/detalle-oferta.html?fm=0&fc=SB5gyIcCtW8 y http://oferta.senasofiaplus.edu.co/sofia-oferta/detalle-oferta.html?fm=0&fc=8M5-eC9AVqM
- Ludificación: como se trató en la sección 2.10, es una de las últimas tendencias para asegurar relaciones comerciales de largo plazo. Esta técnica maneja las relaciones con los clientes, tanto externos como internos, de la misma manera que en un video juego donde a medida en que se avanza se obtienen más beneficios como más vidas, puntuaciones, características especiales, etc. A lo largo de este escrito se ha demostrado que Internacional Logística tiene muchas dificultades a la hora de consolidar relaciones de largo plazo, tanto con clientes como con empleados. La dirección general y los departamentos comercial y TIC deben crear una estrategia en donde se examinen el número de horas invertidos en las diferentes características de los desarrollos y decidir a partir de cuál nivel de facturación se debería dejar de cobrar o hacer pequeños desarrollos para clientes antiguos si ningún costo. Para los clientes internos, los socios y la dirección general deberían ponerse de acuerdo sobre los beneficios que se pueden dar a los empleados con mayor antigüedad. Estos pueden ser bonos comerciales, ayudas para educación y formación personal; alianzas con bancos que representen beneficios a los colaboradores de la empresa, etc.
- Comunicaciones de Internacional Logística con su entorno: como se habló en la sección 2.5 sobre las discrepancias del servicio, Internacional Logística falla en las expectativas producidas: aún no es una empresa que tenga operaciones en otros países y solamente se prestan pocos servicios logísticos. Para corregirlo, el departamento comercial debe presentarla como una empresa de servicios de transporte y aclara en todo momento que por ahora solamente es eso.

4.7.3 Customer Journey Mapping.

A lo largo de su existencia, Internacional Logística ha perdido más clientes de los que tiene actualmente. Como se examinó en la sección 3.2, los motivos de finalización de las relaciones comerciales con los clientes son las malas negociaciones, apuntarle a cualquier cliente del mercado, desconexión entre las áreas de logística y comercial, tamaño de la operación, no tener la infraestructura adecuada para las particularidades de cada operación, falta de análisis a priori para saber si el cliente le conviene o no a la empresa, etc.

De allí la importancia de hacer un *Customer Journey Mapping*, definido en la sección 2.10. Aunque los colaboradores de la empresa tienen conocimiento de los momentos donde se rompe la relación comercial, nunca se han hecho ejercicios de interiorización de las experiencias aprendidas o examinar los errores y no cometerlos de nuevo. En el fondo se trata de orientar definitivamente la empresa hacia el cliente, poniendo como prioridad su completa satisfacción. De allí la importancia de hacer un Customer Journey Mapping, definido en la sección

Una de las consecuencias es el establecimiento; primero, una cultura de servicio al cliente estable y duradera; y segundo, tener conocimiento del negocio desde la perspectiva del usuario y la experiencia que tiene con la empresa. En la imagen a continuación se presenta este ejercicio, aplicado a Internacional Logística.

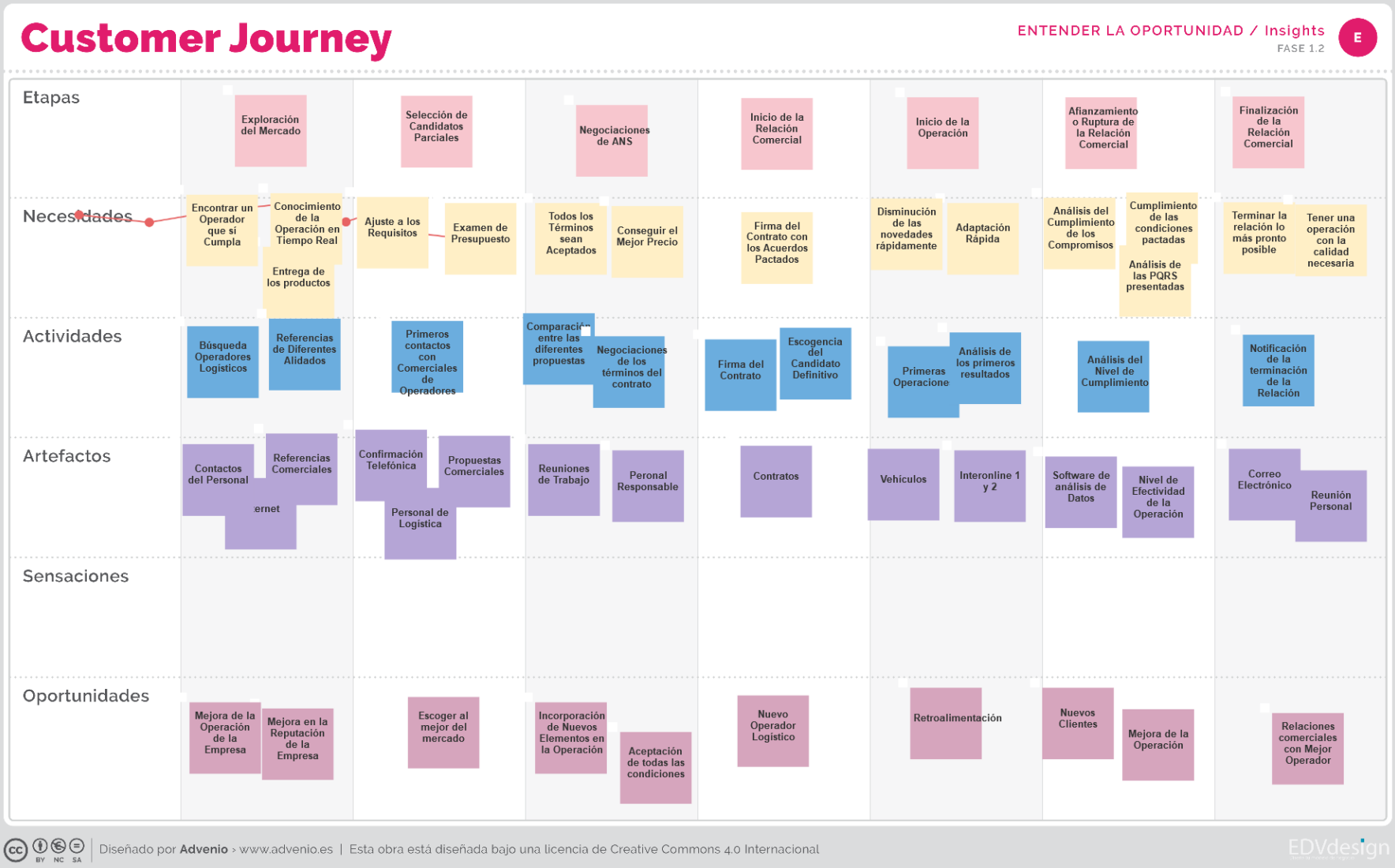


*Figura 43. Customer Journey Mapping*uente: elaboración propia

Al hacer este ejercicio se encontró que las relaciones se rompen principalmente al inicio, en el momento de la negociación de los términos y condiciones del contrato, y en la operación como tal. Lo más importante es involucrar al departamento logístico en la operación y hacerle entender a todo el personal que ganan todos si hay nuevos clientes.

Los resultados encontrados fueron:

- Ruta de los clientes: se describe en las etapas de la relación. Aquí hay dos momentos claves donde la relación se puede romper: en las negociaciones y en el día a día de la operación. El departamento de servicio al cliente evita esa situación.
- Interacciones con la empresa: se describen en las actividades y artefactos.
- Es claro que las PQRS se presentan en el día a día de la operación, pero se pueden evitar si hay retroalimentación entre los departamentos, otra de las funciones del servicio al cliente
- Oportunidades de mejora: se dan en la imagen y reconocimiento de la marca, hacer un estudio de mercado eficiente que apunte al perfil de cliente descrito al inicio de la sección 3.2, incentivar la creatividad del personal para implementar mejoras dentro del proceso hacer retroalimentaciones eficientes que se vean reflejadas en la disminución de novedades y posicionarse como un aliado para los clientes y no como un simple proveedor de servicios.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

5.1 Conclusiones

A pesar de su reciente creación, Internacional Logística es una empresa que se ha mantenido y que ha logrado un espacio en el mercado. Cuando se realizaron las encuestas de satisfacción a los clientes principales, fue evidente el cariño y el respeto que profesaron por la empresa y el trabajo realizado; sobre todo al área de TIC. En el ámbito empresarial colombiano hay muy pocos ejemplos de compañías que verdaderamente se preocupan por tener un departamento donde se innove y se desarrolle herramientas tecnológicas, siendo esta es la mayor fortaleza de Internacional Logística. La segunda característica a destacar es la cercanía que tiene con sus clientes principales como son Danny y Belcorp. Ellos mismos han resaltado que la eficiencia, la flexibilidad y el hecho de que las operaciones se adapten a sus necesidades, son características difíciles de conseguir en el mercado.

Sin embargo, la relativa inexperiencia de la empresa, en muchos aspectos, ha sido su mayor debilidad. Las fallas se presentan sobre todo por la falta de conocimiento en negociaciones; por prometer, sin tener la certeza de poder cumplir con los compromisos; por la desconexión que había entre las áreas comercial y de operaciones; por la alta rotación de personal; entre otras. Y es aquí donde la creación del departamento de servicio al cliente juega un papel clave dentro de la empresa: ayuda a vigilar el servicio ofrecido por el área comercial y a garantizar que lo prometido se cumpla. También evitar la pérdida de información, a realizar mediciones reales y objetivas sobre el estado de la relación con los clientes, y el nivel de satisfacción; asegurar un crecimiento sostenible y saber cuál es la verdadera situación de la empresa. Además de lo aquí expuesto, se llegaron a las siguientes conclusiones:

Servicio al cliente

- Servicio al cliente es un departamento clave dentro de las organizaciones para conocer el verdadero servicio o producto que la empresa ofrece, desde el punto de vista de los usuarios, tanto internos como externos. Es, en el fondo, la voz de los clientes dentro de la compañía y la medida más confiable para saber si se está cumpliendo con el servicio pactado.

- Los formatos, procedimientos, encuestas deben ser revisados periódicamente para evitar desactualizaciones y visión de túnel. Máximo en un periodo de seis meses y siempre enfocado hacia la mejora.

Cliente Interno

- El cliente interno tiene el mismo nivel de importancia que el externo. Es imposible esperar relaciones comerciales duraderas, crecimiento sostenido y perdurabilidad en el tiempo, cuando el personal se siente desmotivado.
- El cliente interno debe ser tenido en cuenta para todos los planes de la empresa porque es él quien le presta el servicio o fabrica el producto; en otras palabras, es el verdadero experto. Es casi improbable asegurar que cualquier empresa perdure si el colaborador está insatisfecho, si no se toma en cuenta en los planes de la compañía o si se siente desmotivado o infravalorado dentro de la organización.
- Una de las consecuencias de la alta rotación de personal es que quienes más se sostienen en el tiempo dentro de las empresas, son quienes tienden a adquirir más poder del que deberían. Pasan a ejercer funciones que no les corresponden, adquieren privilegios que no se merecen, dañan el ambiente laboral para los recién llegados y la organización funciona basada en personas y no en procesos. En el peor de los casos, se pueden volver tan indispensables, que no se puede prescindir de sus servicios, a pesar de que los resultados que presentan a la empresa sean pobres.
- El cliente interno es vital para el óptimo funcionamiento de la organización. Nada puede reemplazar o compensar al personal cuando se encuentra insatisfecho.
- La mayor consecuencia de la alta rotación de personal es, usualmente, un bajo nivel salarial. También influyen aspectos como un mal ambiente de trabajo; el desequilibrio entre el esfuerzo puesto en la labor y la remuneración conseguida; malos jefes; tareas monótonas y extenuantes; y la carencia de herramientas necesarias para hacer el trabajo. Es casi imposible hacer que el personal sea creativo, independiente, proactivo si se encuentra insatisfecho con la empresa. En esos casos, el esfuerzo del empleado irá enfocado a encontrar un mejor trabajo.

- Los altos índices de rotación de personal provocan un servicio precario que va por debajo de las expectativas. Esto sucede cuando los colaboradores carecen de experiencia, no están familiarizados con la cultura organizacional o desconocen el trabajo en sí.

Estrategias Comerciales

- Antes de planear elaboradas estrategias comerciales, toda empresa debe asegurarse de conocer al detalle a sus clientes internos y externos, como sus necesidades. Si alguno de los dos se encuentra insatisfecho con la empresa, finalizará las relaciones comerciales. La alta rotación de personal también tiene consecuencias en las relaciones con los clientes externos, debido a que siempre se tiene que entrenar al nuevo empleado y esperar que domine correctamente las labores, lo cual puede tardar hasta varios meses.
- A pesar de las apariencias, la complejidad de la operación no siempre es directamente proporcional a la rentabilidad. Este hecho se demuestra en el transporte masivo y de distribución: el primero tiene una complejidad muy baja y su rentabilidad es casi el doble que la de distribución; a pesar de requerir casi una tercera parte del trabajo.
- En un sector tan competido como es el del transporte, la mejor forma de diferenciarse es a través de la plataforma tecnológica y ofrecer valores agregados que otras empresas no tienen en el sector.
- Las diferentes herramientas tecnológicas permiten el aumento de la rentabilidad. Son las mejores aliadas para conseguir que la compañía se adapte a sus clientes y no al revés.

Relaciones comerciales

- Las relaciones comerciales con los clientes externos se pueden romper casi desde su inicio, si no se tienen en cuenta las siguientes condiciones: hacer una adecuada selección del *target* de mercado; tener en cuenta los costos de la operación, saber que se tiene la infraestructura adecuada para cumplir con los compromisos adquiridos; integrar en la logística el área de operaciones para determinar si pueden hacerse cargo del trabajo, etc. Se deben conocer perfectamente a los clientes y sus necesidades; de lo contrario, no se tendrán relaciones comerciales a largo plazo.

5.2 Recomendaciones finales

Durante el presente trabajo se ha hecho una completa radiografía de Internacional Logística, mostrando sus fortalezas, debilidades y carencias. Hay aspectos que con la creación del departamento de servicio al cliente no se van a solucionar. El objetivo principal del área es asegurar la perdurabilidad de la empresa evitando la pérdida de información y clientes; pero esto no se puede hacer si el cliente interno está insatisfecho, como lo demuestra la alta rotación de personal, o no todos los miembros tienen claro los objetivos finales de la compañía. En esta última sección, se dan las recomendaciones finales y mostrar cuáles son los aspectos que la creación del departamento no va a solucionar, pero primero se resaltarán los más importantes y más adelante se dará una explicación detallada de ellos:

- Implementación del departamento descrito a largo de esta sección.
- Asegurarse de la satisfacción de cliente interno y externo, usando como referencia las respuestas a la encuesta de satisfacción. Se pueden usar las estrategias de ludificación descritas en la sección 2.10.
- Implementar los planes de acción para cerrar la brecha descritas en la siguiente sección
- Implementar los planes de acción basados en las respuestas a las encuestas realizadas al personal.
- Actualización de la misión: quedaría así ““En INTERNACIONAL LOGISTICA S.A.S prestamos servicios integrales de transporte. Contamos con un equipo interdisciplinario idóneo a fin de satisfacer las necesidades actuales de nuestros aliados estratégicos, con una infraestructura física y tecnológica QUE NOS PERMITE OFRECER UN SERVICIO DE EXCELENTE CALIDAD, TOTALMENTE ENFOCADO HACIA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. Todas nuestras actividades garantizan el cumplimiento de las normas aplicables”.
- Reelaboración de la visión: es demasiado general, si se quitan las palabras referentes a logística serviría incluso para una panadería, y no da una proyección clara de lo que la empresa pretende ser a futuro.
- Aplicación del *Customer Journey Mapping:* la herramienta da una completa perspectiva del servicio prestado por la empresa desde el punto de vista del cliente.

- Aplicación de los perfiles de Belbin: para garantizar la formación de grupos de trabajo en la empresa.
- *Benchmarking* salarial: dentro del sector como una forma para combatir la rotación de personal.
- Asegurarse que los generadores de carga están satisfechos con los canales de comunicación de la empresa.
- Desarrollo del módulo de Servicio al Cliente en la aplicación Interlog
- Definición de políticas claras para cada departamento de acuerdo con los objetivos de Internacional Logística
- Más apoyo al área de operaciones: que el área administrativa apoye más la operación incluso enviado miembros en los momentos críticos
- Implementación de comités periódicos que den cuenta del estado de las relaciones
- Hacer un mejor seguimiento a los planes de acción, aspecto en el que ha fallado la empresa
- Replanteo de los horarios en el área logística: establecer turnos que no sobrepasen las nueve horas trabajadas.

Benchmarking Tecnológico: como se ha demostrado a lo largo del presente escrito, la aplicación ha jugado un papel fundamental para el crecimiento de la empresa. Pero en palabras de los líderes de departamento aún es muy básica y se está quedando rezagada frente a la competencia. Es indispensable que el departamento de TIC haga ejercicios de *benchmarking* y conocer mejor las necesidades de los generadores para satisfacerlas

6 BIBLIOGRAFÍA

Aiteco Consultores. (2013). *El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio*. Recuperado el 12 de Abril de 2016, de Sitio web de Aiteco Consultores: http://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/

Albrecht, K., & Zemeke, R. (1991). *Gerencia del servicio.* Homewood, Illinois: Fondo Editorial Legis.

Altipal S.A. (2013). *Historia: Altipal S.A.* Recuperado el 2 de Junio de 2016, de Sitio web de Altipal S.A.: http://www.altipal.com.co/qui%C3%A9nes-somos/historia.aspx

Belbin. (2015). *Belbin for Students: Belbin.* Recuperado el 25 de Abril de 2016, de Sitio web de Belbin: http://www.belbin.com/media/1336/belbin-for-students.pdf

Belbin, M. (2014). *Roles de Equipo Belbin: Belbin.* Recuperado el 20 de Abril de 2016, de Sitio web de Belbin: http://www.belbin.es/rte.asp?id=466

Belcorp. (2016). *Belcorp, lo extraordinario está en ti*. Obtenido de http://www.belcorp.biz/

BSI. (2015). *ISO 9001 Documento Técnico. La historia y el fuutro de ISO 9001: BSI.* Recuperado el Abril de 2016, de Sitio web de BSI: http://www.bsigroup.com/LocalFiles/spanish-ISO9001-revision-PRINTv2.pdf

Business Group Corp. (s.f.). *¿Qué son términos OTM y DTA?: Business Group Corp.* Recuperado el 14 de Junio de 2016, de sitio web de Business Group Corp.: http://businessgroupcorp.blogspot.com.co/2012/04/que-son-terminos-omt-y-dta.html

Christopher, M. (2011). *Logistics and Supply Chain Management.* Dorchester: Financial Times Prentice Hall.

Color y Fashion Internacional. (2014). *Quiénes Somos: Color y Fashion Internacional*. Recuperado el 22 de Mayo de 2016, de Sitio web de Color y Fashion Internacional: http://www.amelissa.com/ser-amelissa-web/quienes-somos

Danny Venta Directa. (28 de Octubre de 2013). Presentación de la Compañía. Bogotá D.C., Bogotá, Colombia.

Direct Selling News. (31 de Mayo de 2016). *2016 DSN Global 100 List: Direct Selling News*. Recuperado el 23 de Juino de 2016, de Sitio web de Direct Selling News:

http://directsellingnews.com/index.php/view/2016_dsn_global_100_list#.WFPAzvnhCM8

Eiglier, P., & Langeard, E. (1989). *Servucción. El marketing de los servicios* (Primera edición en español ed.). España: Mc Graw- Hill / Interamericana de España, S.A.

Facultad de Enfermería, Universidad Auntónoma de Mexico. (2010). *Introducción a la norma ISO 9001: 2008 Elaboración y Desarrollo de Procedimientos Académico Administrativo en la ENEO: Facultad de Enfermería Universidad Auntónoma de Mexico.* Recuperado el 23 de Juio de 2016, de Sitio web de la Facultad de Enfermería Universidad Auntónoma de Mexico: http://www.eneo.unam.mx/sistemadegestiondecalidad/docs/introduccionOK.pdf

Hague, P. (2016). *Five Golden Rules for Keeping Employess Happy: B2B International*. Recuperado el 23 de Julio de 2016, de sitio web de B2B International: https://www.b2binternational.com/publications/five-golden-rules-for-keeping-employees-happy/

Hernández Giraldo, N. (22 de Noviembre de 2013). *Historia de textiles Swantex: Prezi*. Recuperado el 23 de Mayo de 2016, de Sitio web de Prezi: https://prezi.com/bxskjict2aa0/historia-textiles-swantex/

Human Level Comunications. (2015). *Business to business (B2B): negocio entre empresas: Human Level Comunications*. Recuperado el 12 de Abril de 2016, de Sitio web de Human Level Comunications: http://www.humanlevel.com/diccionario-marketing-online/business-to-business-b2b

Internacional Logística S.A.S. (2016). *Quiénes somos: Internacional Logística S.A.S.* Recuperado el 23 de Abril de 2016, de sitio web de Internacional Logística S.A.S.: http://internacionallogistica.com/conocenos.html

Klie, L. (2014). 5 Hot customer trends. *CRM Magazine*, 18-22.

LeBon. (s.f.). *Quiénes somos: LeBon*. Recuperado el 2 de Junio de 2016, de sitio web de LeBon: http://lebon.com.co/quienes-somos

Marcel-France. (s.f.). *¿Quiénes Somos?: Marcel-France*. Recuperado el 21 de Junio de 2016, de Sitio web de Marcel-France: http://marcel-france.com/web/es/node/220

Morgan, C.-A. (2016). *Customer Journey Mapping: B2B International*. Recuperado el 23 de Junio de 2016, de Sitio web de B2B International: https://www.b2binternational.com/publications/customer-journey-mapping/

Normas 9000. (2011). *¿Qué es ISO 9001:2008?: Normas 9000*. Recuperado el Abril de 2016, de sitio web de Normas 9000: http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html

Novaventa. (18 de Agosto de 2011). *Historia: Novaventa*. Recuperado el 1 de Junio de 2016, de Sitio web de Novaventa: http://www.novaventa.com.co/article/show/historia

Parrado, C. (s.f.). *La Cultura del Servicio: CrearFuturoGlobal.com*. Recuperado el 12 de Abril de 2016, de Sitio web de Crear Futuro Global: http://www.crearfuturoglobal.com/la-cultura-del-servicio/#more-8856

Selma, J. (01 de Enero de 2009). *Diferencia entre términos LCL/LCL y FCL/FCL: Veinte Pies*. Recuperado el 16 de Junio de 2016, de Sitio web de Veintepies.com: http://www.veintepies.com/secciones/blegal_more.php?id=D46685_0_20_0_M

Sinnexus: informática estratégica. (2016). *Datamining (Minería de Datos): Sinnexus*. Recuperado el 23 de Agosto de 2016, de Sitio web de Sinnexus: http://www.sinnexus.com/business_intelligence/datamining.aspx

Universidad Rafael Urdaneta. (s.f.). *Universidad Rafael Urdaneta.* Recuperado el 13 de Abril de 2016, de Capítulo III La Calidad del servicio: http://www.uru.edu/fondoeditorial/libros/pdf/calidaddelservicio/TEXTO.%20Gerencia%20del%20Servicio.%201ra.Edic.%20-%20CAp%20III.pdf

Vecino , J. (8 de Agosto de 2007). Cultura del servicio al cliente como estrategia gerencial. *Revista Dinero*, http://www.dinero.com/columna-del-lector/opinion/articulo/la-cultura-del-servicio-cliente-como-estrategia-gerencial/50520. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de sitio web de la Revista Dinero: http://www.dinero.com/columna-del-lector/opinion/articulo/la-cultura-del-servicio-cliente-como-estrategia-gerencial/50520

7 ANEXOS

Actas de Reuniones de la Brecha y calificaciónes de cada Líder de Departamento

Instructivo de Manejo de PQRS (I-SCL-001)

Registro de Quejas Reclamos y Felicitaciones (F-SCL-002)