

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE SERVICIO AL CLIENTE DE
CARGA MASIVA SECA DE COTRASUR

JEFERSSON LANDAZABAL SOTO

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULATAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
INGENIERIA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2007

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE SERVICIO AL CLIENTE DE
CARGA MASIVA SECA DE COTRASUR

JEFERSSON LANDAZABAL SOTO

Trabajo de grado

Director
HERNAN PABÓN BARAJAS
Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULATAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
INGENIERIA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2007

Dedicatoria

*A Dios por el amor, la fortaleza, ánimo, sabiduría, compañía...
...que me ha dado, me da, y me dará por siempre.*

Jefersson Landazabal Soto

Agradecimientos

A Dios por el amor, la fortaleza, ánimo, sabiduría, compañía, que me ha dado, me da, y me dará por siempre.

A mis Padres y hermano por su apoyo durante éste proceso.

A todas aquellas personas que con su aporte colocaron un grano de arena para alcanzar este objetivo.

A Cotrasur por darme la oportunidad de desarrollar este proyecto, contando para ello con la colaboración del Ing. Rodrigo Joya Arenales Gerente General de la empresa y el Ing. Rafael A. Navas M., Jefe de Talento Humano y Mejoramiento Continuo.

A Hernán Pabon Barajas, director de proyecto, por estar a disposición en la mejora de este proyecto de grado.

A Piedad Arenas Directora de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales por su apoyo.

Jefersson Landazabal Soto

GLOSARIO

ANÁLISIS DEL CLIENTE: Es una actividad realizada por la empresa, en la que se verifican los antecedentes del cliente.

AUDITORIA: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios.

BASC: Es un programa de cooperación entre el sector privado y organismos nacionales y extranjeros, apoyado entre otros por el Servicio de Aduanas de Estados Unidos, que busca, promueve y apoya el fortalecimiento de los estándares de seguridad y protección del comercio internacional.

CALIDAD: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

CLIENTE: Empresa que contrata los servicios de Cotrasur con frecuencia variable y posee crédito con la empresa.

CONTENEDOR: Recipiente metálico utilizado para el transporte de la mercancía, el cual puede tener la forma de cajón o cilíndrica.

CONTRABANDO: Consiste en la entrada de la mercancía de procedencia extranjera, sin el pago de los tributos.

DESTINO SEGURO: Es una solución de seguridad y logística durante el transporte de carga de vehículos en Colombia, proveyendo una red completa de información sobre vías, así como un servicio de asistencia por carretera.

DISPONIBILIDAD DE FLOTA: Disponibilidad de vehículo para suplir los requerimientos de transporte de carga de los clientes.

EXPORTACIÓN: Es la salida de mercancías bienes o servicios del territorio nacional o de una zona franca hacia otro país para que estos bienes formen parte de otros bienes o servicios o simplemente sean destinados al consumo.

FALTANTE: Mercancía extraviada durante la prestación del servicio en cada una de las agencias de Cotrasur.

FORMATO: Documento para registrar información de una actividad o resultado

JEFE DE SEGURIDAD: Encargado de la inspección de los vehículos que utilizará Cotrasur para el desarrollo de sus operaciones.

INDICADOR DE GESTION: Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

LISTA CLINTON: Esta lista nos permite determinar que persona natural o jurídica posee antecedentes penales.

MANUAL DE GESTION: Documento que especifica los sistemas de gestión de una organización.

ORDEN DE CARGUE: Documento que presenta el conductor donde el cliente para retirar la mercancía a transportar.

PLANILLA O MANIFIESTO DE CARGA: Documento que exige la policía de carreteras para el transito de las mercancías transportadas. Convenio entre la empresa y el dueño del vehículo.

PRECINTO: Elemento de metal o plástico no reutilizables para sellamientos de compartimientos como contenedores, furgones o carpados.

PROVEEDOR: Organización o persona que proporciona un producto.

PARTE INTERESADA: Persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de una organización.

PROCESO: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

PRODUCTO: Resultado de un proceso.

PROCEDIMIENTO: Forma específica para llevar a cabo una actividad o proceso.

PARQUE AUTOMOTOR: Hace referencia a la flota de vehículos de la empresa.

PLANILLA DE PASO POR PUESTOS DE CONTROL: Formato en el se registra los datos relacionados con el transporte de carga en cada uno de los puestos de control.

REMESA: Documento donde se registra toda la información de la mercancía que se transporta, datos del remitente, datos del destinatario y adicionalmente donde se deja registro de la entrega de la mercancía. Contrato entre la Cooperativa y el cliente.

REMISION: Documento generado por el cliente donde escribe la cantidad, clase, empaque de la mercancía a transportar.

REGISTRO: Documento que representa resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desarrolladas.

REQUISITO: Necesidad o expectativa establecida, generalmente explícita o obligatoria.

SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD: Es la forma como su organización realiza la gestión empresarial asociada con la calidad. Consta de la estructura organizacional junto con la documentación, procesos y recursos que usted emplea para alcanzar sus objetivos de calidad y cumplir con los requisitos del cliente.

SATISFACION DEL CLIENTE: Percepción del cliente sobre el grado en el que se han cumplido sus requisitos.

SUSTANCIAS ILICITAS: Son aquellos elementos extraños y no reportados por el cliente o por la cooperativa para su transporte, siendo estos catalogados por la ley como mercancía ilegal.

TRANSPORTE CARRETERO: Modo de transporte terrestre.

TRANSPORTE MASIVO: Es el servicio de transporte que se le presta a los clientes por un cupo completo de mercancía a un determinado destino.

VEHÍCULO DE TRANSPORTE INTERNACIONAL: Vehículos para los que se exige tarjeta de habilitación, seguro andino y libreta de tripulante del conductor.
Paqueteo

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AC: Anotación de caso.
ADC: Análisis del cliente.
AR: Agencia(s) Regional(es).
BASC: Business Alliance for Secure Commerce.
CE: Cliente externo.
CI: Cliente Interno.
CIO: Centro de Información Operativa.
COLTANQUES: Colombiana de tanques.
COPETRAN: Cooperativa de transportes.
COTRASUR: Cooperativa de Transportadores del Sur.
ICONTEC: Instituto Colombianos de Normas Técnicas.
IE: Inversión extranjera.
IED: Inversión extranjera directa.
MR: Marketing relacional.
NS: Nivel de servicio.
PIB: Producto Interno Bruto.
PS: Prestación del servicio.
PSC: Plan de Servicio al Cliente.
QR: Quejas y reclamos.
RC: Reporte de caso.
SERCARGA: Servicio y transporte a la carga.
TH y MC: Talento Humano y Mejoramiento Continuo.
TLC: Tratado de Libre Comercio.

RESUMEN

TÍTULO

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE SERVICIO AL CLIENTE DE CARGA MASIVA SECA DE COTRASUR.*

AUTOR

JEFERSSON LANDAZABAL SOTO**

PALABRAS CLAVES

El servicio. Conectado con el término servir, tiene una connotación proveniente del vocablo “*servus*” del latín, que significa esclavo o siervo, del cual también se derivan los términos servidumbre, servilleta, servicial, entre otros.¹

Gerencia del servicio. Como filosofía, intervienen la manera de pensar, las actitudes y valores. La gerencia del servicio presenta una serie de componentes para hacer del servicio efectivo de las organizaciones, su fuente de ventaja competitiva sin importar a que se dediquen, y afirma que el cliente debe ser el centro de la estrategia de servicio de la empresa, sus sistemas, y su personal corporativo.

Plan de servicio al cliente PSC. Concepto tomado para hacer referencia a la estrategia de servicio que se desea diseñar en *Cotrasur*, para desarrollar la gestión de los clientes de manera organizada, con el propósito de alcanzar mayor efectividad y competitividad en el servicio de transporte ofrecido al mercado.

DESCRIPCIÓN

El plan de servicio es diseñado con el propósito de contribuir en el establecimiento de un nivel de servicio estable para alcanzar un mayor nivel de satisfacción en el cliente. El desarrollo metodológico consistió en: Establecer las necesidades de

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Programa: Ingeniería Industrial. Director: Ingeniero Hernán Pabon.

¹ Referencia bibliográfica el día 3 de agosto de 2007, del sitio <http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio>

información, recopilar la información necesaria, elaborar el PSC, y finalmente implementar una primera fase del plan diseñado.

Como estrategia de servicio, el PSC, se encuentra enmarcado en los principios propuestos en la gerencia del servicio, contando con el cliente como centro de la estrategia. Un estudio de mercados reveló que los asociados de *Cotrasur* no se encuentran en un nivel mínimo de satisfacción, y que su cliente externo *está* recibiendo un nivel mínimo de satisfacción, en este sentido, el presente trabajo de grado aporta herramientas para el incremento del nivel de satisfacción del cliente.

Dentro de los resultados se encuentran la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la empresa; un perfil de cliente por agencia regional; una metodología para determinar el nivel de satisfacción de los clientes; una estructura para la gestión del área; políticas y estrategias así como indicadores de gestión; mecanismos para la captura de datos, y un programa de fidelización de los principales clientes, entre otros.

SUMMARY

TITLE

DESIGN AND IMPLEMENTATION OF A CLIENT SERVICE PLAN FOR DRY MASSIVE LOAD IN COTRASUR.

AUTHOR

JEFERSSON LANDAZABAL SOTO**

KEY WORDS

Service. Connected with the term to serve, it has a connotation proceeding from “*servus*” Latin term, which means slave or servant, from which are also derived the terms servitude, napkin, serviceable, among others.²

Management of the service. Like philosophy, the way to think, the attitudes and values take part. The management of the service displays a series of components to make of the effective service of the organizations, its source of competitive advantage without giving importance to that they are dedicated to, and affirms that the client must be the center of the company’s service strategy, its systems, and their corporative personnel.

Plan of client service (PCS). A taken concept to make reference to the service strategy that is desired to be designed in *Cotrasur*, to develop the client management in an organized way, with the purpose of reaching greater effectiveness and competitiveness in the market offered transport service.

DESCRIPTION

The service plan is designed in order to contribute in the establishment of a stable service level to reach a greater level of client satisfaction.

** Faculty of Physical – Mechanical Engineerings. Program: Industrial engineering. Director: Engineer Hernan Pabon.

² Bibliographical reference, day 3 of August of 2007, of the site <http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio>

The development method consisted of: Establishing the information necessities, compiling the necessary information, elaborating the PCS, and finally implementation of a first stage of the designed plan.

As a service strategy, the PCS, is framed within the principles proposed in the service management, having the client as center of the strategy.

The market study revealed that the associates of *Cotrasur* are not in a minimum level of satisfaction and that its external client *is* receiving a minimum level of satisfaction, following this line of events, the present degree thesis contributes tools for the increase of the satisfaction level of the client.

Within the results, are the identification of strengths, weaknesses, opportunities and threats for the company; a profile of client by regional agency; a methodology to determine the level of satisfaction of the clients; a structure for the management of the area; policies and strategies, as well as indicating of management; mechanisms for the capture of data, and a program of fidelización of the main clients, among others.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	9
JUSTIFICACIÓN	11
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	14
1.1 IDENTIFICACIÓN.....	14
1.2 TITULO.....	15
1.3 PLANTEAMIENTO	15
1.4 ALCANCE DEL PROYECTO	16
2 ESTADO DEL ARTE.....	17
3 OBJETIVOS.	20
3.1 OBJETIVO GENERAL	20
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	20
4 MARCOS REFERENCIALES.....	22
4.1 MARCO CONTEXTUAL.....	22
4.1.1 El sector transporte en el ámbito nacional.	22
4.1.2 El transporte carretero en el ámbito internacional.....	27
4.2 MARCO CONCEPTUAL	28
4.3 MARCO LEGAL	30
4.4 MARCO TEÓRICO	31
4.4.1 El servicio.....	31
4.4.2 Gerencia del Servicio.	33
4.4.3 Conocimiento del Cliente.	38
4.4.4 Fidelización de Clientes.	39
4.4.5 Investigación de Mercados.	40
4.4.6 Planeación estratégica.....	41
4.4.7 Marketing relacional.	42
4.4.8 Análisis DOFA.....	42
4.5 LA EMPRESA	43
4.5.1 Constitución.	48
4.5.2 Sistema integrado de gestión SIG.....	48
5 DESARROLLO METODOLOGICO.....	52
5.1 ETAPA I: Establecimiento de las necesidades de información.....	52
5.2 ETAPA II: Recopilación de la información	53
5.3 ETAPA III: Elaboración del PSC	53
5.4 ETAPA IV: Implementación del PSC	54
5.4.1 Fase 1 de implementación.	54

5.4.2	Fase 2 de implementación.....	55
5.4.3	Fase 3 de implementación.....	55
6	DIAGNÓSTICO INTERNO.....	56
6.1	ASPECTOS DE CAPACIDAD	56
6.1.1	Financiera.....	56
6.1.2	De investigación.....	56
6.1.3	Talento Humano.....	56
6.1.4	Para ser Flexible.....	57
6.1.5	Mercadeo.....	57
6.2	GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DEL CLIENTE	59
6.3	IMAGEN CORPORATIVA.....	60
7	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	61
7.1	ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	61
7.1.1	Definición del Problema de la Empresa.....	61
7.1.2	Definición del Problema de decisión.....	62
7.2	ESTABLECIMIENTO DEL PROBLEMA.....	62
7.2.1	Propósito de la investigación de mercados.....	62
7.2.2	Objetivos de la investigación de mercados.....	64
7.3	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	65
7.3.1	Preguntas de investigación.....	65
7.3.2	Hipótesis.....	66
7.3.3	Variables relevantes del Diseño.....	67
7.4	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	67
7.4.1	Tipo de Investigación.....	67
7.4.2	Procedimientos de medición.....	67
7.4.3	Instrumentos de recolección de datos.....	68
7.4.4	Diseño muestral.....	68
7.4.5	Trabajo de campo.....	71
7.5	RESULTADOS.....	72
7.5.1	Resultados de la encuesta al cliente externo.....	73
7.5.2	Perfil del cliente externo.....	85
7.5.3	Resultados de la encuesta al cliente interno.....	96
8	ANÁLISIS EXTERNO.....	105
8.1	ASPECTOS GENERALES.....	105
8.1.1	El mercado.....	105
8.1.2	La competencia.....	106
8.1.3	Aspecto social.....	107
8.1.4	Aspecto tecnológico.....	107
8.2	VARIABLES MACRO AMBIENTALES.....	108
8.2.1	PIB y sector transporte.....	108
8.2.2	Inversión extranjera.....	110
8.2.3	Inflación.....	112
8.2.4	Política monetaria y cambiaria.....	114

8.2.5	Política Fiscal.....	114
8.2.6	Inversión del Estado.....	115
8.3	TLC Y TRANSPORTE DE CARGA.....	116
9	ANÁLISIS COMPETITIVO.....	120
9.1	FORTALEZAS	120
9.2	DEBILIDADES	121
9.3	OPORTUNIDADES	122
9.4	AMENAZAS	122
9.5	MATRIZ DOFA.....	124
10	PLAN DE SERVICIO AL CLIENTE PSC.....	128
10.1	OBJETIVOS DEL PSC.....	128
10.1.1	Objetivo General.....	128
10.1.2	Objetivo específicos	128
10.2	ESTRUCTURA DEL PSC	129
10.2.1	Monitoreo de procesos internos.	131
10.2.2	Monitoreo del entorno.....	133
10.2.3	Monitoreo del cliente.	134
10.3	PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DEL CLIENTE.....	137
10.3.1	Contacto con el cliente y despacho.	138
10.3.2	Transporte y entrega.	141
10.3.3	Servicio Postventa.....	143
10.3.4	Anotación de caso.....	143
10.3.5	Incumplimiento de condiciones en la PS.	144
10.3.6	Inconvenientes con el cliente.	145
10.3.7	Inconvenientes con equipos de la empresa.	145
10.3.8	Mejoramiento de los procesos.....	145
10.4	MECANISMOS DE EVALUACIÓN	146
10.4.1	Indicadores para la gestión del cliente.	146
10.4.2	Captura de datos e información.....	147
10.5	POLÍTICAS PARA LA GESTIÓN DEL CLIENTE	153
10.5.1	Análisis del cliente.	153
10.5.2	Definición de estrategias.	154
10.5.3	Planeación de las acciones.	155
10.5.4	Implementación de los planes.	156
10.5.5	Diseño de nuevos servicios.....	156
10.6	IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS PARA EL PSC	158
11	PRIMERA FASE DE IMPLEMENTACIÓN DEL PSC.....	159
11.1	PROCESO DE CAPACITACIÓN	159
11.2	PUESTA EN MARCHA DE FORMATOS.....	160
11.3	PUESTA EN MARCHA DE PROCEDIMIENTOS.....	161
11.4	PUESTA EN MARCHA DE INDICADORES DE GESTIÓN	161
11.5	CENTRALIZACIÓN DE INFORMACIÓN	161
11.5.1	Creación de mecanismos para centralización.	161

11.5.2	Acercamiento al cliente.	162
11.6	EVALUACIÓN DEL PROCESO IMPLEMENTACIÓN	163
12	ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL CLIENTE	166
12.1	MECANISMOS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL SERVICIO	166
12.2	DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE	168
12.2.1	Definición y objeto.	168
12.2.2	Ubicación en el contexto organizacional.	168
12.2.3	Interdependencia del departamento.	169
12.2.4	Estructura administrativa del departamento.	171
12.2.5	Personal.	171
12.2.6	Funciones del departamento.	172
12.2.7	Requerimientos para el montaje e iniciación de operaciones.....	173
12.2.8	Valoración económica.	173
12.3	PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	174
12.4	ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	175
12.4.1	Estrategias de precio.....	175
12.4.2	Estrategias de comunicación.....	176
12.4.3	Estrategias de producto.....	177
12.4.4	Estrategias de distribución.	177
13	RESULTADOS ESPERADOS	178
14	LIMITACIONES Y ADVERTENCIAS	180
15	CONCLUSIONES	182
15.1	GENERALES	182
15.2	SOBRE EL CLIENTE INTERNO	184
15.3	SOBRE EL CLIENTE EXTERNO	184
16	RECOMENDACIONES	187
	BIBLIOGRAFIA	189
	ANEXOS	191

LISTADO DE ILUSTRACIONES

	pág.
ILUSTRACIÓN 1. MOVIMIENTO DE CARGA * 2004	22
ILUSTRACIÓN 2. EVOLUCIÓN DEL PARQUE AUTOMOTOR.....	23
ILUSTRACIÓN 3. MOVIMIENTO DE CARGA NACIONAL POR MODO DE TRANSPORTE	23
ILUSTRACIÓN 4: MOVIMIENTO DE CARGA INTERNACIONAL EN PUERTOS REGIONALES- IMPORTACIONES.....	24
ILUSTRACIÓN 5: MOVIMIENTO DE CARGA INTERNACIONAL EN PUERTOS REGIONALES – EXPORTACIONES	24
ILUSTRACIÓN 6: RED VIAL PRINCIPAL (CLASIFICACIÓN POR TIPO DE RODADURA)	25
ILUSTRACIÓN 7: ESTADO DE LA RED PAVIMENTADA	25
ILUSTRACIÓN 8: TASA DE ACCIDENTALIDAD POR CARRETERAS SEGÚN DEPARTAMENTO 2005	26
ILUSTRACIÓN 9: INVERSIÓN PÚBLICA EN EL SECTOR TRANSPORTE - COMPROMISOS 2005	27
ILUSTRACIÓN 10: PARTICIPACIÓN MODAL DE TRANSPORTE EN LA CARGA DE COMERCIO EXTERIOR 1991-2005.....	28
ILUSTRACIÓN 11. TRIÁNGULO DEL SERVICIO.....	34
ILUSTRACIÓN 12. EJEMPLO DE CICLO DEL SERVICIO	37
ILUSTRACIÓN 13. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	42
ILUSTRACIÓN 14. METODOLOGÍA DE TRABAJO	52
ILUSTRACIÓN 15. CALIFICACIÓN DEL SERVICIO POR EL CE	73
ILUSTRACIÓN 16. PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN DEL C.E.	74
ILUSTRACIÓN 17. ESTADO DE LAS MERCANCÍAS TRANSPORTADAS	75
ILUSTRACIÓN 18. PREFERENCIAS DEL CE ACERCA DEL SERVICIO PRESTADO	76
ILUSTRACIÓN 19. FRECUENCIA DE UTILIZACIÓN DEL SERVICIO	77
ILUSTRACIÓN 20. OFERTA DE OTROS SERVICIOS EN COTRASUR	78
ILUSTRACIÓN 21. PORCENTAJE DE PRESENTACIÓN DE QUEJAS Y/O RECLAMOS	79
ILUSTRACIÓN 22. PREFERENCIAS EN LA PRESENTACIÓN DE QUEJAS Y/O RECLAMOS	80
ILUSTRACIÓN 23. COTRASUR COMO PRIMERA OPCIÓN PARA EL C.E.	81
ILUSTRACIÓN 24. PREFERENCIAS DEL CE EN CUANTO A FORMA DE PAGO	82
ILUSTRACIÓN 25. IMPORTANCIA DEL RECONOCIMIENTO Y CERTIFICACIONES DE COTRASUR CE	83
ILUSTRACIÓN 26. CALIFICACIÓN DEL SERVICIO PRESTADO A LOS ASOCIADOS.....	96
ILUSTRACIÓN 27. PERCEPCIÓN DE LOS ASOCIADOS ACERCA DE COTRASUR.....	97
ILUSTRACIÓN 28. FRECUENCIA DE UTILIZACIÓN DE LOS SERVICIO A LOS ASOCIADOS	98
ILUSTRACIÓN 29. PERCEPCIÓN DEL C.I. ACERCA DE LA PRINCIPAL COMPETENCIA DE COTRASUR	99
ILUSTRACIÓN 30. MOTIVOS DE INGRESO DE LOS ASOCIADOS	100
ILUSTRACIÓN 31. MOTIVOS PARA PERMANECER COMO SOCIO EN COTRASUR.....	101

ILUSTRACIÓN 32. MOTIVOS PARA DEJAR DE SER ASOCIADO EN COTRASUR	102
ILUSTRACIÓN 33. IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN PARA LOS ASOCIADOS.....	104
ILUSTRACIÓN 34. FLUJO IED PRINCIPALES SECTORES (% PARTICIPACIÓN SEGUNDO TRIMESTRE 2006).....	111
ILUSTRACIÓN 35. ESTRUCTURA DEL PSC.....	130
ILUSTRACIÓN 36. VALORACIÓN ECONÓMICA PSC	158
ILUSTRACIÓN 37. UBICACIÓN DEL DPTO. DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE	169

LISTADO DE CUADROS

	pág.
CUADRO 1. LISTADO DE AGENCIAS REGIONALES DE COTRASUR.....	47
CUADRO 2. CONSTITUCIÓN DE COTRASUR.....	48
CUADRO 3. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN CI.....	69
CUADRO 4. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN CE	69
CUADRO 5. CALIFICACIÓN DEL SERVICIO POR EL C.E.	73
CUADRO 6. PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN DEL C.E.	74
CUADRO 7. ESTADO DE LAS MERCANCÍAS TRANSPORTADAS	75
CUADRO 8. PREFERENCIAS DEL CE ACERCA DEL SERVICIO PRESTADO	76
CUADRO 9. FRECUENCIA DE UTILIZACIÓN DEL SERVICIO	77
CUADRO 10. OFERTA DE OTROS SERVICIOS EN COTRASUR	78
CUADRO 11. PORCENTAJE DE PRESENTACIÓN DE QUEJAS Y/O RECLAMOS	79
CUADRO 12. PREFERENCIAS EN LA PRESENTACIÓN DE QUEJAS Y/O RECLAMOS	80
CUADRO 13. COTRASUR COMO PRIMERA OPCIÓN PARA EL C.E.....	81
CUADRO 14. PREFERENCIAS DEL CE EN CUANTO A FORMA DE PAGO	82
CUADRO 15. IMPORTANCIA DEL RECONOCIMIENTO Y CERTIFICACIONES DE COTRASUR CE.....	83
CUADRO 16. CALIFICACIÓN DEL SERVICIO PRESTADO A LOS ASOCIADOS.....	96
CUADRO 17. PERCEPCIÓN DE LOS ASOCIADOS ACERCA DE COTRASUR	97
CUADRO 18. FRECUENCIA DE UTILIZACIÓN DE LOS SERVICIO A LOS ASOCIADOS	98
CUADRO 19. PERCEPCIÓN DEL C.I. ACERCA DE LA PRINCIPAL COMPETENCIA DE COTRASUR	99
CUADRO 20. MOTIVOS DE INGRESO DE LOS ASOCIADOS	100
CUADRO 21. MOTIVOS PARA PERMANECER COMO SOCIO EN COTRASUR.....	101
CUADRO 22. MOTIVOS PARA DEJAR DE SER ASOCIADO EN COTRASUR	102
CUADRO 23. IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN PARA LOS ASOCIADOS.....	104
CUADRO 24. MATRIZ DOFA	124
CUADRO 25. NIVEL DE RIESGO EN PÉRDIDA DEL CLIENTE	150
CUADRO 26. RESPONSABLES POR INCUMPLIMIENTO EN PS	151
CUADRO 27. RESPONSABLES POR SOLUCIÓN DE INCONVENIENTES	151
CUADRO 28. DATOS GENERALES DE LA GESTIÓN	151
CUADRO 29. VALORACIÓN ECONÓMICA DEL DPTO. DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE	174
CUADRO 30. PONDERACIÓN ENCUESTA DE SATISFACCIÓN C.E.....	198
CUADRO 31. PONDERACIÓN ENCUESTA DE SATISFACCIÓN C.I.....	200

LISTADO DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. Formato encuestas	191
ANEXO B. Ponderación encuestas.....	198
ANEXO C. Diagramas de flujo	203
ANEXO D. Ficha técnica de indicadores para la gestión del cliente	206
ANEXO E. Formatos para la gestión del cliente	212
ANEXO F. Perfiles de cargo	221
ANEXO G. Generalidades sobre la principal competencia	224
ANEXO H. Carta enviada al cliente	227

INTRODUCCIÓN

La necesidad de crecer en medio de un entorno cambiante, y que presenta retos, no solo para grandes sino para pequeñas y medianas empresas, y en el que el mejoramiento continuo es imprescindible, para brindar el nivel de satisfacción que desea tanto para el cliente interno como el externo, impulsó a COTRASUR a llevar a cabo un proceso para mejorar el nivel de servicio ofrecido a sus clientes.

Este documento presenta el trabajo de grado que fue llevado a cabo para la Cooperativa de Transportadores del Sur COTRASUR, por un estudiante universitario en ingeniería industrial, quién con la ayuda del director de proyecto, personal competente en el tema, y la colaboración de la empresa, presenta este documento que trata del diseño e implementación de un Plan de Servicio al Cliente.

Para la realización del proyecto, fue imprescindible elaborar un plan de trabajo para determinar las condiciones iniciales con las que el proyecto contaba para poder ser desarrollado; estas condiciones, fueron analizadas por el Comité de Proyectos de Grado de la Escuela de Estudios Industriales y Empresarial, que después de hacer la evaluación respectiva, tomó la decisión de aprobación del mismo.

El trabajo se realizó a manera de práctica empresarial, con una duración de 10 meses de trabajo comprendidos entre septiembre de 2006 y Julio de 2007; meses en los que se desarrolló un proceso en el que se hizo una evaluación de las necesidades del proyecto, búsqueda de información, y se desarrollaron los planteamientos que se encuentran plasmados en el presente trabajo de grado; todo con el propósito de mejorar la calidad del servicio de transporte carretero

prestado por Cotrasur, y así mejorar el nivel de satisfacción de sus clientes, en medio de un contexto competitivo como en el que se encuentra.

Este trabajo fue realizado para optar al título de ingeniero industrial de la Universidad Industrial de Santander, y con el, la Alta Gerencia contará con herramientas que pueden ser tenidas en cuenta para establecer estrategias que le permitan alcanzar los objetivos planteados al interior de la organización.

La empresa puso a disposición recursos necesarios como lo fue el suministro de información para el desarrollo del plan de trabajo; la alta gerencia participó durante el proceso, y finalmente se logró el objetivo general del trabajo: diseño e implementación de un plan de servicio al cliente de carga masiva seca de Cotrasur.

JUSTIFICACIÓN

La Cooperativa de Transportadores del Sur cuenta con experiencia en el mercado, sin embargo, esta no es suficiente para afrontar los cambios que se están presentando en su entorno desde años atrás, y que sin percibir, se han convertido en verdaderos inconvenientes.

Aunque cuenta con experiencia en el sector, COTRASUR no ha incursionado en nuevas y efectivas prácticas, no cuenta con una cultura de servicio enfocada al cliente, y ahora debe enfrentar el reto de competir por el mercado de transporte carretero colombiano, con empresas de talla internacional.

La presencia de operadores logísticos, que iniciando como empresas cuya actividad era el transporte terrestre, y que con el transcurrir de los años desarrollaron operaciones dentro de la cadena de abastecimiento, hasta llegar a convertirse en operadores logísticos integrales, ha sido un hecho que ha llevado a COTRASUR a replantear sus procesos, para no estar relegada en el mercado.

La alta gerencia de la empresa es consiente, de la necesidad de incursionar en nuevas y efectivas prácticas, como parte del proceso de mejoramiento continuo necesario para responder de manera oportuna a los cambios en el entorno; sin embargo, sin el cliente como centro de las operaciones, no es posible ofrecer un nivel de servicio que garantice su satisfacción. En este sentido, el presente proyecto adquiere un valor especial, pues plantea establecer una Estrategia de Servicio, con el cliente como foco de las operaciones de la empresa, y que a través de un Plan de servicio organizado, y con metas definidas, busca agregar valor a los servicios ofrecidos al mercado.

Para lograr la satisfacción de sus clientes, COTRASUR debe adaptar sus procesos, métodos, políticas, entre otros, en el establecimiento de una cultura de servicio orientada al cliente, contando con la Gerencia del Servicio como marco de referencia para su desarrollo y fuente de ventaja competitiva. En este contexto, los planes de mejora continua deben garantizar la generación de valor agregado en cada uno de los servicios ofertados, tomando como base la información que se tome de un diagnóstico interno y de un análisis externo de la empresa, por lo que se hace necesaria una investigación de mercados.

Una Planeación Estratégica que cuente con información del mercado, en el marco de la Gerencia del Servicio, podría llevar a la empresa a obtener una mayor participación en el mercado a nivel nacional, de manera que se represente en mayor utilidad tanto para clientes, empleados y asociados a la Cooperativa.

Para el practicante universitario es grato llevar a cabo un proyecto con las características del que se propone, siendo un incentivo para la investigación sobre un tema que resume la razón de ser de las organizaciones, el cliente. El crecimiento personal es un aspecto motivador, en vista de que el estudiante será el encargado de colocar sus habilidades y conocimientos, en el desarrollo de un tema crucial para la empresa, en un momento en el que ésta lo requiere.

Por otro lado la relación Universidad - Sector productivo, es fortalecida al enriquecer el sector productivo con conocimientos y estrategias que agregan valor, pero también a la Academia al permitir que sean colocadas en práctica habilidades y destrezas generadas en su interior.

Para la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales es de gran importancia el desarrollo de proyectos en el área de la Gerencia del Servicio, pues en el ámbito internacional, no se concibe una empresa ganadora que no cuente con una cultura organizacional orientada al cliente, y este proyecto le permite hacer parte del proceso de transformación del sector productivo. En el mismo sentido, el trabajo realizado, podría llegar a formar parte de la referencia bibliográfica de otros estudiantes interesados en el tema, permitiendo el avance y desarrollo de sus conocimientos, al tener en cuenta que sin clientes no hay razón de ser de las empresas, aunque éstas tengan el mejor sistema productivo.

Como se puede observar, este es un proyecto que favorece a COTRASUR en un contexto en el que requiere la implementación de estrategias saludables en torno a sus clientes, pues tanto para el cliente interno como para el cliente externo de COTRASUR, que son la razón de ser de la cooperativa, es muy importante un servicio de calidad, que brinde respuestas que satisfagan sus necesidades de manera oportuna, por lo que el mejoramiento de los procesos relacionados con estos, es imprescindible; fortalece la relación Universidad – Sector Productivo; permite el crecimiento personal y profesional del estudiante universitario, así como posiblemente el crecimiento de otros estudiantes interesados en el tema.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1 IDENTIFICACIÓN

El mercado comprendido por aquellas empresas que transportan insumos, productos en proceso, productos terminados, entre otros; desde un proveedor hasta una de sus plantas, entre plantas de la empresa, o desde una de sus plantas a uno de sus puntos de venta, y en general el transporte de un punto a otro (entre otros), es un mercado exigente en cuanto a valor agregado, que cuenta con empresas que ofrecen el servicio de transporte con altos estándares de calidad a nivel internacional.

Este entorno, ha requerido de respuestas oportunas por parte de COTRASUR, no obstante, la empresa ha sido dirigida por sus socios, dentro de los cuales se encuentran quienes piensan que si los logros obtenidos han sido por su manera de hacer las cosas, entonces, para qué hacer cambios. Este hecho ha generado repercusiones sobre la empresa, pues aunque la gestión de los dueños en un principio haya sido buena, se han descartado prácticas que podrían generar mejores resultados. En este sentido, por ejemplo, la empresa no ha visto su recurso humano como una fuente de ventaja competitiva, y no existe una cultura de servicio orientada al cliente, hecho que en el actual contexto competitivo, resulta ser una debilidad.

La presencia de operadores logísticos, que iniciando como empresas cuya actividad era el transporte terrestre, y que con el transcurrir de los años desarrollaron operaciones dentro de la cadena de abastecimiento, hasta llegar a

convertirse en operadores logísticos integrales, ha sido un hecho que ha llevado a COTRASUR a replantear sus procesos, para no estar relegada en el mercado.

Es así, como la Cooperativa de Transportadores del Sur, desea establecer una Planeación Estratégica para marcar pautas que le permitan alcanzar su visión, pero este hecho, ha permitido notar con claridad, que la empresa no cuenta con la información necesaria para establecer una planeación estratégica efectiva.

COTRASUR no ha llevado un monitoreo continuo de su cliente externo ni de su entorno, por lo que no conoce posibles debilidades, fortalezas, oportunidades o amenazas en lo relacionado con la prestación de sus servicios. En COTRASUR, poco se ha hecho por ofrecer un nivel de servicio que ofrezca mayor satisfacción que el de su competencia.

Al tener en cuenta estas apreciaciones, es posible determinar que COTRASUR no cuenta con la información suficiente para plantear estrategias que le permitan la supervivencia; el aprovechamiento de las oportunidades; y el crecimiento en el mercado competitivo por el que lucha.

1.2 TITULO

Diseño e implementación de un plan de servicio al cliente de carga masiva seca de Cotrasur.

1.3 PLANTEAMIENTO

Para ofrecer un nivel de servicio estable, con el propósito de aumentar el nivel de satisfacción de los clientes, se plantean las siguientes actividades relacionadas con el diseño de un plan de servicio al cliente:

- Diagnóstico interno.
- Análisis externo.
- Una investigación de mercados
- Análisis competitivo del servicio.
- Diseñar procedimientos para el área.
- Diseñar Indicadores de gestión.
- Diseñar formatos para la recolección de datos y organización de la gestión.
- Políticas para el área.
- Estrategias para el área.

1.4 ALCANCE DEL PROYECTO

Este proyecto de grado comprende el diseño e implementación de un Plan de Servicio para el cliente de carga masiva seca de COTRASUR, orientado al mejoramiento de la calidad del servicio de transporte a la base de clientes en Colombia.

2 ESTADO DEL ARTE.

El mundo de los negocios se mueve más rápido que nunca. El uso inteligente y reflexivo de la investigación es crucial para mantener el ritmo.³ En la actualidad se encuentra un mundo en que parece prevalecer la incertidumbre, con mercados en constante cambio y donde las actividades del empresario contemporáneo deben ser más sistematizadas y basadas en adecuados instrumentos de control de gestión, es decir, se hace necesario el análisis constante tanto del macro como del micro entorno, buscando reducir la probabilidad de que ocurran casos fortuitos dentro del proceso de planificación y organización de las empresas. Todo esto lleva a pensar que hoy en día es necesario adoptar un enfoque que permita el monitoreo continuo de las variables internas y externas que afectan las decisiones presentes y futuras al interior de la organización.

Con características como las antes mencionadas en el entorno competitivo, la Cooperativa de Transportadores del Sur ha emprendido esfuerzos para hacer más efectivas sus operaciones, impulsada por el aumento del nivel de satisfacción de su cliente externo e interno. Actualmente, ha logrado la certificación de su sistema integrado de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001:2000 (otorgada recientemente por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas ICONTEC), y consciente de las falencias de su área de servicio al cliente, se encuentra enfocando esfuerzos para alcanzar una cultura organizacional orientada al cliente.

³ MALHOTRA, NARHES K. Investigación de mercados, 4ª edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2004.

En el ámbito nacional, empresas como PAVCO S.A. compañía industrial dedicada a la fabricación y venta de Tubosistemas en PVC, pisos en PVC y Geotextiles; que se encuentra como una de las empresas industriales más grandes en el ámbito nacional, liderando el mercado en la mayoría de los productos que fabrica; adoptó hace más de 10 años la filosofía de Calidad Total tanto en sus procesos productivos como administrativos, que como se menciona de la Calidad Total en uno de los trabajos realizados para optar al título de Especialización en Alta Gerencia de la Universidad Industrial de Santander: “La Calidad Total es una filosofía coherente orientada a satisfacer o fascinar mejor que los competidores, de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, mejorando continuamente todo en la organización, con la participación activa de todos para el beneficio de la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el nivel de calidad de vida de la comunidad” ⁴. Permitiendo ver y analizar que el esfuerzo realizado para el cumplimiento de los más altos estándares internacionales le ha permitido brindar un servicio exclusivo que trae como consecuencia un posicionamiento en el mercado por el que compiten empresas a base de menor calidad y menores costos. Y es que a grandes rasgos, la filosofía de la Calidad Total abarca dos grandes propósitos: mejorar el nivel de vida de los clientes pero también mejorar el nivel de vida de los integrantes de la empresa (clientes internos) ⁵, afirmando entender que no es la empresa en si misma la razón de ser del servicio sino que tanto la empresa como los clientes son los principales actores. No obstante, en medio de este tipo de empresas, también se encuentran empresas que aplican diferentes filosofías para atraer clientes, pero no hay que dejar de lado que aunque se tenga un Sistema Integrado de Gestión que aplique diferentes filosofías, en un mercado como el actual, debe actuarse de manera rápida tratando ser lo más exacto posible.

⁴ Olga Lucia Rincón S., Edgar Ramírez B., Guillermo Martínez S. Trabajo de Investigación: Estrategia para el mejoramiento del Servicio al Cliente de PAVCO S.A. en la zona oriente. Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas, Universidad Industrial de Santander, Especialización en Alta Gerencia. Pág. 31.

⁵ EDUARTE RAMIREZ, Alexandra. Calidad en el servicio al cliente. *Rev. cienc. adm. financ. segur. soc.*, 1999, vol.7, no.1, p.41-44. ISSN 1409-1259.

Por otro lado, no solo se trata de captar clientes sino de fidelizarlos, pues de acuerdo a las investigaciones de la consultora norteamericana, Bain Company, “las empresas pueden incrementar sus utilidades en más del 25% reteniendo solo el 5% de sus clientes actuales. Esa misma empresa señala que el aumento en retención de 2% de los clientes, tiene efectos similares a la reducción del 10% en los costos”.⁶

Al respecto de la gerencia del servicio, la Universidad Industrial de Santander cuenta con desarrollos en el tema. Tal es el caso de una tesis de grado para optar al título de Ingeniero Industrial, en donde la carencia reflejada de valores fundamentales y motivadores para la excelencia en el servicio en la división recursos humanos de la UIS, llevó al diseño de un plan con el objetivo de crear una cultura participativa, para promover la responsabilidad de sus integrantes en la satisfacción del cliente, y conseguir un ambiente físico óptimo para facilitar la prestación de un servicio excelente.”⁷

En el mismo sentido, una monografía para optar al título de especialización en alta gerencia, presenta la propuesta de un modelo en gerencia del servicio, con el propósito de ser acogido por entidades promotoras de servicios de salud, y surge en vista de la competencia existente entre las EPS, y la gran deserción de usuarios. En este caso, el esfuerzo se direcciona al fortalecimiento de la prestación del servicio en cuanto a atención se refiere, con el propósito de crear permanencia y fidelidad, así como adhesión de nuevos usuarios.⁸

⁶ <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/como-medir-la-satisfaccion-del-cliente.htm>

⁷ Guerra Moreno, Rubert Lorenzo; Pérez Ramírez, Gloria Ximena. Diseño de un plan para la implementación de un modelo de gerencia del servicio en la división de recursos humanos de la universidad industrial de Santander. Trabajo de Grado. Universidad Industrial de Santander. Escuela de estudios industriales y empresariales. 143 Pág. 1999.

⁸ García Jiménez, Norma Constanza; López Baron, Vladimir. Propuesta de un modelo en gerencia de servicio al cliente aplicado a una entidad promotora de salud (EPS). Trabajo de Grado. Especialización en alta gerencia. Universidad Industrial de Santander. Escuela de estudios industriales y empresariales. 79 Pág. 2003.

3 OBJETIVOS.

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar un Plan de Servicio al Cliente (PSC) para el cliente de carga masiva Seca de COTRASUR, orientado al mejoramiento de la calidad del servicio de transporte a la base de clientes en Colombia.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer el nivel de satisfacción de los clientes que conforma la base de clientes activos suministrada por COTRASUR, mediante la implementación de una investigación de mercados.
- Identificar un perfil de cliente por agencia, identificando características de su comportamiento mediante la implementación de una investigación de mercados.
- Realizar un análisis competitivo con el fin de conocer ventajas competitivas de COTRASUR por medio de un diagnóstico interno y un análisis externo.
- Diseñar procedimientos para la gestión del cliente.
- Diseñar Políticas para la gestión del cliente.

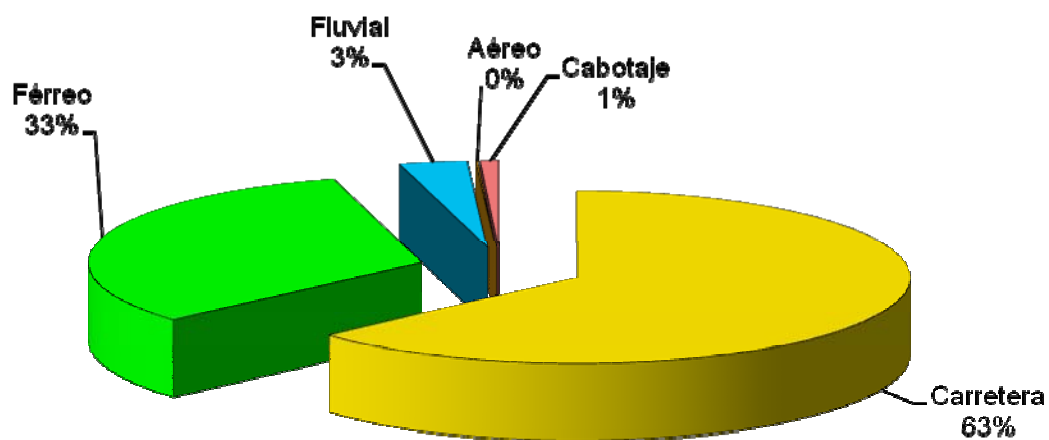
- Diseñar mecanismos de evaluación respecto de la Calidad del Servicio mediante indicadores de gestión.
- Plantear estrategias relacionadas con la gestión del cliente.
- Evaluar los recursos requeridos para implementar el PSC.
- Implementar una primera fase del PSC diseñado para COTRASUR.
- Evaluar la implementación de la primera fase de implementación del PSC.

4 MARCOS REFERENCIALES.

4.1 MARCO CONTEXTUAL

4.1.1 El sector transporte en el ámbito nacional. A continuación se presentan estadísticas relacionadas con el sector transporte en Colombia, con el propósito de mostrar características del mismo.

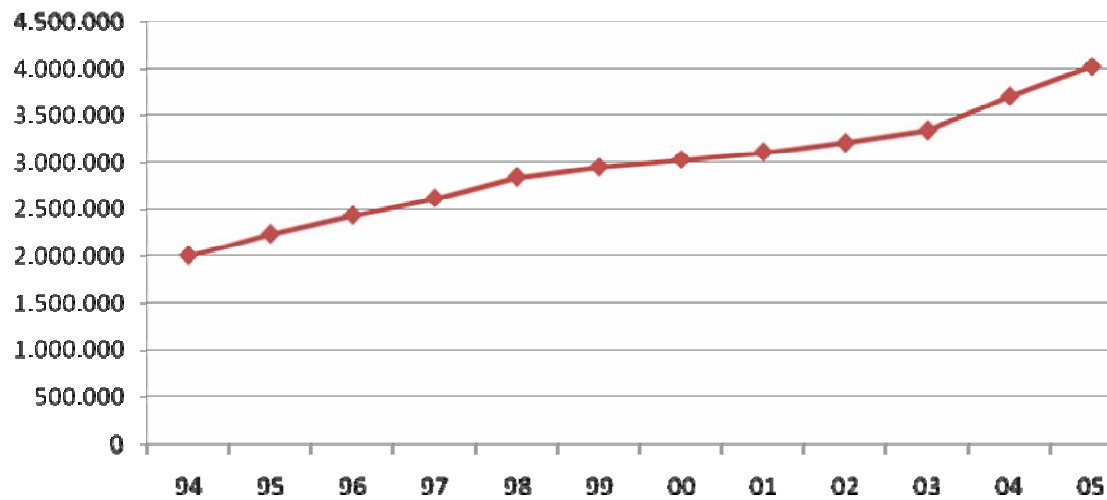
Ilustración 1. Movimiento de carga * 2004



* Porcentual Promedio

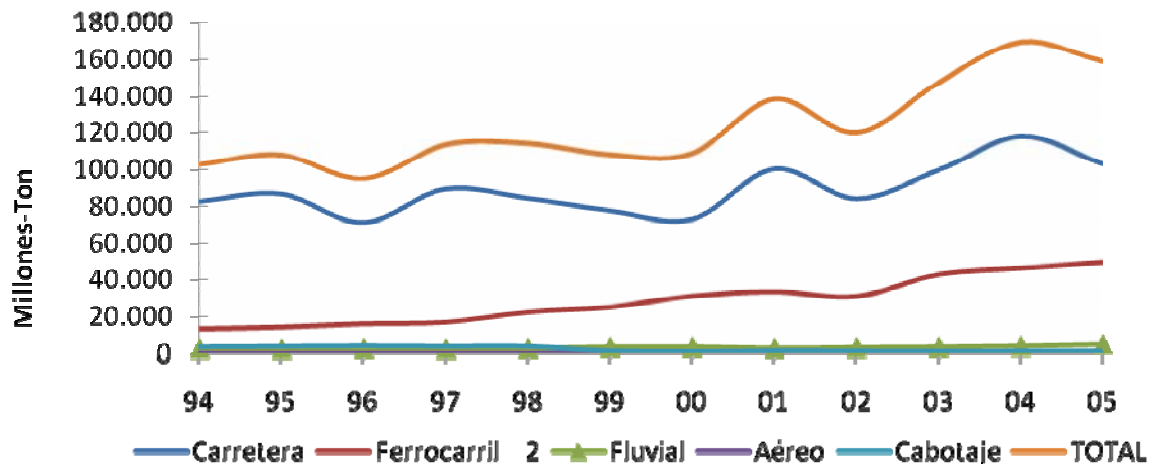
Fuente: Anuario estadístico de transporte 2006 - Web.

Ilustración 2. Evolución del parque automotor



Fuente: Anuario estadístico de transporte 2006 - Web.

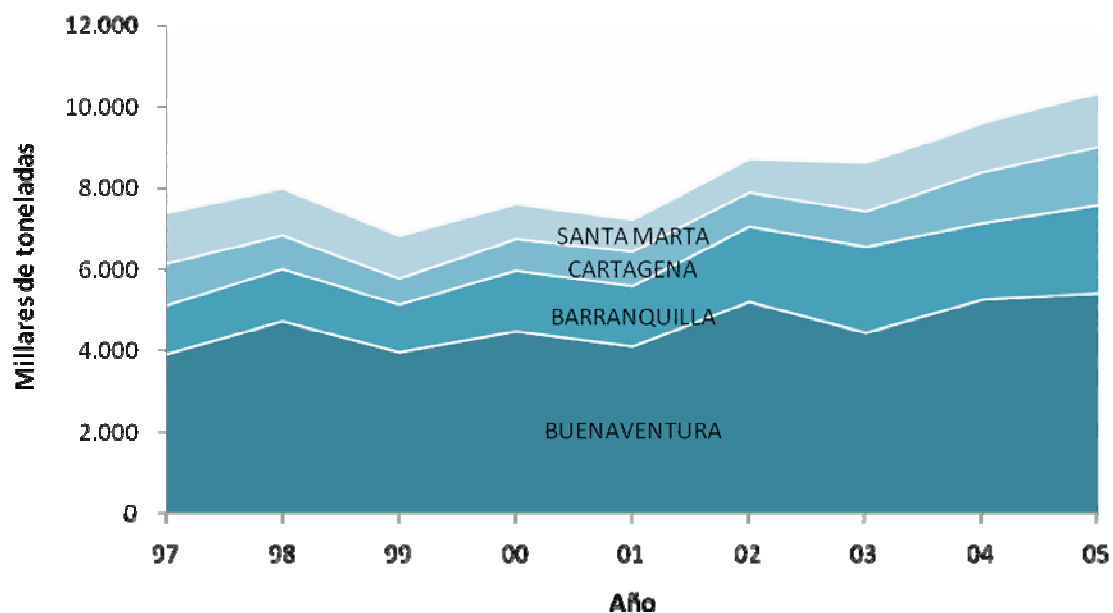
Ilustración 3. Movimiento de carga nacional por modo de transporte



Fuente: Anuario estadístico de transporte 2006 - Web.

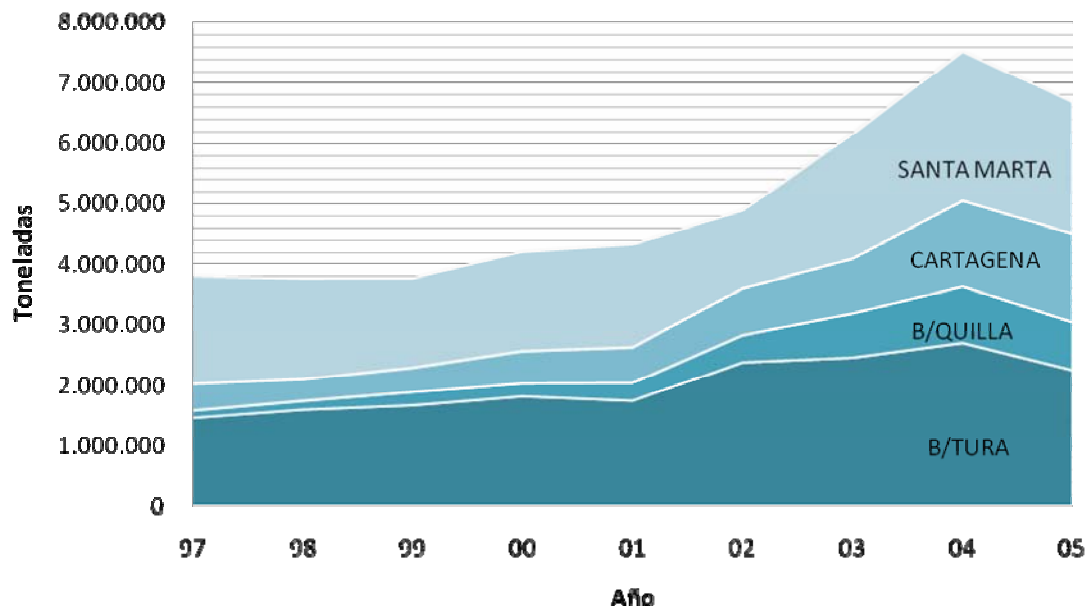
Al respecto de la evolución del parque automotor, es notable el crecimiento del mismo, aspecto que se refleja en la siguiente gráfica, en donde claramente es el modo de transporte por carretera el que moviliza la mayor cantidad de millones de toneladas en el ámbito nacional.

Ilustración 4: Movimiento de carga internacional en puertos regionales- Importaciones



Fuente: Anuario estadístico de transporte 2006 - Web.

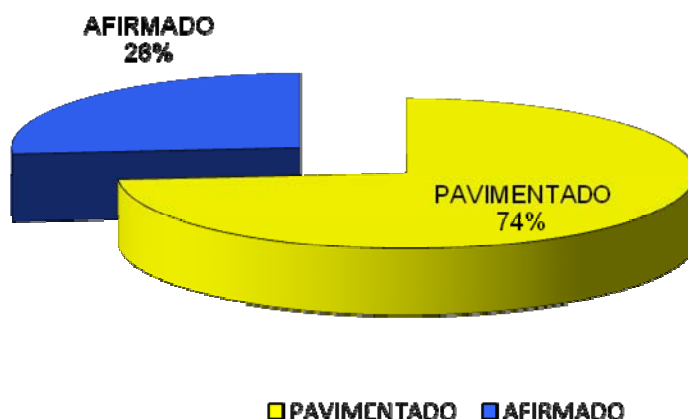
Ilustración 5: Movimiento de carga internacional en puertos regionales – Exportaciones



Fuente: Anuario estadístico de transporte 2006 - Web.

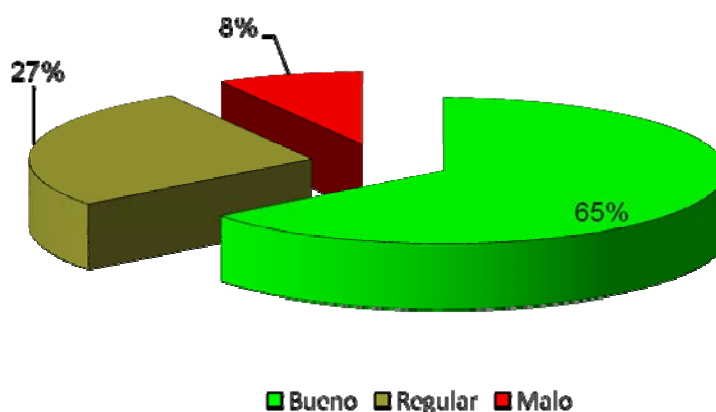
Cómo puede observarse de éstas dos últimas gráficas, Santa Marta se posiciona como el principal puerto regional para el movimiento de carga tanto para exportaciones como para importaciones.

Ilustración 6: Red vial principal (clasificación por tipo de rodadura)



Fuente: Anuario estadístico de transporte 2006 - Web.

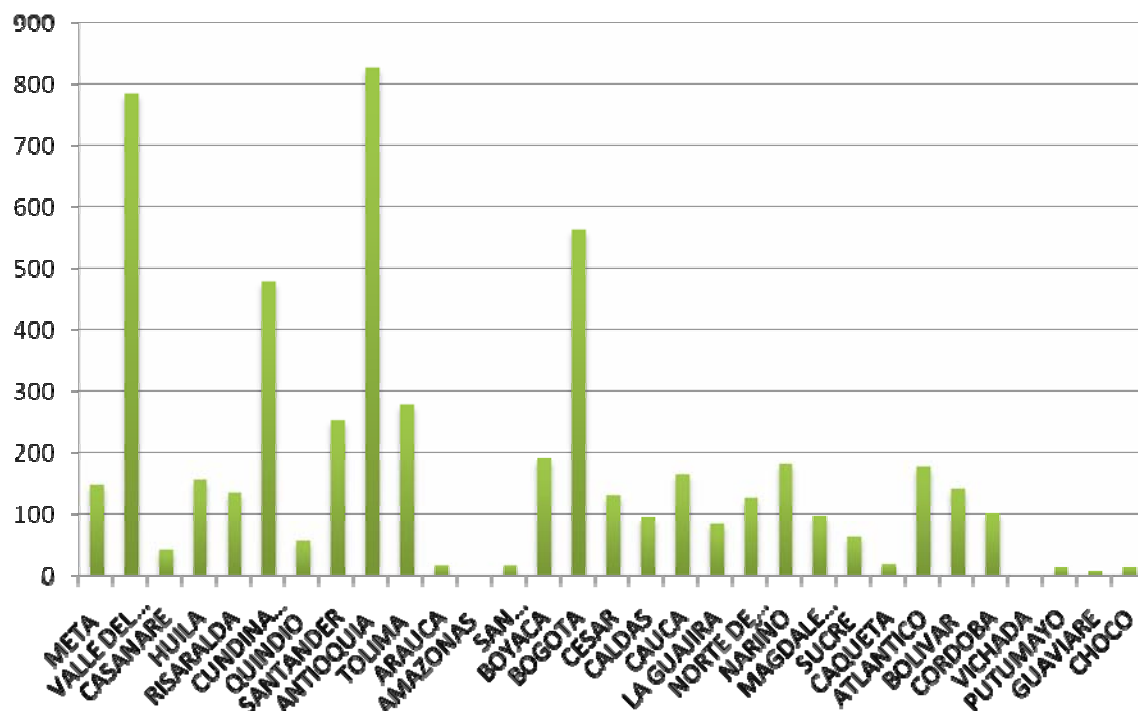
Ilustración 7: Estado de la red pavimentada



Fuente: Anuario estadístico de transporte 2006 - Web.

A partir de éstas gráficas se puede ver que el transporte carretero en Colombia cuenta con un 75% de red vial principal pavimentada, teniendo un 65% de red pavimentada en buen estado.

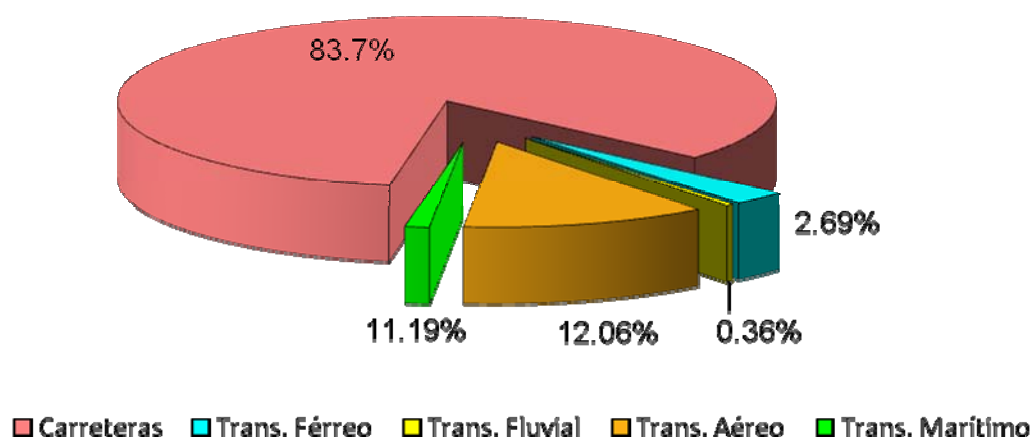
Ilustración 8: Tasa de accidentalidad por carreteras según departamento 2005



Fuente: Anuario estadístico de transporte 2006 - Web.

La tasa de accidentalidad corresponde a lesiones fatales por accidentes de tránsito por departamento.

Ilustración 9: Inversión pública en el sector transporte - compromisos 2005



Fuente: Anuario estadístico de transporte 2006 - Web.

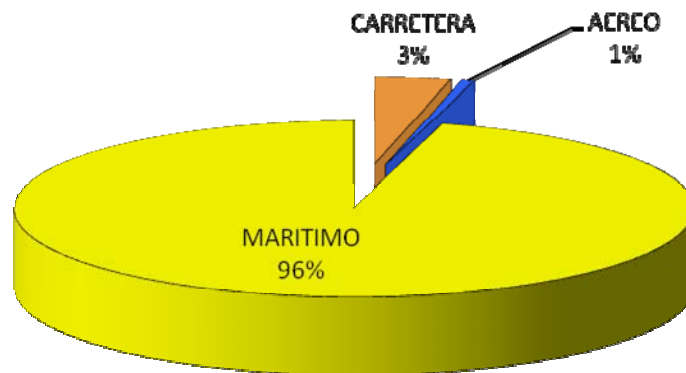
4.1.2 El transporte carretero en el ámbito internacional. El transporte carretero o terrestre internacional permite el traslado de carga desde el país exportador hasta un país importador, cumpliendo con normas de tránsito aduanero internacional, con normas de operación de servicio internacionales, contando para ello con empresas reconocidas y debidamente habilitadas por los países por los cuales transitará la carga.

Esta modalidad de transporte, generalmente se rige por los acuerdos suscritos entre los países, destacándose los siguientes:

- Convenio de transporte terrestre internacional por carretera del cono sur, que rige los servicios en los países latinoamericanos del sur del continente.
- Decisión 399, sustitutiva de la decisión 257, aplicada al transporte terrestre internacional, en los países miembros de la Comunidad Andina.
- Convenio internacional de transporte por carretera CMR. Normatividad Europea sobre servicios de transporte terrestre por carretera.

A continuación se presentan estadísticas que permiten identificar características del sector transporte en el ámbito nacional.

Ilustración 10: Participación modal de transporte en la carga de comercio exterior 1991-2005



Fuente: Anuario estadístico de transporte 2006 - Web.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

- **Servicio:** Conectado con el término servir, este concepto cuenta con diversas percepciones por parte de las personas, posiblemente por su connotación proveniente del vocablo “servus” del latín, que significa esclavo o siervo, del cual también se derivan los términos servidumbre, servilleta, servicial, entre otros.⁹
- **Plan de Servicio al Cliente:** Es el término empleado para hacer referencia a la estrategia de servicio que se desea diseñar para llevar a cabo la gestión de los clientes de manera organizada y controlada, y así alcanzar

⁹ Referencia bibliográfica el día 3 de agosto de 2007, del sitio <http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio>

mayor efectividad en el servicio de transporte ofrecido al mercado por COTRASUR.

- **Prestación del Servicio:** Con este término se hace referencia a la realización del servicio ofrecido a un cliente, bajo el cumplimiento de las condiciones con pactadas en una negociación.
- **Tratado de Libre Comercio:** Los tratados de libre comercio “son acuerdos comerciales que permiten reglamentar el intercambio entre los países, con el fin de incrementar los flujos de comercio e inversión y, por esa vía, impulsar su desarrollo económico y social”.¹⁰
- **Cliente Interno:** A través del tiempo se ha llegado a una clasificación para los clientes, hablándose de cliente interno y de cliente externo. El cliente interno hace referencia a quienes trabajan dentro de la organización o colocan a disposición sus recursos para generar como resultado un producto (bien o servicio). De esta manera, los empleados y dueños de las organizaciones han sido denominados como clientes internos.
- **Cliente Externo:** Es un término que se ha desarrollado para denominar a aquella persona que adquiere o utiliza un producto, o interviene de manera externa en la gestión de una organización. Han sido denominados como clientes externos: consumidores, proveedores, distribuidores y terceros interesados en el producto de una organización.
- **Método cualitativo:** Es un método de técnicas conveniente cuando se desea conocer información sobre porque una persona piensa o siente de una forma determinada a partir de lo que ha expresado. También consiste

¹⁰ Información extraída el viernes 30 de Marzo de 2007, del sitio <http://www.tlc.gov.co/eContent/TLC/TLC.ASP>; Sobre el TLC, Tratado de Libre Comercio TLC

en la descripción de eventos, situaciones, comportamientos e interacciones observables. Dentro de las técnicas más utilizadas en este método se encuentran la entrevista en profundidad, uno a uno, o grupos de discusión.

- **Método cuantitativo:** Trata de la medición de características de variables que toman valores numéricos y que han de describirse con el propósito de “facilitar la búsqueda de posibles relaciones” ¹¹ empleando para ello el análisis estadístico. La técnica más utilizada en este método es la encuesta.
- **Empresa de economía solidaria:** “El sistema de la Economía Solidaria está fundamentado en principios y valores que son soporte de la estructura de la sociedad y tienen mayor incidencia en la modificación de la conducta individualista por nuevas formas de convivencia, tolerancia, ayuda y productividad. Esta se manifiesta a través de organizaciones solidarias, eficientes y profesionales, que persiguen el bienestar de sus asociados, pero a diferencia de la empresa capitalista, el lucro no es el fin, sino el medio para alcanzar el bienestar de los asociados.” ¹²

4.3 MARCO LEGAL

- **Estatutos de Cotrasur,** concerniente a las disposiciones que regulan la Cooperativa, aspecto necesario para el conocimiento de la empresa, sus características y las funciones de los Altos órganos de la Administración.
- **Ley 79 de 1988,** Esta la ley orgánica regula todos los entes del sector cooperativo, y COTRASUR no se encuentra ajena a ella, pues mantiene el

¹¹ Información extraída el viernes 30 de Marzo de 2007; del sitio <http://es.wikipedia.org/wiki/Sociolog%C3%ADa> los métodos sociológicos, métodos cuantitativos. [citada en febrero de 2007]

¹² SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE [En línea]. Portal, emprendimiento, economía solidaria. En el sitio <http://www.sena.edu.co/Portal/Emprendimiento/Economia+solidaria/>. [citado en 30 de marzo de 2007 ... en febrero]

acuerdo cooperativo pactado desde su creación, así como las demás disposiciones legales aplicables, por ser una empresa sin ánimo de lucro. Los Estatutos de COTRASUR, fueron realizados bajo el artículo 19 de esta norma.

- **Ley 454 de 1988**, que define legalmente el Sistema de Economía Solidaria.
- **Art. 122 de la Ley 79 de 1988**, que define el Sector Cooperativo.
- **Norma ISO 9001:2000**, al tratarse de un proyecto relacionado con la gestión del cliente, aspecto esencial en esta norma, al establecer la importancia de la satisfacción de los mismos. Esta norma presenta lineamientos específicos que deben tenerse en cuenta para que los procedimientos establecidos, entren a formar parte del proceso de mejoramiento continuo de la empresa.
- **Convenio Interinstitucional de la práctica**, en el que la Cooperativa de Transportadores del Sur COTRASUR y la Universidad Industrial de Santander UIS, describen cada uno de los parámetros sobre los cuales se llevará a cabo la práctica empresarial.

4.4 MARCO TEÓRICO

4.4.1 El servicio. El servicio puede ser el producto de algún proceso, y es el resultado de las actividades desarrolladas entre un proveedor y el cliente, con la particularidad de que es intangible. A continuación se presentan características generales de los servicios.

- Son producidos en el instante de su prestación, por lo que no es demostrable previamente para enviar muestras al cliente.
- No es posible crearlo de antemano, o dejarlo guardado hasta su utilización, pues se produce y consume en el mismo momento.
- Quien recibe el servicio, recibe un intangible.
- Su valor depende de la experiencia personal de quién lo recibe.
- No existe la posibilidad de cambio una vez prestado.
- Generalmente requiere interacción humana.
- No se separa de su fuente de elaboración.
- Su estandarización depende de diversas variables para cada servicio en particular.

Cabe hacer mención de que se ha observado que existen industrias con mayores o menores componentes de servicio que otras, pero al respecto del servicio se pierde sentido al hablar de las industrias de servicios.¹³

Los productos o servicios efectivos, son el medio para obtener clientes satisfechos, y si estos no satisfacen al cliente, las empresas no encontrarán a quien venderle y dejarán de existir. Generalmente, la idea aceptada es que la empresa fabrica productos, no obstante, ante las premisas que se acaban de plantear, lo que las empresas realmente deben producir son clientes satisfechos; es de esta manera como se puede ver que el éxito no depende sólo de la capacidad para fabricar productos o prestar servicios, sino también de la capacidad para producir clientes satisfechos.¹⁴

La década de los años 90 se caracterizó en el ámbito de la gestión empresarial, entre otras cosas, por el incremento en la atención del servicio al cliente. Y es que ha debido ser así, pues los sistemas productivos deben dar respuesta, en el

¹³ Kart Albrecht y Ron Zemke , Gerencia del Servicio, Serie empresarial, Fondo editorial LEGIS pag. 4

¹⁴ Trabajo de Investigación: Estrategia para el mejoramiento del Servicio al Cliente de PAVCO S.A. en la zona oriente. Olga Lucia Rincón S., Edgar Ramírez B., Guillermo Martínez S. Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas, Especialización en Alta Gerencia.

menor tiempo posible y con el mínimo costo, a las necesidades de los clientes, que cada vez son más diversas e individualizadas. Todo ello con vista a garantizar la competitividad necesaria que les permita a los sistemas productivos permanecer en el mercado. Tal tendencia se ha continuado manifestando en los inicios del nuevo siglo¹⁵, encontrándose allí una valiosa fuente de ventaja competitiva.

4.4.2 Gerencia del Servicio. La gerencia del servicio presenta una serie de componentes para hacer del servicio efectivo de las organizaciones, su fuente de ventaja competitiva sin importar a que se dediquen.

Se trata de una filosofía que necesariamente requiere de la participación de todo el personal para que los objetivos planteados se alcancen. Como filosofía intervienen la manera de pensar, las actitudes y valores.

La gerencia del servicio comprende tres aspectos importantes: la calidad del producto, la calidad del servicio y la reducción en costos, en donde las empresas que restringen sus operaciones dejando de lado una de estas, en lugar de decidir por una política que defina que tanto de cada uno estos aspectos van a manejarse sin que falte una de ellas.

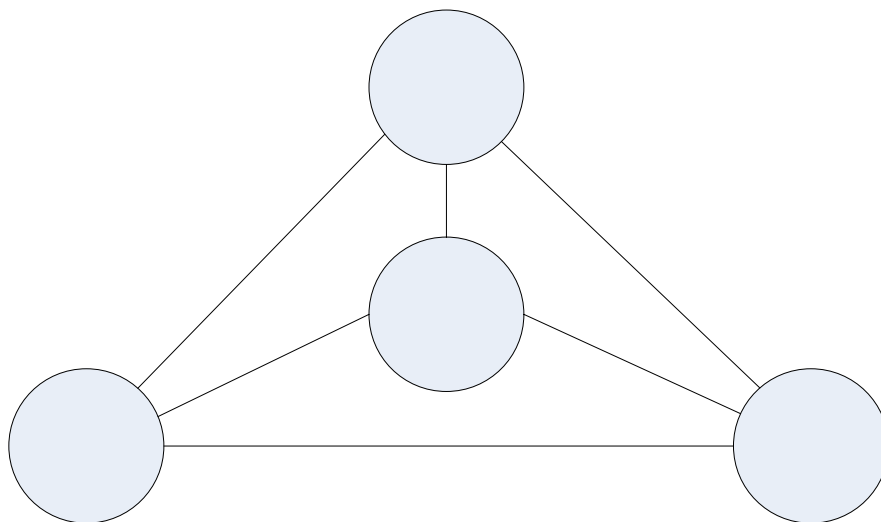
El objetivo de este planteamiento, es lograr que las organizaciones estén centradas en el cliente por lo que es imprescindible el conocimiento de sus expectativas, quejas, deseos. En este sentido, todos los aspectos del negocio se modifican para lograr una completa inclinación hacia el cliente ya que sin estos no habría a quien vender.

¹⁵ Centro de tesis, documentos, publicaciones y recursos educativos del sitio web Monografias.com
<http://www.monografias.com/trabajos17/servicio-cliente/servicio-cliente.shtml> [citada en febrero de 2007]

La Gerencia del Servicio, entendida de una manera amplia, es: dirigir todos los programas, proyectos, estrategias y actividades de una organización para crear una cultura del servicio que logre satisfacer las necesidades de sus clientes a través de productos: bienes y servicios, que conlleven calidad y excelente atención antes, en el momento y después del intercambio¹⁶, utilizando para ello planteamientos que permiten visualizar de una mejor manera los aspectos relacionados con el cliente y que se describen a continuación.

✓ **Triángulo del Servicio.** Como ilustración de la filosofía de la Gerencia del Servicio, se encuentra el triángulo del servicio de Kart Albrecht, en donde el cliente, la estrategia del servicio, los sistemas y el personal son los componentes claves de la gerencia del servicio. En la siguiente figura se muestran estos componentes.

Ilustración 11. Triángulo del servicio



¹⁶ <http://aprendeonlinea.udea.edu.co/lms/moodle/course/info.php?id=50> [citada en 2 de abril de 2007 o en febrero de 2007]

Como se puede ver de la figura, el cliente resulta ser el foco central del modelo, por lo cual, se deben estudiar sus características sicográficas y demográficas para conocerlos de una mejor manera.

La estrategia del servicio sobre la base de la información del cliente, con sus respectivos objetivos y metas, debe ser específica para cada empresa por las características propias de sus clientes y del personal que la compone, tiene dos enfoques: el interno en donde se genera una cultura organizacional orientada al cliente, y el externo en donde se hacen los compromisos de servicio con el cliente.

Al hacer mención de las personas, se hace referencia a todo el personal de la organización, que debe tener una completa orientación al cliente por lo que se habla de una cultura compartida de servicio.

Acerca de los sistemas, debe decirse es a través de estos, que se hace la implementación de la estrategia del servicio; los empleados llevan a cabo sus operaciones, y los clientes efectúan los negocios con las organizaciones.

Todas estas interacciones se deben administrar para lograr una organización amable con el cliente, entendiéndose por esto, tanto la facilidad que el cliente tenga para hacer negocios con esta, como la facilidad para los empleados desarrollen sus actividades.

✓ **Momentos de Verdad.** El momento de verdad, es la referencia que se hace al hablar del contacto entre los clientes y empleados de una organización, y que como resultado de este, el cliente forma una imagen de la calidad del servicio y del producto ofrecido. Es esta la razón por la cual estos encuentros se deben dirigir hacia resultados positivos, sin dejar de lado que al hacer una estimación de los momentos de verdad en las empresas, se podrían encontrar cantidades no

imaginadas, por lo que han de controlarse. Como resultado de este proceso se encuentra la fidelización de los clientes, y la atención del mercado.

También se presentan momentos de verdad cuando sin existir un contacto entre el cliente y un empleado, el cliente se encuentra frente a una situación de comodidad en algún aspecto relacionado con la empresa, tal como espacios para estacionamientos, fácil acceso al servicios, facilidad de comprensión de la comunicación empleada por la empresa, entre otros. Y son momentos de verdad que se presentan sin que se haya llevado a cabo la prestación del servicio, pero que afectan la percepción del cliente.

Para determinar los momentos de verdad de la prestación del servicio, es necesaria la participación de propietarios, Gerencia, ejecutivos y empleados, para hacer una lista de aquellos momentos en los que el cliente tiene relación con la empresa, todo esto desde la perspectiva del cliente. Para determinar el momento oportuno de acción por el cual la empresa es responsable se puede utilizar como guía el ciclo del servicio.

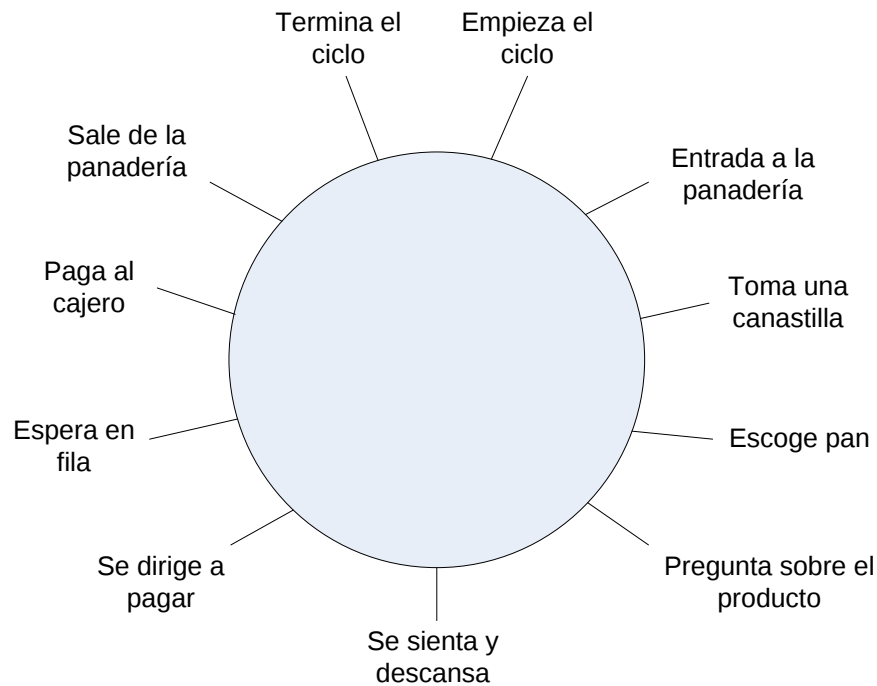
Por otro lado, una vez determinados los momentos de verdad en los ciclos de servicio, resulta importante determinar aquellos que son críticos y que la falta de su manejo puede ocasionar mayores pérdidas para la empresa.

✓ **Ciclo del Servicio.** Dicho de otra manera es el recorrido de momentos de verdad antes, durante y después de la prestación del servicio. Para su elaboración es indispensable la participación del personal directamente relacionado con el servicio y con el cliente, y revisar que se está plasmando desde la percepción de los clientes.

La aparición de los momentos de verdad en el ciclo del servicio, deberá ser en el orden en el que se presentan generalmente, teniendo en cuenta que pueden

existir varios ciclos de servicio, dependiendo de la empresa. El siguiente es un ejemplo de ciclo de servicio para el cliente de una panadería:

Ilustración 12. Ejemplo de ciclo del servicio



Servir a los clientes y consumidores de manera eficaz y eficiente es hoy el reto que deben afrontar las organizaciones alrededor del mundo sin distinción de la actividad a la que se dediquen, pues estos lo esperan de antemano.

Aunque muchas organizaciones lo han asumido, parece no ser el reto para otras que no se encuentran centradas en el cliente, y que el tema difiere totalmente de lo que han venido haciendo. Sin embargo, no se trata del tema de moda, sino del patrón de comportamiento mundial en el contexto en el que se encuentran los negocios, con el cual los clientes evalúan a las organizaciones.

Básicamente las organizaciones que deseen ser competitivas deben adquirir las siguientes habilidades.

- Pensar de manera estratégica acerca del servicio y crear una gran orientación hacia el servicio
- Diseñar y administrar efectivamente el desarrollo y prestación del servicio.

4.4.3 Conocimiento del Cliente. Existen mecanismos que permiten conocer la percepción de los clientes, sin embargo no todos capturan el mismo tipo de información. Dentro de los aspectos que se pueden conocer empleando los diferentes métodos se encuentran: conocer la respuesta a una pregunta, observar la reacción del cliente que responde, conocer la intensidad con que se responde, entre otros. Sin embargo, la determinación tanto de aspectos cualitativos como cuantitativos, permitirán identificar las necesidades y expectativas de los clientes desde su percepción.

Cuando se habla de acercamiento a los clientes, la entrevista es la forma más conocida de investigación cualitativa, contando para ello, con el cliente, de quién se puede conocer aquello que pasa por su mente y detectar sus percepciones inmediatamente, en la medida en que se indaga sobre los aspectos del producto o servicio. Este proceso permite adquirir información valiosa para el conocimiento de las expectativas y deseos de los clientes, sin embargo, requiere de los métodos cuantitativos para confirmar los hallazgos en cuanto a la percepción de los clientes entrevistados, entre una muestra representativa.

La entrevista puede ser tan amplia como el tipo de entrevista lo permita (entrevista en profundidad, uno a uno, en grupo, entre otros.), sin embargo la encuesta siendo el método cuantitativo más empleado, puede ser la opción al momento de confirmar las percepciones encontradas.

Con la encuesta, se hacen algunas preguntas a los clientes para obtener información necesaria. Permitiendo la posibilidad de tomar decisiones sobre la base de información, relacionadas con el mercadeo, la operación, los empleados, para ofrecer un nivel de servicio que satisfaga a los clientes de la empresa de tal manera que sean fidelizados, y se capture la atención del mercado.

Ahora, no sólo se trata de conocer al cliente externo, sino de determinar si el servicio está siendo prestado como se supone. Para esto, la observación puede ser un método que permita conocer aspectos del comportamiento de los empleados. Al entrar como cliente, uno de los directivos o personal a cargo en una de las agencias, podría conocer el comportamiento del cliente interno. De manera que se puede observar como se exhibe el servicio, cómo los empleados atienden a los clientes, percatar del comportamiento de distribuidores, y en general se puede observar lo que es, y lo que no es provechoso.

4.4.4 Fidelización de Clientes. Éste es un aspecto fundamental, pues no sólo se trata de captar clientes, sino de fidelizarlos. De acuerdo a las investigaciones de una consultora norteamericana, Bain Company, “las empresas pueden incrementar sus utilidades en más del 25% reteniendo solo el 5% de sus clientes actuales. Esa misma empresa señala que el aumento en retención de 2% de los clientes, tiene efectos similares a la reducción del 10% en los costos”.¹⁷

Este es un hecho que se observa claramente en los países industrializados de Europa, América del Norte y Japón. Allí, la pérdida de clientes puede ser desastrosa, porque existen cada vez menos consumidores nuevos en el mercado que puedan reemplazar aquellos clientes perdidos.¹⁸

¹⁷ <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/como-medir-la-satisfaccion-del-cliente.htm> [citada en febrero de 2007]

¹⁸ Comportamiento del consumidor, 9ª. Edición. Roger D. Blackwell, Paul W. Miniard y James F. Engel.

Este hecho permite ver con claridad por qué muchas estrategias de mercadotecnia colocan la obtención de nuevos clientes posterior a la retención de los actuales. Por tanto, es necesaria la lealtad del cliente y aunque debe llevarse a cabo a partir de un elevado y continuo nivel de servicio, hay que enfocar esfuerzos en ello para el establecimiento de estrategias, puesto que en el entorno actual, la lealtad se encuentra como uno de los activos más valiosos para las organizaciones.

Una solución frente a los cambios en el entorno dado por nuevas y llamativas propuestas de servicio, puede estar en el monitoreo continuo de los clientes para así determinar qué factores lo llevan a desertar de la lealtad a la empresa y probar en otras; y el monitoreo continuo del entorno para responder a las amenazas que este presenta, de manera efectiva.

4.4.5 Investigación de Mercados. Es la identificación, recopilación, análisis y difusión de información relacionada con el mercado, es decir, toma en cuenta: clientes, competencia, proveedores, distribuidores, compradores, entre otros, con el fin de mejorar la toma de decisiones.

La investigación de mercados puede utilizarse para determinar:

- Porcentaje de participación en el mercado.
- Características del mercado.
- Proyecciones de ventas.
- Tendencias del sector.

En el mismo sentido, puede ser utilizada para identificar problemas relacionados con los productos, la distribución, la promoción, entre otros.

Los estudios del mercado proveen información básica, para estructurar estrategias viables que entrarán a formar parte de la planeación estratégica de la empresa. Para ello es necesario establecer una serie de posibles alternativas que después de ser evaluadas, son establecidas como opciones viables o no viables en la consecución de la satisfacción del cliente interno y del cliente externo.

Es de especial importancia esta etapa del proyecto, al tener como principal objetivo recopilar información y datos con el propósito de conocer necesidades no detectadas; tendencias y características de la población en estudio, y entender aspectos de su comportamiento. De esta manera se reduce el nivel de incertidumbre en la toma de decisiones relacionadas con la promoción y mercadeo de los servicios prestados por la empresa.

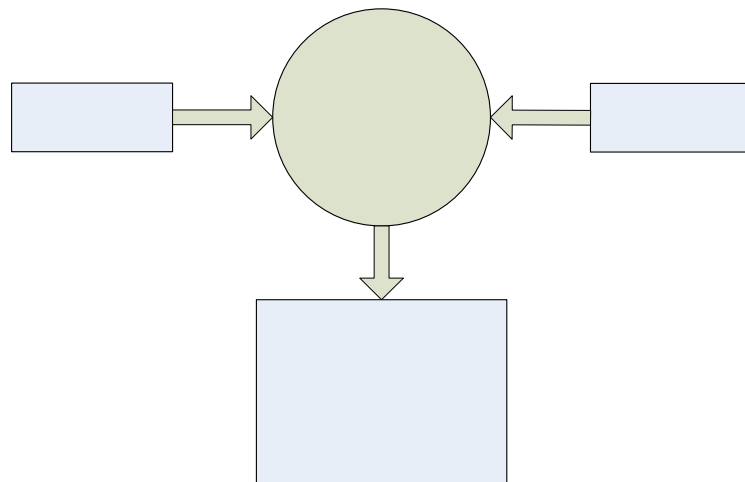
La investigación de mercados sigue una secuencia de pasos que se pueden resumir en las siguientes etapas:

- Antecedentes del problema de investigación.
- Establecimiento o definición del problema de investigación.
- Planteamiento del problema de investigación.
- Diseño de investigación.
- Trabajo de campo o recopilación de datos.
- Preparación y análisis de datos.
- Presentación de informes.

4.4.6 Planeación estratégica. Una planeación estratégica es aquella que toma en cuenta aspectos internos y externos de una organización. Al hablar de aspectos internos, se hace referencia a las variables que la empresa puede controlar, tales como su política de fijación de precios, el manejo de sus operaciones, el diseño de la prestación de sus servicio, entre otros. Dentro de los

aspectos externos, se hace referencia al aspecto legal, tecnológico, socio-cultural y en general, a variables no controlables por la empresa, estableciéndose entonces la necesidad de contar con un monitoreo continuo de estas variables, para reaccionar de manera efectiva y oportuna a los cambios que se presenten. Todo esto para ofrecer un nivel de servicio estable, que garantice la satisfacción de los diferentes clientes de la empresa. Esta interrelación se presenta en el siguiente gráfico.

Ilustración 13. Planeación estratégica



4.4.7 Marketing relacional. Es un planteamiento que afirma que no es posible alcanzar crecimiento sostenible sin la base de clientes fidelizados, aunque sean destinadas grandes cantidades de dinero para la obtención de nuevos clientes. Se trata de estrechar las relaciones entre la empresa y aquellos clientes que se caracterizan por generar una mayor cantidad de dividendos para la compañía, en una relación gana-gana en la que pueden ser establecidos planes de acción para el logro de los objetivos del clientes y de la organización, con el propósito de generar una mayor ganancia a partir de las operaciones de estos clientes.

Entorno Interno

4.4.8 Análisis DOFA. Éste tipo de análisis trabaja en dos áreas: un área interna a la empresa y un área externa a ella. En el área interna se analizan

aspectos que son controlables por la empresa, tal como lo es su capital, el recurso humano, los activos, y las actividades que se desarrollan, con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades de la organización, entendiendo por debilidades, aquellas que no permiten a la empresa elegir e implementar estrategias con el propósito de alcanzar su misión. En el área externa se analizan aspectos que no siendo controlables por las organizaciones, permiten identificar oportunidades y amenazas para las mismas, dentro de estos aspectos se encuentran el gobierno, el aspecto social, la tecnología, entre otros.

4.5 LA EMPRESA

La Cooperativa de Transportadores del Sur COTRASUR, es una organización de economía solidaria fundada hace más de 50 años, con la idea de hacer del transporte de carga una especialidad al servicio de los clientes, donde la innovación, tecnológica y la eficiencia en los procesos es una constante.

Durante el tiempo en el cual ha llevado a cabo sus operaciones, COTRASUR ha conocido y recorrido todas las ramas del transporte terrestre, cumpliendo con rigurosos programas de control; esto, trayendo como consecuencia un compromiso para con sus clientes, en lo relacionado con la búsqueda constante de la calidad.

Dentro de los servicios que esta entidad transportadora ofrece se encuentran: Paquetero, Acarreos, Bodegajes, Almacenamiento, Estibación y Palletización, Empaque y Embalaje, Cargue y Descargue, Entregas. Para esto, COTRASUR dispone de una infraestructura física y de operaciones adecuada a sus necesidades del manejo de carga.

También, COTRASUR dispone sus operaciones para el manejo de dos tipos de carga: la carga seca, y la carga especial. Dentro de la carga seca, se encuentran: Carbón, Minerales en general, Polietileno, Vidrio, Papel, Azúcar, Láminas, Cerámicas, Productos terminados, Materias primas, Productos Químicos y Agrícolas; dentro de la cargas especial se encuentra: Maquinaria, Contenedores, Tuberías y Estructuras Metálicas.

COTRASUR cuenta con una de las flotas más diversificadas del país, con más de 360 modernos vehículos, equipados con todas las especificaciones para un servicio óptimo. Dentro de sus equipos, cuenta con:

- Tracto camiones de 32 a 34 Ton.
- Camiones Doble Troque de 16 a 18 Ton.
- Camiones de 8,5 Ton.
- Camiones de 3,5 a 5 Ton.
- Contenedores de 20 y 40 pies.
- Montacargas.

Los servicios prestados por COTRASUR, se extienden a servicios especiales a empresas nacionales y multinacionales, para operaciones de importación y exportación de productos desde y hacia los diferentes puertos y zonas francas del país; además de ofrecer cubrimiento permanente hacia Venezuela y Ecuador.

COTRASUR se encuentra habilitado ante el Ministerio de Transporte como Operador Nacional e Internacional de Carga; de igual forma está facultado para transportar mercancías en transito aduanero internacional en los países miembros del Grupo Andino. El Ministerio de Transporte otorgó la respectiva renovación del Certificado de Idoneidad C.I.- CO-033-92 Resolución No. 01492*92 con vigencia hasta el 3 de Marzo del año 2007; de igual forma todo el parque automotor de

COTRASUR cuenta con los respectivos certificados de habilitación de transporte internacional. De la misma manera, el Ministerio de Infraestructura de la República de Venezuela, a través de su Servicio Autónomo de Transporte y Tránsito Terrestre – SETRA, otorgó el Permiso de Prestación de Servicios PPS-VE-0022-98, al igual que los certificados de habilitación de transporte internacional, de la totalidad del parque automotor y sus respectivos remolques, con vigencia hasta el 3 de Marzo del 2007.

Como complemento a los servicios prestados, COTRASUR ofrece el seguro de carga; para ello la empresa cuenta con la Póliza Integral de Transporte de Carga por Carretera con la compañía de seguros La Previsora; dicha póliza cuenta con dos tipos de amparos: Seguro Automático para todo despacho cuyo valor total oscile entre \$2.500.000 y \$150.000.000, y el seguro especial para cargamentos superiores a \$150.000.000 por despacho.

En responsabilidad civil, COTRASUR dispone de una póliza extracontractual, con la compañía Colseguros, con amparo de daños a terceros, muerte o lesiones de 1 persona y muerte o lesiones de 2 o más personas. Adicionalmente se tiene una cobertura en exceso.

En cumplimiento a las disposiciones legales que regulan la actividad transportadora de carga por carretera a nivel Internacional, y específicamente por lo dispuesto en la Decisión 290/91 del Acuerdo de Cartagena, se renovó la Póliza Andina de Responsabilidad Civil, con la Aseguradora AIG GENERALES, con amparo inclusive de daños corporales sufridos por los tripulantes.

COTRASUR ha adoptado un programa de cooperación entre el sector privado y las organizaciones gubernamentales nacionales y extranjeras, para garantizar al cliente que sus productos llegarán a su destino final en perfecto estado y en las

condiciones en que le fueron entregados al transportador; gracias a este proceso, la empresa logró la Certificación BASC.

De conformidad con esta norma se han implementado sistemas de control anti-contrabando y seguridad, determinando su grado de aplicación de conformidad con los estándares internacionales correspondientes.

De la misma manera, COTRASUR dispone de puestos de control vial en todo el territorio nacional, con seguimiento electrónico de cada vehículo e información las 24 horas del día, a través del Centro de Información Operativo C.I.O. La asistencia en carretera garantiza que la mercancía se movilice con confiabilidad hasta su destino final, cumpliendo con los itinerarios y plazos pactados.

Igualmente, COTRASUR dispone de un servicio opcional de escoltas para todas las rutas y principales ciudades del país.

La Cooperativa de Transportadores del Sur COTRASUR, posee una red de apoyo de última tecnología (Sistemas IBM – NETFINITI 3.500); que se encarga de mantener y suministrar información oportuna del parque automotor y sus operaciones, contando con la logística y personal especializado. De igual forma posee una compleja red de comunicaciones a través de la Internet, con terminales de computador en todas las agencias, Puestos de Control y Centrales de Información.¹⁹

COTRASUR cuenta con una gran experiencia y tradición prestando servicios en todas las ramas del transporte terrestre, dispone de una completa red de oficinas en el país, lo cual le permite garantizar el cumplimiento del servicio al contar con 16 agencias regionales (Cuadro 1).

¹⁹ Portafolio de servicios de la empresa.

Cuadro 1. Listado de agencias regionales de Cotrasur

UBICACIÓN	RESPONSABLE
IBAGUE	ALEXANDER ARENAS GARCÍA
ITAGUI	CARLOS YESID ARCHILA MORENO
PEREIRA	ELSA APARICIO SILVA
SAN GIL	DIANA MARCELA RODRIGUEZ
SANTAMARTA	OMAR ALFREDO CEPEDA NARANJO
SOLEDAD	CARLOS AUGUSTO DURAN GRANADOS
VALLEDUPAR	OMAR RICARDO CELIS MALDONADO
YUMBO	EDUARDO ROJAS MORENO
BARRANCABERMEJA	JAIME VESGA GOMEZ
BOGOTA D.C.	JULIAN GUILLERMO FORERO AGUDELO
BUENAVENTURA	RICARDO MUÑOZ GALVIS
CARTAGENA	ORLANDO PRADA HOLGUIN
CERETE	MARCO ANTONIO DELGADO
CUCUTA	GABRIEL ALFREDO GALVIS RODRIGUEZ
DUITAMA	CESAR AUGUSTO REMOLINA PALOMINO
FLORIDABLANCA	NESTOR OVIDIO MORENO VARGAS

COTRASUR gestiona a través de estas agencias, una base de alrededor de 2300 empresas que solicitan en una u otra ocasión los servicios de transporte, sin embargo, son alrededor de 350 empresas, las que componen la base de clientes de la empresa.

4.5.1 Constitución. Con el esfuerzo y la unión de un grupo de transportadores visionarios, que encontraron en el cooperativismo la oportunidad de formar una organización con grandes posibilidades de crecimiento, se crea en Bucaramanga Santander el 22 de febrero de 1955, la cooperativa de Transportadores del Sur COTRASUR.

Una empresa de economía solidaria que sin perseguir el ánimo de lucro, busca en todo momento maximizar el bienestar social y colectivo de sus asociados con el desempeño eficiente de su actividad económica, la cual es: Prestar los servicios de transporte de carga masiva en el ámbito nacional e internacional, a todas las empresas allí establecidas que necesitan día a día el traslado rápido y seguro de sus mercancías y materias primas de un lugar a otro.

COTRASUR es una organización de economía solidaria constituida como Cooperativa de Transportadores como se ve en el cuadro 2.

Cuadro 2. Constitución de Cotrasur

FECHA DE FUNDACIÓN:	Febrero 22 de 1955
ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN:	No. 464 del 22/02/1955
NOTARÍA:	Primera de Bucaramanga
PERSONERÍA JURÍDICA:	No. 0082 del 10/02/1955 - Min. de Fomento
CERTIFICADO DEL DANCOOP:	No. 6800111
CERTIFICADO DE CÁMARA DE COMERCIO:	No. 05-500275-21 del 14/01/97

4.5.2 Sistema integrado de gestión SIG. Cotrasur cuenta con la certificación de su sistema de gestión en control y seguridad BASC, otorgada por el Departamento de Aduanas de Estados Unidos, por la implementación de normas de seguridad en sus agencias regionales, para impedir el contrabando y el tráfico de sustancias ilícitas. En el mismo sentido, recientemente ha recibido la

certificación de su sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001:2000, que le fue otorgada por el instituto Colombiano de Normas Técnicas ICONTEC, y que aplica para todos sus procesos según certificado SC 4463-1. De ésta manera queda conformado el Sistema Integrado de Gestión de Cotrasur, para el cual a continuación se presentan algunas generalidades:

✓ **Misión.**²⁰ *“Prestar el más eficiente y seguro servicio de Transporte de carga masiva en el ámbito Nacional e Internacional, generando siempre un mayor grado de satisfacción en nuestros clientes y garantizando el crecimiento económico, social y cultural de nuestros asociados, empleados y la comunidad. Para esto contamos con una amplia infraestructura, talento humano en continua evolución, y con un sistema de información que nos permite lograr mayores estándares de calidad y servicio.”*

✓ **Visión.** *“Para el año 2010 nos consolidaremos como un operador logístico de carga líder en mercado nacional, mejorando continuamente la efectividad de nuestro servicio para exceder las expectativas de nuestros clientes y la calidad de vida de nuestros asociados y empleados.”*

✓ **Alcance del SIG.** Transporte de carga masiva a nivel nacional e internacional.

✓ **Norma ISO 9001:2000**

- Excluye los requisitos 7.3 diseño y desarrollo, puesto que el servicio prestado por la cooperativa se encuentra debidamente legislado y no se diseñan productos y/o servicios.
- Excluye los requisitos 7.6 control de los dispositivos de seguimiento y medición, porque la medición de la conformidad del servicio no requiere de este tipo de equipos.

²⁰ Manual del Sistema Integrado de gestión.

✓ **Estándares BASC versión 2 de 2005**

- Estándar 3.10: Se excluye este numeral para evitar demandas legales que han enfrentado otras empresas por la aplicación de estas pruebas.
- Estándar 4.17: Ninguna de las agencias regionales de Cotrasur, posee áreas de lockers.
- Estándar 4.26: Aplica solo para la sede principal de la empresa, pues debido al tamaño de las agencias, no es una inversión viable.
- Estándar 5.3: No aplica debido a la razón social de la organización.
- Estándar 5.13: Los sellos de alta seguridad en contenedores de exportación son impuestos por el cliente.
- Estándar 5.20: La empresa no cuenta con infraestructura para almacenar mercancía.
- Estándar 5.23 y 5.24: La empresa no transporta pasajeros.
- Estándar 6.1, 6.2, 6.3 y 6.4: La empresa no genera carga.
- Estándar 8.4: No aplica debido a la razón social de la organización.

✓ **Política integrada de gestión.** “Apoyar el mejoramiento continuo de nuestro sistema integrado de gestión, de tal forma que esto se traduzca en el incremento de la efectividad de nuestro servicio y nos permita exceder las expectativas de nuestros clientes ofreciendo valor agregado y servicio integrales, en coordinación con las entidades del estado impidiendo la contaminación de mercancías y actividades terroristas. Todo esto nos permite garantizar el crecimiento económico, social y cultural de nuestros asociados y empleados.

✓ **Objetivos del SIG**

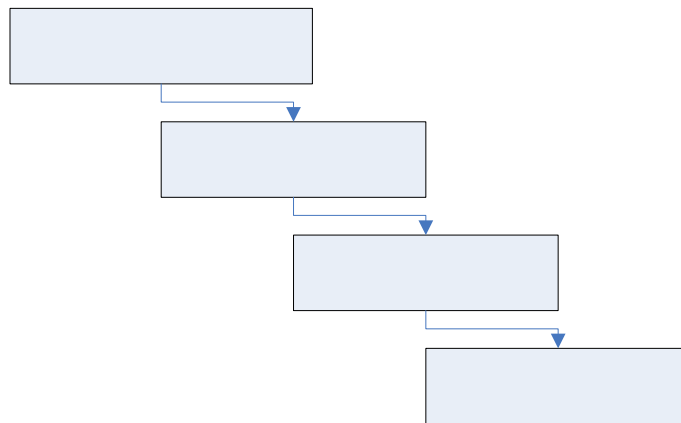
- Apoyar el mejoramiento continuo de su sistema integrado de gestión.
- Incrementar la efectividad del servicio ofrecido.
- Exceder las expectativas de sus clientes.

- Garantizar el crecimiento económico, social y cultural de sus asociados y empleados.
- Impedir la contaminación de las mercancías transportadas.

5 DESARROLLO METODOLOGICO.

Para el desarrollo de este proyecto se llevará a cabo un proceso de 4 etapas fundamentales (ver gráfico 4), de las cuáles se derivan actividades específicas para el logro de los objetivos planteados anteriormente.

Ilustración 14. Metodología de trabajo



5.1 ETAPA I: Establecimiento de las necesidades de información

En esta primera etapa, se entra a indagar en la Cooperativa acerca de componentes necesarios para el desarrollo del proyecto. Dentro de estos componentes, se encuentran aspectos relacionados con el cliente, la cultura organizacional de la empresa, el conocimiento del mercado, y en general aspectos relacionados para determinar con que información dispone la empresa para realizar un diagnóstico interno y un análisis externo.

ETAPA II

ETAPA III

5.2 ETAPA II: Recopilación de la información

Esta etapa implica la recolección y documentación de información existente en la empresa, y de aquella que se requiere para elaborar un PSC acorde con las condiciones del mercado y de la empresa. Las siguientes son las actividades estimadas para el alcance de los objetivos.

- ✓ Investigación sobre los procesos de servicio al cliente en Cotrasur.
- ✓ Investigación de mercados para un mayor conocimiento del cliente. Aquí, se seguirán las siguientes etapas.
 - Establecimiento del problema
 - Planteamiento del problema
 - Diseño de investigación
 - Recopilación de datos
 - Análisis de los datos
- ✓ Búsqueda de información relacionada con la competencia.
- ✓ Búsqueda de información relacionada con el sector.
- ✓ Búsqueda de información sobre variables macro ambientales.
- ✓ Realización de la Matriz DOFA a partir de la información recopilada.

Para la recopilación de los datos en la investigación de mercados, se hará un cuestionario que será aplicado a los clientes, y por su ubicación en diferentes lugares a nivel nacional, se llevará a cabo telefónicamente o por correo electrónico.

5.3 ETAPA III: Elaboración del PSC

Esta etapa abarca la organización estudio y análisis de la información compilada para diseñar el PSC, que lleva a cabo las siguientes actividades específicas:

- Determinación de mecanismos para determinar el nivel de satisfacción de los clientes nacionales de carga seca.
- Establecimiento de indicadores de Gestión para el nivel de servicio que desea alcanzar COTRASUR.
- Establecimiento de políticas para la gestión del cliente.
- Establecimiento de estrategias para la gestión del cliente.
- Determinación de los recursos necesarios para el PSC
- Documentación de los procedimientos del área de Servicio al Cliente.

5.4 ETAPA IV: Implementación del PSC

Una vez diseñado un Plan de Servicio para el Cliente de COTRASUR, se procede a la implementación del mismo. Esta se llevará a cabo en diferentes fases hasta obtener un 100% de implementación. A continuación se presentan las actividades a desarrollar por fase de implementación.

5.4.1 Fase 1 de implementación. En esta primera fase de implementación se estiman las siguientes actividades:

- Proceso de capacitación.
- Puesta en marcha de los formatos como herramienta para la captura de datos.
- Puesta en marcha de los procedimientos para la gestión del cliente.
- Puesta en marcha de los indicadores de gestión.
- Centralización de los inconvenientes, quejas y reclamos de los clientes.
- Evaluación de la primera fase de implementación.

5.4.2 Fase 2 de implementación. En esta fase de implementación se estiman las siguientes actividades:

- Ingreso de información relacionada con el cliente, para que sea solicitada por el sistema en cada agencia regional.
- Estandarización del servicio ofrecido al cliente a nivel nacional.
- Evaluación de esta fase de implementación.

5.4.3 Fase 3 de implementación. En esta fase de implementación se estiman las siguientes actividades:

- Puesta en marcha de un Departamento de Servicio al Cliente.
- Asignación de personal al departamento.
- Asignación de responsabilidades al personal asignado al departamento.
- Evaluación de esta fase de implementación.

6 DIAGNÓSTICO INTERNO.

Para este análisis, se presentará la información resumida en dos grupos que permitirán identificar fortalezas o debilidades al interior de la empresa, estos grupos son los siguientes:

- Aspectos de capacidad
- Imagen corporativa

6.1 ASPECTOS DE CAPACIDAD

A continuación se muestran generalidades de la empresa en cuanto a su capacidad financiera, capacidad de investigación, capacidad en el talento humano, entre otros, teniendo en cuenta aspectos de confidencialidad de la información.

6.1.1 Financiera. Actualmente Cotrasur cuenta con los recursos necesarios para competir en el sector transporte carretero, sin embargo debe mejorar la gestión financiera para el aprovechamiento de las oportunidades que se encuentran en el mercado.

6.1.2 De investigación. La empresa no desarrolla actividades de investigación en cuanto a mejores prácticas en el sector u otros sectores.

6.1.3 Talento Humano. El personal con el que cuenta la empresa no presenta alta rotación, por las garantías ofrecidas por la cooperativa, a la cabeza se encuentra el Jefe de personal encargado de llevar a cabo la evaluación de

desempeño, la administración de permisos, desarrollar el perfil de cargo para cada uno de los funcionarios, desarrollar programas de capacitación, entre otros.

Se encontró que no hay personal capacitado para el área de mercadeo y servicio al cliente, aspecto que resulta relevante al hablarse del TLC, ya que en este contexto al no existir un monitoreo continuo del mercado por personal idóneo en el área pueden dejar de aprovecharse oportunidades con las fortalezas que cuenta la cooperativa.

En general la empresa cuenta con personal que tiene las destrezas y habilidades necesarias para responder a los proyectos establecidos al interior de la misma, siempre y cuando éste sea totalmente capacitado y entrenado.

6.1.4 Para ser Flexible. La empresa tiene en sus procesos la suficiente flexibilidad para lograr un empalme en caso de vinculación de una nueva línea a su portafolio de servios, de manera que pueden hacerse cambios y continuar con la capacidad necesaria de operación. COTRASUR cuenta con un parque automotor no utilizado en su totalidad, que le permite ofrecer diferentes servicios a los ya ofrecido (transporte masivo de carga seca).

6.1.5 Mercadeo. Actualmente la empresa no lleva a cabo esfuerzos de mercadeo, en este sentido no cuenta con información que le permita conocer su porcentaje de participación en el mercado, y tampoco hace esfuerzos en publicidad.

COTRASUR cuenta con diferentes departamentos, sin embargo no existe una centralización de la información relacionada con los procesos de servicio al cliente, servicio se presta sin la implementación de estrategias de fidelización de clientes, ni de penetración del mercado.

Los negocios son desarrollados con los clientes con los cuales ha venido trabajando o con aquellos captados por el Gerente Comercial, encargado de gestionar nuevos clientes.

En Cotrasur se ha estado manejando una política de reducción de costos y gastos, sin embargo no se ha restringido la posibilidad de hacer esfuerzos en un área específica, por lo que de llevarse a cabo en el área de mercadeo, estos esfuerzos deberán ser sustentados económicamente de manera que se demuestre la viabilidad de la inversión.

La empresa no cuenta con un proceso de monitoreo continuo de sus clientes, por lo tanto no conoce su nivel de satisfacción, exponiéndose a perderlos por no garantizar aquellos aspectos del servicio que éstos perciben como de valor agregado. La empresa ha notado su debilidad en el área, por lo que actualmente desea conocer el nivel de satisfacción tanto de su cliente interno como de su cliente externo. También es consciente de la necesidad de fortalecer su estrategia de servicio al cliente, por lo que está interesada en desarrollar estrategias que le permitan superar la debilidad y así contar con mayor capacidad para adaptarse a cambios en el mercado.

El proceso de consecución de clientes es de acuerdo a lo planeado con el Gerente Comercial, quien de común acuerdo con los Gerentes Regionales realizan un organigrama de visitas a empresas que no son clientes para ofrecer los servicios. Una vez se determina que la empresa visitada decide ser cliente e Cotrasur, es presentada la cotización del servicio.

6.2 GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DEL CLIENTE

Después de revisar las actividades emprendidas desde las agencias regionales, así como en la administración central al respecto de la gestión del cliente, fue posible determinar de una mejor manera las falencias que se muestran a continuación:

- ✓ La cooperativa tiene formatos diseñados para el área de gestión del cliente, sin embargo, ha sido notoria una debilidad al hacerlos efectivos.
- ✓ Cotrasur no cuenta con una medición de aspectos relacionados con el servicio tales como: Cumplimiento en tiempos de servicio; atención de quejas, sugerencias, comentarios e inquietudes de los clientes y cuidado de la mercancía; con el propósito de conocer el nivel de satisfacción de los clientes, esto ha ocasionado demoras en los tiempos de respuesta, y pérdida de clientes. En este sentido no se está ofreciendo al mercado un nivel de servicio que satisfaga las necesidades de los clientes.
- ✓ El portafolio de servicios de la cooperativa, no es conocido por la totalidad de los clientes.
- ✓ Actualmente no se cuenta con una Base de Datos actualizada de los clientes.
- ✓ La empresa no cuenta con una gestión organizada de sus clientes más importantes.
- ✓ Cotrasur no dispone de una caracterización de los clientes, de acuerdo a su comportamiento de compra del servicio, aspecto que resulta indispensable para establecer estrategias de fidelización de clientes y de penetración en el mercado.
- ✓ Cotrasur no conoce su porcentaje de crecimiento en comparación con el porcentaje de crecimiento de su competencia más cercana, ni su principal competencia en el mercado.

- ✓ Cotrasur desconoce el valor real tonelada/kilómetro de sus costos de operación por tipo de servicio ofrecido al mercado, favoreciendo la disminución en la eficiencia y competitividad de la empresa.
- ✓ La administración central desconoce aspectos de la gestión del cliente, porque no existe una centralización de cada uno de los aspectos del área.
- ✓ No hay un responsable de los procesos de Servicio al Cliente.

6.3 IMAGEN CORPORATIVA

Los clientes perciben a Cotrasur como una empresa segura y confiable para el transporte de sus mercancías, considerar importantes las certificaciones BASC y actualmente la de su sistema en gestión de la calidad según la norma ISO 9001:2000, motivo por el cual es tomada en cuenta para hacer parte de la base de empresas transportadoras de sus clientes.

Algunos clientes reconocen que por el hecho de ser cooperativa, Cotrasur administra de diferente manera sus procesos y operaciones, sin embargo consideran que el manejo de sus conductores debe hacerlo directamente la administración central, para eliminar retrasos e inconvenientes en general en la prestación del servicio.

7 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

7.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

7.1.1 Definición del Problema de la Empresa. Cada empresa debe tener presente que el crecimiento no es una opción para mantenerse en el mercado, es la única manera para un sostenimiento permanente en el entorno competitivo en el que se llevan a cabo sus operaciones.

De la misma manera, las empresas son creadas con el fin de obtener utilidades a partir del ejercicio de sus operaciones. Estas son las razones que llevaron a Cotrasur a explorar nuevas posibilidades en sus operaciones para alcanzar como resultado un crecimiento y una utilidad que satisfagan las condiciones de los socios de acuerdo a las políticas de ante mano establecidas, así como el incremento en la satisfacción de sus clientes y empleados.

Por años la cooperativa ha venido prestando sus servicios de transporte de carga a empresas que demuestran tener la capacidad necesaria para responder a los efectos de la prestación del servicio, este es un aspecto importante para garantizarlo con sus respectivas especificaciones, en lo concerniente a tasas de interés, plazos de entrega, entre otros.

Hoy en día, la empresa ve con las nuevas condiciones del mercado, oportunidades con las que puede generar crecimiento y utilidad para los socios a partir de una base estable de negocio. Actualmente en el sector transporte de carga masiva seca, no son muchas las empresas que cuentan con un nivel de servicio al cliente integral; hasta ahora esta empezándose a desarrollar una cultura

de orientación al cliente, sin embargo las compañías que han incursionado en el tema del servicio al cliente de manera sobresaliente representan una fuerte competencia.

7.1.2 Definición del Problema de decisión. La empresa desea conocer la percepción del cliente con respecto al servicio prestado, para implementar estrategias que generen valor y crecimiento para sus clientes, asociados, y recurso humano.

7.2 ESTABLECIMIENTO DEL PROBLEMA

7.2.1 Propósito de la investigación de mercados. Para desarrollar el propósito de esta investigación de mercados, se empleo la solución de preguntas claves que permiten identificarlo de manera completa, y que se presentan a continuación con sus detalles de análisis:

✓ **¿Qué se hará?** Organizar la gestión del cliente en todas las agencias de Cotrasur y en la administración central, para aumentar su nivel de satisfacción, frente a las quejas y reclamos que surgen como consecuencia de la falta de control, medición y análisis de los procesos propios del área.

✓ **¿Por qué?** La empresa no conoce las características de sus clientes; la empresa necesita crecer para el sostenimiento en el mercado; es necesario mejorar para incrementar el porcentaje de participación en el mercado, a partir de una base sólida de servicios; la empresa necesita conocer el nivel de satisfacción de sus clientes con respecto a la prestación del servicio; la empresa cuenta con una trayectoria en el sector transporte.

✓ **¿A quién le sirve?** A la empresa para determinar la viabilidad de implementación de un Departamento de Mercadeo y Servicio al Cliente en el ámbito nacional, a los clientes, asociados y recurso humano.

✓ **¿Cuál es la utilidad?** Puede encontrarse la utilidad para cada uno de los beneficiados.

- **Cliente:** Reconocimiento de sus necesidades y de su percepción del servicio ofrecido por la empresa, para el establecimiento de planes de mejora.
- **Empresa:** Detectar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para reaccionar de manera efectiva.
- **Recurso humano:** Mayor eficiencia en su labor realizada, al contar con una gestión organizada del área.
- **Asociados:** Mayores beneficios económicos debidos a la mayor efectividad y competitividad alcanzada en el área.

✓ **¿Qué decisiones se van a tomar?** A partir del conocimiento de la percepción que tienen los clientes del servicio prestado por Cotrasur, pueden implementarse diferentes estrategias para reducir las debilidades encontradas, aprovechar las fortalezas para tomar las oportunidades del mercado y en general mejorar para no dar lugar a las amenazas detectadas. Dentro de las posibles decisiones se pueden encontrar:

- La vinculación o no del servicio de transporte de carga seca a manera de paquetero.
- La implementación de un departamento de mercadeo y servicio al cliente, con el propósito de establecer una gestión organizada y sobre la

cual se puedan establecer metas específicas.

7.2.2 Objetivos de la investigación de mercados.

✓ Objetivo General

Determinar el grado de satisfacción de los clientes de Cotrasur, por medio de una investigación de mercados, para fortalecer el planteamiento de estrategias relacionado con el Plan del Servicio al Cliente.

✓ Objetivos Específicos

- Realizar la tabulación y análisis de los datos por medio de la estadística descriptiva, para llegar a conclusiones específicas.
- Conocer la percepción del cliente de Cotrasur, acerca del servicio prestado, por medio de una investigación de mercados.
- Conocer el nivel de satisfacción del cliente externo de Cotrasur.
- Identificar un perfil de cliente por agencia.
- Actualizar datos de los clientes de Cotrasur.
- Determinar comentarios, sugerencias, quejas y reclamos de los clientes de Cotrasur.
- Identificar posibilidades de vinculación de nuevos servicios al portafolio de servicios de la empresa.

7.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

7.3.1 Preguntas de investigación. A partir de los objetivos específicos planteados en la propuesta de investigación, las siguientes fueron las preguntas que se respondieron en el cuestionario:

✓ **Cliente Interno**

1. ¿Cómo califica el servicio que le presta Cotrasur a sus asociados?
2. ¿Cree usted que Cotrasur esta preparado para enfrentar los cambios económicos y sociales del país? (tales como el TLC)
3. ¿Cuál de los siguientes servicios utiliza con mayor frecuencia?
4. ¿Cuál de las siguientes empresas considera usted que es la principal competencia de Cotrasur?
5. ¿Qué lo motivo a ser asociado de Cotrasur?
6. ¿Cuál de las siguientes razones cree usted que lo motiva a permanecer en Cotrasur?
7. ¿Por qué motivos se retiraría usted de Cotrasur?
8. ¿Qué otro servicio le gustaría que le ofreciera Cotrasur?
9. Considera importante los sistemas de gestión que posee la organización (BASC e ISO 9001:2000)

✓ **Cliente Externo**

1. ¿Cómo califica el servicio prestado por Cotrasur?
2. ¿Se siente satisfecho con el servicio que le presta Cotrasur?
3. ¿Sus mercancías llegan en excelentes condiciones?
4. Lo que más le gusta del servicio que le presta Cotrasur, es:
5. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de Cotrasur?
6. ¿Qué otro servicio le gustaría que prestara Cotrasur?
7. ¿Ha tenido que presentar alguna queja o reclamo a la empresa?

8. ¿Qué mecanismo prefiere para presentar sus quejas y reclamos?
9. ¿Es Cotrasur su primera opción en el momento de requerir el servicio de transporte de carga?
10. Para su Compañía ¿cuál de las siguientes formas de pago de sus facturas sería la más cómoda y segura?
11. ¿Qué tan importante es para usted y para su Compañía trabajar con una empresa reconocida y certificada a nivel nacional e internacional?
12. ¿Qué sugiere para mejorar la calidad del servicio prestado por Cotrasur?

7.3.2 Hipótesis. Las siguientes fueron hipótesis planteadas respecto de la satisfacción de los clientes de la empresa:

- Ho: Los clientes prefieren la comunicación directa con el personal encargado de los despachos.
- Ho: La información obtenida permite decidir sobre la vinculación de nuevas estrategias de servicio al cliente.
- Ho: Las certificaciones son favorables para la empresa.
- Ho: Los clientes están interesados en nuevos servicios relacionados con el transporte de sus mercancías.
- Ho: La población meta está dispuesta a acceder a la prestación de los servicios prestados por Cotrasur, si ésta efectúa cambios que mejoren la calidad del servicio de transporte de carga.
- Ho: Los clientes no muestran lealtad a la empresa.

- Ho: El mercado recurre a Cotrasur solo para obtener el servicio de transporte de carga masiva.

7.3.3 Variables relevantes del Diseño. Las variables consideradas como relevantes para el diseño de la investigación fueron:

- Respaldo que tienen los clientes frente a la modalidad de pago para sus facturas en transferencia electrónica.
- Percepción del servicio prestado por COTRASUR.
- Interés en contar con nuevos servicios.

7.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

7.4.1 Tipo de Investigación. La investigación que se llevará a cabo es de tipo cuantitativo ya que mide un parámetro de la población para llegar a resultados concluyentes, requiere de un método científico para garantizar la objetividad y consistencia en las conclusiones; de este tipo de investigación se desprende un estudio descriptivo el cual tiene como propósito ampliar el conocimiento del mercado. Utiliza como herramienta la encuesta, cuya principal función es medir, y aunque no se descartan fines cualitativos siempre está implícita la función cuantitativa en la presentación de resultados. La encuesta es una técnica estructurada, en la que se aplica un cuestionario a una muestra de la población que se adapte a los objetivos de la investigación.

7.4.2 Procedimientos de medición. Para llevar a cabo esta fase, se hizo necesario el uso de una escala que permitiera que los encuestados se ubicaran en una escala continua de acuerdo a su actitud acerca del servicio prestado por Cotrasur. La escala de medición que se utilizara será la escala nominal, utilizada

en los cuestionarios para la identificación y clasificación de las respuestas por medio de números, además de la clasificación que se hace de los encuestados.

7.4.3 Instrumentos de recolección de datos. Para el desarrollo de este diseño, se recopiló información dentro de la empresa para conocer el comportamiento del cliente interno y externo. Por lo tanto, se utilizaron dos formatos de encuestas estructuradas con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple que le permitieron al entrevistado exponer en forma amplia su opinión.

El tipo de encuesta utilizada fue una combinación entre preguntas estructuradas y no estructuradas, debido a la importancia de conocer la opinión de los clientes y sus ideas; tuvo una duración máxima de 5 a 10 minutos y fue aplicada telefónicamente.

Para el diseño de ésta, se siguieron las siguientes pautas:

- Preguntas fáciles de comprender, con el propósito de obtener respuestas concretas acerca de la información necesaria.
- El cuestionario debería animar al encuestado a comprometerse con ella, por lo tanto a cooperar y terminarla.
- La formulación de las preguntas debería minimizar el error de respuesta.

Los formatos respectivos de cada una de las encuestas se encuentran en el anexo A.

7.4.4 Diseño muestral. El objeto de este diseño es obtener información acerca de los parámetros de la población.

✓ **Definición de la población.** La definición de la población objetivo parte de traducir la definición del problema, en un enunciado preciso de quién debe incluirse en la muestra y quien no. Para esta investigación la población objetivo se

definió para cada grupo de investigación (la población a estudiar la conforman los clientes asiduos y asociados de la cooperativa de transportadores del sur Cotrasur) como sigue:

Cuadro 3. Definición de la población CI

Elemento	Hombre o mujer identificado(a) como socio de Cotrasur.
Unidad de muestreo	186
Extensión	Ubicación del asociado
Tiempo	1 mes

Cuadro 4. Definición de la población CE

Elemento	Hombre o mujer encargado del proceso de compra del servicio prestado por Cotrasur.
Unidad de muestreo	302
Extensión	Entorno Nacional
Tiempo	1 mes

✓ **Definición del marco muestral.** El Gerente General interesado en conocer la percepción de los asociados, y del cliente externo en su totalidad, decidió extender la aplicación de la encuesta a la totalidad de los asociados, y a un número un poco mayor al determinado en la muestra estadística.

Para la determinación del marco de la muestra, se tuvo en cuenta las diferentes bases de datos suministradas por las Gerencias Regionales de cada una de las agencias de la empresa, en estas bases de datos se encontraba información acerca del nombre del cliente dirección y teléfono.

✓ **Selección del método de muestreo.** Se utilizó una estrategia de muestreo tradicional por medio de la cual se selecciona toda la muestra antes de iniciar la

recopilación de los datos. El muestreo se realizó sin reemplazo con el fin de asegurar que un elemento no se incluya más de una vez en la muestra. De la base de datos suministrada, se tomaron los clientes que utilizan con mayor frecuencia los servicios que brinda la cooperativa.

✓ **Definición de la muestra.** Aunque la decisión fue que todos los asociados y un poco más que la muestra de cliente externo, pasaran por el proceso de la encuesta, no todos fueron encuestados por razones como las que se presentan a continuación:

- Número fuera de servicio o equivocado,
- Personal no disponible,
- Cliente que ya ha dejado de solicitar los servicios de Cotrasur.

Son estas razones, por las que se determinó un mínimo de personas a encuestar para cada tipo de cliente, de acuerdo al cálculo de la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{Z^2 * P * Q + e^2(N - 1)}$$

En donde:

- **n:** Muestra probabilística.
- **N:** Tamaño de la población a estudiar.
- **Z:** Confiabilidad o nivel de confianza indica el porcentaje de confiabilidad y significancia de la muestra a calcular, normalmente y en este caso se trabaja con una confiabilidad del 95%, equivalente a 1.96 según la tabla estadística.
- **P y Q:** Probabilidad de éxito y de fracaso respectivamente, y se estima en 0.5 siendo esta una estimación de 50% de éxito y 50% de fracaso.

- **e:** Esta variable es el error máximo en la encuesta, que generalmente es del 5%, pero que por dificultad en la consecución de los datos será del 10% haciendo la muestra más pequeña.

Los resultados obtenidos fueron:

- **Cliente Interno:** N = 186, n= 126
- **Cliente Externo:** N = 302, n= 170

A petición de la Alta Dirección, se cumplió con el tamaño de muestra, sin embargo se avanzó hasta alcanzar 152 asociados y 222 clientes externos encuestados.

7.4.5 Trabajo de campo. Los encuestadores fueron estudiantes universitarios con experiencia en otros procesos de investigación. Este aspecto resulta importante para obtener calidad en el proceso de recopilación de los datos. A continuación se presentan los aspectos tenidos en cuenta para este proceso:

- Dominio del cuestionario.
- Realización de las preguntas en el orden establecido.
- Uso de las palabras utilizadas en la redacción del cuestionario.
- Ser pausado en la lectura de las preguntas.
- Repetición de las preguntas cada vez que fuese necesario.
- Preguntar aspectos del cuestionario, es imprescindible hacerlo.
- El cuestionario es para aplicarlo a un tema específico de investigación, por lo tanto debe prestarse especial cuidado y seguir instrucciones.

No obstante estas recomendaciones, hubo flexibilidad dependiendo del comportamiento del entrevistado. Respecto a la necesidad de indagar por motivo de ampliar, aclarar las respuestas de los entrevistados, esta pudo realizarse de varias maneras entre ellas:

- Repetición de la pregunta.
- Repetición de la respuesta del entrevistado.
- Utilización de la pausa o de una indagación silenciosa.
- Hacer comentarios que para hacer sentir seguro al entrevistado.
- Preguntas de aclaración.
- El uso de preguntas o comentarios objetivos o neutrales.

Durante el trabajo de campo se llevaron a cabo supervisiones, para asegurar la aplicación de los lineamientos establecidos.

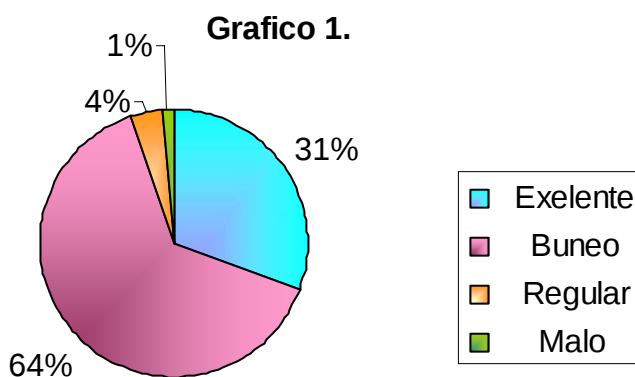
7.5 RESULTADOS

Los resultados que se muestran a continuación, siguen el orden en el que se llevó a cabo el proceso, siendo los asociados los primeros en ser encuestados, seguidos de los clientes que han utilizado los servicios de COTRASUR a nivel nacional. La descripción de cada pregunta de selección, viene acompañada de un gráfico que se obtiene de la tabla resumen que se muestra para cada gráfico a partir de la tabulación realizada, posteriormente se encuentra un análisis general de los resultados encontrados.

7.5.1 Resultados de la encuesta al cliente externo.

- **Pregunta 1.** ¿Cómo califica el servicio prestado por Cotrasur?

Ilustración 15. Calificación del servicio por el CE



Cuadro 5. Calificación del servicio por el C.E.

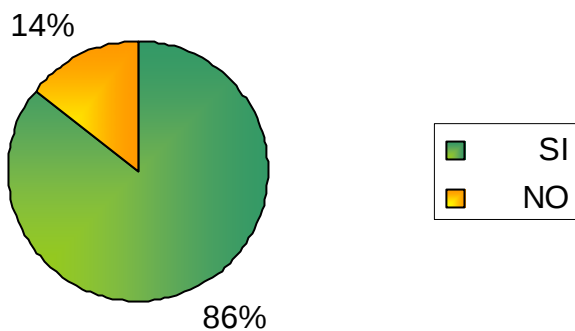
	Excelente	Bueno	Regular	Malo
TOTAL	68	142	9	3
%	31%	64%	4%	1%

Un 95% de los clientes encuestados considera que Cotrasur brinda un buen servicio, no obstante un 5% considera lo contrario.

- **Pregunta 2.** ¿Se siente satisfecho con el servicio que le presta Cotrasur?

Ilustración 16. Porcentaje de satisfacción del C.E.

Grafico 2.



Cuadro 6. Porcentaje de satisfacción del C.E.

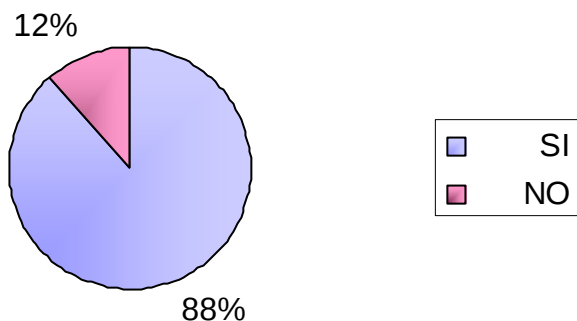
	Si	No
TOTAL	190	32
%	86%	14%

El 86% de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio prestado por la Cooperativa, mientras un 14% considera que no es el mejor pues se les ha presentado algún tipo de inconveniente.

- **Pregunta 3.** ¿Sus mercancías llegan en excelentes condiciones?

Ilustración 17. Estado de las mercancías transportadas

Grafico 3.



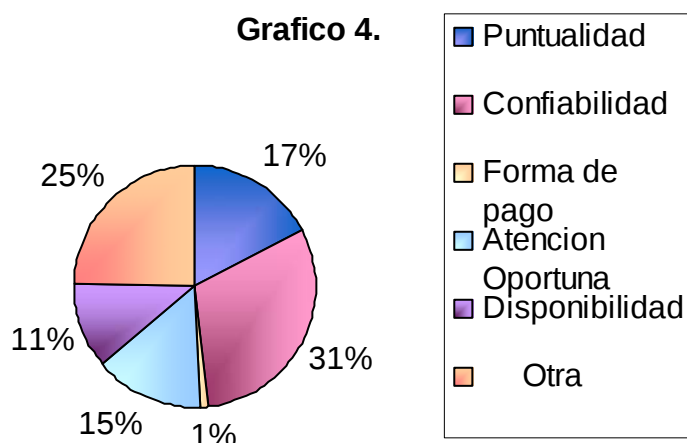
Cuadro 7. Estado de las mercancías transportadas

	Si	No
TOTAL	196	26
%	88%	12%

La mercancía de un 88% de los clientes llega en buenas condiciones, aunque reconocen que se han presentado inconvenientes que están dentro de lo normal, un 12% considera que no llega en buenas condiciones.

- **Pregunta 4.** Lo que más le gusta del servicio que le presta Cotrasur, es:

Ilustración 18. Preferencias del CE acerca del servicio prestado



Cuadro 8. Preferencias del CE acerca del servicio prestado

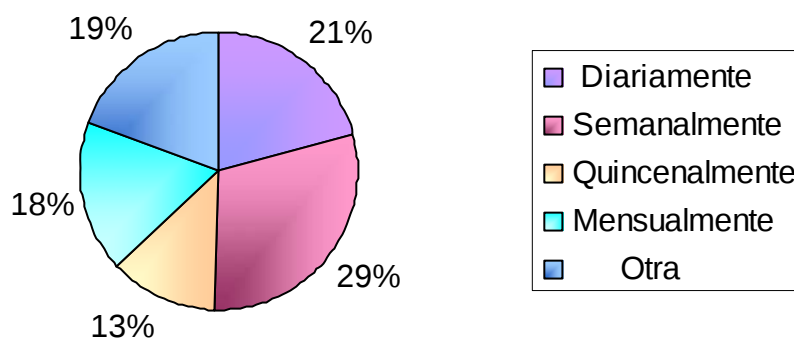
	Puntualidad	Confiabilidad	Forma de pago	Atención oportuna	Disponibilidad	Otra
TOTAL	38	69	2	33	25	55
%	17%	31%	1%	15%	11%	25%

Lo que más gusta a los clientes de Cotrasur es la confiabilidad con un 31%; un 25% considera que son otras razones, dentro de las cuales se destaca el servicio en general prestado por la cooperativa. Estas preferencias son seguidas de la puntualidad, atención oportuna a sus requerimientos, disponibilidad de la flota y la forma de pago.

- **Pregunta 5.** ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de Cotrasur?

Ilustración 19. Frecuencia de utilización del servicio

Grafico 5.



Cuadro 9. Frecuencia de utilización del servicio

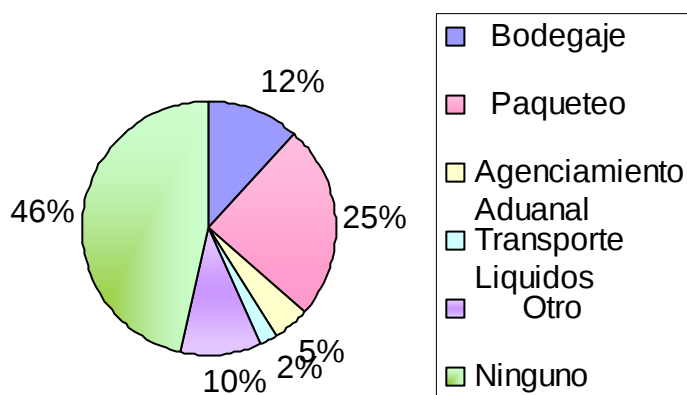
	Diariamente	Semanalmente	Quincenalmente	Mensualmente	Otra
TOTAL	46	66	28	39	43
%	21%	29%	13%	18%	19%

El 29% de los clientes utiliza el servicio semanalmente, seguido del 21% que lo utiliza diariamente y del 19% con una utilización esporádica.

- **Pregunta 6.** ¿Qué otro servicio le gustaría que prestara Cotrasur?

Ilustración 20. Oferta de otros servicios en Cotrasur

Grafico 6.



Cuadro 10. Oferta de otros servicios en Cotrasur

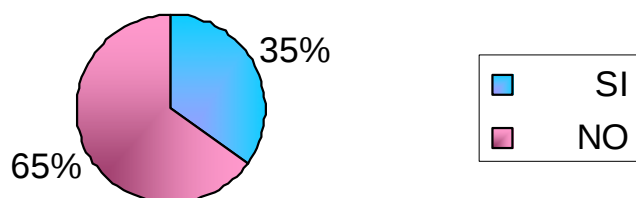
	Bodegaje	Paqueteo	Agenciamiento aduanal	Transporte líquidos	Otro	Ninguno
TOTAL	26	55	10	5	23	103
%	12%	25%	5%	2%	10%	46%

El 46% de los clientes considera que no es necesario otro servicio pues no lo necesitan o cuentan con otras empresas que se los proporcionan, mientras que al 25% le gustaría que Cotrasur implementara el paqueteo (transporte de pocas toneladas).

- **Pregunta 7.** ¿Ha tenido que presentar alguna queja o reclamo a la empresa?

Ilustración 21. Porcentaje de presentación de quejas y/o reclamos

Grafico 7.



Cuadro 11. Porcentaje de presentación de quejas y/o reclamos

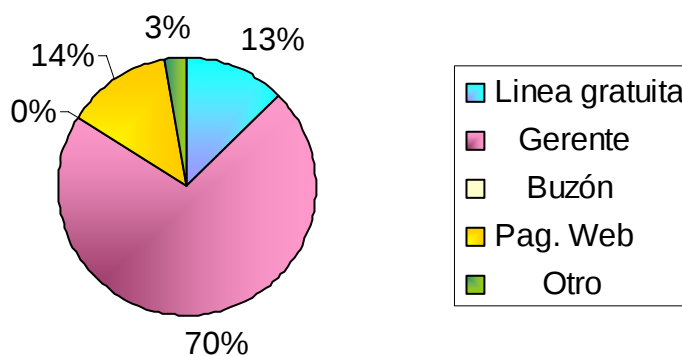
	Si	No
TOTAL	77	145
%	35%	65%

De los clientes encuestados el 65% no ha tenido que presentar ninguna queja o reclamo a la empresa, por el contrario un 35% si lo ha tenido que hacer por causa de daños en la mercancía, impuntualidad en la entrega, información no oportuna, y vehículos sucios, entre otras.

- **Pregunta 8.** ¿Qué mecanismo prefiere para presentar sus quejas y reclamos?

Ilustración 22. Preferencias en la presentación de quejas y/o reclamos

Grafico 8.



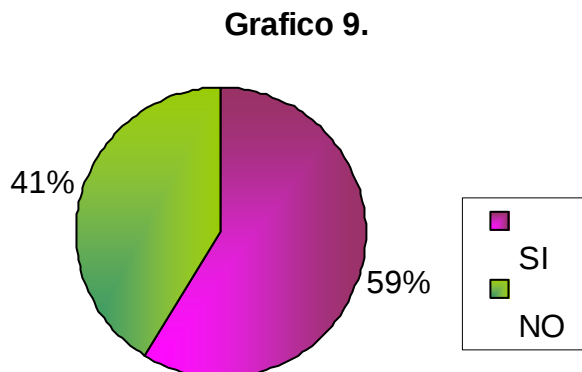
Cuadro 12. Preferencias en la presentación de quejas y/o reclamos

	Línea gratuita	Gerente	Buzón	Página Web	Otro
TOTAL	28	158	0	30	6
%	13%	70%	0%	14%	3%

El 70% de los clientes prefieren comunicar sus quejas y/o reclamos directamente con el Gerente Regional vía telefónica o correo electrónico; a un 14% le parece interesante hacerlo por medio de la página Web de la empresa, y un 13% preferiría una línea gratuita de atención al cliente.

- **Pregunta 9.** ¿Es Cotrasur su primera opción en el momento de requerir el servicio de transporte de Carga?

Ilustración 23. Cotrasur como primera opción para el C.E.



Cuadro 13. Cotrasur como primera opción para el C.E.

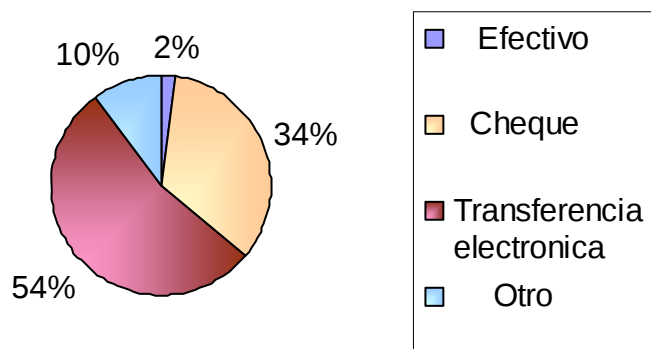
	Si	No
TOTAL	131	91
%	59%	41%

Cotrasur es la primera opción en transporte de carga para el 59% de los clientes encuestados; para un 41% no lo es porque manejan una base de empresas transportadoras, tienen contratos con otras compañías que cumplen con sus expectativas, prestan un buen servicio, tienen disponibilidad de flota y manejan mejores precios.

- **Pregunta 10.** Para su compañía ¿Cuál de las siguientes formas de pago de sus facturas sería la más cómoda y segura?

Ilustración 24. Preferencias del CE en cuanto a forma de pago

Grafico 10.



Cuadro 14. Preferencias del CE en cuanto a forma de pago

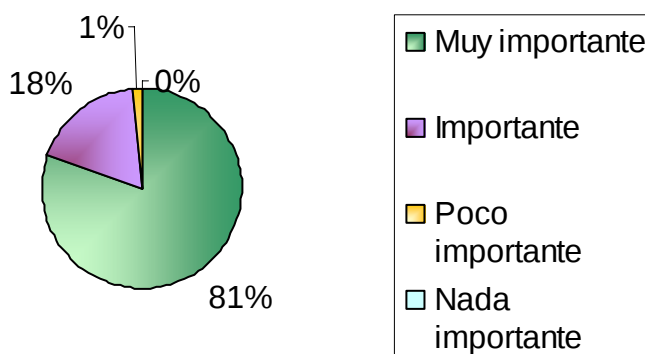
	Efectivo	Cheque	Transferencia electrónica	Otro
TOTAL	5	75	119	23
%	2%	34%	54%	10%

Para el 54% de los clientes encuestados la forma más cómoda y segura sería de hacer sus pagos, es la transferencia electrónica, mientras que para un 34% la mejor opción es el cheque.

- **Pregunta 11.** ¿Qué tan importante es para usted y para su compañía trabajar con una empresa reconocida y certificada a nivel nacional e internacional?

Ilustración 25. Importancia del reconocimiento y certificaciones de Cotrasur CE

Grafico 11.



Cuadro 15. Importancia del reconocimiento y certificaciones de Cotrasur CE

	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
TOTAL	178	41	3	0
%	81%	18%	1%	0%

Se puede considerar que para el 99% de los clientes es de gran importancia trabajar con una empresa reconocida y certificada a nivel nacional e internacional, pues les genera mayor confiabilidad teniendo en cuenta que algunos de ellos se encuentran certificados.

- **Pregunta 12.** ¿Qué sugiere para mejorar la calidad del servicio prestado por Cotrasur?

Las sugerencias proporcionadas por los clientes para mejorar la calidad del servicio ofrecido por Cotrasur, fueron las siguientes:

- Que Cotrasur cuente con disponibilidad inmediata de vehículos, así sean contratados a terceros.
- Que la empresa haga ampliación del parque automotor, con vehículos de diferentes tamaños, para implementar el servicio de paquetero.
- Dar información acerca del estado de la mercancía, el lugar en el que ésta se encuentra, y que no se presente demora de los vehículos en los puestos de control.
- Contar con un sistema de localización satelital (rastreo satelital de vehículos), para que el cliente pueda conocer en donde va su mercancía por medio de la página web, sin tener que permanecer en contacto con el conductor.
- Un sistema de comunicación agencia-cliente, agencia-agencia, agencia-conductor-asociado, que permita responder al cliente de manera oportuna.
- Atender rápidamente a la realización de cotizaciones.
- Mejorar la logística de las operaciones, en cuanto a la consecución de los vehículos para el transporte de la carga, y así brindar mayor capacidad de respuesta al mercado.
- Brindar cobertura a nivel nacional con alta calidad en la prestación del servicio en todas las agencias, no como se esta presentando actualmente (Mala calidad en unas agencias y buena calidad en otras).
- Manejo de una cuenta de cobro de siniestros.
- Puntualidad al momento de recoger la mercancía, y en la entrega de la misma.

- Tarifas más asequibles.
- Mejorar comportamiento y presentación de los conductores.
- Manejar la base de datos en lo relacionado con el comportamiento de los clientes.
- Ofrecer un buen estado de los vehículos (Que se encuentren limpios).
- Implementación del decreto 1609 para el transporte de líquidos.
- Mayor servicio de atención al cliente.
- Establecer indicadores de gestión y que estos sean revisados mensualmente con los clientes.
- Que se haga mayor especificación en las facturas.

7.5.2 Perfil del cliente externo. De los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de cada una de las agencias regionales de Cotrasur se pueden concluir las siguientes características.

✓ **Agencia Cartagena.**

- Lo que más les agrada a los clientes de Cartagena es la confiabilidad que brinda la cooperativa y la puntualidad en la entrega y atención al servicio prestado.
- Para los clientes de Cartagena es de gran importancia trabajar con una empresa reconocida y certificada a nivel nacional e internacional.
- La mayoría de los clientes de esta agencia cargan con una frecuencia diaria o quincenal, los restantes lo hacen esporádicamente.

- Para presentar sus quejas y reclamos, los clientes prefieren hacerlo directamente con el gerente regional vía telefónica o correo electrónico.
- Los clientes de Cartagena prefieren y consideran la transferencia electrónica como la forma de pago más segura.

✓ **Agencia San Gil.**

- Lo que más les agrada a los clientes de la agencia de San Gil es la confiabilidad que les presta la cooperativa, y en resumen el servicio en general.
- Para los clientes de esta agencia es muy importante trabajar con una empresa reconocida y certificada a nivel nacional e internacional.
- Los clientes en San Gil cargan en su mayoría diaria o mensualmente.
- Los clientes prefieren dar a conocer sus quejas y reclamos directamente al Gerente Regional vía telefónica o correo electrónico.
- Los clientes prefieren realizar su pago en efectivo o cheque ya que consideran que es la forma mas cómoda y segura

✓ **Agencia Soledad.**

- Lo que más les agrada a los clientes de Soledad es la confiabilidad y atención oportuna a su requerimiento por parte de Cotrasur.
- Para estos clientes es de gran importancia trabajar con una empresa reconocida y certificada a nivel nacional e internacional.

- Los clientes de esta agencia utilizan el servicio de transporte con una frecuencia diaria o semanal y unos pocos lo hacen esporádicamente.
- Estos clientes prefieren presentar sus quejas y reclamos directamente al Gerente Regional vía telefónica o correo electrónico.
- Los clientes en Soledad realizan sus pagos con cheques y transferencia electrónica ya que consideran que es la forma más cómoda y segura.

✓ **Agencia Buenaventura.**

- A los clientes en Buenaventura les agrada el servicio en general brindado por la cooperativa, pero destacan el grado de confiabilidad que se les brinda.
- Para estos clientes es importante trabajar con una empresa certificada y reconocida a nivel nacional e internacional.
- Los clientes de esta agencia no cargan con una frecuencia determinada.
- En su mayoría los clientes prefieren presentar sus quejas y reclamos directamente al Gerente Regional pero también les gustaría por medio de la página Web de la empresa.
- Los clientes de esta agencia consideran que el efectivo y el cheque son las formas más cómodas y seguras para realizar sus pagos.

✓ **Agencia Cerete.**

- A los clientes en Cerete les agrada la confiabilidad y la puntualidad que les brinda la cooperativa.
- Para estos clientes es de gran importancia trabajar con una empresa certificada y reconocida a nivel nacional e internacional.
- Los clientes de esta agencia cargan esporádicamente (quincenal o mensual).
- Los clientes en Cerete prefieren presentar sus quejas y reclamos directamente al Gerente Regional vía telefónica o correo electrónico, no obstante les gustaría una línea gratuita de atención al cliente.
- A los clientes en esta agencia les parece más cómodo y seguro realizar sus pagos utilizando cheques y transferencia electrónica.

✓ **Agencia Barrancabermeja.**

- A los clientes en Barrancabermeja les agrada el servicio en general, resaltando la confiabilidad, forma de pago, y la atención oportuna a sus requerimientos.
- Para estos clientes es de gran importancia trabajar con una empresa reconocida y certificada a nivel nacional e internacional.
- Estos clientes transportan con la cooperativa con una frecuencia diaria o semanal y algunos lo hacen esporádicamente.

- Todos los clientes en Barrancabermeja prefiere presentar sus quejas y reclamos directamente al Gerente Regional vía telefónica o correo electrónico.
- Para la mayoría de los clientes de esta agencia es mas cómodo y seguro realizar sus pagos con cheque aunque algunos consideran mejor la transferencia electrónica.

✓ **Agencia Valledupar.**

- Lo que más agrada a los clientes en Valledupar es la puntualidad y la disponibilidad de la flota suministrados por la cooperativa
- Para los clientes de esta agencia es de gran importancia trabajar con una empresa reconocida y certificada a nivel nacional e internacional.
- Todos los clientes de esta agencia utilizan los servicios semanalmente.
- Todos los clientes en Valledupar prefieren presentar sus quejas y reclamos directamente al Gerente Regional vía telefónica o correo electrónico.
- Los clientes de esta agencia consideran que la transferencia electrónica es la forma más rápida y segura de realizar sus pagos.

✓ **Agencia Bogotá.**

- A los clientes les agrada el servicio en general pero destacan la confiabilidad, puntualidad y disponibilidad de flota.

- Para estos clientes es de gran importancia trabajar con una empresa reconocida y certificada a nivel nacional e internacional.
- La mayoría de los clientes de esta agencia utilizan el servicio de transporte diaria y semanalmente, algunos lo hacen esporádicamente.
- Los clientes de Bogotá prefieren presentar sus quejas y reclamos directamente al Gerente Regional vía telefónica o correo electrónico, y se considera que una línea gratuita de atención al cliente sería también un buen medio.
- Los clientes en Bogotá consideran como forma de pago más rápida y segura la transferencia electrónica, aunque algunos piensan que el cheque.

✓ **Agencia Itagüí.**

- Aunque a los clientes en Itagüí les agrada el servicio en general, destacan la puntualidad, confiabilidad y disponibilidad de flota.
- Para los clientes de esta agencia es de gran importancia trabajar con una empresa reconocida y certificada a nivel nacional e internacional, aunque otros no prestan atención a esto.
- No hay una frecuencia definida con la que cargan los clientes de esta agencia pues su comportamiento es variado.
- En su gran mayoría los clientes de esta agencia prefiere presentar sus quejas y reclamos directamente al Gerente Regional vía telefónica o

correo electrónico; otros prefieren la pagina Web de la empresa o una línea gratuita de servicio al cliente.

- Los clientes en Itagüí consideran que la forma más cómoda y segura de realizar sus pagos es el cheque y la transferencia electrónica.

✓ **Agencia Yumbo.**

- Lo que más agrada a los clientes de esta agencia, es la atención oportuna, la confiabilidad y la puntualidad ofrecida por la empresa.
- Todos los clientes de esta agencia consideran de gran importancia trabajar con una empresa reconocida y certificada a nivel nacional e internacional.
- Los clientes en Yumbo utilizan los servicios de la cooperativa diaria, semanal o mensualmente.
- La mayoría de los clientes prefiere presentar sus quejas y reclamos directamente al Gerente Regional vía telefónica o correo electrónico, y otros prefieren el uso de una línea gratuita de servicio al cliente.
- Para estos clientes las formas más cómodas y seguras de realizar sus pagos son el cheque y la transferencia electrónica.

✓ **Agencia Floridablanca.**

- A estos clientes les agrada el servicio en general, destacando la puntualidad, confiabilidad y disponibilidad de flota.

- Para todos los clientes de esta agencia es de gran importancia trabajar con una empresa reconocida y certificada a nivel nacional e internacional.
- La frecuencia con la que cargan estos clientes se presenta de una forma muy variada.
- La mayoría de los clientes prefieren presentar sus quejas y reclamos directamente al Gerente Regional vía telefónica, correo electrónico o página Web de la empresa.
- Para estos clientes la forma más cómoda y segura de realizar sus pagos es el cheque y la transferencia electrónica.

✓ **Agencia Cúcuta.**

- Siendo el servicio en general motivo de agrado para los clientes en Cúcuta, destacan la confiabilidad y puntualidad por parte de la cooperativa.
- Para estos clientes es de gran importancia trabajar con una empresa reconocida y certificada a nivel nacional e internacional.
- Los clientes de esta agencia transportan con la cooperativa esporádicamente y otros diaria y semanalmente.
- En su mayoría los clientes prefieren presentar sus quejas y reclamos directamente al Gerente Regional, otros la página Web de la empresa, y/o una línea gratuita de atención al cliente.

- Estos clientes consideran que la transferencia electrónica y el cheque son las formas más rápidas y seguras para realizar sus pagos.

✓ **Agencia Ibagué.**

- Lo que más agrada a los clientes en Ibagué es el servicio en general, y se destacan la confiabilidad, puntualidad y la disponibilidad de la flota de la cooperativa.
- Para los clientes de esta agencia es de gran importancia trabajar con una empresa reconocida y certificada a nivel nacional e internacional.
- Los clientes de esta agencia utilizan los servicios de la cooperativa diaria, mensual o quincenalmente.
- Los clientes en Ibagué prefieren presentar sus quejas y reclamos directamente al Gerente Regional vía telefónica o correo electrónico, y desean como opción una línea gratuita de atención al cliente.
- Estos clientes consideran que la transferencia electrónica y el cheque son las formas más rápidas y seguras para realizar sus pagos.

✓ **Agencia Pereira.**

- Lo que más agrada a los clientes en Pereira es la atención oportuna, y la confiabilidad.
- Para los clientes de esta agencia es muy importante trabajar con una empresa reconocida y certificada a nivel nacional e internacional.

- La mayoría de estos clientes utilizan los servicios ofrecidos por la cooperativa semanal, quincenal o mensualmente.
- La mayoría de los clientes de esta agencia prefieren presentar sus quejas y reclamos directamente al Gerente Regional vía telefónica, correo electrónico, o página Web de la empresa.
- Estos clientes consideran que la transferencia electrónica es la forma más rápida y segura para realizar sus pagos.

✓ **Agencia Duitama.**

- A los clientes en Duitama les agrada el servicio en general, y destacan la confiabilidad y la puntualidad de la empresa.
- Para todos los clientes de esta agencia es muy importante trabajar con una empresa reconocida y certificada a nivel nacional e internacional.
- Los clientes en Duitama utilizan los servicios de la cooperativa con una frecuencia mensual o semanalmente.
- La mayoría de los clientes de esta agencia prefieren presentar sus quejas y reclamos directamente al Gerente Regional vía telefónica o correo electrónico, otros prefieren una línea gratuita de atención al cliente.
- Estos clientes consideran que la transferencia electrónica y el cheque son las formas más rápidas y seguras para realizar sus pagos.

✓ **Agencia Santa Marta.**

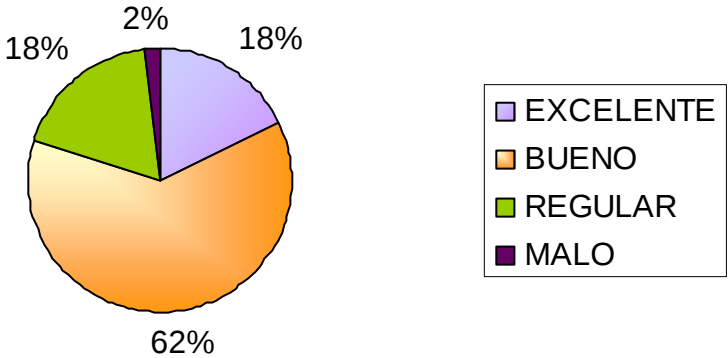
- Lo que más agrada a los clientes en Santa Marta es la confiabilidad, atención oportuna, puntualidad y disponibilidad de flota.
- Para todos los clientes de esta agencia es de gran importancia trabajar con una empresa reconocida y certificada a nivel nacional e internacional.
- Los clientes utilizan los servicios esporádicamente, algunos semanal o quincenal, y otros diariamente.
- Estos clientes prefieren presentar sus quejas y reclamos directamente al Gerente Regional vía telefónica o correo electrónico.
- Los clientes de Santa Marta consideran que la transferencia electrónica y el cheque son las formas más rápidas y seguras para realizar sus pagos.

7.5.3 Resultados de la encuesta al cliente interno.

- **Pregunta 1.** ¿Cómo califica el servicio que presta Cotrasur a sus asociados?

Ilustración 26. Calificación del servicio prestado a los asociados

Grafico 1.



Cuadro 16. Calificación del servicio prestado a los asociados

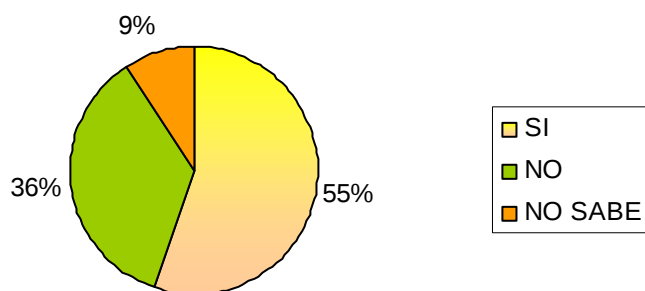
	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Total	27	94	28	3
%	18%	62%	18%	2%

El 80% de los asociados se encuentra conforme con los servicios que les presta Cotrasur, sin embargo un 20% opina lo contrario.

- **Pregunta 2.** ¿Cree usted que Cotrasur esta preparado para enfrentar los cambios económicos y sociales el país? (tales como el TLC)

Ilustración 27. Percepción de los asociados acerca de Cotrasur

Grafico 2.



Cuadro 17. Percepción de los asociados acerca de Cotrasur

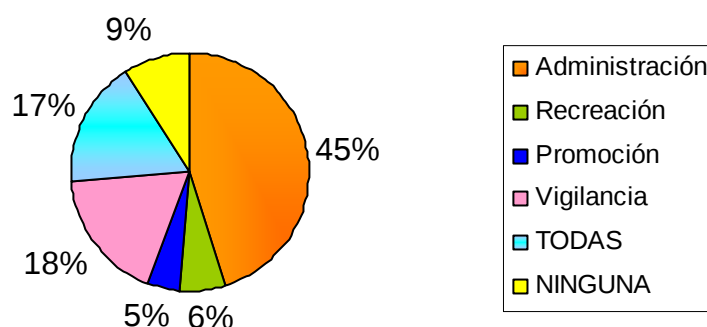
	Si	No	No Sabe
TOTAL	84	54	14
%	55%	36%	9%

El 55% de los asociados piensa que la cooperativa esta preparada para afrontar cambios económicos y sociales que se presenten en el país, y un 9% no tiene el conocimiento suficiente para opinar sobre el tema.

- **Pregunta 3.** ¿Cuál de los siguientes servicios utiliza con mayor frecuencia?

Ilustración 28. Frecuencia de utilización de los servicio a los asociados

Grafico 3.



Cuadro 18. Frecuencia de utilización de los servicio a los asociados

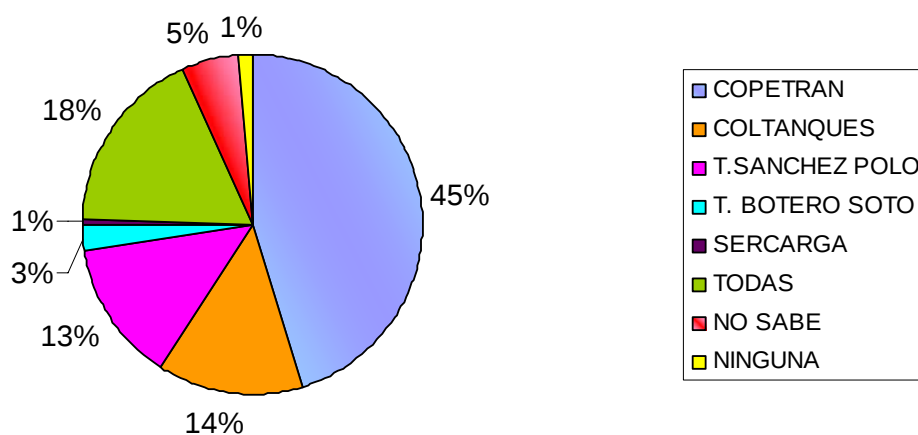
	Administración	Recreación	Promoción	Vigilancia	Todas	Ninguna
TOTAL	69	9	7	27	26	14
%	45%	6%	5%	18%	17%	9%

Dentro de los servicios ofrecidos a los asociados, los más utilizados son la administración de los vehículos con un 45%, y la vigilancia y comunicaciones con un 18%, no obstante el 9% de los asociados menciona que no hace uso de ninguno de los servicios.

- **Pregunta 4.** ¿Cuál de las siguientes empresas considera usted que es la principal competencia de Cotrasur?

Ilustración 29. Percepción del C.I. acerca de la principal competencia de Cotrasur

Grafico 4.



Cuadro 19. Percepción del C.I. acerca de la principal competencia de Cotrasur

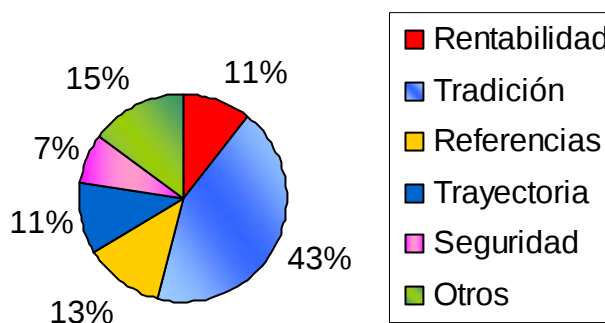
	COPETLAN	COLTANQUES	T. Sánchez Polo	T. Botero Soto	SERCARGA	Todas	No sabe	Ninguna
TOTAL	69	21	20	4	1	27	8	2
%	45%	14%	13%	3%	1%	18%	5%	1%

El 45% de los asociados consideran que la principal competencia para Cotrasur es COPETLAN, sin embargo el 18% considera que todas las empresas se constituyen en competencia.

- **Pregunta 5.** ¿Qué lo motivó a ser asociado de Cotrasur?

Ilustración 30. Motivos de ingreso de los asociados

Grafico 5



Cuadro 20. Motivos de ingreso de los asociados

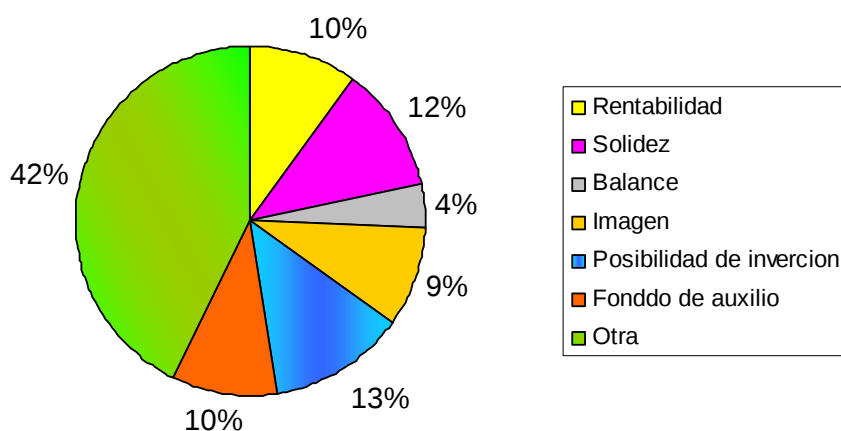
	Rentabilidad	Tradición	Referencias	Trayectoria	Seguridad	Otros
TOTAL	16	66	19	17	11	23
%	11%	43%	13%	11%	7%	15%

Como se observa en los resultados, la tradición familiar es la principal razón por la cual los socios se han vinculado a la cooperativa, con un porcentaje del 43%; cabe destacar que las referencias de amigos o conocidos son un factor influyente al momento de tomar la decisión de ser asociados de Cotrasur.

- **Pregunta 6.** ¿Cuál de las siguientes razones cree usted que lo motiva a permanecer en Cotrasur?

Ilustración 31. Motivos para permanecer como socio en Cotrasur

Grafico 6.



Cuadro 21. Motivos para permanecer como socio en Cotrasur

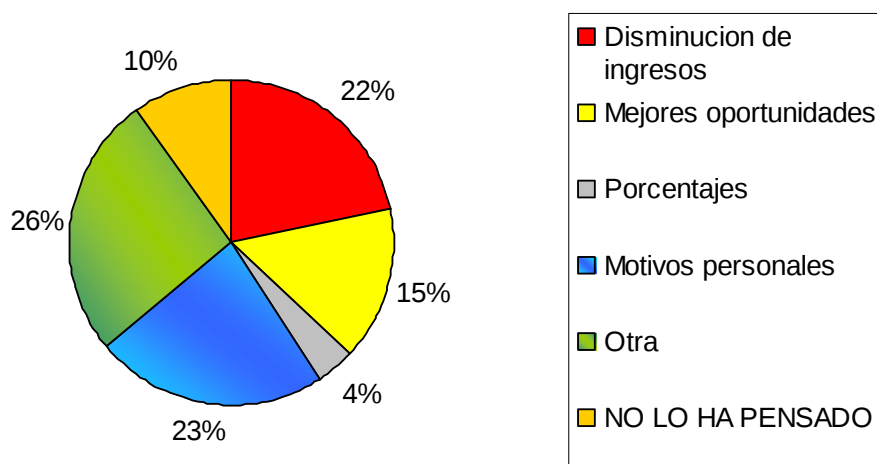
	Rentabilidad	Solidez	Balance	Imagen	Posibilidad de inversión	Fondo de auxilio	Otra
TOTAL	15	18	6	14	19	15	65
%	10%	12%	4%	9%	13%	10%	42%

El 42% de los asociados menciona que son otras las razones que actualmente los motiva a permanecer en la cooperativa, la más significativa de ellas es la tradición en el sector transporte, y tan solo 6 de los asociados, es decir el 4%, permanece en la cooperativa por el balance social que se les ofrece.

- **Pregunta 7.** ¿Por qué motivos se retiraría usted de Cotrasur?

Ilustración 32. Motivos para dejar de ser asociado en Cotrasur

Grafico 7.



Cuadro 22. Motivos para dejar de ser asociado en Cotrasur

	Disminución De ingresos	Mejores oportunidades	Porcentajes	Motivos personales	Otra	No lo ha pensado
TOTAL	33	23	6	35	40	15
%	22%	15%	4%	23%	26%	10%

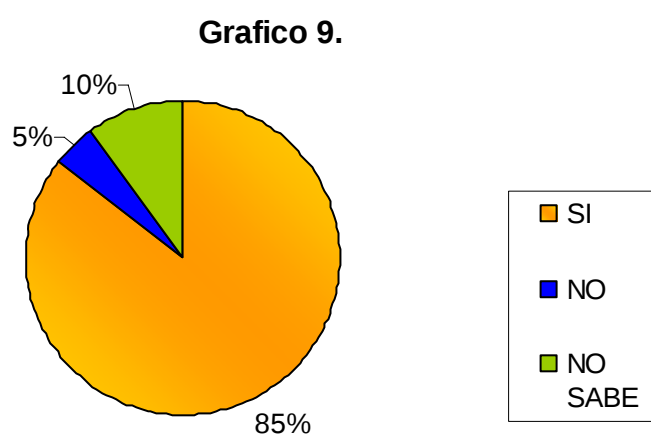
El 23% de los asociados se retiraría de Cotrasur por motivos personales dentro de los cuales se encuentra el fallecimiento, no obstante una disminución de los ingresos es causal para que un 22% de los asociados tome la decisión de retirarse. Un 10% nunca ha pensado en esa posibilidad.

- **Pregunta 8.** ¿Qué otro servicio le gustaría que le ofreciera Cotrasur?
 - Un grupo de socios se siente cómodo con los servicios que actualmente se les ofrece, algunos de ellos reconocen que son suficientes, y otro grupo piensa que la cooperativa esta prestando el nivel de servicios que está a su alcance, y que no se puede comprometer con servicios para los cuales no cuenta con los recursos necesarios, no obstante llegado el caso debería adquirir servicios por medio de terceros.
 - Se manifestó que se debe mejorar la calidad y honestidad de los servicios actualmente ofrecidos a los asociados antes de pensarse en ofrecer otros.
 - Por otro lado se comunicó que hace falta unión entre los socios y recomendaron hacer actividades de integración.
 - Se manifestó la existencia de discriminación con los socios de menores ingresos “bajo rango”, tanto en los servicios como en la asignación de la carga.
 - Los socios solicitan que la empresa les brinde apoyo en cuanto a préstamos y créditos para la adquisición de nuevos vehículos.
 - Para la mejora en la asignación de carga algunos socios plantearon el paqueteo y la implementación del transporte de líquidos.
 - Un grupo de socios conformado por representantes de socios fallecidos, y socios con poca experiencia y tiempo en este negocio, desean contar con la ayuda de un asesor dentro de la empresa, que les pueda explicar

y dar mayor conocimiento acerca del sector transporte y la administración de los vehículos.

- **Pregunta 9.** Considera importante los sistemas de gestión que posee la organización (BASC e ISO 9001)

Ilustración 33. Importancia de los sistemas de gestión para los asociados



Cuadro 23. Importancia de los sistemas de gestión para los asociados

	Si	No	No sabe
TOTAL	130	7	15
%	85%	5%	10%

El 85% de los asociados considera que los sistemas de gestión implementados por la cooperativa son importantes, mientras que un 10% no tiene conocimiento acerca del tema.

8 ANÁLISIS EXTERNO.

Éste análisis resulta necesario porque la empresa debe conocer su entorno para conocer aspectos en los que no se tiene control y que pueden afectar de manera directa las operaciones. En este sentido se pueden diseñar e implementar estrategias que le permitan la supervivencia, el aprovechamiento de las oportunidades y el crecimiento, como única garantía de estabilidad en un mercado competitivo y globalizado como el de hoy.

8.1 ASPECTOS GENERALES

8.1.1 El mercado. En lo relacionado con el transporte de carga, puede hablarse de transporte de carga masiva seca y semimasiva; sin embargo aunque Cotrasur cuenta con parque automotor para llevar a cabo estos dos tipos de transporte, en la actualidad solo presta el servicio de carga masiva, permitiendo que la oportunidad del transporte de carga semimasiva sea aprovechada por otras empresas.

La certificación BASC ha sido fundamental para aquellas empresas que manejan sistemas de calidad como el ISO, ya que el mercado espera responsabilidad en el manejo de la carga, entregas a tiempo, y reportes diarios sobre el estado de la mercancía transportada, entre otros.

Los clientes reconocen que pueden presentarse aspectos relacionados con sus mercancías que van desde un retraso en la carga o en la entrega, daños normales propios de los movimientos generados durante la movilización de la carga, hasta

perdidas parciales o totales de la misma, sin embargo el cubrimiento que hacen las transportadoras para este tipo de casos es fundamental para ser tenidas en cuenta.

Dentro de los aspectos fundamentales que influyen en la demanda de este tipo de servicios, se encuentra el valor del flete, las certificaciones que maneje la transportadora, cumplimiento en tiempos de servicio, atención al cliente, entre otros.

8.1.2 La competencia. Son identificadas como principal competencia de Cotrasur: COPETTRAN, Transportes Sánchez Polo, Transportes Botero Soto, SERCARGA y COLTANQUES. Estos competidores están atendiendo el mismo nicho de mercado, sin embargo en el ámbito nacional son muchas las empresas que llevan a cabo operaciones de transporte de carga, ofreciendo servicios logísticos integrales.

Tal como ha pasado con Sercarga, pueden presentarse dentro del sector integraciones hacia arriba y hacia abajo que permitan el manejo logístico de las operaciones de un cliente, convirtiéndose en operadores logísticos.

La competencia cuenta con un cubrimiento nacional a través de oficinas que permiten la organización de sus operaciones, algunas de ellas ubicadas en las mismas ciudades en la que se encuentra Cotrasur. En el mismo sentido se está implementando tecnología para lograr una comunicación de mayor calidad con los clientes, al permitir la comunicación, reportes instantáneos relacionados con la carga vía página web (Se están empleando sistemas de rastreo satelital que permiten esta posibilidad, además de incrementar el nivel de seguridad y confiabilidad de la operación), también cuentan con líneas gratuitas de servicio al cliente.

Con la entrada en vigencia del TLC, se espera una competencia de mayor nivel, puesto que el manejo del transporte en el ámbito internacional ha crecido en efectividad y competitividad de sus operaciones, al tener procesos ágiles, flexibles, con valor agregado perceptible por el mercado y contar con experiencia.

Para conocer generalidades de la competencia reconocida por la alta dirección como principal competencia se puede recurrir al anexo G.

8.1.3 Aspecto social. Los mejores estándares de vida son una constante en el comportamiento del ser humano, tanto así, que llega a ser el comportamiento de la sociedad y se ve reflejado en el mercado. Las empresas procuran a diferencia de otros tiempos, un mejor estilo de vida de las personas que conforman su recurso humano, es más, éste ha venido siendo un aspecto importante al hablar de valor agregado y de ventajas competitivas a partir de la administración del mismo.

Las actividades de las empresas van más allá de un horario convencional, para brindar un servicio más acorde a las necesidades del mercado, que puede solicitar el servicio de transporte en cualquier momento y bajo diferentes condiciones en cuanto a orígenes de carga, destinos, condiciones explícitas de carga, manejo de políticas estrictas y pólizas de seguridad, y en general un aseguramiento total de la carga.

8.1.4 Aspecto tecnológico. Se encontró que el desarrollo tecnológico es indispensable poder garantizar que el servicio se preste acorde a las exigencias cambiantes del mercado.

En la actualidad, el transporte carretero en Colombia cuenta con un sistema de información satelital para la seguridad en carreteras, que incluye los servicios

correspondientes a centrales de riesgos, administración de despachos, una completa red sobre información de vías, y asistencia en tiempo real en carretera.²¹

Estrategias como éstas hacen que la operación del transporte sea mucho más efectiva y competitiva, por lo que es necesaria la actualización en materia de tecnología.

8.2 VARIABLES MACRO AMBIENTALES

8.2.1 PIB y sector transporte. “Los datos oficiales indican que durante el segundo trimestre del año 2006 el producto interno bruto (PIB) creció 5,9%; con esto, el PIB subió 5,7% durante el primer semestre, 54 puntos básicos (pb) por encima del crecimiento registrado en el mismo periodo un año atrás. Las cifras de crecimiento vienen acompañadas de un repunte en los niveles de confianza tanto de los consumidores como de los empresarios, a lo cual han contribuido las mejoras en las condiciones de seguridad en el territorio nacional en los últimos cuatro años.

El crecimiento de la economía colombiana superó todos los pronósticos al crecer 5,7% el primer semestre de 2006. Este resultado estuvo impulsado por el comportamiento de los siguientes sectores: construcción (17,3%), comercio, restaurantes y hoteles (8,9%), transporte, almacenamiento y comunicaciones (10,3%), e industria manufacturera (6,7%).

²¹ [En línea] del sitio

http://www.coordinadora.com/nuevo_sitio/php/ampliar_info.php?submenu=5&seccion=5&clave=tecnologia&id=52
[citada en agosto de 2007]

Desde el punto de vista de la demanda final, el comportamiento acumulado a junio de 2006 presentó un crecimiento de 8,5%, explicado por un aumento de la inversión en 29,7%, con variaciones positivas con respecto al mismo período del año anterior en: maquinaria y equipo (24,7%), obras civiles (25,2%), equipo de transporte (22,5%) y construcción y edificaciones (12,6%). Igualmente, el consumo final creció 4,5%, explicado por el aumento de consumo del Gobierno (2,2%) y del consumo final de los hogares (5,3%): en términos reales las exportaciones crecieron 3,9%”.²²

“El transporte juega un papel relevante en la economía colombiana dentro del proceso de globalización por ser factor determinante en la competitividad de los productos y servicios que el país pueda ofrecer en los mercados internacionales; por su contribución en la producción industrial y agrícola; y por su aporte al incremento del bienestar individual, al facilitar la movilidad y la accesibilidad a servicios básicos tales como educación y salud. Así mismo se constituye en una importante fuente de rentas para el Estado; generador de empleo y en consecuencia contribuir a disminuir las diferencias en el ingreso per cápita.

En términos generales la actividad de transporte ha mostrado una tendencia de crecimiento similar a la observada para el PIB total, no obstante para el año 1999 la caída del PIB transporte fue más leve.

Al respecto de estas estadísticas se puede afirmar que el modo carretero aporta el 75% del valor total del PIB transporte mientras que el transporte por agua solamente participa con el 2%, el transporte aéreo con el 9% y el restante 14% se le atribuye a los servicios auxiliares y complementarios del transporte”.²³

²² Publicación semestral de Proexport y el Banco de la República. Colombia un vistazo a la economía segundo semestre 2006 [en línea] en el sitio <http://www.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo6070DocumentNo6613.PDF> [citada en febrero de 2007]

²³ http://www.mintransporte.gov.co/Servicios/Estadisticas/Transporte_en_cifras_2004.PDF

8.2.2 Inversión extranjera. “La inversión extranjera y las exportaciones continúan mostrando resultados positivos, la primera con un monto por US\$2.448 millones (m) durante el primer semestre de 2006, mientras que a junio del presente año se exportaron bienes por un total de US\$11.537 m. Esto representa un incremento de 13,2% respecto al mismo período de 2005 en el crecimiento del PIB.

El buen comportamiento de la economía ha motivado una dinámica positiva en la atracción de inversión extranjera directa (IED), y en la medida en que los resultados continúen siendo positivos, Colombia se consolidará como uno de los países más llamativos de la región para las compañías extranjeras, generando así un círculo virtuoso de crecimiento e inversión.

De acuerdo con los datos revelados por el Banco de la República, la IED para el primer semestre del año se situó en US\$ 2.448 m, de los cuales se recibieron US\$ 1.510 m en el segundo trimestre del año, registrando un crecimiento de 60,9%, en comparación con el primer trimestre de 2006, cuando se recibió inversión por un total de US\$ 938 m.

Durante el primer semestre de 2006 se recibieron flujos de IED principalmente en el sector de petróleo, por un monto de US\$ 831 m, lo que representa un aumento de 27,9% con respecto al mismo periodo de 2005, el cual contribuyó con 33,9% de la IED total durante el primer semestre. Por su parte, los sectores de minas y canteras (incluyendo carbón) se ubicaron en el segundo lugar, con inversiones por US\$ 765 m, es decir, 31,3% de la inversión del primer semestre.

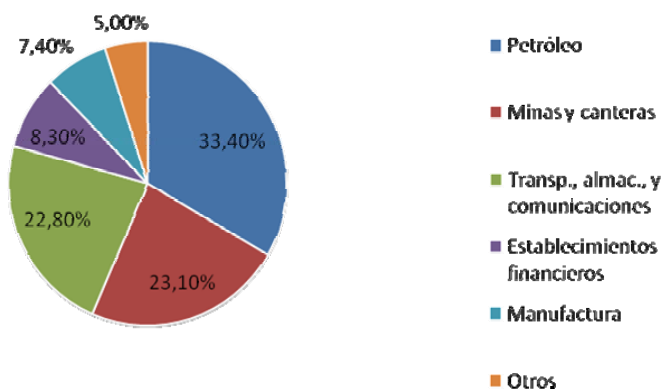
Otros sectores relevantes y con un comportamiento dinámico frente al primer semestre de 2005 fueron: transporte, almacenamiento y comunicaciones, tras pasar de US\$ 21 m a US\$ 378 m; establecimientos financieros, con un incremento

de 26,4% (de US\$ 66 m en 2005 pasó a US\$ 83 m; finalmente, el sector de construcción, quien después de recibir US\$ 73 m durante el primer semestre de 2005, mostró un crecimiento de 13,8% con US\$ 83 m para el mismo período de 2006”.²⁴

“De acuerdo con los datos revelados por el Banco de la República, la IED para el segundo trimestre de 2006 fue de US\$ 1.510 millones, registrando un crecimiento de 60,9%, en comparación con el primer trimestre del año cuando se recibió inversión por un total de US\$ 938 millones. Sin embargo en comparación con el segundo trimestre de 2005 se presentó un decrecimiento de 7,8%.

De los 1.510 millones recibidos, US\$ 504 millones se concentraron en el sector petrolero (equivalentes al 33,4% del total), el resto de la inversión se reparte principalmente entre minas y canteras (23,1%), transporte, almacenamiento y comunicaciones (22,8%), establecimientos financieros (8,3%) y manufacturas (7,4%).

Ilustración 34. Flujo IED Principales sectores (% Participación segundo trimestre 2006)



Fuente: Balanza de pagos, Banco de la República

²⁴ <http://www.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo6070DocumentNo6613.PDF>

✓ **Transporte, almacenamiento y comunicación.** El sector mostró un impresionante crecimiento al pasar de recibir US\$ 5 millones en el segundo trimestre de 2005 a US\$ 344 millones en el mismo periodo de 2006. Gracias a esto el sector pasó a ser uno de los de mayor relevancia al participar con 22,8% del total de IED recibida. Desde el año 2000 el sector ha recibido US\$ 3.451 millones, el equivalente al 13,9% de la inversión acumulada a segundo trimestre de 2006”.²⁵

8.2.3 Inflación. “Según informó el Departamento Nacional de Estadística, la inflación en Colombia del año 2006 fue del 4,48%. Un año atrás el costo de vida había sido de 4.85%”.²⁶

“El crecimiento de la economía colombiana en el segundo trimestre de 2006 estuvo significativamente por encima de lo esperado. Los indicadores de la actividad real sugieren que el dinamismo se mantuvo en el tercer trimestre con un buen comportamiento de la demanda privada, tanto de inversión como de consumo. La fuerte expansión y aceleración del crédito incentivaron estas tendencias.

La demanda externa y los términos de intercambio continúan favoreciendo la expansión de las exportaciones y el aumento del ingreso nacional, al tiempo que la confianza de los hogares y las empresas se mantiene en niveles altos. En estas condiciones, los factores internos y externos continúan siendo favorables para el crecimiento de la demanda agregada. Se prevé que este entorno se mantenga en el 2007, aunque con un menor crecimiento de la demanda mundial y, probablemente, con alguna disminución, aunque gradual, en los términos de intercambio.

²⁵ <http://www.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo6646DocumentNo6447.PDF>

²⁶ <http://www.caracol.com.co/noticias/374210.asp?id=374210>

Las expectativas de inflación para 2007 han mostrado un repunte en respuesta a los incrementos de inflación observados en el tercer trimestre de 2006. Es posible que haya presiones inflacionarias adicionales a comienzos de 2007 como resultado del fenómeno de El Niño, aumentos de precios de regulados y posibles cambios en el impuesto al valor agregado (IVA). Aunque el efecto de estos factores sobre la inflación es transitorio, puede ocurrir que se transmita a mayores expectativas de inflación; no obstante, la autoridad monetaria estará vigilante para prevenir que ello ocurra, y para explicar a los agentes el carácter transitorio de estos movimientos en los precios.

En síntesis, las tasas de interés continúan bajas en términos reales, la economía mantiene su ritmo de crecimiento, y el canal de crédito se ha intensificado. En estas condiciones se podría esperar que continúen reduciéndose los excesos de capacidad productiva. No obstante, no se debe soslayar el probable impacto del fuerte incremento observado en la inversión privada en maquinaria y equipo sobre el producto potencial y la productividad, el cual podría aminorar dicho riesgo. De otra parte, aunque actualmente la tasa de cambio no es una fuente de presión inflacionaria, tampoco es un factor que permita sostener una reducción de la inflación en el futuro, en la medida en que, en el escenario central de la macroeconomía, no se espera una apreciación importante en 2007 y en adelante.

Por otro lado, los efectos de los incrementos en las tasas de interés de intervención son aún limitados, debido al proceso de recomposición de los activos de la banca de títulos de deuda pública hacia el crédito. En la medida en que ese proceso no continúe, se esperaría que los efectos de las alzas de las tasas de intervención comiencen a sentirse con mayor contundencia sobre la evolución de la demanda agregada”.²⁷

²⁷ http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/inflacion/2006/res_sept_06.pdf

8.2.4 Política monetaria y cambiaria. “Con la política de inflación el Banco de la República ha contribuido a bajar sustancialmente los niveles de inflación del país. Mientras a mediados de la década de los noventa la inflación anual se encontraba en un nivel promedio de 20%, para 2006 se ubicaría en el rango entre 4% y 5%.

La tasa de cambio, uno de los determinantes de la inflación, muestra una reducción con respecto a los niveles alcanzados entre abril y junio de 2006, siguiendo el comportamiento observado en otras economías de la región. Este factor afectó ligeramente los precios durante el tercer trimestre del año 2006. Sin embargo, el tipo de cambio desde agosto ha mostrado estabilidad (con cierta tendencia a la baja), y en septiembre se situó en \$2.390/US”.²⁸

8.2.5 Política Fiscal. “De acuerdo con el Consejo Superior de Política Fiscal (CONFIS), entre enero y mayo de 2006 el déficit del Gobierno nacional central fue de 2,3% del PIB, debido a que sus gastos alcanzaron el 9,3% del PIB (mostrando un crecimiento del 17,5% respecto al año anterior), mientras que sus ingresos crecieron 19,1%, y se situaron en 7% del PIB.

De acuerdo con el documento del *Marco fiscal de mediano plazo*²⁹, el Gobierno estima que el año 2006 cerrará con un déficit del sector público consolidado del orden de 1.5% del PIB. Sin embargo, el actual comportamiento de la economía podría impactar positivamente los recaudos de la nación, por lo cual podría alcanzarse menores niveles de déficit (tanto del Gobierno Central como del consolidado) para el presente año”.³⁰

²⁸ <http://www.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo6070DocumentNo6613.PDF>

²⁹ Documento elaborado por el Ministerio de Hacienda de Colombia, en donde se presenta un análisis estructural de la evolución, perspectivas y metas de las finanzas públicas; éste se puede consultar en <www.minhacienda.gov.co>.

³⁰ <http://www.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo6070DocumentNo6613.PDF>

8.2.6 Inversión del Estado. “Un Plan Nacional de Desarrollo “Estado comunitario: desarrollo para todos” para los años 2006-2010 que comprende inversiones por 222,2 billones de pesos en los cuatro años, casi el doble de lo que se invirtió en los cuatro años anteriores, presentó el Gobierno Nacional.

Las inversiones a financiar en los cuatro años 2006-2010 son del orden de los 222,2 billones de pesos, cuando entre el período 2002-2006 se invirtieron 112 billones que a pesos de hoy equivalen a 130 billones, es decir que hay un aumento de 92 billones de pesos.

De esos 222,2 billones, 52 billones se invertirán en el año 2007; 56 billones en el 2008, 57 billones en el 2009 y 57 billones en el 2010.

Según la directora de Planeación las inversiones por sectores serán las siguientes:

- Educación: 50 billones de pesos en los cuatro años.
- Protección Social (incluyendo salud pero no pensiones): 45 billones.
- Minas y energía: 33 billones.
- Transporte: 21 billones.
- Vivienda: 16 billones.
- Defensa: 8,8 billones.
- Comunicaciones: 8,2 billones.
- Sector social; 7,1 billones.
- Agro: 5,4 billones.
- Varios: 7,9 billones.

La Directora de Planeación señaló que en este Plan se tienen contempladas inversiones récord para infraestructura física, con lo que se busca mejorar la competitividad y productividad del país de cara a los retos que traen las firmas de

nuevos acuerdos comerciales y para poder alcanzar las exigentes metas de crecimiento económico que se plantean.

Se tiene presupuestado invertir 66,5 billones de pesos en la construcción de 673 kilómetros de segundas y dobles calzadas, la construcción y rehabilitación de las vías arteriales de comercio exterior, la rehabilitación de 1.275 kilómetros y el mejoramiento de otros modos de transporte clave, como los puertos, ferrocarriles y vías fluviales.

Las inversiones más destacadas son: mantenimiento vial: \$1,9 billones; túnel del Segundo Centenario: \$500 mil millones; vías para la competitividad: \$1,1 billones; vía Buga-Buenaventura: \$525 mil millones y concesiones viales: \$1,8 billones”.³¹

8.3 TLC Y TRANSPORTE DE CARGA

El sector transporte es uno de los sectores económicos que más problemas de competitividad presenta en el momento de enfrentarse a un acuerdo de libre comercio con los Estados Unidos, pero cabe resaltar que sin transporte el TLC no tendrá los efectos esperados.

El país presenta un atraso de 25 años en materia de infraestructura vial y de que los promedios de carreteras pavimentadas son incluso menores a los que registran países africanos, se sustentan en la informalidad, la excesiva regulación, los pocos avances en materia tecnológica y de equipos y en la falta de una organización empresarial. Todos estos factores vienen jugando en contra del TLC.

El transporte es hoy la barrera que tiene Colombia para el negocio internacional,

³¹ http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/sne/2006/noviembre/16/05162006.htm

es importante destacar que en este momento es más importante abaratar los costos de transporte, hacerlo más eficiente, ágil y rápido.

Una de las principales debilidades de este sector, es que existen firmas de muchos propietarios, lo que genera una independencia en el manejo de cada uno de los vehículos, es decir, se requiere un fortalecimiento administrativo por cada una de las compañías.

Se necesita una política que permita el crecimiento de las entidades; vele por consolidar el sector; erradique la competencia desleal; disminuya la sobreoferta del servicio y sobre todo, que haga la actividad rentable.³²

Es importante que todos los del sector entiendan la importancia del sistema de calcular los costos operativos por tonelada/kilómetro, esto es vital para ser eficientes y competitivos; al bajar costos se estaría compitiendo con rentabilidad.³³

También es necesario implementar una póliza conjunta entre generador, transportador y camionero. Así se reducirán los niveles de ineficiencia que hoy existen. Con una póliza conjunta se empiezan a minimizar las pérdidas de costos por siniestros y cada uno asumiría de manera equitativa la financiación del aseguramiento.³⁴

La federación colombiana de transportadores de carga por carretera, COLFECAR, dio su total respaldo a la firma del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, pues ven en este la forma de mejorar y ser más competitivos en el sector; hay razones muy importantes por destacar, como lo son:

- La formalización de la relación de intercambio entre los dos países.

³² www.la-republica.com.co/tlc/trans2.html

³³ www.la-republica.com.co/tlc/trans.html

³⁴ www.larepublica.com.co/tlc/trans6.html

- Trascender lo meramente comercial, ya que las relaciones de intercambio estarán penetradas por aspectos tales como reglas de origen, arancelarios, sanitarios y fitosanitarios, aduaneras, de carácter laboral, ambientales, entre otros muchos.
- Se estaría eliminando la unilateralidad, pues el TLC consagra las reglas del juego para la bilateralidad.
- Favorece la inversión extranjera directa y con ello mejora el crecimiento económico sostenido, generaría empleo y diversificaría la oferta exportable en el mediano plazo. Este es quizás de los argumentos más poderosos para suscribir el tratado, tratándose de un medio tan inestable y volátil como lo es este.
- Por último y no menos importante, la denominada agenda interna, busca mejores escenarios para la competitividad del país, principalmente en materia de infraestructura vial y logística, inseguridad física e inestabilidad jurídica y normativa, desarrollo de la pequeña y mediana empresa, capacitación y desarrollo del recurso humano.

La firma del TLC por si misma no significa nada, pues se trata de un medio y no es un fin. Sólo si se sabe aprovechar se podrá derivar todo su beneficio potencial, pero ello depende exclusivamente de cada uno y de la capacidad que tenga para remover las condiciones de la escasa competitividad, y adaptarse al mundo globalizado en que ahora se vive.³⁵

Enfrentarse a un Tratado de Libre Comercio traería como consecuencia la liberalización económica del transporte de carga, que tendría como efecto:

- La modernización del servicio.

³⁵ www.usergioarboleda.edu.co/tlc/transporte_TLC.htm

- Competencia entre empresas de transporte de carga, creación de nuevas empresas con capital extranjero.
- Modificación de la estructura empresarial existente, fusiones y/o adquisiciones de empresas.
- Disminución de tarifas.
- Aumento de la carga a movilizar (demanda).
- Recomposición del parque de camiones (tractocamiones).
- Competencia entre modos de transporte (carretero, fluvial, aéreo, férreo).

Las empresas de transporte de carga deberán enfrentar retos, que las hagan fuertes para afrontar el TLC, quizás lo más oportuno es realizar mejoras de gestión y operación, operar con base a ventajas competitivas resultado de la especialización, innovación y creación de valor, desarrollar un servicio que integre logística, capacitación de conductores, tratamiento de carga y cumplimiento de horarios y renovación del parque automotor de acuerdo a las exigencias tecnológicas.

Por otro lado cabe anotar que el gobierno también deberá realizar algunos cambios: modificar la estructura regulatoria de acuerdo con estándares internacionales y las exigencias del mercado, promover la modernización del parque automotor, inversión en infraestructura, modernización de los sistemas de control en pasos de fronteras y puertos y establecer una política de transporte multimodal.³⁶

³⁶ cec.uniandes.edu.co/cms/docs/41725299141b75f404501b.pdf

9 ANÁLISIS COMPETITIVO.

De la información recopilada en los procesos anteriores (diagnóstico interno, análisis externo, e investigación de mercados), se hizo un análisis que permitió conocer el estado de la empresa, para así determinar cuales son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, utilizándose el análisis de la matriz DOFA, como herramienta de resumen. A continuación se presentan los hallazgos en el análisis de Cotrasur.

9.1 FORTALEZAS

- Experiencia en el sector.
- Reconocimiento en el mercado.
- La comprensión de la necesidad de hacer cambios al interior de la Cooperativa.
- Cuenta con excelentes instalaciones administrativas.
- Cuenta con personal necesario para emprender nuevos proyectos.
- Se cuenta con proveedores confiables.
- COTRASUR cuenta con la infraestructura necesaria para diseñar e implementar nuevos servicios.
- Cuenta con las certificaciones BASC (Business Alliance for Secure Commerce), otorgada por el Departamento de Aduanas de Estados Unidos, por la implementación de normas de seguridad en sus agencias regionales, para impedir el contrabando y el tráfico de sustancias ilícitas; así como con la certificación de su sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001:2000, otorgada recientemente por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas ICONTEC.

9.2 DEBILIDADES

- No hay una gestión organizada de los clientes.
- Desconocimiento de los costos operativos tonelada/kilómetro, disminuyendo la eficiencia y competitividad.
- Falta de coordinación entre generador, transportadora y conductor.
- Falta de comunicación y coordinación de actividades entre las agencias regionales y la administración central.
- Falta de monitoreo del nivel de satisfacción del cliente, para cada uno de los aspectos del servicio (tiempos de servicio, atención al cliente, servicio postventa, entre otros).
- El sistema de Información de Cotrasur no contempla todos los aspectos del servicio, tales como: comportamiento de compra de los clientes, manejo de quejas y reclamos, nivel de cumplimiento en tiempos de servicio, nivel de satisfacción del cliente, entre otros. En este sentido, el sistema cuenta con la posibilidad de una base de datos de clientes actualizada, sin embargo, no se cuenta con ésta. Por otro lado, aun se presentan algunos inconvenientes en el área administrativa y en las Agencias Regionales causados por el sistema de información.
- Independencia en el manejo de los vehículos y conductores, de acuerdo a las consideraciones de los socios propietarios, por lo que no se tiene un control directo sobre estos desde la administración central, dificultando el desarrollo de la operación.
- El manejo de los fletes no es estandarizado y depende de cada Agencia Regional y asociado, es decir, Cotrasur no cuenta con una estrategia definida de precios, y en regiones del país estos son percibidos como elevados.
- Los clientes dan a conocer un mal servicio en la Costa Atlántica.

- No hay monitoreo de la competencia, ni del mercado por lo que Cotrasur no está a la vanguardia de las mejores prácticas en este. En el mismo sentido disminuye su capacidad de respuesta frente a los cambios en el mercado.
- Falta de publicidad en un contexto en el que la competencia está haciendo lo posible por captar la mayor cantidad de clientes.
- Incumplimiento de las condiciones de servicio establecidas con los clientes, tales como: Reporte diario del estado de la carga, tiempos de entrega, oportunidad en la atención al cliente, estado de la mercancía, entre otros.
- Cotrasur no cuenta con una estrategia definida de fidelización de clientes.
- No se cuenta con un sistema de seguridad confiable para los vehículos y la mercancía.
- Falta orientación de servicio al cliente al respecto de los conductores.

9.3 OPORTUNIDADES

- Demanda creciente.
- Implementación del paqueteo como servicio a nivel nacional.
- Grupos empresariales que transportan grandes cantidades de carga a nivel nacional e internacional, y que actualmente muestran interés en Cotrasur.
- Las empresas que exigen las certificaciones BASC e ISO 9001 como requisito para el transporte de su carga.
- Existe una gran necesidad de disminución de los costos de transporte, mayor eficiencia, agilidad y rapidez.

9.4 AMENAZAS

- El desarrollo logístico integral de la competencia.

- Modernización del servicio.
- Ingreso de nuevas empresas con capital extranjero.
- Fortalecimiento administrativo de la competencia.
- Sobreoferta del servicio.
- La mejor atención al cliente ofrecida por la competencia.
- Mejores fletes ofrecidos por la competencia.
- La disminución de dificultades para los clientes al contratar todos los servicios de transporte, con una empresa que presta un mayor portafolio de servicios relacionados con el transporte.
- Piratería terrestre (competencia desleal).
- Cambio tecnológico constante.
- Con la firma del TLC competidores de bajo costo extranjeros podrían entrar al mercado.

9.5 MATRIZ DOFA

A partir de la información disponible y recolectada se plantean las siguientes estrategias para el mejoramiento de la calidad del servicio.

Cuadro 24. Matriz DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Aprovechando el parque automotor con el que cuenta Cotrasur, se recomienda la implementación del paquetero, dada la demanda creciente de este servicio. Cotrasur está certificado por la norma BASC y la ISO 9001:200, y hay empresas que solo hacen el transporte de su mercancía con transportadores que cuenten con esas dos certificaciones, por lo que una estrategia de publicidad para dar a conocer las certificaciones de la empresa podría ser utilizada para penetrar en el mercado.	Cotrasur cuenta con experiencia en el sector, y con reconocimiento en el mercado, sin embargo existe sobreoferta en la prestación de los servicios relacionados con el transporte de carga , razón por la cuál se sugiere diseñar una estrategia de publicidad, para penetrar en el mercado.
DEBILIDAD	Actualmente se está presentando un crecimiento del mercado de los servicios relacionados con el transporte, y Cotrasur no tiene una gestión organizada de sus debilidades, fortalezas, amenazas	Cotrasur no cuenta con una gestión organizada de los clientes y la competencia ha hecho grandes esfuerzos que se reflejan en mejoras en los procesos de sus clientes; para contrarrestar esta amenaza y

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	y oportunidades, por lo que al implementar la administración estratégica como herramienta de gestión, se podrán aprovechar las oportunidades del mercado, emprender acciones para eliminar o disminuir las debilidades, contrarrestar las amenazas y generar ventajas competitivas. Cotrasur desconoce los costos operativos tonelada/kilómetro, disminuyendo la eficiencia y competitividad de su operación, además algunos competidores prestar el servicio con menores fletes, y el mercado requiere de mayor eficiencia en el servicio. No obstante Cotrasur puede desarrollar un análisis de costos que le permita conocer sus costos operativos con el propósito de ofrecer al mercado un nivel de servicio más competitivo.	debilidad, se recomienda el levantamiento de un departamento encargado de la gestión del cliente, aspecto que contribuiría a una mayor coordinación de actividades entre las agencias regionales y la administración central. En este sentido, la centralización de la gestión del cliente es un aspecto que facilita: La determinación de sus necesidades y expectativas, el monitoreo de su percepción de los aspectos del servicio, y el conocimiento de su nivel de satisfacción, con el propósito de conocer la efectividad y competitividad de la gestión y hacer los cambios necesarios. Cotrasur tiene una debilidad administrativa frente al manejo de los vehículos y conductores, pues estos se controlan de forma independiente de acuerdo a las consideraciones del asociado dueño, dificultando la operación; esto ha sido percibido por los clientes, y al mercado han ingreso empresas de capital extranjero que han desarrollado servicios logísticos integrales, sin la debilidad administrativa de Cotrasur, razón por la cual se recomienda: • Control directo de los vehículos y conductores, a partir de la administración central. • Generar procesos de capacitación orientados a dar a conocer la importancia del cliente, las relaciones y los conductores para la empresa. COTRASUR no cuenta con un sistema confiable de seguridad para los

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		vehículos y la mercancía, en un contexto de inseguridad en las vías y de modernización del servicio de transporte; por esta razón se recomienda un sistema de rastreo satelital u otro que cumpla con funciones similares. Esta estrategia favorecería una mayor coordinación entre el generador, la empresa y el conductor. Cotrasur no cuenta con una gestión organizada de sus clientes, y en el mercado se encuentra competidores con un desarrollo logístico integral por lo que se sugiere: • Una caracterización sistemática de los clientes, de acuerdo a su comportamiento de compra del servicio (para ello se requiere una base de datos actualizada), con el propósito de establecer estrategias de fidelización de clientes y de penetración en el mercado, al ofrecer paquetes acordes a las necesidades de éstos. Esta caracterización puede ser utilizada para desarrollar estrategias de precios. • Monitorear los aspectos del servicio que pueden afectar la percepción del cliente (dar al sistema de información la posibilidad de ingreso de la información relacionada con los aspectos de servicio). • Monitorear el entorno competitivo de la empresa, con el propósito de efectuar los cambios necesarios y responder de manera efectiva y oportuna al mercado tales frente a aspectos como el cambio tecnológico constante con el propósito de ofrecer un nivel

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		de servicio que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes. • Establecer una estrategia de marketing relacional con el propósito de fidelizar a sus principales clientes. Cotrasur desconoce los costos operativos tonelada/kilómetro, que sumados a la falta de rentabilidad en el sector, se favorecen la disminución en la eficiencia y competitividad de su operación, necesarios para competir con el transporte carretero, así como con el fluvial, aéreo y férreo; por ésta causa se recomienda: • Hacer un análisis de los costos operativos con el propósito de mejorar la eficiencia y competitividad. • Mejorar los procesos de operación con el propósito de eliminar o las actividades que no agregan valor.

10 PLAN DE SERVICIO AL CLIENTE PSC.

A partir de la información recopilada en los procesos de Investigación de mercados, diagnóstico interno y análisis externo de la empresa; fueron detectadas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la prestación de servicios que hace Cotrasur.

Todo esto hace necesaria una gestión organizada y para esto a continuación se presenta un plan de servicio como estrategia para la organización, en cuanto a la gestión del cliente de Cotrasur, a partir de la información recopilada en los procesos anteriores.

10.1 OBJETIVOS DEL PSC

10.1.1 Objetivo General

Ofrecer al cliente un nivel de servicio estable, procurando su satisfacción.

10.1.2 Objetivo específicos

✓ Corto plazo

- Proveer una documentación completa de los procedimientos relacionados con la gestión del cliente.
- Establecer mecanismos para determinar el nivel de satisfacción de sus clientes.
- Establecer mecanismos de evaluación para la calidad del servicio.

✓ **Mediano Plazo**

- Contar con una gestión organizada de los clientes
- Estudiar las características de los clientes que integran la base de datos de Cotrasur.
- Proveer a la empresa información que le permita mantener un diagnóstico interno actualizado para la identificación de sus fortalezas y debilidades.
- Conocer y estudiar el mercado.
- Realizar estudios de análisis de la competencia (Benchmarking).

✓ **Largo Plazo**

- Ofrecer al mercado un nivel de servicio del 90%.
- Permitir la generación de estrategias a partir de la base de información de los procesos internos, el monitoreo del entorno competitivo y del cliente.
- Evaluar tendencias de variables macro ambientales y del sector transporte para proveer información que permita contar con un análisis DOFA actualizado.

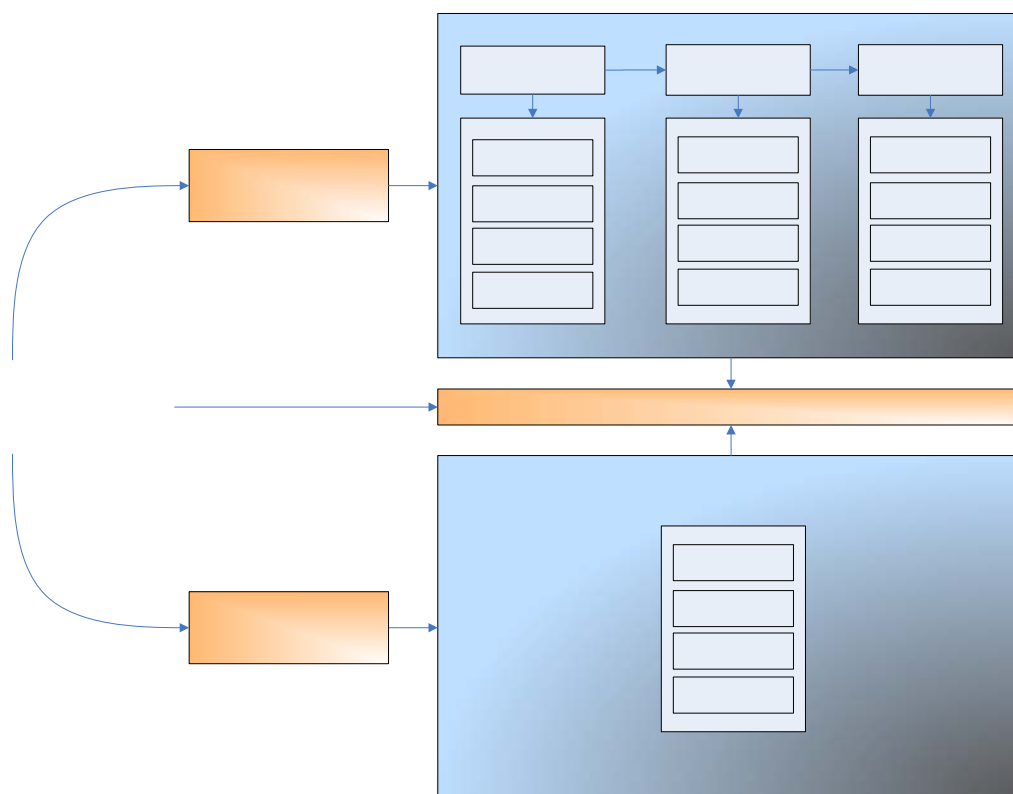
10.2 ESTRUCTURA DEL PSC

Los objetivos que se acaban de plantear, comparten áreas o enfoques de acción que pueden resumirse en tres grupos: entorno, cliente y procesos internos. A su vez, éstos se relacionan entre sí, y este hecho es claro puesto que no es posible la satisfacción del cliente con procesos desordenados (procesos internos), sin desarrollar un monitoreo del mismo (monitoreo del cliente), desconociendo lo que está pasando en el entorno competitivo de la empresa (monitoreo del entorno).

A partir de ésta valoración, se plantea una estructura de gestión que incorpora el monitoreo de los procesos internos del área, el monitoreo del cliente y el monitoreo del entorno, como estrategia para ofrecer un nivel de servicio que no solo genere satisfacción en los clientes de la empresa, sino que los retenga y capte la atención de aquellas empresas que requieren el servicio de transporte de carga, pero que no lo hacen a través de Cotrasur.

Esta estrategia, planteada como estrategia del servicio según el triángulo del servicio de Karl Albrecht, requiere sincronización con el personal y los sistemas de la empresa. A continuación se presenta la estrategia de servicio diseñada, mostrando las tres áreas de acción denominadas macro procesos y su interrelación

Ilustración 35. Estructura del PSC



La descripción de cada uno de los macro procesos es la que sigue.

10.2.1 Monitoreo de procesos internos. Entendiéndose por procesos internos, los tres procesos fundamentales en la gestión del cliente: preventa, venta y postventa del servicio, incorporando entonces el monitoreo de aquellas actividades que se desarrollan antes, durante y después de la prestación del servicio.

Éste macro proceso se hace con el propósito de monitorear la estructura administrativa del área, y el cumplimiento en los aspectos del servicio ofrecidos por la empresa al mercado como se muestra a continuación.

✓ **Monitoreo de la estructura organizativa del área.** El monitoreo aquí consiste en hacer una revisión y seguimiento de la estructura administrativa del área, es decir de los aspectos necesarios para llevar a cabo la prestación del servicio, como los son los procesos de gestión del cliente (proceso preventa, venta y postventa), los mecanismos de control y evaluación del área.

Este procedimiento se hace necesario con el propósito de:

- Identificar problemas y debilidades en el área,
- Establecer su impacto,
- Desarrollar un análisis pareto.
- Establecer indicadores de gestión para medir la eficiencia y eficacia del área.
- Identificar oportunidades de mejora y realizar planes de acción
- Consensuar, aprobar e implementar las mejoras identificadas.

✓ **Monitoreo de los aspectos del servicio.** Aquí se está haciendo referencia a aquellos aspectos relacionados directamente con el cliente y que por ende pueden

afectar su percepción inmediata del servicio, tales aspectos son:

- Oportunidad en la atención al cliente en agencias regionales. (oportunidad en la prestación del servicio)
 - Orientación al cliente.
 - Actitud de servicio.
 - Tratamiento de quejas y reclamos.
 - Tiempos de servicio (Horario de cargue y descargue de mercancías).
 - Seguimiento vehicular electrónico con los clientes que lo requieren.
- Estado de los vehículos ofrecidos al mercado.
- Conducta de los conductores.
- Cuidado de la mercancía.
- Estándares del servicio establecidos en la norma BASC.

Estos aspectos deben ser monitoreados en cuanto al cumplimiento con lo ofrecido al mercado y la satisfacción generada en el cliente.

✓ **Establecimiento de estrategias.** Este aspecto específico se encuentra en cada uno de los macro procesos porque a partir de la información actualizada de cada uno de ellos, pueden emprenderse estrategias que apunten a la satisfacción de diferentes necesidades. Algunas de las estrategias a emprender, a partir del monitoreo de los procesos internos pueden ser:

- Diseño e implementación de nuevos servicios.
- Realización de alianzas estratégicas.
- Implementación de nuevos mecanismos de control, evaluación y comunicación.
- Diseño e implementación de nuevas estrategias de precios, publicidad.

10.2.2 Monitoreo del entorno. Es en el entorno en donde se pueden detectar oportunidades o amenazas para la empresa, y es también en éste contexto en donde se encuentran variables no controlables que requieren de respuestas efectivas que permitan aprovechar las oportunidades, y enfrentar las amenazas; por lo cual debe realizarse de manera efectiva un monitoreo de éste, que le permita a la empresa contar con información en aspectos como los que se plantean a continuación:

- Acerca de la competencia:
 - Fortalezas y debilidades de la competencia.
 - Estrategias implementadas (comunicación, publicidad, precio).
 - Características de la prestación del servicio.
- Variables macro ambientales:
 - Aspectos favorables de su comportamiento
 - Aspectos desfavorables de su comportamiento
- Estrategias:
 - Mejores prácticas e innovaciones en el sector
 - Mejores prácticas e innovaciones en otros sectores, para determinar la posibilidad de adecuarlas e implementarlas.
- Mercado:
 - Tendencias del sector transporte en el ámbito nacional e internacional.
 - Porcentaje de participación en el mercado.
 - Tendencias de las expectativas y deseos de los demandantes del servicio.

✓ **Establecimiento de estrategias.** Esta actividad específica se encuentra en

cada uno de los macro procesos puesto que a partir de la información actualizada de cada uno de ellos, el personal responsable del PSC será encargado de emprender estrategias que apunten a la satisfacción de diferentes necesidades. Algunas de las estrategias a emprender, pueden ser:

- Adecuación e implementación de las mejores prácticas encontradas en el mercado.
- Estrategias de reacción frente al comportamiento de las variables macro ambientales.
- Diseño e implementación de nuevos servicios.
- Implementación de nuevos mecanismos de control, evaluación y comunicación.
- Estrategias de precios y publicidad.

10.2.3 Monitoreo del cliente. El cliente es la razón de ser de la empresa, razón fundamental por la que la empresa lo busca, sin embargo, no se debe dejar de lado que no sólo se trata de captar clientes sino de lograr que estos permanezcan con el transcurrir del tiempo, es decir fidelizarlos a pesar de la oferta del servicio que se encuentre en el mercado. Para lograr esta fidelización se hace necesario un proceso de monitoreo efectivo de éste, con el propósito de descubrir sus necesidades, deseos y su percepción acerca del servicio prestado, pues es el cliente quién puede facilitar este tipo de información.

Como puede observarse de la ilustración 35 en donde es presentada la estructura del plan de servicio, el monitoreo del cliente es efectuado a partir del monitoreo de los procesos internos, y del monitoreo del entorno. La información recolectada, al ser tratada sistemáticamente le permitirá a la empresa contar con la posibilidad de:

- Conformar una base de datos completamente actualizada, iniciando con los clientes destacados por su frecuencia de compra del servicio, y su nivel de facturación u otros aspectos considerados por la empresa.
- Contar con un sistema de información que cuente con información relacionada con el comportamiento del cliente:
 - Características de los despachos realizados.
 - Tipos de queja o reclamos hechos por el cliente durante la prestación del servicio.
 - Tipo de necesidades relacionadas con el transporte de carga.
 - Problemáticas en la cadena logística del cliente.
 - Principales proveedores utilizados para efectuar el transporte de carga.

Con el propósito de conseguir información como la siguiente:

- Destinos más frecuentes.
 - Estadísticas de inconvenientes con los clientes.
 - Temporadas de mayor utilización del servicio (Estacionalidad del servicio).
- Hacer una captación inmediata de la percepción del cliente a partir del monitoreo de los aspectos del servicio en cuanto a:
 - Atención recibida en agencia.
 - Vehículos ofrecidos por la empresa para el transporte de la carga.
 - Conducta de los conductores.
 - Estado de la mercancía.
 - Existencia de faltante.
 - Tiempos de servicio.

A éste listado pueden ser agregados aquellos aspectos considerados por la empresa. Cabe mencionar que ha sido diseñado el formato “calificación del servicio prestado” para servir a éste propósito.

- Conocer en orden de importancia los inconvenientes presentados con los clientes.
- Hacer seguimiento de las acciones de mejora emprendidas por la empresa.
- Identificación de necesidades de los clientes para garantizar un nivel máximo de satisfacción, determinar acciones de mejora, o para diseñar nuevos servicios a partir de estas.

✓ **Contacto con el cliente.** La comunicación es fundamental con los clientes, de manera que es indispensable aprovechar los momentos de comunicación con ellos, para conocerlos y dar a conocer la empresa. Esta debe hacerse rápida, en respuesta oportuna al cliente y bien hecha. Dentro de los aspectos a manejar se encuentran:

- La solución de inquietudes.
- Manejo de comentarios y Sugerencias.
- Solución de quejas y reclamos.

Mecanismo de respuesta rápida al cliente (respuesta en menos de un día solución depende de la situación)

- Solicitud de servicio.
- Urgencia.
- Mal servicio (verificar la situación de satisfacción presente en cada siniestro).
- Servicio venta.
- Servicio postventa.

✓ **Establecimiento de estrategias.** Esta actividad específica se encuentra en cada uno de los macro procesos puesto que a partir de la información actualizada de cada uno de ellos, el personal responsable del PSC será encargado de emprender estrategias que apunten a la satisfacción de diferentes necesidades. Algunas de las estrategias a emprender, pueden ser:

- Estrategias para implementación de nuevos servicios.
- Estrategias de precios.
- Estrategias de publicidad.

10.3 PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DEL CLIENTE

Con el propósito de organizar la gestión de los clientes, ofrecer un nivel de servicio estable, estandarizado con el propósito de la satisfacción en el cliente, a continuación se describen procedimientos que deberán actuar como base de gestión del área. Los procedimientos presentados resultan indispensables, y para su diseño se procuró la eliminación y/o reducción de las actividades que no agregan valor al servicio prestado, con el objeto de alcanzar una ejecución ágil de las actividades, organizar aspectos de importancia en el área, eliminar y/o disminuir causas de errores, facilitar la ejecución de las actividades, aumentar la capacidad de reacción frente a lo que se pueda presentar, enfocando los esfuerzos en donde son requeridos, para así contar con una gestión controlada. Estos procedimientos pueden ser mejorados, para lo cual fue diseñado un procedimiento para el mejoramiento de los procedimientos.

Se destaca la necesidad de hacer anotaciones pertinentes, de lo sucedido en casos particulares, con el fin de emprender acciones de mejora, dejando claro la importancia que tiene las relaciones con los clientes, teniendo en cuenta ésta debe mantenerse en todo momento con las puertas abiertas para la negociación y ayuda mutua.

10.3.1 Contacto con el cliente y despacho. Este procedimiento corresponde a las actividades de preventa (haciendo referencia al contacto realizado con el cliente), hasta la preparación de despacho de vehículos, en caso de una negociación, es decir se encuentran las actividades necesarias antes de hacer el transporte y entrega de la carga, comenzando por el contacto con el cliente para establecer su necesidad del servicio, el análisis del cliente, la preparación y presentación de cotizaciones, y la preparación de despacho de vehículos. Las actividades se encuentran en el orden en el que se presentan los hechos y se cuenta con mecanismos que actúan como soporte de los hechos ocurridos con los clientes, con el propósito de mejorar en aquellos aspectos que afectan la percepción del cliente antes de la prestación del servicio.

La respuesta inoportuna por parte de la empresa, inconvenientes con la cotización del servicio, con los clientes, o la no disponibilidad de flota, entre otros, pueden llegar a presentarse, para lo cual deben seguirse los procedimientos correspondientes.

Si el cliente o el cliente potencial definitivamente no desea la prestación del servicio; no ha obtenido un resultado positivo en el análisis del cliente, o la empresa no puede hacer la prestación del servicio por no disponibilidad de flota por ejemplo, se debe hacer la anotación de caso en el formato correspondiente. Si durante el procedimiento preventa se presentan quejas y/o reclamos, estos deben registrarse en el formato correspondiente.

✓ **Contacto con el cliente.** Cuando el cliente se comunica con la empresa, se puede generar uno de las siguientes casos:

- Recepción de comentarios, sugerencias, quejas y/o reclamos.
- Brindar información.
- Solución de inquietudes.

- Prestación de un servicio especial (almacenamiento temporal de la mercancía del cliente en bodega de la agencia regional).

Para cada una de estas actividades el procedimiento es:

1. Recepción del comentario, sugerencia, queja y/o reclamo; brindar información; solucionar la inquietud.
2. Diligenciar los formatos pertinentes.
3. En caso de tratarse de una queja y/o reclamo en agencia regional, hacer el envío de ésta al contacto de servicio al cliente que se encuentra en la administración central.
4. Encaso de tratarse de la solicitud de un servicio especial, se determina la disponibilidad y se efectúa de acuerdo a las condiciones pactadas entre el cliente y Cotrasur.
5. Hacer la anotación de caso pertinente.

✓ **Establecimiento de las necesidades de PS.** Al establecer contacto con el cliente, es posible determinar sus requerimientos acerca de la prestación del servicio; presentando tres posibles opciones: el cliente desea la PS (en tal caso continua en el procedimiento “contacto con el cliente y despacho”); el cliente no requiere el servicio, o el cliente no desea la PS de Cotrasur. Si se durante el contacto con el cliente, se presenta una de las dos últimas opciones, el procedimiento es el siguiente:

1. Contacto con el cliente.
2. Establecimiento de las necesidades de PS.
3. Indagar por las razones que generan la respuesta recibida.
4. Hacer la anotación de caso pertinente.

✓ **Análisis del cliente.** Si durante el análisis del cliente, se advierte que éste no cumple los requisitos necesarios para hacer efectiva la prestación del servicio, no se prosigue con el proceso y debe procederse de la siguiente manera:

1. Contacto con el cliente.
2. Dar a conocer la no continuidad en el proceso de negociación debido a incumplimiento de uno o varios de los requisitos.
3. Establecer posibilidades para hacer efectiva la prestación del servicio.
4. En caso de llegar a una negociación, continuar con el siguiente paso del procedimiento “contacto con el cliente y despacho”.
5. Hacer la anotación de caso pertinente.

✓ **Inconvenientes con cotización.** Si no se puede hacer la prestación del servicio porque el cliente no cuenta con una cotización, la agencia regional o la administración central debe prepararla y presentarla al cliente, en el tiempo promedio en el que se realiza ésta actividad. Si la cotización no es aprobada, debe procurarse una relación saludable con el cliente, en donde se resalten la calidad, seguridad, y garantías representadas en el servicio de transporte ofrecido por Cotrasur; y se deben establecer los motivos por los cuales no es aceptada la cotización, para determinar las posibilidades de negociación. Terminado este procedimiento, deben hacerse las anotaciones de caso correspondientes, y determinar si hay otro aspecto por el cual no se pueda hacer efectiva la prestación del servicio.

✓ **No disponibilidad de flota.** Si una agencia regional no cuenta con flota disponible para la prestación del servicio puede:

- Determinar la disponibilidad de vehículos de Cotrasur en otras agencias.
- Determinar la disponibilidad de vehículo particular aprobado.
- Vincular flota particular a la empresa.

Si después de utilizar estos recursos, definitivamente la empresa no tiene flota disponible, se debe contactar al cliente para dar a conocer la situación, Y hacer la anotación de caso.

10.3.2 Transporte y entrega. Este procedimiento hace referencia a las actividades propias de la ejecución del servicio. Superados los inconvenientes para llevar a cabo la prestación del servicio, se procede a hacerla efectiva, pasando por el ingreso de la información del transporte en la página web de destino seguro (se hace con el propósito de que tanto el departamento de seguridad como destino seguro realicen el seguimiento y control de los vehículos hasta su destino), inspección y precintado de contenedores, llegada al sitio de cargue, salida del vehículo a carretera, llegada al destino final (puede ser un puerto, frontera, cliente), verificación del estado de los precintos por parte del cliente, firma de recibo de carga, coordinación con agencias cercanas al punto de entrega (para constatar no conformidades), entrega de reportes de caso y constancias de lo sucedido durante la prestación del servicio.

Este procedimiento es objeto del macro proceso “monitoreo de procesos internos”, por lo que se requiere un monitoreo continuo de cada aspecto del servicio (tiempos de llegada, cuidado de la mercancía, cumplimiento en reporte, entre otros.) hasta la finalización del mismo, será una herramienta para garantizar la satisfacción total del cliente. Si en medio de la prestación se detectan inconvenientes, es necesario determinar sus causas y actuar de acuerdo a los procedimientos establecidos para cada una de ellas.

✓ **Observación de hecho sospechoso.** Si el conductor observa o sospecha en el transcurso del cubrimiento de la ruta algún hecho sospechoso que contraviene los procedimientos normales de operación, deberá:

- Comunicarse de manera inmediata con el departamento de seguridad.

- o El Jefe de seguridad comunicarse con las autoridades competentes para dar aviso de los posibles atentados contra la seguridad, con el fin de evitar que se presenten estos hechos.
- o Se espera aviso por parte de las autoridades al respecto de las acciones emprendidas.
- Dar aviso de los hechos.
- Hacer la anotación de caso pertinente.

Al respecto de éste procedimiento, el Gerente general analiza la calidad de la información suministrada por los conductores (con el propósito de suprimir los posibles actos delictivos), y entrega anualmente las bonificaciones especiales a los conductores.

✓ **Identificación del faltante.** Si durante la entrega de la carga en las bodegas del cliente, se observa faltante de mercancía, se debe proseguir de la siguiente manera:

- El cliente debe incluir una nota de faltante en la remesa entregada por el conductor, relacionando la cantidad y costo del faltante.
- El conductor debe hacer entrega de la nota del cliente.
- Elaboración en agencia regional de nota debito respectiva.
- Envío de nota debito a la gerencia general.
- Revisión del faltante generado.
- Envío de comunicación de faltante al asociado responsable del vehículo, enviando copia de ésta al departamento de Talento Humano y Mejoramiento Continuo (Debe archivar la información correspondiente en la hoja de vida del conductor); y al de cartera (Procede a realizar la investigación correspondiente para determinar las causas del faltante).
- Empezar las acciones correspondientes ya estipuladas por Cotrasur.
- En caso de ser demostrada la culpabilidad del conductor se procede a descontar el monto correspondiente al asociado, y a llamar a descargos al conductor, si la situación lo amerita. En caso de ser demostrada

culpabilidad del cliente en la generación del faltante, se hace el respectivo descuento.

- Hacer anotación de caso pertinente.

✓ **Identificación de mal estado de la mercancía.** Aquí se procede de la misma manera que en el procedimiento anterior, con la aclaración de que no se trata de una nota de faltante, sino de una nota de mal trato.

La persona encargada de las acciones realizadas por el departamento de Talento Humano y Mejoramiento Continuo, es la Auxiliar del departamento, responsable del área de automotores. En el mismo sentido, la persona encargada de las acciones emprendidas por el Departamento de cartera, será el Jefe del departamento, o el coordinador de cartera.

10.3.3 Servicio Postventa. Terminadas las actividades de la prestación del servicio, es necesario determinar el nivel de satisfacción del cliente. Para esto, es necesario establecer comunicación con ellos, y determinar su percepción del servicio, sus comentarios, recomendaciones, quejas, etc. Estos, deberán ser registrados en los formatos correspondientes para llevar a cabo un mejoramiento oportuno.

10.3.4 Anotación de caso. Éste procedimiento enseña la manera de proceder para hacer una anotación de caso.

1. Colocar la fecha del suceso.
2. Hacer la anotación de caso en el formato correspondiente. Se encuentra disponible en el anexo E.
3. Describir resumidamente los hechos ocurridos, acciones emprendidas, decisiones tomadas.

4. Elaborar un plan de mejora con el propósito de eliminar o reducir este tipo de inconvenientes.
5. Entrega del formato:
 - Conductor: Entrega el formato a la agencia regional más cercana o a la administración central, si resulta ser la más cercana.
 - Personal de agencias regionales: Hacen el envío de las anotaciones de caso recibidas a la administración de caso.
6. Cuando la administración central recibe un formato, debe:
 - a. Confirmar con la persona (En caso de dudas e inquietudes).
 - b. Confirmar con el Jefe del área (En caso de dudas e inquietudes).
 - c. Registrar en el formato resumen de anotaciones.
 - d. Hacer análisis mensual.

Si a la administración central llega una queja y/o reclamo que ha debido estar soportada por una anotación de caso, se procederá a realizar un reporte a la persona responsable, utilizando el formato "Reporte de caso", estimando un tiempo de entrega de respuesta sobre los hechos no comunicados.

10.3.5 Incumplimiento de condiciones en la PS. Éste procedimiento ha de ejecutarse frente a un incumplimiento de una o varias de las condiciones pactadas para la prestación del servicio por parte de COTRASUR. Aquí una vez confirmada la responsabilidad de la empresa, debe entrarse a determinar las causas de dicho incumplimiento, efectuar el mejoramiento respectivo, comunicarse con el cliente para aclarar la situación y hacer el registro en los formatos respectivos.

Este inconveniente puede presentarse antes de la prestación del servicio, en medio de ella, o al final.

10.3.6 Inconvenientes con el cliente. También puede presentarse antes, durante, o al final de la prestación del servicio, y busca dentro de lo posible, eliminar las causas de este tipo de inconvenientes. Lo primero será establecer comunicación permanente con el cliente, determinar las causas de los inconvenientes y las posibilidades de solución. Todo este proceso acompañado del registro de las acciones de mejoramiento y de la percepción del cliente en los formatos respectivos.

10.3.7 Inconvenientes con equipos de la empresa. Una vez determinado que los equipos de COTRASUR son la causa de inconvenientes en la prestación del servicio, debe especificarse cuál es el equipo, y comunicarse inmediatamente con el departamento encargado de ofrecer o administrar ese servicio al interior de la empresa. A partir de este último paso, debe establecerse una solución temporal o definitiva, que ha de ser comunicada a quienes se hayan visto afectados por el inconveniente presentado, para garantizar el cumplimiento de las condiciones pactadas de servicio. Este es un procedimiento que regula las acciones antes, durante, o después de la prestación del servicio y producto del cuál debe existir un registro de lo sucedido en los respectivos formatos.

10.3.8 Mejoramiento de los procesos. En un contexto de mejoramiento continuo, es necesario permitir que los procesos sean flexibles, es esta la razón por la que se presenta el procedimiento para efectuar los mejoramientos necesarios en la gestión de los clientes.

Como primer paso, quien pretende hacer el proceso de mejoramiento, ha de entender los procedimientos de gestión, debe ser personal con la experiencia necesaria para determinar las falencias y fortalezas de cada actividad, y así calificar si alguna de estas, agrega o no agrega valor. Una vez detectadas aquellas actividades que no agregan valor, el siguiente paso es establecer la

importancia de estas, para posteriormente determinar si es posible eliminarlas o no. Si no pueden hacerse los ajustes necesarios para eliminar la actividad que no agrega valor, debe mirarse la posibilidad de reducir la actividad al mínimo. Si al final del proceso no existen actividades que no agreguen valor, o han sido reducidas al mínimo, debe determinarse la posibilidad de agregar mayor valor al servicio prestado por la empresa. Este mayor valor ha de estar acorde con las necesidades del cliente interno y externo, los empleados y terceros. Finalmente todo debe documentarse.

10.4 MECANISMOS DE EVALUACIÓN

Para ofrecer un nivel de servicio estable, estandarizado con el propósito de la satisfacción en el cliente, Es en el entorno en donde se pueden detectar oportunidades o amenazas para la

10.4.1 Indicadores para la gestión del cliente. Con el propósito de administrar el nivel de servicio ofrecido, fueron diseñados los siguientes indicadores de gestión:

- Quejas y reclamos atendidos.
- Servicios prestados a tiempo.
- Faltante de mercancía.
- Estado de la mercancía.
- Servicios prestados a conformidad.
- Calificación en encuesta de satisfacción del cliente.

La ficha técnica para cada uno de estos indicadores se encuentra disponible en el anexo D.

10.4.2 Captura de datos e información. Para la captura de datos, se procuró el diseño de formatos flexibles y práctico que permitieran una toma inmediata de estos.

Los formatos que se describen a continuación se encuentran disponibles en el anexo E.

✓ **Formato: Anotación de caso.** Antes, durante y después de la prestación del servicio pueden presentarse inconvenientes de diversa índole, así como casos que requieren de una anotación pertinente frente a los hechos ocurridos, con el fin de aclarar y detallar la(s) razón(es) por la que fueron tomadas determinadas decisiones y emprendidas las acciones registradas.

Los beneficios obtenidos de la utilización de éste formato se muestran a continuación:

- Estandarización en la documentación de los hechos ocurridos en eventos particulares.
- Contar con un historial de las acciones de mejoramiento emprendidas y así poder determinar la efectividad de las mismas.
- Organización operativa y administrativa en la gestión realizada, en la medida en que el formato también sea implementado en el área administrativa.

Requerimientos de operación:

- El formato debe permanecer siempre disponible, en:
 - Departamento de TH y MC.
 - Área de servicio al cliente en la administración central.
 - Agencias regionales.

- En vista de que pueden presentarse incidentes o imprevistos en cualquier área, el formato debe estar disponible de la siguiente para las siguientes personal:

- Conductores en carretera.
- Personal en agencia regional.
- Personal de servicio al cliente en administración central.
- Personal administrativo (Opcional).

✓ **Formato: Reporte de caso.** Diseñado con el propósito de generar responsabilidad en la solución de los inconvenientes presentados en el área, es necesario para establecer las causas por las cuales no fue reportada una queja o reclamo de un cliente. Es coordinado desde el área de servicio al cliente de la administración central, quien será la encargada de:

- Indagar por causas.
- Estimar un plazo de regreso del formato.
- Enviar el formato al responsable directo
- Hacer una anotación de caso.

✓ **Formato: Quejas y reclamos (Agencias regionales).** Este formato ha sido diseñado con el propósito de que las agencias regionales cuenten con un mecanismo de registro de las quejas y/o reclamos de los clientes. Estos formatos permiten la centralización de la información en la medida en que sean enviados a la administración central con el propósito de emprender las acciones de mejoramientos necesarias, y establecer un resumen de su comportamiento.

✓ **Formato: Quejas y reclamos (Administración central).** En este formato se registran las quejas y reclamos que llegan directamente a la administración central a través del área de servicio al cliente, correo electrónico, o fax. El formato cuenta con una columna en la que se establece si para tal queja o reclamo debería existir

una anotación de caso o no, con el propósito de hacer el respectivo envío del formato reporte de caso, y tomar las acciones correctivas necesarias.

✓ **Formato: Resumen QR.** Permite hacer un resumen del comportamiento de las quejas y reclamos enviadas por los clientes a la administración central o a las agencias regionales, con el propósito de emprender las acciones de mejoramiento necesarias.

Este formato tiene las siguientes características:

- Incluye el registro de 28 posibilidades detectadas de quejas y/o reclamo:
 1. Faltante de mercancía.
 2. Deterioro de la mercancía.
 3. Mercancía no despachada.
 4. Mercancía despachada en otras condiciones.
 5. Reporte vehicular incompleto.
 6. No realización de reporte vehicular.
 7. Formato del cliente mal diligenciado.
 8. Falta de documentación.
 9. Informe incompleto para los clientes.
 10. Incumplimiento en hora de cargue.
 11. Incumplimiento en hora descargue.
 12. Incumplimiento en duración del servicio.
 13. Cargue en otro destino.
 14. Descargue en otros destinos.
 15. Problemas con precintos.
 16. Inconvenientes con ruta.
 17. Mal comportamiento de un conductor.
 18. Conductor no corresponde al enviado por la empresa.
 19. Vehículo en mal estado.
 20. Vehículo no cumple requisitos.

- 21.Vehículo no es el enviado por la empresa.
- 22.Accidente responsabilidad del conductor.
- 23.Accidente responsabilidad del vehículo.
- 24.Accidente responsabilidad de tercero.
- 25.Demora en hacer despacho.
- 26.Mentiras en el servicio al cliente.
- 27.No solución de quejas.
- 28.Demora en solución de queja.

- Estas posibilidades pueden agruparse de la siguiente
 - Mercancía.
 - Comunicación.
 - Documentación.
 - Incumplimiento.
 - Conductor.
 - Vehículo.
 - Accidente.
 - Agencia regional.
- Permite el registro del nivel de riesgo debido al tipo de queja.

Cuadro 25. Nivel de riesgo en pérdida del cliente

Riesgo (de pérdida del cliente)	
1	Riesgo de pérdida inmediata del cliente.
2	Riesgo de pérdida del cliente.
3	No hay riesgo de pérdida pero es una posible fuente de inconformidad.

- Permite la asignación de responsable de la generación de la queja y/o reclamo.

Cuadro 26. Responsables por incumplimiento en PS

¿Quién? (es el responsable del incumplimiento)	
1	Incumplimiento en las condiciones de prestación del servicio por causa de COTRASUR.
2	Incumplimiento en las condiciones de prestación del servicio por causa de TERCEROS.
3	Incumplimiento en las condiciones de prestación del servicio por causa del CLIENTE.

- Permite el registro un responsables para dar solución:

Cuadro 27. Responsables por solución de inconvenientes

Responsable (por la solución)	
C	Conductor
D	Despachador
GR	Gerente Regional
GC	Gerente Comercial
GG	Gerente General

- Permite establecer datos generales de la gestión realizada:

Cuadro 28. Datos generales de la gestión

Gestión	
D	Días transcurridos en dar respuesta al cliente.
S	Cliente satisfecho con la solución.
NS	Cliente no satisfecho con la solución.

✓ **Formato: Calificación del servicio.** Permite conocer la percepción inmediata del cliente, acerca de los aspectos del servicio (Estado del vehículo, comportamiento del conductor, atención recibida en agencia, estado de la

mercancía, existencia de faltantes, cumplimiento en tiempos de servicio). Este formato es entregado al conductor, para que a su vez sea entregado al cliente quien con sólo plasmar un símbolo, podrá dar a conocer su percepción una vez terminada la prestación del servicio. El formato debe ser devuelto al conductor, quien lo hará llegar a la agencia regional más cercana, y en su defecto a la administración central, a donde deben llegar todos los formatos correspondientes a los despachos realizados en las agencias regionales.

Los formatos han de ser enumerados por secuencias que serán enviadas a las agencias regionales (Por ejemplo la agencia de la secuencia 0-100 es la agencia en Bogotá). La falta de un formato, es causal de un reporte de caso.

✓ **Formato: Novedades.** Los Gerentes Regionales, Despachadores y en general el personal que se encuentra en una Agencia Regional, percibe cambios en el mercado, tendencias, cambios en el comportamiento de compra del servicio, conoce aspectos de la competencia por la cercanía implícita en el desarrollo de sus actividades; para esto fue diseñado un formato que permite captar estas apreciaciones y centralizarlas para emprender planes de mejora, contar con un diagnóstico interno y un análisis externo actualizado.

✓ **Formato: Control por encuestador.** Con el propósito de que el proceso que se lleva a cabo con las encuestas, para determinar el nivel de satisfacción del cliente, sea controlado, se propone este formato que permite conocer la labor realizada por cada uno de los encuestadores.

✓ **Formato: Control del grupo de Encuestadores.** Este formato permite resumir la labor realizada por el grupo de encuestadores al final del proceso.

10.5 POLÍTICAS PARA LA GESTIÓN DEL CLIENTE

Con el propósito de establecer lineamientos claros para que los procesos relacionados con la gestión de los clientes sean eficientes, a continuación se presentan las políticas pertinentes para el plan de servicio que se propone en este documento.

10.5.1 Análisis del cliente. COTRASUR debe considerar como premisa fundamental, que el éxito de la empresa no sólo depende de la capacidad para prestar un servicio, sino que también se requiere producir clientes satisfechos, ya que sin estos no sirve de nada contar con el mejor sistema productivo. Por lo tanto, el objetivo de la política para el análisis de los clientes, es identificar los factores críticos que éste tiene en cuenta en el proceso de selección y compra del servicio, empezando por la siguiente etapa:

✓ **Oír al Cliente.** El cliente expresa su percepción de diferentes maneras, y es posible que lo haga con diferentes personas de la organización, por lo que el primer paso es la recolección y tabulación de la información pertinente a sus necesidades y expectativas, para así determinar los factores críticos en el proceso de selección y compra del servicio.

Para esto el personal que entra en contacto con los clientes, recopilará todas las frases o comentarios en cuanto a quejas, reclamos, sugerencias, y lo enviará al responsable del área en la administración central, con el propósito de contar con una base de información de lo que dice el cliente acerca del servicio prestado por la empresa. Para este propósito serán utilizados los formatos: Anotación de caso, quejas y reclamos (Agencias regionales y administración central), resumen QR, calificación del servicio, y novedades.

✓ **Identificación de los requisitos primarios.** Posteriormente en este mismo proceso, debe establecerse lo que el cliente dice como lo que el cliente quiere, usando para ello las técnicas de afinidad para llegar a un número reducido de

requisitos primarios. El encargado de esta actividad, será el responsable de la gestión del área en la administración central.

✓ **Ponderación de los requisitos primarios.** Una vez determinados los requisitos primarios, se solicita a cada cliente que de a cada requisito el nivel de importancia que tienen para ellos y simultáneamente indiquen el nivel de satisfacción actual con la empresa, y con la principal competencia.

✓ **Definición del énfasis de la empresa.** Combinando los niveles de importancia que los clientes asignan a cada requisito primario, su nivel de satisfacción actual y el nivel de satisfacción relativo con los competidores, se define el énfasis que la empresa quiere tomar para diferenciarse de la competencia con base a la mejora que quiere darse en el mercado.

✓ **Modificaciones necesarias.** Finalmente, se identifican los procesos internos que llevan a lograr los requisitos primarios, para identificar el impacto que cada proceso tiene sobre cada requerimiento y así determinar los procesos que se deben mejorar con prioridad.

10.5.2 Definición de estrategias. Con el propósito de contar con procesos controlados, a continuación se plantea una secuencia de pasos para establecer estrategias claramente definidas en toda la estructura organizacional.

- 1 Establecimiento de los objetivos planteados con la implementación de la estrategia.
- 2 Descomposición de la estrategia de acuerdo con la estructura organizacional:
 - 2.1 Definición de la estrategia en actividades básicas necesarias para llevar a cabo el objetivo que se busca.
 - 2.2 Definición de las actividades básicas en subelementos correspondientes a áreas específicas de la organización.

2.3 Determinación de metas por área.

3 Distribución de los subelementos de las actividades a las diversas áreas de la organización.

4 Trazar y desarrollar los planes para el logro de los objetivos asignados por área.

Todo esto teniendo como marco que un óptimo local necesariamente no conlleva a un óptimo global.

10.5.3 Planeación de las acciones. Al definir las acciones se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Se debe establecer la diferencia entre lo que debe hacerse y lo que sería agradable o ideal hacer.
- Aclarar las restricciones sobre los recursos disponibles (personas, materiales y equipo) e investigar los métodos factibles bajo esas restricciones. El método que se considere más factible, después de varias evaluaciones, será el que se implemente.
- Se deben diseñar los métodos de seguimiento para verificar y evaluar si las acciones que se están ejecutando son efectivas o para incorporar los ajustes que sean necesarios.
- Se debe buscar un buen balance entre las metas y los recursos. Es contraproducente fijar unas metas inalcanzables por falta de recursos.
- Los recursos materiales son generalmente limitados, pero las capacidades humanas no lo son. Como el mejoramiento siempre es posible, se debe buscar constantemente el desarrollo de las capacidades de las personas.

10.5.4 Implementación de los planes. Para que los planes sean implementados en forma adecuada es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Asegurar que el departamento responsable de llevar a cabo las acciones sea totalmente consciente de la necesidad de éstas.
- Proporcionar la capacitación o entrenamiento necesarios para ejecutar las acciones.
- Asegurar la planeación de entrega de los recursos para el momento adecuado.

10.5.5 Diseño de nuevos servicios. En el transcurso del proceso de planificación del servicio, pueden detectarse necesidades que podrían ser abordadas por la empresa; no obstante el diseño de nuevos servicios a de tener las siguientes características:

- ✓ **Diferenciación del servicio.** Para cada segmento del mercado debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos los segmentos del mercado a los que se dirige la empresa.
- ✓ **Competitividad.** El diseño del servicio que se realice debe además de satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, garantizar la competitividad de la empresa de forma tal que pueda permanecer en el mercado.
- ✓ **Racionalidad.** Lograr satisfacer las necesidades de los clientes y mantenerse en el mercado debe hacerse sobre la base de una adecuada racionalidad en la utilización de los recursos y procesos.

✓ **Satisfacción del cliente.** Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio.

✓ **Procesos de control transparentes.** El funcionamiento del sistema logístico ha de ser como una caja negra para el cliente. La empresa debe lograr satisfacer las necesidades de sus clientes y realizar los controles de sus procesos sin necesidad de que estos últimos tengan influencia directa sobre el cliente.

✓ **Transparencia de la meta de servicio.** El cliente tiene derecho a conocer qué puede esperar del servicio brindado por la empresa, por ejemplo entrega del pedido en tres días, sin embargo tanto para el cliente como para quien apoya la prestación del servicio deben ser claras las metas del servicio. Si la meta de servicio no está clara el cliente puede conformar una idea falsa sobre el servicio. De igual forma se debe tener plena conciencia de cual es la meta de servicio a que puede comprometerse la empresa para no crear falsas expectativas en el cliente.

✓ **Personalización.** El servicio se brinda no a un cliente indistinto sino a una persona (o grupo) específico y como tal debe tratarse.

10.6 IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS PARA EL PSC

Ilustración 36. Valoración económica PSC

UNID.	ARTICULO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
2	Computadores	\$ 1.650.000	\$ 3.300.000
1	Impresora	\$ 270.000	\$ 270.000
2	Teléfonos de tono	\$ 50.000	\$ 100.000
2	Celulares (Plan Bolsa)	\$ 55.496	\$ 110.992
1	Impresora	\$ 270.000	\$ 270.000
1	Archivador	\$ 625.400	\$ 625.400
2	Grapadoras	\$ 7.900	\$ 15.800
2	Calculadoras	\$ 7.000	\$ 14.000
2	Perforadoras	\$ 8.500	\$ 17.000
	Útiles de escritorio (mensual)		\$ 50.000
	Papelería preimpresa (mensual)		\$ 50.000
TOTAL			\$ 4.823.192

Responsable de la gestión con sueldo \$1.200.000, auxiliar del área con sueldo \$600.000 (Estos sueldos son los utilizados en Cotrasur para este tipo de perfiles).

11 PRIMERA FASE DE IMPLEMENTACIÓN DEL PSC.

En el desarrollo metodológico se describe el proceso de implementación para el PSC, y en la declaración de los objetivos se delimita el desarrollo del presente trabajo, a una primera fase de implementación. A continuación presenta la documentación de esta fase de implementación.

11.1 PROCESO DE CAPACITACIÓN

El plan de servicio diseñado para Cotrasur cuenta con la gerencia del servicio como marco de referencia, por tanto, se hace necesario sensibilizar al personal corporativo hacia una cultura organizacional totalmente orientada al cliente.

Para este propósito fueron tenidos en cuenta los siguientes factores:

- Cómo han sido los procesos de capacitación en la empresa.
- Qué mecanismo se pueden utilizar para este proceso de capacitación.

El resultado obtenido es que por efecto de que el personal corporativo se encuentra distribuido en el país, a través de las agencias regionales, el medio más utilizado de sensibilización es el correo electrónico.

Pensando en nuevas posibilidades asequibles tanto para el personal administrativo (se encuentra en la administración central), como para el personal en las agencias regionales, y en concordancia con un mecanismo virtual de capacitación, se decidió la implementación de la plataforma virtual de capacitación Moodle, ofrecida sin costo alguno para la gestión de educación virtual.

Objetivo general:

- Dar a conocer la estrategia de servicio PSC a la empresa.

Objetivos específicos:

- Dar a conocer los detalles del PSC de la empresa.
- Promover una cultura organizacional orientada al cliente, por medio de la utilización de los diferentes recursos ofrecidos en la plataforma

Una vez descargado el software necesario se procedió a la organización de la sensibilización, que tiene como slogan “deja tu huella”.

La estrategia de servicio debe contar con la colaboración del personal corporativo, motivo por el cual fue diseñada una campaña que cuenta con el slogan “Deja tu huella” contando con las siguientes características:

- Qué puede hacer el personal desde el rol (puesto de trabajo) en el que se desempeña al interior de la organización, para aportar en la gestión de los clientes.
- No dejes pasar las oportunidades de mejora.

11.2 PUESTA EN MARCHA DE FORMATOS

Con el propósito de capturar información necesaria en para el mantenimiento de los indicadores de gestión, fueron diseñados y puestos en marcha los formatos:

- Calificación del servicio prestado.
- Quejas y reclamos (Agencias regionales).
- Quejas y reclamos (Administración central).
- Resumen QR (Quejas y reclamos).
- Reporte de caso.

La descripción de cada uno de estos formatos se encuentra en el numeral 10.5.2.

11.3 PUESTA EN MARCHA DE PROCEDIMIENTOS

Lo que se buscó con los procedimientos, fue organizar y documentar el desarrollo de actividades propias del área. Algunos procedimientos ya eran ejecutados, sin embargo los nuevos procedimientos implementados fueron:

- Anotación de caso.
- Mejoramiento de los procedimientos.

11.4 PUESTA EN MARCHA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Una vez diseñados y aprobados los indicadores de gestión propuestos para el área, su aplicabilidad depende del ingreso de la información pertinente a cada uno de ellos.

11.5 CENTRALIZACIÓN DE INFORMACIÓN

La gestión del cliente requiere de respuestas oportunas, por lo que se hace necesaria de eliminación de las causas de demoras en respuestas a las inquietudes e inconformidades de los clientes. A continuación se presentan las actividades emprendidas para las centralización de las quejas y reclamos de los clientes.

11.5.1 Creación de mecanismos para centralización. A continuación se hace una presentación de los mecanismos diseñados.

✓ **Correo electrónico.** Cómo mecanismo para centralizar inconformidades, sugerencias e inquietudes de los clientes, y a través del cual a partir de la administración central, se pueda efectuar comunicación con el cliente bajo el nombre de atención al cliente. El correo creado es servicioalcliente@cotrasur.com.

✓ **Formatos para el área.**

- Formato calificación del servicio.
- Formato quejas y reclamos admón. central.
- Formato quejas y reclamos agencias regionales.
- Formato resumen QR.
- Formato reporte de caso.

No obstante estos mecanismos, en el Web Site de la empresa, los clientes y terceros cuentan con la posibilidad de comunicarse a manera de mensaje electrónico, con el personal de nivel directivo y operativo de Cotrasur, dentro de los que se encuentra el personal de servicio al cliente.

En el mismo sentido, fue establecida la información de contacto con la que los clientes de Cotrasur pueden recibir atención especial, contando para ello con los siguientes medios de comunicación:

- Correo electrónico.
- Teléfono fijo.
- Teléfono celular.
- Telefax.

Esta información se encuentra disponible en la página principal del Web Site de la empresa.

11.5.2 Acercamiento al cliente. Generalmente el cliente de Cotrasur ha desarrollado comunicación con las agencias regionales, sin tener contacto con la administración central, esto ha traído como consecuencia demoras en respuesta a las necesidades de los clientes a causa de falencias en el servicio prestado a partir de las agencias regionales. Es por esto que con el propósito de conocer las

inquietudes, sugerencias e inconformidades de los clientes se diseñaron los mecanismos del numeral anterior, y desarrollaron las siguientes actividades:

✓ **Envío de cartas.** Este envío fue hecho a los clientes que se sobresalieron en cuanto a frecuencia de utilización del servicio y valor de facturación. La carta se encuentra disponible en el anexo H, y en ella se dio a conocer logros alcanzados por Cotrasur, y se puso a disposición la información de contacto para la atención de los clientes. En el mismo sentido, fueron enviadas éstas cartas a los clientes de la agencia regional Floridablanca, como prueba piloto del proceso de centralización de inquietudes, sugerencias e inconformidades de los clientes, y en general para conocer la percepción que el cliente tiene del servicio prestado por Cotrasur.

✓ **Envío de correos electrónicos.** A partir del correo electrónico creado para la atención del cliente, fue enviada la información contenida en las cartas que se acababan de mencionar, a la base de clientes de la que se encontraba disponible información de correo electrónico.

11.6 EVALUACIÓN DEL PROCESO IMPLEMENTACIÓN

Después del trabajo realizado con el propósito de implementar la primera fase del plan de servicio diseñado, se observan las siguientes características:

- Acerca del proceso de capacitación:
 - La empresa cuenta con una plataforma virtual de capacitación.
 - La empresa puede llevar a cabo la gestión de su cliente interno, por medio de la plataforma de capacitación.
- Acerca de los formatos implementados:

- El personal no tiene una cultura de reporte de caso, sin embargo este formato fue implementado, permitiendo lapsos en los tiempos de entrega al área de servicio al cliente de la administración central.
- Acerca de los procedimientos implementados:
 - Falta sensibilización en cuanto a una cultura organizacional orientada al cliente,
- Acerca de los indicadores de gestión implementados:
 - La empresa puede ubicar el nivel de satisfacción obtenido de la tabulación de las encuestas realizadas a su cliente interno y a su cliente externo.
 - Los indicadores de gestión llevados por la administración central son aplicados a la gestión del cliente.
 - Los indicadores: Servicios prestados a conformidad, servicios prestados a tiempo, quejas y reclamos atendidos, y estado de la mercancía no es posible calcularlo, hasta no contar con una completa centralización de la información, aspecto que requiere de sensibilización hacia el personal corporativo, y hacia los clientes.
 - La empresa cuenta con una ficha técnica para cada uno de los indicadores de gestión, no solo para el área, sino para toda la gestión de la empresa.
- Acerca de la centralización de inconvenientes:
 - El área de gestión del cliente en la administración central emprendió sin ningún inconveniente el proceso de registro de quejas y reclamos tanto directos como los de procedencia de agencias regionales.
 - La empresa cuenta con una base de clientes destacados por su frecuencia de utilización del servicio, y su monto en facturación.
 - Los principales clientes cuentan con la información de contacto para la gestión de sus quejas y reclamos.

- Es necesario un mayor periodo de sensibilización, pues la gestión desarrolladas en las agencias regionales, requiere de acomodación

12 ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL CLIENTE.

Las características mencionadas en el diagnóstico interno, al respecto de la prestación del servicio realizada por Cotrasur, no pueden garantizar el cumplimiento de los objetivos del presente Plan de Servicio al Cliente, pues requiere un responsable de la gestión, que permita a la empresa contar con información actualizada de los procesos relacionados con los clientes.

Por otro lado, los clientes que no se sienten satisfechos buscan maneras de satisfacer sus necesidades, y particularmente en el mercado al que se dirige Cotrasur, se encuentra una variedad de competidores, que van desde pequeñas empresas quizás sin mucha experiencia, hasta grandes empresas catalogadas como operadores logísticos a nivel Internacional.

A partir de estas consideraciones, a continuación se presentan estrategias que apuntan al mejoramiento de la calidad de los servicios prestados por Cotrasur.

12.1 MECANISMOS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL SERVICIO

Es necesario establecer mecanismos que le permitan a la empresa identificar el nivel de servicio percibido por sus clientes. A continuación se presentan los mecanismos a utilizar en la gestión del Plan de Servicio al cliente.

Encuesta de satisfacción al cliente

La empresa puede repetir anualmente el proceso de encuesta desarrollado para conocer el nivel de satisfacción del cliente. El proceso se encuentra documentado y básicamente se requiere determinar el tamaño de muestra representativa, de acuerdo a la formula estadística. La tabulación puede ser

asignada a la ponderación diseñada, para obtener el nivel de satisfacción del cliente, de acuerdo al indicador correspondiente.

Cliente ficticio.

Con el propósito de conocer aspectos de la prestación del servicio realizada desde las agencias regionales, se pueden hacer visitas, llamadas telefónicas, solicitudes electrónicas del servicio. De esta manera puede conocerse el comportamiento de los empleados con los clientes.

El cliente ficticio, puede ser personal corporativo, o personal especialmente contratado para ello, y deberá dar un reporte completo a la dirección sobre la forma en que fueron atendidos por el personal encargado de la atención a los clientes.

Auditoria del servicio

Éste mecanismo tiene como finalidad por medio de llamadas telefónicas de seguimiento, comprobar con el cliente, si el servicio fue el adecuado a su percepción de buen servicio.

El siguiente es un planteamiento metodológico para desarrollarla:

- Determinar el promedio de despachos mensuales.
- Determinación de una muestra representativa de acuerdo al promedio mensual de despachos.
- Repartir el número obtenido en la muestra calculada anteriormente, por semana y posteriormente por día.
- Efectuar las llamadas diarias a los clientes, de acuerdo a una selección aleatoria de los mismos.
- Hacer las anotaciones de caso correspondientes.

12.2 DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE

Para que Cotrasur desarrolle una actividad comercial productiva, que responda a las características del mercado con un nivel competitivo de satisfacción del cliente, fue diseñada una estructura administrativa y operativa. Sobre dicha estructura es que se propone el establecimiento de un departamento de mercadeo y servicio al cliente para Cotrasur.

12.2.1 Definición y objeto. El departamento de mercadeo y servicio al cliente sería la dependencia encargada de determinar el grado de satisfacción del cliente, poniendo en práctica una serie de actividades para alcanzar los objetivos propuestos para el mejoramiento del servicio que presta la cooperativa, y llevar una gestión organizada del área.

En el contexto organizacional, el departamento de mercadeo y Servicio al Cliente es el puente de comunicación entre los clientes y la empresa, y es el responsable de la creación de una cultura organizacional orientada al cliente, vinculando a todo el recurso humano en los objetivos propuestos.

12.2.2 Ubicación en el contexto organizacional. El departamento de mercadeo y Servicio al Cliente de Cotrasur, se encontraría ubicado en la estructura organizacional de la empresa de la siguiente manera:

El departamento de mercados y servicio al cliente se encontraba en la misma posición funcional que las siguientes dependencias:

- Departamento de Sistemas Despachador
- Departamento de Contabilidad Auxiliar de Cartera Aux Despachos
- Departamento de Tesorería Scr Tesorería
- Departamento de Recurso Humano y Mejoramiento Continuo Servicios Generales
- Departamento de Control Interno Vigilantes
- Departamento de Seguridad Escoltas

Las relaciones del Dpto., con otras dependencias, los procedimientos internos de la cooperativa, la coordinación de capacitaciones, proveeduría, presupuesto y administración en general, pueden afectar el cumplimiento de los objetivos propuestos para el Departamento de Mercadeo y Servicio al Cliente.

Con el propósito de dejar clara la relación del departamento de mercadeo y servicio al cliente con los otros departamentos, a continuación se presenta una breve descripción para cada uno.

✓ **Con el departamento de sistemas.** Éste es el encargado de mantener e implementar los sistemas de Información para que el departamento de mercadeo y servicio al cliente cumpla con el objetivo de tener una base de datos de clientes actualizada, realizar diferentes tipos de búsquedas, administrar quejas, reclamos y sugerencias por medio de la página web de la empresa.

✓ **Con el Departamento de Contabilidad.** Éste será el Dpto. encargado del análisis del presupuesto para el Dpto. de mercadeo y servicio al cliente.

✓ **Con el Dpto. de Tesorería.** De éste Dpto. depende el buen funcionamiento de los pagos a los empleados y socios de la cooperativa, por lo que de su desempeño dependen las quejas y reclamos por este aspecto, los cuales deben ser atendidos por el departamento de mercadeo y servicio al cliente en lo relacionado con los socios.

✓ **Con el departamento de recurso humano y mejoramiento continuo.** Éste es el encargado de contratar el personal idóneo para que lleve a cabo la labor del departamento de mercadeo y servicio al cliente, al igual que el resto de áreas de la empresa; además de mantener un ambiente armónico entre las diferentes dependencias, llevar a cabo la evaluación de desempeño a los empleados, y también controlar todo lo relacionado a las certificaciones (BASC e ISO

9001:2000) de la organización, por lo cual puede contribuir al mejoramiento continuo de los procesos de servicio al cliente.

✓ **Con el Dpto. de Control interno.** Dpto. encargado de manejar todo lo relacionado con suministros, los cuales son de gran utilidad para cumplir con los objetivos planteados por el departamento de mercadeo y servicio al cliente.

✓ **Con el Dpto. de Seguridad.** Que es el encargado de monitorear el estado de la carga en el momento de ser transportada, y no sólo de la mercancía sino también de los camiones y conductores para brindar seguridad al cliente. Éste departamento deberá entregar reportes de su gestión al departamento de mercadeo y servicio al cliente, en caso de queja o reclamo por parte de los clientes, o en caso de auditoria para el mejoramiento de los procesos.

12.2.4 Estructura administrativa del departamento. El departamento de mercadeo y Servicio al Cliente de Cotrasur, contará con una estructura administrativa adjunta a la estructura y organización con que ya cuenta la cooperativa.

12.2.5 Personal. El departamento de Mercadeo y Servicio al Cliente de Cotrasur se encontrara inicialmente constituido por las siguientes personas:

- Jefe de Departamento
- Auxiliar de mercadeo y servicio al cliente

Es necesario que este personal sea competente, proactivo, y dispuesto a crecer en la medida en que su gestión permite el mejoramiento de la empresa.

Para el personal seleccionado se estableció el perfil, de acuerdo al modelo establecido para el perfil de cargos de la empresa. En el anexo F, se encuentra el perfil de cargo para el personal propuesto anteriormente.

Cabe anotar que los anteriores cargos se hacen necesarios teniendo en cuenta las características del mercado actual y pueden presentarse variaciones dependiendo del desarrollo de nuevas actividades comerciales que favorezcan el ingreso o salida de personal.

12.2.6 Funciones del departamento. Con el fin de establecer una evaluación de la gestión realizada en el departamento, a continuación se presentan sus funciones específicas:

- Establecer un diagnóstico interno y un análisis externo actualizados.
- Administrar una base de datos actualizada para el cliente interno y el externo.
- Monitoreo de los procesos internos para verificar el cumplimiento de los aspectos relacionados con la prestación del servicio.
- Desarrollo de estrategias de mejoramiento del área (minimización del tiempo de servicio).
- Desarrollo de estrategias de fidelización y penetración en el mercado.
- Desarrollo de estrategias de mercadeo que conlleven al mejoramiento de objetivos de ventas.
- Diseñar, ejecutar y controlar objetivos con metas alcanzables que permitan la obtención de recursos financieros con la finalidad de mantener una rentabilidad estable para el departamento de mercadeo.
- Entregar reportes de actividades, a la gerencia general especificando estrategias ejecutadas y logro de objetivos de mercadeo.

- Diseñar el plan de mercadeo anual, con sus respectivas proyecciones de ventas, presupuesto y cronograma de trabajo para las etapas subsiguientes.
- supervisión y control de las actividades programadas para el personal del departamento.
- Establecer estrategias que se vean reflejadas en buenos resultados de la gestión del departamento.

12.2.7 Requerimientos para el montaje e iniciación de operaciones. Para el correcto funcionamiento inicial del departamento de mercadeo y servicio al cliente, se hace necesario contar con los siguientes equipos e inmuebles.

✓ **Inmuebles.** Para el comienzo de operaciones del departamento de mercadeo se hace necesario contar con una oficina preferiblemente ubicada en la sede principal de COTRASUR Calle 200 N° 21 – 73 Anillo Vial Florida blanca.

✓ **Equipo.** Oficina dotada con:

- 2 módulos de escritorio
- 2 computadores
- 1 Impresora
- 2 celulares
- 2 teléfonos fijos con extensión
- Archivador
- Implementos de papelería

12.2.8 Valoración económica.

Cuadro 29. Valoración económica del Dpto. de mercadeo y servicio al cliente

UNID.	ARTICULO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
2	Computadores	\$ 1.650.000	\$ 3.300.000
1	Impresora	\$ 270.000	\$ 270.000
2	Teléfonos de tono	\$ 50.000	\$ 100.000
2	Celulares (Plan Bolsa)	\$ 55.496	\$ 110.992
1	Impresora	\$ 270.000	\$ 270.000
1	Archivador	\$ 625.400	\$ 625.400
2	Grapadoras	\$ 7.900	\$ 15.800
2	Calculadoras	\$ 7.000	\$ 14.000
2	Perforadoras	\$ 8.500	\$ 17.000
	Útiles de escritorio (mensual)		\$ 50.000
	Papelería preimpresa (mensual)		\$ 50.000
TOTAL			\$ 4.823.192

Un Jefe de departamento con sueldo \$ 1.200.000, y un auxiliar de departamento con sueldo \$ 600.000 (Estos sueldos son tomados de acuerdo al nivel de sueldos utilizado para este tipo de cargos en Cotrasur).

12.3 PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

Actualmente la empresa sólo se comunica con los clientes para determinar las necesidades de flota para el transporte de sus mercancías, sin embargo, esa es una labor también realizada por la competencia, por lo que en ese aspecto no hay diferenciación entre la prestación del servicio realizada por Cotrasur y la realizada por otras empresas. Si Cotrasur no desea ser visto como una empresa más que efectúa las operaciones relacionadas con el transporte de mercancías, debe ir más allá en la relación con sus clientes, dependiendo de éste avance con los clientes, se empieza a notar diferenciación entre los servicios prestados por la empresa y los prestados por la competencia.

En este contexto, la comunicación que se haga con los clientes para conocer aspectos que van más allá de un conocimiento sobre la disponibilidad de flota, permitirá que más que una empresa transportadora, Cotrasur sea reconocida como un aliado logístico que se preocupa por las entregas a tiempo y el buen estado de la mercancía de sus clientes, y que es flexible dependiendo de las necesidades individuales que se presentan por las características propias del manejo de cada cliente.

Esta comunicación puede llevarse a cabo por medio de llamadas telefónicas, correos electrónicos y cartas, entre otros que permitan: la comunicación de las novedades de Cotrasur, conocer inquietudes de los clientes, enviar información relacionada con el transporte de la mercancía, etc. Con este tipo de acciones se dará a entender a los clientes lo importantes que son para la empresa. Esta permanente comunicación parte de una base de datos actualizada de los clientes para no causar molestias a los mismos y dar a entender que hay un interés por permanecer en contacto con ellos, para el beneficio de la operación logística.

12.4 ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

A continuación se presentan recomendación para la implementación de estrategias del marketing.

12.4.1 Estrategias de precio.

Objetivo: Ofrecer el mejor precio en base a la relación costo – beneficio.

Estrategia:

- Establecer precios de acuerdo al comportamiento de la competencia.
- Estandarizar la fijación de los precios.

- Mantener una política de estacionalidad en los precios.
- Realizar un estudio para determinar los precios en función de los kilómetros recorridos, tipo de carga, peso de la carga, entre otras variables.

12.4.2 Estrategias de comunicación.

✓ Incremento en ventas.

Objetivo: Incrementar el número de clientes.

Estrategia:

- Implantar sistemas de mercadeo y ventas basados en la utilización de base de datos de los clientes de la compañía y de los clientes del segmento de interés.

✓ Publicidad.

Objetivo: Captar la atención del mercado para crear un posicionamiento de la marca.

Estrategia:

- Utilizar la información de la base de datos con el propósito de crear un canal permanente de comunicación con los clientes para lograr un alto nivel de recordación y conocimiento.
- Elaboración de material publicitario (brochure) para hacerlo llegar a los clientes.

12.4.3 Estrategias de producto.

Objetivo: Posicionar los servicio ofrecidos por COTRASUR.

- Buscar posicionamiento de la empresa basado en servicios competitivos, que siguen las características de la política planteada para el diseño de nuevos servicios.
- Estandarizar la prestación del servicio en todas las agencias a nivel nacional para que la empresa sea reconocida como organizada y con altos niveles de calidad en la prestación del servicio.

12.4.4 Estrategias de distribución.

Objetivo: Garantizar la prestación del servicio.

- Establecer alianzas estratégicas con una base de empresas transportadoras que puedan garantizar como mínimo el mismo nivel de servicio que Cotrasur ofrece a sus clientes, frente a una no disponibilidad de flota para los requerimientos de estos.
- Establecer contacto con clientes de los diferentes sectores de la industria, en procura de un nivel de operación constante durante el año.

13 RESULTADOS ESPERADOS.

Contar con mejor servicio a partir de la mejora sostenible en la calidad, genera beneficios para la empresa. A continuación se describen algunos de ellos.

1. Aumento de lealtad de los clientes, consumidores y usuarios del servicio, con la empresa.
2. Mejor reputación e imagen de la empresa.
3. Mayores ventas e incremento de la rentabilidad, a causa de clientes satisfechos, aspecto que genera ventas más altas e individuales por cliente, consumidor o usuario. Este hecho se evidencia de acuerdo a las investigaciones de la consultora norteamericana, Bain Company, que afirma que “las empresas pueden incrementar sus utilidades en más del 25% reteniendo solo el 5% de sus clientes actuales. Esa misma empresa señala que el aumento en retención de 2% de los clientes, tiene efectos similares a la reducción del 10% en los costos”.³⁷
4. Mayor frecuencia de venta o de negocios con un mismo cliente, consumidor o usuario.
5. Incremento en la base de clientes de la empresa, como resultado de los argumentos de los clientes satisfechos, y la comunicación boca-boca.
6. Mayor porcentaje de participación en el mercado.
7. Menores egresos por actividades en marketing.

³⁷ <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/como-medir-la-satisfaccion-del-cliente.htm>

8. Diferenciación entre la empresa y su competencia, a causa de la percepción del cliente acerca del servicio, pudiendo reconocerlo como diferente e inclusive, como único.
9. Disminución de quejas y reclamos, lo que trae como resultado una disminución en los gastos generados en su gestión.
10. Mejor clima laboral, a causa de una gestión organizada, disminuyendo las quejas y rotación del personal, alcanzando mayor productividad.³⁸

³⁸ http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/beneficios_atencion_cliente.msp [citado en 13 de abril de 2007]

14 LIMITACIONES Y ADVERTENCIAS.

Este trabajo de grado arroja información relacionada con el comportamiento del mercado de carga masiva, por lo que se encuentra sujeta a variables que cambian en el tiempo y que requieren de un continuo monitoreo para evitar errores en el manejo de la información; por consiguiente, la dirección debe dar por hecho que no debe apoyarse excesivamente en los resultados.

De otro lado, la información corresponde única y exclusivamente a los clientes, analizados desde dos componentes: el cliente interno (Asociados Cotrasur) y el cliente externo (Empresas que han utilizado los servicios de transporte ofrecidos por Cotrasur), por esta razón no ha de usarse para fines fuera del contexto del estudio.

El estudio, fue realizado en las oficinas principales de Cotrasur, a los asociados y clientes que han utilizado los servicio de Cotrasur en el ámbito nacional, por consiguiente la información que éste contiene, es verídica y eficaz en esta población; motivo por el cuál no deberá proyectarse a poblaciones no estudiadas.

El proceso llevado a cabo debe ser recurrente con el propósito de analizar tendencias, la efectividad de los procesos anteriores, y efectuar acciones de mejora.

En la realización de este proyecto se presentaron algunos inconvenientes que dejaron ver dificultades al momento de emprender acciones para cumplir a cabalidad con los objetivos planteados. Quizás el principal obstáculo fue la falta de disposición del personal para proveer información necesaria, relacionada con el comportamiento de los clientes, como fue el caso del envío a la administración central, de las quejas y reclamos recibidos en las agencias regionales.

La falta de recursos como computadores y acceso a Internet en el momento oportuno, fueron aspectos que también demoraron la realización de algunas actividades del proyecto,

La falta de comunicación al interior de la empresa fue evidente en el momento de la realización del proyecto, pues no existía una completa conciencia del trabajo que se estaba desarrollando, por lo cuál cabe resaltar la falta de colaboración en cuanto a la información solicitada, pues no se prestó la atención necesaria en el momento oportuno.

La duración de realización del presente trabajo y la inestabilidad del calendario académico, hacen que no toda la información contenida en el, se encuentre actualizada a la fecha de entrega.

También la falta de información disponible para los indicadores de gestión es un inconveniente para determinar el actual nivel de servicio.

No obstante estas limitaciones y advertencias, el estudio realizado tiene un nivel de confianza que le permite ser apoyo a la dirección para la toma de decisiones, y establecimiento de estrategias.

15 CONCLUSIONES.

15.1 GENERALES

- Esta es una posibilidad de crecimiento para la empresa, pero debe tener en cuenta que no es la única entidad transportadora interesada en crecer en el mercado. Por tal motivo, debe emprender rápidamente todas las acciones de mejora que considere necesarias y enfocar esfuerzos para aprovechar las oportunidades presentes en este segmento del mercado.
- Los clientes que han dejado de solicitar los servicios de COTRASUR, lo han hecho porque la competencia les ofrece un amplio portafolio de servicios y mayor calidad en los mismos.
- Los asociados de la cooperativa se quejan de la falta de carga para sus vehículos y por otro lado el cliente externo esta inconforme con la falta de disponibilidad de flota.
- Se detectó inconformidad con el sistema de seguridad que ofrece la empresa para los vehículos de los asociados.
- El presente plan de servicio al cliente entra a formar parte de los procesos de mejoramiento continuo de COTRASUR, pues a partir de su implementación se pueden hacer notorias las falencias que no se contemplaron para el diseño del mismo, teniendo en cuenta aspectos como el tiempo para la realización del plan y la falta de colaboración oportuna.

- Este proceso es un paso importante que da la empresa en pro del mejoramiento del nivel de servicio ofrecido a los clientes y la coloca en una posición más competitiva para la toma de decisiones.
- Para obtener buenos resultados de este plan de servicio al cliente es necesario el respaldo de la alta gerencia para que las funciones asignadas al personal de las agencias regionales sean ejecutadas efectivamente, de lo contrario pueden presentarse inconvenientes que podrían disminuir la eficacia del plan.
- Puede afirmarse que la atención al cliente a través de un departamento propio es una potente y útil herramienta estratégica del marketing ya que actúa como dispositivo de control, recopilador y a su vez difusor de información tanto a la empresa como al cliente, contribuye a realizar las previsiones de venta e interviene en el control y seguimiento de la red de ventas.³⁹
- La empresa cuenta con procedimientos e instructivos actualizados para la gestión del área, permitiéndole conocer aquellas actividades que agregan valor y aquellas que no agregando valor, son necesarias, lo que resulta positivo en el contexto del mejoramiento continuo.
- Las políticas diseñadas para el área, le permitirán a la empresa emprender estrategias de manera ordenada y controlada en el área, pero su efectividad se extiende a otras áreas de la empresa.
- Cotrasur cuenta con 6 indicadores para la gestión del área, como mecanismos de evaluación respecto de la calidad del servicio.
- Se han planteados estrategias dirigidas a diferentes aspectos del área, de manera que se encuentran estrategias relacionadas con el precio, la

³⁹ <http://www.marketing-xxi.com/departamento-de-atencion-al-cliente-104.htm> [citado el 10 de abril de 2007] en línea

promoción, y distribución del servicio, todas éstas apuntando a un mejoramiento de la prestación del servicio con el propósito de ofrecer un nivel de servicio estable, para la satisfacción del cliente.

- Acerca de los recursos necesarios para implementar el PSC, su implementación equivale a una reducción en la gestión de quejas y reclamos, pérdida de clientes, y en general costos de la no calidad en el servicio.
- Acerca de la implementación de la primera fase del plan de servicio diseñado, cabe mencionar que se requiere un mayor proceso de sensibilización con el propósito de alcanzar una cultura organizacional completamente orientada al cliente.

15.2 SOBRE EL CLIENTE INTERNO

- Si los socios están satisfechos ellos mismos pueden atraer mas asociados, pues dentro de los resultados se encontró que las referencias son el segundo factor influyente para la toma de esta decisión; esto hace necesario un nivel de servicio que administre las quejas y reclamos de manera oportuna garantizando la satisfacción de ellos.
- Se percibió una inconformidad por parte de los asociados respecto a los servicios que se les ofrece, pues no todos tienen las mismas condiciones de acceso y en ocasiones la prestación del servicio no ha sido la adecuada.

15.3 SOBRE EL CLIENTE EXTERNO

- La empresa cuenta con clientes que adquieren el servicio prestado por sus

características implícitas, siendo muy sensibles al precio debido a la sobreoferta del servicio; también cuenta clientes que lo hacen por la implementación de la Norma BASC, que los lleva a pensar en que la empresa ofrece seguridad, responsabilidad y seriedad para el transporte de sus mercancías, esto sin que un leve aumento en el valor del flete los afecte considerablemente.

- El hecho de que el 14% de los clientes que no se encuentren satisfechos con los servicios prestados por COTRASUR, permite ver que el mercado esta esperando más de la empresa en uno o varios de los aspectos relacionados con el servicio. No obstante este porcentaje, el 86% de los clientes continua contando con COTRASUR porque considera que es seguro, y presta un buen servicio, sin embargo, estos no son aspectos diferenciales en un mercado competitivo como el actual.
- Impulsar el uso de pagos en transferencia electrónica como herramienta practica y útil para el pago de las facturas de los clientes podría facilitar el manejo de las operaciones interna de la empresa, ya que el porcentaje de utilización es este sistema de pago es del 54%.
- Aprovechando que la confiabilidad ofrecida por COTRASUR fue la característica sobresaliente a partir de la percepción de la mayoría de los clientes con un 31%, podría hacerse una campaña que realce la importancia de la confiabilidad de los servicios ofrecidos por COTRASUR, como una herramienta para la consecución de metas, objetivos y demás aspiraciones de sus clientes.
- Las condiciones bajo las cuales se lleve a cabo la prestación del servicio por parte de COTRASUR, deben ser flexibles para que puedan ser la solución logística de sus clientes.

- La empresa cuenta ahora con información que le permite conocer el comportamiento del mercado, por lo que tiene herramientas de apoyo para brindar satisfacción a los clientes actuales y posibles clientes.

16 RECOMENDACIONES.

- Cotrasur no cuenta con una base de datos completamente actualizada, de manera que no los procesos de comunicación entre la administración central y los clientes, es lenta, debido a que se debe hacer una búsqueda de datos para ello. Esta es la razón por la cuál se requiere la asignación de personal dedicado exclusivamente a ésta labor, hasta lograr una base de datos completamente actualizada.
- Para tener un mayor conocimiento de los clientes, Cotrasur puede ingresar a su sistema de información la siguiente información por cliente:
 1. Nombre completo del cliente, con su respectiva abreviatura.
 2. Nit.
 3. Dirección domicilio principal así como de las diferentes sucursales.
 4. Contacto del representante legal con la siguiente información:
Teléfono fijo, teléfono celular, telefax, correo electrónico.
 5. Contacto para las áreas de logística carterá con la siguiente información: Cargo, teléfono fijo, teléfono celular, telefax, correo electrónico.
 6. Forma de pago
 7. Estado de la cuenta
 8. Frecuencia de utilización del servicio
 9. Orígenes de carga.
 10. Destinos para el envío de sus mercancías.
 11. Rutas que utiliza
 12. Tipo de servicios que utiliza relacionados con el transporte.

Contar con ésta información le permitirá a la empresa contar con precisión en los procesos de comunicación, y determinar el comportamiento del cliente. En el mismo sentido, en base a ésta información, la empresa podrá establecer estrategias que respondan a las necesidades de su base de clientes.

- El proceso de investigación de mercados permitió conocer la percepción de los asociados, y algunos de ellos se sienten aislados de la cooperativa y catalogados en importancia dependiendo de su nivel económico. Para esto la empresa puede hacer comunicaciones periódicas dependiendo de lo que estime pertinente.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Karl Albrecht, Lawrence J. La excelencia en el servicio. 3R Editores.
- ✓ Kart Albrecht, Ron Zemke. Gerencia del Servicio. Serie empresarial. Fondo editorial LEGIS.

Estos dos libros fueron tomados como referencia en el establecimiento del marco teórico del presente trabajo de grado. En ellos se habla de la prestación del servicio en las organizaciones, y de la gerencia del servicio como fuente de ventaja competitiva.

- ✓ Rincón OL, Ramírez E, Martínez G. Trabajo de Investigación: Estrategia para el mejoramiento del Servicio al Cliente de PAVCO S.A. en la zona oriente. Universidad Industrial de Santander; Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas; Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Bucaramanga; 2003.

Este trabajo de investigación resulta ser una referencia interesante, presenta la manera como se llevó a cabo el proceso de mejoramiento del servicio al cliente, destacando aspectos de análisis, útiles para el desarrollo de este trabajo de grado.

- ✓ ROGER D. BLACKWELL, PAUL W. MINIARD Y JAMES F. Engel. Comportamiento del consumidor, 9ª. Edición.

La información contenida en esta bibliografía fue tomada como referencia para establecer una documentación personal por parte del estudiante universitario.

- ✓ NARESH K. MALHOTRA. Investigación de Mercado, 4ª Edición; PEARSON EDUCACIÓN, México, 2004.

Esta bibliografía es tomada de referencia para estructurar de manera técnica aspectos relacionados con la investigación de mercados desarrollada en el presente trabajo de grado.

- ✓ CIRCULAR BASICA 2004

Este manual fue proporcionado por la empresa para establecer el marco legal del presente trabajo de grado.

- ✓ Página web del Ministerios de Trabajo y asuntos Sociales de España.
http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_450.htm.

Tomado como referencia del marco teórico del presente trabajo de grado.

- ✓ Glosario del sistema integrado de gestión de Cotrasur.

Tomado como referencia del glosario del presente trabajo de grado.

ANEXOS

ANEXO A. Formato encuestas

✓ Encuesta de satisfacción del asociado

Distinguido asociado; gracias por su tiempo. Pertenecemos al Departamento de Talento Humano y Mejoramiento Continuo de Cotrasur. Para nuestra Compañía en la búsqueda de la excelencia en nuestro servicio, son muy importantes sus respuestas y comentarios al siguiente cuestionario.

(Marque con una x la respuesta que considere)

1. ¿Cómo califica el servicio que presta Cotrasur a sus asociados?

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo

2. ¿Cree usted que Cotrasur esta preparado para enfrentar los cambios económicos y sociales del país? (Tales como el TLC)

- a. Si
- b. No
- b. No sabe

¿Por qué?

3. ¿Cuál del los siguientes servicios utiliza con mayor frecuencia?

- a. Administración de los vehículos. (Opciones de carga a nivel nacional)
- b. Previsión, recreación y servicios. (Sede recreacional, eventos recreativos)
- c. Promoción y asistencia técnica. (Educación, capacitación)
- d. Vigilancia y comunicaciones (C.I.O., parqueaderos, escoltaje)
- e. Todos.
- f. Ninguna.

4. ¿Cuál de las siguientes empresas considera usted que es la principal competencia de Cotrasur?

- a. COPETRAN.
- b. COLTANQUES.
- c. Transportes Sánchez Polo.
- d. Transportes Botero Soto.
- e. SERCAGA.
- f. Otros. ¿Cuál(es)? _____

5. ¿Qué lo motivo a ser asociado de Cotrasur?

- a. Rentabilidad ofrecida por Cotrasur.
- b. Tradición familiar.
- c. Referencias (Amigos, conocidos).
- d. La trayectoria de Cotrasur.
- e. Seguridad Social (Salud, Pensión, Riesgos Profesionales).
- f. Otra razón ¿Cuál? _____

6. ¿Cuál de las siguientes razones cree usted que lo motiva a permanecer en Cotrasur?

- a. Rentabilidad del sector transporte.
- b. Solidez de la empresa.
- c. Balance social.
- d. Imagen Institucional.
- e. Posibilidad de inversión de sus activos.
- f. La existencia del fondo de auxilio mutuo.
- g. Otra. ¿Cuál? _____

7. ¿Por qué motivos se retiraría usted de Cotrasur?

- a. Disminución de ingresos por fletes.
- b. Mejores oportunidades de inversión.
- c. Porcentajes de descuento.
- d. Motivos personales.
- e. Otra. ¿Cuál? _____

8. ¿Qué otro servicio le gustaría que le ofreciera Cotrasur?

9. ¿Considera importante los sistemas de gestión que posee la organización (BASC e ISO 9001)?

- a. Si
- b. No
- b. No sabe

¿Por qué?

Nombre del asociado

Fecha y Hora

✓ **Encuesta de satisfacción del cliente externo**

Nombre de la empresa: _____

Nombre del encuestado y cargo: _____

Fecha y Hora: _____ Correo: _____

Distinguido cliente; Gracias por su tiempo. Somos del Departamento de Mercadeo y Atención al Cliente de Cotrasur. Para nuestra Compañía en la búsqueda de la excelencia en nuestro servicio, son muy importantes sus respuestas y comentarios al siguiente cuestionario.

(Marque con una x la respuesta que Considere)

1. ¿Cómo califica el servicio prestado por Cotrasur?

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo

¿Por qué? (En caso de ser regular o malo)

2. ¿Se siente satisfecho con el servicio que le presta Cotrasur?

- a. Si
- b. No

¿Por qué?

3. ¿Sus mercancías llegan en excelentes condiciones?

- a. Si
- b. No

(Relacione el inconveniente que haya tenido)

4. Lo que más le gusta del servicio que le presta Cotrasur, es:

- a. Puntualidad en la entrega de la carga
- b. Confiabilidad
- c. Forma de pago
- d. Atención Oportuna a su requerimiento
- e. Disponibilidad de la flota para su requerimiento
- f. Otra. ¿Cuál? _____

5. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de Cotrasur?

- a. Diariamente
- b. Semanalmente
- c. Quincenalmente
- d. Mensualmente
- e. Otra ¿Cuál? _____

6. ¿Qué otro servicio le gustaría que prestara Cotrasur?
- a. Bodegaje
 - b. Semi-masivo y/o Paquetero
 - c. Agenciamiento Aduanal (SIA)
 - d. Transporte de líquidos
 - e. Otro. ¿Cuál? _____
7. ¿Ha tenido que presentar alguna queja o reclamo a la empresa?
- a. Si ¿Cuál? _____
 - b. No
8. ¿Qué mecanismo prefiere para presentar sus quejas y reclamos?
- a. Una línea gratuita de servicio al cliente 018000
 - b. Buzón de sugerencias (en cada agencia)
 - c. Página Web de la empresa
 - d. Otro. ¿Cuál? _____
9. ¿Es Cotrasur su primera opción en el momento de requerir el servicio de transporte de carga?
- a. SI.
 - b. No. ¿Cuál es? _____
¿Por qué? _____
10. Para su Compañía ¿cuál de las siguientes formas de pago de sus facturas sería la más cómoda y segura?
- a. Efectivo
 - b. Cheque
 - c. Transferencia electrónica
 - d. Otro ¿Cuál? _____

11. ¿Qué tan importante es para usted y para su compañía trabajar con una empresa reconocida y certificada a nivel nacional e internacional?

- a. Muy Importante
- b. Importante
- c. Poco Importante
- d. Nada Importante

12. ¿Qué sugiere para mejorar la calidad del servicio prestado por cotrasur?

ANEXO B. Ponderación encuestas

✓ **Ponderación encuesta de satisfacción del cliente externo.** A continuación se presenta un cuadro en el que se muestra el puntaje asignado tanto a las preguntas como a las respuestas de la encuesta realizada al cliente externo. La columna que se encuentra a la izquierda de la columna de preguntas, corresponde al puntaje asignado por pregunta (El máximo puntaje asignado es 10), y la columna que se encuentra a la izquierda de la columna de respuestas, corresponde al puntaje asignado por respuesta (El máximo puntaje asignado corresponde al puntaje de la pregunta).

Cuadro 30. Ponderación encuesta de satisfacción C.E.

PONDERACIÓN DE PREGUNTAS		PONDERACIÓN DE RESPUESTAS		Resultados de tabulación	Total
10	1. ¿Cómo califica el servicio prestado por Cotrasur?	10	a. Excelente	68	680
		5	b. Bueno	142	710
		2,5	c. Regular	9	22,5
		0	d. Malo	3	0
10	2. ¿Se siente satisfecho con el servicio que le presta Cotrasur?	10	a. Si	190	1900
		0	b. No	32	0
10	3. ¿Sus mercancías llegan en excelentes condiciones?	10	a. Si	196	1960
		0	b. No	26	0
10	4. Lo que más le gusta del servicio que le presta Cotrasur, es:	7	a. Puntualidad	38	266
		7	b. Confiabilidad	69	483
		7	c. Forma de pago	2	14
		10	d. Atención Oportuna	33	330
		7	e. Disponibilidad flota	25	175
		5	f. Otra	55	275
10	5. ¿Con qué frecuencia utiliza más los servicios de Cotrasur?	10	a. Diariamente	46	460
		7,5	b. Semanalmente	66	495
		5	c. Quincenalmente	28	140
		2,5	d. Mensualmente	39	97,5
		1	e. Otra	43	43
6	6. ¿Qué otro servicio le gustaría	6	a. Bodegaje	26	156

PONDERACIÓN DE PREGUNTAS		PONDERACIÓN DE RESPUESTAS		Resultados de tabulación	Total
	que prestara COTRASUR ?	6	b. Paquetero	55	330
		6	c. Agenciamiento aduanal	10	60
		6	d. Transporte Líquidos	5	30
		6	e. Otro	23	138
		0	f. Ninguno	103	0
10	7. ¿Ha tenido que presentar alguna queja o reclamo a la empresa?	0	a. Si	77	0
		10	b. No	145	1450
7	8. ¿Qué mecanismo prefiere para presentar sus quejas y reclamos?	7	a. Línea Gratuita	28	196
		7	b. Gerente Regional	158	1106
		7	c. Buzón	0	0
		7	d. Pág. Web	30	210
		3,5	e. Otro	6	21
10	9. ¿Es COTRASUR su primera opción en el momento de requerir el servicio de transporte de carga?	10	a. Si	131	1310
		0	b. No	91	0
7	10. Para su Compañía ¿cuál de las siguientes formas de pago de sus facturas sería la más cómoda y segura?	7	a. Efectivo	5	35
		7	b. Cheque	75	525
		7	c. Transferencia	119	833
		3,5	d. Otra	23	80,5
10	11. ¿Qué tan importante es para usted y para su compañía trabajar con una empresa reconocida y certificada a nivel nacional e internacional?	10	a. Muy Importante	178	1780
		7,5	b. Importante	41	307,5
		5	c. Poco Importante	3	15
		0	d. Nada Importante	0	0

Puntos máximos por encuesta: 100.

Número de encuestados: 222.

Máximo puntaje alcanzable en la ponderación total: $100 \times 222 = 22200 = 100\%$

Puntaje obtenido en ponderación: 16634 (Suma de valores de la columna total).

Resultado en porcentaje: $(16634 \times 100\% / 22200) \times 100 = 74.93\%$.

De acuerdo con estos datos, obtener el máximo nivel de satisfacción en las 222 encuestas aplicadas a los clientes, será igual a obtener 22200 puntos equivalentes a un 100% de aspectos positivos; el resultado obtenido después de la tabulación fue de 16634 puntos, que equivalen al 74.93% del máximo nivel alcanzable.

De acuerdo con el indicador establecido para la calificación en la encuesta de satisfacción del cliente, el cliente externo de Cotrasur se encuentra en un nivel mínimo de satisfacción.

✓ **Ponderación encuesta de satisfacción del asociado.** Ésta tabla está conformada con las mismas características que se describen para la tabla de ponderación de la encuesta de satisfacción del cliente externo.

Cuadro 31. Ponderación encuesta de satisfacción C.I.

PONDERACIÓN PARA LAS PREGUNTAS		PONDERACIÓN PARA LAS RESPUESTAS		Resultados de tabulación	Total
16	1. ¿Cómo califica el servicio que presta COTRASUR a sus asociados?	16	a. Excelente	27	432
		8	b. Bueno	94	752
		4	c. Regular	28	112
		0	d. Malo	3	0
13	2. ¿Cree usted que COTRASUR esta preparado para enfrentar los cambios económicos y sociales del país? (Tales como el TLC)	13	a. Si	84	1092
		0	b. No	54	0
		0	c. No Sabe	14	0
12	3. ¿Cuál de los siguientes servicios utiliza con mayor frecuencia?	6	a. Administración vehículos	69	414
		6	b. Recreación	9	54
		6	c. Promoción	7	42
		6	d. Vigilancia	27	162
		12	e. Todos	26	312
		0	f. Ninguno	14	0
10	4. ¿Cuál de las siguientes empresas considera usted que es la principal competencia de COTRASUR?	5	a. COPETTRAN	69	345
		5	b. COLTANQUES	21	105
		5	c. T. Sánchez Polo	20	100
		5	d. T. Botero Soto	4	20
		5	e. SERCARGA	1	5
		5	f. Todas	27	135
		0	g. No Sabe	8	0
		10	h. Ninguna	2	20
10	5. ¿Qué lo motivo a ser asociado de COTRASUR?	10	a. Rentabilidad	16	160
		10	b. Tradición	66	660

PONDERACIÓN PARA LAS PREGUNTAS		PONDERACIÓN PARA LAS RESPUESTAS		Resultados de tabulación	Total
		10	c. Referencias	19	190
		10	d. Trayectoria	17	170
		10	e. Seguridad social	11	110
		5	f. Otra	23	115
14	6. ¿Cuál de las siguientes razones cree usted que lo motiva a permanecer en COTRASUR?	14	a. Rentabilidad	15	210
		14	b. Solidez	18	252
		14	c. Balance social	6	84
		14	d. Imagen institucional	14	196
		14	e. Posibilidad Inversión	19	266
		14	f. Fondo auxilio mutuo	15	210
		7	g. Otra	65	455
12	7. ¿Por qué motivos se retiraría usted de COTRASUR?	6	a. Disminución ingresos	33	198
		6	b. Mejores oportunidades	23	138
		6	c. Porcentajes	6	36
		0	d. Motivos personales	35	0
		6	e. Otra	40	240
		12	f. No lo ha pensado	15	180
13	9. Considera importante los sistemas de gestión que posee la organización? (BASC e ISO 9001)	13	a. Si	130	1690
		0	b. No	7	0
		0	c. No Sabe	15	0

Puntos máximos por encuesta: 100.

Número de encuestados: 152.

Máximo puntaje alcanzable: $100 \times 152 = 15200 = 100\%$.

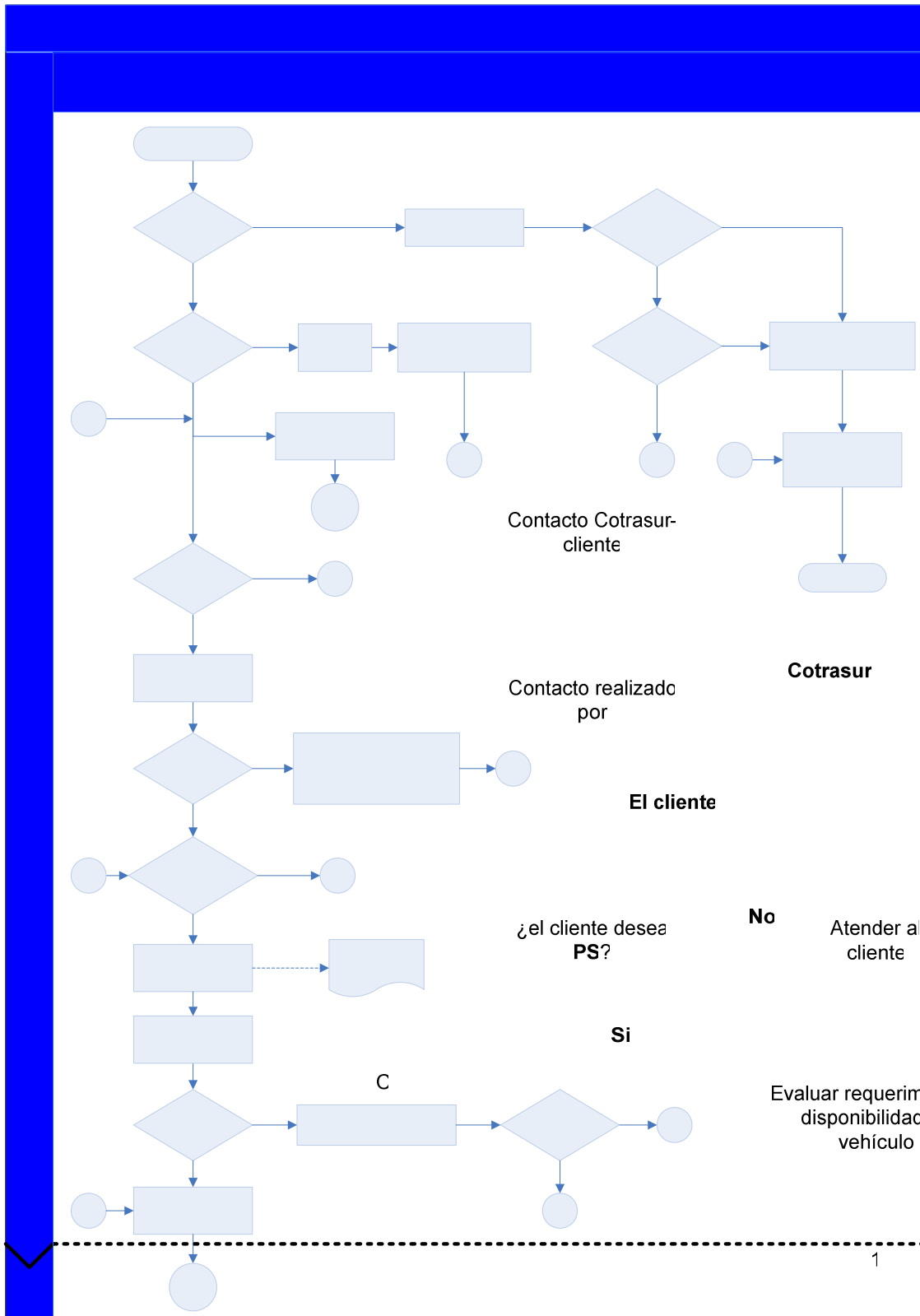
Puntaje obtenido en ponderación: 9662 (Suma de valores de la columna total).

Resultado en porcentaje: $(9662 \times 100\% / 15200) \times 100 = 63.57\%$.

De acuerdo con estos datos, obtener el máximo nivel de satisfacción en las 152 encuestas aplicadas a los asociados, será igual a obtener 15200 puntos equivalentes a un 100% de aspectos positivos; el resultado obtenido después de la tabulación fue de 9662 puntos, que equivalen al 63.57% del máximo nivel alcanzable.

De acuerdo con el indicador establecido para la calificación en la encuesta de satisfacción del cliente, los asociados de Cotrasur no alcanzan un nivel mínimo de satisfacción.

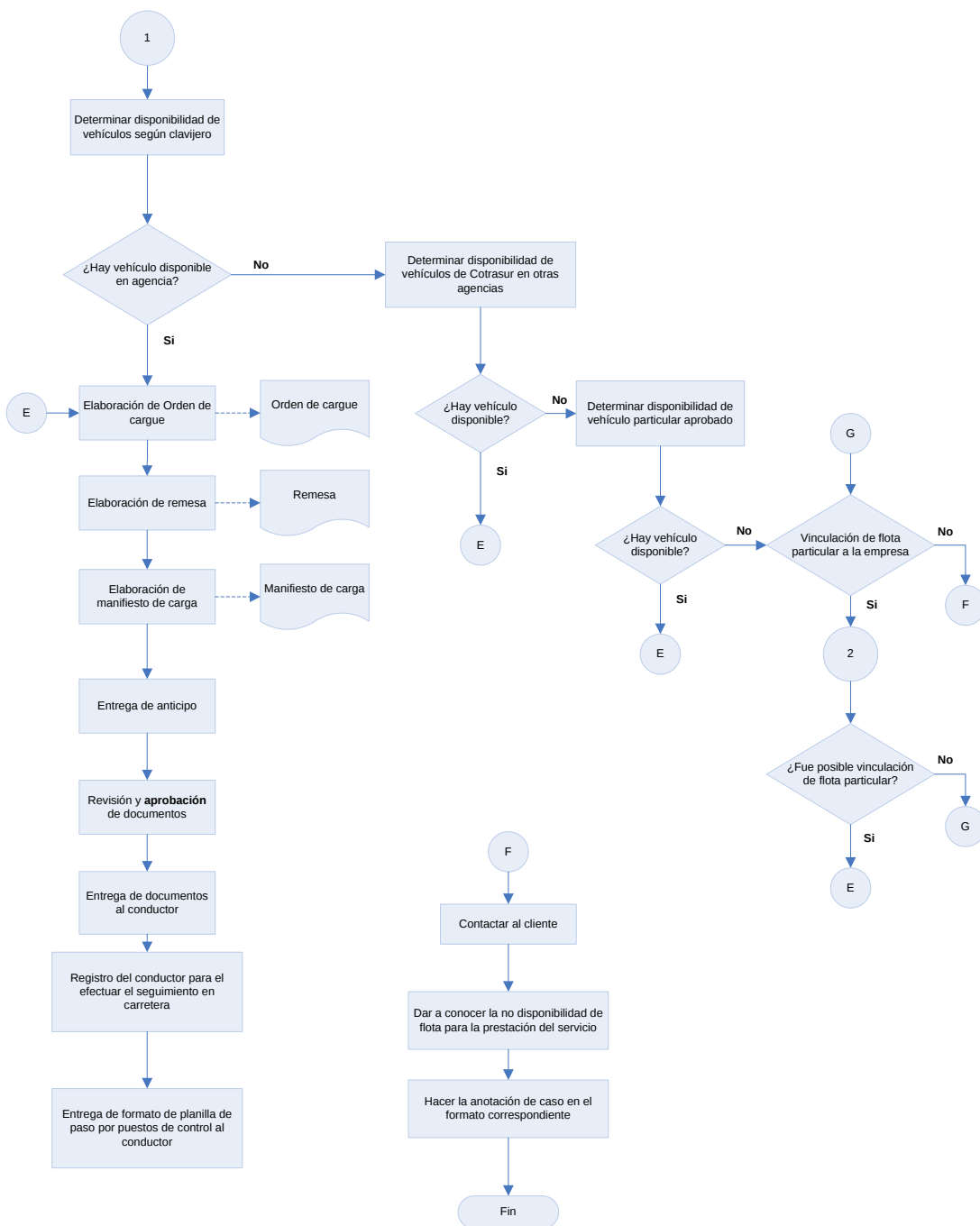
ANEXO C. Diagramas de flujo



Contacto con el cliente y despacho

Agencia Regional

Preparación de despacho de vehículos



Contacto con el cliente y despacho

Agencia Regional

Ingreso de flota particular al sistema



ANEXO D. Ficha técnica de indicadores para la gestión del cliente

Calificación en la encuesta de satisfacción del cliente					
Responsable:	La empresa.				
Usuarios:	Jefe de TH y MC, Gerente general.				
Objetivo					
Medir el grado de satisfacción del cliente frente al servicio recibido.					
Fórmula					
$\text{Indicador} = \frac{\text{Calificación obtenida en encuesta de satisfacción del cliente}}{\text{Calificación máxima en encuesta de satisfacción del cliente}} \times 100$					
Descripción de variables			Unidad de medida	Fuente de información	
Calificación obtenida en encuesta de satisfacción del cliente.			Cantidad	Tabulación encuestas de satisfacción del cliente.	
Calificación máxima en encuesta de satisfacción del cliente.			Cantidad	Formato de ponderación de la encuesta de satisfacción del cliente.	
Cobertura	Escala	Tendencia	Tipo	Frecuencia	
				RECOLECCIÓN	REVISIÓN
Gestión del cliente	Porcentaje	Creciente	Eficacia	Anual	Anual
Metas					
MÍNIMA:	80%	SATISFACTORIA:	85%	SOBRESALIENTE:	90%
Observaciones					
Se lleva un indicador nacional para el servicio prestado por COTRASUR.					

Servicios prestados a conformidad

Responsable Gerente Regional.

Usuarios Jefe de Mercadeo y Servicio al Cliente, Jefe de TH y MC.

Objetivo

Medir el cumplimiento de las especificaciones pactadas con los clientes.

Fórmula

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Despachos dentro de los términos establecidos en el período}}{\text{Total de despachos en el período}} \times 100$$

Descripción De Variables

Unidad de medida

Fuente de Información

Despachos dentro de los términos establecidos.

Cantidad

FORMATO – Calificación del servicio.

Total de despachos en el período.

Cantidad

Sistema de Información.

Cobertura

Escala

Tendencia

Tipo

Frecuencia

RECOLECCIÓN

REVISIÓN

Gestión del cliente

Porcentaje

Creciente

Eficacia

Por prestación de servicio

Mensual

Metas

MÍNIMA:

90%

SATISFACTORIA:

95%

SOBRESALIENTE:

100%

Observaciones

El resultado de este indicador depende de la gestión llevada a cabo por el Gerente regional en cuanto al manejo de las inconformidades de los clientes. Aquí se reflejan las inconformidades en uno o varios aspectos relacionados con el servicio. Este indicador se lleva por Agencia Regional para determinar las causas del incumplimiento.

Servicios prestados a tiempo

Responsable	Gerente Regional.
Usuarios	Jefe de Mercadeo y Servicio al Cliente, Jefe de TH y MC.
Objetivo	
Medir el cumplimiento de los tiempos de entrega pactados con los clientes.	
Fórmula	
$\text{Indicador} = \frac{\text{No. de servicios prestados a tiempo en el periodo}}{\text{Total de despachos en el periodo}} \times 100$	

Quejas y reclamos atendidos

Responsable	Gerente Regional, Jefe de Mercadeo y Servicio al Cliente.				
Usuarios	Jefe de Mercadeo y Servicio al Cliente, Jefe de TH y MC.				
Objetivo					
Busca medir la eficacia de respuesta a quejas y reclamos de los clientes.					
Fórmula					
$\text{Indicador} = \frac{\text{Quejas y reclamos atendidos en el periodo}}{\text{Total de quejas y reclamos recibidos en el periodo}} \times 100$					
Descripción de Variables			Unidad de medida	Fuente de Información	
Quejas y reclamos atendidos en el periodo.			Cantidad	FORMATO – Quejas y reclamos Agencia regional. Correo electrónico: servicioalcliente@cotrasur.com	
Total de quejas y reclamos recibidos en el periodo.			Cantidad	FORMATO – Calificación del servicio. FORMATO – Quejas y reclamos Agencia regional. Correo electrónico: servicioalcliente@cotrasur.com	
Cobertura	Escala	Tendencia	Tipo	Frecuencia	
				RECOLECCIÓN	REVISIÓN
Gestión del cliente	Porcentaje	Creciente	Eficacia	Por prestación de servicios	Mensual
Metas					
MÍNIMA:	90%	SATISFACTORIA:	95%	SOBRESALIENTE:	100%
Observaciones					
Se lleva un indicador por Agencia para determinar las causas de quejas y reclamos que surgen por la prestación del servicio en cada agencia.					

Faltante de mercancía					
Responsable	Gerente Regional.				
Usuarios	Jefe de Mercadeo y Servicio al Cliente, Jefe de TH y MC.				
Objetivo					
Determinar el porcentaje de despachos en los que se presentan faltantes de mercancía.					
Fórmula					
$Indicador = \frac{\text{Despachos con faltante de mercancía en el periodo}}{\text{Total de despachos en el periodo}} \times 100$					
Descripción de Variables			Unidad de medida	Fuente de Información	
Despachos con faltante de mercancía en el periodo.			Cantidad	FORMATO – Calificación del Servicio.	
				FORMATO – Quejas y reclamos Agencia regional.	
				Correo electrónico: servicioalcliente@cotrasur.com	
Total de despachos en el periodo.			Cantidad	Sistema de información.	
Cobertura	Escala	Tendencia	Tipo	Frecuencia	
				RECOLECCIÓN	REVISIÓN
Gestión del cliente	Porcentaje	Creciente	Eficacia	Semanal	Semanal
Metas					
MÍNIMA:	90%	SATISFACTORIA:	95%	SOBRESALIENTE:	100%
Observaciones					
Se lleva un indicador por Agencia Regional, para determinar las causas por las cuales se presenta el faltante de mercancía.					

Estado de la mercancía					
Responsable		Gerente Regional.			
Usuarios		Jefe de Mercadeo y Servicio al Cliente, Jefe de TH y MC.			
Objetivo					
Determinar el porcentaje de clientes que no reciben su mercancía en las condiciones entregadas a la cooperativa.					
Fórmula					
$\text{Indicador} = \frac{\text{Despachos con mercancía entregada al cliente en mal estado durante el período}}{\text{Total de despachos en el período}} \times 100$					
Descripción de Variables			Unidad de medida	Fuente de Información	
Despachos con mercancía entregada al cliente en mal estado durante el periodo.			Cantidad	FORMATO – Calificación del Servicio.	
				CUMPLIDO.	
Total de despachos en el periodo.			Cantidad	Sistema de información.	
Cobertura	Escala	Tendencia	Tipo	Frecuencia	
				RECOLECCIÓN	REVISIÓN
Gestión del cliente	Porcentaje	Creciente	Eficacia	Semanal	Semanal
Metas					
MÍNIMA:	90%	SATISFACTORIA:	95%	SOBRESALIENTE:	100%
Observaciones					
Se lleva un indicador por Agencia Regional, para determinar las causas por las cuales la mercancía no llega al cliente en las condiciones recibidas por COTRASUR.					

ANEXO E. Formatos para la gestión del cliente

FORMATO – Anotación de caso

Fecha de suceso:		Fecha de entrega:	
Nombre:			
Área:		Tel:	
Correo-e:		Cel:	

Caso

Descripción de caso

Plan de mejora

Observaciones
--- Espacio reservado para la administración central ---

FORMATO – Reporte de caso

Datos del caso

Entregado por:			
Responsable:			
Fecha de entrega:		Plazo de entrega:	
Fecha de recepción:		Plazo tomado:	

Caso

Respuesta inmediata

Plan de mejora

Observaciones

--- Espacio reservado para la administración central ---

FORMATO – Quejas y reclamos (Agencias regionales)

MES: _____

FECHA	CLIENTE	NOMBRE DE QUIEN INFORMA	DESCRIPCIÓN DE CASO

FORMATO – Quejas y reclamos (Administración central)

MES: _____

FECHA	CLIENTE	INFORMÓ	MEDIO PARA COMUNICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE CASO	RESPONSABLE	A.C.	
						Si	No

FORMATO – Resumen QR

[illegible]

FORMATO – Calificación del servicio

CALIFICACIÓN DEL SERVICIO PRESTADO		
Cliente:		
Califica:		
Aspecto		
Estado del Vehículo		
Conductor		
Atención recibida en agencia		
Estado de la mercancía		
Existencia de faltante		
Tiempos de servicio		
Observación:		

FORMATO – Novedades

Gerente Regional: _____ Fecha: _____
Sucursal: _____ Tel: _____
Correo-e: _____ Cel: _____

Aspectos de prestación del servicio

--

Clientes

--

Competencia

--

Proveedores de servicios

--

FORMATO – Control por encuestador

Encuestador: _____

Fecha Inicio: _____

Fecha Fin: _____

Fecha	Nombre del Cliente	Número marcado	Duración Intentos	Realizada		Observaciones
				Si	No	

Firma encuestador.

FORMATO – Control del grupo de encuestadores

Responsable del proceso: _____

Inicio del proceso: _____

Fin del proceso: _____

Encuestador	Número de encuestados	Tiempo empleado	Costo Promedio	Observaciones

ANEXO F. Perfiles de cargo

✓ Jefe de Departamento

CARGO: Jefe de Departamento.	DEPENDENCIA: Departamento de mercadeo y servicio al cliente.
SUPERIOR INMEDIATO: Gerente General.	
CARGOS SUBORDINADOS: Auxiliares de mercadeo y servicio al cliente.	

COMPETENCIAS

EDUCACION: Profesional en Ingeniería Industrial y/o en áreas relacionadas con mercadeo.	EXPERIENCIA: Mínimo dos años en cargos similares en empresas del sector.
FORMACION: Manejo de personal, Manejo de sistemas de información, conocimientos en gestión de clientes.	HABILIDADES: - Destreza Mental. - Toma de decisiones basada en datos. - Trabajo en equipo. - Liderazgo. - Facilidad de expresión. - Evaluación de soluciones. - Habilidades de negociación y servicio al cliente.

RESPONSABILIDADES

GENERAL:	Contribuir en forma activa en el logro de los objetivos trazados para el corto, mediano y largo plazo para el departamento, dirigiéndolo a un mayor nivel de efectividad y competitividad, velando por el óptimo funcionamiento del PSC.
-----------------	--

ESPECIFICAS:

- Atención y solución de quejas, reclamos y sugerencias de clientes.
- Elaboración de correo para clientes y agencias.
- Mantenimiento de una base de datos actualizada de clientes internos y externos.
- Realización de encuestas para medir el grado de satisfacción de los clientes
- Realización de estrategias de producto, precio, plaza y promoción.
- Análisis de las necesidades de publicidad de la organización, y de sus servicios.
- Realización de análisis de la competencia.
- Realización de estudios e investigaciones para conocer el mercado, así como el porcentaje de participación en el mismo.
- Identificación y localización de segmentos de mercados potenciales.
- Establecimiento de estrategias de fidelización de clientes.

RIESGOS PROFESIONALES:

Ergonómicos, desgaste mental considerable y alto grado de desgaste visual por exposición al equipo de cómputo asignado.

✓ **Auxiliar Departamento De Departamento**

CARGO: Auxiliar del departamento de mercadeo y servicio al cliente.	DEPENDENCIA: Departamento de mercadeo y servicio al cliente.
SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de mercadeo y servicio al cliente.	
CARGOS SUBORDINADOS: Ninguno.	

COMPETENCIAS

EDUCACION: Técnico o estudiante en áreas administrativas y/o de mercadeo.	EXPERIENCIA: Mínimo seis meses en cargos similares.
---	---

FORMACION: Conocimiento en manejo de clientes y de sistemas de información.	HABILIDADES: - Habilidades de servicio al cliente - Trabajo en equipo - Liderazgo - Trabajo bajo presión - Facilidad de expresión - Metódica - Responsable - Creativa
---	---

RESPONSABILIDADES

GENERAL:	Contribuir en forma activa en los logros trazados a corto, mediano y largo plazo por el departamento.
ESPECIFICAS: - Atención de quejas, sugerencias y reclamos de los clientes. - Revisión del correo electrónico del departamento. - Contribuir con la actualización de la base de datos de clientes internos y externos. - Aplicación de encuestas para medir el grado de satisfacción de los clientes. - Contribuir en la elaboración de análisis de la competencia.	

RIESGOS PROFESIONALES: Ergonómicos, Desgaste mental considerable y alto grado de desgaste visual por exposición al equipo de cómputo asignado.
--

ANEXO G. Generalidades sobre la principal competencia

Los transportadores informales, piratas, hacen parte de la principal competencia, sin embargo a continuación se muestran en cuanto al portafolio de servicio, fortalezas y debilidades detectadas en Transportes Sánchez Polo, Transportes Botero Soto, COPETTRAN, COLTANQUES y SERCARGA; empresas catalogadas por la Alta Dirección de Cotrasur, como principal competencia.

Transportes Sánchez Polo.

- **Fortalezas**

- Carga extra-dimensionada: cama bajas.
- Transporte de carga líquida.
- Empaque y embalaje de promociones.
- Inventarios, Cross Docking y distribución.
- Desarrollo logístico de clientes.
- Gestión integral de riesgos.
- Cuenta con filiales que permiten cubrir todas las actividades de la cadena.

- **Debilidad**

- No tiene certificado en la norma ISO 9001.

Transporte Botero Soto.

- **Fortalezas**

- Certificaciones obtenidas por calificadoras de riesgos, IQnet, GnP, y el Consejo Colombiano de seguridad.
- Servicio logístico de apoyo.

- Manejo integral de contenedores.

- **Debilidad**

- No tiene Certificado ISO 9001.

COPETRAN

- **Fortalezas**

- Tienen un gran reconocimiento de marca.
- Manejo de publicidad.
- Amplio portafolio de servicios: transporte de mensajería especializada, servicio nacional de envíos, servicio de transporte de pasajeros, transporte de líquidos, manejo de paquetería y contenedores.

- **Debilidad**

- No presta el servicio de transporte internacional.

COLTANQUES

- **Fortalezas**

- Cuentan con plataformas de Cross Docking para consolidar entregas pequeñas.
- Transporte de carga a granel sólidas y líquidas, botellero.
- Organización logística.
- Departamento de informática y comunicaciones.
- Permite el seguimiento de pedidos por la Web accediendo a través de una clave asignada a los clientes de la empresa.
- Administración y transporte de Contenedores.
- Cuenta con línea gratuita de servicio al cliente 01-8000-11-77-01

SERCARGA

- **Fortalezas**

- Transporte y distribución a través de cross Docking.
- Premio a la excelencia logística IAC Colombia 2002
- Administración y manejo de contenedores.
- Almacenamiento y distribución de vehículos
- Transporte multimodal.
- Cuenta con operadores logísticos.

ANEXO H. Carta enviada al cliente

Floridablanca, 15 de Junio de 2007

Señores

NOMBRE DE LA EMPRESA

ATN: Nombre de la persona

Jefe de Operaciones Logísticas

Cali

Es para nosotros un placer informarlos de la certificación de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad bajo la **Norma ISO 9001:2000**, que nos fue otorgada recientemente por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas ICONTEC, y aplica para todos nuestros procesos según certificado N° SC 4463-1; y de la certificación de nuestro Sistema de Gestión en Control y Seguridad **BASC** (Business Alliance for Secure Commerce), otorgada por el Departamento de Aduanas de Estados Unidos, por la implementación de normas de seguridad en nuestras agencias para impedir el contrabando y el tráfico de sustancias ilícitas.

En Cotrasur, hemos incursionado en nuevas prácticas empresariales, es así como nuestros procesos de capacitación han adquirido un nuevo enfoque con el personal más cercano a usted: nuestros conductores, con quienes se ha llevado a cabo un proceso de dotación para generar distinción institucional, y por quienes también nuestra nómina de personal directo se ha venido incrementando, fortaleciendo de esta manera el desarrollo y control de nuestras operaciones.

Su percepción de nuestro servicio es importante para nosotros, es por esto que ponemos a su disposición la información de contacto para la atención de nuestros clientes:

E-mail: servicioalcliente@cotrasur.com; telefono 639 9000 Ext. 141; telefax 638 4911 o al celular 315 622 0770.

Cordial saludo,

Rodrigo Joya Arenales
Gerente General
COTRASUR