**FORMATO PARA EL DESARROLLO DE COMPONENTE FORMATIVO**

| **PROGRAMA DE FORMACIÓN** | **Tecnología en gestión integral del transporte** |
| --- | --- |

| **COMPETENCIA** | 210101065 ELABORACIÓN DEL PLAN DE TRANSPORTE. | **RESULTADOS DE APRENDIZAJE** | 210101065-04 Evaluar el plan de transporte de acuerdo con políticas de la organización. |
| --- | --- | --- | --- |
| 260101067- CONSOLIDACIÓN DE DATOS DE INVESTIGACIÓN | 260101067-04  Reportar la información obtenida de la Operación del Servicio de acuerdo con técnica de investigación. |
| 260102027 MONITOREO DE PLANES DE OPERACIÓN | 260102027-04  Formular planes de mejora en la actividad de transporte de acuerdo con los procedimientos establecidos y la política organizacional. |

| **NÚMERO DEL COMPONENTE FORMATIVO** | **CF012** |
| --- | --- |
| **NOMBRE DEL COMPONENTE FORMATIVO** | Condiciones de mejora de la operación |
| **BREVE DESCRIPCIÓN** | La evaluación es una de los aspectos más importantes en la planeación y la gestión empresarial. La prestación de un servicio se evalúa para que cuente con la mejor calidad y percepción del cliente, incluyendo procesos de la cadena logística, aplicando técnicas para medir, verificar, controlar y establecer acciones de mejora mediante la experiencia del usuario y operación empresarial. |
| **PALABRAS CLAVE** | mejora, no conformidad, plan, propuestas, servicio |

| **ÁREA OCUPACIONAL** | 8 - Operación de equipos, del transporte y oficios |
| --- | --- |
| **IDIOMA** | Español. |

1. **TABLA DE CONTENIDOS**

**Introducción**

# Medición de la satisfacción del cliente

## ¿Qué es la medición y para qué se usa?

## Métodos para la medición de satisfacción del cliente

### *Encuestas de satisfacción.*

### *Fidelización de clientes.*

### *Índice de quejas y reclamos.*

### *Entrevistas.*

### *Calificación del servicio.*

### *Clientes por recomendación.*

# Fundamentos del servicio al cliente en una empresa de transporte

* 1. Indicadores de calidad *KPI*
  2. Política de infraestructura y medio ambiente
  3. Indicadores del servicio al cliente

# Dificultades en la operación del transporte: puntos críticos

## Transporte de carga

## Transporte de pasajeros

# Técnicas de verificación

## Informes de gestión

## Informe de control

## Informe de desempeño

# Planes de mejoramiento

## Acciones de mejora en la operación

## Disminución de costos en la operación

## Mejora en procesos de distribución

## Mejora en la logística del transporte

## Mejora en servicio y atención al cliente

1. **DESARROLLO DE CONTENIDOS**

**Introducción**

En una empresa de transporte de carga o pasajeros, lo que se vende es el servicio, el cual, aunque está implícito dentro de cualquier actividad comercial, la relación comercial final está dada por la prestación del servicio. Por ende, el cliente deberá ser el eje principal para el origen de todas las operaciones, y en función de sus necesidades, es que se planean todas las estrategias comerciales que dan naturaleza al funcionamiento de la empresa.

Definir y caracterizar al cliente es fundamental, pero, además, conocer su percepción frente al servicio permite que el crecimiento de una empresa u organización se realice constantemente y con la mejora continua de cualquier proceso donde prime la calidad del servicio. Es por esto que, dentro de este componente formativo, se estudian y analizan los aspectos necesarios para medir y fundamentar el servicio al cliente basado en las políticas organizacionales y cómo se verifica el cumplimiento de estas, utilizando técnicas y mejora continua.

Para la elaboración de este componente, se abordaron varios autores conocidos en **condiciones de mejora de la operación**, de quienes se han citado y referenciado conceptos y ejemplos para los fines educativos de esta materia, en el entendido de que el conocimiento es social y, por lo tanto, es para ser usado por quienes necesitan adquirirlo. Se espera que este documento sea útil para todos aquellos, aprendices y lectores en general, que estén interesados en acercarse a asuntos básicos de la **gestión integral del transporte**.

1. **Medición de la satisfacción del cliente**

El cliente es el actor más importante en la prestación de un servicio o adquisición de un bien. Conocer su punto de vista es fundamental para el crecimiento de las empresas, ya que sus aportes facilitan la mejora continua por su percepción de una realidad que, como oferentes, posiblemente no se identifiquen al interior de la empresa.

* 1. **¿Qué es la medición y para qué se usa?**

La medición es una característica cuantitativa de algún aspecto y se usa para obtener la dimensión numérica o un valor que refleje el resultado de un proceso. Para el caso de la satisfacción del cliente, hace referencia a la medida de la satisfacción o percepción del servicio en los clientes.

Como se entiende, el cliente es el principal actor en el funcionamiento de un servicio y todas las actividades operativas de la empresa u organización, están encaminadas a atender su necesidad.

Una empresa u organización ve la oportunidad de mejorar la oferta de su servicio conociendo aquellas debilidades que solo se perciben a través de los clientes, para que ellos sigan decidiendo contar con su servicio; es por eso que este proceso de medir permite que se generen los cambios necesarios para elevar esa satisfacción o percepción de los clientes y para que finalmente sean fieles y contraten regularmente.

La satisfacción del cliente es fundamental para cualquier tipo de negocio, especialmente en el transporte, porque permite que el cliente decida elegirlo, ya que hay amplia oferta de servicios por varios empresarios, y a mayor oferta, mayor competencia. Se sabe que la población necesita solucionar sus situaciones de movilidad, la idea es facilitar la elección porque a mayor trabajo, mayor progreso de la organización; aunque debe haber un equilibrio entre la demanda y la capacidad operativa de la organización, se debe propender por que lo que “se haga” quede bien.

* 1. **Métodos para la medición de satisfacción del cliente**

Los métodos son aquellos mecanismos ordenados y sistemáticos que se usan como estrategia para medir la satisfacción de los clientes, también se conocen como procedimientos.

A continuación se expondrán los más utilizados para evaluar la satisfacción de los clientes, permitiendo, a través de la información recolectada, establecer las ventajas, desventajas, fortalezas o debilidades con las que el cliente percibe al servicio.

En el servicio de transporte se evidencian varios aspectos importantes a resaltar:

| Acordeón |
| --- |

Los elementos de la satisfacción al cliente y sus características se mencionan a continuación:

| Pestañas C |
| --- |

A continuación, se describen las herramientas más utilizadas por las empresas u organizaciones para medir la satisfacción del cliente:

* + 1. ***Encuestas de satisfacción.***

Las encuestas son una herramienta ampliamente empleada en todo lo relacionado con investigación y facilitan la recolección de información a través de la comunicación directa con el cliente. Es importante que estas encuestas sean eficientes, es decir, que tomen poco tiempo para que sean resueltas por el cliente; que sean claras y concisas, que aborden los puntos importantes del servicio y que los resultados no sean manipulables; ofreciendo oportunidad de expresar lo que el cliente desea.

Permiten la obtención de los niveles de satisfacción. La metodología más empleada es a través de preguntas. Las siguientes son algunas clases de preguntas:

* Opción múltiple con respuesta única.
* Opción múltiple con varias respuestas.
* Preguntas con respuesta abierta.

Es importante manejar un lenguaje claro y simple, una redacción coherente, que haya solo una interpretación del contenido y se cuente con las instrucciones para resolver el cuestionario.

A continuación, se describen algunas de las ventajas y desventajas del uso de preguntas con ***opciones de respuesta múltiples***:

**Tabla 1**

*Ventajas y desventajas del uso de preguntas con opciones de respuesta múltiples*

| **Ventajas** | **Desventajas** |
| --- | --- |
| Permiten la realización de un análisis estadístico: a través de los datos obtenidos se puede validar la tendencia de los aspectos de forma general y democrática. | Se limitan las respuestas; estas preguntas no permiten que el cliente exprese alguna particularidad importante que esté afectando la operación y que no es fácilmente percibida por los empresarios. |
| Manejo de información con respuestas específicas, es decir, que se puede abordar el punto deseado en la encuesta; los resultados son específicos, de ahí la importancia en la redacción apropiada de la pregunta. | Las respuestas son parcializadas; los clientes, por la premura del tiempo, pueden contestar sin sinceridad y los resultados pueden no ser reales. |
| Procesamiento en menos tiempo: dada la información concisa y directa, es más fácil su procesamiento, análisis y resultados. | La precisión de las respuestas posiblemente no permite evaluar la verdadera opinión de los clientes; al ser cerradas, pueden llevar al cliente a contestar convenientemente lo que el empresario desea obtener. |

Las siguientes son algunas de las ventajas y desventajas de usar ***preguntas con opciones de respuesta abierta***:

**Ventajas**

* Se obtiene una amplia información, que puede abarcar más aspectos que el empresario puede manejar para mejorar procesos.
* El cliente puede expresar lo que quiere.
* El cliente se siente importante porque su opinión cuenta.

**Desventajas**

* Mayor tiempo en la realización de la encuesta para el cliente, ya que debe pensar sus respuestas claramente.
* El cliente no quiere contestar encuestas de este tipo por “pereza”.
* Mucha información recolectada, por ende, más tiempo en su procesamiento y obtención de conclusiones eficientes.

A continuación, se enuncian los tipos más comunes de encuestas de satisfacción del cliente:

**Tabla 2**

*Tipos más comunes de encuestas de satisfacción*

| **Tipos de encuestas** | |
| --- | --- |
| **Voz del cliente** | Incluyen preguntas personalizadas directamente a los clientes, que ayudan a la toma de decisiones. |
| **Productos** | Permiten desarrollar productos o servicios nuevos; comprenden aspectos de características, costo, uso y calidad del producto o servicio. |
| **Servicios** | Miden la respuesta del empresario y sus aspectos de capacidad, facilidad de acceso y rapidez en la atención. Se mide el desempeño y permite percibir las mejoras en los procesos. |
| **Transacciones directas** | Se emplean cuando es necesaria una retroalimentación inmediata después de la negociación. |
| **General** | Útil para evaluar de forma general la empresa u organización; se conocen también como “encuesta de relaciones”, miden la relación con los clientes. |

* + 1. ***Fidelización de clientes.***

La fidelización hace referencia a la elección de un cliente por un servicio prestado o un producto entregado, en varias ocasiones e, inclusive, en años. Este aspecto es uno de los métodos que demuestran la satisfacción de los clientes, saber cuánto tiempo llevan con la empresa a la cual han contribuido en su crecimiento o fortalecimiento. La idea de identificar la fidelización es para saber con quiénes se cuenta. Se ha demostrado que son quienes compran o adquieren los servicios o productos innovadores, es decir, que les gusta lo que se ofrece y cómo se hace; por lo que contribuye a generar ventajas que ayudan al incremento de clientes y referencias positivas.

* + 1. ***Índice de quejas y reclamos.***

Esta metodología es la más adecuada para la mejora continua de un negocio, ya que se conocen de primera mano las no conformidades o desacuerdos de los clientes y permite analizar la satisfacción de los clientes luego de solucionarlas. A continuación, se profundiza en los conceptos para mayor claridad:

* **Queja**: corresponde a un desacuerdo, descontento o insatisfacción por alguna situación determinada dentro del proceso del servicio o producto.
* **Reclamación**: corresponde a un requerimiento oficial ante la organización, ya que hay consecuencias perjudiciales para el cliente, por daños o perjuicios, lo cual puede involucrar situaciones jurídicas por ir en contravía de la negociación o términos que la rigen contemplados en las normas.

Se recomienda hacer un seguimiento estricto sobre estos procesos, para solucionar y enmendar la mayor cantidad de situaciones que se puedan presentar, mejorando la calidad del servicio. Es importante que se cuente con un sistema de información que permita procesar los datos y con el cual se puedan tomar decisiones asertivas.

* + 1. ***Entrevistas.***

Dentro de las entrevistas, se encuentra:

* **Informal**: es una charla con el cliente respecto a algunos aspectos que quieran tratar; el asesor que la realiza solo toma apuntes para considerar algunos puntos.
* **Formal de salida**: es una metodología empleada cuando se finaliza una relación comercial, situación que puede finalizar en malos términos, lo cual dificulta conocer las decisiones o situaciones que llevaron al cliente a terminar la relación comercial. El tiempo que quiera designar el cliente para realizarla es incierto.

Lo principal que se pretende conocer bajo esta modalidad es:

* + Motivo principal o varios por los cuales tomó la decisión de finalizar la relación comercial.
  + Desde cuándo se ha visto motivada la decisión y por qué.
  + Qué podría hacerse para mejorar los aspectos que dieron origen a su decisión.

Se recomienda el uso de preguntas abiertas, para que el cliente exprese honestamente sus argumentos. No se debe poner en “entredicho” su decisión. Al final, lo importante es determinar las razones por las cuales el cliente tomó la determinación de finalizar la relación comercial y lo que ocurrió, para que no suceda con otros clientes.

* + 1. ***Calificación del servicio.***

Esta metodología busca establecer el índice de satisfacción de los clientes. Es una forma fácil y rápida de conocer su percepción en determinados servicios. Tiene la ventaja de ser rápida y concisa, por lo que los clientes tienden a colaborar más en dar respuestas. Normalmente, se emplea una escala de rango con un valor mínimo y máximo de valoración, lo que facilita su cómputo y manejo. La siguiente imagen muestra un ejemplo de este tipo de medición:

| Imagen |
| --- |

* + 1. ***Clientes por recomendación.***

Esta metodología, sin duda, puede aportar mucho para medir la satisfacción de los clientes. Uno de los aspectos más importantes para un cliente es saber que se cuenta con una experiencia previa en el servicio o producto. El que un amigo o conocido recomiende a alguien se vuelve una tendencia muy común a la hora de contratar para solucionar una necesidad. El cliente se convierte en un portavoz de la empresa.

Se calcula mediante el conteo de clientes que recomiendan a otros clientes sobre el total de clientes. Se determina el índice y la idea es que debe tender a 1.

1. **Fundamentos del servicio al cliente en una empresa de transporte**

El servicio al cliente, como se ha mencionado anteriormente, es una de las estrategias que ha tomado fuerza en los últimos años, porque se ha logrado determinar que, al establecer y entender la relación entre el cliente o usuario final y las organizaciones o empresas, es posible dinamizar el mejoramiento del servicio y entrar a competir con nuevas tecnologías e innovaciones, ya que estos son dinámicos o cambiantes en el tiempo.

El servicio al cliente, en conclusión, es el conjunto de tácticas que desarrolla la organización o empresa para mejorar el logro de su objetivo misional, por esta razón, se ha convertido en una “cultura del servicio con calidad”, es decir que, así como los demás procesos que intervienen para la operación de la organización, de producción, documentación, logística y transporte, talento humano, hace parte de los procesos de la gestión de la calidad, entrando en el ciclo **PHVA** (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), para que la información y demás aspectos que lo componen alimenten esa mejora continua que se espera sea constante en la organización, evaluando las estrategias implementadas para la comercialización y demás involucradas en el servicio y detectar los errores, aciertos de los procesos y las acciones de mejora.

| **Llamado a la acción**  Para revisar información complementaria sobre esta temática, se invita a leer el material complementario Fundamentos del Servicio al Cliente de la Aviación Comercial:      Fuente: Diago (2005). |
| --- |

* 1. **Indicadores de calidad *KPI***

Para poder establecer los indicadores de calidad, primero se debe profundizar en los aspectos relacionados con la misma definición de lo que significa la calidad en los procesos empresariales, ya que se puede concluir que la calidad en el servicio ofrecido por el personal comprometido y capacitado demuestra a sus clientes un interés por el servicio, reflejando un manejo con respuestas claras a sus clientes, mejorando la satisfacción, fidelización y, por ende, mejor rentabilidad, lo que beneficia a toda la organización.

Identificar o perfilar a los clientes es fundamental porque:

1. Se conoce ***por qué*** es cliente; este aspecto ayuda a deducir las fortalezas que describen la calidad del servicio o producto ofertado.
2. Se conoce ***cuándo, cómo y dónde*** se percibió al cliente; este aspecto permite evaluar las estrategias comerciales y publicitarias de las organizaciones.
3. Se determinan los ***gustos y preferencias***; este aspecto permite organizar a los clientes por rangos, para entender tendencias de los mercados y así crear nuevas estrategias que fortalezcan a la empresa.
4. Se logran definir las ***necesidades*** de los clientes y diseñar estrategias que optimicen los servicios.
5. Se logra definir ***quién*** es el cliente: lo que permite clasificarlo, identificar qué otros servicios se le puede ofertar y abrir el espacio para la fidelización.

En resumen, la calidad percibida por los clientes depende de un análisis muy completo de su perfil, de sus necesidades y lo que se ofrece. Entendiendo esto, se puede profundizar en la validación de la calidad en los procesos de las empresas del transporte.

Los indicadores de calidad estarán enmarcados en los siguientes aspectos:

* Efectividad
* Eficacia y
* Eficiencia para la competitividad.

La calidad en la gestión logística y el transporte está relacionada desde la planificación hasta el proceso de la gestión en la cadena de suministro.

Los indicadores de calidad no solo se destinan para evaluar la calidad de los productos o servicios al final, basándose en los estándares establecidos en manuales de calidad de la organización que fundamentan las políticas, sino que deben estar formulados bajo estándares internacionales de calidad; por tal razón, es indispensable el conocimiento e implementación de la norma ***ISO 9001***, ya que, a través de la propuesta que se realiza, se consideran los aspectos relacionados a operaciones, procesos y actividades implicados en la cadena de suministro de forma integral. Hacer partícipes a las empresas dentro de este esquema les permite fortalecer sus servicios y competitividad para competir a nivel internacional.

Todos los procesos relacionados con la prestación del servicio hacen parte de la cadena logística, por lo tanto, al incluir la estrategia de control de calidad bajo la normativa, se pueden establecer los siguientes indicadores que son imprescindibles, estos se pueden homologar a cualquier servicio de transporte. Seguramente, darán origen a otros que particularicen algunos aspectos especiales de los distintos servicios, pero que pueden considerarse de forma general.

| Acordeón |
| --- |

Estos son algunos ejemplos que clasifican en el anterior listado:

* **Cantidad de carga o usuarios**: Capacidad, cantidad de requerimientos o necesidades de clientes y medidas físicas.
* **Administrar tiempo y distancias**: Eficiencia del proceso.
* **Seguridad en recursos**: Los protocolos de seguridad permiten eficiencia en los procesos y aseguran un final “feliz”.
* **Gastos**: Seguimiento específico a gastos y rentabilidades.

Los indicadores en el transporte contribuyen en la medición no solo de rendimientos de los vehículos, sino también de los demás actores de la cadena logística para determinar fortalezas y debilidades en la operación.

| Imagen |
| --- |

| **Llamado a la acción**  Para ampliar la información acerca de los indicadores de la gestión empresarial en empresas del transporte, se invita a estudiar el siguiente artículo investigativo: Indicadores de desempeño para empresas del sector logístico: Un enfoque desde el transporte de carga terrestre:      Fuente: Arango et al. (2017). |
| --- |

* 1. **Política de infraestructura y medio ambiente**

La infraestructura y su relación con el medio ambiente corresponde a la implementación de lineamientos establecidos por políticas de orden internacional que han incentivado la introducción de conceptos como la sostenibilidad ambiental, que juegan un papel importante para el progreso de los países en el orden económico y productivo, proyectando la necesidad de incluirlos dentro de las organizaciones que quieren entrar a competir. Se reconoce entonces como un punto a su favor muy alto, siempre y cuando esté bien direccionada, enfocada e implementada por sus actores.

Los indicadores de sostenibilidad ambiental tienen como objetivos:

* Evaluar el progreso ambiental del sector.
* Integrar las preocupaciones ambientales en políticas sectoriales y económicas.

Esto quiere decir que todas aquellas acciones que un empresario y su organización realizan para armonizar e integrar el cuidado ambiental, disminuyendo el impacto ambiental e implementando el uso de los recursos de forma responsable con el medio ambiente, se vuelven sostenibles porque propenden por preservar e impactar en menor medida el medio ambiente.

Hay que tener en cuenta que el medio ambiente se puede ver afectado en varias situaciones que generan problemáticas cuantitativas y cualitativas, como:

| Pestañas C |
| --- |

No se puede perder de vista que todos estos ítems son cualitativos o cuantitativos y, por el hecho de ser medibles, arrojan cifras que se vuelven indicadores.

Políticas como la implementación del Plan Estratégico de Seguridad Vial (PESV) están encaminadas a propender porque las empresas que tienen parque automotor controlen y vigilen los aspectos que dan origen a las problemáticas que influyen en la accidentalidad vial; allí se encuentran contenidas algunas acciones que hacen parte de los indicadores mencionados.

| **Llamado a la acción**  Para revisar este tema con mayor detalle, se invita a leer el material complementario Políticas Cepal Naciones Unidas, donde se aborda a profundidad la infraestructura, transporte y logística, como fundamento para el desarrollo.      Fuente: Cipoletta et al. (2010). |
| --- |

* 1. **Indicadores del servicio al cliente**

Los indicadores del servicio al cliente están relacionados con el seguimiento que se debe realizar a la medida o nivel de satisfacción del cliente, como se ha profundizado en el numeral 1 del presente documento. Una vez implementados los procesos de medición y seleccionados los tipos más convenientes para la actividad económica de operación de la empresa, se reflejan en los informes de gestión los indicadores que corresponden a esa medida final del servicio al cliente.

Para las empresas de transporte y logística, se reconocen algunos indicadores usados para el servicio al cliente, los cuales se clasifican en cuatro grandes grupos:

* **Tiempo**: Tiempo de respuesta a los clientes, procesamiento del pedido, tiempo de entrega.
* **Costos**: Costo del servicio de transporte, costo por errores logísticos y devoluciones.
* **Calidad**: Nivel de satisfacción, errores en despachos, empleados capacitados en atención al cliente.
* **Confiabilidad**: Cumplimientos de tiempo pactados, uso de tecnologías de información, trazabilidad de envíos, accidentalidad.

A continuación, se encuentran algunos ejemplos de estos indicadores:

* Porcentaje de personal capacitado en servicio al cliente.
* Porcentaje de clientes inconformes.
* Quejas y reclamos.
* Porcentaje de clientes por fidelización.

1. **Dificultades en la operación del transporte: puntos críticos.**

Los puntos críticos son aquellos puntos dentro de la cadena del servicio del transporte donde existe una frecuencia de daños o perjuicios, es decir, donde comúnmente se puede fallar en la operación; por eso es tan importante el seguimiento de los indicadores mencionados anteriormente, porque gracias a ellos se pueden identificar los puntos críticos. El viejo adagio “más sabe el diablo por viejo que por diablo” expresa fielmente lo importante de registrar la historia o las experiencias obtenidas en la operación cotidiana. De allí se desprenden las acciones preventivas, correctivas o propuestas que, de una forma innovadora, los profesionales en el área de logística deben buscar e implementar para la mejora continua que se hace hincapié en las normas de calidad.

* 1. **Transporte de carga**

Dentro de la operación del transporte de carga, lo que siempre se va a ver afectado es la carga en sí y los tiempos de la maniobra. A continuación, se describen algunas de las situaciones que se presentan dentro de este tipo de servicio:

* **Daños a la carga durante la operación:** en el cargue, tránsito y descargue, por volcamientos de la carga, movimientos bruscos, estiba inadecuada, exceder límites de pesos en apilados en contenedores, aplastamientos por sobrecarga, daños por temperaturas inadecuadas.
* **Seguridad:** Hace referencia a la seguridad vial y de la carga, ambos tienen una incidencia alta, porque el impacto y afectaciones pueden ser incalculables.

| **Llamado a la acción**  Ejemplo: Accidente de un transporte de mercancías peligrosas.      Fuente: RT en Español (2018). |
| --- |

| **Llamado a la acción**  Se incluye dentro de este aspecto la seguridad en la infraestructura, que hace parte del primer componente, rutas de acceso, de evacuación, verificación de equipos y sujeciones de carga. Para el segundo componente, se pueden incluir: robos, delitos o actos terroristas; en cuanto al atraco en vías, también hace parte de la seguridad de la carga. Para ampliar esta información, puede consultar el material complementario del boletín FAL (Facilitación del transporte y el comercio en América Latina y el Caribe): Seguridad en la operación de transporte de carga carretero.      Fuente: Villalobos (2010). |
| --- |

* **Exceso de peso**: es indispensable conocer la normativa de las zonas a las cuales se transporta una carga determinada, porque no todos los países tienen los mismos límites de carga; por tal razón, se han presentado oportunidades en las que devuelven una carga o requiere un estibado y manejo diferente en el destino.
* **Aprovechamiento del espacio**: a veces no se aprovecha bien el espacio por mala acomodación de la carga; por esta razón, hay que tener mucha habilidad y experiencia en esta actividad.
* **Sanciones por exponer la seguridad pública**: se han encontrado algunos elementos que hacen peligrar la fauna y flora en ciertas regiones, por falta de uso de insecticidas y cuidado de cargas como alimentos perecederos.
* **Deterioro en infraestructura y falta de actualización de equipos** que faciliten agilidad en maniobras.
* **Costo de transporte adicional por cierre de accesos:** hay situaciones de orden público, desastres naturales o por seguridad que se cierran algunos puertos, vías y demás, incrementando el costo final del transporte.
* **Ineficiencias en la distribución de mercancías:** es un problema relacionado con procesos de reparto erróneos en los que muchas veces se deja de lado la gestión ambiental. Visitas repetidas para hacer entregas. Interferencia en el tráfico vehicular en las ciudades. Ocupación vehicular, a veces se afecta o no se completa por la necesidad de recorrer grandes distancias.
  1. **Transporte de pasajeros**

Para el transporte de pasajeros, las variables y cantidad de clientes finales son totalmente diferentes, la mayor cantidad de quejas circundan en la insatisfacción de los clientes, pues es una proporción coherente por la cantidad de población que requiere el servicio. A continuación, se describen algunos elementos relacionados con la insatisfacción de un cliente de este tipo de servicio:

* **Deficiencia en la atención**: para los usuarios hay varios aspectos en la atención, como la disponibilidad de vehículos y la poca frecuencia.
* **Falta de capacitación**: en conductores por maniobrabilidad del vehículo.
* **Incomodidad por exceso de usuarios**: en este caso, la capacidad de los buses se supera, y esto genera más peso de carga viva en el bus y poca comodidad.
* **Extensos tiempos de espera por el servicio**: los usuarios deben esperar por el servicio, y esto puede generarse por falta de coordinación en el servicio en las diferentes horas valle y pico del día.
* **Seguridad en las estaciones**: falta presencia de autoridad, se presentan muchos robos, abusos, el personal de seguridad que hay no puede tomar medidas. Los procesos jurídicos de denunciar y demás demandan tiempo y los usuarios no desean invertirlo en eso.
* **Daños en la infraestructura**: que cada día cuestan más, por falta de mantenimiento y por daños derivados de algunas manifestaciones.

1. **Técnicas de verificación**

Las técnicas de verificación de los servicios se refieren a la implementación de estrategias que permitan el control de la calidad de los servicios, bajo un proceso o procedimiento basado en lineamientos establecidos por las normas relacionadas. Como el transporte se configura como un servicio, se profundizará en este aspecto y no en técnicas de verificación de productos, que, aunque en algunos puntos puedan tener similitudes, el alcance es mucho mayor en el servicio porque impacta a más usuarios y sectores productivos del país.

Existen dos características que se deben considerar para la verificación de los productos y son:

1. Que el uso del servicio se realiza de forma simultánea a la producción, porque es inmediato: me transporto o necesito una carga.
2. Que son inseparables porque los servicios no se pueden independizar de la fuente de producción.

Lo anterior es lo que genera que la verificación no sea tan sencilla como se quisiera, porque es imposible evitar que el cliente no presencie, viva o sienta inconformismo por el servicio. Lo importante de estas técnicas es tratar de disminuir los riesgos que se puedan ocasionar con las problemáticas estudiadas; para esto, se propone separar los elementos que intervienen en el servicio para que se puedan controlar de forma individual.

| Imagen |
| --- |

Para poder verificar a través de un sistema de inspección, es indispensable establecer las variables parametrizadas de:

* ¿Qué características se van a evaluar?
* ¿Qué variables considerar en la evaluación o atributos?
* ¿Qué rango evaluar? Es decir, el tamaño del modelo. Ej. Gestión documental: 10 oficinas que manejan documentación. Elegir 2
* ¿Con qué frecuencia evaluar? Definir periodos, primer semestre, anual, mensual, depende de las problemáticas que se encuentren.
* ¿Dónde y cómo registrar la información de la revisión? Deben existir formatos definidos por el sistema integrado de gestión de la organización.

La verificación se puede llevar a cabo a través de varias modalidades, dependiendo de lo definido anteriormente, y puede desarrollarse a través de reuniones de los directivos para la revisión de informes de gestión, control, desempeño y auditorías internas o externas, además, algunos entes de control que validan el cumplimiento de la misionalidad de las entidades encargadas de prestar servicios públicos y donde se ha invertido dinero público, por tener una afectación de orden nacional.

* 1. **Informes de gestión**

El informe de gestión es un documento mediante el cual se pueden presentar una serie de datos que demuestran los alcances, logros y, en sí, la gestión realizada por el departamento o grupo que lo elabora. Se debe plantear considerando los objetivos particulares de cada departamento y los objetivos misionales de la organización, porque deben estar alineados o articulados. En sí, toda la gestión realizada en una empresa deberá demostrar cómo es su aporte para el logro de los objetivos del empresario.

Además de demostrar los logros, se deben reflejar todas aquellas vicisitudes o retos que se enfrentaron, debe haber algún registro de la experiencia obtenida y presentarla para que los directivos puedan solucionar los conflictos o inconformidades que hayan surgido en el periodo del informe si se sale de la discrecionalidad de quien lo presenta, es decir, porque incluye decisiones que se salen de sus capacidades en la toma de decisiones, ya sea porque impacta económicamente a la organización o jurídicamente.

Dentro del informe de gestión se encuentran elementos de tipo:

| Acordeón |
| --- |

La ruta que se recomienda a la hora de formular un informe de gestión comprende los siguientes pasos:

| **Llamado a la acción**  Para profundizar el tema de la elaboración de informes, se invita a leer el siguiente artículo, que puede ayudar a presentar un buen informe de gestión: Cómo Hacer un Informe + 55 Ejemplos y Plantillas Editables.      Fuente: Dambon (2020). |
| --- |

* 1. **Informe de control**

El informe de control se relaciona con aquella actividad que se realiza de forma interna o externa para validar el cumplimiento de los objetivos en las distintas dependencias de la organización, que deben estar alineados con los objetivos misionales; pueden ser de control interno o externo, realizados por un tercero totalmente imparcial o por entes de control gubernamentales.

En estas revisiones, se presentan las inconformidades u oportunidades de mejora que se suscitan de los diferentes procesos o procedimientos establecidos por la misión y objetivos de la organización. Las inconformidades o hallazgos presentan varios niveles, que se relacionan con el impacto que genera la incidencia correspondiente. Estas pueden ser de diversa índole.

Cada hallazgo tiene elementos que lo caracterizan, por ejemplo:

**Tabla 3**

*Características de los hallazgos*

| **Condición** | **Criterio** | **Causa** | **Efecto** |
| --- | --- | --- | --- |
| Inconformidad encontrada | Lo que debe ser | Razones observadas durante el análisis | Consecuencia cuantitativa o cualitativa del daño ocasionado |

De acuerdo con estos elementos, se clasifican en:

**Tabla 4**

*Hallazgos y forma de solucionarlos*

| **Clasificación de hallazgos** | |
| --- | --- |
| **Administrativos** | Faltas de la persona al no cumplir con los actos administrativos, respuestas a requerimientos, funciones u obligaciones de orden administrativo. Se solucionan con planes de mejoramiento. |
| **Fiscales** | Evidencia alguna de afectación a los recursos públicos, ya sea por omisión o por acción indebida de procesos. Se establecen responsabilidades fiscales y administrativas sancionatorias, la idea es recaudar lo perdido. |
| **Penales** | Evidencia o configura algún delito; se traslada a fiscalía para que continúen con la investigación. |
| **Disciplinarios** | Identifica un mal proceder de algún funcionario y debe remitirse a la procuraduría para que continúen con la investigación |

Una vez obtenido el informe preliminar, se puede objetar con el respectivo soporte de corrección y, si el ente de control lo considera, puede retractarse por falta de información, si no, deberá continuar el proceso.

* 1. **Informe de desempeño**

El informe de desempeño se relaciona con el orden laboral, es decir, la forma como se presenta la información recolectada a partir de las evaluaciones realizadas al talento humano, donde se reflejan o concluyen las condiciones de habilidades de los colaboradores y se evalúa su desempeño.

La información que se debe presentar debe ser concisa, cuidadosa y organizada; por lo menos contendrá:

* **Datos de la empresa**: los básicos mínimos como NIT, nombre o razón social, contacto.
* **Datos del empleado**: nombre, identificación, cargo en el que labora y tiempo de antigüedad en la organización.
* **Referencias**: o convenciones de las letras o elementos que requieran descripción, rangos.
* **Áreas para evaluar por separado**: personal, social y técnica. Cada una con sus competencias.
* **Datos del evaluador**: quien realiza la evaluación o la presenta.

Se usan para validar los rendimientos del personal, la salud mental y su efecto en el clima organizacional; presenta los aspectos que el colaborador debe mejorar para optimizar su labor. Los directivos pueden tomar decisiones sobre el personal de contratación, reconocimientos, ascensos o retiros, basados en esos resultados.

1. **Planes de mejoramiento**

Los planes de mejoramiento son instrumentos con los cuales las entidades u organizaciones pueden organizar, presentar y planear las acciones o estrategias con las cuales se pretende levantar o solventar las inconformidades encontradas en los controles mencionados en el punto 4 del presente componente.

El plan de mejoramiento deberá especificar aspectos relevantes como:

1. Mencionar la no conformidad.
2. Relacionar el área encargada del proceso donde se encontró la no conformidad.
3. Establecer los responsables del proceso.
4. Plantear las acciones con las cuales se van a subsanar las no conformidades.
5. Establecer los responsables de la ejecución de las acciones.
6. Fijar las fechas de entrega y si son acciones sistemáticas, la periodicidad de ejecución.
7. El soporte o evidencia que se presentará para comprobar su ejecución.
8. Firma de los intervinientes en el compromiso.

Los planes de mejoramiento normalmente tienen un formato establecido dentro de los sistemas integrados de gestión de las organizaciones o entidades, por lo tanto, se debe contemplar el análisis del procedimiento para su diligenciamiento, y ser muy responsables en guardar los soportes y evidencias de forma adecuada para su revisión posterior, la cual normalmente se realiza con una nueva auditoría trimestral, semestral o anual, según el plan de auditorías diseñado por el área encargada.

Un plan de mejoramiento, entre otros elementos, incluye:

* 1. **Acciones de mejora en la operación**

Una vez analizados los problemas más frecuentes en la operación del servicio de transporte, se establecen las acciones a implementar para su solución.

Las acciones de mejora son aquellas estrategias con las cuales se pretenden subsanar las no conformidades encontradas o halladas por el grupo auditor de control interno o externo; pueden estar enmarcadas dentro de procesos sistemáticos o acciones de una sola vez.

Entre las ventajas que la optimización de rutas puede aportar a una empresa de transporte, destacan las siguientes:

* **Ahorra en costos logísticos:** si las rutas están optimizadas, los camiones recorrerán menos kilómetros y, por lo tanto, consumirán menos combustible.
* **Ahorra en tiempo de trabajo:** una planificación manual de las rutas toma mucho tiempo de quienes las diseñan y llevan a cabo. Mediante la optimización de rutas, se puede automatizar este proceso. Además, con rutas optimizadas, los conductores no desperdician tiempo en la carretera.
* **Mejor satisfacción de clientes:** se mejora la ratio de entrega de pedidos a tiempo. Además, las rutas optimizadas tendrán en cuenta las peticiones especiales de cada cliente.
* **Gestionar mejor flota de camiones**: mediante la optimización de rutas se evita usar más camiones de los necesarios, por ende, se pueden tomar decisiones de reducir la flota de vehículos si se considera necesario.
* **Atender a más clientes:** reduciendo el tiempo de entrega de cada pedido será posible lograr más entregas cada día. Optimizando las rutas se puede calcular cuántos pedidos puede entregar cada camión diariamente.
  1. **Disminución de costos en la operación**

En gran medida, los costos de operación de los vehículos se ven incrementados a causa de varios aspectos que deben ser cuidadosamente controlados por el área encargada de la operación, y se relacionan con:

* 1. **Mejora en procesos de distribución**

Para analizar las acciones de mejora en los problemas que puedan surgir con la distribución de mercancías, es pertinente separar la distribución urbana y la rural, ya que la mayor cantidad de problemas se desarrollan por la interacción con otros usuarios en las vías. Cada día hay más problemas en la planificación de las ciudades por la mayor densidad poblacional y la misma capacidad vial, enfrentando problemas de tráfico y contaminación.

Dentro de este aspecto, influyen conocimientos de la investigación de operaciones, que no es más que la disciplina mediante la cual se emplean herramientas donde, de forma analítica, se entiende la dinámica de la operación, para así conocer al detalle los aspectos que la componen y cómo se pueden optimizar los recursos para lograr los objetivos a menor costo y con mayor eficiencia.

Una gran fuente de información para rastrear los problemas son las quejas de los clientes y el análisis de costos minucioso; estas son algunas acciones de mejora que se pueden implementar:

1. Realizar buenos ruteos para optimizar las redes de entrega y distribución.
2. Capacitación constante al personal para el tratamiento de las cargas.
3. Implementación de herramientas que faciliten la administración de la información de costos y tiempos.
4. Consolidación de las cargas y aplicación de métodos de almacenaje adecuados.
5. Controlar procesos operativos, para toma de decisiones adecuadas.
   1. **Mejora en la logística del transporte**

Para determinar las acciones de mejora que se requieren en los procesos logísticos, es indispensable el diagnóstico de la operación, lo que corresponde a conocer cómo se desarrolla todo el proceso y los pormenores que se presentan en cada etapa; así se definen las acciones que se pueden desarrollar para optimizar los recursos.

* Importante la implementación de estrategias 5´s de orden y limpieza en el puesto de trabajo: Subordinar, clasificar y descartar; sistematizar y ordenar; sanear y limpiar; simplificar, estandarizar y volver coherente; sostener el proceso y disciplinar. Con esto se mejoran los procesos y se comprometen todos los actores de la cadena de suministro, al tener claros los procesos, todo funciona sincrónicamente.
* Implementar, controlar y verificar los modelos de ruteo implementados para mejorar la administración de los recursos: humanos, equipos y espacios.
* Seguimiento de calidad a los procesos: diligenciamiento, control y verificación del cumplimiento en cada proceso, mediante los formatos e implementación de herramientas que faciliten su diligenciamiento.
* Implementación de procesos de simulación que permitan comprobar las acciones de mejora que se proyecta implementar.
* Implementar metodologías de clasificación de inventarios y políticas de almacenamiento, para reducir costos y tiempo, como “*Lay out*”: es un esquema que resume y señala la distribución y forma de los elementos dentro de una propuesta.
  1. **Mejora en servicio y atención al cliente**

Para mejorar el servicio al cliente, una vez realizada la gestión necesaria para conocer su opinión y determinar, a través de los informes, el estado del servicio y los puntos donde se requiere la implementación de una mejora o propuesta, teniendo en cuenta que la experiencia de algunos empresarios está en desarrollar acciones como:

1. Invertir en procesos de formación al personal, no solo a quienes están directamente involucrados con los clientes, sino a los que hacen parte de los procesos; es importante destacar la misión y generar pasión en su equipo de trabajo por hacer las cosas de la mejor manera.
2. Conocer y crear los perfiles de los clientes.
3. Determinar las necesidades de forma clara y coherente para presentar soluciones personalizadas de ser necesario.
4. Definir los acuerdos de nivel de servicio: acuerdo entre el cliente y el empresario, donde se especifican las condiciones de la entrega.
5. Automatizar los procesos para mejorar la administración de la información con las respectivas capacitaciones al personal, para que el diligenciamiento y la veracidad cumplan con los requisitos mínimos y sea confiable.

**C. ACTIVIDADES DIDÁCTICAS (OPCIONALES SI SON SUGERIDAS)**

| **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD DIDÁCTICA** | |
| --- | --- |
| Nombre de la Actividad | Mejora continua del servicio |
| Objetivo de la actividad | Afianzar conceptos clave en la prestación del servicio desde el punto de vista organizacional, mediante la relación de columnas y asociación de acciones. |
| Tipo de actividad sugerida |  |
| **Archivo de la actividad**  **(Anexo donde se describe la actividad propuesta)** | Actividad creada en Educaplay  <https://es.educaplay.com/recursos-educativos/7098408-conceptos.html>  Anexo actividad didáctica |

**D. MATERIAL COMPLEMENTARIO**

| **Tema** | **Referencia APA del Material** | **Tipo de material**  **(Video, capítulo de libro, artículo, otro)** | **Enlace del Recurso o**  **Archivo del documento o material** |
| --- | --- | --- | --- |
| Políticas Cepal Naciones Unidas. | Cipoletta, G., Pérez, G. y Sánchez, Ricardo. (2010). *Políticas integradas de infraestructura, transporte y logística: experiencias internacionales y propuestas iniciales*. Naciones Unidas Cepal. | Publicación Naciones Unidas. | material complementario CF012\Políticas Cepal Naciones Unidas.pdf |
| Fundamentos del servicio al cliente. | Diago, F. (2005). *Fundamentos del servicio al cliente de la aviación comercial*. Editorial Politécnico Grancolombiano | Libro | material complementario CF012\fundamentos servicio al cliente.pdf |

**E. GLOSARIO**

| **TÉRMINO** | **SIGNIFICADO** |
| --- | --- |
| **ACTITUDINAL** | El término se utiliza para referirse a todo aquello que tiene por objetivo determinar las disposiciones de ánimo manifestadas de algún modo para realizar ciertas actividades, ya sean de tipo educativas, sociales, laborales, etcétera. |
| **AUTOMATIZAR** | Implementación de maquinaria en procesos automáticos para la realización de un proceso. Llevar a autómata un proceso que puede ser más eficiente con la ayuda de herramientas. |
| **CALIDAD** | Capacidad cuantitativa o cualitativa de un objeto para satisfacer las necesidades. Se relaciona con la mejor versión de algo. Servicio de calidad: eficiente para quien lo requiere en todos sus aspectos. |
| **CARGA FÍSICA** | Elemento que se requiere movilizar o transportar. |
| **DECISIÓN** | Es el producto final del proceso mental-cognitivo específico de un individuo o un grupo de personas u organizaciones, el cual se denomina toma de decisiones, por lo tanto, es un concepto subjetivo. |
| **NORMA** | Principios o lineamientos que establecen los parámetros o requisitos que necesita un proceso, producto, procedimiento o comportamiento. |
| **NTC** | Norma Técnica Colombiana. |
| **PESV** | Plan Estratégico de Seguridad Vial. |
| **RATIO** | Se relaciona con porcentaje, proporción, frecuencia. |
| **SOSTENIBLE** | Corresponde a la compatibilidad con los recursos con los que cuenta la región para que se mantenga productiva en el tiempo. Equilibrio con el entorno. |

**F. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Arango, M., Ruiz, S., Ortiz, L. y Zapata, J. (2017). Indicadores de desempeño para empresas del sector logístico: Un enfoque desde el transporte de carga terrestre. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, 25*(4), p. 707-720. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052017000400707>

Arbeláez, L. y Marín, F. (2012). Sistema de costeo ABC aplicado al transporte de carga. *Revista Universidad EAFIT, 37*(124), p. 10-20.

Baena, J. y García, J. (2002). *Transporte internacional*. Marge Books.

Ballou, R. (2003). *Logística empresarial: Administración de la cadena de abastecimiento*. Prentice Hall.

Chase, R., Jacobs, R. y Aquilano, N. (2009). *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*. McGraw-Hill.

Chopra, S. y Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación*. Pearson Education.

Clavijo, S., Vera, A., Malagón, D., Parga, Á., Joya, S., Ortiz, M. y Ordoñez, L. *Costos de transporte, Multimodalismo y la competitividad de Colombia*. ANIF. <https://www.infraestructura.org.co/nuevapagweb/descargas/Multimodalismo.pdf>

Dambon, C. (2020). *Cómo Hacer un Informe + 55 Ejemplos y Plantillas Editables*. Venngage. <https://es.venngage.com/blog/plantillas-informe-anual/>

EAE Business School. (2018). *Ventajas del manual de calidad ISO 9001*. Retos en Supply Chain. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/ventajas-del-manual-de-calidad-iso-9001>

Mecalux. (2019). *KPI en logística: así se mide el éxito en la ‘supply chain’*. <https://www.mecalux.com.co/blog/kpi-logistica>

QuestionPro. (s. f.). *¿Qué son las preguntas de opción múltiple?* <https://www.questionpro.com/blog/es/preguntas-de-opcion-multiple>

RT en Español. (2018, agosto 6). *FUERTES IMÁGENES: Momento exacto de la enorme explosión en Bolonia* [Video]. YouTube. <https://youtu.be/1UPIzChf0Xw>

Villalobos, J. (2010). Seguridad en la operación del transporte de carga carretero. *Boletín FAL, 285*(5). <https://www.cepal.org/es/publicaciones/36077-seguridad-la-operacion-transporte-carga-carretero>

**G. CONTROL DEL DOCUMENTO**

|  | **Nombre** | **Cargo** | **Dependencia** | **Fecha** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Autor(es)** | Zeidy Lilian Álvarez Álvarez | Experto temático | Centro de Tecnologías del transporte | Julio de 2021 |
| Gustavo Santis Mancipe | Diseñador instruccional | Centro de Diseño y Metrología  Regional distrito Capital | Julio de 2021 |
| Carolina Coca Salazar | Revisora metodológica y pedagógica | Centro de Diseño y Metrología  Regional distrito Capital | Agosto de 2021 |
| Darío González | Corrección de estilo | Regional Tolima – Centro Agropecuario La Granja | Octubre 2021 |

**H. CONTROL DE CAMBIOS**

|  | **Nombre** | **Cargo** | **Dependencia** | **Fecha** | **Razón del cambio** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Autor (es)** |  |  |  |  |  |