

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE ENTREGA
FINAL POR EL TRANSPORTADOR EN TRANSCARGA S.A.

FABIAN MUÑOZ MARTINEZ
CC 3836711
CÓDIGO 2117287

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
VICERRECTORÍA GENERAL UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTA DC
AÑO 2018

Aceptación de práctica jurados

Fecha: _____

Jurado

Jurado

Jurado

5.4.2	Propuesta 2	38
5.4.3	Propuesta 3	39
5.4.4	Parámetros de valoración	40
5.5	Propuesta a implementar	40
5.5.1	Árbol de decisión	40
5.5.2	Propuesta seleccionada para intervención (2)	43
5.6	Reflexión del trabajo	43
5.7	Salidas del proceso	44
5.8	Marco Referencial	45
5.8.1	Marco Conceptual.	45
5.8.2	Marco Teórico	46
5.9	Plan de Acción	49
5.10	Desarrollo estratégico en los niveles	51
6	Resultados esperados de la propuesta.....	54
6.1	Integración con el Balanced Score Card.....	56
6.2	Lecciones aprendidas.....	59
7	Conclusiones y recomendaciones	60
8	Recomendaciones	61
9	Bibliografía	62
10	Anexos	64

Formato Entrega Documento Digital. RAE.....	64
Carta derechos de autor.....	65

Lista de figuras

Figura 1 Cadena de suministros Cerámicas S.A y Transcarga S.A.	17
Figura 2 Ejemplo del registro en sistema para una reclamación en Cerámicas S.A.	23
Figura 3 Resumen reclamaciones 2016 procesos operativos y ventas Cerámicas S.A.	23
Figura 4 Resumen pregunta cumplimiento entrega.....	28
Figura 5 Resumen pregunta recomendación empresa.....	28
Figura 6 Resumen calificación presentación personal.	29
Figura 7 Resumen calificación atención y servicio.....	30
Figura 8 Diagrama problemas del servicio.....	33
Figura 9 Diagrama situación deseada.....	34
Figura 10 Resumen árbol de decisión	42
Figura 11 Resumen árbol de decisión	52
Figura 12 Cronograma actividades.....	53
Figura 13 Cuadro de mando Cerámicas S.A.	56
Figura 14 Tablero de mando.	57
Figura 15 Formato indicador Cerámicas S.A. y Transcarga S.A.	58

Lista de tablas

Tabla 1 Necesidades flota tercerizada operación diaria.	18
Tabla 2 Ficha técnica encuesta.....	25
Tabla 3 Recursos actividad de recolección datos 2017.....	27
Tabla 4 Resumen EFE - EFI.....	32
Tabla 5 Datos técnicos propuesta 1.....	37
Tabla 6 Datos técnicos propuesta 2.....	38
Tabla 7 Datos técnicos propuesta 3.....	39
Tabla 8 Cronograma actividades GANT (herramienta para planificar y programar tareas). 53	

Lista de anexos

Formato Entrega Documento Digital. RAE.....	64
Carta derechos de autor.....	65

RAE

1. Introducción general del documento	
Tipo documento	Trabajo de sustentación de practica
Tipo de impresión	Digital
Nivel de circulación	Público
Título del documento	Propuesta de mejoramiento en la calidad del servicio de entrega final por el transportador en TRANSCARGA S.A
Autor	Fabián Muñoz Martínez
Director	Diego Antonio Sierra
Publicación	Bogotá DC, Noviembre 11 de 2018, total de paginas 64.
Unidad patrocinante	Universidad Santo Tomas Abierta y a Distancia, Facultad de Ciencias y Tecnologías, Programa Administración de Empresas.
Palabras clave	Servicios, Servicio al cliente, Tercerización.

2. Descripción del documento
<p>Trabajo de sustentación de grado que se propone para desarrollar alternativas de solución en el área de servicio al cliente para la empresa TRANSCARGA S.A.</p> <p>El desarrollo abarca la descripción de las características de la operación de la empresa, el trabajo de campo para identificar las causas que afectan el servicio, y el planteamiento</p>

de alternativas de solución.

3. Fuentes del documento

Acervos Digitales Puebla. (abril de 2017). *Marco teorico - Calidad del servicio*.

Recuperado el 30 de octubre de 2018, de Catarina.udlap:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/chagoya_r_1/capitulo2.pdf

Arimany, L. (noviembre de 2010). *La cadena valor*. Recuperado el 16 de octubre de 2018, de Luisarimany: <https://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>

Cárdenas, M. (s.f.). *Diagrama de Ishikawa*. Recuperado el 20 de octubre de 2018, de Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa

Concepto definicion. (2018). *Definición de Cliente*. Recuperado el 16 de octubre de 2018, de Concepto definicion: <https://conceptodefinicion.de/cliente/>

Conceptos definicion. (2018). *Defición de servicio*. Recuperado el 28 de octubre de 2018, de Conceptos definicion: <https://conceptodefinicion.de/servicio/>

DefinicionABC. (s.f.). *Atención al cliente*. Recuperado el 16 de octubre de 2018, de DefinicionABC: <https://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente.php>

Gardey, J. P. (2016). *Definición de tercerización*. Recuperado el 16 de octubre de 2018, de <https://definicion.de/tercerizacion/>

Gereffi, G. (2003). *Outsourcing*. Recuperado el 16 de octubre de 2018, de Connectamericas.com:
<https://connectamericas.com/es/content/%C2%BFc%C3%B3mo-surgi%C3%B3-el-concepto-de-tercerizaci%C3%B3n-0>

Granados, L. A. (2010). *Contribuciones a la economía*. Recuperado el 16 de octubre de 2018, de Eumed: <http://www.eumed.net/ce/2011a/lapdg.htm>

Paez, R., & Gonzalez, D. (2018). *Logística Empresarial*. Recuperado el 16 de octubre de 2018, de Mulan: http://nulan.mdp.edu.ar/1831/1/logistica_empresaial.pdf

Serna, H. (1999). *MAM-2132493*. Recuperado el 16 de octubre de 2018, de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2132493>

Serna, H. (24 de octubre de 2014). *Gerencia Estratégica*. Recuperado el 16 de octubre de 2018, de slideshare: <https://es.slideshare.net/Jacomejia/gerencia-estrategica-humbero-serna>

4. Contenido del documento

El análisis de la información inicia con la información histórica de reclamaciones del principal cliente de Transcarga S.A, con el que se desarrolla ejercicio de campo para detallar las diferentes causas expresadas por los clientes en transporte y entrega final, con los resultados tabulados se identificaron causas analizadas en el diagrama con el método de Ishikawa con el que el equipo desarrollo tres alternativas de solución para disminuir las reclamaciones identificadas por transporte.

5. Metodología del documento

Se realizaron actividades de análisis de bases de datos, usando como apoyo para recolección de información con encuestas de satisfacción, graficas, diagrama de Ishikawa y árbol de decisión para las alternativas de solución desarrolladas.

6. Conclusiones del documento

Transcarga S.A cuenta con un parque automotor tercerizado a partir de la relación de acuerdos de servicio enfocados a obligaciones económicas y de responsabilidad de averías, pero en el análisis de la problemática de servicio, se reflejan las debilidades en capacitación de servicio integral y presentación personal, por los transportadores y sus auxiliares que ejecutan las actividades de transporte y entrega final de los productos, se enmarca la necesidad de fortalecer estas áreas con protocolos de atención y seguimiento constante como requisito a las mejoras que espera Cerámicas S.A. de Transcarga S.A para garantizar la satisfacción de los clientes.

7. Referencia APA del documento

Norma APA Versión 6 del 2016.

Elaborado por:	Fabián Muñoz Martínez		
Revisado por:	Diego Antonio Sierra		
Fecha elaboración resumen	26	11	2018

Resumen

La creciente competencia de bienes y servicios en el mercado formal ameritan un impulso de creatividad y sacrificio en el día a día, la medición y superación de barreras que recaen en los niveles operativos y de servicio será fundamental en la cadena de valor para el sostenimiento de los clientes.

Identificar las necesidades en el hacer diario de las organizaciones que no están acostumbradas al análisis y segmentación de sus operaciones, constituye un insumo fundamental para el crecimiento empresarial y para reconocer en las lecciones aprendidas el valor de sus procesos de servicio, para este caso particular las áreas trabajan desintegradas y se transfieren responsabilidades donde finalizan sus actividades, esto enseña la importancia de integrar los procesos internos y externos y del trabajo colaborativo, que requerirá de recursos humanos y económicos tal vez no contemplados, pero que en el largo plazo enriquecen el objeto social del negocio.

Este trabajo da conocimiento de las nuevas maneras de relacionarse empresarialmente entre empresa, clientes y proveedores bajo la tercerización, pero además de la responsabilidad que recae en la relación por cada asociado como parte integral del conjunto de colaboradores y su impacto en la calidad que el servicio requiere para disminuir las reclamaciones o novedades expresadas por la insatisfacción del cliente.

Palabras clave: Tercerización, servicio, clientes, cadena de valor.

Abstrac

The growing competition of goods and services in the formal market merits a drive for creativity and sacrifice on a day-to-day basis, measuring and overcoming barriers that fall on operational and service levels will be fundamental in the value chain for sustaining the clients.

Identifying the daily needs of organizations that are not accustomed to the analysis and segmentation of their operations, is an essential input for business growth and to recognize in the lessons learned the value of their service processes, for this particular case areas work disintegrated and responsibilities are transferred where they finish their activities, this teaches the importance of integrating internal and external processes and collaborative work, which will require human and economic resources perhaps not contemplated, but that in the long term enrich the social purpose of the business.

In this exercise, new ways of relating business between companies, clients and suppliers under outsourcing are reported, but in addition to the responsibility that falls on the relationship for each associate as an integral part of the whole and its impact on the quality that the service it requires to diminish the claims or novelties expressed by the dissatisfaction of the client.

Key Words: Outsourcing, service, customers, value chain.

1 Introducción

La cadena de valor en los procesos y actividades empresariales reflejan un trabajo arduo de planes y medidas en busca de la satisfacción total del cliente, este último es motor de las organizaciones actuales que buscan estabilidad y permanencia en los mercados. La competencia mercantil y la paridad de los productos y servicios que se ofrecen actualmente requieren de elementos máximos de calidad, al final son determinantes en la decisión que toma el cliente para adquirirlos y suman al marketing y promoción de las empresas.

El trabajo de estudio en referencia recoge las necesidades específicas de intervención con los transportadores sub contratados en la modalidad de tercerización, quienes, a partir de la relación como asociados de negocio, desde el convenio de fletes para la empresa Transcarga S.A., hacen la repartición diaria de productos para la empresa Cerámicas S.A.

Cerámicas S.A. como cliente principal ha reportado muchas novedades en el área de servicio en la entrega final que realiza el transportador y ha suministrado datos que soportan las debilidades de transporte, en Transcarga S.A. se diseñaron elementos de recolección de datos vigentes y se analizaron a fin de identificar las causas de mayor impacto en las reclamaciones.

Por otra parte, con la información recolectada el personal de Transcarga S.A. se plantea alternativas que puedan minimizar los reclamos, formalizar protocolos y mejorar los términos de servicio con toda la flota tercerizada a través de controles permanentes necesarios para medir internamente la gestión de servicio.

En su libro *Calidad y Productividad* cuarta edición, Humberto Gutiérrez Pulido (2014,. p. 52), describe la calidad percibida como “La evaluación de un cliente sobre la calidad de un producto o servicio, a partir de experiencias recientes de consumo, es el grado en que un producto cumple con las necesidades individuales de un servicio”, para Cerámicas S.A. y

Transcarga S.A., la participación activa de sus asociados de negocio en transporte como sujetos agregados a la cadena de valor y responsables de la entrega final, es un eslabón de organización y control que requiere la intervención de un proceso de formación y seguimiento permanente a fin de garantizar satisfacción del cliente con una mejor experiencia.

2 Justificación

Para la empresa Cerámicas S.A. cliente principal de Transcarga S.A. es imperativo desarrollar un proceso completo de calidad al ofrecer la venta y el servicio de transporte a sus clientes como un plus a la compra de sus productos, esto incluye la entrega en el destino final que manifieste el cliente, la atención y la disposición del material.

En la actualidad el impacto negativo que presenta el servicio final de entrega a Cerámicas S.A. afecta la imagen corporativa y los costos operativos que disminuyen el margen de ganancia en la venta, al tener que presentar indemnizaciones o descuentos cuando el cliente así lo requiere. Transcarga S.A. como responsable del manejo de entrega final en la dirección de los transportadores debe garantizar que los objetivos de calidad y cumplimiento no estén solo supeditados a tiempo, es necesario que la calidad de los protocolos del personal sea coherente con actitud de servicio cuando se realiza contacto directo con el cliente.

El presente trabajo de práctica determina las causas propias de transporte en las reclamaciones de los clientes con un segmento de la población que adquiere los productos en las modalidades menores de repartición rural y urbana, adoptando actividades integrales con los terceros para crecer en la calidad del servicio. Así mismo ahonda en las necesidades propias de Transcarga S.A. para cambiar la forma en que se relacionan con sus proveedores de transporte, dándole a la relación un alcance con mayor profundidad en los términos de servicio y la presentación del personal. De esta forma se espera que las alternativas cubran las necesidades de

Cerámicas S.A y logren fortalecer la alianza en la que Transcarga S.A. participa con la cadena de valor en la entrega final de sus productos.

3 Objetivos

3.1 General

Diagnosticar a través de las herramientas administrativas las falencias que se dan en la empresa Transcarga en el área de servicio al cliente con el fin de diseñar una propuesta de intervención que mejore la calidad del servicio de entregas para la empresa Cerámicas S.A. en la entrega final, aumentando un 15% la satisfacción del cliente, en un periodo de 62 días por Transcarga S.A. para el año 2019

3.2 Específicos

- Establecer causas que afectan la calidad del servicio en la entrega a cliente de los productos de Cerámicas S.A. y que son actividades propias de Transcarga S.A.
- Plantear propuestas de solución en calidad del servicio de transporte, hallando la que más se ajuste en términos de eficiencia y eficacia a la organización.
- Estructurar los modelos de intervención en el proceso, recursos económicos y humanos necesarios para el mejoramiento del servicio de entrega.

4 Caracterización de la empresa.

Transcarga S.A. es una empresa que hace parte del sector de transporte de carga en Colombia. Fue constituida el 16 de abril de 1988 como Transcarga Ltda por escritura pública. Luego se modifica el nombre a Transcarga S.A. dándole continuidad a su objeto social.

El objeto social de Transcarga S.A. es la prestación del servicio público terrestre automotor de carga en el ámbito nacional y la realización de operaciones en transporte multimodal de carga para la empresa Cerámicas S. en todos sus productos terminados.

La garantía de servicio esta soportada en tres pilares fundamentales:

- Cumplimiento
- Seguridad
- Calidad

Transcarga cuenta con un parque automotor tercerizado en perfecto estado, que cumple todos los requisitos necesarios para libre circulación dentro del país, además la empresa cuenta con soporte de un equipo humano altamente calificado con experiencia y capacitación permanente, así como una adecuada infraestructura, equipos de comunicación de alta tecnología digital y una moderna red de cómputo que nos permite establecer transferencias de información con nuestros clientes vía correo electrónico e Internet.

El enfoque del trabajo se segmenta en las entregas urbanas que realiza Transcarga S.A. de compra inmediata a Cerámicas S.A. y sus servicios de transporte de carga por carretera regional a distribuidores, anclado este a una organización enfocada a la producción y venta de productos derivados de la arcilla como la cerámica, materiales de remodelación y sus componentes, entre otros; a continuación se describe la cadena de suministros desde su inicio a su final donde se referencia el diagrama que muestra el papel de Transcarga S.A. en las operaciones.

4.1 Cadena de suministros

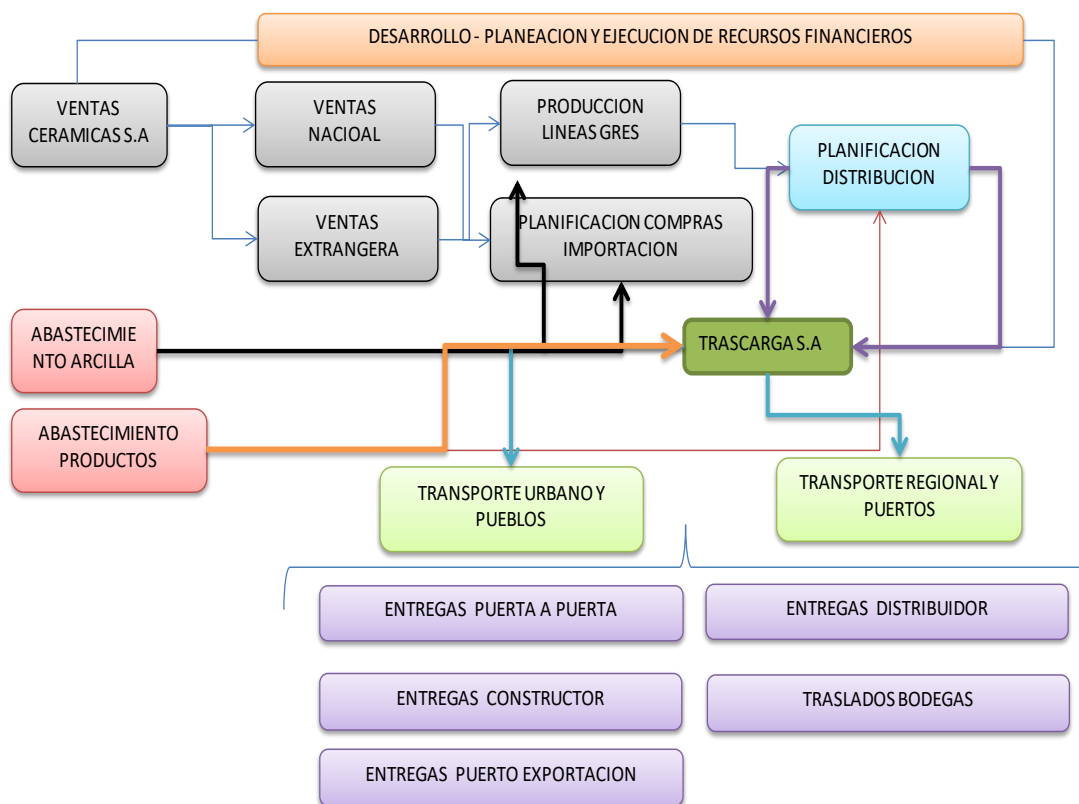


Figura 1 Cadena de suministros Cerámicas S.A y Trascarga S.A.

Fuente: elaboración propia

Conformación: Con casi 30 años de constitución como parte de las estrategias de manejo propio de las operaciones de transportes, **Trascarga S.A.** se constituye como una alternativa para planificar, desarrollar estrategias y ejecutar las actividades propias del transporte de carga con diversas configuraciones vehiculares y bajo la modalidad de tercerización en la actualidad.

Etapas en el tiempo:

- Década de los 1990: en su inicio con una operación enfocada al reparto masivo entre ciudades de bodega a bodega **Trascarga S.A** se adquieren 15 vehículos tracto camión que cumplían las necesidades en volumen y trayectorias geográficas del movimiento

entre ciudades principales como Bogotá, Barranquilla, Medellín, Bucaramanga, Cali, entre otras, para abastecer tanto de materias primas, como de productos terminados sus depósitos. Cabe resaltar que el principal cliente de **Transcarga S.A**, es **Cerámicas S.A**, para esta época no tenía un alcance de transporte multimodal tan amplio en su portafolio, por lo que las entregas a sus clientes se hacían con empresas terceras o personas naturales.

- Década del 2000: Cerámicas S.A, presento grandes crecimientos en el sector de la construcción y su portafolio de productos fue mejorando, lo que amplio los volúmenes de carga en todo el territorio, Transcarga S.A consolidada administrativamente se encargó de la operatividad del transporte en general, perdiendo su flota propia la cual fue vendida, y dedicándose a la tercerización absoluta de los servicios de transporte.
- Actualmente: el alcance de las operaciones de transporte realiza la canalización de los productos terminados de Cerámicas S.A. perdiendo el movimiento de materias primas y especializándose en la distribución y reparto de productos terminados. Los canales destinados son:

Tabla 1 Necesidades flota tercerizada operación diaria.

Tipo Vehículos	Ubicación	Canales	Viajes Pro diarios
Tracto Camión 3 ejes	Regional	Planta – CD	18
Camión sencillo 2 ejes		Planta - Clientes	3
Camión sencillo 3 ejes		Distribuidor	
Doble troque		Planta – Clientes	4
		Constructor	
Camión sencillo 2 ejes	Pueblos	Planta – Clientes medios	10
Turbos		(ferreterías)	

Tipo Vehículos	Ubicación	Canales	Viajes Pro diarios
		CD – Clientes Distribuidor – Constructor	
Turbos	Retail	Cd – Clientes menores Urbanos	20

Fuente: Estadísticas internas TRANSCARGA S.A.

Bajo el esquema de transporte cualquier vehículo puede contener un solo cliente o varios según la necesidad, planificación y asignación de la carga.

El transporte es el eje central en el que se desarrollan el trabajo de análisis de servicio que abarca los contenidos de diagnóstico e intervención para los asociados de Transcarga S.A. y su relación con los clientes de Cerámicas S.A.

En la actualidad Transcarga S.A. cuenta con una flota fidelizada de la siguiente manera:

1. Operaciones Urbanas:
 - 75 vehículos entre Furgones, NHR
2. Operaciones para poblaciones o pueblos
 - 55 vehículos Sencillos
3. Operaciones regionales
 - 250 vehículos Tracto camión, sencillo y Doble troque.

La relación comercial entre los propietarios de vehículos y Transcarga S.A se da a partir de **acuerdos de servicio** que definen las responsabilidades de cada una de las partes en servicio, seguridad y confidencialidad de los procesos y que son extendidos hasta que cualquiera de las dos partes decida dar por terminada la relación, y los acuerdos de tarifas semestrales por pesos y trayectos.

El enlace entre Cerámicas S.A. y Transcarga S.A. con la responsabilidad del ejercicio de entrega final a clientes ancla la imagen corporativa de las dos organizaciones y da gran responsabilidad a la subsidiaria como último interlocutor de las ventas realizadas, lo que obliga la calidad de seguimiento a sus asociados de negocio. La trazabilidad de los procesos que se da entre las empresas de manera escalonada permite que las operaciones fluyan en el mismo espacio físico en el que no hay gran diferencia entre las áreas y las actividades desde la producción, hasta el despacho; los protocolos de seguridad y el flujo de solicitudes de Cerámicas a Transcarga funciona bajo la misma red de información corporativa, lo que permite la seguridad de la información y garantiza un manejo continuo de los avances diarios de la operación.

5 Desarrollo del trabajo al interior de Transcarga S.A.

5.1 Contexto del Objeto de Estudio

Del libro Servicio al Cliente Autor Humberto Serna año 1999 dice:

“El servicio al cliente es el compendio de estrategias encaminadas a satisfacer al cliente, superando así a la competencia y fortaleciendo las marcas en los mercados como preferencia de consumo, y define algunos conceptos como, lo intangible, su perduración en el tiempo, la integralidad y la intervención de varios agentes en el proceso de servicio, como agentes de cambio para el éxito en la consolidación de la estrategia” (SERNA H. G., 1999)

Lo cual lleva a estimar el alcance de este contenido en la delegación de responsabilidad de Cerámicas S.A. para el área de servicio atendida por los transportadores tercerizados de Transcarga S.A.

Basados en un mecanismo de constitución como empresa habilitada para cumplir con los requerimientos de transporte, certificada ante las entidades de control que regulan este sector a nivel nacional, pero sin la infraestructura vehicular propia necesaria, Transcarga S.A. define a partir de los acuerdos de servicio, políticas, cláusulas, deberes y responsabilidades con

propietarios independientes de vehículos a nivel nacional, a fin de contar con el parque automotor frecuente para el cargue, desplazamiento y entrega de los productos de CERÁMICAS S.A.

La figura adaptada a esta estructura operativa es la tercerización del servicio que vincula a las dos organizaciones y los asociados de negocio que se fidelizan con la empresa de carga para atender los requerimientos de transporte, esta estrategia comercial no relaciona de manera contractual a proveedores de servicio de transporte con Transcarga S.A, pero no los exime del cumplimiento económico y operativo entre las partes.

Estratégicamente Cerámicas S.A ha buscado aspectos que le permitan ampliar la oferta de servicios para sus productos, controlar los costos de gastos al garantizar las negociaciones de fletes desde Transcarga y los costos operativos que ocasionan tener un parque automotor propio, además de todos los elementos administrativos, mantenimientos y de ley que estos servicios requieren.

En Colombia la subcontratación ha sido un gran dinamizador de los mercados y ha cambiado la figura de relación proveedor y cliente tradicional en la que solo en una dirección se daba el beneficio, convirtiéndose en un común denominador en varios sectores comerciales de productos y servicios en la actualidad; aun así para Transcarga S.A la disposición de acuerdos de servicio que solo se denotan desde el termino económico y de responsabilidad con las mercancías, no cubre globalmente varios requerimientos pedagógicos, culturales y sostenibles del servicio y atención al cliente.

Cerámicas S.A. realiza la recolección de información final del cliente en temas de satisfacción de toda la cadena de valor y remite a sus proveedores las novedades a fin de que sean tratadas de manera independiente; información que direcciona las actividades de servicio al

cliente, su análisis, la identificación de causas y tratamientos posibles a disposición de ejecución desde el transporte para Transcarga S.A.

Con el traspaso de información que se da entre estas organizaciones sobre los números de reclamos o novedades reportadas por los clientes se plantea la siguiente pregunta a abordar en el diagnóstico.

¿Cuáles son las necesidades actuales de este proceso de entrega de transporte y qué tipo de servicio se requiere para que cumpla con los estándares de satisfacción?

5.2 Diagnóstico

Durante el cierre del año 2016, Cerámicas S.A., hace análisis y entrega de la información recolectada por novedades de clientes al recibir el producto en el punto indicado al momento de la compra; esta información es segmentada por áreas y son la base del trabajo en desarrollo, entender los requerimientos que Transcarga S.A. debe desarrollar comienza con la descripción del proceso de reclamación inicial y como se segmenta la información cuando se origina:

Para Cerámicas S.A., cliente de Transcarga S.A., la detección de inquietudes, novedades y demás acciones que se presenten con el cliente se registran bajo la sigla de Q8 (reclamos), almacenados en la base de datos del programa informático SAP con el que cuenta la organización; esta información se consolida con el número del transporte que contiene las mercancías y los datos básicos de cada vendedor, transportador y vehículo con la descripción de la mercancía.

La información entra en las líneas dispuestas para atender reclamos y se dan en dos vías, mediante la decisión del cliente para hacer una reclamación o por consulta aleatoria del departamento de servicio al cliente quienes realizan sondeos frecuentes. Toda esta información se registra en sistema así:

Consignación Q8 en Software por el área de servicio al cliente de Cerámicas S.A., que en los ejercicios de soporte y consulta clasifican las novedades reportadas diariamente.

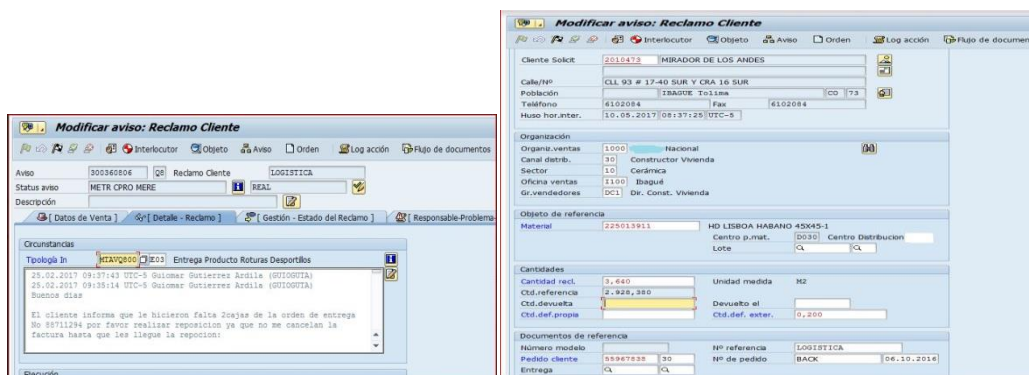


Figura 2 Ejemplo del registro en sistema para una reclamación en Cerámicas S.A.

Fuente: imagen tomada de software SAP.

La siguiente imagen (figura 3) desglosa las novedades recolectadas con los clientes por proceso y atribuye a cada área de la cadena de valor su participación en el general de reclamos para el año 2016.

Imagen histórico reclamaciones cliente a Cerámicas S.A. (enero – diciembre 2016)

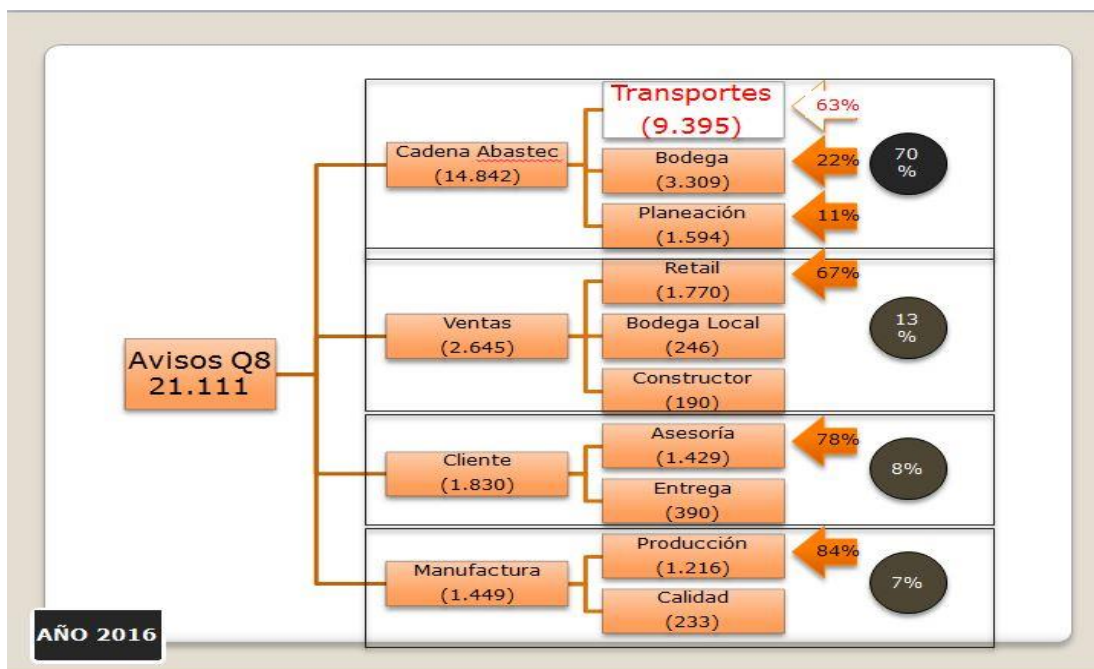


Figura 3 Resumen reclamaciones 2016 procesos operativos y ventas Cerámicas S.A.

Fuente: Autor del presente trabajo.

El resumen del cuadro muestra el total de avisos Q8 generados durante el año y la depuración por áreas de correspondencia, lo cual permite identificar los reclamos que se generan en la última milla de transporte y su peso o participación final sobre el general del área de abastecimiento, con una participación del 63% con 9.395 reclamos para Transcarga S.A.

Cualitativamente estos números están soportados en las siguientes atribuciones generales por áreas hacia transportes:

- Rotura de material
- Demoras en la entrega
- Servicio (presentación personal, asertividad en la comunicación y amabilidad)

Pero es importante resaltar que sintetiza una serie de conceptos adicionales que no se pueden señalar hacia transporte en su totalidad ya que contiene más novedades correspondientes al proceso propio de venta, almacenamiento de mercancías, entre otros, de los que se destacan:

- Error en el tipo de producto o referencia en medida o color
- Avería en la mercancía
- Retardos en la entrega
- Presentación o servicio por parte del conductor inadecuado.
- Faltantes

Las condiciones listadas desmejoran el servicio en general poniendo en riesgo el sostenimiento de los clientes de Cerámicas S.A.

Para el proceso intervienen vendedores, áreas de distribución, alistamiento y despachos, transportadores quienes son claves en la cadena de valor para satisfacer y conservar al cliente.

Transcarga S.A., con el aval de Cerámicas S.A., dispuso recursos para la implementación de un proceso de 4 meses de recolección de información de entregas de transportes que permitiera identificar a mayor detalle las causas que afectan el servicio en la última milla y que atañen únicamente a este sector, acompañada de temáticas internas de Cerámicas S.A., como compañías vinculadas buscando información relevante, en la que los resultados del trabajo realizado se dieron así:

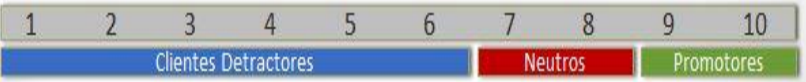
5.2.1 Trabajo de investigación de campo y resultados para el corte Enero a abril 2017.

Con ocasión de los resultados arrojados por el histórico de Cerámicas S.A., 2016 en el que transportes participo con un 63% dentro de los reclamos o novedades operativas, Transcarga S.A., estableció un ejercicio de recolección de datos a partir de encuesta telefónica coordinada entre Transcarga S.A. y Cerámicas S.A., para 2017, a fin de detallar mejor aquellas circunstancias que se deben trabajar por concepto del cliente y directas de transporte, entre otras actividades del área de ventas y producción.

Herramienta definida para la investigación de campo: **Encuesta de satisfacción telefónica**

Tabla 2 Ficha técnica encuesta

Ficha técnica encuesta	
Técnica de recolección de datos:	Encuesta de satisfacción telefónica a clientes urbanos y pueblos con cuestionario estructurado.
Fecha de recolección de los datos:	01 enero al 30 de marzo de 2017.
Alcance:	700 clientes Bogotá y pueblos aledaños.
Temas:	Calidad, cumplimiento y servicio desde la venta hasta la entrega de

	los productos.
Lista de preguntas:	<p>Propias del transporte</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cumplimos con la entrega? - ¿De 1 a 10 cómo califica el servicio en atención? (Transportador) - ¿De 1 a 10 cómo califica la presentación personal? (Transportador) - ¿Recomendaría a un amigo comprar en CERÁMICAS? <p>Otras preguntas propias de CERÁMICAS S.A que no se citan en resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Calidad del material? - ¿Atención del vendedor? - ¿Empaque y presentación del material? - ¿Precio? - ¿medio por el que se enteró de nuestros productos?
Parámetros de valoración	<p>Preguntas cerradas SI / NO</p> <p>Preguntas de rango</p> 
Método de validación	Validación del 100% por el proveedor del servicio de llamadas y almacenamiento de respuestas.

Fuente: elaboración propia

Las preguntas iniciales se enfocan al momento de la entrega por los transportadores de Transcarga S.A. y una posterior experiencia en la pregunta final que deje evidencia de la voluntad de continuidad o referencia del cliente para Cerámicas S.A.

Recursos dispuestos:

Tabla 3 Recursos actividad de recolección datos 2017

Recurso	Descripción del recurso
Recurso humano	Tres personas para la ejecución de las encuestas telefónicas y tabulación prestación de servicio externo.
Equipo Computo y telefónico	Tres computadores, tres líneas telefónicas con minutos a todo operador. (la empresa ya cuenta con ellos)
Base de datos	Uso de los datos despachados por mes (enero – Abril 2017)
Económico	\$ 4.000.000 pago honorarios actividades de recolección datos.
Tiempo	Semana de 5 días por mes. Iniciando mes siguiente. Con entrega final de resultados Mayo 15 de 2017

Fuente: Autor del presente trabajo.

Resultados de la ejecución preguntas Transcarga S.A.

A continuación, se muestran resultados de cada una de las 4 preguntas vitales para determinar la causalidad del servicio y su impacto desde transporte.

Pregunta 1



Figura 4 Resumen pregunta cumplimiento entrega

Fuente: Autor del presente trabajo.

En este ítem el incumplimiento de las 454 entregas corresponde a parciales en su mayoría estimados por los tiempos pactados en el inicio de la venta vs el tiempo real de entrega, por tanto, el cliente estima este incumplimiento hacia el retraso en tiempo, adicionalmente se citan elementos por fallas mecánicas del vehículo expuestas por los conductores y condiciones viales de tráfico.

Pregunta 2

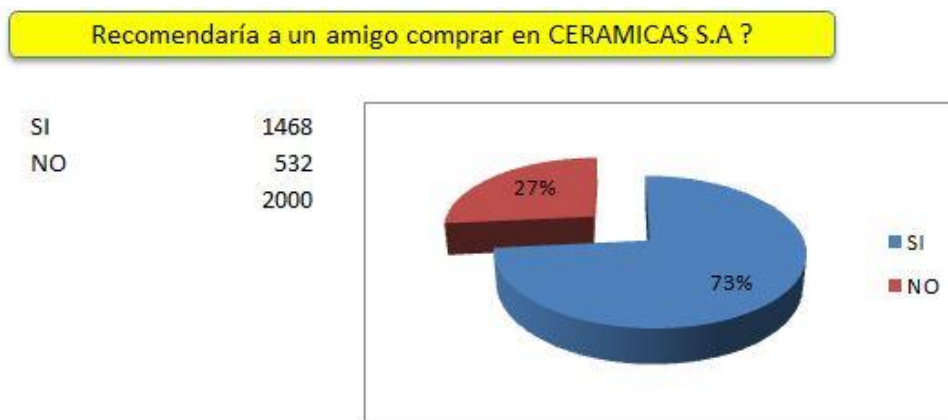


Figura 5 Resumen pregunta recomendación empresa

Fuente: Autor del presente trabajo.

Los ítems están encaminados a develar las inconsistencias por transporte, esta pregunta se enmarca en el servicio generalizado, en el que se estiman.

- Errores en las entregas sobre el producto especificado
- Retrasos
- Otras opciones que el cliente referencia mejor de la competencia

Pregunta 3

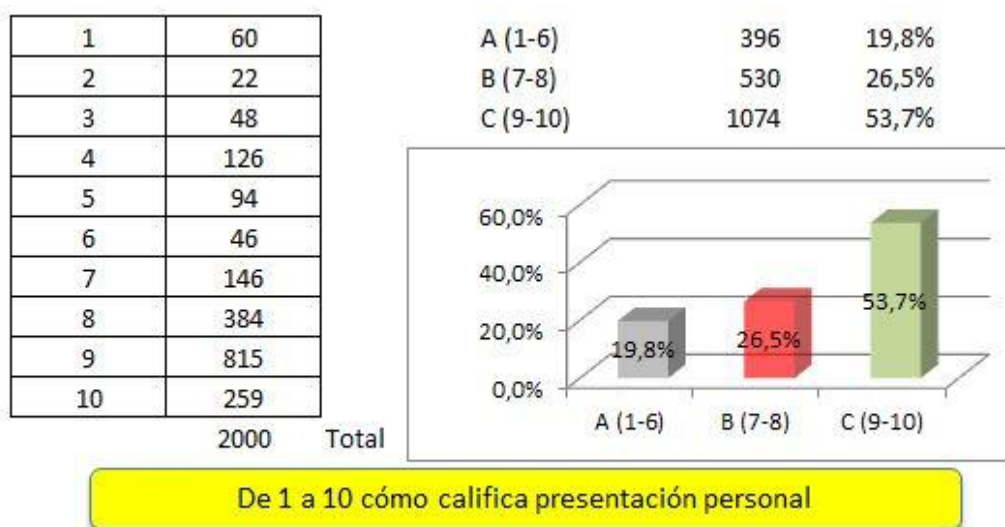


Figura 6 Resumen calificación presentación personal.

Fuente: Autor del presente trabajo.

El resultado es vital en la recolección de datos, ya que muestra un serio problema en los estándares de servicio, que incluyen la pulcritud mínima requerida en la entrega de los materiales para lo que los clientes referencia un 19.8 % de novedades significativas con descripciones como:

- Muy desaseados indican los clientes
- No porta indumentaria para identificación del cliente
- Auxiliares sucios en demasía

Pregunta 4



Figura 7 Resumen calificación atención y servicio.

Fuente: Autor del presente trabajo.

Por el lado del servicio que incluye amabilidad, receptividad, atención confiable y demás factores que implican un buen servicio, la oportunidad de mejora se ubica en un 14.2 % para alcanzar un mejor estándar de servicio, algunos comentarios de los clientes fueron.

- El conductor fue imponente
- No entrego información de las mercancías con amabilidad
- Llego ofuscado y molesto
- Fue grosero en el proceso de descargue
- No quiso dejar la mercancía en el lugar indicado

Resumen de la recolección de datos en el trabajo de campo:

En general hay una tendencia por dos ejes grandes del servicio, el primero se enfoca a las actividades que afectan a diario el transporte como movilidad que genera retrasos, y fallas mecánicas que son actividades de mantenimiento operacional de la maquinaria; el segundo grupo se adhiere al servicio en el que dos causas afectan el servicio, como los protocolos de servicio y la atención adecuada del cliente.

Con una muestra significativa de 2000 unidades a 700 clientes sobre 4 meses de operación en un promedio de 12.000 entregas totales, un 17% de datos analizados, dan cuenta de las distintas alternativas que permitan mejorar los números frente al cliente sobre los comentarios recolectados en relación al servicio integral; además de ser una fuente de información para otras áreas como planeación y alistamiento de producto.

5.2.2 Introducción al EFE – EFI

El trabajo de recolección de datos y análisis de las características de TRANSCARGA S.A desde su consolidación y su objeto social, dan los elementos para desarrollar un modelo de auditoria interna enmarcada en la problemática principal de servicio al cliente, en la estrategia operativa planteada desde transporte y los resultados de la ejecución de su actividad de entrega de mercancías.

Desde el exterior de la organización se establecieron actividades con bajo nivel de ejecución a nivel de planeación y control, que como consecuencia impactan de diversas maneras no solo a Transcarga, sino que se adhieren a su cliente Cerámicas con un nivel de amenaza elevado, los incumplimientos en la prestación del servicio sumado a malas prácticas con el cliente son derivadas de una relación con poco alcance entre la empresa y el transportador en términos de servicio, la falta de protocolos y capacitación de este personal.

Al interior de Transcarga S.A. se encuentra una empresa ampliamente soportada para el desarrollo de las actividades de transporte en las diferentes modalidades, con un parque automotor cercano y fiel a la operación, pero se denotan falencias desde el control y el trabajo mancomunado con el proveedor de transporte para permear en cultura de servicio al cliente a este personal, hacer el seguimiento continuo y desarrollar planes de mejora; los conceptos se tabulan desde las matrices a fin de identificar los niveles de incumplimiento.

Tabla 4 Resumen EFE - EFI

Factores Externo Clave		Importancia ponderacion	Calificacion Evaluacion	Valor
OPORTUNIDADES		1< y 4>		
1.	Mejora en los acuerdos comerciales de proveedores.	10%	3	0,3
2.	Planes de trabajo competitivo con proveedores.	10%	3	0,3
3.	Seguimiento y control de servicio.	15%	3	0,45
4.	Formacion en protocolos de servicio.	15%	3	0,45
AMENAZAS				
1.	Alta competencia del mismo sector con mejor servicio.	10%	2	0,2
2.	Sanciones por las entidades de control de servicio.	10%	2	0,2
3.	Demandas económicas por servicio a CERAMICAS S.A	15%	1	0,15
4.	Afectacion de imagen	15%	1	0,15
		100%		2,2
				Balance Negativo
Factores Internos Clave		Importancia	Calificacion Evaluacion	Valor
FORTALEZAS		1< y 4>		
1.	Infraestructura jurídica para el desarrollo del transporte.	10%	4	0,4
2.	Control de las operaciones de transporte.	10%	3	0,3
3.	Flota fidelizada.	20%	4	0,8
4.	Contar con el servicio de transporte plus de la venta.	10%	3	0,3
DEBILIDADES				
1.	Planeacion enfocada al servicio.	10%	2	0,2
2.	Políticas de calidad en la cadena de valor del servicio.	10%	2	0,2
3.	Medicion en campo de novedades.	15%	1	0,15
4.	Analisis de informacion de servicio.	15%	1	0,15
		100%		2,5
				Balance Negativo

Fuente: Autor del presente trabajo.

La afectación que produce el servicio de entrega, sumado al análisis de las necesidades tanto internas como externas de Transcarga S.A. requieren cambio de cultura de los actores de la última milla en presentación, servicio y buen vocabulario, conforme a la imagen corporativa de Cerámicas S.A. y Transcarga S.A. para fortalecer la cadena de valor y brindarle al cliente satisfacción, esto acompañado de control, medición y mejora continua con forme a lo que sugieren los ciclos PHVA.

5.3 Planteamiento y Formulación del Problema a Solucionar

Para simplificar la información arrojada en el ejercicio de investigación desarrollado con los clientes, se usa la técnica de diagrama de ISHIKAWA, basada en:

El diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de espina de pescado, diagrama de causa-efecto, diagrama de Grandal o diagrama causal, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pez. Consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios. Fue concebido por el licenciado en química japonés Kaoru Ishikawa en el año 1943" (Cardenas, 1977, p.78.)

Con esta herramienta se estableció el estado actual del proceso de servicio que realizan los transportadores en cada entrega para los canales urbanos y pueblos aledaños, y la situación deseada de mejora a la que llevara la propuesta de solución establecida.

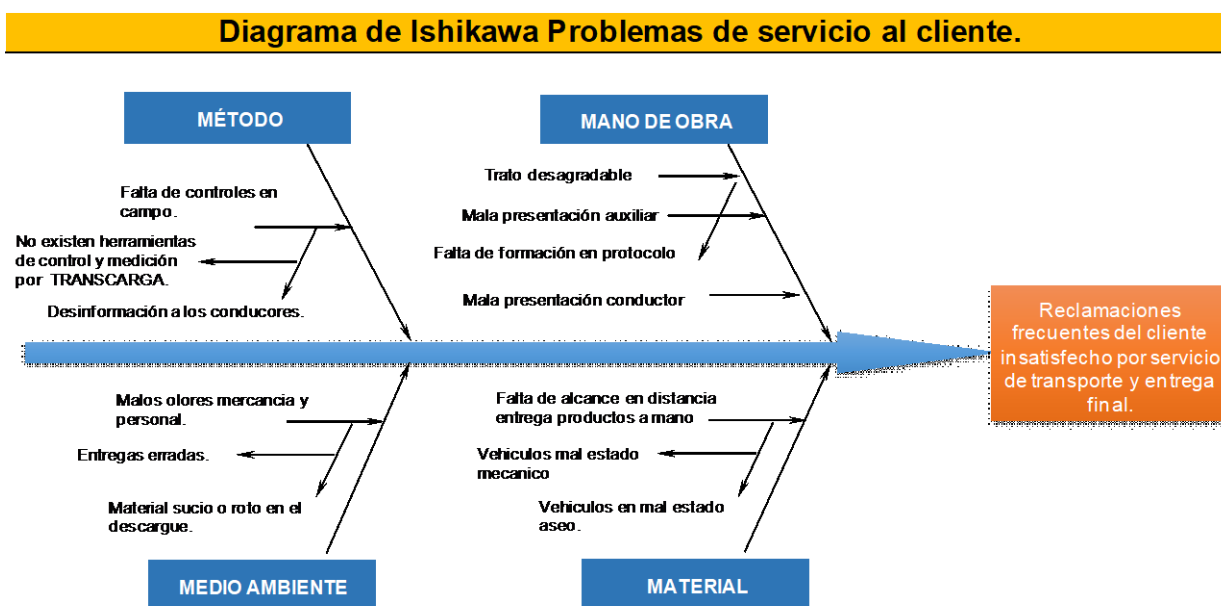


Figura 8 Diagrama problemas del servicio

Fuente: Autor del presente trabajo.

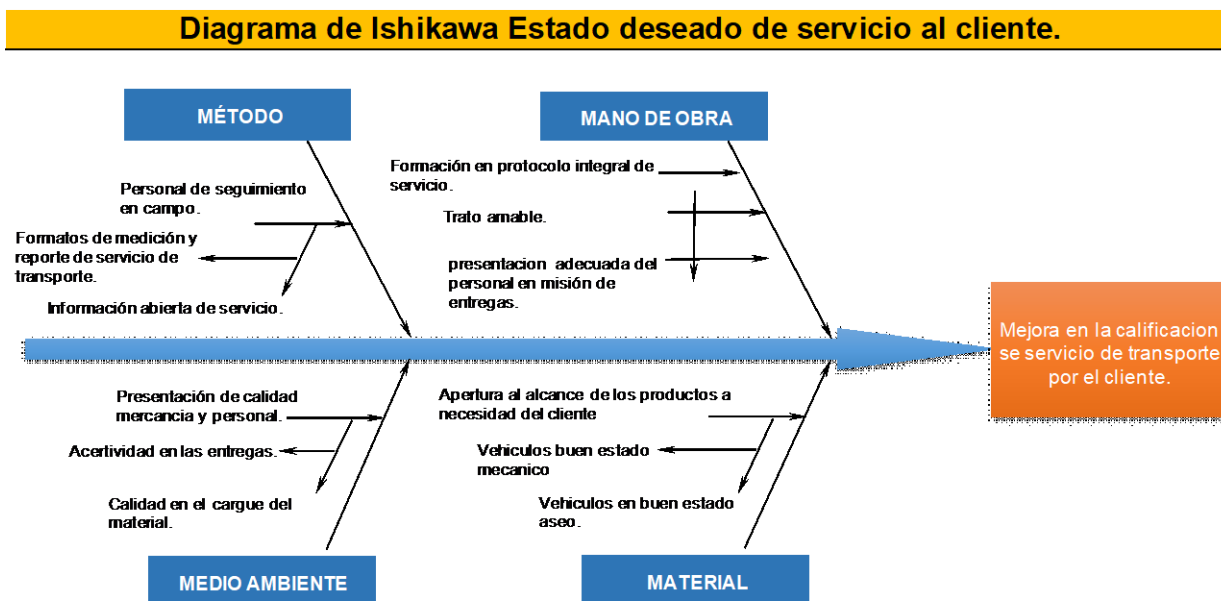


Figura 9 Diagrama situación deseada.

Fuente: Autor del presente trabajo.

Existen grandes oportunidades de mejora para fortalecer la cadena de valor en el servicio de transporte, y partiendo de las áreas evidenciadas en las preguntas 3 y 4 con los hallazgos relativos a la presentación de los colaboradores en misión, y en cómo se debe manejar un lenguaje verbal y corporal ante el cliente en el diagnóstico, se segmenta la problemática general y se enfocan los esfuerzos en una propuesta que permita elevar los niveles de excelencia en el servicio para limitar las calificaciones negativas y disminuir el 19.8 y 14.2 % arrojados negativamente en la encuesta realizada.

Finalmente se evidencia un trabajo que Transcarga S.A. no ha enlazado en sus acuerdos de servicio y recurso humano al vincular a los transportadores, ya que las responsabilidades del acuerdo están supeditadas a la negociación de tarifas como lo muestra la presentación de la empresa, y a contar con vehículos adecuados, dejando de lado la formación del recurso humano que es fundamental en la entrega de productos a clientes y un alcance real de servicio en el que el transportador se sienta en la obligación de representar con calidad a la empresa.

En su documento Etiqueta y Protocolo Base de La Imagen Empresarial Luz Angélica Patiño Díaz Granados, postula la cultura como base fundamental para el servicio presente históricamente, y lo enmarca como un elemento presente en todo momento; a esto los recursos humanos empresariales deben encaminar sus esfuerzos en el desarrollo de estas prácticas en el personal propio y sub contratado (Granados, 2010, p.1).

Transcarga S.A. ha reportado en el tiempo bastante rotación de vehículos ya que este sector es muy amplio y los acuerdos no obligan en el tiempo una permanencia, por tanto es necesario que la empresa se prepare para sostener un proceso de servicio fácil de asimilar y brindar durante y después de la vinculación de transportadores, con un esfuerzo pedagógico de TRANSCARGA S.A para garantizar el trabajo humano, de etiqueta y demás necesidades del servicio, contar con modelos de capacitación y seguimiento frecuente para presentar informes periódicos a Cerámicas S.A.

¿Cómo Transcarga mejora condiciones del transporte para garantizar el cierre efectivo ante un cliente?

Es la pregunta que Transcarga S.A. busca responder para hallar las alternativas de intervención al proceso de servicio al cliente de Cerámicas S.A. y su asociado de negocio transportador permeando la relación comercial de estos en una cultura de servicio permanente y con altos estándares de calidad.

5.4 Propuesta de Solución

Para dar respuesta a las necesidades inidentificadas como causas de servicio y presentación personal, el equipo operativo diseña tres alternativas de solución que presentan dispersión económica entre sí por obedecer a metodologías distintas de trabajo, y a la implementación que cada una supone en el tiempo si se aprobara.

Con base en los resultados y análisis de la encuesta se refleja una problemática para Transcarga S.A. y Cerámicas S.A. en su actividad de entrega final al cliente y que representa riesgos de imagen y sostenimientos de clientes debido a la mala referencia que se expresa por el cliente sobre el servicio, y en especial la falta de un control efectivo de las entregas en campo cuando el transportador es la cara de Cerámicas S.A. ante el cliente.

Algunas consideraciones pueden ser: falta de obligatoriedad hacia el servicio, falta de control y recursos de presentación al personal externo, falta de capacitación a voluntad para los colaboradores externos, la modalidad de tercero o sub contratado inmersa en un acuerdo de servicio sin el alcance necesario hacia el cliente.

Como proyecto piloto cualquier propuesta está sujeta a los 30 vehículos promedio diarios que atienden las operaciones Retail y Pueblos donde se ejecutaron las encuestas con el cliente.

5.4.1 Propuesta 1

La alternativa de contratación por obra o labor para auxiliares de vehículos terceros, directamente subordinados a Transcarga S.A. y Cerámicas S.A., que cuenten con programas técnicos en CRM y servicio al cliente para ejecutar la labor de descargue y acompañamiento al transportador se puede dar así:

- Definición de perfil requerido que comprende edad, competencias de servicio y disponibilidad bajo la modalidad de obra labor como auxiliar de servicio.
- Acuerdo con transportadores para asignación de auxiliares deservicio a cada vehículo por parte de la empresa transportadora.
- Retiro de los auxiliares actuales que son responsabilidad del transportador o evaluación de candidatos aptos ya activos.

Tabla 5 Datos técnicos propuesta 1

Factor	Descripción	
Tiempo	Fases de implementación:	
	Selección 30 días	
	Contratación y capacitación 25 días	
	Asignación a la flota 10 días	
	Total, días: para ejecutar 65 días	
	Evaluación desempeño Q8	
Costo	Auxiliar a contratar	25
	Dias	24
	Promedio horas jornada	8
	Valor hora ordinaria	\$ 3.842
	Valor costo contribucion social 29%	\$ 1.114
	Total horas mes	\$ 192
	Total costo mes auxiliar	\$ 951.552
	Total costo mes todos los auxiliares	\$ 23.788.800
	Total sobre costo anual	\$ 285.465.600
		Costo promedio mensual por asumir la obligatoriedad
Indicadores	- Cumplimiento asignación auxiliares	
	- Q8 Reportados / Servicios ejecutados día	

Fuente: elaboración propia

5.4.2 Propuesta 2

Desarrollar con personal calificado Programa de capacitación del personal externo (auxiliares y conductores) en conceptos de servicio integral a través de convenios con áreas del SENA, indumentaria y acompañamiento directo de los procesos de servicios desde Transcarga S.A. con un encargado directo para el sostenimiento de capacitación y medición, incentivos por servicio dentro de la flota estimada.

Tabla 6 Datos técnicos propuesta 2

Factor	Descripción			
Tiempo	Fase de implementación			
	Propuesta Convenio educativo duración 8 días			
	Ejecución educativa 5 días			
	Seguimiento campo primera fase 46 días			
	Total, días: para ejecutar 62 días			
Acciones correctivas y de mejora terminada la fase 1				
Costo	Participantes	Auxiliares - Conductores	50	
	Tiempo	Horas	40	
	Capacitacion	Convenio Educativo	\$	5.500.000
		Costo mantenimiento personal	\$	100.000
		Material de trabajo	\$	200.000
		Derecho de certificacion	\$	1.000.000
		Refrigerios	\$	500.000
	Indumentaria	Camisetas	\$	1.000.000
	Investigacion y acompañamiento	Colaborador de campo interno	\$	1.200.000
		Total inversion etapa 1	\$	9.500.000
	Total costo mensual del seguimiento	\$	1.200.000	
	Total sobre costo anual	\$	22.700.000	

Factor	Descripción
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución de capacitación (temas / participación) - Q8 generados / Q8 anteriores - Q8 generados / Entregas realizadas

Fuente: elaboración propia

5.4.3 Propuesta 3

Abordar en las cláusulas de los acuerdos de servicio de transporte un alcance más profundo alrededor de los temas de servicio al cliente que den un contexto obligatorio de las buenas practicas se servicio integral, presentación personal y reportaje, además de las sanciones por incumplimiento y retiro de los vehículos de la organización con la terminación por las partes, esto acompañado del incremento en fletes estimados por zona o ruta como contra peso a los nuevos anexos.

Tabla 7 Datos técnicos propuesta 3

Factor	Descripción
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> - Fase de cambio de acuerdos de servicio - Reunión transportadores 1 día - Cambios en los acuerdos 24 días - Seguimiento a los Q8 mes siguiente a los cambios primera fase 30 días. - Total días 55 días

Factor	Descripción	
Costo	Costo actual fletes mes Urbanos y Pueblos	\$ 400.000.000
	Porcentaje de incremento fletes para calidad servicio	2%
	Total costo del incremento fletes mes	\$ 8.000.000
	Costo por vehiculo mensual	\$ 160.000
	Costo proyectado mes	\$ 408.000.000
	Total sobre costo anual	\$ 96.000.000
Indicadores	- Acuerdos de servicio modificados / Vehículos activos - Q8 generados / Entregas realizadas	

Fuente: elaboración propia

5.4.4 Parámetros de valoración

- Razonabilidad económica de los resultados del proyecto y su impacto en la empresa.
- Capacidad de la empresa para implementar los resultados del proyecto.
- Tiempo estimado de implementación
- Recursos externos o internos necesarios
- Relación costo actual sobre el costo estimado mensual para provocar el cambio.
- Indicadores de control para el seguimiento a los Q8

5.5 Propuesta a implementar

5.5.1 Árbol de decisión

Para desglosar el impacto de las propuestas se toma la técnica del árbol de decisión que acompaña los elementos incluidos en cada una de ellas en costo, tiempo y su medición, buscando en la ramificación los porcentajes a mejorar sobre la base de los resultados en cada pregunta realizada en el diagnóstico.

Esta técnica busca en un diagrama lógico describir el impacto de cada propuesta planteada por el equipo operativo para fortalecer los niveles de servicio. A partir del análisis de ejecución de cada actividad se establecen los niveles de responsabilidad y el alcance, con lo que el equipo concluye que, por costo, cultura e impacto la propuesta de capacitación es la más viable al contar con un presupuesto menor acorde a la disponibilidad de TRANSCARGA S.A y a las relaciones de profesionalización de sus asociados de negocio.

El control como base de la evaluación permanente de resultados en campo y las herramientas que un manual de servicio puede apoyar a futuras entradas de personal; se resalta la sensibilidad de las relaciones con los asociados de negocio, proveedores del transporte que son coyunturales por el costo de fletes.

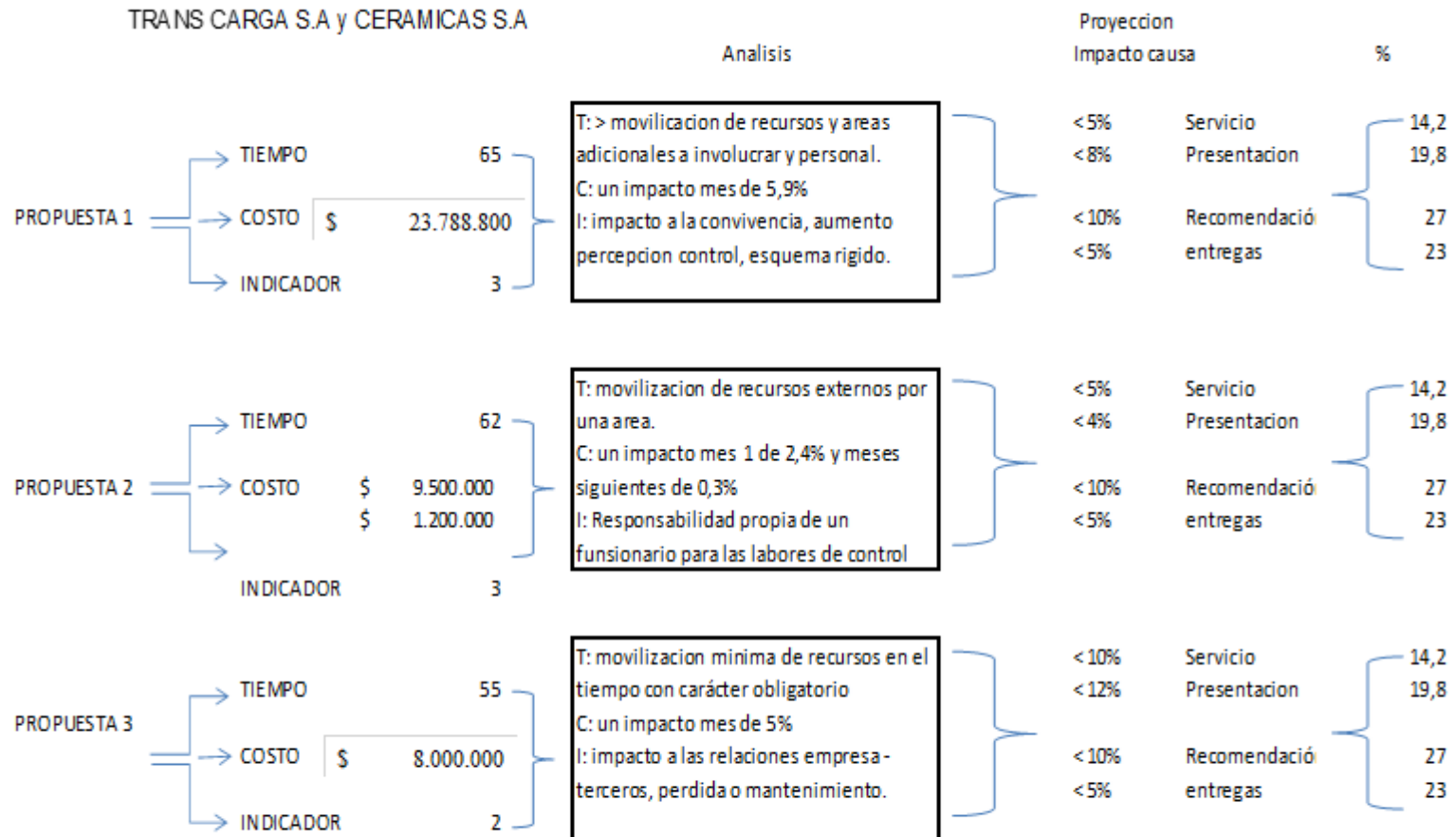


Figura 10 Resumen 3rbol de decisi3n

Fuente: Autor del presente trabajo.

5.5.2 Propuesta seleccionada para intervención (2)

En su investigación Logística Empresarial, (Roberto Carro Paez, 2018) describe para la cadena de suministro las actividades consecuentes en el proceso, dentro de las que destacan para justificar esta intervención las áreas de transporte y nivel de servicio al cliente, y las define como:

- La actividad de transporte resulta indispensable en cualquier empresa para poder trasladar los materiales y productos terminados al cliente.
- La definición de nivel de servicio al cliente establece el nivel de calidad de respuesta que tienen que tener todas las actividades de la cadena logística.
- Los costos asociados a la pérdida de un cliente de la modalidad residencial, distribuidor o constructor por un mal servicio para Cerámicas S.A., en el tiempo conllevan a un impacto empresarial que puede ser de difícil control al dejar en manos del tercero la comunicación final de la entrega” (Roberto Carro Paez, 2018).

En esta conceptualización se entiende la importancia que Transcarga tiene para las ventas de Cerámicas y cómo puede impactar negativamente esta situación a las organizaciones en general.

5.6 Reflexión del trabajo

La puesta en marcha corresponde a la comparación de los resultados de las encuestas de valoración del servicio en el que se evidenciaron oportunidades de mejora en el nivel de servicio al cliente, que ineludiblemente requieren de recursos humanos y económicos para desarrollar posibilidades de mejora, el alcance de las actividades propuestas en el cronograma de ejecución se encamina en los propósitos del balance score de la empresa,

términos que ha dispuesto como metas prioritarias a todo nivel Cerámicas S.A. y que cobijan al sector de transporte de Transcarga S.A.

Con un margen menor en el costo respecto a las otras alternativas, pero con un alto nivel de actividades por desarrollar se espera la materialización de resultados en la mejora del servicio, la profesionalización de los sujetos tercerizados (conductores – auxiliares) y el seguimiento constate al final de la cadena de suministros como actividad recurrente de la empresa.

5.7 Salidas del proceso

- Capacitación
- Informes periódicos de descargues y entrega al cliente
- Control de los reportes por servicio
- Sostenimiento de clientes

La propuesta compromete varias áreas de la organización a nivel operativo y de servicio logrando un alcance general a nivel interno y de cultura externa con los transportadores y auxiliares en su expresión verbal, su presentación personal y su misión como aliados estratégicos de la cadena de valor, con los cuales se buscará una integración estratégica hacia atrás o de reversa que los comprometa con el servicio general a partir de una alianza responsable con acompañamiento por Transcarga S.A. en la entrega de los productos.

5.8 Marco Referencial

5.8.1 Marco Conceptual.

Los conceptos que componen el entorno de análisis del sector de Transcarga y que definen el objeto son:

Servicio: Un Servicio representa un conjunto de acciones las cuales son realizadas para servir a alguien, algo o alguna causa. Los servicios son funciones ejercidas por las personas hacia otras personas con la finalidad de que estas cumplan con la satisfacción de recibirlos. La etimología de la palabra nos indica que proviene del latín “Servitium” haciendo referencia a la acción ejercida por el verbo “Servir “. Los servicios prestados es una comunidad cualquiera están determinados en clases, a su vez estas clases están establecidas de acuerdo a la figura, personal o institucional que lo ofrece o imparte. Existen servicios públicos y servicios especializados (Conceptos de definición, 2018).

Cliente: Un Cliente es aquella persona que a cambio de un pago recibe servicios de alguien que se los presta por ese concepto. Del latín “Cliens” nos encontramos en la historia a un cliente como aquel bajo la responsabilidad de otro, este otro ofrecía servicios de protección, transporte y resguardo en todo momento, las indicaciones se debían cumplir bajo regímenes específicos de orden para que pudieran ser ejecutadas tal cual al pie de la letra. Un cliente desea que se le sea atendido a la medida de la exigencia por quien presta la colaboración. Hay varios tipos de clientes, todos de acuerdo al tipo de compra o servicio que solicitan (Concepto de definición, 2018).

Cadena de valor: La cadena de valor es una herramienta propuesta por Michael Porter en su libro “la ventaja competitiva” y es poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. (ARIMANY, 2010, p. 1)

Tercerización de Servicios es básicamente buscar la contratación de servicios con terceros para el apoyo en tareas fundamentales para la empresa. Este proceso se lleva a cabo cuando la ejecución interna suele acarrear demasiados gastos o cuando es muy engorrosa; es por esto que la decisión de buscar ayuda fuera de la empresa debe tomarse a tiempo (Gardey, 2016).

Esto también permite que los procesos sean mucho más ágiles ya que las tareas que se iban a implementar en tareas que no se podían resolver, se utilizarán en aquellas que sí son de competencia directa de la compañía.

De igual manera, la empresa que **terceriza servicios** ahorra recursos: Con la alternativa de **tercerización**, la empresa vive un proceso de **adelgazamiento** en los gastos del mismo departamento, como lo es la nómina y los gastos que conlleva ésta: las prestaciones y la consecuente carga fiscal, (Gardey, 2016).

El nacimiento de Transcarga S.A. le permite a Cerámicas ofrecer servicios de transporte en la actualidad bajo la modalidad de acuerdo de servicios o tercerización con poder de decisión sobre costo, necesidad operativa y servicio.

5.8.2 Marco Teórico

El proceso de tercerización en la contratación de servicios ha tenido las siguientes características de evolución: Según el profesor Gary Gereffi (2003):

La tercerización aparece “en la década de 1960, con la proliferación de programas de ensamblado en México, Lo cierto es que los autores suelen coincidir en que el fenómeno adquirió cierta masividad a mediados del siglo XX, recién varias décadas después de la publicación del texto de Coase. Según Gary Gereffi, profesor de la Universidad de Duke, la tercerización aparece “en la década de 1960 con la proliferación de programas de ensamblado en México - los llamados ‘programas de plantas gemelas’-. Una compañía productora de radios a transistores o de autopartes mandaba partes a una fábrica en alguna parte de México, donde se ensamblaban con salarios más bajos, para luego ser exportadas nuevamente a los Estados Unidos como un producto completo”. (Gereffi, 2003, p. 1)

En Colombia se han permeado los ambientes de tercerización para el apoyo y crecimiento empresarial con mercados cada vez más multidisciplinares y encaminados a bienes que pueden conceptualmente pasar a ser servicios o servicios que pueden llegar a ser bienes.

Las empresas actuales han creado grandes redes de asociación a fin de extender el campo de acción de sus bienes o servicios, llegando cada vez a distancias no solo geográficas sino tecnológicas ilimitadas a fin de posicionar las marcas en el mercado, en la cadena de valor mencionada durante todo el proceso de trabajo y su importancia hacia el cliente, el modelo de negocio de Cerámicas S.A. envuelve los conceptos de servicio al cliente y tercerización mediante Transcarga S.A.

Humberto serna se apoya en su libro "estrategia competitiva" con los tratados de Michael Porter, quien sirve como sustento teórico y que indica que la diferenciación al incorporar bienes o servicios en el mercado, debe justificar sus costos y asumirse a un beneficio plus para el cliente" (SERNA , 2014, p.19).

Esta actividad o frase pone de manifiesto la promesa de valor de servicio en la experiencia final del cliente de Transcarga S.A. cuando entrega sus productos como plus a la venta de Cerámicas S.A.

Los mercados requieren evaluaciones periódicas en los que se sostenga un estándar de calidad cada vez más diferenciador, para Transcarga S.A. asociar a sus transportadores e integrarlos en la cadena de abastecimiento y valor es una responsabilidad pedagógica que permite establecer relaciones cordiales, y que rompe las barreras de entrada que se limitan al pago de un flete por el acuerdo de servicios, generando una relación de asociado que posibilite la confianza para delegar las entregas de calidad al cliente.

El servicio y la atención al cliente como base del análisis de mejora han requerido de la comprensión y la importancia del trabajo enfocado en el cliente, además de la necesidad de herramientas de medición que permitan evaluar los niveles de satisfacción.

Se designa con el concepto de Atención al Cliente a aquel servicio que prestan y proporcionan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes para comunicarse directamente con ellos. En caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores, los clientes de una empresa deberán comunicarse con este servicio. (DefinicionABC, s.f., p.1).

Adicional al proceso de atención del cliente la medición es clave en los procesos de análisis del servicio; Lo que no se mide no mejora, frase acuñada en los procesos de toda cadena de abastecimiento: atender estas recomendaciones limita la cantidad de reclamaciones del cliente al identificar, segmentar y atacar las diferentes causas que lo afectan.

Pasos descritos por Hart, Heskett, Pass (1991), para los sistemas de recuperación efectiva, en este caso de servicio (Puebla, 2017), como:

- Medir la importancia que tiene el cliente para la empresa
- Solucionar el problema del cliente
- Anticipar los problemas
- Responder rápido
- Capacitar a los empleados.

Son claves en la propuesta planteada para mejorar las estadísticas de satisfacción actuales y transformar el modelo de relación entre TRANSCARGA y los transportadores.

5.9 Plan de Acción

Analizado el impacto del servicio en la entrega final para Cerámicas S.A., es clave el desarrollo de componentes de servicio fácilmente asimilados por los transportadores y sus auxiliares, los protocolos y la presentación hacen parte de esta tarea.

Utilizando la técnica de observación de campo se establecerá el modelo pedagógico adecuado a la intervención de los transportadores, este se implementará en la vía de retroalimentación en la que la información recolectada se re direcciona al campo materializándola en cambios al nivel de servicio del tercero transportador.

Apoyados en la asesoría del SENA, entidad con conocimiento profundo de los oficios y seleccionada por el área de recursos humanos, se definirán las actividades de intervención en el servicio, se diseñará una propuesta documentada enfocada a:

- Comunicación verbal
- Protocolos de anuncio, entrega y retiro.
- Presentación personal

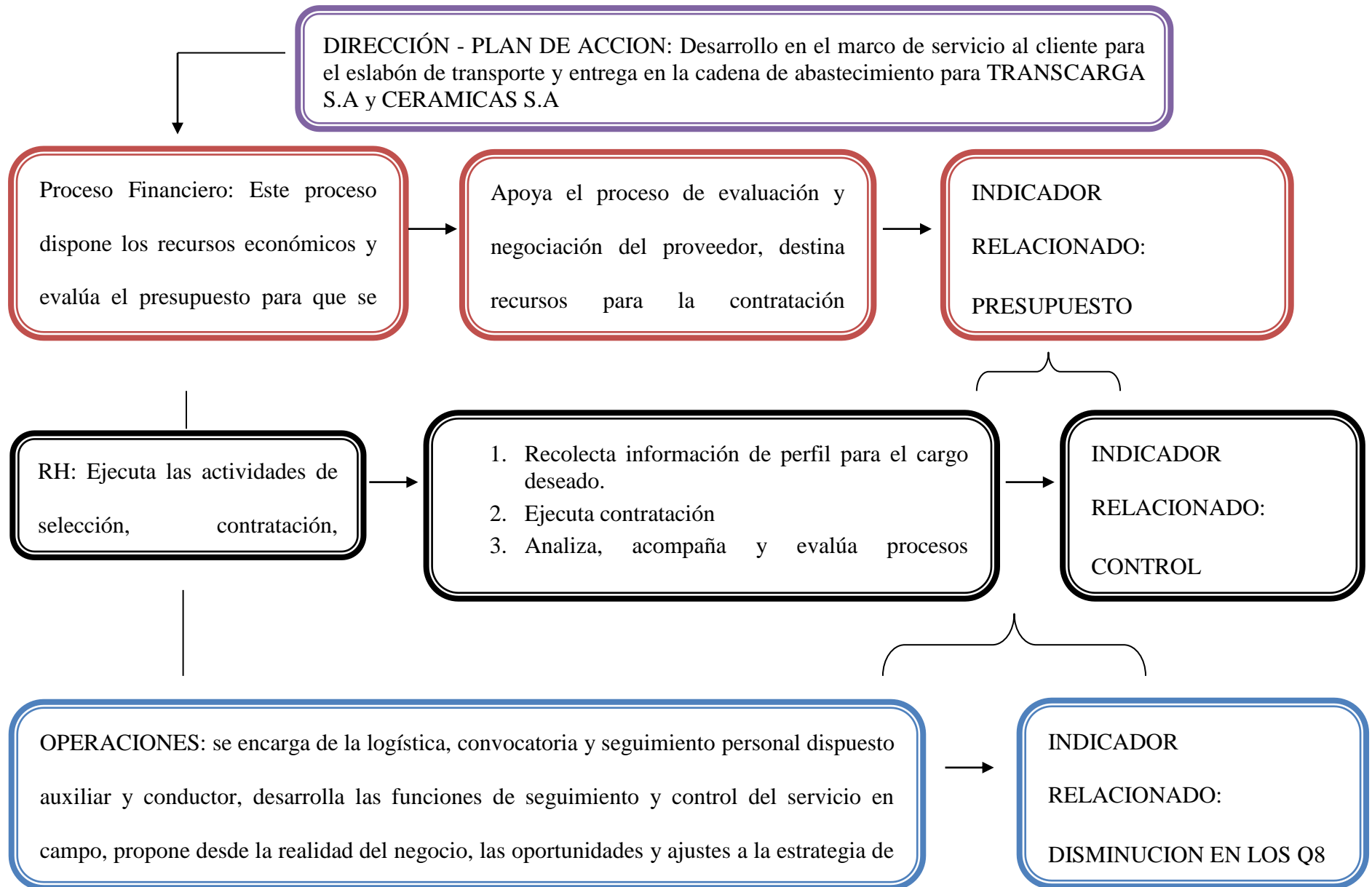
Adicionalmente se dispondrán recursos por Transcarga S.A., para asignación de camisetas como dotación a transportador y auxiliar para dar respuesta a los momentos de entrega, ya que en los procesos de cargue esta puede ensuciarse y así se dirigen a cliente afectando la presentación, y se realizara contratación de auxiliar interno para seguimiento y control de entregas en campo quien se encargará de las dinámicas de capacitación posterior a la implementación del protocolo de servicio y la recolección y análisis de datos de campo en las entregas de los productos.

Diseñados los contenidos de servicio se realizarán las intervenciones de capacitación, y en un periodo posterior los seguimientos en campo por personal interno a fin de evaluar el resultado de las capacitaciones y de rastrear su avance en el mejoramiento continuo.

Para la consolidación de esta propuesta las áreas de interés de Transcarga S.A., deben trabajar según el desarrollo estratégico de niveles y disponer los recursos necesarios.

Cada proceso juega un papel importante, lo que deja ver que cualquier metodología a implementar necesita de la colectividad y de su integración para obtener los resultados de mejora en tiempos, entrega y presentación ante el cliente.

5.10 Desarrollo estratégico en los niveles



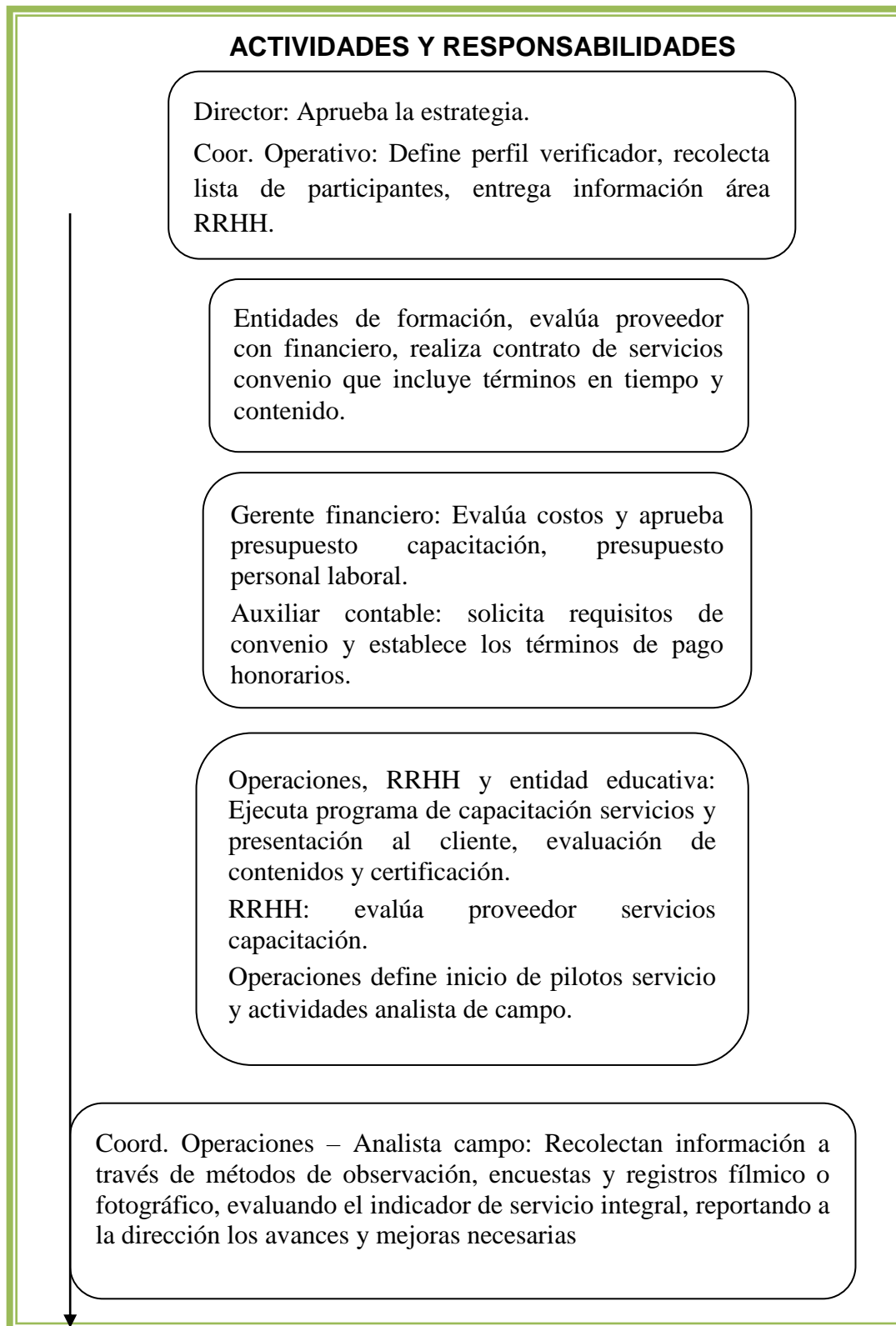


Figura 11 Resumen árbol de decisión

Fuente: Autor del presente trabajo.

Tabla 8 Cronograma actividades GANT (herramienta para planificar y programar tareas).

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ACTIVIDAD
Direccion	Evaluacion de la estrategia	A
Coor. Operativo	Perfil de cargo	B
	Convocatoria auxiliares y conductores	C
	Entrega informacion RRHH	D
Gerente RRHH	Validar solicitud y aprobar	E
Auxiliar selección	Proceso selección y contratacion	F
Coor Capacitacion	Proceso cotizacion, evaluacion y selección proveedor	G
Gerente financiero	Analisis de costo y aprobacion presupuesto	H
Auxiliar financiero	Acuerdo de servicios y requisitos de pago	I
Peraciones - RRHH - Proveedor	Ejecucion capacitacion - evaluacion	J
RRHH - Proveedor	Evaluacion de proveedor - contenidos curso	K
Operaciones	Entrega indumentaria	L
	Inicio seguimiento en campo	M
Direccion y Coor Operaciones - analista campo	Evaluacion y seguimiento	N
Operaciones	Mejora continua	O

Fuente: Autor del presente trabajo.

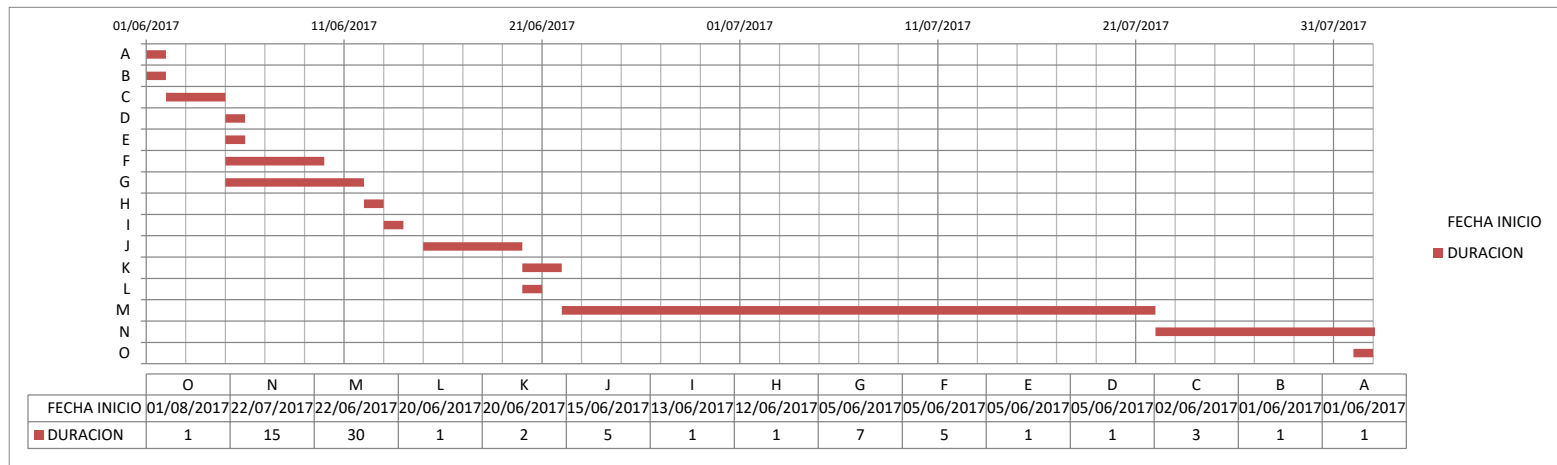


Figura 12 Cronograma actividades.

Fuente: Autor del presente trabajo.

6 Resultados esperados de la propuesta

Teniendo en cuenta la cadena de abastecimiento se observa que las entregas finales corresponden a varios tipos de clientes, sin embargo, son el canal residencial y pueblos los que sostienen el flujo de efectivo por la forma de pago inmediata, motivo por el cual la propuesta se enfoca en este grupo de venta que es de alto impacto para Transcarga y Cerámicas, ya que genera los siguientes beneficios:

- Permite el sostenimiento en el tiempo de la población objeto, no como un cliente recurrente en las compras, pero si como una referencia de la marca ante otros potenciales clientes.
- Permite desarrollar las competencias del personal subcontratado por los servicios de transporte en temas de servicio al cliente, teniendo en cuenta que ellos no solo cargan con Transcarga, siendo un plus para estos asociados de negocio.
- Puede tener un alcance mayor al previsto en la investigación al convertirse en una cultura, una actividad que puede ser replicada en los otros tipos de entregas a clientes regionales distribuidores, puertos y constructores en general.
- con un recurso disponible en campo para la evaluación constante del servicio, se pueden detectar a partir del análisis y acompañamiento más oportunidades de mejora del servicio, que se pueden documentar, registrar y valorar para las acciones correctivas, preventivas y de mejora del sistema de entregas.
- Es inevitable contemplar la oposición de algunas partes de interés entre transportadores y auxiliares, pero la libertad de acuerdos de servicio hará que se sostenga la propuesta de carácter obligatorio si se hace énfasis en la necesidad de un servicio integral.

- Como se evidencia en el análisis de las propuestas la mejora porcentual de las características analizadas durante las encuestas telefónicas es retardada frente a un nuevo ejercicio de encuesta posterior a la implementación y a un tiempo de ejecución significativo.
- <5% en servicio integral con mejor asertividad en la comunicación de los auxiliares y conductores, <8% presentación contemplando la operatividad y las condiciones de los productos en cargue, además de las camisetas de entrega, <10% en referencia de la marca en la que sean mayor los aliados de negocio al menudeo, y <5% en cumplimiento de entregas con el apoyo de análisis en campo y comunicación de las falencias en otras áreas de Cerámicas S.A.

6.1 Integración con el Balanced Score Card

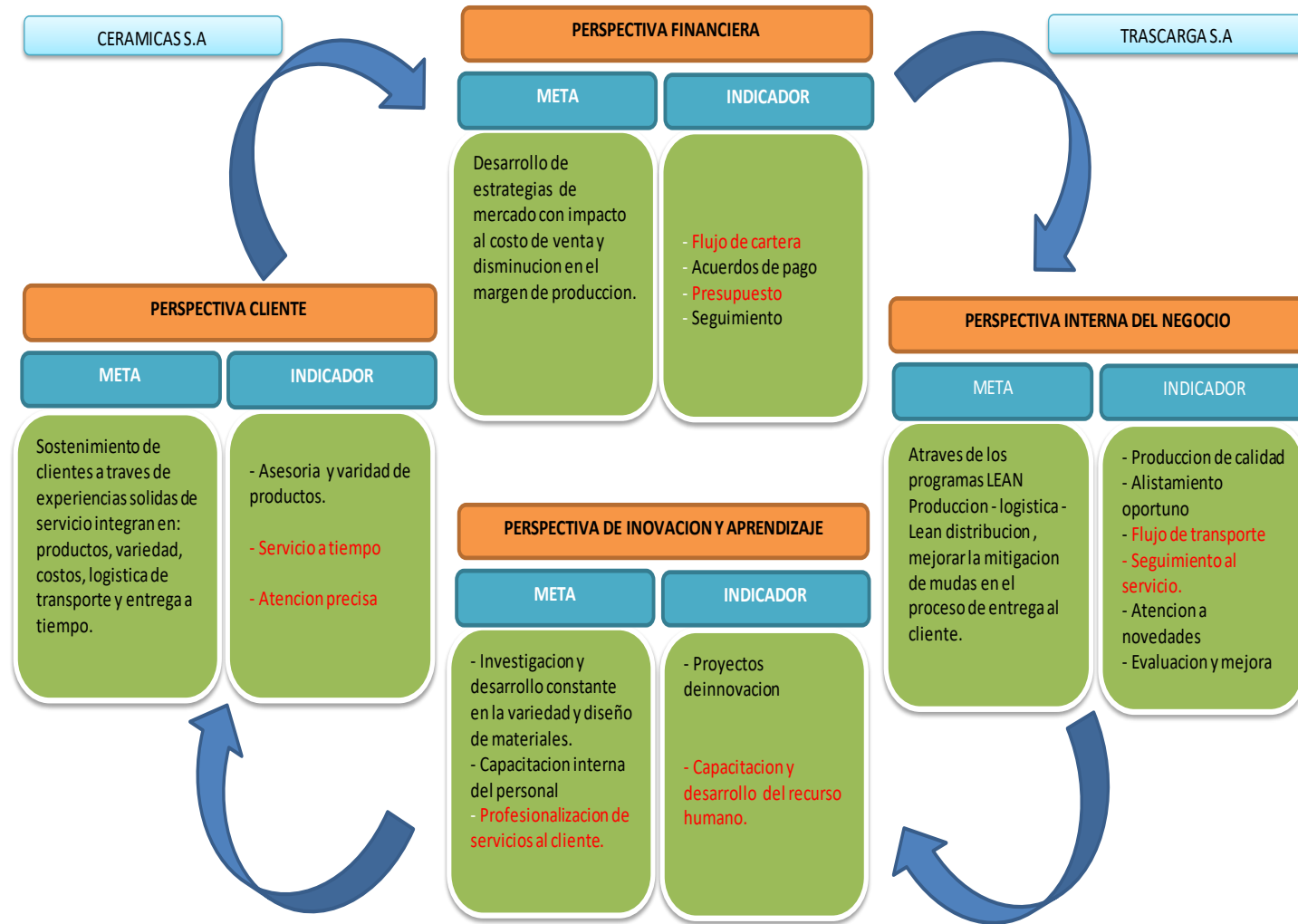


Figura 13 Cuadro de mando Cerámicas S.A.

Fuente: Autor del presente trabajo

TABLERO DE MANDO										
No.	AREA FUNCIONAL	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO	ESTRATEGIA	FORMULA	RESPONSABLE	RECURSO	META	RENDIMIENTO INDICADOR	SEMÁFORO
1	FINANCIERRA	FLUJO DE CARTERA	Eficiencia	Desarrollar las actividades de control entre la entrega final de productos y la radicación de la facturación.	Total entregas realizadas / Total entregas a satisfacción facturadas.	Caretra - Logística	Humano - Sistema de control informes.	85%	>3% respecto al periodo anterior	
		PRESUPUESTO	Eficacia	Garantizar practicas adecuadas por cada jefe de control en el presupuesto, bajo medición periódica y ajustes.	Ejecucion por area o proyecto / Presupuesto	Jefes de areas	Humanos - Tecnológicos - Indicadores.	89%	2%	
2	SERVICIO AL CLIENTE	SERVICIO A TIEMPO	Eficacia	Respuesta oportuna y seguimiento personalizado con el cliente.	Entregas con novedad / Total Entregas realizadas Entregas por novedad / Total entregas con novedad	Jefe de servicio al cliente	Humano - tecnológicos en comunicación y almacenamiento de información.	95%	3%	
		ATENCION PRECISA	Efectividad	Control a todo nivel del despacho desde la venta hasta la entrega final.		Jefes de procesos, ventas, logística y distribución.	Humano - tecnológicos - asociados de negocio.	95%	3%	
3	RECURSOS HUMANOS	CAPACITACION Y DESARROLLO	Efectividad	Identificación de necesidades internas y externas, desarrollo de competencias en alianza con entidades competentes y evaluación de contenidos.	Capacitación ejecutada / Capacitación programada Evaluación y retroalimentación / Capacitación ejecutada	Jefe de recursos humanos y equipo.	Humano - alianza de asociados - presupuesto económico.	90%	2%	
4	LOGISTICA	FLUJO DE SUMINISTRO DE TRANSPORTE	Eficacia	Caracterización del servicio y asignación de recursos, aprovisionamiento de asociados.	Servicios diarios confirmados y ejecutados / servicios diarios solicitados.	Jefe de logística de transporte	Humano - Maquinaria (vehículos)	95%	2%	
		SEGUIMIENTO AL SERVICIO	Eficiencia	Control con servicio al cliente del asociado de negocio y el cierre de la entrega a satisfacción.	Servicios entregados / servicios confirmados. Servicios con novedades / servicios confirmados	Jefe logística de transporte - jefe servicio al cliente - jefe de planeación y ventas.	Humano - Asociado de negocio (maquinaria).	95%	2%	

Figura 14 Tablero de mando.

Fuente: Autor del presente trabajo.

grave	0-69%
aceptable	70-84%
bueno	85-100%

Como se ha relatado en el documento, Cerámicas S.A. y Transcarga S.A., son compañías vinculadas, la segunda creada como mecanismo legal para controlar la relación comercial con los asociados de negocio de transporte y sus mediciones los incluyen como parte del grupo de actividades en la cadena de suministro.

A continuación, se presenta el formato definido para el control de la medición, tabulación de datos y desarrollo de actividades relacionadas con la mejora continua por Cerámicas S.A. y que esta escalonado a Transcarga S.A.

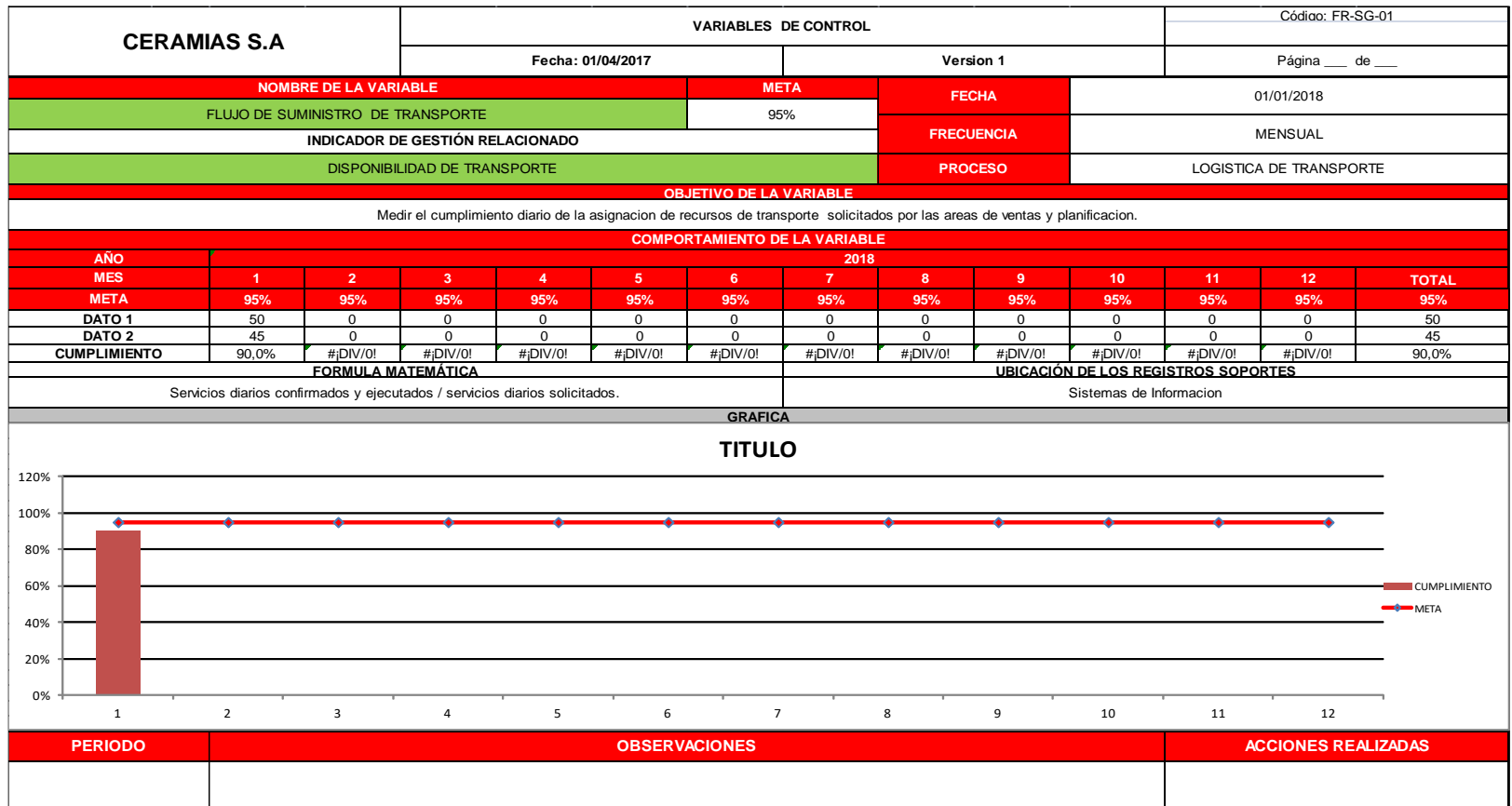


Figura 15 Formato indicador Cerámicas S.A. y Transcarga S.A.

Fuente: Autor del presente trabajo.

Relación del Balance: El impacto de las actividades de Transcarga S.A. toca las perspectivas de la empresa Cerámicas S.A. en el sostenimiento de clientes, garantía del flujo de efectivo y presupuesto, desarrollo del personal y mejora del servicio.

Al contar Transcarga S.A. con necesidades que se anclan a las perspectivas propuestas en Cerámicas S.A., la alianza en el desarrollo de aprobación de recursos humanos, búsqueda de aliados de capacitación y presupuesto, garantizan la consecuencia estratégica de la organización y el alcance de la propuesta de innovación y aprendizaje no solo de su personal directo, sino del tercerizado.

6.2 Lecciones aprendidas.

El entorno empresarial y el desarrollo de las diferentes actividades que ejecuta cada área del negocio son todo un desafío de las organizaciones actuales, aquellos que requieren de la integración de procesos y en los que la comunicación debe fluir constantemente con retroalimentación de resultados, generan el mayor insumo para que una organización pueda reaccionar a los desafíos de los mercados.

Lecciones:

- Ningún asociado de negocio tiene fronteras de apoyo o impacto en la actividad comercial de las empresas ya que en cualquier sitio de la cadena de valor da un alto impacto, ya sea proveedor de productos o servicios.
- Es importante que aquellos beneficios que se ofrecen de un producto cuenten con una planificación inclusiva de los actores del proceso, ya que un convenio económico no especificado, puede coartar la incidencia entre vendedor, proveedor del servicio y el cliente final.

- Muchas organizaciones dan responsabilidades sueltas de sus productos o servicio a terceros sin desarrollar programas de formación o capacitación para garantizar un final exitoso en cada transacción.
- La educación y los procesos de capacitación que desarrollen las competencias requeridas de servicio no son una inferencia, estas deben ser planificadas, ejecutadas y evaluadas, con evolución constante como lo sugiere el ciclo PHVA.
- Es necesario contar con planes de acción y elementos de evaluación sistemáticos, como indicadores de control y gestión que permitan canalizar los resultados de los productos ya sean bienes o servicios, tomar decisiones con mayor oportunidad y asertividad, y así procurar procesos de mejora permanente.

7 Conclusiones y recomendaciones

Durante el trabajo de ejecución de las distintas fases de investigación en la oportunidad de mejora que muestra la relación de servicio al cliente por las ventas de Cerámicas S.A., y la responsabilidad de los asociados de negocio de transporte intermediados por Transcarga S.A. con la entrega final, se han evidenciado los elementos más significativos que causaban las quejas o reclamos de los clientes.

Las herramientas de recolección de información y la disposición de los clientes para atender este llamado posibilitaron números que hacen una medición formal de la problemática y de los elementos de calidad en el servicio como la presentación, vocabulario y demás detalles claves en la relación comercial, con porcentajes importantes de insatisfacción.

La respuesta de los responsables del área de transportes para esta propuesta y de los integrantes de Cerámicas S.A. que asignan a diario los recursos disponibles de transporte para cargar, ha sido positiva desde el punto de vista del servicio al cliente, son conscientes de la

necesidad de intervenir el modelo de entrega con los asociados de negocio, pero han dejado para análisis interno la propuesta, al considerar los costos asociados un tema que debe ser aprobado en diferentes instancias e incluido en un presupuesto anual.

La propuesta de consolidación de protocolos de servicio con personal dispuesto para tal fin, y la medición frecuente de las operaciones de entrega en campo a través de la observación del colaborador a considerar por contrato directo, pueden garantizar en el tiempo un modelo de mejora continúa teniendo en cuenta la alta rotación de este personal tercerizado.

8 Recomendaciones

- Es clave que la implementación de la propuesta tenga una previa comunicación con los conductores y auxiliares terceros, para que en su calidad de asociados de negocio puedan aportar o comentar estos temas a fin de que se sientan incluidos desde antes de la ejecución, esto evita que la propuesta se entienda por su carácter obligatorio, y que, por el contrario, los haga sentir parte de las ideas.
- Es necesario definir las actividades a manera de perfil de cargo, de quien entrara a apoyar la labor de capacitación permanente y los seguimientos en campo, para tener claro el objetivo principal de esta propuesta.
- Es importante desarrollar cronogramas de informes y planes de acción posteriores a la propuesta con el fin de que esta se entienda como un ciclo permanente de mejora continua en el área de servicio al cliente de Transcarga S.A.

9 Bibliografía

- Acervos Digitales Puebla. (abril de 2017). *Marco teorico - Calidad del servicio*. Recuperado el 30 de octubre de 2018, de Catarina.udlap: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/chagoya_r_l/capitulo2.pdf
- Arimany, L. (noviembre de 2010). *La cadena valor*. Recuperado el 16 de octubre de 2018, de Luisarimany: <https://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>
- Cárdenas, M. (s.f.). *Diagrama de Ishikawa*. Recuperado el 20 de octubre de 2018, de Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa
- Concepto definicion. (2018). *Definición de Cliente*. Recuperado el 16 de octubre de 2018, de Concepto definicion: <https://conceptodefinicion.de/cliente/>
- Conceptos definicion. (2018). *Defición de servicio*. Recuperado el 28 de octubre de 2018, de Conceptos definicion: <https://conceptodefinicion.de/servicio/>
- DefinicionABC. (s.f.). *Atención al cliente*. Recuperado el 16 de octubre de 2018, de DefinicionABC: <https://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente.php>
- Gardey, J. P. (2016). *Definición de tercerización*. Recuperado el 16 de octubre de 2018, de <https://definicion.de/tercerizacion/>
- Gereffi, G. (2003). *Outsourcing*. Recuperado el 16 de octubre de 2018, de Connectamericas.com: <https://connectamericas.com/es/content/%C2%BFc%C3%B3mo-surgi%C3%B3-el-concepto-de-tercerizaci%C3%B3n-0>
- Granados, L. A. (2010). *Contribuciones a la economía*. Recuperado el 16 de octubre de 2018, de Eumed: <http://www.eumed.net/ce/2011a/lapdg.htm>

Paez, R., & Gonzalez, D. (2018). *Logística Empresarial*. Recuperado el 16 de octubre de 2018, de Mulan: http://nulan.mdp.edu.ar/1831/1/logistica_empresarial.pdf

Serna, H. (1999). *MAM-2132493*. Recuperado el 16 de octubre de 2018, de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2132493>


Serna, H. (24 de octubre de 2014). *Gerencia Estratégica*. Recuperado el 16 de octubre de 2018, de slideshare: <https://es.slideshare.net/Jacomejia/gerencia-estratgica-humbero-serna>


10 Anexos

Formato Entrega Documento Digital. RAE

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECA		Formato Entrega Documento Digital Repositorio Porticus	
El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Institucional Porticus			
TÍTULO	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE ENTREGA FINAL POR EL TRANSPORTADOR EN TRANSCARGA S.A		
SUBTÍTULO			
AUTOR(ES) Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	FABIAN MUÑOZ MARTINEZ		
DIRECTOR	Diego Antonio Sierra Garavito		
PALABRAS CLAVE (Mínimo 3 y máximo 6)	Servicio		Control
	Tercerización		Cliente
	Protocolos		
RESUMEN DEL CONTENIDO (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	Trabajo de investigación en el área de servicio y atención al cliente suministrado en el sector servicios de transporte de carga; TRANSCARGA S.A enfrenta dificultades con el alto índice de reclamaciones de su principal cliente por la atención y servicio en las entregas finales, a partir de esta información se realiza la identificación de las causas que provocan estas reclamaciones y se establecen alternativas de solución para recuperar efectivamente el servicio y cumplir con la promesa de servicio.		
	El desarrollo de alternativas resuelve una estrategia de formación con los transportadores y sus auxiliares tercerizados para fortalecer los procesos de la cadena de valor y mejorar la calidad del servicio y la atención.		
ILUSTRACIONES (Marque con una X si utilizo alguna de las opciones)	MAPAS		PLANOS
	RETRATOS		X TABLAS O CUADROS
	FOTOGRAFÍAS		DIAGRAMAS
	GRABACIONES		DIAPOSITIVAS
	OTROS: DIAGRAMA - FLUJOS		

Carta derechos de autor


UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
 PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA


CRAI-USTA
 CENTRO DE RECURSO PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN

Bogotá, Agosto, día, 2018.

Señores:
 Centro de Recurso para el Aprendizaje y la Investigación CRAI-USTA
 Universidad Santo Tomás Abierta y a Distancia
 Bogotá

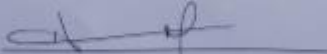
Estimados Señores:

Yo, FABIAN MUÑOZ MARTINEZ, identificado con Cédula de Ciudadanía No. 3.836.711 de Corozal, autor del trabajo de grado titulado **MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ENTREGA EN LA TERCERIZACIÓN CON EL TRANSPORTADOR**, presentado y aprobado en el año 2018 como requisito para optar al título de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, autorizo al CRAI-USTA de la Universidad Santo Tomás, para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Catálogo en línea y el Repositorio Institucional de la página Web del CRAI-USTA, así como de las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad Santo Tomás.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, pero todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1992 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Cordialmente,

Firma 

C.C. No. 3.836.711 de Corozal

Correo Electrónico: fiamerblack@hotmail.com

