

PROPUESTA MEJORAMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL
AGENCIAMIENTO ADUANERO EN MALCO S.A SUCURSAL
BUENAVENTURA

INTEGRANTE:
MAURICIO BATIOJA RODRIGUEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE PACÍFICO
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA

2012

PROPUESTA MEJORAMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL
AGENCIAMIENTO ADUANERO EN MALCO S.A SUCURSAL
BUENAVENTURA

INTEGRANTE:
MAURICIO BATIOJA RODRIGUEZ

TRABAJO DE GRADO

DIRECTORA:
LUZ DARY ANCHICO MOSQUERA
CONTADORA PÚBLICA

UNIVERSIDAD DEL VALLE –SEDE PACÍFICO
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA

2012

NOTA DE ACEPTACIÓN

Directora
Luz Dary Anchico Mosquera
Contadora Pública

Jurado
Gilberto Morales Pinto
Administrador de Empresas

Buenaventura, febrero de 2012

DEDICATORIA

A mi Señor, Jesús, quien me dió la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar este trabajo, mis padres, abuela y a mis demás familiares que me apoyaron y que nunca dudaron que lograría este triunfo.

A mi adorada hija Celey Sofía y a Doris Teresa, quien me brindó su cariño, su estímulo y su apoyo constante.

A mis compañeros de clases, los cuales fueron de gran ayuda durante el recorrido de este largo camino.

AGRADECIMIENTOS

La presente Trabajo de grado es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente, participaron varias personas leyendo, opinando, corrigiendo, teniéndome paciencia, dando ánimo, acompañando en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad.

A la Contadora Pública Luz Dary Anchico Mosquera, mi Directora en este proceso quien me proporcionó los medios teóricos y prácticos para alcanzar este objetivo. Al profesor Gilberto Morales Pinto por su guía y colaboración durante todo este proceso. A la señorita Katterin Zuñiga Casanova quien tuvo una notable participación en esta propuesta.

Quiero agradecer también a todos los docentes que fueron parte de mi proceso de aprendizaje durante esta importante etapa de mi vida, ya que cada uno aportó algo importante para la materialización de este proyecto.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. ANTECEDENTES	16
2. DISEÑO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN	17
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
2.1.1 Planteamiento del problema	18
2.1.2 Formulación del problema	18
2.1.3 Sistematización del problema	18
2.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	19
3. OBJETIVOS	21
3.1 OBJETIVO GENERAL	21
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
4. MARCOS DE REFERENCIA	22
4.1 MARCO CONTEXTUAL	22
4.1.1 El puerto de Buenaventura	24
4.1.2. Agencia de aduanas Mario Londoño S.A.	27
4.1.2.1 Historia	27
4.1.2.2 Misión y Visión	28
4.1.2.2.1 Misión	28
4.1.2.2.2 Visión	28
4.1.2.3 Políticas de calidad	28

4.1.2.4 Valores	29
4.1.2.5 Certificaciones	30
4.1.2.6 Organigrama	32
4.1.3 Portafolio de servicios	33
4.1.3.1 Trámites de intermediación aduanera	33
4.1.3.1.1 Importaciones	33
4.1.3.1.2 Exportaciones	33
4.1.3.2 Asesorías Plan Vallejo	34
4.1.3.2.1 Administración del Plan Vallejo	34
4.1.3.3 Clasificación arancelaria	34
4.2 MARCO TEÓRICO	35
4.2.1 El Servicio como un producto	37
4.2.2 Elementos del servicio al cliente	38
4.2.3 Claves del buen servicio	39
4.2.4 Las diez lecciones del servicio	40
4.2.5 Los siete pecados del servicio	42
4.2.6 Inversión de la pirámide; cambio de paradigma	43
4.2.7 Servicio al cliente interno	46
4.3 MARCO LEGAL	49
4.3.1 Reseña histórica	49
4.3.2 Decreto 2883 agosto de 2008	51
4.4 MARCO CONCEPTUAL	56
5. DISEÑO METODOLÓGICO.	58
5.1 HIPÓTESIS	58
5.2 TIPO DE ESTUDIO	59
5.3 METODOLOGÍA	59
5.4 PLANTEAMIENTO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN	61
5.4.1 Planteamiento	61
5.4.2 Formulación	61

5.4.3 Objetivos	61
5.4.3.1 Objetivo general	61
5.4.3.2 Objetivos específicos	62
5.4.4 Aspectos Metodológicos	62
5.4.4.1 Tipo de estudio	62
5.4.4.2 Población y muestra	62
5.4.4.3 Técnicas para la recolección de la información	63
5.4.4.4 Diseño del sondeo	63
5.5 DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS	64
6. ANÁLISIS DEL SERVICIO AL CLIENTE PRESTADO POR MALCO S.A. SUCURSAL BUENAVENTURA	79
6.1 SITUACIÓN ACTUAL	79
6.1.1 Cliente interno.	83
6.1.2 Propuesta de una estrategia de servicio al cliente para Mario Londoño S.A. sucursal Buenaventura ciclo del servicio	85
7. CONCLUSIONES	88
8. RECOMENDACIONES	90
BIBLIOGRAFÍA.	99

LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1. Flujo de carga de comercio exterior.	25
Figura 2. Certificación Basc	30
Figura 3. Certificado ISO 9001	30
Figura 4. Certificado IQNET	31
Figura 5. Organigrama de MALCO S.A	32
Figura 6. Pirámide organizacional	44
Figura 7. Triángulo de Servicio Interno	47
Figura 8. Comunicación telefónica	65
Figura 9. Percepción de la atención brindada	66
Figura 10. Expectativas en cuanto a la información brindada	67
Figura 11. Tiempo de respuesta prometido	69
Figura 12. Información de arribos y trámite de documentos	70
Figura 13. Información oportuna sobre irregularidades	71

Figura 14. Percepción de la asesoría brindada	72
Figura 15. Percepción del trato brindado por el asesor	73
Figura 16. Calidad del servicio prestado	74
Figura 17. Cumplimiento de las fechas de entrega	75
Figura 18. Lealtad de los funcionarios	76
Figura 19. Estado de satisfacción de los clientes.	77
Figura 20. Aspectos fundamentales del servicio	86

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Ficha técnica	64
Tabla 2. Ruta del cliente satisfecho para Malco S.A. sucursal Buenaventura	87

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. Encuesta sobre servicio al cliente	101

RESUMEN

El objetivo de esta investigación radica en aplicar a la Agencia de Aduana Mario Londoño, sucursal Buenaventura, el marco teórico y práctico de la Gerencia del Servicio y las bases teóricas establecidas en el transcurso del pregrado en La Universidad del Valle Sede Pacífico, como son los elementos para transformar la cultura de las organizaciones hacia la excelencia en el servicio al cliente, que sin duda se constituye como un modelo a seguir para orientar el funcionamiento de las organizaciones hacia la prestación de un excelente servicio, que genere satisfacción y fidelidad constante, superando las expectativas de los clientes que con el creciente dinamismo del mercado actual son cada días más exigentes.

PALABRAS CLAVES

- ❖ Agenciamiento Aduanero.
- ❖ Ciclo del Servicio
- ❖ Servicio al Cliente.
- ❖ Satisfacción del Cliente.
- ❖ Valor Agregado.

ABSTRACT

The objective of this research lies in applying to the Customs Agency Mario Londoño, branch Buenaventura, the practical and theoretical framework of the Management of the Service and the theoretical bases established in the course of the undergraduate in The University of the Valley headquarters Pacifico, as are the elements to transform the culture of the organizations toward the excellence in the service to the client, that without doubt is constituted like a model To continue to orient the operation of the organizations toward the installment of an excellent service, that generate satisfaction and constant fidelity, surpassing the expectations of the clients that with the growing dynamism of the current market are each more exacting days.

KEY WORDS

- ❖ Customs Brokerage.
- ❖ Service Cycle.
- ❖ Customer Service.
- ❖ Customer Satisfaction.
- ❖ Value Added.

INTRODUCCIÓN

Malco S.A, es un integrador que ofrece soluciones logísticas basadas en la efectividad del servicio y en la satisfacción del cliente. El agenciamiento aduanero hace parte del portafolio de servicios y se considera como un importante eslabón de la cadena logística en el cual se construye de forma directa la percepción que el cliente se puede formar del servicio ofrecido, logrando la integración con sus resultados de todos los demás eslabones como lo son el transporte internacional, el almacenamiento (custodia de la mercancía) y la distribución nacional.

Actualmente en Colombia existen ciertos parámetros que rigen la intermediación aduanera, sin embargo antes de convertirse en una restricción para el ejercicio de la misma, se convierte en una exigencia que favorece a la actividad del comercio exterior y a la constante preparación y crecimiento de las Agencias de Aduanas.

De acuerdo a esta situación se presenta para Malco S.A, un sector altamente competitivo en el cual las empresas de la competencia cumplen con todos los requisitos para desempeñarse como Agencia de Aduana Nivel 1 y en el cual se constituye como único elemento diferenciador *“El Servicio al Cliente”*.

Este proyecto tiene como objetivo conocer las condiciones actuales bajo las cuales se está prestando el servicio en Malco S.A, sucursal Buenaventura, con el fin de establecer la estrategia en la cual los objetivos de la organización estarán direccionados a la creación de una cultura orientada hacia la satisfacción total del cliente.

Al final de este proyecto se espera contar con una propuesta que establezca lineamientos claros como la comunicación, capacitación y sensibilización de todos los niveles jerárquicos de la empresa con el fin de orientar todos y cada uno de los objetivos hacia la creación de una cultura de servicio.

1. ANTECEDENTES

En la actualidad, las organizaciones se ven enfrentadas a un mundo totalmente cambiante en el que se imponen nuevas tendencias y todo se constituye en un verdadero reto. La gerencia del servicio surge como efecto de este constante cambio estableciendo la importancia de ir más allá de ofrecer solo productos, rompiendo paradigmas, incursionando en nuevas técnicas y llevando al cliente al nivel más alto de las compañías.

La Agencia de Aduanas Mario Londoño (Malco S.A.) proporciona soluciones logísticas en Colombia, actualmente es una de las empresas líderes en la prestación de servicios logísticos, ofreciendo múltiples opciones integradas que aportan una solución oportuna y eficiente a las crecientes exigencias de los clientes y del comercio internacional. En sus políticas de calidad plantea satisfacer los requerimientos de sus clientes, prestando servicios confiables, seguros y oportunos, garantizando el mejoramiento continuo mediante el desarrollo permanente de su personal, la constante actualización tecnológica y el servicio al cliente.

La situación actual de La Agencia de Aduanas María Londoño S.A, refleja un estado de satisfacción bajo respecto del servicio al cliente, ya que internamente no se han establecido todos los lineamientos planteados en el marco teórico que hacen posible llegar al objetivo primordial de la organización, la satisfacción del cliente, por consiguiente, se propone una estrategia en la cual se establecen para Malco S.A. sucursal Buenaventura, el ciclo del servicio, los aspectos fundamentales del servicio, la ruta del cliente satisfecho y la excelencia del servicio.

2. DISEÑO DEL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

En la actualidad las organizaciones se ven enfrentadas a un mundo totalmente cambiante, es así como a través de los años, la historia muestra la evolución del individuo y del mundo que lo rodea; un sin número de avances económicos, políticos, sociales, tecnológicos y culturales entre otros, que exigen una mentalidad de cambio y actitud de renovación constante.

La economía ha sufrido muchos cambios a través de la historia, se observa como en la actualidad, el cliente juega un papel importante que hace girar la funcionalidad de las organizaciones en torno a sus necesidades, expectativas y satisfacción. El servicio al cliente se constituye entonces, como eje central de una cultura económica.

Es así, como nace un nuevo concepto denominado: Gerencia de Servicio, argumentado en estudios, teorías y experiencias que establece la importancia de ir más allá de ofrecer solo productos, rompiendo paradigmas, incursionando en nuevas técnicas y llevando al cliente al nivel más alto de las compañías. Es aquí, donde radica la importancia del estudio del servicio al cliente, y la investigación como herramienta para diagnosticar el nivel del servicio de la empresa, contando además con los aportes que se puedan generar a partir de los resultados de esta investigación y los aportes académicos adquiridos durante el transcurso de la formación profesional.

2.1.1 Planteamiento del problema.

Malco S.A, proporciona soluciones logísticas en Colombia, la cual está vigilada y controlada por la Superintendencia de Puertos y Transporte; actualmente es una empresa líder en la prestación de servicios logísticos, ofreciendo múltiples opciones integradas que aportan una solución oportuna y eficiente a las crecientes exigencias de los clientes y del comercio internacional.

Los clientes de la sucursal en Buenaventura no están conformes, lo que sugiere que existen falencias en la prestación del servicio al cliente; además, a pesar que la empresa posee buenas herramientas para mantener informado al cliente en línea y tiempo real del status de sus operaciones, éstas no son utilizadas en forma adecuada. Por tal motivo, se hace necesario realizar un diagnóstico para detectar el origen del problema que se está presentando, con el fin de orientar la empresa hacia un mejor servicio al cliente.

2.1.2 Formulación del problema.

¿Qué propuesta de mejoramiento de servicio al cliente para el agenciamiento aduanero en Malco S.A., sucursal Buenaventura se debe implementar?

2.1.3 Sistematización del problema.

- ❖ ¿Cuáles son las características de la atención al cliente en Malco S.A?
- ❖ ¿Cuáles son las características relevantes de los clientes de Malco S.A?
- ❖ ¿Cuál es la percepción del cliente con respecto al servicio ofrecido por Malco S.A.?
- ❖ ¿Qué grado de satisfacción tiene el cliente frente al servicio que presta actualmente la empresa?

2.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

El presente trabajo surge de la necesidad que se tiene actualmente tanto en la ciudad de Buenaventura como en el país, de ofrecer un mejor servicio al cliente por parte de las empresas dedicadas a distribuir sus productos y prestar sus servicios, y ante el crecimiento diario de las quejas y reclamos por parte de los usuarios que se sienten cada vez menos satisfechos con el servicio que reciben y la cultura de muchas compañías de no darle al cliente el lugar que se merece es indispensable crear una conciencia que permita mejorar la prestación de los servicios en la ciudad .

Debido a la importancia que tiene la actividad portuaria no solo para Buenaventura sino para la todo el país, se opto por aplicar esta iniciativa en el sector portuario con el fin de aportarle un pequeño grano de arena a la ciudad y de este modo servir como ejemplo a la comunidad universitaria de la región de cómo se puede aportar al progreso de la ciudad desde las aulas de clases y dejar las puertas abiertas a los compañeros en una organización que con gusto los acogerá para la realización de aportes de ayuden al progreso de la ciudad.

Debió a la situación actual de Malco S.A, sucursal Buenaventura y viendo una gran oportunidad de mejorar un aspecto fundamental para cualquier empresa como es el servicio al cliente y teniendo en cuenta los beneficios como son el aumento de las satisfacción de sus clientes, consecución de nuevos clientes y el incremento en la prestación del servicio se opto por realizar este proyecto en esta compañía ya que ofrecía las condiciones perfectas para realizar un gran aporte.

Para este proyecto se ha planteado desde el primer momento un conjunto de métodos y estrategias orientadas para obtener la fidelidad de los usuarios actuales y a la consecución de nuevos cliente con el fin de que la empresa MALCO S.A. sucursal Buenaventura se ha reconocida por sus altos estándares de calidad en el servicio prestado, lo cual se pueda aplicar en las diferentes sucursales de la empresa a nivel nacional.

Conforme a lo expresado anteriormente es aquí donde se parte con la idea, de la elaboración de una propuesta de mejoramiento al servicio al cliente en la compañía, que ofrezca un mayor valor a sus usuarios, creando una ventaja competitiva para seguir siendo la empresa líder del sector, ya que las empresas dedicadas a esta actividad en la ciudad prestan servicios idénticos ante lo cual es indispensable tener un elemento diferenciador ante la competencia.

Después de todo lo expresado anteriormente no cabe duda de los beneficios tanto personales y colectivos, pero lo más importante es la muestra de cómo todos esos conocimientos transmitidos por los docentes de la Universidad del Valle Sede Pacifico son puesto en practica para el beneficio de una comunidad, dejando en alto tanto el nombre de esta y de todo sus integrantes que trabajan día a día para el desarrollo de la región.

Este trabajo es de gran importancia para el autor, porque se trata de realizar un diagnóstico de la calidad del servicio al cliente, lo cual permite afianzar los conocimientos de administración adquiridos, por ello este trabajo significa un reto y la posibilidad de adquirir el titulo de administrador de empresas lo cual es un verdadero logro que permitirá crecer académicamente y tener en el futuro una mejor calidad de vida.

3. OBJETIVOS.

3.1 OBJETIVO GENERAL.

Diseñar una propuesta de mejoramiento del servicio al cliente para el agenciamiento aduanero en MALCO S.A., sucursal Buenaventura.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ❖ Conocer las características de la atención al cliente en Malco S.A.
- ❖ Conocer las características relevantes de los clientes de Malco S.A.
- ❖ Conocer cómo es la percepción del cliente con respecto al servicio ofrecido por Malco S.A.
- ❖ Conocer el grado de satisfacción que tienen el cliente frente al servicio que presta actualmente la empresa.

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1 MARCO CONTEXTUAL

La agencia de aduanas MACOL S.A. cuenta con una de sus sedes en la ciudad de Buenaventura la cual es una ciudad de Colombia ubicada en el departamento del Valle del Cauca. Es el puerto marítimo más importante sobre el Océano Pacífico y el más importante de Colombia por el volumen de carga que mueve (más del 60% del comercio del país). Se ubica en las coordenadas 3°53'35"N 77°4'10"O. Dista 115 km por carretera de Cali y está separada de ella por la Cordillera Occidental de los Andes. Aparte de esto, es la ciudad más grande en toda la región del Pacífico y el municipio de mayor extensión del departamento del Valle del Cauca.

Fue fundada por Juan Ladrillero, según orden de Pascual de Andagoya, el 14 de julio de 1540 sobre la Isla de Cascajal, (aunque otras versiones dicen que fue en San José de Anchicaya) aproximadamente a 16 km de su actual ubicación. La ciudad recibió su nombre por haberse creado en día de la fiesta de San Buenaventura y por la tranquilidad de la bahía. Otras versiones dicen que este día no existe en el canon católico como de san Buenaventura; más bien se le dio el nombre de La Buena Aventura porque el viaje fue bueno y tranquilo gracias a las aguas tranquilas de la bahía.

El municipio está rodeado por una inmensa cantidad de ríos, destacándose el Dagua, el Anchicayá, el Calima, el Raposo, el Mayorquín, el Cajambre, el Yurumanguí, parte del brazo derecho del río Naya y parte del brazo izquierdo del caudaloso río San Juan en su desembocadura. Además, posee una enorme cantidad de quebradas y ríos de menor tamaño, como Agua Clara, San Marcos, Sabaletas, San Cipriano y Escalerete, el cual abastece la cabecera municipal a través de un moderno acueducto.

A través de su puerto, el país envía al exterior el 80% del café y el 60% de todo el comercio internacional marítimo de Colombia. Buenaventura, por su importancia geoestratégica económica y sus complejidades de tipo social, fue nombrado como Distrito Especial Portuario y Biodiverso en la primera legislatura de 2007, en el Congreso Nacional de Colombia, al igual que Tumaco y Turbo, otros dos puertos marítimos.

En la actualidad, el gobierno colombiano adelanta millonarias concesiones para modernizar el actual puerto y convertirlo en el más moderno de Latinoamérica, que estará conectado con Bogotá y el centro del país por una autopista de cuatro carriles, la cual tendrá el túnel más largo del continente y más de 20 viaductos, lo que acortaría la distancia entre este puerto y la capital del país en ocho horas. Existen otras actividades económicas alternas a las actividades portuarias. Las más destacadas son la pesca, y la extracción y procesamiento de la madera. La minería ocupa un lugar importante, sobre todo con la extracción del oro, aunque éste se obtiene todavía de forma artesanal. El turismo es un importante generador de empleo e ingresos, pues cuenta con playas y ríos de excepcional belleza natural.

El comercio y la industria son muy activos, su riqueza mineral es apreciable, pero su explotación es incipiente a nivel de sus minas de oro, platino, carbón y grandes reservas petrolíferas, debido al gran impacto ambiental que generaría. Se destaca la explotación forestal, la pesca marina y pluvial y algunas plantaciones de palma africana de donde se extrae el palmito, cacao, chontaduro y borojó. Grandes plantaciones naturales de caucho, tagua y balata se encuentran en medio de sus selvas.

4.1.1 El puerto de Buenaventura

La actual zona portuaria de Buenaventura está conformada por 12 muelles y es compartida por la Armada Nacional y la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura. Administrativamente, el sector privado tiene una participación del 83%, y el sector público, a través de la Alcaldía municipal y el Ministerio de Transporte, participa con el restante 17%.

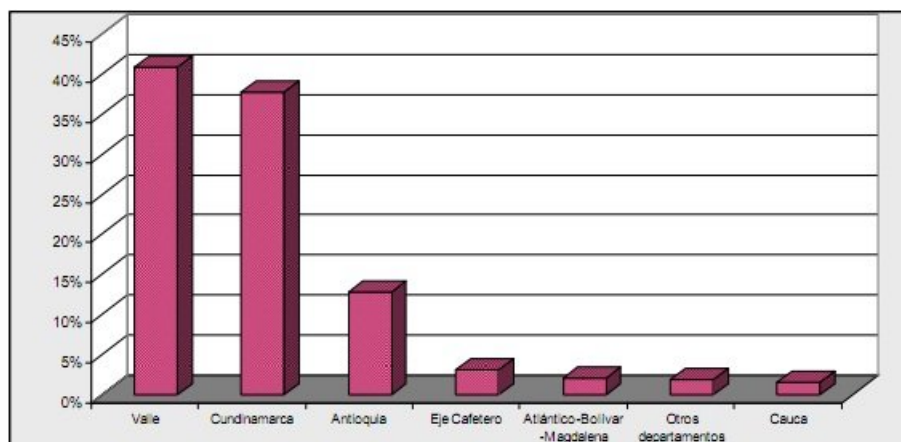
Dentro de las Sociedades Portuarias Regionales, el puerto de Buenaventura sobresale por su importancia en el comercio exterior del país. A través de las SPRs se movilizaron, en el 2005, 17,4 millones de toneladas, de las cuales Buenaventura participó con el 44%, movilizando más de 7,5 millones de toneladas de carga. En segundo lugar se encuentra Santa Marta con una participación del 21,8%, y Cartagena y Barranquilla con una participación similar cercana al 16%. El puerto de Tumaco es el de menor participación en la movilización de carga con apenas 103.749 toneladas que representan apenas el 0,6% del total.

Para la economía nacional es particularmente importante el puerto de Buenaventura, si se tiene en cuenta que de las 7,5 millones de toneladas que movilizó en el 2005, el 70% estuvo representado en importaciones. Dentro de los productos importados a través de este puerto se encuentran: Trigo, maíz, productos químicos inorgánicos, láminas metálicas, soya, acero y otros productos químicos industriales. Según el país de origen de estas mercancías se destacan: Argentina, Chile, Perú, Canadá y China, que en conjunto representan el 58% del total de importaciones. Los demás países proveedores de mercancías son Ecuador, Japón, México, Hong Kong, Venezuela y Panamá.

En cuanto a las exportaciones, de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. (SPRBUN) salieron cerca de 2,2 millones de toneladas de carga. Los principales productos exportados a través de este puerto fueron: Coque, hulla, azúcar, preparados de azúcar, miel y melaza. Por país de destino de los productos colombianos se destaca Perú, al cuál se enviaron a través del puerto de Buenaventura el 35% de las exportaciones. Otros países importadores son: Ecuador (10,1%), Chile (8,7%), México (5,4%) y Canadá (5,3%).

Participación departamental del flujo de carga de comercio exterior desde y hacia el puerto de Buenaventura, 2010.

Figura 1. Flujo de carga de comercio exterior.



Fuente: Collazos (2010), con base en Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura – Página <http://www.sprbun.com/comercio-externo/estadisticas>. Fecha de consulta septiembre 11 de 2011

Según los departamentos de origen y destino de la carga movilizada, desde y hacia Buenaventura, es evidente la importancia del puerto para las economías del Valle y de Cundinamarca. A través de éste, el departamento del Valle es el que mayor volumen de comercio exterior moviliza, con una participación del 41%, seguido de cerca por Cundinamarca (38%) y Antioquia (13%). De modo que del comercio exterior que se moviliza, estos tres departamentos participan con el 91% de la carga total. Estos resultados dejan ver claramente la importancia del puerto de Buenaventura en la economía nacional.

Cabe recordar que son precisamente estas tres zonas del país las que concentran cerca de tres cuartas partes del PIB del país y más de la mitad de la población. La importancia se debe no solamente a su participación en el volumen de carga movilizada, sino más aún, como puerta de entrada de insumos y bienes de capital necesarias en las actividades productivas del país.

4.1.2. Agencia de aduanas Mario Londoño S.A.

4.1.2.1 Historia

Agencia de aduanas MARIO LONDOÑO S.A., se constituyó mediante escritura pública N° 2162 de octubre 1 de 1938 en la notaria 4 de Medellín, registrada en Cámara de Comercio de Medellín en octubre 3 de 1938. Transformada a Sociedad Anónima según escritura N° 444 en febrero 19 de 2001 de la Notaria 24 de Medellín, registrada en esta entidad en marzo 2 de 2001, en el libro 9°, folio 289, bajo el N° 2018, aclarada por la escritura N° 580 en febrero 28 de 2001 de la notaria 24 de Medellín, mediante la cual se transformó la Sociedad Limitada a Sociedad Anónima, y se denominó MARIO LONDOÑO S.A., y adoptando la sigla MALCO S.A. La razón social se modifica según escritura N° 3572 en noviembre 20 de 2008 en la notaria 20 de Medellín registrada en la Cámara de Comercio de Medellín en noviembre 24 de 2008, en el libro 90, bajo el No 15505, por la de Agencia de aduanas MARIO LONDOÑO S.A. nivel 1 y pudiendo utilizar la sigla MALCO S.A. en atención al Decreto 2883 de 2008 emitido por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público de acuerdo a la resolución de la DIAN N° 209 en noviembre 13 de 2008.

El objetivo social de la empresa MARIO LONDOÑO S.A., es ejercer la actividad de intermediación aduanera, sujetándose a las condiciones exigidas en el decreto 2532 en Noviembre 16 de 1994 y las demás normas que reglamenten, modifiquen, adicionen o sustituyan. Su vigencia expira el 19 de Febrero del año 2051. Es así como la MALCO S.A. NIVEL 1, continúa buscando mejores estándares de calidad y excelencia en la prestación del servicio de agenciamiento aduanero y la satisfacción permanente de sus clientes.

4.1.2.2 Misión y Visión

4.1.2.2.1 Misión

“MARIO LONDOÑO S.A. es una Agencia de aduanas que presta servicios integrales de comercio exterior, cumpliendo estrictamente la normatividad aduanera y soportándose en su recurso humano, con honestidad e idoneidad, satisfaciendo las necesidades de sus clientes, el bienestar de sus empleados y las expectativas de sus socios.”¹

4.1.2.2.2 Visión

“La Agencia de aduanas MARIO LONDOÑO S.A. Permanecerá como una compañía líder en el país en servicios integrales de Comercio Exterior, anticipando y preparando sus procesos, recurso humano e infraestructura a los cambios en el contexto de la globalización y a los nuevos tratados comerciales.”²

4.1.2.3 Políticas de calidad

“Ofrecer un servicio integral en el campo del comercio exterior, basados en la calidad, eficiencia, infraestructura y el profesionalismo de nuestro recurso humano, buscando mejorar continuamente nuestros servicios por medio de la aplicación de un sistema de Gestión de Calidad, con la participación y compromiso de nuestro personal, garantizando la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes.”³

¹ <http://orion.malco.com.co/malco/index1024x768.htm> Fecha de consulta junio 5 de 2011

² <http://orion.malco.com.co/vision> Fecha de consulta junio 5 de 2011

³ <http://orion.malco.com.co/politicas> Fecha de consulta junio 5 de 2011

4.1.2.4 Valores

RESPECTO: Capacidad de comprender y aceptar las opiniones y comportamientos diferentes con una actitud flexible. Evitando conflictos y manejando las diferencias por medio de acuerdos, todo esto sobre la base de los principios y valores morales y las normas legales que rigen la actividad empresarial.

VERACIDAD: Capacidad de hablar, actuar e informar con la verdad.

RESPONSABILIDAD: Capacidad de asumir las consecuencias de sus actos y de reconocer y hacerse cargo de las mismas.

LEALTAD: Capacidad de actuar de manera fiel con los propósitos y metas de la agencia de aduanas Mario Londoño S.A., del ejercicio honesto del agenciamiento aduanero y de los intereses lícitos de los clientes.

RECTITUD E INTEGRIDAD: Capacidad de actuar de manera digna e intachable en todo momento.

ACTITUD DE SERVICIO: Se muestra dispuesto a prestar un servicio de manera cordial y atenta, demostrando interés por responder y satisfacer las necesidades del cliente externo o interno.

SOLIDARIDAD: Entendida como la disposición de ayudar a quien lo necesite, de apoyarse mutuamente, la disposición permanente a hacer el bien de manera amable, generosa y firme.

4.1.2.5 Certificaciones

Malco S.A. Colocando como prioridad sus altos estándares de calidad y seguridad cuenta con las siguientes certificaciones, las cuales se han ido renovando con el pasar de los años.

Figura 2. Certificación Basc



Fuente: Certificaciones de Mario Londoño S.A. Disponible en <http://www.malco.com.co/cetificacion1> Fecha de consulta abril 11 de 2011.

Figura 3. Certificado ISO 9001



Certificado No. SC 4794-1

Fuente: Certificaciones de Mario Londoño S.A. Disponible en <http://www.malco.com.co/cetificacion2> Fecha de consulta abril 11 de 2011.

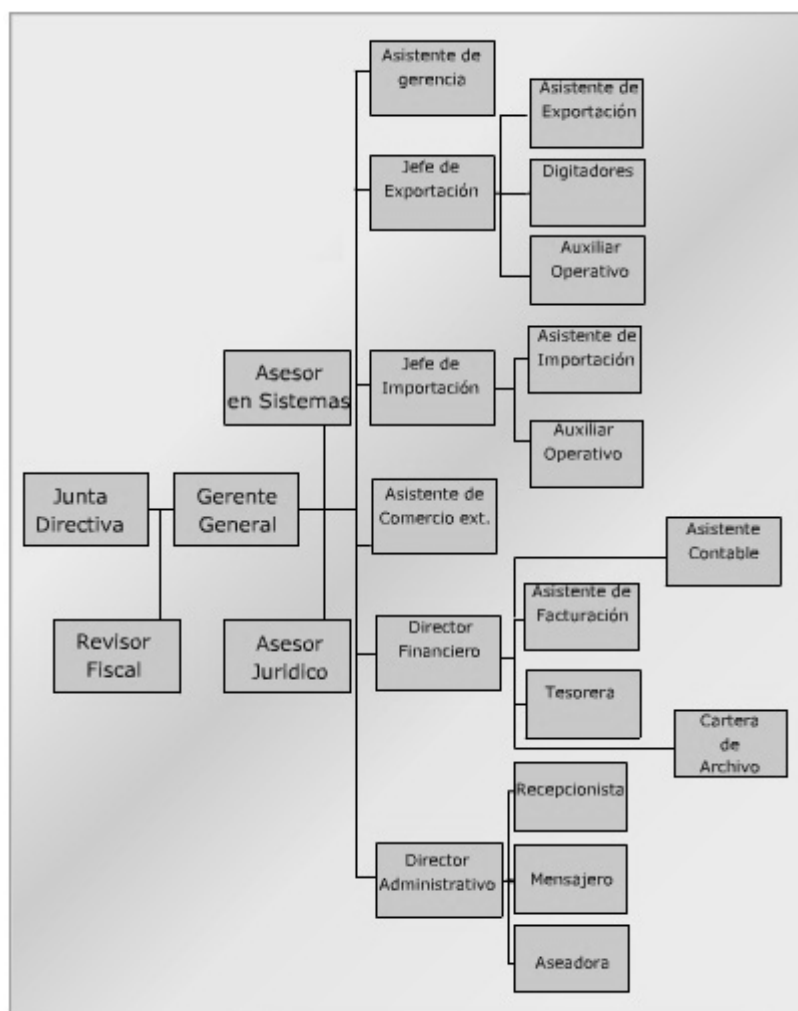
Figura 4. Certificado IQNET



Fuente: Certificaciones de Mario Londoño S.A. Disponible en <http://www.malco.com.co/cetificacion3> Fecha de consulta abril 11 de 2011.

4.1.2.6 Organigrama

Figura 5. Organigrama de MALCO S.A.



Fuente: Organigrama de Mario Londoño S.A. Disponible en <http://www.malco.com.co/organigrama> Fecha de consulta abril 12 de 2011.

4.1.3 Portafolio de servicios

4.1.3.1 Trámites de intermediación aduanera

4.1.3.1.1 Importaciones

“El objeto del servicio del agenciamiento aduanero de importaciones es facilitar la introducción de mercancías de procedencia extranjera al territorio aduanero colombiano cumpliendo todas las disposiciones legales quedando en libre circulación en el territorio nacional o si es el caso con circulación restringida y/o temporal según la modalidad aplicada contempladas en la legislación aduanera donde Malco S.A. representará al importador como declarante ante la DIAN, sociedades portuarias y demás entidades que se requieran en cada caso.”⁴

4.1.3.1.2 Exportaciones

“La Agencia de Aduanas Nivel 1 Malco S.A. interviene como declarante en las declaraciones de exportación que son requisito legal para la salida de mercancías desde el territorio nacional hacia otros países y/o zonas francas. Las exportaciones tienen diferentes modalidades contempladas en el Régimen Aduanero. Para desempeñar nuestras funciones debemos tener en cada caso el mandato ante la DIAN y según el caso los poderes ante las diferentes entidades.”⁵

⁴ www.organizacionmalco.com/.php?option=com_content=importacion Fecha de consulta abril 15 de 2011

⁵ www.organizacionmalco.com/index.php?option=content=exportacion Fecha de consulta abril 15 de 2011

4.1.3.2 Asesorías Plan Vallejo

“El Plan Vallejo es una herramienta que incentiva a las exportaciones del país, con la exención de tributos aduaneros. MALCO S.A. le asesora en su programa de Plan Vallejo; permitiéndole concentrarse en su negocio, mientras nuestro grupo de especialistas realiza los trámites necesarios para que su empresa siga creciendo. Este beneficio cubre los productos como insumos, materias primas, bienes intermedios o de capital y repuestos que se empleen en la producción de bienes de exportación o que se destinen a la prestación de servicios directamente vinculados a la producción o exportación de los mismos.”⁶

4.1.3.2.1 Administración del Plan Vallejo

- Inscripción como usuario
- Control y desarrollo de su programa
- Tramite programas nuevos
- Reposición materias primas
- Demostraciones ante la DIAN.

4.1.3.3 Clasificación arancelaria

“La clasificación arancelaria consiste en ubicar una determinada mercancía en la fracción arancelaria que le corresponde dentro de la tarifa de la ley de los Impuestos Generales de Importación y Exportación, de conformidad con las notas legales, de sección, de capítulo, notas explicativas, reglas generales y complementarias, así como de diversos criterios de clasificación que se encuentran en las reglas de carácter general en materia de comercio exterior.”⁷

⁶ www.organizacionmalco.com/index.php?option=com_content=asesoria Fecha de consulta abril 17 de 2011

⁷ www.organizacionmalco.com/index.php?option=com_content=clasificacion Fecha de consulta abril 17 de 2011

4.2 MARCO TEÓRICO

Tan importante como las características y valores de los bienes o servicios que se suministran al cliente, es el servicio complementario, es decir, la forma y los contenidos adicionales que se entregan, como son: Asesoría, información, valores agregados, solución de reclamos, inquietudes, servicios de mantenimiento o nuevos servicios, entre otros. Es tanto que, en muchas ocasiones, el servicio al cliente hace la diferencia entre una compañía y otra que se desempeñan en el mismo ramo y con los mismos o similares productos.

Una frase común en mercadeo es que “el producto convence pero el servicio enamora”, con lo cual se quiere significar que el cliente, para generar relaciones de fidelidad y lealtad, espera algo más que la mercancía comprada. De allí surge el pensamiento sobre la gerencia del servicio al cliente, la cual propende por crear una cultura en toda la organización para promover una relación amable, cálida y llena de interés real por las “cosas” del cliente. He ahí la primera distinción: el servicio al cliente es prioridad para toda la organización, no solamente para las personas responsables de las ventas o de los servicios postventa. El servicio al cliente es una cultura y una conducta que pocas empresas han desarrollado cabalmente. Los empleados no están acostumbrados a pensar en el cliente sino en el jefe.

La gerencia del servicio al cliente se propone cambiar esa mentalidad y crear una verdadera motivación para pensar en el cliente, es decir, en cada lugar de la empresa se debe hacer la pregunta: ¿Cómo afecta lo que yo hago a mi cliente y qué puedo hacer para mejorar y con ello producir una mayor satisfacción a los clientes?

Las empresas son, en sí mismas, una cadena de valor donde cada uno agrega algo al resultado final, el producto o servicio que el cliente compra y percibe. Aunque parezca muy remoto, todas las áreas de organización tienen que “ver” con el cliente. Por ejemplo, y para citar solo un caso de una empresa, de nada sirve que ingeniería diseñe con buenas especificaciones técnicas y de mercado, producción manufacture con calidad y oportunidad, ventas atraiga buenos y diversos clientes y, finalmente, despachos no despache. Allí se quebró la cadena de valor; por más esfuerzos que se hayan hecho antes, lo que el cliente percibe es que la mercancía no le llegó o le llegó en forma inoportuna.

El servicio al cliente debe ser considerado como algo más profundo y delicado que sólo enseña a sonreír al personal, ya que de su adecuada gestión depende que se cumpla en buena medida con una de las más importantes orientaciones del mercadeo, la conservación del cliente, en otras palabras, asegurar su fidelidad a la compañía, a sus productos y servicios. La gerencia del servicio está identificada como una estrategia efectiva de mercadeo en el proceso de estimular la demanda y mantener la fidelidad de los clientes, pero que además de un decidido liderazgo por parte de los directivos de la empresa, necesita de una metodología basada en técnicas desarrolladas de manera que se consideren elementos como la definición del programa de trabajo, con su estrategia, responsables, metas, sistemas de operación y evaluación, culturización (capacitación), comunicaciones, entre otros.

4.2.1 El Servicio como un producto

El servicio se constituye como un producto no tangible que no deja de ser un producto y reúne las siguientes características:⁸

1. “Un servicio se produce en el instante de prestarlo, no se puede crear de antemano o mantener en preparación.
2. Un servicio no se puede producir, inspeccionar, apilar o almacenar; generalmente se presta, donde quiera que este el cliente, gente que está más allá de la influencia inmediata de la gerencia.
3. El producto no se puede demostrar, ni se puede mandar por anticipado una muestra del servicio para la aprobación del cliente.
4. La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal.
5. La experiencia no se puede vender o pasar a un tercero.
6. Si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede revocar.
7. La seguridad de la calidad debe ocurrir antes de la producción, y no después de la producción.
8. La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado.

⁸ ALBRECHT, Kart y ZEMKE, Ron. Gerencia del servicio. Bogotá: 3R Editores, 2000. p. 6

9. Las expectativas del receptor del servicio son parte integral de su satisfacción con el resultado. La calidad del servicio en gran parte es algo subjetivo.

10. Mientras más gente tenga que encontrar el cliente durante la prestación del servicio, menos probabilidades hay de quedar satisfecho con ese servicio”.⁹

Estas características se constituyen como pilares para la prestación de un servicio ideal, sin embargo no se está afirmando que cada servicio pueda o deba poseer cada una de las mismas.

4.2.2 Elementos del servicio al cliente

El servicio al cliente incluye varios elementos, siendo los más relevantes:

- Contacto cara a cara: Entre cuyos factores o atributos se encuentra desde los saludos, forma y modo de trato con el cliente. El contacto cara a cara representa la primera herramienta del servicio al cliente.
- El contacto telefónico: Desde el punto de vista de Christopher de Lovelock, que es reconocido alrededor del mundo como autoridad en administración de servicios y actualmente es profesor adscrito en la Escuela de Administración de la Universidad de Yale, para él también representa un factor trascendental el servicio que se ofrece al cliente. Los planificadores deben abordar los aspectos claves, desde el modo de atención por teléfono hasta el tiempo en el que se debe establecer la comunicación, especialmente si se trata sobre el tiempo que se tarda en atender una llamada.

⁹ ídem. p. 41

Se asegura que un cliente al otro lado telefónico, puede darse cuenta con cuanta disposición es atendido por el empleado o telefonista de la empresa.

- “Comunicación por correo: Se sugiere que una carta enteramente cordial acerca más al cliente, porque incluso queda documentada en ella el compromiso de servicio de la institución.

- La atención de reclamos y cumplidos: Atender una queja sin duda, conlleva a una mejor comunicación con el cliente interno y externo; de hecho, un cliente insatisfecho, puede representar una amenaza para la empresa, debido a que éste se comunica con el No-Cliente y al mencionarle su insatisfacción, implícitamente le sugiere a éste que se aleje de ella. Por eso, una queja o un cumplido del cliente, debe ser considerado como elemento de la estrategia de servicio, que debe atenderse con prontitud ya sea en el afán de solucionar un problema o para comunicar que los errores cometidos en contra del cliente no volverán a repetirse.

- Instalaciones: Representan uno de los principales elementos del servicio al cliente; el exterior de los edificios, los patios y jardines y la recepción pueden hacer de la estadía del cliente en la empresa lo más placentero o desagradable posible.”¹⁰

4.2.3 Claves del buen servicio

- Identifíquese.
- Anote y devuelva las llamadas.
- No grite.
- No use palabras técnicas.
- No tutee ni use diminutivos.

¹⁰ www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv2.shtml#elementos. Fecha de consulta Abril 17 de 2010

- Sea prudente.
- Sonría.
- Respire normalmente.

4.2.4 Las diez lecciones del servicio

Albrecht Karl, enfatiza sobre las diez lecciones del servicio, así:

1. “El servicio tiene más impacto económico de lo que se piensa y peor de lo que se imagina: Sin duda alguna, el generar una clara satisfacción de los clientes está generando cada día mayores ingresos y de esto depende la participación en el mercado.
2. La mayor parte de las organizaciones de servicios están a la defensiva con respecto a la calidad: Son pocas las compañías que de verdad se esmeran por lograr los estándares de calidad que el cliente requiere.
3. La gerencia debe sentir el impacto de la utilidad del servicio con el fin de tomarlo seriamente.
4. Mientras más tiempo se esté en un negocio de servicios más se estará en discrepancia con el cliente: Entre más se dediquen a estudiar a los clientes, más se encontrarán sus percepciones ocultas acerca de lo que se hace, conceptualizando de una manera distinta el servicio y mostrando la ruta de un posicionamiento más efectivo en el mercado.
5. Un producto de servicio es profundamente diferente a un producto físico: El resultado de un producto de servicio es más psicológico y personal, cambiando de persona a persona de acuerdo a la experiencia que se haya tenido.

6. Los gerentes no controlan la calidad del producto cuando éste es un nuevo servicio: El concepto de calidad cambia directamente cuando se habla de una interacción y no de una cosa, ya que se deja en manos de empleados poco capacitados para su manejo y dirección.
7. La mejora del servicio debe comenzar desde arriba, los gerentes deben hacer correr su voz: Sin duda alguna, si la alta gerencia cree en el servicio y trabaja en él, hay grandes posibilidades de que se contagie.
8. El ejercicio de la gerencia tendrá que evolucionar de una orientación industrial a una de momentos de verdad decisivos, para satisfacer las demandas de la competencia.
9. Sus empleados son su primer mercado, hay que venderles la idea del servicio, a ellos nunca se lo prestarán en realidad a sus clientes: sin duda alguna, el convencimiento hace parte (inicial) del efectivo servicio, si ellos creen en dar el mejor servicio, eso será evidente, pero sino los han convencido eso también será evidente.
10. Los sistemas, con frecuencia, son los enemigos del servicio: con demasiada frecuencia culpamos a las personas que tienen el contacto con la gente por el servicio deficiente, cuando el problema real son los sistemas que no funcionan o no tienen sentido.”¹¹

¹¹ ídem. p. 3

4.2.5 Los siete pecados del servicio

Según Albrecht Kart, se pueden identificar siete pecados que afectan el servicio:

1. “Apatía: Manifestar una actitud de no importarle nada a la persona que hace el contacto con el cliente, dar la impresión de que no le interesa lo que está sucediendo.
2. Desaire: Tratar de deshacerse del cliente no prestando atención a su necesidad o problema: tratar de “taparle la boca” al cliente con algún procedimiento reglamentario que no resuelve el problema, pero que saca del apuro a la persona encargada del servicio para hacer algo especial.
3. Frialdad: Fría hostilidad, laconismo, antipatía, precipitación o impaciencia con el cliente.
4. Aire de superioridad: Tratar al cliente con un aire de protección, pensar que el cliente no sabe o no entiende de sus propias cosas.
5. Robotismo: El trabajador totalmente mecanizado hace que el cliente cumpla el mismo programa con los mismos movimientos y consignas y sin ninguna muestra de afabilidad o individualidad.
6. Reglamento: Colocar las reglas organizacionales por encima de la satisfacción del cliente, sin ninguna discreción por parte del que presta el servicio, para hacer excepciones o usar el sentido común.
7. Evasivas: Usar frases y aptitudes que no resuelven los requerimientos y/o necesidades del cliente”.¹²

¹² ídem. p. 13

4.2.6 Inversión de la pirámide; cambio de paradigma

“A través de los años, conceptos, teorías y/o modelos han estructurado un organigrama en el que los ejecutivos siempre están en la parte superior, los diferentes gerentes subalternos en diferentes casillas del diagrama y los trabajadores de línea de enlace en la parte inferior. Esto se considera una falla, ya que el hecho de colocar los empleados en la parte inferior hace pensar que ellos son los participantes menos importantes o los de menos influencia en la relación. Adicional a esto, se considera como otra falla, el hecho que el cliente no se encuentre en este organigrama, ya que no se podría considerar que las organizaciones con organigramas así estén orientadas hacia el cliente.”¹³

“El paradigma de la gerencia del servicio sugiere que, el cliente es el punto de partida para definir el negocio, por lo que se debe representar de forma clara la relación e interacción con los diferentes estamentos de la organización, mostrando la importante relación que ellos tienen con los empleados de primera línea en los momentos de verdad, para así definir la función de los gerentes en términos del apoyo al personal de primera línea en el enlace con el cliente, con el fin de responder a sus necesidades y expectativas.”¹⁴

“La pirámide invertida refleja las consecuencias que tienen las relaciones invertidas en la forma cómo los gerentes se relacionan con los empleados. La inversión de las prioridades y la reestructuración de las funciones de los gerentes no implican que éstos lleguen a tener menos autoridad o sean menos poderosos. Pero, si implica que cada gerente asuma un nuevo componente para sus funciones y un nuevo punto de vista. Sin abandonar sus responsabilidades de determinar la dirección, formular estrategias, tomar decisiones, hacer cumplir

¹³ Ídem. p. 19

¹⁴ Ídem. p. 19

prioridades y guiar las actividades diarias, los gerentes orientados hacia el servicio también deben acoger las funciones de defensor, colaborador y capacitador.”¹⁵

Figura 6. Pirámide organizacional



Fuente: Albrecht, Kart. La revolución del servicio. Bogotá Editorial Legis, 1998. p.30.

“El hecho de invertir la pirámide será una tarea difícil para muchas organizaciones, especialmente ante la influencia predominante de los conceptos tradicionales de autoridad inherentes al modelo de gerencia. Los gerentes tendrán que aprender a vivir con un mayor grado de autonomía de los empleados, lo cual implica un nivel superior de ambigüedad para ellos como jefes. Tendrán que renunciar a las soluciones basadas en las reglas y estar dispuestos a ajustar más su liderazgo a

¹⁵ Ídem. p. 15

las variaciones de las circunstancias en la línea de enlace. Y tendrán que cambiar su atención del control al soporte.”¹⁶

“Los empleados como primer mercado. Si sus empleados no se venden con base en la calidad del servicio que ofrece su organización y sobre la importancia de suministrarlo, nunca va haber clientes. Se tendrá que empezar pensando en los clientes como un mercado en cierto sentido, literalmente hay que vender la idea de la calidad del servicio. Debe haber seguridad de que ellos creen en la idea de colocar primero al cliente y de que toman en serio los esfuerzos de la organización para hacerlo.”¹⁷

“Para que un programa de servicio tenga éxito en la organización, como primer paso, debe ganarse necesariamente el compromiso de los colaboradores, que son los que controlan el éxito de la organización. Se requiere que la gente que trabaja en la línea de contacto con el público:

- Entiendan el objetivo y la necesidad de lograrlo.
- Crean en el programa y piensen que vale la pena.
- Crean que encierra la posibilidad de tener éxito.
- Crean que personalmente valdrá la pena para ellos.”¹⁸

¹⁶ ídem. p. 21

¹⁷ ídem. p. 23

¹⁸ ídem. p. 23

Estos criterios indican que es preciso conseguir su compromiso:

Primero, se debe formar un concepto del objetivo del programa en forma clara y sencilla. Es preciso, dramatizar el valor del esfuerzo en términos humanos explicándolo en lenguaje simple y contundente.

Segundo, se debe poder mostrar claramente cómo el programa va a atraer al cliente y en consecuencia, cómo beneficiará a la organización. Se necesita un plan del programa y una filosofía general de la ejecución que pueda tener sentido para los trabajadores rasos. El plan tiene que mostrar evidencias del apoyo incondicional de la alta gerencia y de la voluntad de invertir los recursos necesarios para que funcione.

“Finalmente, toda la empresa debe hacerse dentro de un espíritu de colaboración, de apoyo a la línea de enlace y de trabajo en equipo de toda la organización. El objetivo debe llevar consigo la posibilidad lograr la misión. No necesariamente tiene que ser una promesa de más dinero, la gente tiene que creer auténticamente en el programa que se está emprendiendo con su apoyo y dedicación, no tratando de obligarla a hacerlo. Es necesario que haya un elemento de orgullo en la compañía y cierto sentido de importancia en la aceptación del reto.”¹⁹

4.2.7 Servicio al cliente interno

Concepto de servicio interno: “Prestar servicio a quienes prestan servicio, o personas en contacto con el público, que se preocupan por los clientes que pagan. Esto implica trabajo en equipo y cooperación en toda la organización para asegurar que la calidad del servicio siempre sea alta.

¹⁹ ídem. p. 25

En una organización verdaderamente orientada hacia el servicio, cada persona y cada unidad tienen un cliente. Si usted o los miembros de su unidad nunca ven a los clientes, siguen teniendo clientes propios, sus clientes son las personas que dependen de usted, total o parcialmente, para que se haga el trabajo. Todos los puestos y departamentos de un negocio de servicios están entrelazados y cada uno depende de los demás en diferentes grados para cumplir su misión.”²⁰

“El triángulo del servicio interno. Es una imagen exacta del triángulo del servicio externo, pero en lugar de colocar al cliente en el centro, representa a los empleados como los clientes de la gerencia, y muestra que son necesarios tres elementos definitivos, indispensables para lograr su consagración al servicio del cliente externo.”²¹

Figura 7. Triángulo de Servicio Interno



Fuente: Albrecht, Kart. La revolución del servicio. Bogotá Editorial Legis, 1998. p.131.

²⁰ Ídem. p. 26

²¹ Ídem. p. 27

“En la parte superior del triángulo se ubica la cultura para el empleado, es el mensaje fundamental de servicio que debe existir allí, a fin de permitir a la gente asumir el compromiso personal necesario para atender la calidad con el cliente.

Los empleados necesitan el liderazgo de sus gerentes, esto le dá a los empleados lo mismo que éstos dan a los clientes externos:

Atención personal y esmerada para sus necesidades como individuos. La organización le dá lo mismo a los empleados que los sistemas de servicio le dan al cliente: Apoyo.”²²

“La cultura, el liderazgo y la organización tienen que aspirar sinérgicamente a que los empleados de la línea de contacto hasta el máximo. La gente del servicio interno puede alinear sus recursos detrás de la gente del servicio externo, la cual tiene que cuidar porque todo salga bien para el cliente en los momentos de verdad.”²³

²² ídem. p. 29

²³ ídem. p. 30

4.3 MARCO LEGAL

4.3.1 Reseña histórica

La Apertura Económica que experimentó Colombia a principios de los noventa fue uno de los muchos pasos que dio el continente suramericano para integrarse a la economía global. En Colombia, la decisión de adoptar este modelo se produjo luego que una política proteccionista dominó el intercambio comercial con otros países durante varias décadas. Como resultado del proteccionismo, el mercado nacional se había saturado con productos locales, de tal manera que el poder de compra era inferior a la oferta. En adición, los precios de los productos nacionales habían incrementado con el tiempo, y el control de calidad se había deteriorado por falta de competencia. Frente a esta situación, la administración del presidente Colombiano Cesar Gaviria adoptó la política de apertura. La nueva ola de competencia generada por la introducción de productos extranjeros al mercado colombiano transformó por completo la relación de producción y demanda que había regido al país por varias décadas. Como resultado, muchas industrias no lograron sobrevivir a la competencia, y sectores enteros de producción desaparecieron.

El Comercio Internacional cada día juega un papel importante, tanto en la economía del país como en la economía mundial, dado que el dinamismo del comercio exige procesos más eficientes y eficaces, enmarcados en las leyes que regulan esta actividad en cada país y en altos estándares de calidad en el servicio ofrecido.

Las Agencias de Aduanas se constituyen entonces en un eslabón de la cadena logística, cuyo objetivo es representar a los importadores y exportadores ante la aduana nacional, ofreciendo servicios oportunos, ágiles y confiables bajo los parámetros establecidos por la ley.

Según datos históricos en 1994, con la expedición del Decreto 2532, las autoridades aduaneras decidieron recopilar toda la información que existía referente a la actividad de intermediación. Las SIA tienen su antecedente en la figura del agente de aduana, que surgió en 1930, con la Misión Kemmerer, encargada de estructurar la economía del país entorno a la creación de la banca central.

En la actualidad funcionan en el país aproximadamente 230 agencias de aduanas reguladas por el decreto No. 2685 diciembre 28 de 1999 (estatus aduanero), el Decreto No. 1232 junio 20 de 2001 y el Decreto No. 2883 agosto 6 de 2008.

“El estatus Aduanero Colombiano, define la intermediación aduanera como una actividad de naturaleza mercantil y de servicio, ejercida por las sociedades de intermediación aduanera, orientada a facilitar a los particulares el cumplimiento de las normas legales existentes en materia de importaciones, exportaciones, tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades. La intermediación aduanera constituye una actividad auxiliar de la función pública aduanera, sometida a las regulaciones especiales establecidas en dicho decreto. La intermediación aduanera tiene como fin principal colaborar con las autoridades aduaneras en la recta y cumplida aplicación de las normas legales relacionadas con el comercio exterior, para el adecuado desarrollo de los regímenes aduaneros y demás procedimientos o actividades derivados de los mismos.”²⁴

²⁴ <http://www.slideshare.net/javiercontreras02/sia> Fecha de consulta Abril 25 de 2010

4.3.2 Decreto 2883 agosto de 2008

El Decreto 2883 agosto 6 de 2008, se estableció por la necesidad del gobierno colombiano de instaurar parámetros que permitan ejercer un mayor control sobre la actividad aduanera, ya que muchas sociedades de intermediación aduanera estaban directamente involucradas con actividades ilícitas como el contrabando.

Con la entrada en vigencia del presente Decreto, la actividad aduanera se vio fuertemente impactada, por lo que se incluye la denominación “Agencia de Aduanas”, para hacer referencia a las Sociedades de Intermediación Aduanera “SIA” y se establecen ciertos requisitos y/o condiciones para continuar con su funcionamiento.

Parágrafo 1°. Las personas jurídicas que pretendan ejercer la agenciamiento aduanero, deberán incluir en su razón social o denominación, la expresión “Agencia de Aduanas”, seguida del nombre comercial, de la sigla correspondiente a la naturaleza mercantil de la sociedad y del nivel de agencia de aduanas. Lo previsto en este parágrafo no se aplica a los Almacenes de Depósitos.

Conforme con los parámetros establecidos en este Decreto, Las Agencias de Aduanas se clasifican en los siguientes niveles:

- ❖ Agencia de Aduanas Nivel 1.
- ❖ Agencia de Aduanas Nivel 2.
- ❖ Agencia de Aduanas Nivel 3.
- ❖ Agencia de Aduanas Nivel 4.

Artículo 14. Requisitos generales de las Agencias de Aduana para ejercer la actividad de agenciamiento aduanero se deberá cumplir con los siguientes requisitos generales:

1. Estar debidamente constituida como sociedad de naturaleza mercantil o sucursal de sociedad extranjera domiciliada en el país.
2. Tener como objeto social exclusivo el agenciamiento aduanero, excepto en el caso de los almacenes generales de depósito.
3. Estar debidamente inscrita en el Registro Único Tributario, RUT.
4. Poseer y soportar contablemente el patrimonio líquido exigido para el respectivo nivel de agencia de aduanas, así:
 - ❖ Agencia de Aduanas Nivel 1: Tres mil quinientos millones de pesos (\$3.500.000.000).
 - ❖ Agencia de Aduanas Nivel 2: Cuatrocientos treinta y ocho millones doscientos Mil pesos (\$438.200.000).
 - ❖ Agencia de Aduanas Nivel 3: Ciento cuarenta y dos millones quinientos mil pesos (\$142.500.000).
 - ❖ AGENCIA DE Aduanas Nivel 4: Cuarenta y cuatro millones de pesos (\$44.000.000).
5. No tener deudas exigibles por concepto de impuestos, anticipos, retenciones, derechos de aduana, intereses, sanciones o cualquier otro concepto

administrado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, salvo que exista acuerdo de pago vigente.

6. Contratar personas idóneas profesionalmente, con conocimientos específicos.
7. No encontrarse incurso la sociedad, sus socios, accionistas, administradores, representantes legales o sus agentes de aduanas en las causales de inhabilidad o incompatibilidad prevista en el artículo 27-6 del presente Decreto.
8. Contar con una infraestructura financiera, física, técnica, administrativa y, con el recurso humano que permita ejercer de manera adecuada la actividad de agenciamiento aduanero.
9. Aprobar las evaluaciones de conocimiento técnico que realice la Dirección de Impuestos y Aduanas nacionales o un tercero autorizado por esta entidad.
10. Disponer y Cumplir con el Código de Ética a que se refiere el Artículo 26 del presente Decreto.
11. Obtener la autorización como agencia de aduanas.

Parágrafo: La Agencia de Aduanas Nivel 1 podrá acreditar un Patrimonio Líquido Mínimo de mil millones de pesos (\$1.000.000.000), siempre y cuando se demuestre ante La Dirección de Impuesto y Aduana Nacional la concurrencia de los siguientes requisitos:

1. Haber ejercido la actividad de agenciamiento o intermediación aduanera por el término de diez (10) años.

2. Haber ejercido en el año inmediatamente anterior a la fecha de radicación de la solicitud la actividad de agenciamiento o intermediación aduanera respecto de operaciones cuya cuantía exceda el valor FAO de Quinientos Mil Salarios de Operaciones mensuales Legales Vigentes (\$500.000 smmlv).
3. Haber demostrado durante el tiempo de ejercicio de la actividad transparencia e idoneidad profesional.

Artículo 15. Requisitos especiales para las agencias de aduanas nivel 1. Además de los requisitos generales establecidos en el artículo anterior, las agencias de aduanas nivel 1, deberán cumplir con los siguientes requisitos:

1. Contar con el Comité de Control y Auditoría a que se refiere el Artículo 24 del presente decreto.
2. Garantizar la prestación del servicio de agenciamiento aduanero en todo el territorio Nacional, teniendo en cuenta el horario que establezca la Dirección de Impuestos y Aduanas nacionales y las demás entidades de control en desarrollo de sus funciones en los puertos, aeropuertos y pasos de frontera.
3. Mantener a disposición del público una página web donde se garantice el acceso a la siguiente información:

❖ Estados Financieros.

❖ Identificación de los representantes legales, gerentes, administradores, agentes de aduanas y auxiliares autorizados para actuar ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

- ❖ Junto con un extracto de las hojas de vida destacando su experiencia o conocimiento en Comercio Exterior.
 - ❖ Relación de los servicios ofrecidos al público.
4. Acreditar la designación y mantenimiento del empleado encargado de cumplir la función a que se refiere el parágrafo del artículo 26 del presente decreto.
 5. Disponer de los manuales a que se refiere el artículo 27 del presente decreto.

Artículo 16. Mantenimiento de Requisitos. Las Agencias de Aduanas deberán mantener durante toda su vigencia los requisitos generales y especiales exigidos para ejercer la actividad de agenciamiento aduanero, según el caso, so pena de la cancelación de la autorización.

Es así como se presenta una oportunidad en el mercado, ya que las agencias de aduana que no cumplan con los requisitos establecidos, no podrán ejercer sus funciones y tenderán a desaparecer. Malco S.A, como empresa líder en el sector, busca cumplir con todos los requisitos exigidos para acreditarse como Agencia de Aduana de Nivel 1, posicionando su imagen en el mercado como una empresa sólida, que cumple con todos los lineamientos establecidos por la normatividad aduanera, ofreciendo servicios con valores agregados como: Confiabilidad, seguridad en las operaciones y un constante acompañamiento al importador y exportador colombiano.

Hoy por hoy, Malco S. A., es la primera empresa en su sector en recibir la certificación de Gestión de Calidad, conforme con los requisitos de la norma internacional ISO 9000, lo cual ratifica el liderazgo en la prestación de servicios y soluciones logística de avanzada.

4.4 MARCO CONCEPTUAL

CICLO DEL SERVICIO: Un ciclo de servicio es la secuencia completa de contactos que experimenta un cliente para satisfacer las necesidades demandadas. Se inicia en el cliente con la concreción de necesidades plasmadas en un pedido y que otro está dispuesto a proveer. Este suceso continúa con una serie de instantes de contacto hasta que el cliente cierra el ciclo si queda satisfecho con el resultado y está dispuesto a regresar y demandar nuevamente el servicio.

ESTRATEGIA: Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

EXPERIENCIA: Vivencia personal de una situación repetida. Posee experiencia quien ha conocido una realidad existencial, no sólo teóricamente. Experiencia sensible captación de lo real a través de las facultades sensitivas de conocimiento. La escuela empirista hace de la experiencia sensible la única fuente válida de conocimiento.

LOGÍSTICA: Es una función operativa que comprende todas las actividades y procesos necesarios para la administración estratégica del flujo y almacenamiento de materias primas y componentes, existencias en proceso y productos terminados; de tal manera, que éstos estén en la cantidad adecuada, en el lugar correcto y en el momento apropiado.

MARKETING: Proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios.

SATIFACCIÓN DEL CLIENTE: El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

SERVICIO: Conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico.

SERVICIO AL CLIENTE: El Servicio al Cliente, es un proceso logístico que abarca una variada gama de funciones, desde el suministro de materias primas, su transformación y, finalmente, la disposición, distribución y entrega del producto terminado a quien lo demanda. En esta etapa predomina la optimización de los beneficios de la logística, con la introducción de un nuevo criterio calificativo. Este es uno de los puntos sobre los que las empresas entablan una lucha sin cuartel; más allá de la noción cuantitativa de la competencia, la empresa puede crecer cuando aporta un servicio de calidad, sin comprometer su flujo de caja.

VALOR AGREGADO: Expresión que se utiliza para definir la cantidad que se incorpora al valor total de un bien o servicio en las distintas etapas del proceso.

5. DISEÑO METODOLÓGICO.

5.1 HIPÓTESIS.

- ❖ El servicio al cliente está directamente relacionado con los resultados de la empresa.
- ❖ La empresa debe estar orientada hacia las necesidades del cliente.
- ❖ La empresa reconoce al cliente satisfecho como un activo más de la organización.
- ❖ El servicio al cliente genera un mayor compromiso de los empleados hacia la empresa.
- ❖ La excelencia y calidad en la atención al cliente es cuestión de todos en cualquier nivel de la organización.
- ❖ La satisfacción del cliente en cuanto al servicio ofrecido depende directamente del grado de importancia que se le dé en los momentos críticos de verdad.
- ❖ Del nivel de involucramiento del personal de la empresa depende el buen servicio al cliente que se ofrece.
- ❖ Del buen uso de las herramientas que proporciona la empresa para la prestación del servicio depende la satisfacción del cliente.
- ❖ La comunicación es un factor fundamental a la hora de prestar un buen servicio.

5.2 TIPO DE ESTUDIO.

La presente investigación es de tipo exploratorio descriptivo, debido a que se identificaron las características de los clientes internos y externos de Malco S.A, sucursal Buenaventura, identificando y analizando formas de conductas y actitudes de los mismos, para luego formular y describir una estrategia de servicio al cliente.

5.3 METODOLOGÍA.

El método utilizado es de tipo deductivo e inductivo, ya que se parte de un marco teórico de cultura corporativa y servicio al cliente en general, a través de herramientas elaboradas y comprobadas con anterioridad, para llegar a conclusiones particulares como la definición de una estrategia de servicio al cliente que se pueda aplicar en la empresa Malco S.A sucursal Buenaventura. Para esta investigación se utilizarán tanto fuentes secundarias, las cuales son documentos que compilan y reseñan la información publicada en las fuentes primarias, además de fuentes primarias, las cuales son una fuente documental que se considera material de primera mano relativo a un fenómeno que se desea investigar.

La elaboración de este trabajo se basó en una investigación y formulación de la propuesta, utilizando diferentes medios de obtención de la información entre los que se encuentran material escrito, internet y otro tipo de material digital.

Todo este proceso se realizó a través de etapas que permitieron la organización del proceso. Las etapas son:

Etapas 1 – Recolección de información: Aquí se buscó la obtener la mayor cantidad de información relacionada con el tema, a través de la aplicación de encuestas a los clientes actuales, con el fin de conocer cuáles son sus

percepciones y expectativas del servicio, sus preferencias y necesidades para poder determinar los aspectos que se deben mejorar acerca del servicios prestados, además de esto se realizaron consultas en bases de datos públicas (DIAN, DANE) y la base de datos privada de MALCO S.A., información en Internet, en textos de teorías administrativas y el texto guía de Metodología de la Investigación de Carlos Méndez, cuarta edición.

Etapa 2 – Organización de la información: Se organizó la información recolectada, con el fin de interpretar mejor los datos recolectados, haciéndolos mas entendible.

Etapa 3 – Análisis de la información: Es aquí donde se escogió la información más importante que se usó en el trabajo.

Etapa 4 – Desarrollo de la propuesta: Es aquí donde se tomó, toda la información obtenida en las anteriores etapas y así se fundamentó una propuesta con el fin de efectuar un diagnóstico de la actual situación de la empresa.

5.4 PLANTEAMIENTO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

5.4.1 Planteamiento

Con el fin de establecer cuáles son las falencias presentadas en la atención en MARIO LONDOÑO S.A. – Sucursal Buenaventura, se visualiza la necesidad de realizar una encuesta a un número de clientes de esta ciudad, con el fin de determinar cuál es su opinión y sugerencias, y así tomar las medidas a nivel operativo y administrativo en pro de mejorar el servicio y obtener un mejor la satisfacción del cliente.

5.4.2 Formulación.

Mediante la aplicación de una encuesta se buscó conocer la opinión de los clientes de MARIO LONDOÑO S.A. Sucursal Buenaventura, para evaluar el estado actual de la prestación del servicio.

5.4.3 Objetivos

5.4.3.1 Objetivo general

Medir el nivel de satisfacción del cliente con respecto a los servicios prestados por MARIO LONDOÑO S.A. Sucursal Buenaventura, con el fin de determinar y establecer planes de mejoramiento.

5.4.3.2 Objetivos específicos

- Detectar deficiencias en los servicios, para mejorar la atención y el servicio a los clientes.
- Establecer los recursos físicos y humanos con los que cuenta la empresa y los que carece.
- Analizar los procesos de comunicación y tiempos de respuesta al cliente final.

5.4.4 Aspectos Metodológicos

5.4.4.1 Tipo de estudio

Para realizar los respectivos análisis se utilizaron los métodos de investigación concluyente y descriptiva. Se optó por la concluyente, porque ésta suministra información que ayuda a evaluar y seleccionar un curso de acción, el diseño se caracteriza por procedimientos formales, comprendiendo así los objetivos de la investigación y necesidades de información claramente definidos; y la descriptiva se utilizó para apoyar la investigación, describiendo todas sus dimensiones de acuerdo a las circunstancias presentadas.

5.4.4.2 Población y muestra

MARIO LONDOÑO desde sus inicios ha estado entre las empresas líderes del sector de los servicios logísticos, cuenta actualmente con 96 clientes en la sucursal Buenaventura, registrados en la base de datos de la empresa.

5.4.4.3 Técnicas para la recolección de la información

La recolección de la información se realizó por medio de encuestas aplicadas de forma personal a 96 clientes, por el ejecutivo de cuenta o el asesor comercial; otras, por correo electrónico o vía telefónica. La encuesta estuvo estructurada con doce preguntas con alternativas de calificación de acuerdo al tipo de pregunta.

5.4.4.4 Diseño del sondeo

Una forma reducida de una encuesta por muestreo es un "sondeo", esta forma de encuesta es similar a un muestreo, pero se caracteriza porque la muestra de la población elegida no es suficiente para que los resultados puedan aportar un informe confiable. Se utiliza sólo para recolectar algunos datos sobre lo que piensa un número de individuos de un determinado grupo sobre un determinado tema. Para realizar este proceso se tuvo en cuenta los manuales de procesos y el nivel de interacción del cliente con la compañía, tratando de abarcar los puntos neurálgicos y sobre los cuales se les presta un servicio. En los anexos aparece la encuesta, donde se buscó que ésta se formulará con precisión de acuerdo a los objetivos y al problema de investigación, eliminando lo superfluo y delimitando, en lo posible, las variables intervinientes.

5.5 DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS

Tabla 1. Ficha técnica

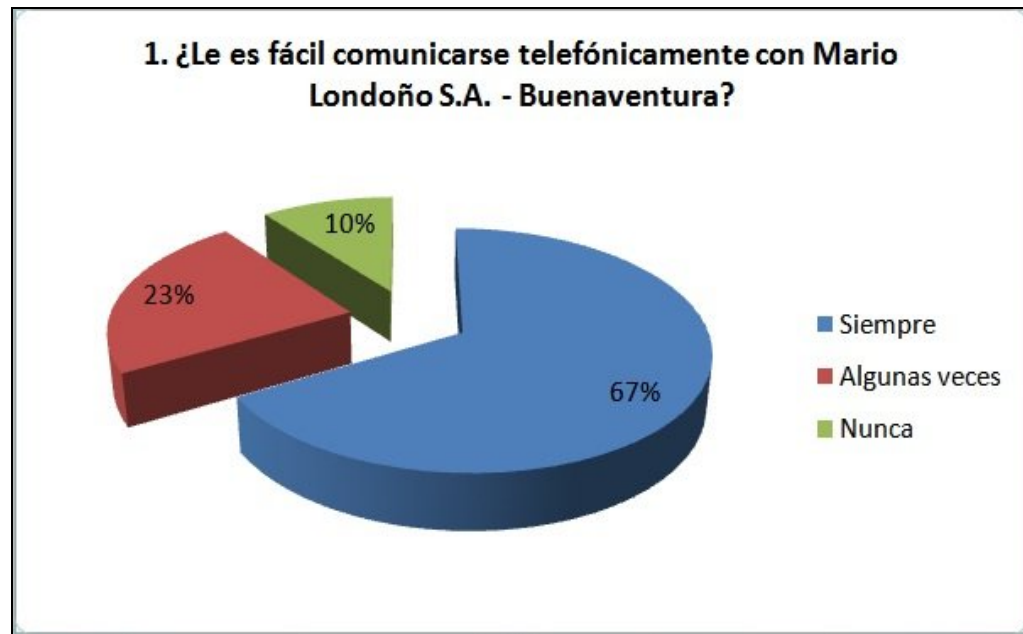
Instrumento:	Mediante encuesta escrita, con el fin de aplicarla a todos los clientes de Malco S.A. Buenaventura.
Fecha de Aplicación:	Entre noviembre 1 de 2011 y noviembre 10 de 2011.
Número:	De un total de 96 clientes con los que cuenta MALCO S.A. Sucursal Buenaventura, respondieron la encuesta todos los clientes.
Características:	Unas encuestas se enviaron por correo electrónico, otras se realizaron personalmente con apoyo de los asesores comerciales, las cuales fueron realizadas a las personas enlace en cada compañía.

Fuente: elaboración propia. Octubre 26 de 2011.

La encuesta fue proyectada con el fin de conocer los tiempos, la eficiencia y efectividad en las respuestas otorgadas por parte de Malco S.A., a cada uno de sus clientes.

El primer factor que se quiso enfocar con la encuesta fue la atención telefónica, por lo que se formuló la pregunta: ¿Le es fácil comunicarse telefónicamente con Mario Londoño - Buenaventura?, obteniéndose el siguiente resultado:

Figura 8. Comunicación telefónica



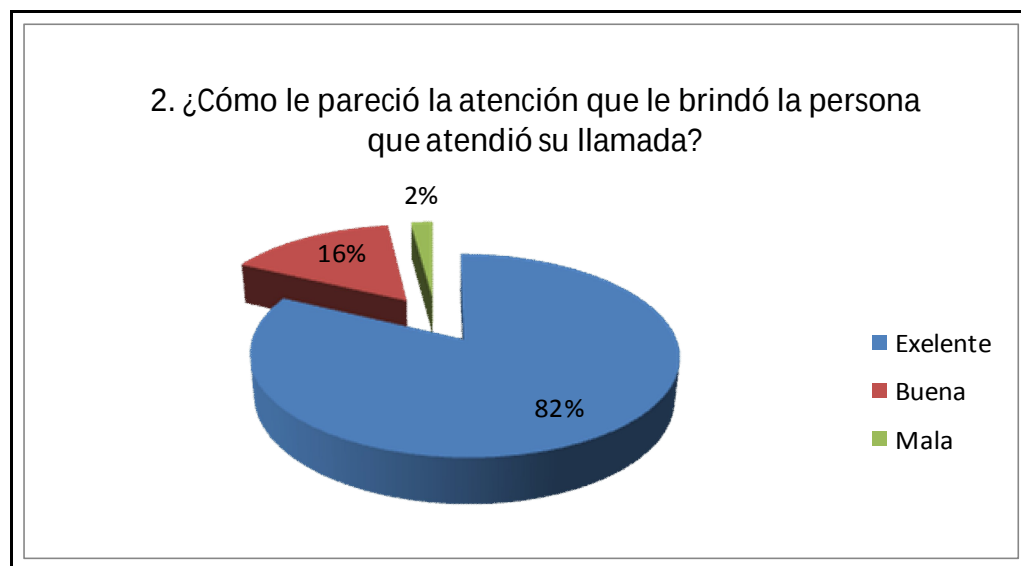
Fuente: Elaboración propia. Noviembre 16 de 2011.

De acuerdo a los resultados, se puede observar que existe un 67% de efectividad y conformidad, en cuanto a la comunicación por parte de los clientes con Malco Sucursal Buenaventura, el 23% de los clientes solo logra algunas veces contactarse con la compañía y lo mas preocupante un 10% nunca lo logra lo que muestra que hay grandes falencias en el contacto telefónico que podría traducirse en pérdida de oportunidades de negocios.

Siguiendo con la segunda pregunta, que también hace referencia a la atención telefónica, y por ende al primer contacto que el cliente tiene con la empresa y que tiene relación con la habilidad de escuchar, ya que una de las partes esenciales de la comunicación es saber escuchar, “va más allá de lo que oímos con nuestros oídos”; significa escuchar con la mente. Hay que escuchar los hechos y los sentimientos, porque la gente se expresa con ambos elementos.

Es necesario involucrarse activamente en la conversación, comprender lo que está diciendo el cliente, y con gestos y palabras transmitirle que comprende la situación y ofrecer las soluciones que están dentro del compromiso de venta. La pregunta aplicada para este caso fue: ¿Cómo le pareció la atención que le brindó la persona que atendió su llamada?

Figura 9. Percepción de la atención brindada



Fuente: Elaboración propia. Noviembre 16 de 2011.

En este caso se puede ratificar, que el cliente se siente a gusto con la persona que atiende la llamada, ya que la encuesta indica un 82% de calificación positiva; en este caso, se puede decir que los lineamientos para la atención telefónica están funcionando, dado que Malco sucursal Buenaventura, tiene predeterminado un esquema sobre la forma cómo se debe contestar el teléfono, se tiene un 16% de atención buena y un 2% mala lo cual brinda una oportunidad para mejorar un servicio mediante la capacitación a los empleados de la empresa si se quiere llegar a contar con una satisfacción del 100% de parte de los cliente.

El tercer factor a tener en cuenta, es si la persona que contesta la llamada, brindó información correcta y confiable a los requerimientos o dudas planteadas por el cliente, brindando ante todo seguridad y conocimiento del tema, y sabiendo direccionar la llamada a la persona que puede esclarecer más a fondo sus dudas. Para ello se realizó la pregunta: ¿Usted considera que la persona que le atendió supero sus expectativas, en cuanto a la información brindada?

Figura 10. Expectativas en cuanto a la información brindada.



Fuente: Elaboración propia. Noviembre 16 de 2011.

Ante esta pregunta se puede registrar que existe una conformidad del 73% por parte de los clientes, en cuanto a la información o a la transferencia misma de la llamada, hay que verificar y/o realizar seguimiento a lo sucedido cuando la persona transfiere la llamada para que otra con más conocimiento del tema de interés del cliente le atienda, el 27% de los clientes no se sienten satisfechos con la información brindada lo cual refleja un bajo conocimiento por parte de asesores

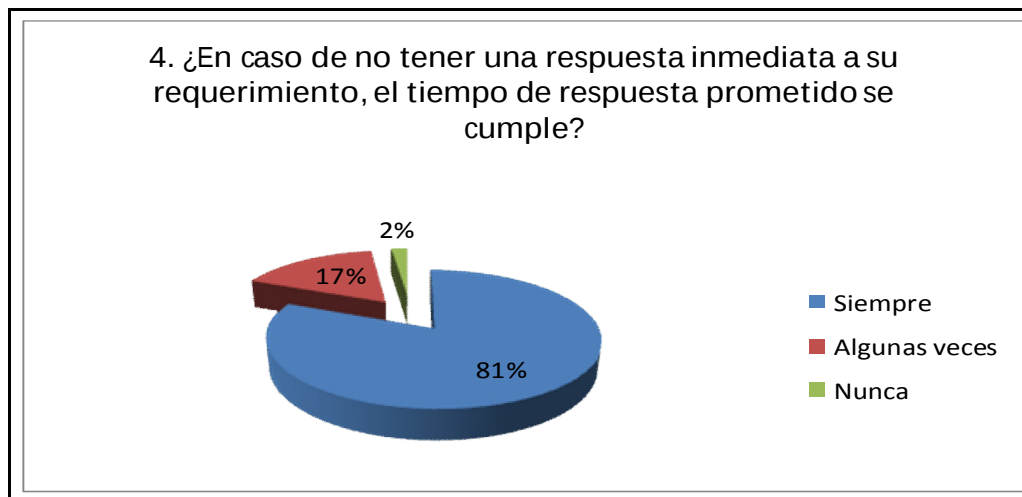
en cuanto al servicio que se está ofreciendo y la mala calidad en la comunicación interna sobre los procedimientos que se llevan a cabo en la compañía.

Teniendo la respuesta a estas tres primeras preguntas, que son las que se tienen como la primera fase de los momentos de la verdad, se puede concluir que el nivel de atención telefónico y de orientación brindado al cliente es apenas satisfactorio; sin embargo, se trata del primer contacto que tiene el cliente con la empresa y los objetivos de la propuesta apuntan a lograr un 100% de satisfacción por parte del cliente.

En la segunda fase se verificó la atención brindada por el Asesor de Comercio Exterior, quien es la persona encargada de comunicar y realizar todos los trámites necesarios para la correcta llegada, nacionalización y/o transporte de la mercancía del cliente.

En este proceso, es importante determinar el tiempo de respuesta que se le brinda a los requerimientos por parte del asesor, que lo que le prometa, se cumpla y no pase del tiempo establecido, para ello también es importante estar informando constantemente al cliente sobre la forma cómo va su trámite. Cuanto más exacta sea la información, mejor será su calidad y los administradores podrán recurrir a ella con más confianza cuando tomen una decisión. Esta característica está enfocada a brindar una información que sea exactamente la que se necesita. La pregunta para analizar es: ¿En caso de no tener una respuesta inmediata a su requerimiento, el tiempo de respuesta prometido se cumple?

Figura 11. Tiempo de respuesta prometido



Fuente: Elaboración propia. Noviembre 18 de 2011.

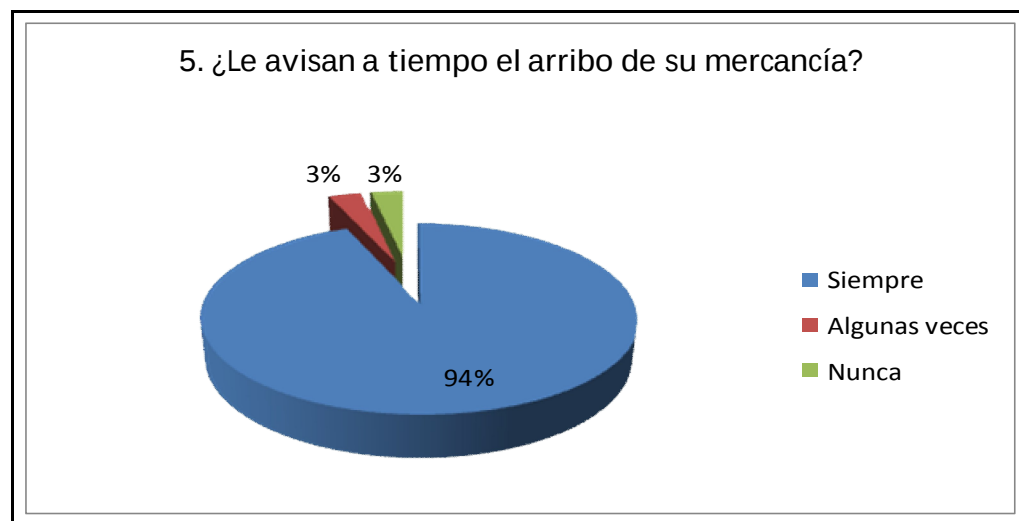
A pesar que al 81% de los clientes se le cumple con lo prometido, se debe analizar más exhaustivamente ese 17% de “Algunas veces”, ya que en esto radica la credibilidad que los funcionarios transmiten a los clientes y así mismo la seriedad y compromiso del servicio prestado, el 2% restante refleja como se deja de responder a las necesidades de información de algunos clientes, demostrando así la falta de interés y no pensado en las consecuencias que podría tener esto para él.

Por el tipo de servicio que presta Malco Sucursal Buenaventura, es importante mantener al cliente informado de la trazabilidad de la mercancía desde su despacho de origen hasta su llegada a puerto y todas las novedades que ésta pueda presentar. Por lo que en este caso, se desea conocer la opinión de los clientes en cuanto a la eficiencia y confiabilidad en la entrega de la información.

En búsqueda de la satisfacción del cliente, una de las funciones de los asesores es informar con exactitud la llegada de la mercancía, ya que si este proceso falla o

no se realiza, se pueden presentar inconvenientes de documentación o de tipo aduanero. Por lo que se realiza la siguiente pregunta: ¿Le avisan a tiempo el arribo y el trámite o documentos requeridos para la nacionalización de su mercancía?

Figura 12. Información de arribos y trámite de documentos



Fuente: Elaboración propia. Noviembre 18 de 2011.

Se puede determinar que el medio utilizado es efectivo y cumple con los tiempos establecidos ya que se tiene un 94%, pero si se quiere mejorar hay que trabajar en ese 6% de clientes que algunas veces o nunca reciben información certera sobre el arribo de su mercancía por fallas en la comunicación tanto interna como externa.

La siguiente pregunta se enfocó al tiempo de información ofrecido a cada cliente. Es de resaltar, que dentro de los procesos que maneja una empresa como Malco S.A., este factor es de suma importancia, dado que hoy en día las empresas entre sus valores agregados y como un mecanismo para entender y estar al nivel de

satisfacción del cliente ofrece servicio de calidad y se compromete con tiempos, ya que esto demuestra que entiende sus necesidades; por esto, se formuló la siguiente pregunta: ¿En caso que su mercancía presente alguna irregularidad física o de documentación, el asesor le informa a tiempo?

Figura 13. Información oportuna sobre irregularidades

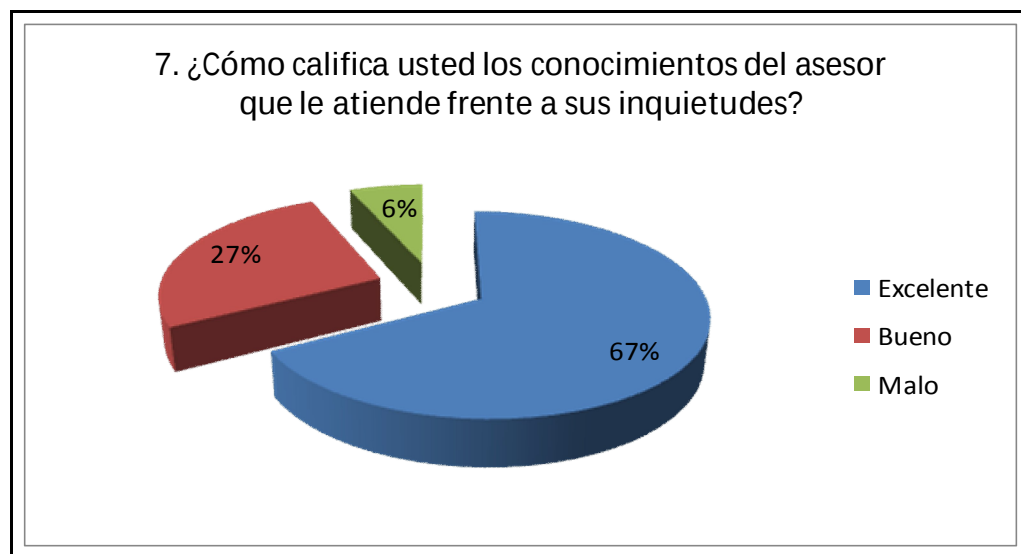


Fuente: Elaboración propia. Noviembre 18 de 2011.

De acuerdo a los resultados, se puede determinar la importancia que Malco S.A. – Buenaventura le da al tiempo y demuestra la conciencia que tienen todos los empleados acerca de los requerimientos y necesidades del cliente, pero hay un 10% que solo algunas veces es informado lo cual podría tener serias repercusión en la producción o las ventas de una compañía al desconocer la situación de su mercancía por eso es importante brindar siempre esta información a todos los clientes para que ellos tomen las medidas pertinentes del caso.

En todo lo que se refiere al cliente, es importante contar con personal capacitado y con buenas relaciones humanas, tanto dentro de la empresa como con los clientes y proveedores. La buena comunicación y relaciones humanas eficientes permiten la unión en la empresa y el trabajo en equipo, con armonía y compañerismo. En el mundo empresarial el éxito radica en saber satisfacer, oportunamente, las necesidades y gustos de los clientes, estar cerca del ellos, por lo que es fundamental el recurso humano idóneo; por tal motivo, la séptima pregunta se enfocó a este aspecto importante.

Figura 14. Percepción de la asesoría brindada



Fuente: Elaboración propia. Noviembre 18 de 2011.

Se observa cómo un 67% de los clientes están satisfechos con los conocimientos de los asesores, pero hay un 27% y un 6% que consideran que los conocimientos de los asesores no son suficientes para darles respuesta 100% claras a sus inquietudes por desconocimiento de proceso, de acuerdo a los resultados obtenidos. Se debe plantear las posibilidades de capacitar y actualizar constantemente a los asesores en temas aduaneros, de procesos y

procedimientos, ya que existe una calificación “buena” y “mala” que no permite ser satisfactoria.

En ocasiones, uno de los factores que pueden afectar el servicio al cliente es el estado de ánimo de los empleados, cuando tienen problemas familiares o personales y los llevan al lugar de trabajo, perdiendo el entusiasmo por sus labores, desconcentrándose fácilmente, todo esto se ve reflejado en la atención prestada, por lo que se formuló la siguiente pregunta:

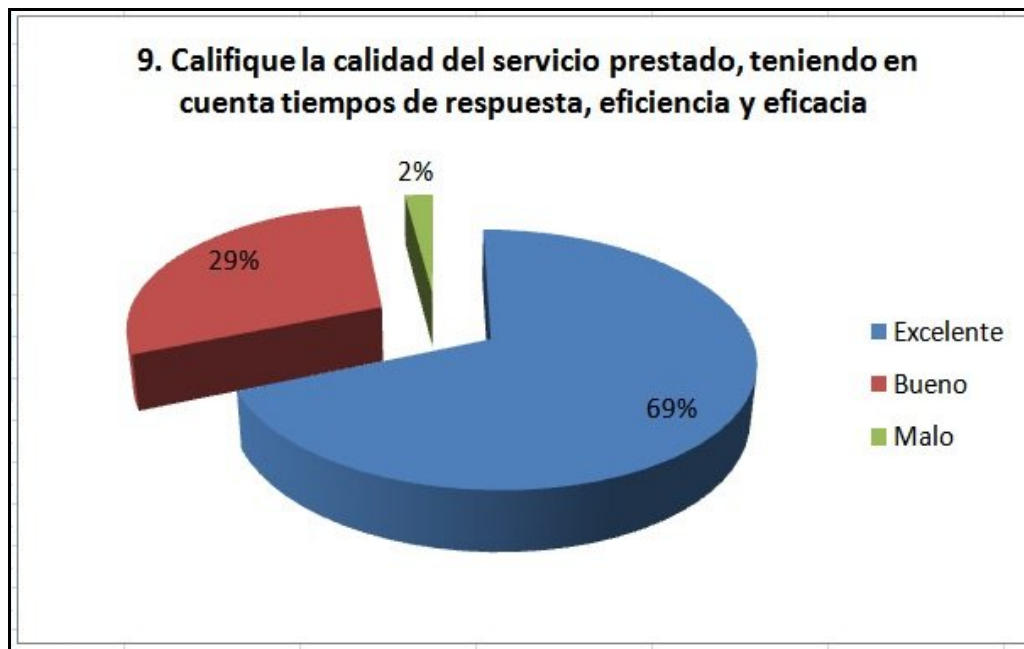
Figura 15. Percepción del trato brindado por el asesor



Fuente: Elaboración propia. Noviembre 18 de 2011.

En las respuestas, se evidencia un 60% de satisfacción del cliente y un 40% de insatisfacción una cifra preocupante dentro de una empresa de servicios en la cual el pilar central es la atención al cliente, lo cual demuestra que no hay una sensibilización de la importancia que tienen los usuarios para la compañía, clima que se ha notado y ha sido conocido por los jefes de área con preocupación, por lo que se han tomado una serie de alternativas de mejoramiento, entre las que se incluyen capacitaciones y talleres para mejorar el servicio al cliente.

Figura 16. Calidad del servicio prestado



Fuente: Elaboración propia. Noviembre 20 de 2011.

Para los clientes es muy importante que la empresa que le presta este servicio tenga la capacidad de respuesta rápida para solucionar los problemas que se presenten, además de hacerlo eficientemente todo esto para conseguir un buen resultado, y lo que se ve en la encuesta es que los clientes tienen una imagen del desempeño del servicio prestado, sin embargo hay un 31 % de calidad de servicio entre bueno y malo, lo cual refleja una falta de coordinación que permita que toda la organización trabaje de manera conjunta con el fin de alcanzar un objetivo común que es la satisfacción total del cliente externo.

Figura 17. Cumplimiento de las fechas de entrega

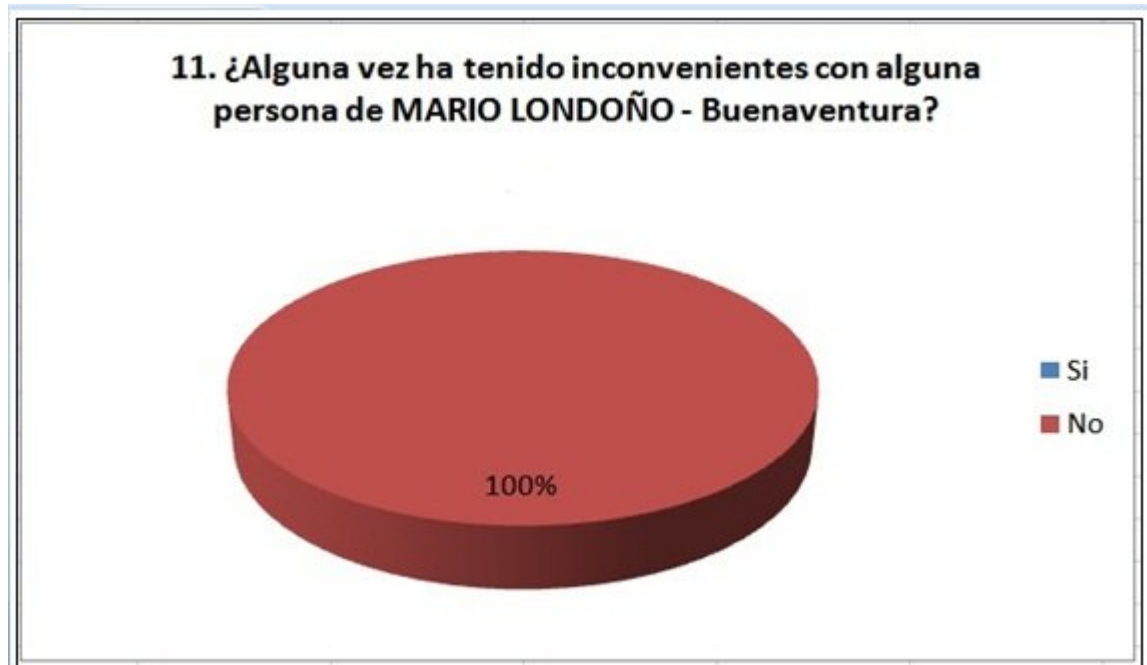


Fuente: Elaboración propia. Noviembre 20 de 2011.

Hoy en día es de vital importancia cumplir con las fechas estipuladas ya que eso genera una mayor confianza para el cliente, y facilita la realización de su trabajo y es bueno saber que en estos momentos el 90% de los clientes están recibiendo sus mercancías a tiempo, pero se cuenta con un 10% que se ven retrasados en la entrega de mercancía ante lo cual la imagen la compañía pierde credibilidad y los clientes no se sienten satisfechos con el servicio prestado, lo ideal es que esta cifra fuera del 100%.

Cuando se habla de inconvenientes se dimensionan problemas delicados, de maltrato hacia el cliente, por ello se quiso indagar si este tipo de situaciones se han presentando, con qué persona y cuál fue el motivo.

Figura 18. Lealtad de los funcionarios



Fuente: Elaboración propia. 16 de Noviembre de 2011.

Es bueno saber que no se han presentado problemas con los clientes, ya que este tipo de situaciones llevaría a que el cliente se retire de la empresa, y por consiguiente, infunda un mal concepto de la misma. Uno de los contactos más importantes, es cuando el cliente decide visitar las instalaciones de la empresa, ya que de esta forma se crea una visión de la seriedad, el compromiso, la calidad y el servicio que puede llegar a prestarle la empresa para el progreso de sus propios negocios.

Figura 19. Estado de satisfacción de los clientes.



Se vive en un entorno comercial, en el que la competencia es cada vez mayor, lo que hace que el entorno sea tan imprevisible, competitivo y variable, esto ha hecho que la satisfacción del cliente sea el objetivo final de cualquier empresa que desee tener una mayor participación en el mercado. Por ello, la calidad se alza cada vez más como objetivo estratégico, para lograr la fidelidad del cliente y ampliar la cuota de mercado sobre la base de la satisfacción de éste. Y esto se logra a través de las mejoras en la organización y por ende en el resultado final del producto o servicio que la implantación de un sistema de calidad conlleva. Aunque hay que mejorar en algunos aspectos anteriores, con lo cual se borraría ese 26% de los clientes simplemente satisfechos para pasar a ser un total de 100% completamente satisfechos y esto solo es posible si cada uno de los colaboradores de la organización se compromete en esta labor.

Se entiende que un sistema de aseguramiento de la calidad es la aplicación de una normativa en los distintos procesos y funciones a desarrollar en la organización empresarial, con la finalidad de conseguir las mejoras necesarias que lleven a la excelencia. Como se puede deducir de esta definición, y partiendo de la base que no hay organización perfecta, el sistema de calidad se fundamenta en los criterios de mejora continua. De esta forma, nunca se consigue la perfección en una organización, porque el error es algo intrínseco en el ser humano y porque cuando se alcanzan unos objetivos, se plantea la consecución de otros más exigentes y nuevos niveles que al principio se implicaban de menos exigencia.

De acuerdo a los resultados de la encuesta se debe prestar especial cuidado a la atención telefónica, ya que es muy importante la forma en que se establece la comunicación y el tono de la conversación. Como recomendaciones antes de iniciar el tratamiento del tema, el diálogo con la persona que está del otro lado de la línea debe iniciarse siguiendo estos pasos elementales:

1. Saludar al interlocutor.
2. Dar el nombre de la empresa y cargo o departamento.
3. Identificarse.
4. Ofrecer ayuda (por ejemplo: "¿En qué se le puede colaborar y/o ayudar?").

La buena atención telefónica tiene una serie de requisitos que se deben cumplir para lograr ese objetivo: Comprender todas las funciones del teléfono, contestar el teléfono tan pronto sea posible, mantener el micrófono del receptor alineado frente a la boca y hablar con claridad, evitar los ruidos innecesarios, mientras se habla por teléfono, no beber, no comer, ni masticar goma de mascar, no hablar con terceros mientras se está atendiendo una llamada, se debe pedir consentimiento para hacer esperar al cliente. En muchas oportunidades, debe evaluar no solamente lo que dice, sino cómo se dice.

6. ANÁLISIS DEL SERVICIO AL CLIENTE PRESTADO POR MALCO S.A. SUCURSAL BUENAVENTURA

6.1 SITUACIÓN ACTUAL.

MALCO S.A., entre sus objetivos de calidad, considera de suma importancia las relaciones humanas, ya que todo ser humano triunfa si sabe aceptar y comprender a sus semejantes. En toda empresa, sociedad o grupo humano es indispensable mantener cordiales relaciones con todos. Quien dirige a los demás, debe aprender primero a dar un justo y positivo trato, es condición esencial del liderazgo verdadero. Todas las personas que trabajan en MALCO Sucursal Buenaventura tienen contacto con el cliente de una forma directa o indirecta y su finalidad es la satisfacción del mismo, pero ¿qué es el cliente? Una de las mejores definiciones la brinda Idalberto Chiavenato, en donde define al cliente como “los consumidores de las salidas de la organización”.

Mario Londoño reconoce la importancia del cliente en toda su organización, tal como se encuentra establecido en la misión, visión, política de calidad, objetivos de calidad y valores corporativos, pero a pesar que cuentan con herramientas tan útiles, se han detectado falencias en procesos desarrollados y enfocados al cliente en la sucursal Buenaventura. Después de haber realizado investigaciones y analizar la información obtenida por medio de encuestas, se llega a la conclusión que existe un problema interno que se está reflejando negativamente en el servicio prestado al cliente externo.

Los puntos críticos son:

Comunicación interna deficiente: La comunicación interna comprende todos los medios que sirven para establecer comunicaciones rápidas y eficientes dentro de las organizaciones, para comprender y percibir la información de forma correcta, fortaleciendo las relaciones humanas y superando las resistencias que se puedan presentar. El personal de MALCO S.A. Sucursal Buenaventura manifiesta inconformidad en la comunicación interna, ya que teniendo los medios necesarios e implementados por la empresa para comunicarse, muchas veces resultan ineficientes, debido a que las personas no están siempre en disposición de recibir, entender y acatar los mensajes, utilizando estas herramientas a su conveniencia.

Jefes como controladores: Los jefes deben velar porque sus trabajadores siempre realicen bien su trabajo, delegando responsabilidades que conlleven a que el equipo se sienta más comprometido con lo que debe hacer, confiando a cabalidad en las capacidades y habilidades que tienen todos los integrantes del grupo de trabajo. Sin embargo, en Mario Londoño – Sucursal Buenaventura se nota cierta apatía entre algunos empleados y los jefes, argumentando que el trato brindado no es el más adecuado, lo que dificulta la comunicación y hace que el día a día se torne complicado y conflictivo.

El miedo es la principal arma para infundir poder, esto acompañado de amenazas, maltratos verbales y sanciones; se cree mantener un equipo de trabajo bajo el mando. Se identifica como una de las razones de inconformidad, la falta de comunicación directa y sincera entre el jefe y el empleado, lo que puede llevar a que el mensaje que quieran transmitir las jefaturas no sea interpretado de forma adecuada, motivo por el cual nunca logran cumplirse los objetivos pactados y siempre será el empleado el perjudicado e inconforme en esta situación.

Para los empleados el problema se resume en que tienen jefes que están muy bien capacitados en la norma aduanera y en todos y cada uno de los procedimientos que se deben llevar a cabo en la actividad del comercio exterior, pero no ejercen un liderazgo positivo en ellos, ya que su gestión solo se basa en controlar y detectar errores para tener argumentos que puedan justificar sus continuos ataques hacia los empleados. Por otra parte, los analistas manifiestan insatisfacción porque no participan activamente en la toma de decisiones y no son tenidas en cuenta las sugerencias o críticas presentadas a sus jefes.

Falta de motivación: La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial, ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Los empleados manifiestan que la comunicación deficiente y la relación con los jefes son factores que influyen mucho en su motivación, ya que el hecho de no poder dirigirse a sus jefes con plena confianza y estar siempre a la espera de que salgan a la luz sus errores de forma negativa, hace que su permanencia en la empresa no resulte nada agradable.

Por otra parte, si bien es cierto, MALCO ofrece posibilidades de ascenso que están al alcance de todos los empleados, pero no siempre cumplen con los tiempos de prueba establecidos, jugando en cierta medida con las expectativas y planes de los mismos. Adicional a esto, no existe retroalimentación del trabajo realizado, en muchas ocasiones los jefes conocen la percepción de los clientes sobre el servicio que le está brindando cada analista de aduana y sólo hasta que se presentan quejas o reclamos se dirigen a ellos, recalcando como siempre el error.

La carga laboral también se constituye como un factor influyente en la motivación, ya que los empleados consideran que no todas las funciones que realizan se

ajustan al cargo que desempeñan y la remuneración no es la apropiada teniendo en cuenta esta situación.

Falta de capacitación: La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo objetivo es preparar e integrar el conocimiento del recurso humano con el proceso productivo, proporcionando herramientas para afianzar conocimientos y desarrollar habilidades necesarias, para lograr un mejor desempeño dadas las condiciones y características del comercio exterior que exigen una mentalidad de cambio y de aprendizaje constante.

De acuerdo a la información recolectada, el nivel de escolaridad de algunos analistas de aduana no es el apropiado para el cargo que desempeñan, es claro que la empresa no tiene una política definida para la contratación de personal en cuanto al nivel de escolaridad se refiere, lo que exige aun más un programa de capacitación constante.

En el sondeo realizado a los clientes externos, se evidencia un alto grado de inconformidad, debido a gestiones erradas que han llevado a re-procesos y retrasos en las nacionalizaciones. Es claro, que teniendo en cuenta que el personal actual no está cumpliendo con la idoneidad del cargo, la capacitación debe ser una actividad obligatoria y constante para MALCO S.A. sucursal Buenaventura.

Estas situaciones se resumen en la falta de la creación de una cultura corporativa lo suficientemente fuerte, que permita concientizar a todos y cada uno de los empleados sobre la importancia que tiene el buen desarrollo de sus actividades en la operación final y en la orientación que cada uno le tiene que dar a su trabajo y a la satisfacción del cliente tanto interno como externo.

La gerencia y las jefaturas deben replantear su forma de liderazgo ante el grupo, la motivación debe ser factor fundamental al trabajar y la comunicación y capacitación deben ser parte del día a día de la actividad de la sucursal.

6.1.1 Cliente interno.

Mario Londoño S.A. es una empresa de servicios que debe integrar una serie de procedimientos, para que el resultado final sea la prestación de un buen servicio y la satisfacción del cliente. La operación de agenciamiento aduanero depende tanto de factores internos como de factores externos que influyen positiva o negativamente en el resultado final. “El concepto de cliente interno da la vuelta a la pirámide de mando. Ya no servimos al jefe, sino que servimos a los clientes, y es el jefe quien nos sirve a nosotros como clientes internos ofreciéndonos liderazgo, motivación, formación y aquellos instrumentos que faciliten y mejoren nuestro trabajo.”²⁵

Si bien es cierto, existe una serie de procedimientos internos establecidos para mantener el orden y el buen funcionamiento de los procesos; sin embargo, en ocasiones estos mismos procedimientos se ejecutan de forma inapropiada y terminan repercutiendo en el resultado de la operación. El personal ajeno al departamento de aduana no ve ni entiende la operación desde el punto de vista de las necesidades o requerimientos del cliente; en este caso, esto sólo es percibido por el asesor y/o analista encargado, lo que hace que no exista sentido de pertenencia en los demás departamentos y la responsabilidad de sacar la operación adelante queda en manos de una sola persona.

He aquí la gran importancia de que no solo el departamento de aduana juegue a favor de la operación y el cliente en MALCO S.A. sucursal Buenaventura, todos los

²⁵ <http://www.eumed.net/ce/2007a/jjls-cli.htm> Fecha de consulta agosto 15 de 2010

departamentos deben estar sincronizados y orientados a lograr un objetivo en común: La satisfacción del cliente final. Actualmente no existen brechas tan marcadas en el entendimiento entre un departamento y otro.

6.1.2 Propuesta de una estrategia de servicio al cliente para Mario Londoño S.A. sucursal Buenaventura ciclo del servicio.



Figura 20. Aspectos fundamentales del servicio

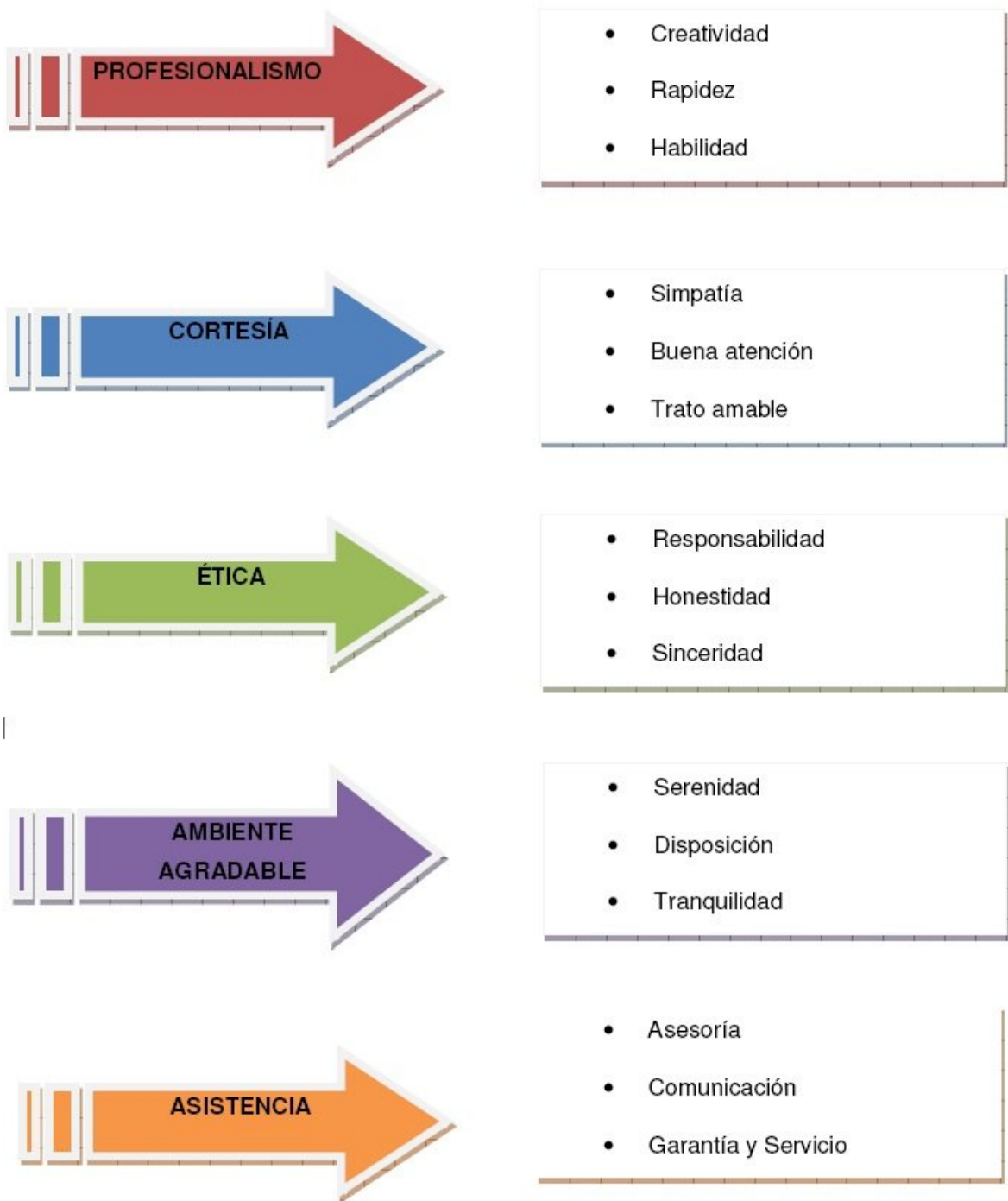
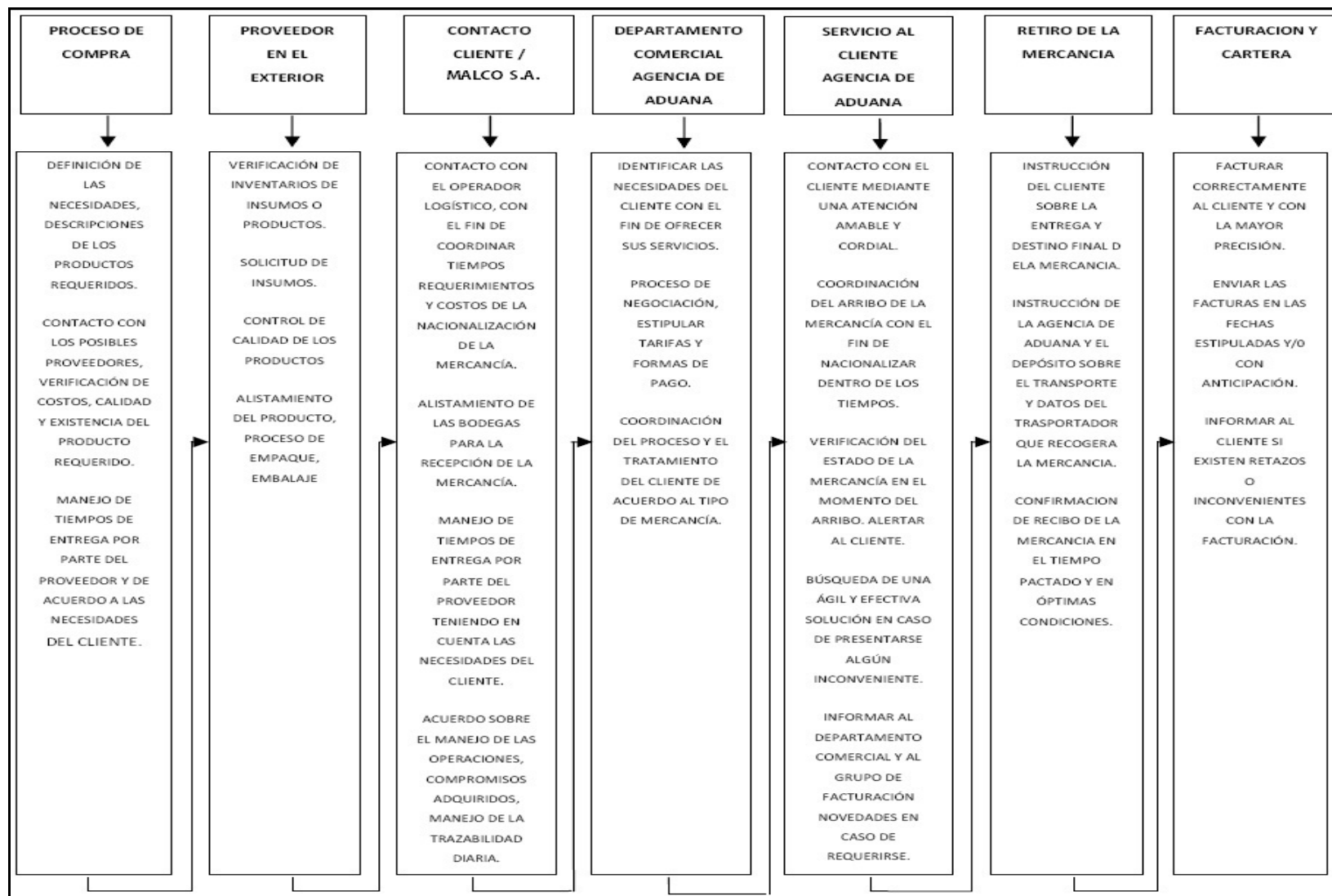


Tabla 2. Ruta del cliente satisfecho para Malco S.A. sucursal Buenaventura



7. CONCLUSIONES

Antes de plantear recomendaciones para el mejoramiento de la calidad del servicio en MALCO S.A. Sucursal Buenaventura, resulta oportuno puntualizar algunas falencias, que de acuerdo a lo planteado en el marco teórico. Después de evaluar el nivel actual del mismo, se reflejan inconformidades presentadas a nivel del cliente interno y externo, como:

- Falta de sensibilización y/o toma de conciencia del papel que juega el cliente dentro de la organización, y por consiguiente, en el nivel de calidad que se le debe ofrecer al mismo.
- Las capacitaciones no son muy continuas; por consiguiente, puede ser un punto no satisfactorio en el momento que el cliente solicite el servicio. Sobre todo si no está al tanto de nuevas herramientas o reglamentación aduanera vigente.
- La ausencia de personal para atender todas las áreas, es uno de los principales temas a tener en cuenta, ya que esto genera una sobrecarga de trabajo para las personas y de una forma u otra ineficiencia en la atención al cliente y en la ejecución de los procesos.
- Falta de retroalimentación de parte del cliente, porque no se prioriza la importancia de tener un método de evaluación de la calidad del servicio, como el sistema de encuestas o sugerencias.
- Otro aspecto importante es la comunicación interna que permita a todos los trabajadores conocer el estado actual de la organización, al haber una comunicación deficiente se nota cómo algunas personas conocen cierta información que no es compartida, lo que hace que no se le puede brindar un mejor servicio a los clientes.

- Las jefaturas no ejercen liderazgo positivo, por el contrario son controladores y al igual que el resto de los colaboradores de la compañía tienen poco compromiso por brindarles a sus clientes un servicio que permita tenerlos en una satisfacción máxima.

- El miedo por parte de muchos trabajadores de obtener mayor autonomía a la hora de tomar decisiones, se sienten comprometidos y con mayores responsabilidades que no quieren recibir por miedo de cometer un error, lo que hace que el proceso decisorio demore mas tiempo llevando a retrasos operativos.

- Se observan entonces deficiencias muy notorias, las cuales se camuflan con la buena disposición que tiene el personal, ya que éste se sabe relacionar de forma eficiente con el cliente. Sin embargo, cabe mencionar que debe haber un equilibrio entre el área operacional y relacional, para poder realizar un verdadero servicio que agregue valor, primordialmente en los siguientes temas:

- Utilidad del servicio.
- Retroalimentación.
- Solución de problemas.
- Comunicación.
- Tiempos de la información.

8. RECOMENDACIONES

- La gerencia debe liderar un proyecto en el cual se tengan en cuenta todas las consideraciones y opiniones sobre las situaciones que se están presentando, escuchando y analizando puntos de vista y teniendo actitud de receptividad. En MARIO LONDOÑO S.A. sucursal Buenaventura esta tarea debe estar encabezada por el gerente, subgerente de la sucursal y jefes de comercio exterior, quienes son conscientes que las evidencias muestran que existen problemas internos que se están reflejando negativamente en el servicio al cliente externo. Para esta actividad y en función de ser objetivos se recomienda contratar servicios de terceros profesionales en el tema, con los cuales se logre integrar los problemas, tendencias, puntos de vista y posibles soluciones para llegar a diseñar una estrategia realmente eficiente.

- La gerencia y las jefaturas deben analizar los factores influyentes, externos e internos, dado que si bien es cierto, MALCO es una empresa que opera a nivel nacional y sus principales directivos gerencian desde la oficina de la dirección general en la capital del país, y es desde aquí donde parten las estrategias para todas las sucursales; sin embargo, existen brechas culturales que hacen que el mensaje no sea percibido de la mejor forma y de allí que exista la necesidad que la gerencia de cada sucursal se apropie del tema, y conociendo el comportamiento de sus empleados busque la mejor forma de llegar a ellos con el mensaje que se quiere transmitir.

- En estos momentos la gerencia general lanzó una campaña basada en cuatro premisas denominadas “VALORES DE MARCA”:

- Innovación.
- Pro actividad.
- Compromiso.
- Positivismo.

- Sin embargo, la sucursal Buenaventura debe incluir en primer lugar el mejoramiento de la cultura interna, para que así se perciban de forma positiva las cuatro premisas y/o pilares sobre los se debe trabajar y sobre los cuales se mejorará el servicio prestado al cliente.
- Los valores sumados a los principios orientadores de la conducta como la debida diligencia; equidad y buena fe, manejo de información, prevención y control del lavado de activos deben constituir la base de los procedimientos a seguir internamente, para que se puedan exteriorizar resultados claros, reflejando el concepto de logística de avanzada que la empresa ha incorporado en su nueva imagen a proyectar ante sus clientes.
- La estrategia de la empresa está claramente definida y orientada a mantener los clientes con los que ya cuentan, de los cuales el 60% son medianas empresas y el 40% restante grandes compañías. Teniendo en cuenta esta situación, se debe pensar en una estrategia interna que permita a los trabajadores de la sucursal, analizar, comprender y llevar a cabo acciones, con las cuales se pueda comprobar que han entendido el mensaje y exista un compromiso de aplicarlo.

De acuerdo a los argumentos anteriores, se evidencia la necesidad de crear en MARIO LONDOÑO S.A. sucursal Buenaventura una cultura corporativa, para lo cual se proponen las siguientes actividades:

1. Con ayuda de un grupo especializado, se debe iniciar el proceso de identificar los rasgos de la cultura corporativa que caracteriza actualmente la sucursal, incluyendo aspectos como la percepción hacia los líderes y la forma como éstos ven a los integrantes de su grupo de trabajo; los deseos, anhelos, creencias, conductas y pensamientos de sus colaboradores; la organización del trabajo y el clima laboral, entre otros factores relevantes en la conciencia colectiva.

Es importante en este primer punto contar con la información de primera fuente: Las personas, identificando en cada grupo de trabajo colaboradores que ejerzan mayor influencia positiva en los demás, para lograr obtener información precisa sobre patrones de conducta, inconformidades, opiniones, sugerencias entre otros. Con esto, lo que se quiere crear es un ambiente de confianza en el cual todos se puedan manifestar, para identificar los rasgos de cultura actuales y poder trabajar en la formación de rasgos futuros, orientados hacia el servicio al cliente.

Teniendo en cuenta que está conformado por el Gerente, Asesores, Jefes de Importación y Exportación, Auxiliares, y que son ellos los que proporcionan los momentos de verdad para los clientes en la gestión del agenciamiento aduanero en MALCO S.A. Sucursal Buenaventura, cada líder de grupo tendrá la misión de realizar sesiones y/o actividades en las cuales pueda recopilar información clave de sus compañeros. Este proceso estará siempre monitoreado por el grupo especializado que se encargará de entrenar y dar las pautas necesarias para poder llegar a los demás integrantes del grupo de forma satisfactoria.

2. Después de haber identificado los momentos de verdad y evaluar el nivel de satisfacción percibido por los clientes, se deben dirigir todos los esfuerzos a fortalecer aspectos influyentes como la participación, capacitación, comunicación, trabajo en equipo y liderazgo, todos dirigidos a afianzar y fortalecer la capacidad del grupo de comercio exterior, para que respondan positivamente en todos los puntos de contacto que se tienen con los clientes.

Con base a fundamentos teóricos, para el fortalecimiento de los aspectos influyentes en MALCO S.A., sucursal Buenaventura, se sugiere las siguientes actividades:

- Participación: La participación del empleado a través de grupos de trabajo establecidos, ayuda al mejoramiento permanente de los resultados de su trabajo y

por tanto, a la mayor eficiencia en su desempeño, lo que se refleja en la excelencia a la que llegan los momentos de verdad percibidos por el cliente. Esta actividad está orientada a crear apropiación y empoderamiento de los empleados hacia sus actividades diarias, participando de forma activa en la búsqueda constante de soluciones a los problemas que enfrentan en su día a día.

Actualmente se realiza en el área de comercio exterior una actividad semanal denominada Equipo de Mejoramiento Continuo (E.M.C.), consiste en una reunión con todo el grupo de aduana en el cual se manifiestan los problemas que se presentaron en la semana; sin embargo, siendo una herramienta de comunicación y participación se convierte en un campo de batalla, en el cual nadie acepta la responsabilidad de sus actos y el problema pasa de mano en mano buscando un culpable sin obtener pronta solución.

El EMC como espacio de participación debe orientarse a la búsqueda de soluciones, en este sentido, una vez identificado el problema, los líderes deben propiciar un ambiente de propuestas, sugerencias e ideas que ayuden a cumplir el objetivo de la reunión: “Mejoramiento continuo”.

- Comunicación eficiente: La comunicación juega un papel importante cuando la compañía se encuentra inmersa en un cambio. Compañías que se encontraban en proceso de introducir un programa de calidad de servicio, o una estrategia nueva, tuvieron que informar constantemente a empleados y clientes sobre los objetivos y procesos de desarrollos. Esto tranquiliza a los clientes en tanto se está progresando y tranquiliza a los empleados porque reduce el nivel de incertidumbre dentro de la compañía.

Las ventajas de la comunicación son múltiples para una organización, ya que permiten procesos de coordinación entre las partes, integrando actividades y convirtiéndose en instrumento de cambio. La comunicación interna permite la

introducción, difusión, aceptación e interiorización de los valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional. Todo esto genera motivación y sentido de pertenencia en los empleados, ya que éstos al estar informados se sienten parte activa de la organización e incrementan sus oportunidades de iniciativa, creatividad y participación.

La retroalimentación es fundamental para la consecución de los objetivos de la empresa, actualmente no existe ningún tipo de retroalimentación sobre el servicio prestado en el área de comercio exterior, los analistas de aduana no reciben información constante sobre su gestión y esto hace que no exista una situación clara en la cual se puedan establecer planes de acción y mejoramiento.

Para esta situación se deben establecer tiempos promedio de 6 meses, para evaluar la calidad del servicio prestado a los clientes. Adicional a esta actividad, se debe presentar al cliente indicadores de gestión de un tiempo promedio de dos meses de operación, bien sea por informes escritos o en la medida de las posibilidades reuniones presenciales, ya que esto genera acercamiento, flujo de información y oportunidades de mejora.

Comunicación de la estrategia de MALCO S.A.: Como se mencionó anteriormente la estrategia de la empresa está basada en cuatro premisas denominadas valores de marca: Innovación, pro actividad, compromiso y positivismo, pero en este punto se hace necesario saber qué entiende cada empleado por estas premisas, cuál es su percepción general de la estrategia y cuánto estaría dispuesto a contribuir para su desarrollo, efectividad y éxito. Aquí se debe hacer un trabajo conjunto entre la gerencia, los jefes y los líderes de grupo para recopilar todas las percepciones de los empleados y transformar esta información en medios de aceptación y colaboración, para lograr transmitir tanto interna como externamente la estrategia de la empresa.

Actualmente se está empleando todo tipo de comunicación interna para dar a conocer la estrategia; fondos de pantalla en los computadores, nota en el periódico interno Notiflash, carteles y afiches, intranet. Generando expectativas en los empleados e ilustrando con conceptos y frases apropiadas el objetivo de trabajar bajo estas premisas y los beneficios que se van a obtener. Sin embargo, debe haber más acercamiento y entender qué espera un empleado de la empresa para lograr ese compromiso, qué tan tenidas en cuenta son sus propuestas e ideas para ser innovador, qué aptitud ve en sus jefes y demás superiores para ser optimista y en qué condiciones de aceptación, trabajo en grupo y colaboración se encuentra para ser proactivo. El objetivo interno entonces será, construir un ambiente laboral propicio para que todos y cada uno de los empleados pueda desarrollar plenamente su actividad laboral y sus expectativas profesionales basadas en estas premisas que no solo traerán beneficios para su vida laboral sino también para su desarrollo personal.

- Capacitación de los empleados: La planeación de una capacitación para los empleados de la organización, implica tener en cuenta aspectos claves como son:

La selección de las actividades, nivel de profundidad; si es para la formación, integración, complementación o de especialización, definir la población objetivo, características de los participantes, conformación de grupos y nivel de conocimientos previos necesarios. Se debe definir si va a ser una capacitación interna o externa (instructores), selección de instructores, cronograma, para efectos de las partidas presupuestarias, definir la metodología de la capacitación; instrucción en el centro de capacitación, rotación de puestos, pasantías, aprendizaje en el puesto, visitas a otras empresas y trabajo junto a un experto, entre otras. Las capacitaciones se pueden llevar a cabo en el lugar de trabajo con técnicas como: Instrucción directa sobre el puesto, rotación de puesto, instrucciones directas, sesiones de grupo y en instalaciones fuera del trabajo con técnicas que permitan tener un entorno más apropiado para el aprendizaje.

En el ejercicio del comercio exterior la capacitación constante se hace obligatoria, ya que todo el tiempo se están modificando y /o derogando leyes, decretos, resoluciones, circulares y demás requerimientos de la normatividad aduanera colombiana. De acuerdo a esto, se deben establecer mecanismos en los cuales las capacitaciones se hagan de forma frecuente y provechosa para los empleados, de fácil entendimiento y donde se propicie la participación activa para que los conocimientos a transmitir sean captados, comprendidos y aplicados de forma satisfactoria.

Teniendo en cuenta aspectos como recursos y disponibilidad, se proponen las siguientes opciones:

Estudio de casos: La capacitación en los casos que se han presentado en el desarrollo de las operaciones es fundamental, ya que marca la pauta para no cometer los mismos errores de operaciones anteriores. Es de suma importancia dar a conocer a todos los empleados los motivos y consecuencias del caso, así como también la solución que se le dió en su momento. Para esto se propone que los jefes de aduana realicen un informe detallado del caso de estudio y en las reuniones semanales denominadas EMC se exponga el caso y sea debatido para prevenir a los empleados y minimizar el riesgo de cometer errores similares.

Sesiones de grupo: Este es un espacio en el cual se pueden aprovechar los conocimientos y opiniones de los empleados acerca de temas específicos de la normatividad aduanera. El respaldo jurídico con el que cuenta la empresa, permite tener en tiempo real la información actualizada; sin embargo, aunque esta información sea transmitida por comunicación interna a todo los empleados, no siempre es leída ni comprendida; lo que debe obligar a la gerencia, a buscar espacios en los cuales personas que dominen los temas puedan lograr un acercamiento con el resto del grupo, aclarando conceptos, ilustrando la

información con ejemplos y/o casos, dando una visión más amplia y generando recordación y dominio de los temas.

- Sensibilización: En la creación de una cultura corporativa, lograr la sensibilización en los empleados será el reflejo del éxito de los planes puestos en marcha, para posicionar al cliente en la mente de todos. Tener claro que solo el servicio será el elemento diferenciador complementado con el conocimiento y las buenas condiciones laborales, creando en los miembros de la organización una conciencia colectiva, la cual debe ser el objetivo primordial.

Sin embargo, debe ser claro para los directivos que el ÉXITO es el resultado de un equipo de personas que tienen deseos, aspiraciones y una visión personal que desean articular con la organización en la que laboran. Por lo tanto, se hace necesario conciliar estos propósitos y diseñar un proyecto conjunto, en el cual todos lo sienten como propio.

La creación de una cultura corporativa es un trabajo, en el cual posiblemente, no se recogerán frutos a corto plazo, sin embargo, a pasos lentos pero seguros se dejará huella en el proceder de todos los integrantes de la organización y con constancia por parte de los directivos, acompañados de desarrollo en infraestructura, sistemas y conocimiento se logrará pasar de la mediana conformidad de los clientes con el servicio a una satisfacción total, con lo que se verá fundamentado todo el esfuerzo realizado.

Un mecanismo que puede ayudar mucho a la organización MALCO S.A., son las fichas de control de clientes, ya que de una manera sencilla y rápida se puede acceder a información de los usuarios, el proceso de servicio al cliente se volverá mucho más rápido y eficiente, con esto todos los asesores comerciales podrán obtener los datos del cliente sin tener que devolver una llamada o poner en espera mientras lo contacta con la persona que posee la información.

Un punto importante y que podría ayudar, a la empresa a mejorar su sistema de servicio al cliente es la certificación ICONTEC ISO 9001, lo que requiere un compromiso por parte de todos los funcionarios, de esta manera se aprovecharía una certificación como ésta, ofrecerle un mejor servicio a los clientes y crear un elemento diferenciador que sirva para crear fidelidad, esto no es fácil pero si se concreta traerá muchos beneficios a la organización.

Lo que se busca con esto es un anclaje o un desarrollo conjunto entre las normas de aseguramiento de la calidad en los servicios y la satisfacción de los clientes, con una organización trabajando de manera ordenada y conectada de una manera flexible a los cambios que se presenten.

BIBLIOGRAFÍA.

ABELLÓ GÓMEZ, René Francisco, Ocho pasos hacia la calidad del servicio, Bogotá, editorial: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC 2003.

BITNER Mary Jo, ZEITHAML Valarie A. Marketing de Servicios; 2da edición, México editorial: Mc Graw Hill; 1996.

CALDERÓN, Gregorio. (2003). Dirección de Recursos Humanos y Competitividad. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales Innovar N° 22 Bogotá, Universidad Nacional de Colombia. (En prensa).

GUILTINAN, Joseph. MADDEN, Thomas. GORDON, Paul. Gerencia De Marketing Estrategias y programas, 6ª edición, México. Editorial MC GRAW HILL, 1998.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC). Sobre documentación y presentación de tesis de grado. Santafé de Bogotá, 2008.

MÉNDEZ ALVAREZ., Carlos Eduardo. Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2ed. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill - Interamericana S.A., 1.995. 170 p.

Fuentes de Información Electrónicas

www.galeon.com/henderlabrador/hender_archivos/gsc.pdf. [Fecha de consulta agosto 23 de 2011]

www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/calidadserviciocliente.html
[Fecha de consulta agosto 25 de 2011]

www.monografias.com/AdministraciónyFinanzas [Fecha de consulta agosto 25 de 2011]

www.planning.co/bd/archivos/Septiembre2004.pdf [Fecha de consulta agosto 27 de 2011]

<http://www.uru.edu/fondoeditorial/libros/pdf/calidaddelservicio/TEXTO.%20Gerencia%20del%20Servicio.%201ra.Edic.%20-%20Cap%20IV.pdf> [Fecha de consulta agosto 30 de 2011]

<http://www.regioncreactiva.cl/analisis/el-paradigma-piramidal/> [Fecha de consulta agosto 29 de 2011]

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/invertir-piramide-estructuras-organizacionales-colombianas.htm> [Fecha de consulta agosto 28 de 2011]

http://books.google.com.co/books?id=634hBJasWI4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false [Fecha de consulta agosto 30 de 2011]

ANEXO A. Encuesta sobre servicio al cliente

ENCUESTA SERVICIO AL CLIENTE

NOMBRE: _____

CARGO: _____

TELÉFONO: _____ CORREO ELECTRÓNICO: _____

EMPRESA: _____

1. ¿Le es fácil comunicarse telefónicamente con MARIO LONDOÑO - Buenaventura?

a. Siempre _____ b. Algunas Veces _____ c. Nunca _____

2. ¿Cómo le pareció la atención que le brindó la persona que atendió su llamada?

a. Excelente _____ b. Buena _____ c. Mala _____

3. ¿Usted considera que la persona que le atendió supero sus expectativas, en cuanto a la información brindada?

a. Si _____ b. No _____

4. ¿En caso de no tener una respuesta inmediata a su requerimiento, el tiempo de respuesta prometido se cumple?

a. Siempre _____ b. Algunas Veces _____ c. Nunca _____

5. ¿Le avisan a tiempo el arribo de su mercancía?

a. Siempre _____ b. Algunas Veces _____ c. Nunca _____

6. ¿En caso que su mercancía presente alguna irregularidad física o de documentación el asesor le informa?

a. Siempre _____ b. Algunas Veces _____ c. Nunca _____

7. ¿Cómo califica usted los conocimientos del asesor que le atiende frente a sus inquietudes?

a. Excelente _____ b. Buena _____ c. Mala _____

8. ¿Cómo es el trato que le brindan los asesores que le atienden?

a. Excelente _____ b. Buena _____ c. Mala _____

9. Califique la calidad del servicio prestado, teniendo en cuenta tiempos de respuesta, eficiencia y eficacia

a. Excelente _____ b. Buena _____ c. Mala _____

10. ¿MARIO LONDOÑO - Buenaventura, cumple con las fechas estipuladas para la entrega de su mercancía?

a. Si _____ b. No _____

11. ¿Alguna vez ha tenido inconvenientes con alguna persona de MARIO LONDOÑO - Buenaventura?

a. Si _____ b. No _____

12. Con relación al servicio prestado en general por MARIO LONDOÑO - Buenaventura, usted se encuentra:

a. Completamente satisfecho _____ b. Satisfecho _____ c. Insatisfecho _____

SUGERENCIAS
