

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS SECCIONAL BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



DIAGNOSTICO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN ATENCIÓN AL
USUARIO CON LA LÍNEA TELEFÓNICA 3548484 DE SERVICIO AL
CLIENTE DE SERVIENTREGA REGIONAL ANTIOQUIA.

Proyecto de investigación presentado por:

Astrid Yannet Muñoz Amaya

Juan Gabriel Ochoa Galeano

Bello, Colombia

2011

CONTENIDO

INDICE DE TABLAS	
INDICE DE GRÁFICOS	
INDICE DE ANEXOS	
INTRODUCCIÓN.....	7
ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.	9
Objetivos.....	9
Objetivo general	9
Objetivos específicos	9
Planteamiento del problema.....	10
Justificación	12
Delimitación.....	14
Espacial	14
Temporal	14
Alcance	14
Metodología.	15
Hipótesis	18
MARCO REFERENCIAL.....	20
Marco legal	20
Regulación de la atención al cliente.	20
El Código de Comercio:.....	20
Marco conceptual	23
Marco contextual.....	25
Escenario.....	25
Historia de la mensajería en Colombia.....	25
Identificación de la empresa.....	27
Marco teórico	29
Antecedentes históricos	34
Diagnóstico de Servientrega.....	34
RESULTADOS.....	49
Capítulo uno.....	49
Identificación de las falencias en el proceso y procedimiento en atención al usuario por parte de los asesores de la línea telefónica 3548484 de servicio.....	49
Hallazgos entrevista semi estructurada.....	51
Hallazgos en el monitoreo de llamadas.	53
Hallazgos de entrevista semi estructurada a diez asesores.	56
Relación de llamadas recibidas fechas pico	60
Tablero de observación realizado a los asesores de la línea atención al cliente Servientrega regional Antioquia	62
Hallazgos en el diagrama de flujo del Call Center de Servientrega.	63
Capítulo 2.....	64
CAUSAS DE LAS FALENCIAS ENCONTRADAS.....	64
Observaciones a la tabla resultados del monitoreo de llamadas	65
Fallas encontradas en la entrevista semi estructurada.	67

Observaciones a la tabla de resultado de entrevista semi estructurada	68
Análisis tablero de observación.....	70
Observaciones al tablero de control.....	71
Observaciones al diagrama de flujo.....	72
Capitulo 3.....	74
Formulación de plan de mejoramiento	74
Propuesta plan de control.....	78
Respuestas a hipótesis formuladas en el marco metodológico de la investigación.	79
Costo de implementación de las propuestas de mejoramiento.....	80
Conclusiones.	81
Recomendaciones.	83
REFERENCIAS	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1). Relación de servicios empresas de servicios postales en Colombia...	40
Tabla 2 Relación de servicio empresas de servicios Postales en Colombia.	41
Tabla 3 Matriz de análisis de la competencia basado en las cinco P. Fuente: Estudio sistémico del sector de transporte terrestre de carga en Colombia – caso Servientrega.....	42
Tabla 4 Ranking 2010 Empresas mensajería y correo de Colombia. Fuente: Elaboración propia.	43
Tabla 5 Tarifas Documento Unitario (1 Y 2 Kilos).	45
Tabla 6 Tarifas mercancía premier (3 a 6 kilos)..	45
Tabla 7 Tarifas Contado 2010 – 2011	46
Tabla 8 Modelo de evaluación de llamadas para un asesor de línea de servicio al cliente de Servientrega Medellín 3548484.	50
Tabla 9 . Resultados del monitoreo de llamadas (muestra 50 llamadas).....	53
Tabla 10 Resultado de entrevista semi estructurada.	56
Tabla 11 Muestra de informe de recepción de llamadas de la línea de atención al cliente de Servientrega CCS (contact center supervisión).	58
Tabla 12 Relación de llamadas recibidas fechas pico de la línea de atención al cliente de Servientrega CCS (contact center supervisión)	60
Tabla 13 Tablero de observación realizado a los asesores de la línea atención al cliente Servientrega regional Antioquia.....	62
Tabla 14 Resultados del monitoreo de llamadas (muestra 50 llamadas).....	64
Tabla 15 Resultado de entrevista semi estructurada..	67
Tabla 16 Tabla de asesores que presentan mejor desempeño en cuanto a cantidad de llamadas recibidas.	70
Tabla 17 Propuesta plan de capacitación fase teórica.	75
Tabla 18 Propuesta plan de capacitación fase practica.	76
Tabla 19 Propuesta plan de capacitación asesores antiguos..	77
Tabla 20 Modelo de evaluación de llamadas para un asesor de línea de servicio al cliente de Servientrega Medellín 3548484..	78

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Mapa de procesos Servientrega.....	39
Gráfico 2 Arquitectura de cargos empresa Servientrega	40
Gráfico 3 Ventas año 2010 expresada en millones empresas sector transporte en Colombia.	44
Gráfico 4 % de participación en el mercado sector transporte de carga.	44

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Diagrama actual de *call center* Servientrega regional Antioquia.

Anexo 2: Propuesta nuevo diagrama de *call center* Servientrega regional Antioquia.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo contiene el diagnóstico de los procesos y procedimientos que llevan a cabo los asesores de Servicio al Cliente de la empresa Servientrega; el cual se realizó con base en el antecedente de que no alcanzan a contestar el cien por ciento de las llamadas que ingresan a la línea telefónica 3548484, en un día.

Al hallar las causas de las falencias, se hacen recomendaciones basadas en los hallazgos del diagnóstico, con ellas se pretende incentivar al personal para que mejoren su desempeño; con el fin de tener un mejor rendimiento, que se vea reflejado en el cumplimiento por lo menos del noventa por ciento de las llamadas en un día, en el departamento.

La investigación se realizó directamente para los asesores de la línea telefónica de Servicio al Cliente, ellos fueron encuestados y su trabajo en la línea telefónica fue debidamente monitoreado asesor por asesor durante varios días, la metodología utilizada fue cualitativa, ya que era para un grupo no mayor a once personas.

Los resultados de las encuestas y el monitoreo arrojan que algunos asesores rinden más en su trabajo que otros, nace la pregunta por que ocurre esto; si las condiciones de trabajo y las capacitaciones dadas a los asesores son las mismas para todos.

La investigación nos arroja la hipótesis que el asesor que maneje una baja calidad en la información a sus clientes, es un asesor que tardará más tiempo en darles respuesta, por los rodeos que maneja.

Los resultados esperados de la investigación fueron satisfactorios, ya que se pudieron detectar falencias como la ineficiencia para responder todas las llamadas que ingresaban a la línea telefónica 3548484; la razón por la cual algunos asesores son más eficientes que otros y el motivo de insatisfacción de algunos clientes en el servicio.

Con base en las falencias encontradas recomendamos realizar un manual de procesos y procedimientos igual para cada uno de los asesores de Servicio al Cliente, que este sea el mismo con que se le brinda las capacitaciones y que los asesores lo manejen permanentemente en sus puesto de trabajo y que sea la guía a la hora de darle respuesta al cliente en sus inquietudes.

Entre los logros alcanzados podemos destacar que los asesores que no habían tomado en cuenta nunca los manuales de la empresa, ya los leyeron y están enterados de las exigencias y necesidades que tiene su cargo, lo han puesto en práctica y como resultado, los niveles de eficiencia entre asesores se han nivelado notoriamente y el nivel de eficiencia en la línea telefónica ha mejorado.

ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Objetivos

Objetivo general

Diagnosticar los procesos y procedimientos del grupo de asesores que atienden en la línea telefónica 3548484 de servicio al cliente de Servientrega Regional Antioquia.

Objetivos específicos

- Identificar las falencias en el proceso y procedimientos en atención al usuario por parte de los asesores de la línea telefónica 3548484 de servicio al cliente de Servientrega S.A Regional Antioquia.
- Establecer las causas de las falencias encontradas, determinando su tipo, incidencia, nivel de afectación y recurrencia.
- Formular una propuesta de mejoramiento para el grupo de asesores de la línea telefónica 3548484 de servicio al cliente de la empresa Servientrega S.A, con base en los hallazgos del diagnóstico.

Planteamiento del problema.

Actualmente en Servientrega Regional Antioquia, ubicada en el barrio poblado del Municipio de Medellín, en el proceso de Servicio al Cliente se ha evidenciado una ineficiencia del 20% en la recepción de las llamadas. Se cuenta con una planta de 11 asesores en la línea de atención al usuario con el número 3548484, los cuales laboran 48 horas semanales, se ha hallado una gran diferencia en la eficiencia entre asesores, porque mientras algunos atienden 1100 llamadas semanales otros atienden 800, desconociéndose las causas de esta diferencia; pero teniendo en cuenta que los asesores nuevos son 5 y de los 5 solo 2 manejan bajo rendimiento, esto indica que la falencia no está en la antigüedad que se tenga en el cargo.

La anterior argumentación del problema conlleva a realizar las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las falencias que generan esta ineficiencia en el servicio?

¿Cuáles son las causas de las falencias halladas?

¿Cómo se puede incidir de manera positiva en la corrección de dichas falencias?

En el desarrollo de este proyecto se pretende que la empresa Servientrega regional Antioquia implemente una serie de parámetros de calidad, como la evaluación en la información, calidad en variables de servicio en la cual se mide el nivel de satisfacción del cliente en:

- Empatía del asesor – usuario.

- Información correcta y clara
- Vocalización
- Duración de las llamadas.

Estas variables son medibles aunque haya algunas de ellas que son cualitativas como son la empatía y la satisfacción del cliente y no cuantitativas, la diferencia en dicho caso será en la comunicación telefónica con el cliente.

Justificación

Esta investigación tiene como fin, hallar las posibles falencias en los procesos y procedimientos que tiene los asesores de atención al cliente de la empresa Servientrega S.A Regional Antioquia; en la línea telefónica 3548484, las cuales no permiten que el grupo conformado por 11 asesores encargados de atender la línea y dar respuesta a las diferentes necesidades, inquietudes y solicitudes de los clientes día a día, cumplan con los niveles de eficiencia planteados por la empresa, los cuales equivalen a que el 97% de las llamadas recibidas deben ser contestadas.

Las falencias en los procesos y procedimientos de los asesores de la línea de atención al cliente, serán diagnosticadas a través de un análisis realizado en base al “flujo de actividades para el *call center*” de la línea que tiene el departamento de servicio al cliente; definiendo una ruta crítica que permita visualizar las fallas más repetitivas que tienen los asesores y de esta manera relacionar estas fallas con el bajo nivel de eficiencia, en el caso de ser necesario implementar el plan de mejoramiento adecuado para obtener el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y por ende los recursos que ellos manejan como son: computadores, líneas telefónicas, teléfonos, Internet.

En el desarrollo de esta investigación surgirán recomendaciones para realizar actividades de mejoramiento o futuros estudios en diferentes líneas de servicio al cliente propias para empresas de servicios, puesto que las empresas de servicio manejan un modelo muy diferente de atención al cliente que otras empresas, porque el servicio al

cliente deja de ser un proceso horizontal para convertirse en un proceso transversal que está involucrado con la calidad en cada una de las personas, procesos y actividades de la compañía.

Dentro de los beneficios generados para la empresa en la ejecución de la investigación se tiene planeado un aumento en los niveles de eficiencia en relación con la cantidad de llamadas contestadas en la línea de atención al cliente, mayor control de la calidad de llamadas; por la implementación de los modelos para la evaluación de las llamadas; dado que anteriormente se no se habían aplicado.

A través de los hallazgos encontrados en el diagnóstico se pretende beneficiar a la empresa, al asesor y al cliente, quien es la razón de ser de toda compañía.

Esto será posible en la medida en que la empresa implemente las recomendaciones dadas al final de la investigación en el departamento de Servicio al Cliente, los asesores deben de tomar las sugerencias dadas manejando el manual de actividades para la atención en la línea, esto se verá reflejado en el nivel de eficiencia de recepción de las llamadas contestadas, de esta manera el cliente percibirá una mejor atención, en el menor tiempo posible y con una respuesta acorde a las políticas de la calidad de compañía.

Delimitación.

Espacial

El desarrollo de la investigación se llevara a cabo en la empresa Servientrega S.A. Regional Antioquia, la cual se encuentra ubicada en la Cra 48 Nro. 18 -41 Av. Industriales Poblado de la Ciudad de Medellín.

Temporal

El proyecto tiene una duración de 5 meses, iniciando el 18 de mayo y finalizando el día 26 de Octubre del año 2011.

Alcance

Elaborar un diagnóstico a los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la línea de atención al cliente de la empresa Servientrega S.A Regional Antioquia, con el fin de hallar las falencias que no permiten que el total de llamadas que ingresan a la línea sean contestadas por los asesores; y en base a los hallazgos hacer unas recomendaciones que sirvan para mejorar en el proceso.

Metodología.

El proyecto de investigación se realizara en base al enfoque cualitativo de la investigación, se eligió este enfoque porque se basa en las personas que atienden la línea de atención al cliente de Servientrega; en sus competencias, actitudes y aptitudes, su que hacer diario, los procesos que tiene documentados y estandarizados para ellos la compañía y la forma como ejecutan las tareas asignadas (procedimiento), se analizaran patrones de comportamiento y posibles culturas corporativas de otras compañías arraigadas a su estilo para brindar atención al cliente, posibles relaciones interpersonales desfavorables que generen que su nivel de eficiencia sea bajo, esto con el fin de diagnosticar las fallas de proceso y de proceder de los asesores que brindan atención al cliente en la ciudad de Medellín.

En el proceso de recopilación de información se utilizaran las fuentes primarias de observación (fichas de observación) para verificar patrones de conducta y clima organizacional, cuestionarios con preguntas sobre conocimiento específicos según su función; sobre conocimientos generales y preguntas que les permitan improvisar en la respuesta o con respuestas múltiples, como fuentes de información secundarias se utilizaran los informes generados por el sistema de supervisión de la línea de atención al cliente (*Contact Center Supervision CCS*), el rastreo bibliográfico, y los resultados obtenidos de la prueba de calidad total (prueba piloto no aprobada) realizada en los meses de abril y mayo del año 2009.

Con la aplicación de estos modelos de recopilación de información se pretende obtener los datos de la manera más confiable posible con el fin de diagnosticar correctamente las fallas de proceso y/o de procedimiento que se estén presentando en la línea de atención al cliente de la empresa, en síntesis con la con la ficha de observación se pretende verificar que las relaciones internas entre compañeros de cubículo estén acorde a los establecidos por la compañía para la realización de su función, con los cuestionarios se planea confirmar el nivel de conocimiento que tienen los asesores de la línea de servicio al cliente para manejar las preguntas de los clientes, las entrevistas serán en cambio la forma en la cual los asesores podrán brindar hipótesis de las causas de los resultados obtenidos en los cuestionarios y en las fichas de observación, los informes generados por el CCS servirán para verificar la eficacia de las medidas que sea necesario implementar, el rastreo bibliográfico y los resultados de la prueba de calidad total (prueba piloto no aprobada) que se realizó en los meses de abril y mayo del año 2009.

La investigación es de tipo descriptiva; puesto que se relacionan las situaciones, actitudes y conocimiento de los asesores de la línea de atención al cliente y la descripción exacta de sus actividades, objetos y procesos, la investigación se realiza en varias fases para llegar al diagnóstico de causa efecto de ineficiencia de los asesores que integran la línea de atención al cliente de Servientrega Medellín.

La población a la cual se le realizara la investigación son los 11 asesores de la línea de atención al cliente de Servientrega Regional Antioquia.

Muestra para observación: 100% de integrantes del grupo de asesores.

Muestra para cuestionario 100% de integrantes del grupo de asesores.

Muestra para entrevista: 6 asesores tomados con base en los resultados de la observación y los cuestionarios de la siguiente forma:

Son 10 Asesores, los datos se expondrán en un tablero de observación.

Los pasos para la realización del diagnostico son:

Formulación de hipótesis con base en un estudio realizado en los meses de agosto y septiembre del año 2009.

Comparación de las cifras de los informes generados a través del sistema de supervisión de la línea de atención al cliente 3548484 CCS para verificar el nivel de ineficiencia que presentan los asesores de la línea de atención al cliente de Servientrega Medellín con respecto a algunos asesores del mismo grupo.

Ficha de observación de puesto de trabajo, relaciones y conductas entre compañeros en horas laborales.

Aplicación de cuestionarios con preguntas sobre conocimiento específicos según su función; sobre conocimientos generales y preguntas que les permitan improvisar en la respuesta o con respuestas múltiples.

Comparación de los resultados obtenidos de cada persona.

Se evalúan las técnicas de recolección de información y la participación del grupo en las actividades.

Realización de nuevas observaciones.

Descripción, interpretación y análisis de los datos obtenidos e términos precisos y claros.

Hipótesis

Entre menor sea la calidad de la información que maneja el asesor, mayor serán los tiempos para dar respuesta a las inquietudes de los clientes; Según se ha podido evidenciar los asesores que presentan deficiencias en la información tienden a dudar y a redundar en los temas tratados con los clientes y por ultimo tratar de envolverlos en conversaciones innecesarias.

La cultura organizacional de los anteriores empleos de los asesores los ha contaminado por que vienen de líneas de atención al cliente con entidades definidas como son de soporte a servicios, los cuales no escatiman en tiempos de atención en los clientes, por el contrario prestan toda atención en la minuciosidad de las respuestas.

La falta de claridad y seguridad de los asesores genera que los clientes permanezcan insistiendo en la respuesta que quieren escuchar mas no en la respuesta que oferta la compañía en cabeza del funcionario que la está brindando.

La falta de atención en el cliente a través de la línea telefónica; por estar realizando otra actividad o entretenido con los compañeros genera que no se entienda el requerimiento del cliente y por ende deba repetir su solicitud; lo que hace que el cliente deba repetir su solicitud.

MARCO REFERENCIAL.

Marco legal

Regulación de la atención al cliente.

Superintendencia de Industria y Comercio.

Artículo 21: La Superintendencia de Industria y Comercio es la Autoridad competente para hacer cumplir las normas sobre Libre Competencia, Competencia Desleal, y Protección del Consumidor en el mercado de los servicios postales, en los términos de la Ley 155 de 1959, el Decreto 2153 de 1992, la Ley 1340 de 2009, las Leyes 256 de 1996 y 510 de 1999 y el Decreto 3666 de 2002.

Artículo 78: La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización.

Código de comercio

El Código de Comercio estipula para las empresas de mensajería las siguientes Leyes y Decretos: Regulación legal del servicio de transporte de mercancías. La normativa básica aplicable al transporte de mercancías es:

- Ley 16/1987, de 30 de julio, de Ordenación de los Transportes Terrestres.

- Real Decreto 1211/1990, de 28 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres.
- Arts. 349 a 379 del Código de Comercio relativos al Contrato mercantil de Transporte Terrestre.
- Arts. 1101, 1102, 1103, 1104 del Código Civil.
- El art. 23 del Convenio de Ginebra de 19 de mayo de 1956 (CMR) Trata temas sobre indemnizaciones según las cuantías de las mercancías siniestradas.

El art. 361 del Código de Comercio establece que: Responsabilidades del porteador de las mercancías.

El art. 362 Código de Comercio introduce la responsabilidad del transportista.

El art. 363 Código de Comercio fija las consecuencias de la responsabilidad del porteador.

El art. 23.1 de la Ley 16/1987, de 30 de julio, de Ordenación de los Transportes.

Ley 1369 de 2009 por medio de la cual se establece el régimen de los servicios postales.

A partir del 01 de octubre del año 2011 comenzó a regir la Ley 1369 de 2009, La presente ley señala el régimen general de prestación de los servicios postales y lo pertinente, a las entidades encargadas de la regulación de estos servicios; la Comisión de Regulación de Comunicaciones –CRC-, fue la encargada de expedir el primer Régimen de Protección de los Derechos de los Usuarios de Los Servicios Postales.

Estipulaciones, clausulas, leyes y decretos que rigen el contrato:

Decreto 1609 del 2002, por el cual se reglamenta el manejo y transporte terrestre automotor de mercancías peligrosas por carretera.

Norma Técnica Colombiana NTC 1692 "Transporte de mercancías peligrosas. Clasificación, etiquetado y rotulado".

Cobro de servicios con pago a crédito se rige por lo establecido en el Artículo 776 del Código de Comercio el cual estipula la reglamentación para la elaboración de facturas de transporte:

Contenido de la factura cambiaria de transporte.

Artículo 776: La factura cambiaria de transporte deberá contener, además de los requisitos que establece el artículo 621.

Artículo 621. Requisitos para los títulos valores.

Marco conceptual

Proceso: según la norma ISO 9000:2005 es un “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Gestión de calidad (octubre, 2011) Disponible en <http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>.

Procedimiento: es una forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Normas ISO (octubre, 2011) Disponible en <http://normasiso9000.blogspot.com/2007/12/relacion-entre-procedimientos.html>

El diagnóstico interno: es un trabajo esencialmente analítico de los elementos descritos que al mismo tiempo permite identificar áreas de potencial mejora. (José Pérez-Fernández de Velasco, Pág. 79, 1999).

Calidad en el servicio: es el proceso de cambio que compromete a toda la organización alrededor de valores actitudes y comportamientos a favor de los clientes de nuestro negocio. (Blanco- Prieto. Et al, 2005)

Monitoreo de llamadas: es un proceso mediante el cual se escuchan las llamadas que se están sosteniendo por los asesores de servicio al cliente.

Queja: es la manifestación de inconformidad de un usuario ante la entidad en razón de una irregularidad administrativa.

Reclamo: es la inconformidad por una actuación de la entidad que perjudica al usuario, referente a la prestación indebida de un servicio.

Recursos: parte del derecho de defensa para que las decisiones sean revisadas por la entidad que genera una decisión y/o por la autorizada de inspección, vigilancia y control de acuerdo con el servicio prestado.

Recurso de reposición: Es aquel que se interpone ante el mismo funcionario que tomó la decisión, para que la aclare, modifique o revoque.

Recurso de apelación: Es un recurso ordinario por el cual unas actuaciones judiciales se remiten a un órgano superior para que aclare, modifique o revoque, la decisión dictada por otro inferior. (Instructivo Comisión Reguladora de Reguladora de Telecomunicaciones), octubre 01 de 2011. Disponible en: [http:// www.crcom.gov.co/](http://www.crcom.gov.co/)

Marco contextual.

Escenario

El trabajo de investigación se desarrollara en la ciudad de Medellín, en la empresa SERVIENTREGA S.A regional Antioquia, ubicada en la carrera 48 Nro. 10 – 144 Avenida los Industriales.

En el Departamento de Servicio al Cliente, el cual cuenta con diez asesores. Los cuales se encargan de atender la línea telefónica 3548484. A quienes se les ha detectado que tienen las mismas condiciones y capacidades de trabajo; sin embargo se presenta una desviación en el servicio el cual no permite que Servientrega cumpla con sus metas mensuales de llamadas.

Historia de la mensajería en Colombia.

En 1514, por Real Cédula de la Corona española fue creado el Correo Mayor de Indias para prestar el servicio postal entre las colonias americanas y de éstas a España.

Durante 1838, representantes de los gobiernos de Ecuador, Venezuela y la Nueva Granada suscribieron el primer convenio postal de América.

En 1923 se creó el Ministerio de Correos y Telégrafos, que más adelante, en 1953 se transformaría en el actual Ministerio de Comunicaciones. Luego en 1963 como consecuencia de una reorganización adelantada en el Ministerio de Comunicaciones y mediante Decreto No. 3267 de 1963, se creó la Administración Postal Nacional como establecimiento público adscrito al Ministerio de Comunicaciones, con autonomía jurídica, administrativa y patrimonial, para ejercer en nombre del estado el monopolio para el manejo de la correspondencia en el territorio nacional.

En 1992 por Decreto 2124 Adpostal es reestructurada como Empresa industrial y comercial del Estado y en 1993 con el Decreto 2247 se aprueban los estatutos.

La Unión Postal Universal - UPU, tiene por objeto asegurar la organización y el perfeccionamiento de los servicios postales y favorecer en este ámbito el desarrollo de la colaboración internacional.

La Administración Postal Nacional como operador público y miembro de la UPU, se rige por las normas del convenio postal universal, sus acuerdos y reglamentos de ejecución.

La Unión Postal de las Américas, España y Portugal - UPAEP, propende por el mejoramiento constante de los servicios postales de sus países miembros, facilitar el intercambio de experiencias y la ejecución de acciones coordinadas entre los órganos postales. Implementa iniciativas de cooperación internacional.

Adpostal, se beneficia directamente de acciones y proyectos de los correspondientes organismos, orientados a la regulación y desarrollo de la actividad postal.

Adpostal S.A (octubre, 2011) Disponible en
<http://www.adpostal.gov.co/secs/corporativa/historia.htm>

Identificación de la empresa

Servientrega es una empresa dedicada al Servicio de mensajería especializada con documentos, mercancías valores, logística, empaque y embalaje y servicios internacionales, con una cobertura en todo el país.

Servientrega se ha ido posicionando a lo largo del tiempo en las mentes de los colombianos por la excelente gestión administrativa de sus líderes siendo ejemplo de buenas prácticas en procesos logísticos con calidad y seguridad recibiendo condecoraciones y distinciones, posicionándose en los últimos años en el primer puesto del top Mind del sector de empresas de transporte de encomiendas de la Revista Dinero en recordación de marca por los Colombianos, sus fortaleza se apalanca en la aplicación de su modelo de gestión centro de soluciones el cual se basa una amplia gama de servicios los cuales se acomodan a las diferentes necesidades de sus clientes.

Top mind Revista Dinero (octubre, 2011) Disponible en
<http://www.comunicacionorganizacional.com/index.php?option=com>

Servientrega a nivel regional no se queda atrás en su búsqueda de nuevos mercados se ha integrado a los objetivos de sus clientes corporativos por ingresar a nuevos métodos de venta como son la venta directa generando valor agregado para cada uno de ellos, aunque Servientrega es una empresa fundada en la ciudad de Bogotá los antioqueños no reconocen la marca como ajena e inclusive la regional Antioquia es quien ocupa los primeros puestos en el Ranquin interno en procesos logísticos, de presupuestos ante las demás regionales teniendo en cuenta que todos sus objetivos y planes a nivel nacional también están siendo aplicados en una menor escala a nivel de Antioquia porque si algo tiene claro esta empresa es que nada es grande desde el principio y un sistema mayor se forma de muchos subsistemas y sobre todo su lema interno la sinergia es la sumatoria de voluntades.

Marco teórico

En la medida en la que las empresas Latinoamericanas han ido madurando también lo han hecho sus procesos y procedimientos de forma que cada día dan mayor importancia a quien realmente es la razón de ser del negocio y quien en fin cuentas mantiene la empresa en el mercado.

Las empresas deben conocer muy bien sus clientes, ya no se le vende a cualquiera, pues la lealtad es de doble vía: el cliente es leal trabajando para desarrollar sus necesidades y deseos, la empresa es leal trabajando para desarrollar mejores ofertas, que el mercado nos va diciendo, para sus clientes leales.

En la evolución del servicio se distinguen tres escuelas:

La Nórdica, liderada por Gronroos y Gummenson, quienes han defendido que el servicio es una función empresarial en si misma, en donde la relación entre clientes y proveedores tienen una función empresarial en si misma, en donde la relación entre clientes y proveedores tiene una dimensión actitudinal con énfasis cualitativo. (Albrecht, 1990, p. 3)

La americana, liderada por Berry, Parasuraan y Zeithami, quienes han defendido la relación entre la función de calidad y marketing de servicios, aportando nuevos elementos al ya conocido marketing de productos. (Albrecht, 1990, p. 3)

La hispana, liderada por estudiosos argentinos, colombianos y mexicanos como Leopoldo Barrionuevo, Igor, Pedro H. Morales, Jorge Eliécer Prieto Arenas y Eduardo Zavala, entre otros; quienes hacen énfasis en la voz del cliente, estudios de satisfacción, información cualitativa, datos negociables, comunicación proactiva, diferenciación, evidencias físicas, tangibilización y gestión empresarial, como elementos teóricos de sus propuestas académico empresariales. (Albrecht, 1990, p. 3)

Se distinguen dos enfoques de servicio al cliente:

Enfoque de centro de utilidad: un servicio es C.U. (centro de utilidad) si se vende para satisfacer la necesidad de consumidores y la totalidad de la operación es fuente primordial de ingresos de la compañía.

Enfoque de servicios de apoyo: un servicio es S.A. (servicio de apoyo) cuando este es usado para ayudar a vender un producto, ofreciendo facilidades extras al cliente. (Blanco- Prieto, 2005. Pg. 3).

Call Center: El centro de llamadas o *Call center* es uno de los elementos más importantes de la Gerencia de Relación con el cliente- G.R.C. y a veces es descuidada en las empresas. La voz de los clientes escuchada en el teléfono es la voz de la empresa y según se maneje en forma eficiente trae cliente o, en sentido contrario, los aleja de la compañía.

Un *call center* requiere como mínimo: contar con toda la información de los otros departamentos, un registro detallado de las llamadas recibidas, convertir la información

en conocimientos útiles, compartir los datos entre las distintas áreas de la compañía, utilizar estos conocimientos para realizar mejoras en la gestión del contacto con el cliente y evaluar todo el sistema de una manera integral.

Un buen sistema de *call center* nos sirve para despejar algunas inquietudes en relación con los clientes, como:

¿Se saben los motivos por los cuales el cliente llama?

¿La información obtenida es utilizada para corregir los defectos del servicio?

¿Sabe usted que clientes llaman para preguntar sobre qué aspectos?

¿Sabe usted cuánto cuesta atender a los diferentes segmentos de clientes?

¿Sabe usted que esperan los clientes cuando llaman?

¿El centro de llamadas es una fuente de ideas sobre nuevos productos y servicios?

¿Considera que el *Call Center* es un factor estratégico para la relación con los clientes? (Blanco- Prieto, Pg. 83, 2005)

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. El comprador de un Mercedes espera cierto número de prestaciones antes, durante y después de la compra propiamente dicha:

- Demostraciones.
- Prueba de vehículo.
- Soluciones financieras a su medida.

- Reparaciones rápidas, o mejor, cero averías, y la posibilidad de recompra de su viejo Mercedes.

Al revés de que los productos, los servicios son poco o nada materiales. Solo existen como experiencias vividas. En la mayoría de los casos, el cliente de un servicio de los servicios comprende dos dimensiones propias:

La prestación que buscaba el cliente y la experiencia que vive en el momento en que hace uso del servicio. Cuando el cliente reserva una habitación, compra reposo. Cuando suscribe un seguro, compra tranquilidad. De la misma forma, todo lo que rodea al servicio tiene una importancia primordial. Un espectáculo solo proporciona diversión si el asiento es cómodo. Por el contrario, el propietario de un restaurante que busca una fuerte rotación de mesas, no puede satisfacer a un cliente que busca un rato de tranquilidad. El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. Claro que una sonrisa nunca está de más. Si es verdad que se ve por teléfono, hace falta además que esa sonrisa proporcione una buena información, que oriente hacia el interlocutor idóneo o que no permita impaciencia a quien se encuentre al otro lado del hilo telefónico. Se trata de un problema de métodos y no de simple cortesía. (Paz, Couso, 2005, p. 9).

Olarte Rivera, Jenny Yolanda (2006), Aplicación de la cultura de servicio en la cultura corporativa de una entidad financiera, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

Con base en este estudio se conocieron experiencias internas y externas reales de los clientes de una organización financiera, buscando la articulación de las correctas

preguntas para la medición de cumplimiento de objetivos, cultura corporativa y de la misión de la organización como lo es Servientrega.

En el estudio realizado por Contreras, Hectony, Evaluación de los procesos administrativos del departamento de atención al cliente de la cadena Capriles, Universidad Central De Venezuela, Caracas, Venezuela, se considera seriamente el tema del servicio, a fin de comprender la importancia del cliente para una organización de servicios y así poder establecer parámetros para la creación de un Modelo de Servicio al cliente telefónico adaptado a cada organización en el cual se vea paralelamente involucrados todos y cada uno de los procesos administrativos implementados y puestos en práctica dentro de un departamento de Atención al Cliente de una empresa de productos impresos (*caso de estudio*) y se da a entender que el servicio en sí solo no tiene sentido si no viene acompañado de adecuados procesos administrativos bien evaluados y creados. (p. 10, 2007)

Lo mencionado anteriormente busca que se consideren con gran cuidado los procesos de reclutamiento y selección del personal para el área de servicios, ya que no todas las personas poseen las competencias adecuadas para la atención de los clientes en sus diferentes estados de ánimo, el entorno exige competencias como: paciencia, resistencia, imaginación, competencia personal, simpatía y espíritu emprendedor.

El buen servicio no es una idea romántica más de quienes investigan y enseñan sobre gerencia. En el mundo cada vez más competido en que se desarrollan hoy los negocios, el servicio es, frecuentemente, lo que le permite a una empresa ganarles en el mercado a otros competidores, por muy grandes que sean.

Antecedentes históricos

Diagnóstico de Servientrega

Servientrega S.A. es una empresa que integra la cadena de abastecimiento, brindando soluciones integrales en logística y comunicaciones, pionera y líder en el sector dentro del mercado colombiano. Fue constituida jurídicamente el 29 de noviembre de 1982 gracias a los esfuerzos de sus socios y fundadores.

Se crea el 29 de noviembre de 1982 por los hermanos Luz Mary y Jesús Guerrero, quienes visualizan la oportunidad de mejorar la prestación del servicio de transporte de sobres y paquetes. Con 17.500 pesos que logran reunir de los beneficios percibidos como colaboradores en empresas de transporte, constituyen el capital inicial de la empresa.

Misión: Satisfacer totalmente las necesidades de logística y comunicación integral de nuestros Clientes, a través de la excelencia en el servicio, el desarrollo integral de nuestros Líderes de Acción y el sentido de compromiso con nuestra familia y nuestro País.

Visión: Queremos que Servientrega sea un modelo de empresa líder en servicios de logística y comunicación, por seguridad, oportunidad y cubrimiento en América, con presencia competitiva a nivel mundial.

Política integral: En Servientrega S.A., nos comprometemos a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y demás partes interesadas, brindando soluciones integrales de logística, mediante:

El mejoramiento continuo de los factores de competitividad y nuestro Estándar Gerencial Modelo “S”, basados en conceptos de productividad e innovación.

- La no participación en actividades ilegales.
- El cumplimiento de las normas de seguridad de la información preservando su confidencialidad, integridad y disponibilidad.
- La gestión integral de riesgos encaminada a evitar sucesos que afecten la continuidad del negocio.
- La prevención de accidentes de trabajo y/o enfermedades profesionales.
- La implementación de la cultura de responsabilidad social empresarial.
- La disponibilidad de los recursos necesarios para el cumplimiento de la legislación y normatividad aplicable, la presente política y las directrices internas.
- La presente política aplica a todos nuestros colaboradores, proveedores, contratistas, subcontratistas, personal temporal, practicantes y visitantes.

El desarrollo y crecimiento de Servientrega se ha fundamentado en un modelo Estratégico Quinquenal el cual se describe a continuación.

- Primer Quinquenio (1982-1987) “Gestión”

- Segundo Quinquenio (1988-1992) “Posicionamiento”

- Tercero Quinquenio (1993-1997) “Diversificación”

- Cuarto Quinquenio (1998-2002) “Consolidación”

- Quinto Quinquenio (2003-2007) “Integración”

- Sexto Quinquenio (2008-2012) “Expansión”

El talante emprendedor y la mente innovadora de los hermanos Guerrero Hernández engendran la creación de nuevas empresas: Servientrega Worldwide, CVLogistics, Efecty, Dimonex, Global Management, Timón, Red interactiva y Totalseguros.

Servientrega evoluciona su portafolio de productos y servicios a Soluciones Sectores de la Economía respaldado en la estrategia “Centro de Soluciones”. Los Factores de competitividad los cuáles han madurado en los primeros 25 años se integran en un esquema propio denominado El Círculo Virtuoso de la Competitividad que incorpora los elementos más importantes con que Servientrega compite en el mercado.

Portafolio de Servientrega (octubre, 2011) Disponible en <http://www.servientrega.com/wps/portal/inicio>.

Aspecto legal

Razón Social: Servientrega S.A.

Nit. 860.512.330 – 3.

Dirección: Avenida 6ª no. 34 a – 11.

Teléfono: 7700380 Bogotá.

Tipo de contribuyente: Gran contribuyente.

Representante legal: Luz Mary guerrero Hernández (Jenesano - Boyacá)

Dentro del marco de la ley 232 de 1995 está catalogada dentro de los SERVICIO POSTALES Y MENSAJERÍA EXPRESA.

Cuenta con Registro sanitario radicado en cada sede en las diferentes ciudades

Régimen de IVA: Común Resolución Nro. DDi – 238829 (noviembre 10 de 2009) artículo 16-1 del decreto distrital 807 de 1993.

Resuelve:

Artículo primero.- obligados a presentar electrónicamente.- Los contribuyentes relacionados a continuación, deberán presentar y pagar la declaración inicial del impuesto de Industria y Comercio, Avisos y Tableros y de Retenciones de Industria y Comercio, a través del servicio electrónico de presentación y pago dispuesto en el portal de internet de la Secretaría Distrital de Hacienda www.shd.gov.co, a partir de las declaraciones correspondiente

Reglamento interno de trabajo bajo resolución 001842 (agosto 20 de 2003)

Resolución modificación jornada laboral 00280 (enero 23 de 2004)

Autorización 1822 octubre 03 de 2006 Cap. adicional adopta ley 1010 enero 2006.

RUT Matricula No. 00186155 del 03 de marzo de 1983.

Escritura pública No 2120, otorgada en la notaria 11 Santa Fe de Bogotá D.C. el 29 de noviembre de 1982.

Se certifica: Que por E.P No 2.589 de la Notaria 10 de Santa Fe de Bogotá D.C., del 19 de octubre de 1998 inscrita el 04 de diciembre de 1998 bajo en No 659.327 del libro IX, la sociedad se transformo de sociedad limitada a sociedad anónima bajo el nombre de Servientrega S.A.

Mapa de procesos

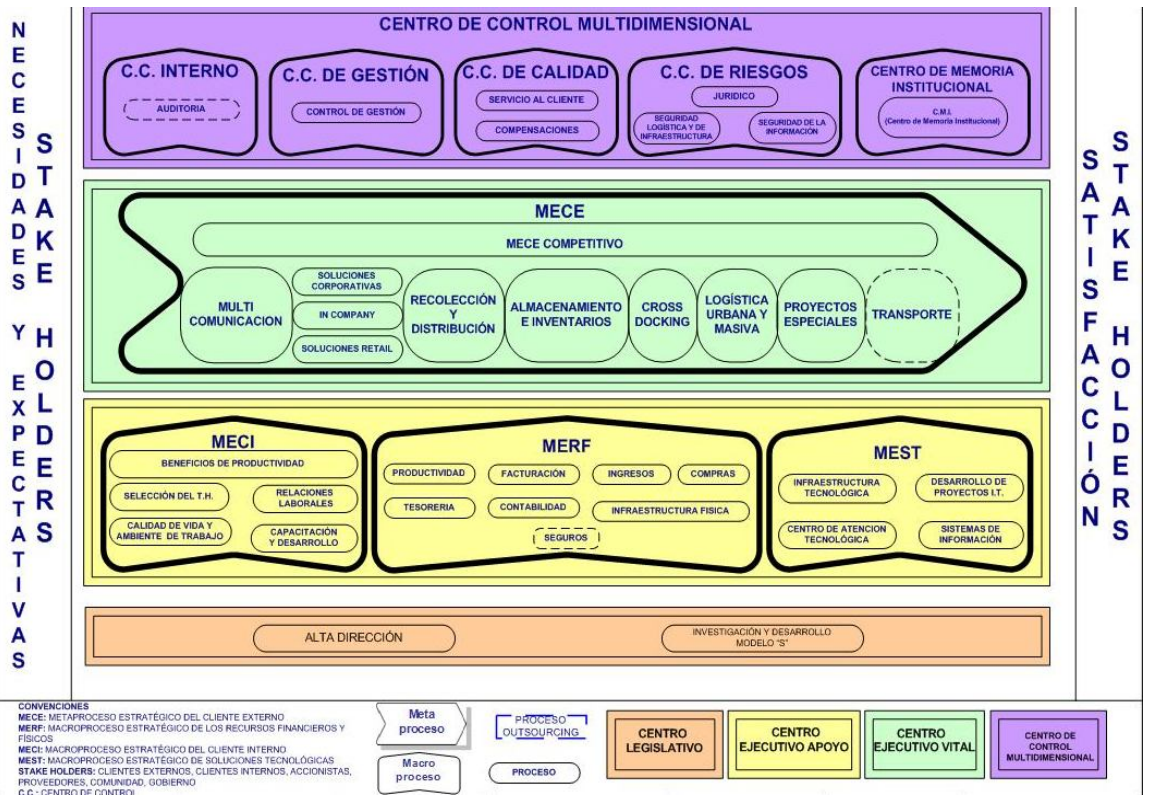


Gráfico 1 Mapa de procesos Servientrega. Fuente: Intranet empresa Servientrega.

Organigrama Servientrega regional Antioquia.

ARQUITECTURA DE CARGOS

REGIONAL ANTIOQUIA- CHOCO

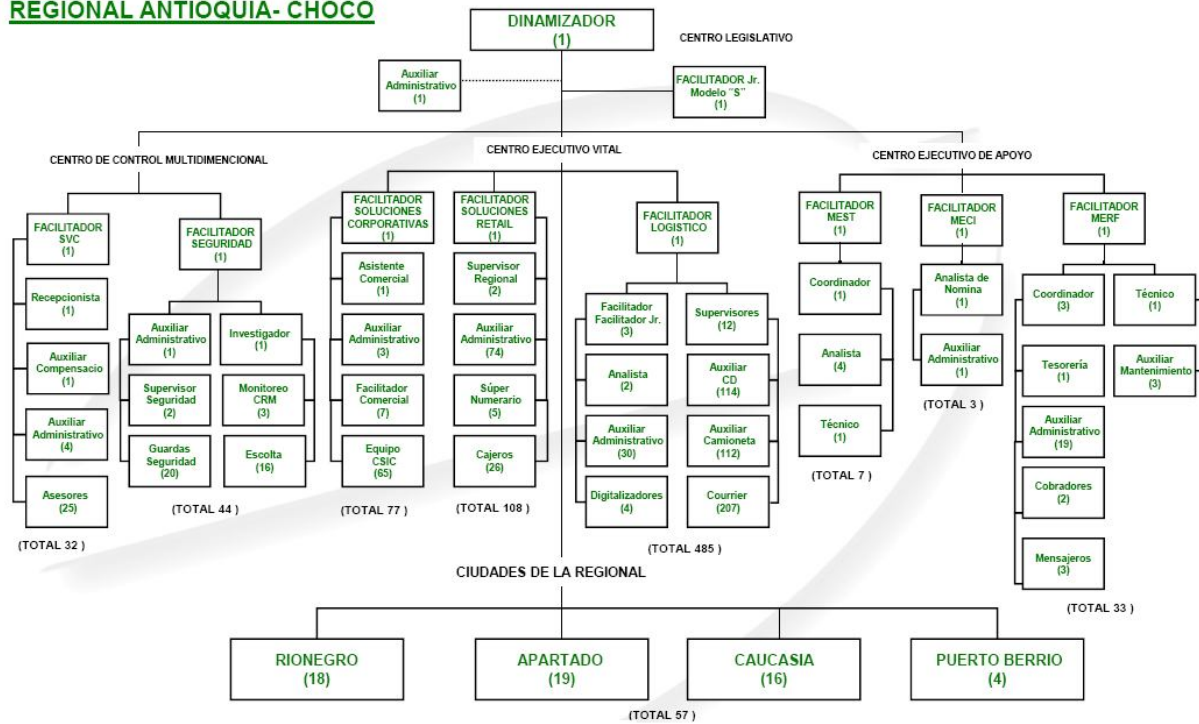


Gráfico 2 Arquitectura de cargos empresa Servientrega Fuente: Intranet empresa Servientrega

Servicios que presta con respecto a la competencia

Tabla 1). Relación de servicios empresas de servicios postales en Colombia. Fuente: Estudio sistémico del sector de transporte terrestre de carga en Colombia – caso Servientrega. Actualización propia.

SERVICIOS	Servientrega	Colvanes	Coordinadora	TCC	DHL
Documento Unitario	X	X	X	X	X
Documento Masivo	X	X	X	X	
Mercancía Premier	X	X	X	X	X
Mercancía Industrial	X	X	X	X	
Carga Masiva	X	X	X	X	
Tula Bancaria	X	X			
Valija de Seguridad	X	X			
Mercancía de Valores	X				
Devolución de Loterías	X				
Empaque y Embalaje	X		X		X
Destino Zonas de alto riesgo	X	X			
Reclamo en Bodega	X	X	X	X	X
logística nocturna	X				

Tabla 2 Relación de servicio empresas de servicios Postales en Colombia. Fuente: Estudio sistémico del sector de transporte terrestre de carga en Colombia – caso Servientrega. Actualización propia

SERVICIOS EMPRESAS DE TRANSPORTE				
Servientrega	TCC	Colvanes	Coordinadora Mercantil	DHL Express
Documento Unitario	Envíos Nacionales	Mercancía Vía Terrestre	Transporte Integral	Servicio de pago
Documento Masivo	Domicilio	Envía HOY	Recogidas Nacionales	Carga no contenerizada
Mercancía Premier	Servicio Urbano	Envía Masivos		Retener en oficinas
Mercancía Industrial	Mensajería especializada	Mensajería especializada		
Carga Masiva	Transporte de carga			
Tula Bancaria	masiva a Nivel Nacional			
Valija de Seguridad				
Mercancía de Valores				
Devolución de Loterías				
Empaque y Embalaje				
Destino Zonas de alto riesgo				
Reclamo en Bodega				
Logística nocturna				
Administrador incompany				
Experto segura interno				
Hoy mismo				
Cero horas hábiles				
punto a punto				

Tabla 3 Matriz de análisis de la competencia basado en las cinco P. Fuente: Estudio sistémico del sector de transporte terrestre de carga en Colombia – caso Servientrega. Actualización propia.

INDUSTRIA DE TRANSPORT E	PRECIO	PLAZA	PROMOCION	PRODUCTO	PUBLICIDAD
Servientrega S.A.	Precios Competitivos con respecto a la competencia	Cubrimiento nacional y en otros países como Panamá, Ecuador, Venezuela y Miami.	La compañía no maneja promociones directamente. Es una intermediaria para promociones de otras empresas. Por ejemplo al depositar determinada cantidad de empaques de un producto en específico, en urnas colocadas en sucursales de Servientrega, se puede participar en un sorteo.	Portafolio de Servicios: Transporte de documentos, mercancías y valores. Servicio de micromercadeo, de empaque y embalaje, servicios internacionales, almacenamiento y administración de inventarios.	Alta inversión en publicidad y promoción de servicios.
DHL Express	Precios altos debido un target más exclusivo.	Cubrimiento nacional e internacional.	A través del servicio de Economy Select, los usuarios, más envíos reales por esta modalidad, tienen la oportunidad de ahorrar un 20% en el precio total y además participar en 200.000 millas de la aerolínea American Airlines.	Portafolio de Servicios: Entrega de mercancía puerta a puerta, envíos internacionales, servicios no estandarizados de retiro y entregas, servicios informativos, servicios aduaneros, artículos peligrosos, servicios de facturación, seguros, empaque, retiro y entrega a demanda, servicio de firmas, servicio en áreas remotas, envío no estándar destinos con acceso restringido, manejo de múltiples.	Baja inversión en publicidad.
Coordinadora Mercantil	Precios Competitivos con respecto a la competencia	Cubrimiento nacional e internacional.	No maneja promociones como estrategias de venta o de captación de nuevos clientes.	Portafolio de Servicios: Transporte integral, recoger y entregar mercancía a tiempo, fletes al cobro para clientes corporativos, reexpediciones, generación de remisiones.	Alta inversión en publicidad y promoción de servicios.
Colvanes (Envía)	Precios Competitivos con respecto a la competencia	Cubrimiento nacional e internacional.	La compañía no maneja promociones directamente. Es una intermediaria para promociones de otras empresas. Se encarga de la entrega de los premios y de la gestión de los concursos.	Portafolio de Servicios: Transporte de mercancía, transporte a nivel nacional e internacional, transporte de documentos, administración de envíos empresariales, transporte de carga de gran volumen y peso, entregas en el mismo día.	Poca o nula inversión en publicidad.
TCC	Precios Competitivos.	Cubrimiento nacional e internacional.	Descuentos por volumen de carga enviada y realización de sorteos entre clientes por mayor cantidad de envíos.	Portafolio de Servicios: Distribución de pequeños y grandes paquetes, valores, documentos. Envíos nacionales, envíos internacionales, domicilios, servicio urbano, fletes contra entrega, reclame en bodega, logística inversa, redistribución de inventario, entregas en almacenes de cadena.	Alta inversión en publicidad y promoción de servicios.

Tabla 4 Ranking 2010 Empresas mensajería y correo de Colombia. Fuente: Elaboración propia.

EMPRESA	VENTAS AÑO 2010 EXPRESADA EN MILLONES	% DE PARTICIPACION EN EL MERCADO
Servientrega	374.655	23,20%
Envía Colvanes	189.276	11,70%
TCC	175.241	10,90%
Red Postal de Colombia	159.687	9,90%
Coordinadora	144.060	8,90%
DHL Express Colombia	121.972	7,60%
Transportes Saferbo	91.367	5,70%
DHL Global Forwarding Colombia	60.775	3,80%
Federal Express (FedEx)	60.289	3,70%
Inter Rapidísimo	46.149	2,90%
TG Express	41.669	2,60%
Enco Express	24.461	1,50%
Cadena Courier	21.149	1,30%
United Parcel Service Sucursal Colombia (UPS Sucursal Colombia)	19.547	1,20%
Centauros Mensajeros	19.315	1,20%
Domina Entrega Total	16.195	1,00%
Tempo Express	12.658	0,80%
Pasar Express, representante de UPS	11.938	0,70%
Servicios y Logística	11.525	0,70%
Mensajería Confidencial	10.799	0,70%
TOTAL	1.612.727	

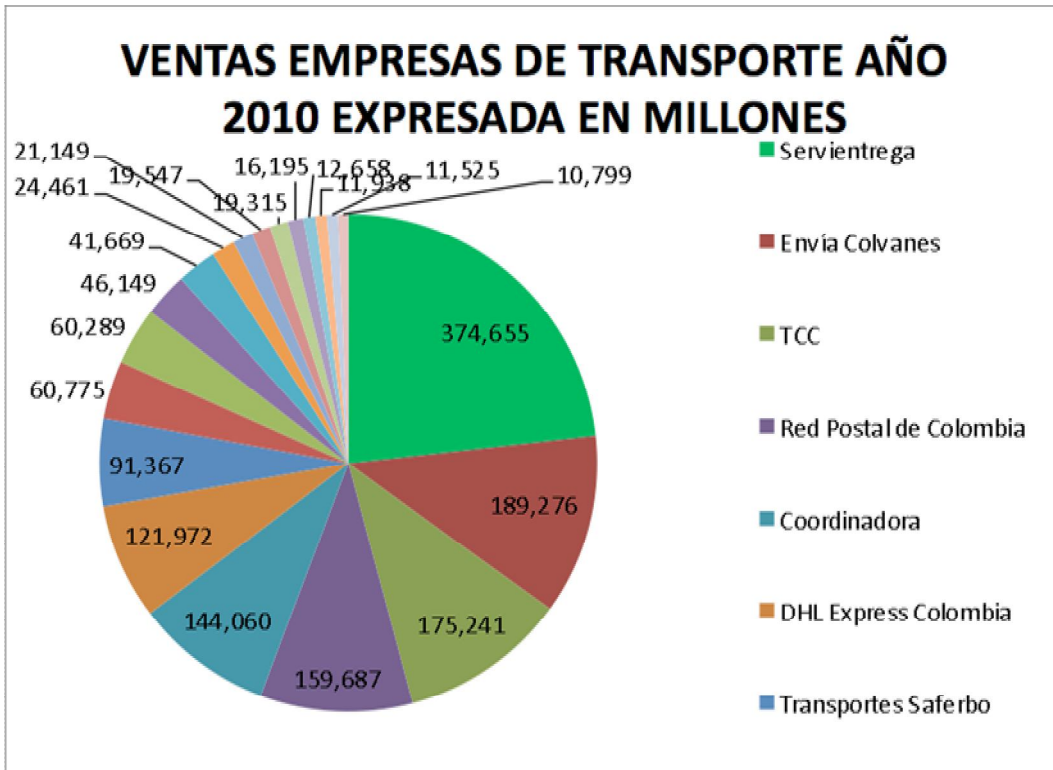


Gráfico 3 Ventas año 2010 expresada en millones empresas sector transporte en Colombia Fuente: Elaboración propia.

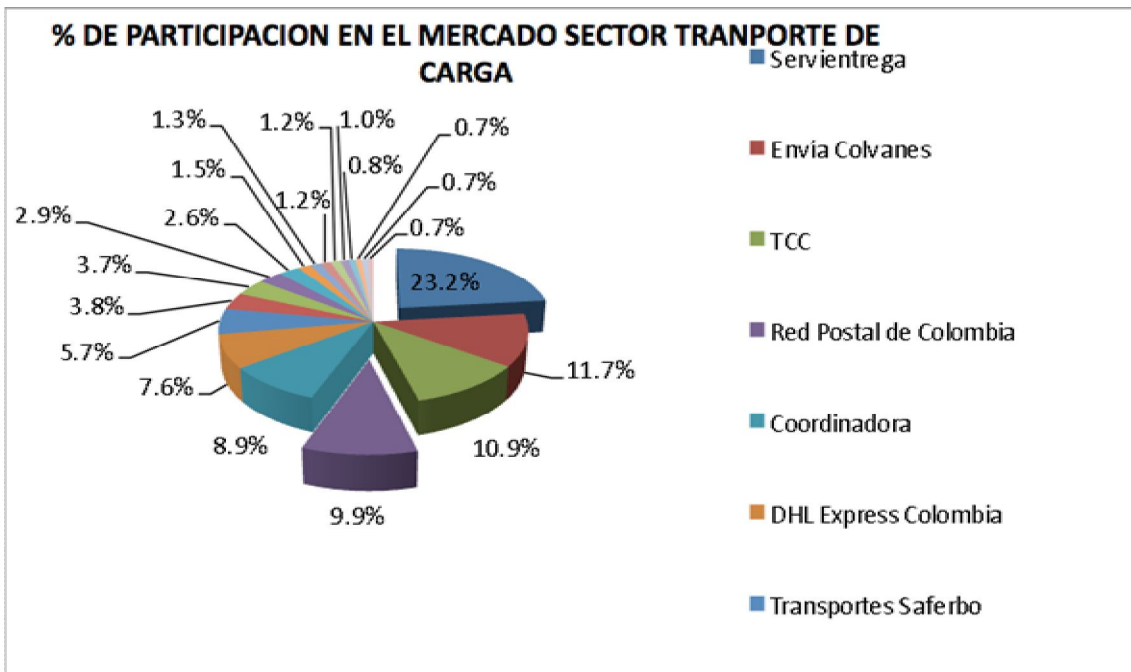


Gráfico 4 % de participación en el mercado sector transporte de carga Fuente: Elaboración propia.

Tarifas

Tabla 5 Tarifas Documento Unitario (1 Y 2 Kilos). Fuente: Pagina internet empresa Servientrega.

Tiempo de entrega	Trayectos			
	Nacional	Zonal	Urbano	Especial

Normal	Kilo inicial	6.000	3.050	2.550	9.950
	Kilo adicional	1.600	1.150	1.050	4.100
Hoy	Kilo inicial	15.350	7.200	5.600	N.A.
Mismo	Kilo adicional	5.400	2.500	2.500	N.A.

Tabla 6 Tarifas mercancía premier (3 a 6 kilos). Fuente: Pagina internet empresa Servientrega.

	TRAYECTOS				
	Nacional	Zonal	Urbano	Aéreo	Especial
Kilo inicial	6.250	3.300	2.850	7.300	9.950
Kilo adicional	1.700	1.500	1.150	2.450	4.150
Kilo inicial	15.350	7.200	5.600	N.A.	N.A.
Kilo adicional	5.400	2.500	2.500	N.A.	N.A.

Tasa de manejo 2% sobre el valor declarado

Factor conversión peso volumen 222 metro cúbico

Costo mínimo de manejo trayectos nacional, zonal, urbano o especial

\$300.

Costo mínimo de manejo envíos aéreo \$500

Tabla 7 Tarifas Contado 2010 – 2011 Fuente: Pagina internet empresa Servientrega.

TARIFAS TRAYECTO NACIONAL				
Producto	Kilos	Valor flete	Cuota manejo	Total
Documento	1kg	6.000	300	6.300
Documento	2kg	7.600	300	7.900
Mercancía	3kg	9.650	300	9.950
Mercancía	4kg	11.350	300	11.650
Mercancía	5kg	13.050	300	13.350
Mercancía	6kg	14.750	300	15.050
Mercancía	7-30kg	10.600	4600	15.200
Tarifas trayecto zonal				
Documento	1kg	3.050	300	3.350
Documento	2kg	4.200	300	4.500
Mercancía	3kg	6.300	300	6.600
Mercancía	4kg	7.800	300	8.100
Mercancía	5kg	9.300	300	9.600
Mercancía	6kg	10.800	300	11.100
Mercancía	7-30kg	7.650	4400	12.050
Tarifas trayecto urbano				
Documento	1kg	2.550	300	2.850
Documento	2kg	3.600	300	3.900
Mercancía	3kg	5.150	300	5.450
Mercancía	4kg	6.300	300	6.600
Mercancía	5kg	7.450	300	7.750
Mercancía	6kg	8.600	300	8.900
Mercancía	7-30kg	5.900	4000	9.900
Tarifas trayecto especial				
Documento	1kg	9.950	300	10.250
Documento	2kg	14.050	300	14.350
Mercancía	3kg	18.250	300	18.550
Mercancía	4kg	22.400	300	22.700
Mercancía	5kg	26.550	300	26.850
Mercancía	6kg	30.700	300	31.000
Mercancía	7kg	34.850	300	35.150
Mercancía	8kg	39.000	300	39.300
Mercancía	9kg	43.150	300	43.450
Mercancía	10kg	47.300	300	47.600
Mercancía	11kg	51.450	300	51.750
Mercancía	12kg	55.600	300	55.900
Mercancía	13kg	59.750	300	60.050
Mercancía	14kg	63.900	300	64.200
Mercancía	15kg	68.050	300	68.350

Servientrega implementa novedosas modalidades de pago como el intercambio empresarial, el pago contra entrega y el prepago, y se accede al portafolio del Estado a través de un equipo dedicado a desarrollar proyectos especiales.

Servientrega frente a su competencia más fuerte

La empresa presenta precios más altos frente al competidor TCC de entre el 4% y el 6%, sin tener en cuenta los límites por peso volumétrico según destino si no solo peso gramo según destino.

Esta relación de precios está relacionada solo para productos con características similares y sin seguros.

La empresa presenta precios más altos frente al competidor COORDINADORA de entre el 3% y el 6%. Sin tener en cuenta los límites por peso volumétrico según destino si no solo peso gramo según destino.

Esta relación de precios está relacionada solo para productos con características similares sin seguros.

La empresa presenta precios más bajos frente al competidor DEPRISA de entre el 2% y el 4%. Sin tener en cuenta los límites por peso volumétrico según destino si no solo peso gramo según destino.

Esta relación de precios está relacionada solo para productos con características similares sin seguros.

Las fortalezas de la competencia frente a la compañía son:

Coordinadora Mercantil: presenta una flota de vehículos muy amplia y fortalecida por vehículos de gran capacidad como tracto mulas y cama bajas.

Deprisa: flota aérea fortalecida apalancada por la infraestructura de Avianca, vuelos frecuentes a las ciudades principales y soluciones logísticas basadas en la infraestructura aérea.

La ventaja competitiva de la empresa frente a sus competidores es su amplio cubrimiento nacional llegando entre 90% y un 96% del territorio nacional.

Servientrega en la actualidad

Servientrega afianza sus valores de marca: seguridad, compromiso, cercanía, integralidad y globalidad. Para responder a las necesidades de los consumidores, atender la celeridad impuesta por la globalización y la virtualización, evoluciona su portafolio de productos a Soluciones por mercado, bajo la estrategia “Centro de Soluciones” sumando las ventajas competitivas de cada una de las empresas que han nacido a partir de Servientrega.

RESULTADOS

Capitulo uno

Identificación de las falencias en el proceso y procedimiento en atención al usuario por parte de los asesores de la línea telefónica 3548484 de servicio

En la ejecución de las diferentes actividades para desarrollar el primer objetivo de identificar las falencias en el proceso y procedimiento en atención al usuario por parte de los asesores de la línea telefónica 3548484 de servicio al cliente de Servientrega S.A Regional Antioquia se realizaron las siguientes actividades:

-Monitoreo en línea de las llamadas que reciben los asesores de la línea de servicio al cliente 3548484, el modelo de evaluación usado fue el siguiente. Ver grafico en siguiente pagina.

Tabla 8 Modelo de evaluación de llamadas para un asesor de línea de servicio al cliente de Servientrega Medellín 3548484. Fuente: Propia

HOJA DE EVALUACION DE LLAMADA MONITOREO				Evaluación
Variable	% valor	Tema a evaluar	% valor	
Etiqueta telefónica	20%	Presenta empatía con el cliente	3%	
		Saluda adecuadamente identificándose y a la empresa	3%	
		Solicita tiempos de espera (realiza acompañamiento)	5%	
		Amabilidad dentro de la llamada	5%	
		Trato al cliente (sr nombre)	4%	
Calidad de la información	50%	Brinda información correcta y completa	40%	
		El asesor se hace entender	5%	
		El asesor realiza preguntas filtro hasta conocer la necesidad del cliente	5%	
Escucha activa	15%	Parafrasea la información que brinda el cliente	3%	
		Confirma los datos como direcciones y números telefónicos que indica el cliente antes de terminar la comunicación	7%	
		Escucha toda la información que le brinda el cliente.	5%	
Documentación	10%	Digita toda la información necesaria en el sistema en el sistema	10%	
		Informa al cliente todos los documentos necesarios para la efectiva aplicación de su solicitud	3%	
		El asesor informa al cliente los números de registro de sus solicitudes	2%	
Duración de llamada	5%	La duración de la llamada es la adecuada de acuerdo a la necesidad del cliente	5%	

Hallazgos entrevista semi estructurada

Entrevista semi estructurada a los once asesores que conforman la línea de servicio al cliente.

En el proceso de entrevista se tuvo en cuenta que un ambiente 100% improvisado, para estas entrevistas se tomo el 100% de la muestra sin diferencia entre bajo o alto rendimiento en la cantidad de llamadas recibidas, los entrevistados respondieron a preguntas claves mientras desarrollaban sus actividades cotidianas, las preguntas a las cuales respondieron fueron:

1. Conoce el diagrama de flujo del *Call Center* para un asesor de la línea de atención al cliente.
2. Recuerda los medios por los cuales se puede hacer llegar una prueba de entrega aun cliente cuando la solicita a través de la línea de atención al cliente
3. Recuerda todas las directrices para un asesor de la línea de atención al cliente.
4. Recuerda todo el portafolio de gestión para un asesor de línea de atención al cliente.
5. Conoce los derechos los cuales por ley puede exigir un cliente en cual ha enviado una encomienda por Servientrega.
6. Conoce el contrato de transporte que está escrito detrás de la guía transporte.

Como tercer fuente de información se analizan los informes de llamadas de los últimos tres meses para identificar los picos de llamadas recibidas en la línea de

atención al cliente, horas, días y semanas; relacionándolas con los factores exógenos como problemas en las vías, de orden público o simplemente un fin de semana con lunes festivo e identificar cual es su nivel de incidencia, relacionando la cantidad de asesores disponibles y el número de llamadas abandonas.

Para el paso siguiente se llevo a cabo un proceso de observación cualitativo para analizar el comportamiento de los asesores de acuerdo a la ubicación de sus puestos de trabajo, la experiencia en *call center* (otras empresas o en la misma compañía (otros procesos)

Como último paso y basados en algunos resultados de las técnicas anteriores se analiza el diagrama de flujo del *call center* para identificar las rutas críticas, las rutas que son innecesarias o están mal planificadas.

Hallazgos en el monitoreo de llamadas.

Tabla 9 . Resultados del monitoreo de llamadas (muestra 50 llamadas)
Fuente: Propia

ERRORES ENCONTRADOS		
Variable que presenta el error	Error encontrado en tema	Frecuencia del error (%)
Etiqueta telefónica	Solicita tiempos de espera (realiza acompañamiento)	15%
	Trato al cliente (sr nombre)	10%
Calidad de la información	Brinda información correcta y completa	10%
	El asesor realiza preguntas filtro hasta conocer la necesidad del cliente	5%
Escucha activa	Confirma los datos como direcciones y números telefónicos que indica el cliente antes de terminar la comunicación	20%
	Escucha toda la información que le brinda el cliente.	10%
Documentación	Digita toda la información necesaria en el sistema	10%
	Informa al cliente todos los documentos necesarios para la efectiva aplicación de su solicitud	5%
Duración de llamada	La duración de la llamada es la adecuada de acuerdo a la necesidad del cliente	9%

Errores en etiqueta telefónica

En el proceso de monitoreo de las llamadas se evidencia en un 15% de las llamadas que algunos asesores no realizan acompañamiento a los clientes mientras realizan las verificaciones de la información solicitada por ellos; por este motivo muchos clientes cuelgan siendo necesaria una nueva llamada por parte del cliente.

En el trato con el cliente se halla un 10% de las llamadas en las que en el principio de la llamada no se confirman los datos del cliente para darle el tratamiento de acuerdo a la etiqueta telefónica de las líneas de atención al cliente.

Calidad de la información y documentación.

Estas variables no pueden ir desligadas dado que la calidad en la información y la indicación del cumplimiento de los requisitos van de la mano.

Los hallazgos son los siguientes:

- En un 5% de las llamadas se encuentran errores en la información brindada.
- En un 5% de las llamadas se localizan errores al interpretar las preguntas que realiza el cliente y el asesor no se dio a la tarea de realizar la interpretación

de la información sin encontrar una respuesta definitiva a la incógnita del cliente.

- Se confirma en el 10% de las llamadas que algunos asesores no están documentando toda la información que se le indica al cliente para el seguimiento de los casos.

- Se confirma en un 5% de las llamadas que los asesores no están informando al cliente todos los documentos que requieren para realizar las solicitudes que requieran.

Escucha activa

Se evidencia en un 20% de las llamadas que algunos asesores no confirman los datos del cliente en el momento de brindarles la atención; por esta novedad se incumplen la directriz de digitar toda la información en el sistema y como tal la información es incompleta.

Duración de llamada

Un 9% de las llamadas se excedieron del tiempo que debió durar la llamada.

Hallazgos de entrevista semi estructurada a diez asesores.

Tabla 10 Resultado de entrevista semi estructurada. Fuente propia

RESULTADO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA		
Pregunta	Lo conoce	No lo conoce
Conoce el diagrama de flujo del <i>Call Center</i> para un asesor de la línea de atención al cliente	19,80%	80,20%
Recuerda todos los medios por los cuales se puede hacer llegar una prueba de entrega aún cliente cuando la solicita a través de la línea de atención al cliente	29,70%	70,30%
Recuerda todas las directrices para un asesor de la línea de atención al cliente	100,00%	0,00%
Recuerda todo el portafolio de gestión para un asesor de línea de atención al cliente.	90,10%	9,90%
Conoce los derechos los cuales por ley puede exigir un cliente en cual ha enviado una encomienda por Servientrega.	20,80%	79,20%
Conoce el contrato de transporte que esta escrito detrás de la guía transporte	19,80%	80,20%

Análisis cualitativo resultado entrevista semi estructurada.

En la realización de la entrevista semi estructurada solo se tuvieron en cuenta resultados completos, los puntos intermedios no se utilizaron dada la naturalidad de la entrevista y la veracidad de los datos.

- El 19.80% de los asesores de la línea de servicio al cliente entrevistados conoce el diagrama de flujo del *Call Center*.

- El 29.70% de los asesores de la línea de servicio al cliente recuerda todos los medios por los cuales se puede hacer llegar una prueba de entrega a un cliente cuando la solicita a través de la línea de atención al cliente, se evidencia que desconocen el medio menos común (fax)

- El 100% de los asesores conoce las directrices que deben cumplir.

- El 9,9% de los asesores NO conoce y/o NO recuerda su portafolio de gestión como asesor de servicio al cliente.

- El 80% de los asesores NO conoce y/o NO recuerda los derechos de los usuarios de Servientrega.

- El 80% de los asesores NO conoce y/o NO recuerda el contrato de transporte que está escrito detrás de la guía de transporte de Servientrega.

Muestra de informe de recepción de llamadas de la línea de atención al cliente de

Servientrega CCS (contac center supervisión)

Tabla 11 Muestra de informe de recepción de llamadas de la línea de atención al cliente de Servientrega CCS (contact center supervisión). Fuente CCS Fecha: Sept. 15 a oct. 14 de 2011. Informe línea servicio al cliente Servientrega

DÍA	Llamadas recibidas (total)	Llamadas atendidas (total)	Abandonos (total) cliente que no esperan en la línea	Llamadas recibidas fuera del horario de atención de la línea
15-sept-2011	1716	1519	185	12
16-sept-2011	1607	1479	121	7
17-sept-2011	734	574	158	2
18-sept-2011	22	0	22	0
19-sept-2011	1562	1443	119	0
20-sept-2011	1384	1336	48	0
21-sept-2011	1467	1395	72	0
22-sept-2011	1456	1365	91	0
23-sept-2011	1394	1343	46	5
24-sept-2011	543	444	98	1
25-sept-2011	18	0	18	0
26-sept-2011	1376	1314	60	2
27-sept-2011	1384	1321	63	0
28-sept-2011	1353	1326	27	0
29-sept-2011	1500	1366	91	43
30-sept-2011	1431	1387	44	0
1-octu-2011	657	556	99	2
2-octu-2011	19	0	19	0
3-octu-2011	1499	1350	106	43
4-octu-2011	1532	1424	106	2
5-octu-2011	1518	1419	91	8
6-octu-2011	1714	1601	108	5
7-octu-2011	1781	1584	176	21
8-octu-2011	728	560	164	4
9-octu-2011	29	0	29	0
10-octu-2011	1722	1523	155	44
11-octu-2011	1487	1390	97	0
12-octu-2011	1742	1480	164	98
13-octu-2011	1715	1542	139	34
14-octu-2011	1870	1441	275	153
Tot.	36960	33482	2991	486

Análisis cualitativo informe de recepción de llamadas.

En el análisis e interpretación de los informes generados por el programa CCS se realizan los siguientes hallazgos.

- El promedio de llamadas recibidas al día en la línea de servicio al cliente de Servientrega de lunes a viernes es de 1487 llamadas.

- El promedio de llamadas atendidas al día en la línea de servicio al cliente de Servientrega de lunes a viernes es de 1363 llamadas.

- El promedio de llamadas abandonadas al día en la línea de servicio al cliente de Servientrega de lunes a viernes es de 103 llamadas.

Para el caso de las llamadas que se reciben fuera del horario de atención de la línea solo se tomaran y promediaran los datos de la última semana del 10 al 14 de octubre de 2011 con el fin de cuantificar solo los datos del comportamiento atípico. El promedio de llamadas perdidas por haberse recibido por fuera del horario de atención de la línea de servicio al cliente (7:00 a 19:00) fueron 69 llamadas.

Relación de llamadas recibidas fechas pico

Tabla 12 Relación de llamadas recibidas fechas pico de la línea de atención al cliente de Servientrega CCS (contact center supervisión).Fuente CCS Fecha: Sept. 15 a oct. 14 de 2011.

DÍA	Llamadas recibidas (total)	Llamadas atendidas (total)	Abandonos (total) cliente que no esperan en la línea	Llamadas recibidas fuera del horario de atención de la línea
15-sept-2011	1716	1519	185	12
16-sept-2011	1607	1479	121	7
6-octu-2011	1714	1601	108	5
7-octu-2011	1781	1584	176	21
10-octu-2011	1722	1523	155	44
12-octu-2011	1742	1480	164	98
13-octu-2011	1715	1542	139	34
14-octu-2011	1870	1441	275	153

Al analizar las razones por las cuales se incrementaron las llamadas se encuentran las siguientes novedades:

En las fechas presentadas se presentaron múltiples incidentes a causa de las fuertes lluvias en la vía Medellín-Bogotá como se presenta a continuación:

Medellín-Bogotá: Presenta cierre total nocturno en el sector del peaje de Copacabana por mantenimiento de la calzada desde las 22:00 a las 4:00 horas.

Pasos restringidos departamento de Antioquia

Medellín - Manizales: En el sector de Chirapoto

Cierre total de la vía aproximado al día del 10 de octubre:

Vía Medellín-Bogotá, sector Samaná por caída de tierra y piedra; desvío Medellín-Puerto Berrío.

Además de las vías nacionales las novedades invernales afectan la distribución y recolección por el colapso de las vías internas como la autopista norte, las vías al sur y las vías del centro de Medellín.

El servicio de transporte de encomiendas es extremadamente sensible a cualquier externalidad y la forma como se expresa la inconformidad por parte de los clientes es llamar a conocer la razón por la cual su envío no ha llegado o el por qué la recolección no ha sido realizada.

En el tablero de observación se llega a los siguientes postulados.

El grupo de asesores que conforman la línea de servicio al cliente está conformado por once asesores; para las investigaciones anteriores se relacionaron solo diez de ellos porque el último aun está en proceso de capacitación.

Tablero de observación realizado a los asesores de la línea atención al cliente

Servientrega regional Antioquia

Tabla 13 Tablero de observación realizado a los asesores de la línea atención al cliente Servientrega regional Antioquia. Fuente elaboración propia.

Asesores	Experiencia anterior (trabajo anterior)	La duración de la llamada es acorde	Promedio llamadas hora	Fortaleza	Debilidad	Habilidades
ASESOR 1	Call center	SI	16	Información, experiencia, manejo del cliente. Etiqueta telefónica, duración de la llamada, directrices	Empatía	Autoconfianza
ASESOR 2	Call center	SI	15	Información, experiencia, manejo del cliente. Etiqueta telefónica, duración de la llamada, directrices		
ASESOR 3	Auxiliar de oficina	NO	14	Información, directrices	Manejo del cliente, etiqueta telefónica, duración de la llamada	
ASESOR 4	Call center	SI	15	Información, experiencia, manejo del cliente. Etiqueta telefónica, , directrices	Duración de la llamada	Empatía
ASESOR 5	Ascenso interno	SI	15	Información, experiencia, manejo del cliente, duración de la llamada, directrices	Etiqueta telefónica	
ASESOR 6	Call center	SI	19	Información, experiencia, manejo del cliente. Etiqueta telefónica, duración de la llamada, directrices		Destreza para comunicar, Facilidad para tomar decisiones, Empatía, Autoconfianza
ASESOR 7	Call center	SI	17	Información, experiencia, manejo del cliente. etiqueta telefónica, duración de la llamada, directrices		Destreza para comunicar, Facilidad para tomar decisiones, Empatía, Autoconfianza
ASESOR 8	Ascenso interno	SI	15	Información manejo del cliente.	Etiqueta telefónica	Facilidad para tomar decisiones, Autoconfianza
ASESOR 9	Call center	NO	13	Información, experiencia, manejo del cliente. etiqueta telefónica, directrices	Duración de la llamada	
ASESOR 10	Call center	NO	13	Información, experiencia, manejo del cliente. etiqueta telefónica, directrices	Duración de la llamada	

Hallazgos en el diagrama de flujo del Call Center de Servientrega.

En el diagrama de flujo del *call center* se hallan varios errores de planificación como son:

1. Ninguno de las rutas de actividades planificadas termina con una actividad de medición de la satisfacción del cliente, lo que concluye que no se planifica una debida medición de la satisfacción del cliente.
2. La documentación dentro del diagrama de flujo solo se aplica a ciertas actividades y la realidad es que la documentación debería formar parte de todas las actividades planeadas dentro del diagrama de flujo.
3. Dentro del diagrama no está incluida ninguna actividad de control para medir la calidad de la atención al cliente brindada.

Capítulo 2

CAUSAS DE LAS FALENCIAS ENCONTRADAS

Tabla 14 Resultados del monitoreo de llamadas (muestra 50 llamadas).Fuente Elaboración propia.

Resultados del monitoreo de llamadas (muestra 50 llamadas)			
Errores encontrados			
Variable que presenta el error	Frecuencia (%)	Tipo de incidencia	Causa
Etiqueta telefónica	15%	Media	Falta de competencia técnica
Calidad de la información	10%	Critica	Capacitación insuficiente y poca experiencia falta de una base datos unificadas
Escucha activa	20%	Critica	Inconveniente tecnológico, desconcentración del personal
Documentación	10%	Critica	Omisión del personal
Duración de llamada	9%	Baja	Falta de competencia técnica (experiencia)

Observaciones a la tabla resultados del monitoreo de llamadas

Etiqueta telefónica

Es un tipo de incidencia media, se presenta por la falta de experiencia y capacitación en servicio al cliente, se localizan tres personas con la misma novedad, dos provienen de procesos internos de la compañía por ascenso y uno proviene de otra empresa como auxiliar de oficina.

Calidad de la información

Es un tipo de incidencia crítica se presenta por la capacitación insuficiente, poca experiencia dentro del proceso en casos específicos (destinos, tiempos de entrega, cotizaciones) por falta de bases de datos unificadas.

Escucha activa

Es un tipo de incidencia crítica, se presenta por algunos inconvenientes en los teléfonos (*plantronics*) que presentan fallas técnicas siendo el 20% de la novedad diez llamadas, se calcula que de estas diez llamadas tres son a causa de la novedad tecnológica y siete por desconcentración del asesor.

Documentación

Es un tipo de incidencia crítica, se presenta por omisión del asesor, se confirma que esta omisión se presenta para minimizar la duración de la llamada; porque se sienten presionados por la misma.

Duración de llamada

Es un tipo de incidencia baja, se presenta por la falta de experiencia y capacitación en servicio al cliente, se localizan tres personas con la misma novedad, dos provienen de procesos internos de la compañía por ascenso y uno proviene de otra empresa como auxiliar de oficina.

Fallas encontradas en la entrevista semi estructurada.

Tabla 15 Resultado de entrevista semi estructurada. Fuente Elaboración propia.

RESULTADO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA			
Pregunta	No lo conoce (frecuencia)	Tipo de incidencia	Causa
Conoce el diagrama de flujo del <i>call center</i> para un asesor de la línea de atención al cliente	80,20%	Critica	El proceso de capacitación no está estandarizado ni estructurado.
Recuerda todos los medios por los cuales se puede hacer llegar una prueba de entrega aun cliente cuando la solicita a través de la línea de atención al cliente	70,30%	Baja	El proceso de capacitación no está estandarizado ni estructurado.
Recuerda todo el portafolio de gestión para un asesor de línea de atención al cliente.	9,90%	Critica	Falta de actualización del asesor. Falta de control
Conoce los derechos los cuales por ley puede exigir un cliente en cual ha enviado una encomienda por Servientrega.	79,20%	Critica	El proceso de capacitación no está estandarizado ni estructurado.
Conoce el contrato de transporte que esta escrito detrás de la guía de transporte	80,20%	Critica	El proceso de capacitación no está estandarizado ni estructurado.

Observaciones a la tabla de resultado de entrevista semi estructurada

- Conoce el diagrama de flujo del *Call Center* para un asesor de la línea de atención al cliente.

El 80% de los asesores de la línea de atención al cliente no conocen el diagrama de flujo del call center esta novedad se debe a que dentro del proceso de capacitación no está contemplado, en la actualidad la capacitación se dicta en dos fases una fase teórica en la cual se estudian las directrices, normas, portafolio de gestión e historia de la compañía y luego viene el proceso de practica; en este se escuchan llamadas de los compañeros por varios días y por último se conecta al nuevo asesor con un tutor por varios días más, es de tener en cuenta que los tiempos son de acuerdo a la subjetividad de la persona que este capacitando al nuevo integrante del equipo y no aún cronograma.

- Recuerda todos los medios por los cuales se puede hacer llegar una prueba de entrega aún cliente cuando la solicita a través de la línea de atención al cliente

El 70% de los asesores no conocen todos los medios por los cuales se puede hacer llegar una prueba de entrega al cliente, esta pregunta se tuvo en cuenta porque por lo general los asesores se especializan en las tareas que manejan con mayor regularidad; pero cuando se les confronta con solicitudes que no son tan comunes brindan un mal servicio al negar la posibilidad de que el cliente obtenga una solución como en este caso la posibilidad de hacer llegar una guía por más de 4 medios diferentes y solo ofrecen los 2, máximo 3 métodos más comunes.

- Recuerda todo el portafolio de gestión para un asesor de línea de atención al cliente.

El 9.9% de los asesores no recuerda y/o no conoce el portafolio de gestión de un asesor de la línea de atención al cliente, al realizar la investigación se confirma que es una asesora que proviene como ascenso de otro proceso, tiene experiencia de varios años en la compañía en el área de soluciones corporativas y por este motivo se omitió este paso.

- Conoce los derechos los cuales por ley puede exigir un cliente el cual ha enviado una encomienda por Servientrega.

El 80% de los asesores no conoce los derechos que puede exigir un cliente a la compañía, profundizando en el tema la respuesta es simple, no se les ha capacitado en este tema.

- Conoce el contrato de transporte que está escrito detrás de la guía de transporte.

El 80% de los asesores que atienden la línea de atención al cliente no conocen el contenido del contrato de transporte que está escrito detrás de la guía, la causa es que no está incluido dentro del proceso de capacitación.

Análisis tablero de observación.

Análisis de mejores asesores de la línea de atención al cliente Servientrega.

Tabla 16 Tabla de asesores que presentan mejor desempeño en cuanto a cantidad de llamadas recibidas. Fuente Elaboración propia.

Asesores	Experiencia anterior (trabajo anterior)	La duración de la llamada es acorde	Promedio llamadas hora	Fortaleza	Debilidad	Habilidades
Asesor 1	Call center	Si	16	Información, experiencia, manejo del cliente. Etiqueta telefónica, duración de la llamada, directrices	Empatía	Autoconfianza
Asesor 6	Call center	Si	19	Información, experiencia, manejo del cliente. Etiqueta telefónica, duración de la llamada, directrices		Destreza para comunicar, facilidad para tomar decisiones, empatía, autoconfianza
Asesor 7	Call center	Si	17	Información, experiencia, manejo del cliente. Etiqueta telefónica, duración de la llamada, directrices		Destreza para comunicar, facilidad para tomar decisiones, empatía, autoconfianza

Observaciones al tablero de control

En la realización del tablero de control se tuvieron en cuenta las fortalezas, debilidades y habilidades con el fin de enfatizar en que son competencias laborales las cuales se obtienen a partir del ejercicio y la práctica y lo que son habilidades y/o cualidades innatas de la personas, basados en la diferencia de lo que son habilidades y de lo que es capacitación y experiencia de acuerdo a la observación se afirma que estos asesores tienen algo más que es conocimiento; son características de su personalidad que les dan mayor ventaja frente a sus compañeros como son:

- Autoconfianza.
- Destreza para comunicar
- Facilidad para tomar decisiones.
- Empatía.

El análisis de resultados concluye que estas personas han tenido en el mismo desempeño desde el momento de inicio de labores sin la ayuda del compañero que les hacía acompañamiento, por lo cual no es una capacidad adquirida mediante la experiencia. Dado que en la actualidad la empresa para verificar la eficiencia de la línea de atención al cliente realiza un comparativo entre la cantidad lo cual es inconcluso porque como ya vimos estas personas poseen mayores capacidades personales para realizar esta labor que los demás asesores y al confirmar los resultados y los monitores los demás asesores si están cumpliendo con las políticas de calidad.

Observaciones al diagrama de flujo.

En el diagrama de flujo se hayan algunos puntos que no van de acuerdo a la política de calidad de la empresa Servientrega dado que la política de calidad integral cita:

“En Servientrega nos comprometemos a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros Clientes, Colaboradores, Proveedores, Accionistas, Gobierno, Comunidad, y demás partes interesadas, mediante:

- El mejoramiento continuo de nuestros Factores de Competitividad y del Estándar de Gestión Gerencial Modelo “S”, basados en las mejores prácticas de innovación, productividad y competitividad.
-
- El desarrollo de buenas prácticas de gobierno corporativo y las que competen a responsabilidad social empresarial.
-
- La gestión integral de riesgos encaminada a evitar sucesos que afecten la continuidad del negocio.
-
- El cumplimiento de las normas de seguridad de la información preservando su confidencialidad, integridad y disponibilidad.
-
- La prevención de accidentes de trabajo y/o enfermedades profesionales.
-
- La gestión integral de riesgos encaminada a evitar sucesos que afecten la continuidad del negocio.

-
- La implementación de controles para blindar a la organización de actividades ilícitas.
-
- La disponibilidad de los recursos necesarios para el cumplimiento de la legislación y normatividad aplicable, la presente política y las directrices internas”.

Servientrega (octubre, 2011) Disponible en
<http://www.servientrega.com/wps/portal/!ut/p/c5/04>

Basados en esta política de calidad se confirma que la implementación de controles y el mejoramiento continuo no está siendo planificados dentro del diagrama de flujo como actividad transversal y simultanea a todas las actividades del *call center*, al igual que medición de la satisfacción del cliente que no se está tomando en cuenta en el cierre de ninguna de las actividades.

Capítulo 3

Formulación de plan de mejoramiento

Formular una propuesta de mejoramiento para el grupo de asesores de la línea telefónica 3548484 de servicio al cliente de la empresa Servientrega S.A, con base en los hallazgos del diagnóstico.

En el desarrollo de estas actividades se visualiza un equipo de trabajo consolidado y uniforme; la información es compartida y diseminada por lo cual no se requiere un proceso de fondo si no de forma.

La propuesta de plan de mejoramiento consta en:

Estandarizar el proceso de capacitación y de un plan de actualización y control para los asesores antiguos de la siguiente de manera:

Plan de capacitación para asesores nuevos.

- El tiempo planeado para el proceso de capacitación que sea de diez (10) días distribuidos de la siguiente manera:

Etapa 1 teórica.

Tiempo de ejecución 5 días (8 HORAS CADA DIA).

Tabla 17 Propuesta plan de capacitación fase teórica. Fuente Elaboración propia.

Propuesta plan de capacitación fase teórica	
Acompañamiento constante	Día 1
	Sensibilización
	Plan marcha verde
	Día 2
	Ley 1369 (nuevo)
	Contrato transporte entre el remitente, el destinatario y Servientrega. (nuevo)
	Obligaciones generados por el contrato de transporte (nuevo)
	Deberes y derechos generados por el contrato de transporte (nuevo)
	Día 3
	Portafolio de gestión.
	Normas y directrices
	Día 4
	Documentación estandarizada
	Directrices e instructivos
	Día 5
	Ambientación sobre sistemas de información: pagina internet, intranet, Sismilenio, modulo de procesamiento interno, correo electrónico interno indicadores de calidad.

Etapa 2 Fase practica 5 días (8 HORAS CADA DÍA)

Tabla 18 Propuesta plan de capacitación fase practica. Fuente Elaboración propia

Propuesta plan de capacitación fase practica	
Acompañamiento constante	Día 1
	Monitoreo de llamadas en compañía del coordinador del proceso de servicio al cliente.
	Retroalimentación de las dudas con el coordinador de servicio al cliente
	Día 2
	Escucha lado con el asesor sobre el manejo del cliente y del sistema de información.
	Día 3
	Escucha lado con el asesor sobre el manejo del cliente y del sistema de información.
	Día 4
	Contesta llamadas acompañado del tutor
	Retroalimentación de dudas con el tutor
Día 5	
Contesta llamadas acompañado del tutor	

Plan de capacitación asesores antiguos (actualización)

Dadas la disponibilidad de tiempo el plan está dividido en 5 sesiones de 1:30 minutos cada una.

Tabla 19 Propuesta plan de capacitación asesores antiguos. Fuente Elaboración propia.

Propuesta plan de capacitación asesores antiguos	
Acompañamiento constante	Sesión 1 (1,30 minutos)
	ley 1369 que comienza a regir a partir del 1 de octubre de 2011
	Sesión 2 (1,30 minutos)
	Contrato transporte entre el remitente, el destinatario y Servientrega.
	Sesión 3 (1,30 minutos)
	Obligaciones generadas por el contrato de transporte.
	Portafolio de gestión.
	Sesión 4 (1,30 minutos)
	Deberes y derechos generados por el contrato de transporte.
	directrices e instructivos
	Sesión 5 (1,30 minutos)
Actividad de aplicación del conocimiento adquirido (clínica de servicio)	

Propuesta plan de control.

Implementar el plan de control de control de calidad para afianzar el plan de mejora de continua.

Tabla 20 Modelo de evaluación de llamadas para un asesor de línea de servicio al cliente de Servientrega Medellín 3548484. Fuente elaboración propia.

HOJA DE EVALUACIÓN DE LLAMADA				Evaluación
Variable	valor	Tema a evaluar	valor	
Etiqueta telefónica	0%	Presenta empatía con el cliente	%	
		Saluda adecuadamente identificándose y a la empresa	%	
		Solicita tiempos de espera (realiza acompañamiento)	%	
		Amabilidad dentro de la llamada	%	
		Trato al cliente (sr nombre)	%	
Calidad de la información	0%	Brinda información correcta y completa	%	
		El asesor se hace entender	%	
		El asesor realiza preguntas filtro hasta conocer la necesidad del cliente	%	
Escucha activa	5%	Parafrasea la información que brinda el cliente	%	
		Confirma los datos como direcciones y números telefónicos que indica el cliente antes de terminar la comunicación	%	
		Escucha toda la información que le brinda el cliente.	%	
Documentación	0%	Digita toda la información necesaria en el sistema en el sistema	0%	
		Informa al cliente todos los documentos necesarios para la efectiva aplicación de su solicitud	%	
		El asesor informa al cliente los números de registro de sus solicitudes	%	
Duración de llamada	%	La duración de la llamada es la adecuada de acuerdo a la necesidad del cliente	%	

Respuestas a hipótesis formuladas en el marco metodológico de la investigación.

Se concluye que entre menor sea la calidad de la información que maneja el asesor, mayor serán los tiempos para dar respuesta a las inquietudes de los clientes y esta a su vez genere que los asesores manejen poca seguridad y credibilidad ante el cliente.

La cultura organizacional de los anteriores empleos de líneas de atención al cliente de los asesores no influye en forma negativa en tiempos de atención para los clientes, por el contrario prestan toda atención en la minuciosidad de las respuestas y tienen orientación hacia el cliente.

La falta de claridad y seguridad de los asesores si genera que los clientes permanezcan insistiendo en la respuesta que quieren escuchar mas no en la respuesta que oferta la compañía en cabeza del funcionario que la está brindando puesto que encuentran una oportunidad para comprometer a la compañía.

Costo de implementación de las propuestas de mejoramiento.

Costo actividad de capacitación asesores antiguos			
Valor hora asesor	Nº de horas por asesor	Nº asesores	Total
\$ 2.333,3	8	10	\$ 186.666,7

Nota: la implementación de la propuesta de capacitación en los asesores nuevos incrementaría el tiempo de capacitación en 2 días (16 horas) con lo cual tendría los siguientes incrementos.

Costo de implementación nuevo plan de capacitación asesores nuevos por asesor		
VALOR HORA ASESOR	Nº DE HORAS POR ASESOR	TOTAL
\$ 2.333,3	16	\$ 37.333,3

Nota: la actividad de unificación de bases de datos se calcula en 4 horas de 1 solo asesor.

Costo actividad unificación de bases de datos de asesores regional Antioquia			
Valor hora asesor	Nº de horas por asesor	Nº asesores	Total
\$ 2.333,3	4	1	\$ 9.333,3

Costo actividad de monitoreo a asesores línea atención al cliente regional Antioquia 3548484			
Valor hora analista	Nº de horas al mes	Nº analistas	total
\$ 4.166,7	30	1	\$ 125.000,0

Costo total de la propuesta	\$ 358.333,3
------------------------------------	---------------------

Conclusiones.

- La misión es la razón de ser de toda organización por ende todos sus actividades y esfuerzos deben estar encaminadas a la realización de la misma, la misión de Servientrega es Satisfacer las necesidades de logística y comunicación integral de sus clientes, en este caso el control y la medición de la satisfacción del cliente deben estar presentes desde el proceso de planeación hasta el control.

- El proceso de medición se debe realizar de una manera integral, consolidando datos cualitativos y cuantitativos, la omisión de variables cualitativas como lo son las competencias adquiridas a través de la experiencia y/o habilidades personales desvían los resultados de los objetivos.

- El resultado de la investigación muestra que la línea de atención al cliente es el termómetro que indica como se está prestando el servicio en la empresa Servientrega, dado que es medio de comunicación directo al que pueden acceder los clientes.

- De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación se evidencia que algunos de los errores críticos que se presentan en la línea de atención al cliente provienen del proceso de planeación como lo son:

- La ausencia de bases de datos actualizadas y consolidadas, son necesarias para garantizar un buen desempeño de los asesores, dado que son herramientas de gran utilidad.

- Hace falta medir la satisfacción del cliente al final de las actividades de mayor repetición y/o mayor criticidad.

Recomendaciones.

- Promover el proceso de aprendizaje y actualización de los conocimientos de los asesores a través de actividades de capacitación dictadas por los líderes positivos; dado que de esta forma se motiva al personal dando un reconocimiento a sus capacidades y se consolida el liderazgo.
- Los indicadores de medición no se deben centrar directamente en los resultados cuantitativos sin un debido filtro de la investigación cualitativa que permita interpretar y descifrar el por qué de dicho resultado para de esta forma implementar un correcto plan y/o actividad de mejoramiento.
- Publicar el diagrama del *Call center* en un lugar visible donde los asesores de la línea de atención al cliente puedan visualizarlo, comprenderlo y seguirlo en el momento en el que estén atendiendo las llamadas.
- Fortalecer la cultura de la empatía y la amabilidad dentro del grupo de asesores que atienden la línea de atención al cliente de Servientrega Regional Antioquia.
- Unificar la base de datos de destinos nacional a los cuales maneja servicio la empresa Servientrega con las últimas actualizaciones.

REFERENCIAS

Agudelo, Tobón, L. (2007). Gestión por procesos, Icontec Cuarta edición.

Albrecht, K. (1990). La Revolución de Servicio, Editorial Legis Editores S.A.

Albrecht, K. (1998). Gerencia del servicio, Editorial 3R Editores Ltda.

Comunicación organizacional (octubre, 2011)

http://www.comunicacionorganizacional.com/index.php?option=com_content&view=article&id=339:marcas-en-el-top-of-mind-2010-en-colombia&catid=34:articulos&Itemid=66

Contreras, H. (2007). Evaluación de los procesos administrativos del departamento de atención al cliente de la cadena Capriles. Trabajo de Pregrado, Universidad Central De Venezuela, Caracas, Venezuela.

Hernández L; Cogollo S. (2010). Estudio sistémico del sector de transporte terrestre de Carga en Colombia – caso Servientrega. Trabajo de grado área Administración de negocios internacionales. Facultad de Administración Universidad del Rosario Bogotá D.C. Disponible en:

https://www.bmi.gob.sv/pls/portal/docs/PAGE/BMI_HTMLS/BMI_HTMLS_PULSO_

TRANSPORTE/TESIS%20TRANSPORTE%20DE%20CARGA%20EN%20COLOMBIA.PDF

Martínez, Bermúdez, R.(1997). Los manuales de Procedimientos, Asociación Colombiana de Administradores Públicos, segunda edición

Olarte Rivera, J. (2006). Aplicación de la cultura de servicio en la cultura corporativa de una entidad financiera. Trabajo de Pregrado, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

Prieto, Herrera, J. (2005). El servicio en Acción, Editorial Eco ediciones primera edición.

Paz, Couso, R. (2005). Servicio al Cliente. La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente, Editorial Ideaspropias.

DIAGRAMA FLUJO ACTUAL DE CALL CENTER

