

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL PROCESO DE ATENCIÓN A
SOLICITUDES Y RECLAMOS DE LOS CLIENTES EN LA SOCIEDAD
PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A.**

LUZ MARY BARCO SINISTERRA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACÍFICO
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA
2013**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL PROCESO DE ATENCIÓN A
SOLICITUDES Y RECLAMOS DE LOS CLIENTES EN LA SOCIEDAD
PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A.**

LUZ MARY BARCO SINISTERRA

**Trabajo de grado en la modalidad de practica universitaria para optar al título
de Administrador de Empresas**

Director:

**WALTER ALBERTO TENORIO CASTILLO
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACÍFICO
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA
2013**

CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	12
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	15
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3. JUSTIFICACIÓN	16
4. MARCOS DE REFERENCIA.....	18
4.1 MARCO CONTEXTUAL	18
4.1.1 Municipio de Buenaventura.....	18
4.1.2 Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A	20
4.1.3 Misión y Visión.....	21
4.1.4 Ubicación geográfica	21
4.1.5 Portafolio de clientes y servicios	22
4.1.6 Estructura organizacional	23
4.1.7 Jefatura de Información y Servicio al Cliente	24
4.1.8. Tipos de solicitudes y reclamos	30
4.8.9 Grupos y áreas definidas en SAC.....	31
4.2. MARCO NORMATIVO	33
4.2.1 NTC-ISO 10001. Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente.	33
4.2.2 NTC-ISO 10002. Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente	33
4.2.3 NTC-ISO 1003. Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente.	35
4.3 MARCO DE ANTECEDENTES	37
4.4 MARCO TEÓRICO.....	39
4.4.1 Teoría general de sistemas.....	39

4.4.2 Kaizen.....	40
4.4.3 La calidad del servicio a la conquista del cliente	40
4.4.4 Marketing de servicios	41
4.5. MARCO CONCEPTUAL.....	43
4.5.1 ¿Qué es servicio al cliente?	43
4.5.2 Calidad	43
4.5.3 Auditoria del servicio.....	43
4.5.4 Enfoque al cliente	44
4.5.5 Estrategia	44
4.5.6 Reclamante.....	44
4.5.7 Queja:	44
4.5.8 Cliente	44
4.5.9 Satisfacción del Cliente.....	44
4.5.10 Clientes Satisfechos	44
4.5.11 Clientes Insatisfechos	44
4.5.12 Organización.....	44
4.5.13 Reclamo	45
4.5.14 Avería	45
4.5.15 Factura:	45
4.5.16 Sistema administración de clientes	45
4.5.17 Caso	45
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS	46
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	46
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	46
5.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	46
5.4 POBLACIÓN	47
6. ANÁLISIS DEL PROCESO ACTUAL DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A	48
6.1 PROCEDIMIENTO DE SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	48
6.1.1 Recepción y radicación	50
6.1.2 Atención de casos.....	51
6.1.3 Evaluación Comportamiento Casos	53

6.2 TRABAJO DE CAMPO Y RESULTADOS.....	54
6.2.1 Análisis de causas por áreas	56
6.2.2 Análisis de Problemas y Causas.....	64
7. PROPUESTA PARA MEJORAR EL PROCESO DE ATENCIÓN A SOLICITUDES Y RECLAMOS DE LOS CLIENTES EN LA SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A	76
7.1 CAPACITACIÓN	77
7.2 RETROALIMENTACIÓN	78
7.3 SEGUIMIENTO CONTINUO A CASOS SAC	79
7.3.1 Formato de seguimiento de los casos SAC.....	80
7.4 PLAN DE ACCIÓN	82
7.5 COSTOS DE IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA	89
8. CONCLUSIONES	91
9. RECOMENDACIONES	93
BIBLIOGRAFÍA.....	95
ANEXOS.....	97

LISTA DE FIGURAS

Página

Figura 1. Estructura Organizacional de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.....	23
Figura 2. Organigrama de la Jefatura de Información y Servicio al Cliente.	25
Figura 3. Etapas del proceso de Servicio de Atención al Cliente.	49
Figura 4. Flujo de proceso de servicio al cliente.....	49
Figura 5. Flujo de recepción y radicación.....	50
Figura 6. Flujo de atención a casos	51
Figura 7. Flujo de evaluación de comportamiento de casos.....	53
Figura 8. Árbol de causas general.	66
Figura 9. Diagrama de árbol para despliegue de objetivos y actividades 1	73
Figura 10. Diagrama de árbol para despliegue de objetivos y actividades 2	74
Figura 11. Diagrama de árbol para despliegue de objetivos y actividades 3	75

LISTA DE TABLAS

Página

Tabla 1. Clasificación de los clientes de la SPRBUN S.A.....	22
Tabla 2. Servicios subcontratados por la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura.	23
Tabla 3. Identificación de cargo de Jefe de información y servicio al cliente	25
Tabla 4. Requerimientos perfil de jefe de la Jefatura de Información y Servicio al Cliente.	27
Tabla 5. Identificación del cargo de Asistente de Información y Servicio al Cliente	27
Tabla 6. Requerimientos perfil del Asistente de Servicio al Cliente.	29
Tabla 7. Grupo y áreas definidos en la jefatura de Servicio al Cliente.	31
Tabla 8. Tipo de casos y áreas que intervienen en la respuesta a los casos definidos en el área de Servicio al Cliente.	32
Tabla 9. Cronograma de reuniones.....	55
Tabla 10. Tipo de requerimiento y metas (días) del área de subgerencia de operaciones.	59
Tabla 11. Tipo de requerimiento y metas (días) del área de Dirección de Seguridad	61
Tabla 12. Actividades y responsable plan, área del SAC.	63
Tabla 13. Debilidades en el control a las Respuestas de solicitudes y Reclamos de las áreas.	67
Tabla 14. Debilidades en el control y seguimiento de los reclamos dirigidos a las áreas y en los soportes necesarios por parte de Servicio al Cliente.	68
Tabla 15. El proceso actual no permite coordinar acciones de mejora por recurrencia de reclamaciones.....	69
Tabla 16. Recopilación de causas: debilidades en el control a las Respuestas de solicitudes y Reclamos de las áreas.	70
Tabla 17. Recopilación de causas: debilidades en el control y seguimiento de los reclamos dirigidos a las áreas y en los soportes necesarios por parte de Servicio al Cliente.	71
Tabla 18. Recopilación de causas: el proceso actual no permite coordinar acciones de mejora por recurrencia de reclamaciones	72
Tabla 19. Objetivo 1: formalizar los controles internos de las áreas para la eficiencia en tiempos de respuesta.....	82
Tabla 20. Objetivo 2: Formalizar los controles internos de las áreas para la eficiencia en tiempos de respuesta.....	86
Tabla 21. Objetivo 3: coordinar actividades de mejora para por recurrencia en reclamaciones.....	87
Tabla 22. Costos de implementación de la propuesta.....	89

LISTA DE ANEXOS

Página

Anexo A.....	97
--------------	----

NOTA DE ACEPTACIÓN

DIRECTOR

WALTER ALBERTO TENORIO CASTILLO

Ingeniero Industrial

JURADO

Buenaventura, junio 2013

DEDICATORIA

A Dios.

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional, por darme las fuerzas y borrar mis temores en los momentos donde creía que las fuerzas se me acababan, por regáleme una familia y amigos que hicieron que este camino fuera más fácil y llevadero.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy.

A mis padres por su apoyo incondicional en todo momento, por sus consejos valiosos, por sus enseñanzas y por el ejemplo de una vida llena de valores y temor a Dios, por el amor demostrado durante toda mi vida, por sentirse orgullosos de que sea su hija y yo orgullosa de que sean mis padres.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome en el cumplimiento de mis metas. A mi sobrina Zayra Yelena quien ha sido y es fuente de mi motivación, inspiración y felicidad.

LUZ MARY BARCO SINISTERRA

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por siempre guiarme y acompañarme a lo largo de mi vida y carrera profesional, por darme fortaleza y sabiduría en los momentos difíciles de mi vida, por regalarme una vida llena de amor, de aprendizajes y experiencias y así poderme convertir en una mejor persona que pueda servir a la sociedad, porque he aprendido que aunque las dificultades quieran quebrantar mi fe, un milagro Dios hará otra vez.

A mi madre Alba Rosa Sinisterra y mi padre Omar Barco, que siempre me han dado su apoyo incondicional y a quienes debo este triunfo profesional, por todo su trabajo y dedicación para darme una formación integral basados en el principio de la responsabilidad, la honradez y el amor de Dios. De ellos es este triunfo y para ellos es todo mi agradecimiento.

A mis hermanos Carlos Mauricio Barco Sinisterra, Anny Lorena Barco Sinisterra y Omaris Yicela Barco Sinisterra y demás familiares por su comprensión y por sus palabras de aliento cuando más lo necesite.

A mi director de trabajo de grado Walter Alberto Tenorio Castillo, por su amistad, consejos, colaboración, apoyo y confianza para el desarrollo de mi práctica empresarial y de esta investigación.

A Yoly Mercedes Gamboa, por su amistad, colaboración y apoyo incondicional en el desarrollo de mi práctica empresarial y el de esta investigación.

A la Universidad del Valle Sede Pacífico por brindarme una formación académica de alta calidad y por contratar profesores comprometidos y con gran profesionalismo.

A la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A, quien me abrió sus puertas para que pudiera realizar mi práctica empresarial y poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el trascurso de mi carrera educativa.

LUZ MARY BARCO SINISTERRA

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación pretende convertirse en un instrumento útil para que la empresa Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., pueda tener un mejor desempeño en lo que respecta el proceso de Servicio al Cliente, principalmente en la gestión de los reclamos y solicitudes presentados por los clientes ya que estos son un claro indicador de problemas en la organización y con esto se les pueda brindar respuestas y/o soluciones oportunas a los clientes, además de evitar que se repitan las inconformidades presentadas por los mismos. De esta necesidad nace la idea de desarrollar una propuesta para la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., que permita gestionar los reclamos y solicitudes de los clientes contribuyendo a la mejora continua de los procesos y a la satisfacción de los mismos.

Para el desarrollo de esta propuesta se analiza el proceso del servicio al cliente en la SPRBUN S.A. para realizar un diagnóstico de la misma que permitan identificar mejoras para el proceso, y convertir el área de servicio al cliente en el enlace encargado de alimentar y preservar buenas relaciones con los clientes que garanticen la fidelidad de los mismos.

Para el desarrollo del presente trabajo se pretende utilizar una investigación basada principalmente en; la observación, descripción y explicación de los hechos que ocurren en el desarrollo del proceso de servicio al cliente de la organización. Y por medio de esto proceder a realizar recomendaciones que enriquezcan el desempeño de esta herramienta de gestión.

Esta propuesta está sustentada en el análisis de información primaria y secundaria recopilada e incluye los siguientes contenidos: planteamiento y formulación del problema, objetivos, justificación, marcos de referencia y los aspectos metodológicos a utilizar para el desarrollo de la misma.

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., para dar cumplimiento a su misión empresarial, la cual es, la satisfacción del cliente cuenta con tecnología y talento humano competente el cual desarrolla diversas actividades las cuales son direccionadas a las diferentes áreas administrativas y operativas que tiene la SPRBun, como lo son: Jefatura de Aseguramiento de la calidad, Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera, Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento, **Gerencia Comercial y de Servicio al Cliente**, Gerencia Operaciones, Gerencia de Mantenimiento de Equipos Portuarios, Gerencia del Talento Humano, Gerencia Informática y Telecomunicaciones, Dirección de Seguridad.

La Jefatura de Información y Servicio al Cliente es la estructura humana y técnica que coordina las respuestas a las reclamaciones y solicitudes de los clientes; actualmente se observa que esta actividad consiste en recibir las reclamaciones, asignar las investigaciones a la áreas correspondientes quienes deben dar respuesta en tiempos determinados de acuerdo al tipo de reclamación, generando estadísticas de control orientadas a medir el tiempo de respuesta y la recurrencia en los tipos de reclamos. En diferentes auditorías internas y externas se pudo establecer que si bien se llevan mediciones y estadísticas generales, las actividades encaminadas a controlar el desempeño de las distintas áreas encargadas de tramitar reclamaciones no demuestran eficacia.

Por esta razón existen debilidades en el Control de seguimiento a los tiempos de respuestas de los casos, por parte de las áreas encargadas de responder los casos y el área de Servicio al cliente como líder del proceso.

Se requiere entonces de un plan de mejora en el proceso de servicio de atención al cliente que permita al área gestionar las quejas, reclamos, reintegros y solicitudes de los clientes contribuyendo a la mejora continua de los procesos internos de la organización y a la satisfacción de los clientes.

De no hacerse mejoras en el proceso de servicio al cliente, la empresa incurrirá en gastos ocasionados por la gestión de los requerimientos presentados por los clientes, además de perjudicar la imagen y el buen nombre de la organización.

Solucionando este problema la organización estará en capacidad de responder los reclamos, reintegros y solicitudes de forma eficaz para lograr la satisfacción de reclamante.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué cambios deben realizarse en la gestión de reclamos y solicitudes que permitan mejorar el desempeño de este proceso?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta para la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., que permita gestionar los reclamos y solicitudes de los clientes contribuyendo a la mejora continua de los procesos y a la satisfacción de los clientes.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un análisis inicial en el área de Servicio al Cliente de la SPRBun S.A, orientado a caracterizar sus procesos actuales.
- Rediseñar estrategias para que el área de Servicio al Cliente trabaje de manera sinérgica con los demás procesos de la SPRBun S.A., con el fin de identificar las causas de los problemas que generan reclamaciones.
- Proponer una metodología de gestión para que las reclamaciones se conviertan en oportunidades para el desarrollo de la mejora continua.

3. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las empresas se han visto obligadas a no solo preocuparse por ofrecer servicios o vender productos con calidad, sino también a prestar una atención eficiente a los usuarios de sus servicios para mantenerlos satisfechos, cumpliendo con sus expectativas y requisitos, ya que complacer al cliente es fundamental no solo para el éxito de las empresas, sino también para la supervivencia comercial de las mismas, por su parte la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. no debe ser ajena a esta realidad.

La idea de esta investigación surgió de una necesidad sentida que tiene la organización de realizar mejoras en sus procesos, partiendo de un análisis del proceso actual desarrollado en el área de servicio al cliente.

Es importante resaltar que la Jefatura de Aseguramiento de la calidad de la SPRBUN S.A., realiza actividades relacionadas con el seguimiento y control del Sistema de Gestión de la Calidad, orientados por la Norma ISO 9001 en la cual está certificada, los cuales no solo van enfocados a la implementación de procesos sino a garantizar la mejora de los mismos. Es claro que en el área de servicio al cliente, se atiende a los usuarios, se les brinda información y se les reciben y radican sus reclamos, pero este proceso no está orientado a gestionar estos procesos por medio de acciones correctivas con el fin de eliminar las causas que originan las reclamaciones, lo que ocasiona que esta inconformidad se repita, lo cual muestra un problema en la organización. Y con esta propuesta de mejoramiento lo que se busca es determinar que cambios deben realizarse en la gestión de reclamos y solicitudes que permitan mejorar el desempeño de este proceso.

La puesta en marcha de esta propuesta beneficiará a la SPRBUN S.A., en general ya que de las buenas relaciones que se establezcan con los clientes depende su lealtad y permanencia en la misma. Y al hacer mejoras en una organización como está, la cual es fundamental en el desarrollo económico y social del municipio, región y país, la misma beneficia a toda la comunidad que trabaja o posee algún vínculo con esta.

Por otra parte esta propuesta también beneficiará directamente al área de servicio al cliente y a las áreas donde se direccionan los reclamos de los clientes, por consiguiente a quienes trabajan en estas, es decir a los involucrados en el proceso de Servicio de Atención al Cliente, ya que con esto se obtendrán mejores índices de gestión de sus procesos. Igualmente beneficiará a los clientes ya que se les podrá brindar una respuesta más eficiente a sus reclamos y solicitudes, con esto se le garantizará la no recurrencia de los mismos.

Por su parte este trabajo de grado también beneficia, a la investigadora del mismo ya que además de ser la presentación de este es requisito para obtener el título

profesional de Administrador de Empresas, otorgado por la universidad del valle, el mismo es una oportunidad de poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante el proceso de aprendizaje en beneficio propio y de una organización.

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1 MARCO CONTEXTUAL

4.1.1 Municipio de Buenaventura

Buenaventura oficialmente Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura. 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 3.89306, -77.06944. 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. Hacia el sur, Buenaventura limita con terrenos cenagosos que se extienden hasta el municipio de López de Micay; por el norte, limita con los terrenos selváticos del departamento del Chocó.

El municipio de Buenaventura está integrado por los corregimientos de Barcos, Bocas del San Juan, Calle Honda, El Carmen, Cisneros, El Patito, El Tigre, Gamboa, Guadualito, Kilómetro 43 o la Triana, La Trojita, Mayorquín, Nicolás Ramos Hidalgo, Potedó, San Antonio de Yurumanguí, San Isidro, San Lorenzo, San Pedro de Naya, Silva y Taparal. Además, la ciudad está dividida en 12 comunas, de las cuales cuatro pertenecen a la zona insular y ocho a la zona continental. Las comunas económicamente más importantes son las localizadas en la isla de Cascajal, pero la más poblada es la número 12, en la zona de acceso a la ciudad.

Buenaventura se comunica por una carretera que está pavimentada pero que presenta problemas ya sea de orden público o deslizamientos de tierra que cierran la vía. Esta carretera sale hacia el sector de Loboguerrero donde se fragmenta para ir a Cali o a Buga. Al llegar a Buga se coge la doble calzada para salir hacia las ciudades de Pereira, Medellín y Bogotá.¹

¹ Buenaventura-Valle del Cauca. [en línea]. <[http://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_\(Valle_del_Cauca\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_(Valle_del_Cauca))>. [Consultado 15 de octubre de 2012].

Sin duda alguna la ruta que desde Cali lleva a Buenaventura, primer puerto de Colombia sobre el Océano Pacífico, se constituye en uno de los más pintorescos recorridos viales.

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.

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 superautopista 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.²

² Buenaventura-Valle del Cauca. [en línea]. <[http://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_\(Valle_del_Cauca\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_(Valle_del_Cauca))>. [Consultado 15 de octubre de 2012].



Fuente: elaboración propia

4.1.2 Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A

Al expedirse la Ley 1ª de enero 10 de 1991, Estatuto de Puertos Marítimos, durante la presidencia de César Gaviria Trujillo, el Estado Colombiano dejó de ejercer el monopolio que ostentó la empresa Puertos de Colombia –Col puertos - dando paso a la conformación de las Sociedades Portuarias Regionales conformadas por prestantes industriales, comerciantes y personas vinculadas con el comercio exterior, con las cuales se firma un contrato de concesión portuaria. En este contrato de concesión, la Nación, a través de la Superintendencia Puertos y Transporte, permite que una sociedad anónima ocupe y utilice en forma temporal y exclusiva las playas, los terrenos de bajamar y zonas accesorias para la construcción y operación de un puerto a cambio de una contraprestación económica a favor de la Nación y de los municipios y distritos donde opere el puerto.

El 30 de mayo de 2008 el Instituto Nacional de Concesiones – INCO - firmó la resolución número 246 por la cual se concede permiso para cambiar las condiciones de la concesión portuaria incluyendo, prorroga de ampliación por 20 años más, se autoriza la incorporación de nuevas áreas y se aprueba modificar las condiciones del contrato de concesión portuaria número 009 del 21 de febrero de 1994.³

³ Manual de calidad de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, pag16.

4.1.3 Misión y Visión

4.1.3.1 Misión

Préstamos y facilitamos servicios portuarios y logísticos con calidad, seguridad y efectividad, satisfaciendo las necesidades de los clientes, con tecnología y talento humano competente generando rentabilidad para los accionistas y contribuyendo al desarrollo sostenible de Buenaventura.

4.1.3.2 Visión

Ser en el año 2020 un puerto líder por la efectividad de sus servicios portuarios y logísticos en el contexto internacional, con una excelente atención al cliente, tecnología de avanzada, optima infraestructura, alianzas estratégicas y talento humano calificado; participando en el desarrollo sostenible de Buenaventura.



Fuente: Jefatura de Comunicaciones de la SPRBUN S.A, tomada en febrero de 2013

4.1.4 Ubicación geográfica

El Terminal Marítimo de Buenaventura se encuentra ubicado en la ciudad y bahía del mismo nombre, en la costa del Océano Pacífico de Colombia, Departamento del Valle del Cauca. Se encuentra cerca del canal de Panamá, equidistante entre Vancouver (Canadá) y Valparaíso (Chile). Es uno de los puertos del continente americano más cercanos al Lejano Oriente.

Cerca de las principales rutas marítimas que atraviesan el planeta de norte a sur y de oriente a occidente. Las condiciones geográficas le permiten ser un puerto concentrador y de trasbordo, optimizando el uso de barcos de gran porte

4.1.5 Portafolio de clientes y servicios

- **Clientes**

De acuerdo con las actividades concernientes a la Administración, Operación y Comercialización de Servicios Portuarios, la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. ha clasificado sus clientes en:

Tabla 1. Clasificación de los clientes de la SPRBUN S.A.

Generadores de carga	Intermediarios	Transporte y Operación
Importadores	Agencias de Aduana	OTM
Exportadores	Agentes Internacionales de Carga	Transportadores Terrestres
Líneas Marítimas	Agentes Marítimos	Operadores Portuarios

Fuente: Manual de Calidad, Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

Servicios facturados por SPRBUN S.A.

- **Muellaje:** Es el servicio que se presta a las motonaves que atracan y permanecen amarradas a los muelles de la SPRBUN o se encuentran abarloadas a otra motonave.
- **Almacenaje:** Es el servicio que se presta a la carga mediante el uso temporal de espacios cubiertos o descubiertos dentro de las instalaciones de la SPRBUN.
- **Uso de Instalaciones Portuarias:** Es el servicio prestado por la utilización de la infraestructura y las instalaciones portuarias para ejecución de las operaciones, transferencia de la carga y actividades relacionadas con la misma.

Servicios prestados por el puerto a través de Operadores Portuarios.

Tabla 2. Servicios subcontratados por la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura.

Pilotaje	Remolcadores
Estiba y desestiba de carga.	Tratamiento de desechos
Consolidación y desconsolidación.	Servicios logísticos.
Suministros combustibles y avituallamiento.	Servicios de básculas.

Fuente: Manual de Calidad, Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

4.1.6 Estructura organizacional

4.1.6.1 Organigrama de la empresa

La estructura jerárquica de la empresa se muestra en el organigrama general directivo, como se muestra a continuación:

Figura 1. Estructura Organizacional de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, Talento Humano.

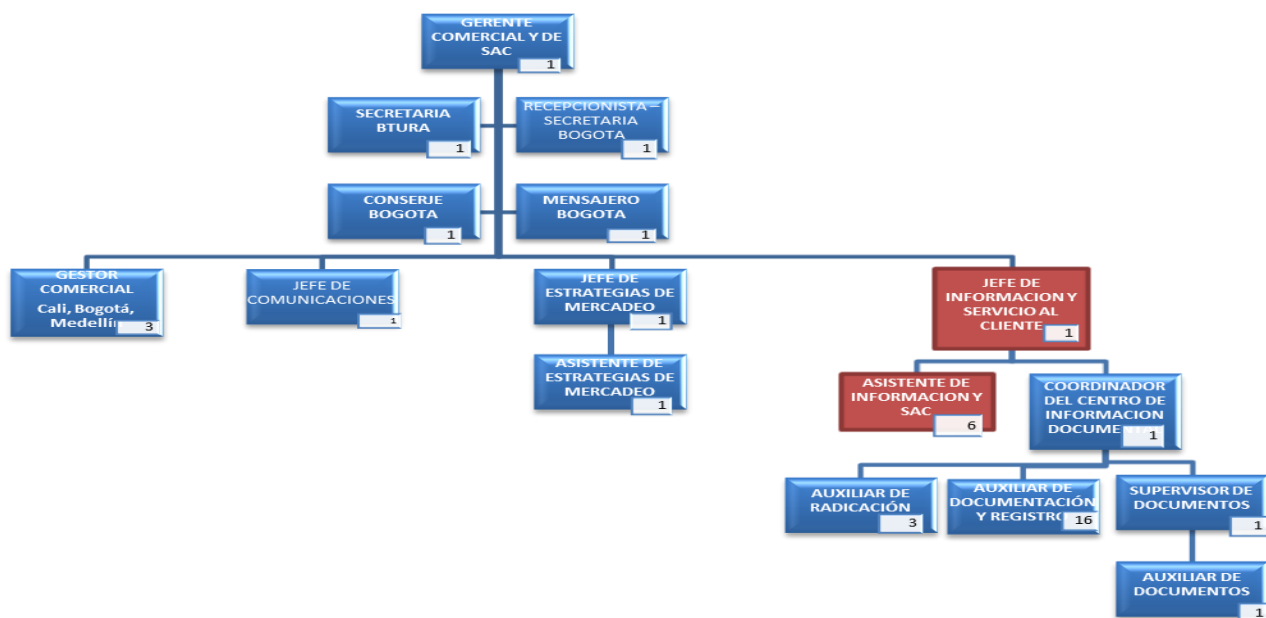
La máxima autoridad de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura es la Asamblea de Accionistas, la cual elige a la Revisoría Fiscal y a los miembros de la Junta Directiva, éstos a su vez nombran al Gerente General, quien como Representante Legal de la Sociedad, responde por la planeación, ejecución y control de todos los procesos que atañen a las actividades de la organización.

4.1.7 Jefatura de Información y Servicio al Cliente

La misión de la Jefatura de SAC, es controlar la aplicación de las políticas de Servicio al Cliente acorde a los lineamientos de los acuerdos tarifarios establecidos con los Clientes, establecer canales efectivos de comunicación para atender oportunamente sus necesidades e identificar oportunidades de mejora en la prestación de los servicios portuarios. Además de mantener actualizada la información de los clientes y empresas de la comunidad portuaria, atender las solicitudes y requerimientos que presenten, cumpliendo las normas y procedimientos establecidos, con el fin de gestionar soluciones y dar respuesta a las no conformidades presentadas antes, durante y después de prestar los servicios por parte de la SPRBUN S.A.

Es en esta área donde se lleva a cabo todo el proceso de reclamaciones de los clientes consignado en el procedimiento PM-ISC-0000 (recepción y radicación – atención-evaluación).

Figura 2. Organigrama de la Jefatura de Información y Servicio al Cliente.



Fuente: Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, Talento Humano.

Perfil de Cargos

Jefe de Información y Servicio al cliente

Tabla 3. Identificación de cargo de Jefe de información y servicio al cliente

IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO:	JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE	NIVEL:	ADMINISTRATIVO
No. DE PERSONAS:	1	REPORTA A:	GERENTE COMERCIAL Y DE SERVICIO AL CLIENTE
AREA:	GERENCIA COMERCIAL Y DE SERVICIO AL CLIENTE		

Fuente: Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, Servicio de Atención al Cliente

➤ Objetivos del cargo

Autorizar y validar el registro en el Sistema Cosmos de las tarifas y contratos establecidos por la SPRbun con los Clientes por concepto de beneficios tarifarios para Garantizar la correcta aplicación tarifaría

Supervisar la ejecución de encuestas a clientes externos para conocer la percepción por la prestación del servicio, e implementar acciones correctivas a las debilidades encontradas.

Identificar oportunidades de mejora en los procesos y formular propuestas de solución para una mayor efectividad en la prestación de los servicios.

Velar por el debido cumplimiento de las Normas Aduaneras, el Reglamento Técnico de Operación, los procedimientos establecidos, particularmente los relacionados con las órdenes para el retiro de los cargamentos, de la SPRBun.

Mantener comunicación efectiva, con los Clientes para velar por el cumplimiento de los compromisos acordados y solucionar inquietudes o necesidades presentadas.

Liderar reuniones a nivel de la Comunidad Portuaria, para informar de los cambios en los procesos, para tratar temas considerados críticos que afectan la prestación del servicio en el Puerto.

Presidir el Comité Evaluador de Servicios con el propósito de tratar aspectos de importancia formulados por el Cliente externo o interno que tienen incidencia sobre el negocio.

Conocer y aplicar las normas de seguridad industrial definidas por la empresa.

Conocer y aplicar las herramientas del sistema de gestión de calidad, para la mejora continua de los procesos.

➤ **Definición de funciones**

Monitorear el registro y realizar seguimiento a la aplicación tarifaria

Contribuir en la aplicación de las encuestas a clientes, seguimiento al resultado.

Gestionar correctamente los requerimientos de los clientes

Hacer conocer las disposiciones legales, aprobar los procedimientos relacionados y hacer seguimiento a la aplicación de los mismos.

Hacer seguimiento los compromisos adquiridos por la Sociedad Portuaria

Tabla 4. Requerimientos perfil de jefe de la Jefatura de Información y Servicio al Cliente.

REQUERIMIENTOS						
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	CONOCIMIENTOS Y FORMACIÓN	Formación		Experiencia	
			Exigido	deseable	Exigido	deseable
Profesional en Ingeniería Industrial, o Carreras Administrativas o Económicas	Mínimo (5) años de experiencia en el área comercial en Empresas de servicios de operación logística y/o comercio exterior.	Postgrado en Mercadeo, Comercio Exterior o Logística		X		X
		Operación Portuaria	X		X	
		Logística		X		X
		Legislación Aduanera	X		X	
		Comercio Exterior	X		X	
		Administración de Personal		X	X	
		Inglés		X		X

Fuente: Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, Servicio de Atención al Cliente.

Asistente de Información y Servicio al Cliente

Tabla 5. Identificación del cargo de Asistente de Información y Servicio al Cliente

IDENTIFICACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO:	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	NIVEL:	ADMINISTRATIVO
No. DE PERSONAS:	1	REPORTA A:	JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE
AREA:	GERENCIA COMERCIAL Y DE SERVICIO AL CLIENTE		

Fuente: Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, Servicio de Atención al Cliente.

➤ **Objetivos del cargo**

Registrar la información de los clientes y empresas de la comunidad portuaria, para mantener actualizada las bases de datos de la organización.

Atender los reclamos, reintegros, solicitudes y requerimientos presentados por los clientes y empresas de la comunidad portuaria, con el fin de resolver y dar trámite a las no conformidades presentadas antes, durante y después de prestar los servicios por parte de la SPRBUN S.A.

➤ **Definición de funciones**

Registrar en el sistema informático portuario los datos básicos de los clientes (importadores, exportadores, operadores portuarios, operadores de transporte multimodal, agentes marítimos, agentes de carga internacional y empresas de transporte) suministrados por medio escrito.

Recibir, atender y evaluar las solicitudes, requerimientos y reclamaciones de los clientes para gestionar respuestas oportunas y confiables

Registrar, parametrizar y mantener actualizadas las tarifas vigentes de la SPRBUN, autorizadas por la Superintendencia de Puertos y Transporte, asegurando la correcta aplicación y facturación de los servicios.

Mantener actualizada la base de datos donde se registran todos los clientes y empresas de la comunidad portuaria para suministrar datos confiables a los procesos administrativos y operativos.

Seguimiento permanente a la fecha de vencimiento de las resoluciones de operadores portuarios.

Bloquear y desbloquear clientes en los sistemas de información por vencimiento de resoluciones de Operador Portuario, cartera vencida, solicitud de las autoridades, solicitud de las áreas.

Conocer y aplicar las herramientas del sistema de gestión de calidad, para la mejora continua de los procesos.

Consolidar información para presentar informes gerenciales a la Jefatura del área relacionados con el comportamiento de solicitudes, requerimientos, reclamos, averías, faltantes, reintegros y siniestros.

Consolidar información para seguimiento al cumplimiento de acuerdos comerciales.

Atender solicitudes de requerimientos de los clientes vía telefónica, brindando respuesta oportuna y confiable.

Orientar a los clientes y usuarios acerca de los procesos operativos, tarifas, servicios y herramientas de información ofrecidos por la organización.

Acompañamiento y seguimiento de las operaciones de los clientes por tipo de carga.

Tabla 6. Requerimientos perfil del Asistente de Servicio al Cliente.

REQUERIMIENTOS						
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	CONOCIMIENTOS Y FORMACIÓN	Formación		Experiencia	
			Exigido	deseable	Exigido	deseable
Tecnólogo en Carreras Administrativas y/o Comercio Exterior	Mínimo (3) años de experiencia en áreas de servicios logísticos, operación portuaria y/o comercio exterior.	Operación Portuaria		X	X	
		Logística		X		X
		Legislación Aduanera	X		X	
		Comercio Exterior	X		X	
		Técnicas de Servicio y Atención al Cliente	X		X	
		Manejo de Herramientas ofimáticas	X		X	
		Manejo de indicadores		X	X	
		Formación en sistemas de gestión de calidad	X			X
		Ingles		X		X

Fuente: Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, Servicio de Atención al Cliente

4.1.8. Tipos de solicitudes y reclamos

Los diferentes tipos de requerimientos que pueden presentar los clientes según documentos internos de la organización son:

- **Solicitud de anular factura:** solicitud que presenta el cliente a SPRBUN para que anule facturas generadas para servicios portuarios no utilizados.
- **Solicitud de trazabilidad:** solicitud que presenta el cliente a SPRBUN para que le informe el proceso documental y operativo realizado para vehículo, carga y contenedor.
- **Solicitud de certificación:** solicitudes mediante el cual el cliente solicita a SPRBUN le certifique entre otras:
 - a) Volúmenes de carga movilizados
 - b) Reintegro ante SPRBUN- referencia
 - c) Facturación generada
 - d) Temperatura para refrigerados
- **Solicitud de documentos:** solicitud que presenta el cliente a SPRBUN para que le haga entrega de copias de documentos (EIR, averías, facturas, tarjas de carga suelta, entre otras)
- **Solicitud de conexión cosmos:** conexión a sistema COSMOS.
- **Solicitud de registro fílmico:** Solicitud que presente al cliente a SPRBUN para que le genere registro fílmico de diferentes eventos relacionados con carga, equipos y contenedores.
- **Solicitud de pago electrónico PSE:** solicitud que presenta el cliente a SPRBUN para que le asigne password para realizar pagos a través del portal.
- **Solicitud de convenio:** solicitud que presenta el cliente a SPRBUN para que se evalúe otorga de pago posterior de servicios portuarios
- **Solicitud de alivio económico:** Solicitud que presenta el cliente a SPRBUN para que se evalúe descuentos sobre servicios portuarios causados, cancelados y/o pendientes de cancelar.
- **Reclamo:** Devolución de facturas de servicios inherentes a la operación portuaria y otros.
- **Reclamo por no embargo y/o Retiro de Carga:** errores en procesos administrativos y operativos de SPRBUN por los cuales no se finalizó el embarque y/o retiro de carga y contenedores, originando costos adicionales al cliente.
- **Reclamos por Averías:** novedades presentadas a la carga, contenedores y motonaves.
- **Reclamos por Faltantes:** Novedades presentadas a la carga y contenedores.
- **Reintegro:** Solicitud mediante la cual el cliente requiere le sean devueltos valores por servicios facturados inherentes a la operación portuaria y a otros, pagados por los clientes a la SPRBUN S.A.
- **Queja:** manifestación de una mala atención, demoras en procesos etc.

Para esto, los clientes y usuarios tienen a su disposición el siguiente procedimiento “PM-ISC-0000” y los instructivos M-ISC-0007, el cual explica cómo debe ser la presentación de reclamos, reintegros, solicitudes y requerimientos, el IM-ISC-0001, en el cual se expone las condiciones para presentar los reclamos de facturas sin cancelar y el IM-ISC-0003 que explica el cómo se deben de presentar los reclamos por concepto de daños a contenedores averías y faltantes de carga, para radicar cualquier tipo de requerimientos ante el la SPRBun S.A.

4.8.9 Grupos y áreas definidas en SAC

Estos son los grupos y áreas definidos en el área de servicio al cliente, las cuales tienen relación con los requerimientos presentados por los clientes, ya que estas son las que responden a los casos presentados por estos.

Tabla 7. Grupo y áreas definidos en la jefatura de Servicio al Cliente.

GRUPO	AREAS
Gerencia general	Gerencia general
	Oficina jurídica
	Dirección de seguridad
	Gerencia administrativa
Gerencia financiera	Gerencia financiera
	Facturación
	Tesorería
	Contabilidad
Gerencia comercial y de servicio al cliente	Jefatura de información y servicio al cliente
	Centro de información y documentación cid
Gerencia de operaciones	Subgerencia de operaciones
	Departamento de almacenaje
	Coordinación de servicios terrestres
	Sector externo
Gerencia de equipos	Coordinación de grúas
Gerencia de informática	Gerencia de informática
Jefatura de servicio al cliente	Dirección de impuestos y adunas
	Servicio al cliente

Fuente: Procesos operativo Jefatura de Información y Servicio al Cliente SPRBUN S.A.

La siguiente tabla describe los tipos de casos presentados por los clientes y las áreas que intervienen en el proceso de darle la respuesta a los mismos.

Tabla 8. Tipo de casos y áreas que intervienen en la respuesta a los casos definidas en el área de Servicio al Cliente.

TIPO DE CASO	AREAS QUE INTERVIENEN
Reclamos de Factura Sin Cancelar	Servicio al cliente, CID, facturación, subgerencia de operaciones, coordinación de grúas, coordinación terrestre, almacenaje y sector externo
Solicitud de anular factura	
reclamos por averías a la carga, contenedores y motonaves	Almacenaje, Sector Externo y Subgerencia de Operaciones
Reclamo por no embargo y/o Retiro de Carga y contenedores	CID, Almacenaje, Coordinación Terrestre, Sector Externo e Informática
Solicitud Certificación	CID, Almacenaje, Coordinación Terrestre, Sector Externo e Informática
Solicitud Documentos	
Solicitud Trazabilidad	
Solicitud conexión Cosmos	Servicio al cliente e informática
Solicitud de pago electrónico PSE	
Solicitud Alivio económico	servicio al cliente y gerencia general
Solicitud convenio	servicio al cliente, gerencia financiera y gerencia general
solicitud registro fílmico	servicio al cliente, facturación y dirección de seguridad

Fuente: Procesos operativo Jefatura de Información y Servicio al Cliente SPRBUN S.A

4.2. MARCO NORMATIVO

A continuación se presenta la Normatividad en la que se fundamenta esta investigación:

4.2.1 NTC-ISO 10001. Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente.

Directrices para los códigos de conducta de las organizaciones proporciona una orientación para la planificación, el diseño, el desarrollo, la implementación, el mantenimiento y la mejora de los códigos de conducta para la satisfacción del cliente. Es decir oriente a las empresas que desean plasmar las promesas hechas a sus clientes, a través de un código de conducta.

Esta norma proporciona orientación para ayudar a una organización a determinar que las disposiciones de su código para la satisfacción del cliente cumplen las necesidades y expectativas del cliente, y que el código para la satisfacción del cliente es exacto y no induce a error. Su utilización puede.

- Fomentar las prácticas de comercio justo y la confianza del cliente en una organización.
- Mejorar el entendimiento del cliente sobre que esperar de una organización en términos de sus productos y las relaciones con los clientes, reduciendo así la probabilidad de malentendidos y quejas.
- Disminuir potencialmente la necesidad de nueva reglamentación que rija la conducta de la organización respecto a sus clientes.⁴

4.2.2 NTC-ISO 10002. Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente

Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones proporciona orientaciones para el diseño e implementación de un proceso de tratamiento de quejas eficaz y eficiente para todo tipo de actividades comerciales o no comerciales, incluyendo las relacionadas con el comercio electrónico. Está destinada a beneficiar a la organización y a sus clientes, reclamantes y otras partes interesadas.

⁴ ICONTEC, Servicio al cliente. NTC-ISO 10001, Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para los códigos de conducta de las organizaciones.

El tratamiento de las quejas a través de un proceso como esta descrito en esta Norma internacional puede incrementar la satisfacción del cliente. Alentando a la retroalimentación del cliente, incluyendo las quejas si los clientes están satisfechos, se pueden ofrecer oportunidades para conservar o incrementar la lealtad y aprobación del cliente, y mejorar la competitividad local e internacional.⁵

La implementación del proceso descrito en esta Norma Internacional puede:

- Proporciona al reclamante acceso a un proceso de tratamiento de quejas abierto y sencillo;
- Incrementar la capacidad de la organización de responder a las quejas de forma coherente, sistemática y responsable para lograr la satisfacción del reclamante y de la organización.
- Incrementar la habilidad de la organización para identificar tendencias, eliminar las causas de las quejas y mejorar las actividades de la organización.
- Ayudar a una organización a crear un acercamiento al enfoque al cliente para la resolución de las quejas y alentar al personal a mejorar sus habilidades en el trabajo con los clientes; y
- Proveer la base para la revisión y análisis continuo del proceso de tratamiento de las quejas, su resolución y los procesos de mejora realizados.

❖ **Relación con las normas ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000**

Esta Norma Internacional es compatible con las normas ISO 9001 e ISO 9004, y da apoyo a los objetivos de las mismas a través de la aplicación eficaz y eficiente del proceso de tratamiento de las quejas. Esta Norma también se puede utilizar de forma independiente.

La Norma ISO 9001 especifica requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden ser utilizados para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con propósitos contractuales. El proceso de tratamiento de las quejas descrito en esta Norma Internacional puede utilizarse como un elemento de un sistema de gestión de la calidad.

Esta Norma Internacional no está prevista para la certificación ni para fines contractuales.

La Norma ISO 9004 proporciona orientación sobre la mejora continua del desempeño. El uso de la Norma ISO 1002 puede promover la mejora del desempeño en las áreas del tratamiento de las quejas e incrementar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Esto puede también facilitar

⁵ *ICONTEC, Servicio al cliente. NTC-ISO 10002. Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones.*

la mejora continua de la calidad de los productos basándose en la retroalimentación del cliente y de otras partes interesadas.

4.2.3 NTC-ISO 1003. Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente.

Directrices para la resolución de conflictos de forma externa a las organizaciones brinda orientación a una organización para la planificación, la utilización, el mantenimiento y la mejora de un proceso eficaz y eficiente de resolución de conflictos para las quejas que no se han resuelto por la organización. La mayoría de las quejas pueden resolverse satisfactoriamente dentro de la organización sin necesidad de consumir mucho tiempo o de utilizar procedimientos tediosos.

Hay diferentes métodos para la resolución de conflictos y diferentes términos utilizados para describirlos. Estos métodos son de facilitación, de asesoría o determinativos. Cada método se puede utilizar solo o se pueden utilizar secuencialmente.⁶

Esta norma puede utilizarse para:

- Diseñar un proceso de resolución de conflictos y decidir cuándo ofrecer la resolución de conflictos al reclamante, y
- Seleccionar un proveedor de resolución de conflictos que sea capaz de cumplir con las necesidades y expectativas específicas de una organización.

Esta norma puede ayudar tanto a individuos como a organizaciones en la evaluación de la eficacia, y la equidad del proceso de resolución de conflictos de una organización. La implementación de esta norma puede:

- Proporcionar una resolución de conflictos flexible que, en comparación con los procesos que utilizan recursos judiciales, pueden ser menos caros, más fáciles y más rápidos, especialmente en conflictos transfronterizos.
- Ayudar a reforzar la satisfacción y la fidelidad del cliente.
- Mejorar la capacidad de una organización para identificar y eliminar las causas de los conflictos.

Esta norma es compatible con las normas ISO 10001 e ISO 10002. Estas tres normas pueden utilizarse independientemente o en conjunto. Cuando se utilizan juntas, las normas ISO 10001 e ISO 10002 y esta norma pueden ser parte de un marco más amplio e integrado, para incrementar la satisfacción del cliente a través

⁶ ICONTEC, Servicio al cliente. NTC-ISO 10003. Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para la resolución de conflictos de forma externa a las organizaciones

de los códigos de conducta, el tratamiento de las quejas y la resolución de conflictos.

La norma ISO 10001 contiene orientación sobre los códigos de conducta para la satisfacción del cliente de las organizaciones. Tales códigos, al exponer lo que los clientes pueden esperar de la organización y de sus productos, pueden disminuir la probabilidad de que surjan problemas y pueden eliminar las causas de las quejas y de los conflictos. Cuando las quejas y los conflictos surgen, la existencia de códigos de conducta puede ayudar a las partes a comprender las expectativas del cliente y los esfuerzos de la organización por satisfacer tales expectativas.

La norma ISO 10002 contiene orientaciones sobre el tratamiento interno de quejas relacionados con el producto. Esta norma (ISO 10003) puede utilizarse cuando las quejas no se han resuelto internamente.

4.3 MARCO DE ANTECEDENTES

- **Proyecto de grado** presentado como requisito para obtener el título de pregrado de: Ingeniería Industrial en la Universidad Tecnológica de Pereira, en la ciudad de Pereira, año 2008, autor David Eduardo Montoya Quirama, el cual tiene por título, **“DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE SATISFACCION AL CLIENTE PARA SUZUKI MOTOR DE COLOMBIA S.A. QUE AVALE EL CUMPLIMIENTO DE LA NORMA DE CERTIFICACION ISO 9001:2000”**. El sistema del actual servicio al cliente presenta muchas limitaciones en cuanto al contacto con el cliente real (cliente usuario final de motocicletas marca Suzuki.) y la generación de información e indicadores que permitan conocer realmente como se encuentra el cliente en relación a su satisfacción con el producto y los servicios ofrecidos por la compañía; esto soportado por la NO CONFORMIDAD obtenida durante la auditoría interna llevada a cabo en el mes de junio del presente año, y en la cual relaciona que “En el momento de la revisión, la empresa ha desestimado el uso de las encuestas de satisfacción del cliente y las ha remplazado por el seguimiento a la línea 018000 y el portal de internet. No existe un tratamiento dado a la satisfacción del cliente a través de otras metodologías.”

El objetivo que se planteó el autor fue Establecer un programa de ámbito nacional que permita medir la satisfacción de los clientes de Suzuki Motor de Colombia S.A. a través de indicadores de servicio, avalando el cumplimiento de la norma ISO 9001:2000, que permita observar un mejoramiento continuo.

Para el desarrollo de su investigación utilizó una metodología inductiva. Y concluyo que : las actividades llevada a cabo dentro de la compañía, realmente no esa midiendo la satisfacción de los clientes, y por la falta de documentación, seguimiento y control de estos, no avalan el cumplimiento de la norma de certificación ISO 9001:2000, generando inconformidad dentro del sistema.

Las personas integrantes de la compañía, no conocen los beneficios y las ventajas que conllevan tener a un cliente satisfecho, tanto para la compañía como para ellos mismos, mejorando directamente su calidad de vida y ambiente de trabajo. Y recomendó, la implementación del programa de satisfacción del cliente y su continuo mejoramiento que ofrezca efectividad y rentabilidad para los involucrados.⁷

- **Proyecto de investigación** presentado como requisito para obtener el título de: Administrador de Empresas en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), en la ciudad de Palmira, año 2008, autora María

⁷ MONTOKA QUIRAMA, David Eduardo: Diseño e implementación de un programa de satisfacción al cliente para Suzuki motor de Colombia S.A. QUE AVALE EL CUMPLIMIENTO DE LA NORMA DE CERTIFICACION ISO 9001:2000. Pereira 2008. Trabajo de grado (Ingeniero Industrial). Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. Disponible en el catalogo en línea de la Universidad Tecnológica de Pereira: < <http://recursosbiblioteca.utp.edu.co> >

Consuelo Barbosa González, el cual tiene por título, “**FORTALECIMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA COMPAÑÍA MULTIPROYECTOS S.A**” la cual planteo como problema de investigación. La empresa, considera al cliente como “coco o preocupación “en vez de considerarlo el amigo o socio comercial que toma la decisión de compra en un momento determinado, no se lleva un sistema de análisis de los clientes, donde se observe una relación de criterios que, debidamente aplicados, puedan dar una visión clara de la situación y permitir tomar mejores decisiones.

Para la recolección de datos la autora utilizo la encuesta a los clientes internos y externos de la organización, uno de los hallazgos más relevantes fue el definir que los clientes dicen que la empresa no supera sus expectativas, situación que es agravante para la compañía, ya que, esta tendería a desaparecer en el futuro sino fortalece su servicio al cliente.

Algunas de sus recomendaciones fueron: a) involucrar a los clientes en los procesos de desarrollo de productos, identificación de necesidades y tendencias. El asesor debe tener una cuota de propuestas nuevas a sus clientes actuales y potenciales. B) se debe realizar una capacitación a los asesores en los siguientes aspectos: conocimiento técnico del producto, servicio postventa, mercadeo del producto (competencia, comercialización y demanda), estas deben ser programadas por el departamento de gestión humana.⁸

- **Proyecto de grado** presentado como requisito para obtener el título de Administrador de Empresas en la Universidad del valle, Buenaventura 2011 presentado por Mauricio Batioja Rodríguez. Título “**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL AGENCIAMIENTO DE ADUANERO EN MALCO S.A SUCURSAL BUENAVENTURA**”. En el cual planteo como problema la inconformidad de los clientes, lo que sugiere falencias en la prestación del servicio al cliente y a pesar que la empresa posee buenas herramientas para mantener informado al cliente en línea y en tiempo real del status de sus operaciones, estas no son utilizadas de forma correcta. Su objetivo general fue “*Diseñar una propuesta de mejoramiento del servicio al cliente para el agenciamiento aduanero en MALCO S.A., sucursal buenaventura*”. Una de sus conclusiones fue que falta de sensibilización y toma d conciencia del papel que juega el cliente dentro de la organización, y por ende el nivel de calidad que se le debe ofrecer al mismo y recomendó capacitación de los empleados.⁹

⁸ BARBOSA GONZÁLEZ, María Consuelo: *Fortalecimiento del Servicio al Cliente en la compañía Multiproyectos S.A. Palmira 2008. Trabajo de grado (Administrador de Empresas). Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, y Administrativas. Disponible en el link< <http://repository.unad.edu.co/e-prints/bitstream/10597/313/1/2008-02-01P-0004.pdf> >*

⁹ Batioja Rodríguez, Mauricio: *Propuesta de mejoramiento de Servicio al Cliente para el Agenciamiento de Aduanero en MALCO S.A Sucursal Buenaventura. Buenaventura 2011. Trabajo de grado (Administrador de Empresas). Universidad del valle. Facultad de Ciencias de la Administración.*

4.4 MARCO TEÓRICO

4.4.1 Teoría general de sistemas

La **teoría de sistemas (TGS)** o **enfoque sistémico** es un esfuerzo de estudio interdisciplinario que trata de encontrar las propiedades comunes a entidades llamadas sistemas. Su puesta en marcha se atribuye al biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy, quien acuñó la denominación a mediados del siglo XX.

La Teoría General de los Sistemas (TGS), propuesta, por L. von Bertalanffy (1945) aparece como una *metateoría*, una teoría de teorías, que partiendo del muy abstracto concepto de *sistema* busca reglas de valor general, aplicables a cualquier sistema y en cualquier nivel de la realidad.

La TGS surgió debido a la necesidad de abordar científicamente la comprensión de los *sistemas concretos* que forman la realidad, generalmente complejos y únicos, resultantes de una historia particular, en lugar de *sistemas abstractos* como los que estudia la Física.

La idea de Bertalanffy surge a partir de la no existencia de conceptos y elementos que le permitieran estudiar los sistemas vivos (posteriormente se consideran a los sistemas sociales también), ya que éstos son sistemas complejos con propiedades particulares y diferentes a las de los sistemas mecánicos. Igualmente, consideró la tendencia hacia la integración de diferentes tipos de ciencias naturales, sociales e incluso exactas, con el fin de dar soluciones más integradas a los problemas presentes en los sistemas; y en oposición a la creciente especialización del conocimiento que se había dado hasta ese entonces y seguía en aumento. Bertalanffy consideró que el objeto de estudio de todas las ciencias debían ser los sistemas.¹⁰

Enfoque Sistémico Síntesis

- **Expansionismo:** Todo fenómeno hace parte de uno mayor; evalúa el desempeño del sistema en relación con el que lo contiene; no negar la constitución en partes. **Visión orientada al todo**
- **Pensamiento sistémico:** Un sistema se explica como parte de uno mayor y en términos del papel que desempeña; el interés de su utilización consiste en unir las cosas.
- **Teleología:** El principio de la relación Causa – Efecto, es necesario pero no suficiente para explicar un fenómeno

¹⁰ RAMÍREZ C, Luz Arabany, "Teoría de Sistemas". [en línea]. <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060001/Material_extra/Teor%C3%ADa%20de%20Sistemas.pdf>

- **Probabilismo:** Estudio del comportamiento orientado al logro de objetivos, relación entre variables y fuerzas recíprocas, considera el todo como diferente de sus partes.¹¹

4.4.2 Kaizen

La gestión de calidad total consiste en la aplicación de métodos cuantitativos y recursos humanos para mejorar el material y los servicios suministrados a una organización, los procesos dentro de la organización, y la respuesta a las necesidades del consumidor en el presente y en el futuro. La gestión de calidad total integra los métodos de administración fundamentales con los esfuerzos de perfeccionamiento existentes y los recursos técnicos en un enfoque corregido, orientado al mejoramiento continuo.

Orientación hacia el proceso, antes que simplemente orientación al resultado. Al estar orientados hacia el proceso, podemos influir sobre el resultado en una etapa preliminar. La orientación hacia el proceso exige que nos replanteemos por qué las cosas se hacen de determinada manera. Al mejorar la calidad del proceso se mejora la calidad del resultado.

Los caminos por los cuales podemos realizar la mejora continua son varios pero el principal es el Control Total de Calidad. La primera y más importante preocupación debe estar centrada en la calidad de las personas. Una empresa que crea calidad en su personal está a medio camino de producir artículos de alta calidad. Construir la calidad en las personas significa ayudarlas a llegar a ser conscientes de Kaizen. En el entorno del trabajo abundan los problemas de los más diversos tipos y naturaleza, debiendo ayudarse a la gente a identificar estos problemas, para lo cual es menester entrenar al personal en el uso de los diversos tipos de herramientas destinados tanto a la resolución de problemas como a la toma de decisiones.¹²

4.4.3 La calidad del servicio a la conquista del cliente

Jacques Horovitz, dice que el Servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. El *servicio* es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. Claro que una sonrisa nunca está de más.

¹¹ RAMÍREZ C, Luz Arabany, "Teoría de Sistemas". [en línea].

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060001/Material_extra/Teor%C3%ADa%20de%20Sistemas.pdf>

¹² Kaizen [en línea] :www.crearmas.com/udocumentos/KAIZEN.pdf

El Cliente es el Rey, insistiremos bastante: no hay empresa sin cliente. Aun a riesgo de derribar una puerta abierta, se recordara este dato evidente, el que a menudo es olvidado. Todo es para el cliente y gira en torno a él.

El cliente es pues, el punto de partida de una estrategia de servicio. El objetivo de una buena estrategia de servicio *debe* consistir en mantener a los actuales clientes y atraer los clientes potenciales. Es, pues, fundamental conocer y seguir de cerca sus necesidades. Todas las empresas que se olvidan de este principio elemental están condenadas a desaparecer en un plazo más o menos corto.

Según Horovitz, para conocer la verdadera satisfacción del cliente, hay que pedirle su opinión y hacerlo de forma que tenga sentido para él, también se puede medir la calidad del servicio prestado por la cantidad de reclamos que presenten los cliente.¹³

4.4.4 Marketing de servicios

Valerie A. Zeithaml y Mary Jo Bitner, en su libro **MARKETING DE SERVICIOS**, las autoras plantean un Enfoque de Integración del Cliente a la Empresa, expresan que: la *Solicitud de reclamaciones o quejas*; es una forma de investigación ya que por medio de estas las empresas recolectan y documentan las reclamaciones de los clientes y después emplean dicha información con el propósito de identificar a los clientes insatisfechos, de corregir los problemas individuales cuando es posible y de reconocer los puntos donde el servicio falla regularmente. Investigar las reclamaciones constituye uno de los tipos de investigación más sencillos que una empresa puede llevar a cabo; para muchas compañías las reclamaciones de los clientes son el único contacto que tienen con sus usuarios.

Para que esta técnica sea eficaz es necesario registrar rigurosamente el número y el tipo de reclamaciones que se reciben a través de diversos canales, y después trabajar para eliminar las más frecuentes. Las empresas deben de resolver tanto los problemas individuales de los clientes como buscar los patrones generales que les permita eliminar los puntos de falla. La empresa debe construir un depositario para esta información y reportar los resultados con cierta frecuencia, quizá semanal o mensualmente.

¿Qué esperan los clientes cuando reclaman? Por lo general, cuando los clientes se toman el tiempo y el esfuerzo de reclamar, sus expectativas son altas. Esperan que la ayuda se les preste con rapidez. Esperan ser recompensados por el perjuicio y los inconvenientes sufridos. Además de esperar que se les trate

¹³ HOROVITZ, Jacques, L a Calidad del Servicio. A la conquista del cliente. Mc GRAW – HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA S.A 1991.

correctamente durante el proceso. Específicamente, los clientes quieren que sus reclamaciones se manejen con equidad y justicia.¹⁴

¹⁴ Valerie A. Zeithaml y Mary Jo Bitner: **Marketing de Servicios**, U.S.A. McGraw-Hill/Interamericana Editores, A.A. de C.V., 2002

4.5. MARCO CONCEPTUAL

Los conceptos son construcciones o imágenes mentales, por medio de las cuales comprendemos las experiencias que surgen de la interacción con nuestro entorno. Y para comprender mejor esta investigación se presentan a continuación los siguientes conceptos:

4.5.1 ¿Qué es servicio al cliente?

El servicio al cliente es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básico de la empresa.

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo.

Características del servicio al cliente

- El servicio al cliente es un intangible. Es eminentemente perceptivo, así tenga algunos elementos objetivos.
- Es perecedero. Se produce y consume instantáneamente
- Es integral. En la producción del servicio es responsable toda la organización, por ello, todos los colaboradores de la empresa son parte fundamental en la calidad del ciclo del servicio, que genera la satisfacción o insatisfacción de los clientes.¹⁵

4.5.2 Calidad: Condición en que un producto cumple con las características inherentes y las atribuidas por la información que se suministre sobre él.

4.5.3 Auditoria del servicio. La auditoría del servicio es uno de los elementos fundamentales en un programa de servicio al cliente. Un componente de las estrategias de competitividad de una empresa.

La auditoría del servicio es el conjunto de estrategias que una empresa diseña para escuchar en forma metódica y sistemática, la evaluación que el cliente hace de la calidad y los niveles de satisfacción, con el servicio que recibe, dentro de los estándares de excelencia previamente acordados o definidos.

¹⁵ BARBOSA GONZÁLEZ, María Consuelo: *Fortalecimiento del Servicio al Cliente en la compañía Multiproyectos S.A. Palmira 2008. Trabajo de grado (Administrador de Empresas). Universidad Nacional Abierta y a Distancia.*

4.5.4 Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

4.5.5 Estrategia: es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

4.5.6 Reclamante: Persona, Organización, o su representante, que expresa una queja.¹⁶

4.5.7 Queja: Expresión de insatisfacción hecha en una organización, con respecto a sus productos, o al propio proceso de tratamiento de quejas, donde se espera una respuesta o una resolución explícita o implícita.¹⁷

4.5.8 Cliente: Organización o persona que recibe un producto o servicio.

- Es la persona más importante en cualquier negocio.
- No depende de nosotros; nosotros dependemos de él.
- No interrumpe nuestro trabajo; es el propósito del mismo.

4.5.9 Satisfacción del Cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido los requisitos.¹⁸

4.5.10 Clientes Satisfechos: Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas. Si se quiere elevar el nivel de satisfacción de estos clientes se debe planificar e implementar servicios especiales que puedan ser percibidos por ellos como un plus que no esperaban recibir.

4.5.11 Clientes Insatisfechos: Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y/o el servicio, por debajo de sus expectativas. Si se quiere recuperar la confianza de éstos clientes, se necesita hacer una investigación profunda de las causas que generaron su insatisfacción para luego realizar las correcciones que sean necesarias.

4.5.12 Organización: Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.¹⁹

¹⁶ ICONTEC, Servicio al cliente. NTC-ISO 10001, Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para los códigos de conducta de las organizaciones. pág. 2.

¹⁷ Ibid., Pág. 2.

¹⁸ Ibid., Pág. 2.

¹⁹ Ibid., pág. 3.

4.5.13 Reclamo: Se define como reclamo al planteamiento de cualquier anomalía, que afecte a alguna persona o empresa, que sea presentado por escrito por el reclamante.

4.5.14 Avería: Daño que padecen las mercaderías o géneros.

4.5.15 Factura: Documento emitido por Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A, en el cual se liquida cobro por servicios, en este documento se detalla: Comprador, usuario, dirección, nombre, código del servicio liquidado, tarifa aplicada, tasa de cambio, fecha elaboración de la factura y fecha de vencimiento.²⁰

4.5.16 Sistema administración de clientes (SAC): Sistema de administración de clientes, que permite manejar y gestionar en una forma más efectiva las relaciones comerciales y de servicio con los clientes de la SPRBun S.A.²¹

4.5.17 Caso: Corresponde a todos los reclamos, reintegros, solicitudes, y requerimientos presentados por los clientes de SPRBun, radicados en el sistema SAC, módulo de casos.²²

²⁰ instructivo IM-ISC-0001- reclamos de facturas sin cancelar, pag 1.

²¹ Procesos operativo jefatura de información y servicio al cliente SPRBUN S.A., Pág. 55

²² Ibid., pag 55

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio se realiza en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, utilizando principalmente, una investigación de tipo descriptiva, identificando formas de conductas, actitudes, costumbres de las personas involucradas dentro del proceso de servicio al cliente de la SPRBUN S.A., determinando con esto de dónde se deriva el problema presentado en el proceso de servicio al cliente.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Los dos métodos de investigación a utilizar son:

- **Investigación Documental:** ya que la obtención de los datos proviene de la recopilación de material existente en forma de documentos proporcionados por la SPRBUN S.A., y otras fuentes. Además las ciencias administrativas, ciencias de la educación y ciencias políticas usan preferentemente la investigación documental.
- **Investigación de Campo:** Ya que la recolección de los datos se hará directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna. Y esta se enmarca dentro de un espacio o ambiente determinado, en donde la observación de un fenómeno es el objetivo.

5.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de la información se utilizaron fuentes primarias y secundarias.

Fuentes primarias: por medio de la observación del desarrollo de servicio al cliente y la realización de reuniones al personal encargado del servicio al cliente de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A, y con los representantes de las áreas encargadas de responder los reclamos de los clientes.

Fuentes secundarias: apoyados en los documentos, registros e informes internos de la SPRBun S.A, los cuales contienen información acerca del registro de los clientes, procedimientos de mejoras del área, guía del proceso de servicio al cliente, informes de las auditorías internas y externas.

5.4 POBLACIÓN

Debido a que con el presente trabajo se pretende hacer una propuesta de mejoramiento en el proceso de Servicio al Cliente en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., se va a tomar como base para este estudio a todo el personal de la Jefatura de Información y Servicio al Cliente conformado por 6 asistentes y 1 jefe y al personal responsable de las áreas a donde se direccionan los reclamos de los clientes como son, Jefe de Almacenaje, Subgerente de Operaciones, Jefe de Servicios Terrestres, Director de Seguridad, Coordinador de Sector Externo, las Jefes de Tesorería y de Contabilidad y la Gerente Financiera.

6. ANÁLISIS DEL PROCESO ACTUAL DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A

En este numeral se detallara inicialmente, lo que la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura ha determinado en el Procedimiento de Servicio de Atención al Cliente, seguido se procederá a hacer un análisis del proceso actual del SAC.

Para la realización del diagnóstico de la situación actual del proceso del Servicio de Atención al cliente, la investigadora utilizó información de la base de datos del área, información de las auditorías internas y externas realizadas en enero y febrero de 2013 y de las jornadas de trabajo que se organizaron con las áreas para dar solución a la no conformidad encontrada en la auditoria externa de seguimiento.

6.1 PROCEDIMIENTO DE SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A, tiene definido un procedimiento para el Servicio de Atención al Cliente, el cual tiene las siguientes etapas.

Objetivo

Atender los reclamos, reintegros, solicitudes y requerimientos presentados por los clientes y empresas de la comunidad portuaria, con el fin de resolver y dar trámite a las no conformidades presentadas antes, durante y después de prestar los servicios por parte de la SPRBUN S.A.

Alcance

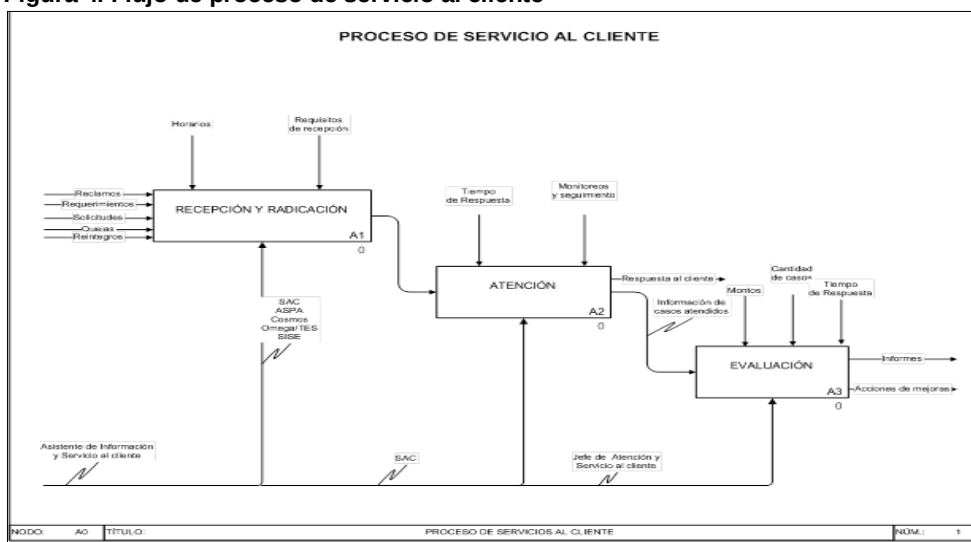
Este procedimiento aplica a los reclamos, reintegros, solicitudes y requerimientos presentados por los clientes y empresas de la comunidad portuaria, en la oficina principal y en las oficinas regionales.

Figura 3. Etapas del proceso de Servicio de Atención al Cliente.



Fuente. Elaboración propia

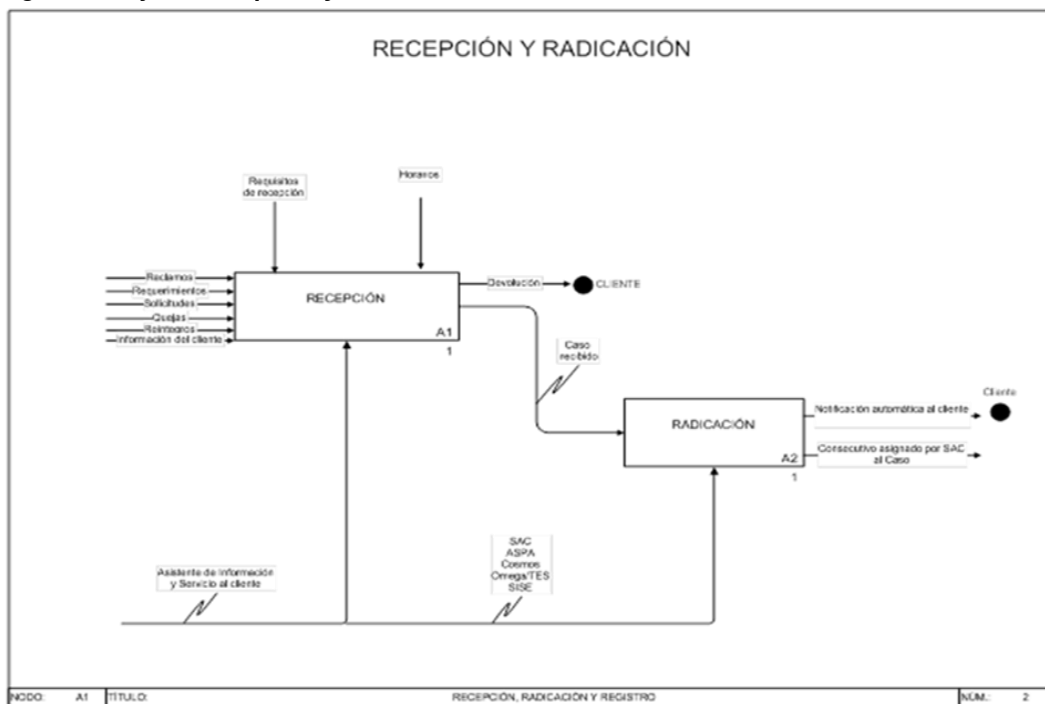
Figura 4. Flujo de proceso de servicio al cliente



Fuente: Procedimiento de Servicio de Atención al Cliente, Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

6.1.1 Recepción y radicación

Figura 5. Flujo de recepción y radicación



Fuente: Procedimiento de Servicio de Atención al Cliente, Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

- **Requisitos de recepción**

Según el procedimiento. El Asistente de Información y Servicio al Cliente recibe del cliente dentro de los horarios (8:00 am a 12:00 pm) definidos y previo cumplimiento de los requisitos, reclamos, reintegros, solicitudes y requerimientos. Cuando los reclamos, reintegros, solicitudes y requerimientos no cumplan con las especificaciones definidas en el instructivo de presentación de reclamos, reintegros, solicitudes y requerimientos a SPRBUN, código IM-ISC-0007, el Asistente de Información y Servicio al Cliente diligenciará el registro RSC-ISC-0007 en el cual indica la causal de devolución y entrega al cliente firmado por las partes.

- **Radicación**

Según el procedimiento. El Asistente de Información y Servicio al Cliente radica en el Sistema Administración de Clientes SAC, (Módulo Casos), el cual, notifica automáticamente (buzón de mensajes) al cliente:

- Consecutivo o número de caso (para proceso de seguimiento y tramite)
- Tipo de Caso
- Tiempo de Respuesta

6.1.2 Atención de casos

ATENCIÓN A CASOS

```
graph LR
    CR[Caso Radicado] --> D[DIRECCIONAMIENTO A1 2]
    TC[Tipo de caso] --> D
    TR[Tiempo de Respuesta] --> D
    S[Selectividad] --> D
    D -- "Caso dirigidos" --> TS[TRAMITE Y SEGUIMIENTO A CASOS A2 2]
    CI[Caso a atender internamente] --> TS
    GA[Gestión de las áreas] --> TS
    TS -- "Dueños de procesos" --> CC[CIERRE DE CASOS A3 2]
    D -- "Caso dirigidos" --> CC
    CC -- "Respuesta al Cliente" --> A[Aceptada]
    CC -- "Respuesta al Cliente" --> NA[No aceptada]
    CC --> D
```

NODO: A2 | TÍTULO: ATENCIÓN A CASOS | NUM.: 3

- **Direccionamiento**

El Asistente de Información y Servicio al Cliente crea solicitud del caso vía SAC y direcciona al área responsable conforme a los tiempos definidos a las áreas para presentar la respuesta según el tipo de caso.

El Asistente de Información y Servicio al Cliente, diariamente realiza seguimiento a la respuesta de cada uno de los casos enviados a las áreas, de existir respuesta, procede conforme al tipo de caso.

El Asistente de Información y Servicio al Cliente, quincenalmente genera reporte de los casos enviados a las diferentes áreas y pendientes de respuesta, conforme a los tiempos definidos por tipo de caso o tiempo de respuesta que tiene el área para atender dicho requerimiento, teniendo en cuenta:

- Para el caso de la Gerencia Administrativa el tiempo indicado es para aquellos casos que se le entregan para proceso con el Seguro.
- El tiempo para respuesta que se le otorga a las áreas, empieza a contar desde el momento en el cual el caso es asignado a través de SAC.

Nota: Es importante que las áreas respondan en SAC solo y nada más cuando la respuesta corresponde a lo solicitado por el cliente.

- **Cierre de casos**

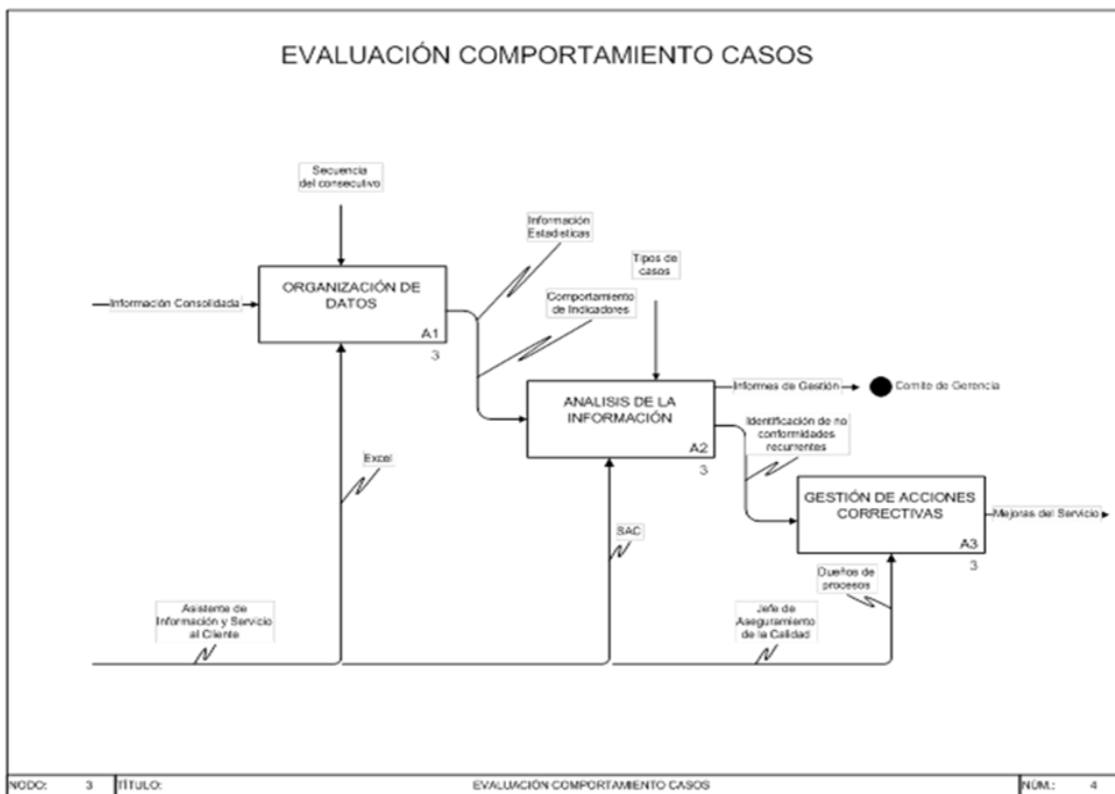
El Asistente de Información y Servicio al Cliente, recibe del área que atendió el caso, la respuesta a través de SAC, módulo de casos y sus conclusiones, cuando diere lugar envía los soportes documentales para dar respuesta al cliente, de acuerdo a los instructivos vinculados.

Una vez finalizado el proceso de análisis y evaluación del caso, presentado por el área que lo atendió, el Asistente de Información y Servicio al Cliente, oficia al cliente y procede a cerrar el caso en SAC, módulo de casos.

El Asistente de Información y Servicio al cliente debe retroalimentar al área encargada que atendió el caso, sobre la reclamación en los casos de averías, faltantes y siniestros.

6.1.3 Evaluación Comportamiento Casos

Figura 7. Flujo de evaluación de comportamiento de casos



Fuente: Procedimiento de Servicio de Atención al Cliente, Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

- **Organización de datos**

Según el procedimiento de mejora de Servicio al Cliente de la SPRBun S.A. Los primeros 5 días de cada mes el Asistente de Información y Servicio al Cliente, toma la información consolidada del total de casos atendidos en el mes, teniendo en cuenta el último consecutivo del caso del mes anterior y procede a:

- Organizar información
- Identificar recurrencia por motivo de caso
- Identificar número de reclamos y valor de la facturación anulada
- Identificar número y valor de reintegros tramitados
- Identificar número de reclamos por averías y faltantes
- Identificar número de solicitudes recibidas y atendidas
- Segmentarla por tipo de caso

De acuerdo a la información anterior se identifican las causales de los diferentes casos y áreas que los generan, con el fin de generar informe al comportamiento de indicadores e información estadística.

- **Análisis de la información**

Con el comportamiento e información estadística de los casos el Asistente de Información y Servicio al Cliente identifica las no conformidades recurrentes e informa a las áreas para que tomen las acciones del caso.

- **Gestión de acciones correctivas**

El Jefe de Información y Servicio al Cliente coordina las actividades para eliminar las causas de las reclamaciones recurrentes en SPRBUN S.A., mediante la definición y seguimiento de acciones correctivas asignadas a las diferentes áreas en la Organización.

6.2 TRABAJO DE CAMPO Y RESULTADOS

❖ Objetivos del trabajo de campo

Elaborar un análisis inicial en el área de Servicio al Cliente de la SPRBun S.A, orientado a caracterizar sus procesos actuales.

- ✓ Establecer claramente la función de la Jefatura de Atención y Servicio al cliente en cuanto al seguimiento.
- ✓ Realizar el análisis detallado sobre el actual esquema de direccionamiento de los reclamos a las diferentes áreas.

Desarrollar estrategias para que el área de Servicio al Cliente trabaje de manera sinérgica con los demás procesos de la SPRBun S.A., con el fin de identificar las causas de los problemas que generan reclamaciones.

- ✓ Determinar las causas que generan las inconformidades de los clientes.

Proponer una metodología de gestión para que las reclamaciones se conviertan en oportunidades para el desarrollo de la mejora continua.

❖ Metodología del trabajo de campo

Las áreas encargadas de responder las reclamaciones, la Jefatura de Servicio al Cliente, Aseguramiento de la Calidad, integrantes del equipo de auditores internos y la autora de este trabajo de investigación, desarrollaron jornadas de trabajo planificadas con el objetivo de recabar información, que permita determinar las causas que generaron la no conformidad y obtener información para el desarrollo del objetivo general del presente trabajo de investigación, de acuerdo con siguiente cronograma:

Tabla 9. Cronograma de reuniones

CRONOGRAMA DE REUNIONES		
AREA	FECHA	HORARIO
ENVÍO DE INFORMACION A LAS ÁREAS	15-feb	
COORDINACION DEL CID	19-feb	08:00 - 10:00
JEFATURA DE ALMACENAJE	19-feb	10:00 - 12:00
JEFATURA DE SERVICIOS TERRESTRES	20-feb	08:00 - 10:00
SUBGERENCIA DE OPERACIONES	20-feb	10:00 - 12:00
TESORERIA	20-feb	14:00-16:00
CONTABILIDAD		
DIRECCIÓN SEGURIDAD	21-feb	07:00 - 10:00
COORDINACION DE SECTOR EXTERNO		
JEFATURA DE SERVICIO AL CLIENTE	22-feb	08:00 - 10:00
GERENCICA DE EQUIPOS PORTUARIOS	22-feb	10:00-12:00
PRESENTACIÓN GENERAL DEL PLAN DE ACCION	27-feb	10:00-12:00

Fuente: elaboración conjunta con el Jefe de Servicio al Cliente, el jefe y asistente del área de Calidad.

Durante las reuniones de trabajo se presentaron los resultados de las estadísticas de control y se analizaron los casos considerados crítico por su demora en el tiempo de respuesta, así como las estadísticas de recurrencia en casos por cada área.

6.2.1 Análisis de causas por áreas

❖ **Coordinación Centro de Información y Documentación (CID)**

En la jornada de trabajo con el Coordinador del Centro de Información y Documentación (CID), se pudo determinar, que en lo referente a la gestión de reclamos como proceso transversal de la organización, el área del CID presenta incumplimientos en los tiempos de respuesta definidos e ineficacia en las acciones tomadas; en la reunión el área presenta el siguiente análisis de la problemática:

Análisis tiempo de respuesta

En el análisis del tiempo de respuesta se pudo determinar que en esta área, no se cuenta con herramientas de control que permitan hacer seguimiento a los casos SAC, con el fin de medir recurrencia y tiempo de respuesta.

Análisis de la recurrencia

En este punto se analizaron las causas de los tipos de reclamos más presentados por los clientes como los son: error nombre del cliente y operador portuario terrestre

- **Error nombre del cliente:**

Se presenta cuando el Auxiliar de documentación y Registro toma el primer nombre que aparece en el sistema ASPA 21 y no confronta con el conocimiento de embarque y el número del NIT.

El análisis de los datos que incluye tanto reclamos como errores internos totaliza 128 en el año 2012; de un total 209.880 lo cual indica que el origen de la proporción de errores radica en la necesidad de registrar manualmente la información.

- **Operador Portuario Terrestre:**

Se presenta porque el sistema informático Cosmos para contenedores CTCS tiene por defecto en el campo de Operador Portuario el código de TECSA para la atención de solicitudes para retiro de carga vía terrestres (FOT). Dado que CIAMSA realiza un proceso logístico al interior del Terminal donde ingresan contenedores vacíos los embalan y son devueltos llenos, al realizarse la operación por Integra si no se ingresa a la orden FOT y se actualiza que el Operador Portuario sea CIAMSA, se presenta una reclamación por error de facturación en el uso de Instalaciones al Operador Portuario Terrestre.

❖ Jefatura de Almacenaje

En la jornada de trabajo con la Jefe de Almacenaje, se pudo determinar referente a la gestión de reclamos como proceso transversal de la organización, que esta área presenta incumplimientos en los tiempos de respuesta definidos e ineficacia en las acciones tomadas; en la reunión con el área esta presento un análisis de la problemática.

Análisis tiempo de respuestas

- En los casos, cuando hay dos o más Operadores Portuarios se generan problemas porque hay que distribuir la facturación de servicios acorde con los Operadores Portuarios que atendieron la motonave.
- Se identificó que las Asistentes de servicio al Cliente no envían la totalidad de soportes de los casos, esto genera reprocesos que dilatan el tiempo de respuesta.
- Al contratista Zelsa que apoya el servicio de recepción, almacenamiento y entrega de vehículos, no se le hace seguimiento con los parámetros de tiempo que se le exigen al área de Almacenaje.
- El ciclo de respuesta de un reclamo que implique devolución de dinero al cliente, requiere la identificación de responsabilidades para ejercer el recobro; el área financiera exige la presentación de la radicación de una carta de justificación para ejercer recobros a Zelsa; la radicación de esta carta demora los tiempos de respuesta.
- Una vez definida la responsabilidad en averías de vehículos el cliente presenta una factura global por la totalidad del reclamo, ante lo cual Almacenaje solicita la disgregación de los costos con el fin de verificar los montos exigidos contra los daños registrados, esta operación consume tiempo y demora el cierre de la SAC.
- Si bien el área de almacenaje controla el tiempo de respuesta y hace gestión sobre la recurrencia los formatos utilizados para tal fin no están vinculados en el en el Sistema de Gestión de la Calidad.

❖ Servicios Terrestres

En la jornada de trabajo con el Jefe de Servicios Terrestres, se pudo determinar referente a la gestión de reclamos como proceso transversal de la organización, que el área presenta incumplimientos en los tiempos de respuesta definidos e ineficacia en las acciones tomadas; como parte de la solución en la reunión con el área esta presentó un análisis de la problemática.

La meta establecida por esta, es asegurar la gestión eficaz de reclamos, quejas y solicitudes, con el fin de cumplir los tiempos de respuesta y reducir la recurrencia en los casos de solicitudes de reimpresión tiquetes de básculas y reclamos de facturas sin cancelar.

Análisis tiempo de respuestas

En la reunión con el Jefe de Servicios Terrestres se pudo determinar:

- El monitoreo de los casos asignados a través del aplicativo SAC a la Coordinación de Servicios Terrestres, se realiza a discrecionalidad y disponibilidad del Coordinador de Turno, ya que Las prioridades operativas prevalecen frente a la atención de los casos SAC.
- Para dar respuesta a los casos SAC, el Coordinador de Servicios Terrestres de turno se asigna el caso SAC, y quien monitorea es responsable de atender el caso, es decir, el seguimiento no incluye el cumplimiento de los tiempos establecidos como meta.
- Además se evidenció que en algunos casos, no se utiliza el aplicativo SAC como canal formal de respuesta, ya que Cada Coordinador utiliza su propio medio de respuesta, como: correos y memorandos, lo que afecta las estadísticas que lleva el área del Servicio al Cliente.

❖ Subgerencia de Operaciones

La Subgerencia de Operaciones, referente a la gestión de reclamos como proceso transversal de la organización, presenta incumplimientos en los tiempos de respuesta definidos e ineficacia en las acciones tomadas; como parte de la solución el área presenta el análisis de la problemática.

El objetivo de esta área, es formalizar controles en el área que aseguren una gestión eficaz y permanente de los reclamos, quejas y solicitudes.

Análisis tiempo de respuesta

En este punto se analizaron casos puntuales, en los que se consideró como crítico el tiempo de respuesta. Se debe tener en cuenta que los tiempos de respuesta establecidos para esta área son:

Tabla 10. Tipo de requerimiento y metas (días) del área de subgerencia de operaciones.

Tipo de Requerimiento	Meta (días)
Reclamo Factura sin cancelar	3
Solicitud	5
Queja	3

Fuente: Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, área de Servicio al Cliente

- El caso 35947 consiste en una **solicitud** de anulación del facturas por uso a instalaciones a la carga y operador portuario marítimo, por un BI que no descargo de la motonave y se incluyó en la facturación. Este caso se direcciono simultáneamente a las áreas del CID, Terrestres y Subgerencia de Operaciones; Servicios terrestres lidero el caso sin embargo en la subgerencia de operaciones estaba la respuesta. Aparecen 19 días de demora por parte de la Subgerencia de Operaciones, ya que no hubo gestión por parte de esta área, por considerar que Terrestre estaba encargado de dar respuesta, lo cual demuestra que la asignación múltiple dispersa la responsabilidad de la respuesta.
- El caso 35962 consiste en **solicitud de anulación de facturas** por servicio de grúas pórtico en el embarque de 3 contenedores autorizados por la Subgerencia e Operaciones. La demora de 19 días se da, porque la revisión del aplicativo se realizaba cada semana y no diariamente ya que no era considerado un tema prioritario; la primera respuesta fue a los 8 días para solicitar más información.

Control de seguimiento a tiempos de respuestas

En cuanto al control de seguimiento de los tiempos de respuestas a los casos SAC, asignados a esta área, se concluyó que:

- Los Supervisores que son quienes conocen la operación no participan en la gestión de reclamaciones; esta gestión esta delegada básicamente a los subgerentes quienes no cuentan con el tiempo suficiente para cumplir las metas exigidas. Y el rango del cargo dificulta el cuestionamiento y hace que el problema se mantenga en el tiempo.
- Se identificó que las Asistentes de servicio al Cliente no envían la totalidad de soportes de los casos, esto genera reprocesos que dilatan el tiempo de respuesta.
- No se cuenta con herramientas de control que permitan hacer seguimiento a los casos SAC, con el fin de medir recurrencia y tiempo de respuesta.

Análisis de recurrencia

La estadística de recurrencia apuntan a anulación de facturas por servicios de uso de Instalaciones a Operador Portuario (Pilotos y Remolcadores), el análisis y el plan de acción están documentados en la acción correctiva SUG-006. Ver anexo A

❖ Tesorería

Esta jornada de trabajo se realizó junto con la jefe de Contabilidad, en compañía de la Gerente Financiera lo cual demuestra el compromiso en la búsqueda de soluciones que ayuden a mejorar de forma integral el proceso de servicio al cliente como parte importante del funcionamiento de la organización.

Análisis tiempo de respuesta

En cuanto al análisis del tiempo de respuesta se pudo determinar que:

- Si bien se realiza la gestión de respuesta no se está utilizando el canal formal (SAC) por lo tanto no se registran las fechas reales de cierre.
- El proceso de pagos se realiza los días jueves de cada semana e incluyen los reintegros de casos SAC, de tal forma que los controles deben ajustarse a esta mecánica, los atrasos en tiempo de respuesta se presenta por registro extemporáneo en el aplicativo.
- Algunos casos SAC se entregan con documentos soportes incompletos (sin cuenta bancaria, no está creado en el sistema, cuenta errada, tipo de cuenta invalida) que obligan a reproceso que alargan el tiempo de respuesta.

Control de seguimiento a tiempos de respuestas

No se cuenta con herramientas de control que permitan hacer seguimiento a los casos SAC, con el fin de medir recurrencia y tiempo de respuesta.

❖ Contabilidad

Como se mencionó anteriormente la jornada de trabajo con el área de Contabilidad, se realizó junto con la del área de Tesorería en compañía de la Gerente Financiera.

Análisis tiempo de respuesta

- Si bien se realiza la gestión de respuesta no se está utilizando el canal formal (SAC) por lo tanto no se registran las fechas reales de cierre.

- Los SAC son asignados en el sistema pero los soportes se radican en fecha posterior a la asignada, por tanto la gestión no corresponde a la estadística que lleva el área de Servicio al Cliente.
- Los casos SAC referidos a indemnizaciones, alivio económico, exoneración y demás autorizaciones de la Gerencia General se asignan sin la respectiva firma de la gerencia, lo cual dilata el tiempo registrado en el sistema.
- Algunos casos SAC se entregan con documentos soportes incompletos (sin cuenta bancaria, no está creado en el sistema, cuenta errada, tipo de cuenta invalida) que obligan a reproceso que alargan el tiempo de respuesta.

Es importante mencionar que la Gerente Financiera expresa que en los casos de Reintegro donde la meta establecida de respuesta es de 1 día, esta meta no considera los procesos internos del área lo cual hace imposible el cumplimiento

Control de seguimiento a tiempos de respuestas

No se cuenta con herramientas de control que permitan hacer seguimiento a los casos SAC, con el fin de medir recurrencia y tiempo de respuesta.

❖ Dirección Seguridad

La Dirección Seguridad, referente a la gestión de reclamos como proceso transversal de la organización, presenta incumplimientos en los tiempos de respuesta definidos e ineficacia en las acciones tomadas; como parte de la solución el área presenta en este informe el análisis de la problemática:

- El comportamiento de reclamos año 2012:

Tiempo de respuesta días Direccion de Seguridad año 2012

Tabla 11. Tipo de requerimiento y metas (días) del área de Dirección de Seguridad

Tipo de Requerimiento	Meta	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Reclamo por Avería-Faltantes o Sinistros	20	5	24	23	23	23	45	45	37	34	37	29	35
Solicitud	20	8	13	19	25	15	17	31	24	24	24	20	28

Fuente: Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, área de Servicio al Cliente

Este comportamiento demuestra incumplimiento en los tiempos de respuesta, sin embargo el objetivo es formalizar controles en el área que aseguren una gestión eficaz y permanente de los reclamos, quejas y solicitudes.

Análisis tiempo de respuesta

En los casos en donde se hace solicitud de registro fílmico de contenedores no se especifica rangos de horas y fechas en donde se solicita la investigación de cada caso, por lo tanto debe hacerse la revisión durante todo el tiempo de permanencia de la unidad en el Terminal, lo cual genera desperdicio de recursos y alarga el tiempo de respuesta.

El análisis del proceso determino que en su gran mayoría las reclamaciones y solicitudes están relacionadas con pérdidas de mercancía, lo cual exige investigación y registros fílmicos que a su vez requieren asignación de responsabilidades a los contratistas del dispositivo de seguridad y del sistema integrado de seguridad electrónica; teniendo en cuenta que el promedio de tiempo para la obtención de un registro fílmico es de 21 días; la meta definida de tiempo de respuesta es de 20 días lo cual implica que es insuficiente para el cumplimiento de la mayoría de las investigaciones.

Control de seguimiento a tiempos de respuestas

No se cuenta con herramientas de control que permitan hacer seguimiento a los casos SAC, con el fin de medir recurrencia y tiempo de respuesta.

❖ Sector Externo

En la jornada de trabajo con el coordinador de sector externo la cual se realizó, junto con los representantes de la dirección de seguridad se concluyó que esta área, en la mayoría de los casos está dentro de los tiempos de respuestas y si le dan la importancia a los casos SAC que se le direccionan.

Control de Seguimiento a Tiempos de Respuestas

Si bien el área de sector externo controla el tiempo de respuesta y hace gestión sobre la recurrencia los formatos utilizados para tal fin no están vinculados en el en el SGC.

❖ Equipos Portuarios

En la reunión con el representante de la Gerencia de Equipos Portuarios se obtuvieron los siguientes análisis.

Análisis tiempo de respuesta

El área de Equipos Portuarios no revisa los casos SAC diariamente, y cuando ingresa a revisarlo o tienen un día para dar respuesta o se les venció el plazo; por las múltiples ocupaciones no se hace esta revisión.

Análisis de la recurrencia

Para los casos recurrentes de Serteport referente cobro de tiempos no operaciones, se realizó reunión con la Gerencia de Operaciones, Servicio al Cliente y Serteport y no se establecieron los compromisos.

Control de Seguimiento a Tiempos de Respuestas

No se realiza seguimiento los casos SAC, en cuanto al tiempo de respuesta y casos recurrentes.

❖ Jefatura de Información y Servicio al Cliente

Se hicieron varias jornadas de trabajo con el jefe del área del SAC y su equipo de trabajo. En las cuales inicialmente se define un plan de acción, enfocado a coordinar las actividades para analizar las causas que generaron la no conformidad mayor encontrada en la auditoria externa y evaluar propuestas para mejorar el proceso de forma integral.

Tabla 12. Actividades y responsable plan, área del SAC.

ACTIVIDADES	Responsable Ejecución
Realizar un diagnóstico actualizado por área, de los tiempos de respuesta causados en el año 2012 por requerimientos presentados por los clientes. De igual manera identificar los casos críticos y establecer con cada área planes de acción para mejorar los tiempos de respuesta	Uriel Segura Kelly Villa
Realizar reunión con los jefes de las aéreas según los resultados del diagnóstico para mostrar comportamiento de tiempos y establecer con cada uno de ellos el plan de acción para mejorar los tiempos de respuesta.	Uriel Segura Kelly Villa

Fuente. Elaboración conjunta con Jefe y Asistente del área del SAC y Jefe y Asistente del área de Calidad.

Como resultado de la primera actividad, se realiza una base de datos donde se exponen todos los casos SAC, por áreas, y se especifica, su fecha radicación, el ID del cliente, tipo caso, y las fechas de asignación, plazo, respuesta y la fecha de cierre, además del tiempo de respuesta y el estado del caso donde se muestra si está cerrado o abierto.

De igual manera se identificaron los casos considerados como críticos por el tiempo que se demoraron en responderlos las áreas, y como parte de la segunda actividad estos datos, se les presentaron en las jornadas de trabajos realizados con los representantes de las áreas encargadas de responder los casos sac.

Después de las reuniones de trabajo con las áreas y luego de retroalimentar lo que estas expresaron con los integrantes del área de SAC, se concluyeron las siguientes causas de las cuales es responsable esta área.

- Las Asistentes de Servicio al Cliente interpretan las solicitudes sin una unidad de criterio y de esta forma clasifican el SAC.
- Distribución de reclamaciones a diferentes áreas
- Radicación extemporánea de soportes y firmas de Gerencia
- La meta establecida no considera los procesos internos del área.
- Deficiencia en el envío de soportes e información suficiente y necesaria para las respuestas de reclamaciones y solicitudes

De estas se pudo concluir, que existe una debilidad en el control y seguimiento de los reclamos dirigidos a las áreas y en los soportes necesarios por parte de Servicio al Cliente.

6.2.2 Análisis de Problemas y Causas

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en las jornadas de trabajo y teniendo en cuenta los indicadores de tiempos de respuesta y recurrencia presentados en las reuniones, a continuación se presenta el análisis relacionado con estos resultados.

Este análisis se realiza bajo el diagrama de Árbol. Es una herramienta para determinar los causales y efectos de los problemas en un medio, este ayuda a entender la problemática a resolver.

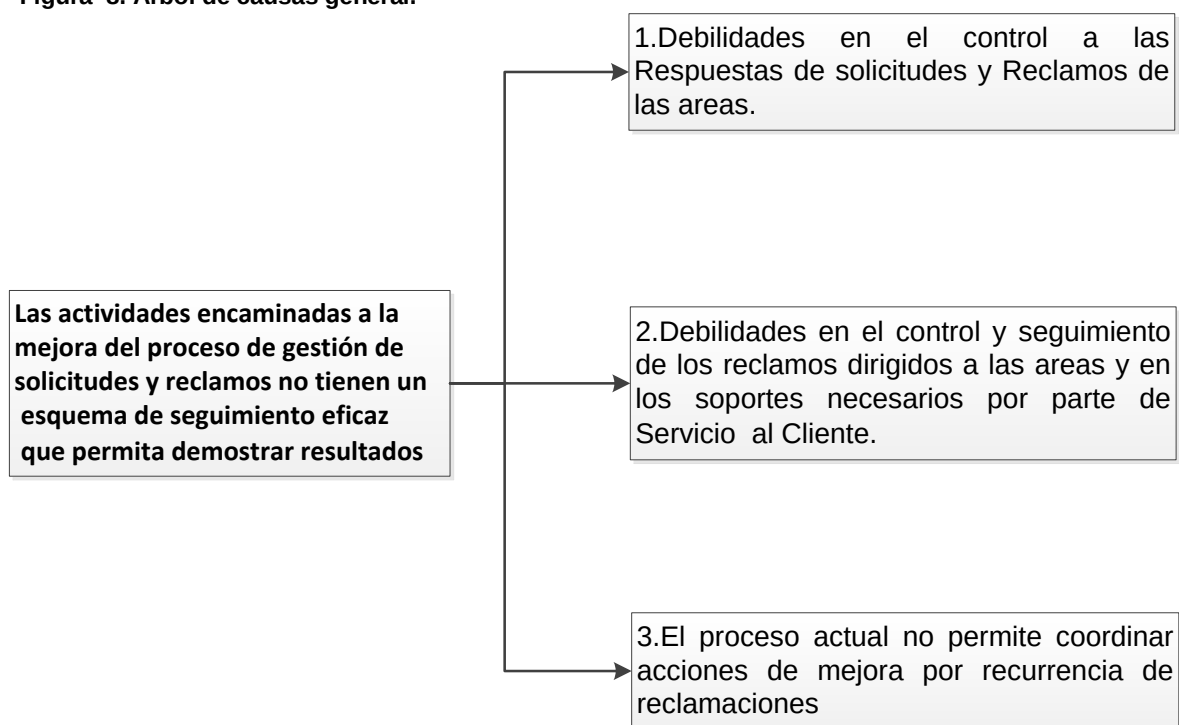
Los propósitos de aplicar este diagrama son: Analizar las causas y proponer el mejoramiento.

Las diferentes situaciones identificadas demuestran debilidades del proceso desde el punto de vista de cada una de las áreas, toda esta información se organizó de forma tal que pudiera desagregar el análisis, para identificar causas raizales. A continuación se muestra el total de temas resultantes de las reuniones, esta información se convierte en el insumo para realizar los análisis de causas por áreas.

En este diagnóstico se encontraron 3 grandes debilidades en común entre las áreas, las cuales alimentan el problema mayor, las cuales se presentan a continuación.

Para realizar el análisis de causas se agruparon los diferentes temas tratados, en las reuniones de trabajo con las áreas, en tres grandes causales generales para clasificación de los temas identificados.

Figura 8. Árbol de causas general.



Fuente: elaboración conjunta con jefe y asistente del área de Aseguramiento de la Calidad

En este orden, las causas identificadas se clasificaron en tres grandes grupos:

1. Debilidades en el control a las Respuestas de solicitudes y Reclamos de las áreas.

Tabla 13. Debilidades en el control a las Respuestas de solicitudes y Reclamos de las áreas.

COORDINACIÓN CID	ALMACENAJE	SERVICIOS TERRESTRES	SUBGERENCIA DE OPERACIONES	TESORERIA	CONTABILIDAD	SEGURIDAD	SECTOR EXTERNO	SERVICIOS PORTUARIOS
No se cuenta con herramientas de control que permitan hacer seguimiento a los casos SAC, con el fin de medir recurrencia y tiempo de respuesta.	Si bien el área de almacenaje controla el tiempo de respuesta y hace gestión sobre la recurrencia, los formatos utilizados para tal fin no están vinculados en el SGC.	Cada Coordinador de Servicios Terrestres se asigna caso SAC, quien monitorea es responsable de atender.	No se cuenta con herramientas de control que permitan hacer seguimiento a los casos SAC, con el fin de medir recurrencia y tiempo de respuesta.	Si bien se realiza la gestión de respuesta no se está utilizando el canal formal (SAC) por lo tanto no se registran las fechas reales de cierre.	Si bien se realiza la gestión de respuesta no se está utilizando el canal formal (SAC) por lo tanto no se registran las fechas reales de cierre.	No se cuenta con herramientas de control que permitan hacer seguimiento a los casos SAC, con el fin de medir recurrencia y tiempo de respuesta.	Si bien el área de sector externo controla el tiempo de respuesta y hace gestión sobre la recurrencia los formatos utilizados para tal fin no están vinculados en el SGC.	El área de Equipos Portuarios no revisa los casos SAC diariamente, y cuando ingresa a revisarlo o tienen un día para dar respuesta o se les venció el plazo; por las múltiples ocupaciones no se hace esta revisión.
	Al contratista Zelsa que apoya el servicio de recepción, almacenamiento y entrega de vehículos, no se le ha establecido un indicador que permita hacer la medición en los tiempos de respuesta a las solicitudes de la Gerencia de Operaciones y a su vez tener un parámetro de penalización por incumplimiento de los tiempos de respuesta. 4	El seguimiento no incluye el cumplimiento de los tiempos establecidos como meta.	La demora de 19 días se da, porque la revisión del aplicativo se realizaba cada semana y no diariamente ya que no era considerado un tema prioritario; la primera respuesta fue a los 8 días para solicitar más información.	El proceso de pagos se realiza los días jueves de cada semana e incluyen los reintegros de casos SAC, de tal forma que los controles deben ajustarse a esta mecánica, los atrasos en tiempo de respuesta se presenta por registro extemporáneo en el aplicativo.				No se realiza seguimiento los casos SAC, en cuanto al tiempo de respuesta y casos recurrentes.
	El ciclo de respuesta de un reclamo que implique devolución de dinero al cliente, requiere la identificación de responsabilidades para ejercer el recobro; el área financiera exige la presentación de la radicación de una carta de justificación para ejercer recobros a Zelsa; la radicación de esta carta demora los tiempos de respuesta.	- No se utiliza el aplicativo SAC como canal formal de respuesta.	Los Supervisores que son quienes conocen la operación no participan en la gestión de reclamaciones; esta gestión esta delegada básicamente a los subgerentes quienes no cuentan con el tiempo suficiente para cumplir las metas exigidas.		No se cuenta con herramientas de control que permitan hacer seguimiento a los casos SAC, con el fin de medir recurrencia y tiempo de respuesta.			
	En el caso SAC 35236 se evidencia para las motonaves de carga general, cuando hay dos o más Operadores Portuarios se generan problemas porque hay que distribuir la facturación de servicios acorde con los Operadores Portuarios que atendieron la motonave. 4	- Cada Coordinador utiliza su propio medio de respuesta (correos, y memorando)	El rango del cargo dificulta el cuestionamiento y hace que el problema se mantenga en el tiempo.					

Fuente: elaboración conjunta con jefe y asistente del área de Aseguramiento de la Calidad

2. Debilidades en el control y seguimiento de los reclamos dirigidos a las áreas y en los soportes necesarios por parte de Servicio al Cliente.

Tabla 14. Debilidades en el control y seguimiento de los reclamos dirigidos a las áreas y en los soportes necesarios por parte de Servicio al Cliente.

JEFATURA ALMACENAJE	SUBGERENCIA DE OPERACIONES	CONTABILIDAD	SEGURIDAD
Las Asistentes de Servicio al Cliente interpretan las solicitudes sin una unidad de criterio y de esta forma clasifican el SAC.	El caso 35947 consiste en una solicitud de anulación del facturas por uso a instalaciones a la carga y operador portuario marítimo, por un BI que no descargo de la motonave y se incluyó en la facturación. Este caso se direcciono simultáneamente a las áreas del CID, Terrestres y Subgerencia de Operaciones; Servicios terrestres lidero el caso sin embargo en la subgerencia de operaciones estaba la respuesta.2	Los SAC son asignados en el sistema pero los soportes se radican en fecha posterior a la asignada, por tanto la gestión no corresponde a la estadística que lleva el área de Servicio al Cliente.3	El análisis del proceso determino que en su gran mayoría las reclamaciones y solicitudes están relacionadas con pérdidas de mercancía, lo cual exige investigación y registros fílmicos que a su vez requieren asignación de responsabilidades a los contratistas del dispositivo de seguridad y del sistema integrado de seguridad electrónica; teniendo en cuenta que el promedio de tiempo para la obtención de un registro fílmico es de 21 días; la meta definida de tiempo de respuesta es de 20 días lo cual implica que es insuficiente para el cumplimiento de la mayoría de las investigaciones. 4
	Aparecen 19 días de demora por parte de la Subgerencia de Operaciones, ya que no hubo gestión por parte de esta área, por considerar que Terrestre estaba encargado de dar respuesta, lo cual demuestra que la asignación múltiple dispersa la responsabilidad de la respuesta.2	La meta de un día establecida por Servicio al Cliente no considera los procesos internos del área lo cual hace imposible el cumplimiento.4	
		Los casos SAC referidos a indemnizaciones, alivio económico, exoneración y demás autorizaciones de la Gerencia General se asignan sin la respectiva firma de la gerencia, lo cual dilata el tiempo registrado en el sistema. 3	

Fuente: elaboración conjunta con jefe y asistente del área de Aseguramiento de la Calidad

3. El proceso actual no permite coordinar acciones de mejora por recurrencia de reclamaciones

Tabla 15. El proceso actual no permite coordinar acciones de mejora por recurrencia de reclamaciones

CID	JEFATURA ALMACENAJE	SEGURIDAD	SUBGERENCIA DE OPERACIONES	CONTABILIDAD
Error Nombre del Cliente: El análisis de los datos que incluye tanto reclamos como errores internos totaliza 128 en el año 2012; de un total 209.880 lo cual indica que el origen de la proporción de errores radica en la necesidad de registrar manualmente la información.	Se identificó que las Asistentes de servicio al Cliente no envían la totalidad de soportes de los casos, esto genera reprocesos que dilatan el tiempo de respuesta.	En los casos en donde se hace solicitud de registro filmico de contenedores no se especifica rangos de horas y fechas en donde se solicita la investigación de cada caso, por lo tanto debe hacerse la revisión durante todo el tiempo de permanencia de la unidad en el Terminal, lo cual genera desperdicio de recursos y alarga el tiempo de respuesta.	Se identificó que las Asistentes de Servicio al Cliente no envían la totalidad de soportes de los casos, esto genera reprocesos que dilatan el tiempo de respuesta.	Algunos casos SAC se entregan con documentos soportes incompletos (sin cuenta bancaria, no está creado en el sistema, cuenta errada, tipo de cuenta invalida) que obligan a reproceso que alargan el tiempo de respuesta.
Error Operador Portuario terrestre: Se presenta cuando el Auxiliar de documentación y Registro toma el primer nombre que aparece en el sistema ASPA 21 y no confronta con el conocimiento de embarque y el número del NIT.	Una vez definida la responsabilidad en averías de vehículos el cliente presenta una factura global por la totalidad del reclamo, ante lo cual Almacenaje solicita la disgregación de los costos con el fin de verificar los montos exigidos contra los daños registrados, esta operación consume tiempo y demora el cierre de la			

Fuente: elaboración conjunta con jefe y asistente del área de Aseguramiento de la Calidad

Esta primera clasificación permite agrupar causas que pueden repetirse en diferentes áreas y de tal forma permitir hallar causas comunes que reflejen debilidades sistémicas en el la gestión de solicitudes y reclamaciones y de esta forma enfocar el análisis, sobre este tipo de causas.

1. Debilidades en el control a las Respuestas de solicitudes y Reclamos de las áreas.

Tabla 16. Recopilación de causas: debilidades en el control a las Respuestas de solicitudes y Reclamos de las áreas.

CAUSAS	COORDINACIÓN CID	ALMACENAJE	SERVICIOS TERRESTRES	SUBGERENCIA DE OPERACIONES	TESORERIA	CONTABILIDAD	SEGURIDAD	SECTOR EXTERNO	SERVICIOS PORTUARIOS
No se cuenta con herramientas de control que permitan hacer seguimiento a los casos SAC, con el fin de medir recurrencia y tiempo de respuesta.1	X		X	X		X	X		
Si bien el área controla el tiempo de respuesta y hace gestión sobre la recurrencia, los formatos utilizados para tal fin no están vinculados en el SGC. 1		X						X	X
No se le ha establecido un control formal al Contratista que permita hacer la medición en los tiempos de respuesta a las solicitudes.2		X							
Deficiencias en los controles internos del proceso de respuestas a reclamaciones y solicitudes.1		X			X				
No se utiliza el aplicativo SAC como canal formal de respuesta.3			X	X	X	X			X
Los Supervisores que son quienes conocen la operación no participan en la gestión de reclamaciones; esta gestión esta delegada básicamente a los subgerentes quienes no cuentan con el tiempo suficiente para cumplir las metas exigidas.				X					
El rango del cargo dificulta el cuestionamiento y hace que el problema se mantenga en el tiempo.				X					

Fuente: elaboración conjunta con jefe y asistente del área de Aseguramiento de la Calidad

2. Debilidades en el control y seguimiento de los reclamos dirigidos a las áreas y en los soportes necesarios por parte de Servicio al Cliente.

Tabla 17. Recopilación de causas: debilidades en el control y seguimiento de los reclamos dirigidos a las áreas y en los soportes necesarios por parte de Servicio al Cliente.

CAUSAS	JEFATURA ALMACENAJE	SUBGERENCIA DE OPERACIONES	CONTABILIDAD	SEGURIDAD
Las Asistentes de Servicio al Cliente interpretan las solicitudes sin una unidad de criterio y de esta forma clasifican el SAC.	X			
Distribución de reclamaciones a diferentes áreas		X		
Radicaion extemporanea de soportes y firmas de Gerencia			X	
La meta establecida no considera los procesos internos del área.			X	X
Deficiencia en el envío de soportes e informacion suficiente y necesaria para las respuestas de reclamaciones y solicitudes	X	X	X	X

Fuente: elaboración conjunta con jefe y asistente del área de Aseguramiento de la Calidad

3. El proceso actual no permite coordinar acciones de mejora por recurrencia de reclamaciones

Tabla 18. Recopilación de causas: el proceso actual no permite coordinar acciones de mejora por recurrencia de reclamaciones

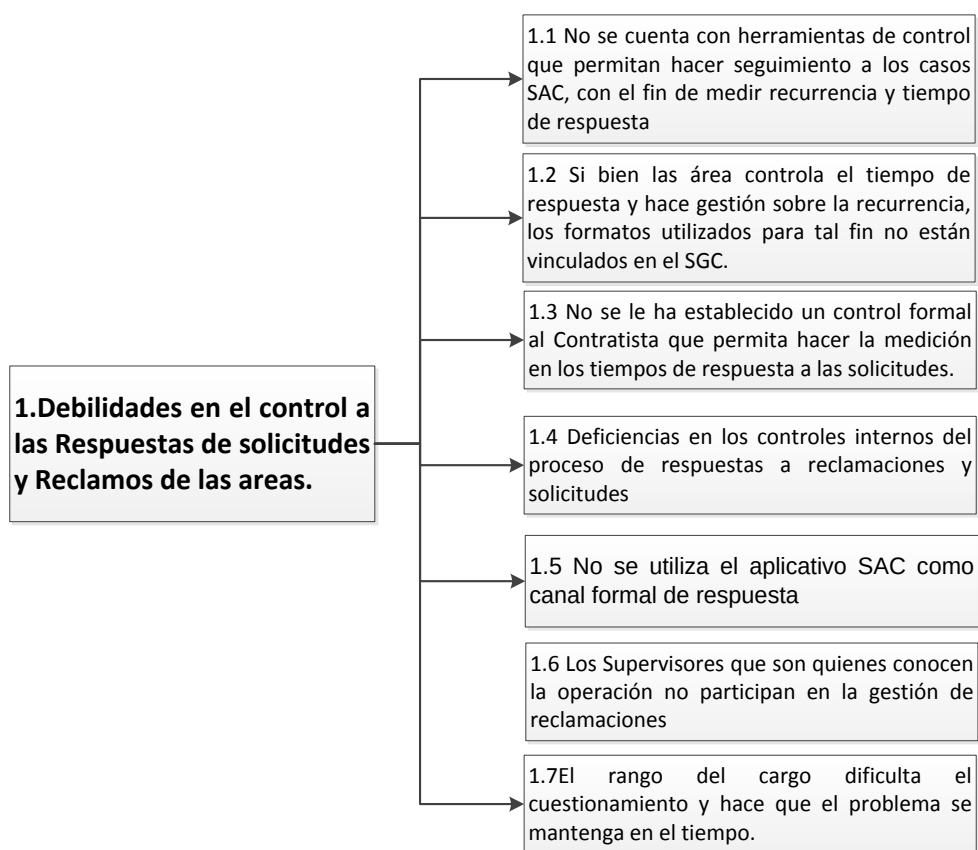
	CID	ALMACENAJE	SUBGERENCIA DE OPERACIONES	EQUIPOS PORTUARIOS
Error Nombre del Cliente: El análisis de los datos que incluye tanto reclamos como errores internos totaliza 128 en el año 2012; de un total 209.880 lo cual indica que el origen de la proporción de errores radica en la necesidad de registrar manualmente la información.	X			
Error Operador Portuario terrestre: Se presenta cuando el Auxiliar de documentación y Registro toma el primer nombre que aparece en el sistema ASPA 21 y no confronta con el conocimiento de embarque y el número del NIT.	X			
En el caso SAC 35236 se evidencia para las motonaves de carga general, cuando hay dos o más Operadores Portuarios se generan problemas porque hay que distribuir la facturación de servicios acorde con los Operadores Portuarios que atendieron la motonave.		X		
La estadística de recurrencia apuntan a anulación de facturas por servicios de uso de Instalaciones a Operador Portuario (Pilotos y Remolcadores), el análisis y el plan de acción están documentados en la acción correctiva SUG-006.			X	
Para los casos recurrentes de Serteport referente cobro de tiempos no operaciones, se realizó reunión con la Gerencia de Operaciones, Servicio al Cliente y Serteport y no se establecieron los compromisos.				X

Fuente: elaboración conjunta con jefe y asistente del área de Aseguramiento de la Calidad

Los resultados permiten definir las líneas de acción de acuerdo con el siguiente resumen:

Figura 9. Diagrama de árbol para despliegue de objetivos y actividades 1

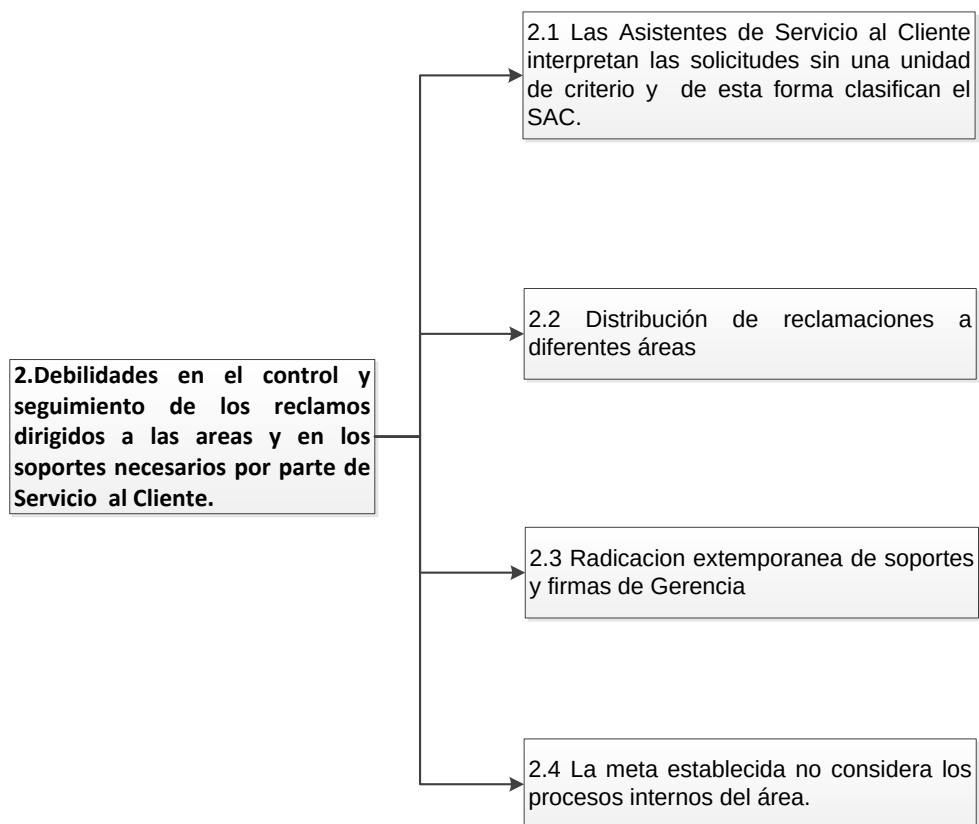
DIAGRAMA DE ARBOL PARA DESPLIEGUE DE OBJETIVOS Y ACTIVIDADES



Fuente: elaboración conjunta con jefe y asistente del área de Aseguramiento de la Calidad

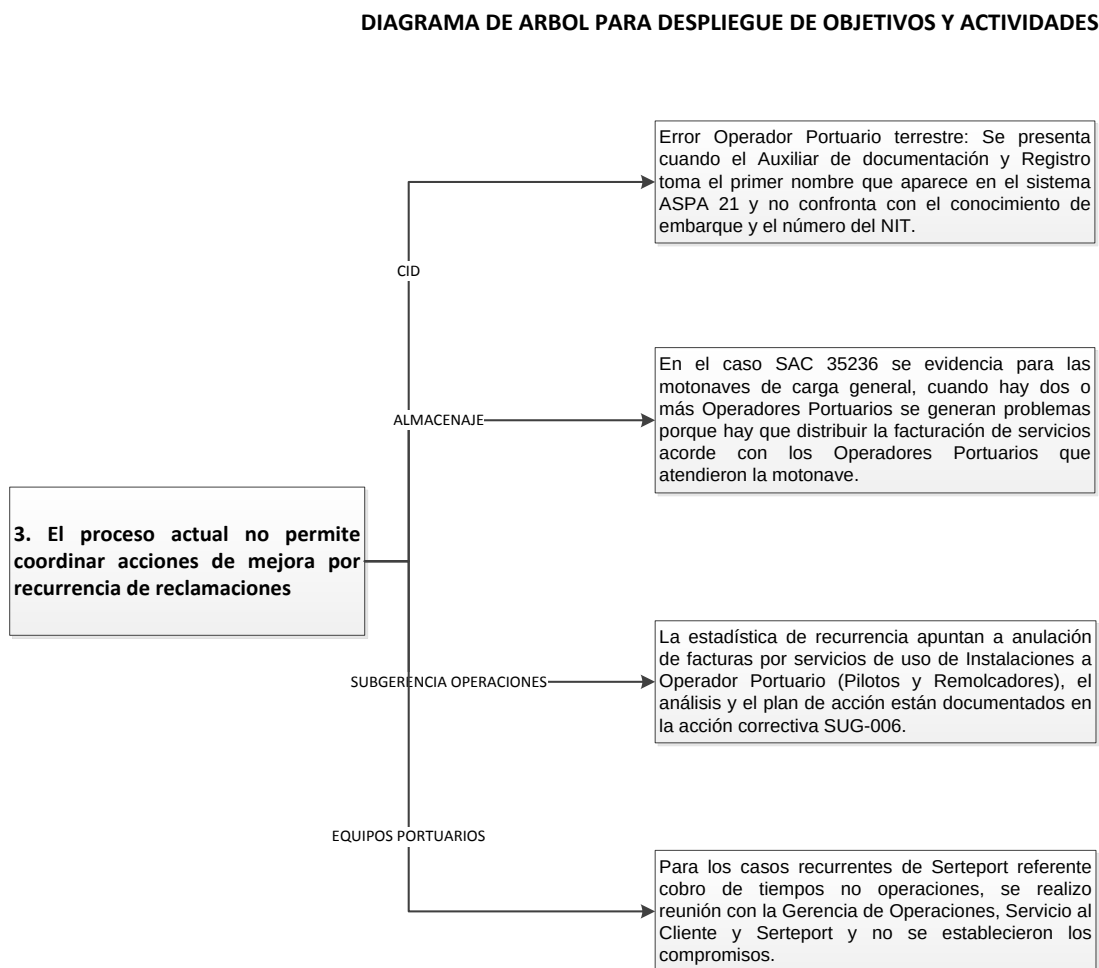
Figura10. Diagrama de árbol para despliegue de objetivos y actividades 2

DIAGRAMA DE ARBOL PARA DESPLIEGUE DE OBJETIVOS Y ACTIVIDADES



Fuente: elaboración conjunta con jefe y asistente del área de Aseguramiento de la Calidad

Figura 11. Diagrama de árbol para despliegue de objetivos y actividades 3



Fuente: elaboración conjunta con jefe y asistente del área de Aseguramiento de la Calidad

Con las jornadas de trabajo se pudo concluir que las causas por las cuales se presentan inconformidades de los clientes y la recurrencia de las mismas, se presentan no solo en el área de servicio al cliente encargada de liderar el proceso, sino en las áreas encargadas de dar respuesta a los reclamos y solicitudes de los clientes.

En el siguiente numeral, en el cual se desarrolla la propuesta de mejora, se establece un plan de acción elaborado con las áreas, con lo cual se pretende dar solución a de los problemas descubiertos en el diagnóstico.

7. PROPUESTA PARA MEJORAR EL PROCESO DE ATENCIÓN A SOLICITUDES Y RECLAMOS DE LOS CLIENTES EN LA SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A

En esta sección se exponen los aspectos relacionados con la propuesta de mejora del proceso de atención a solicitudes y reclamos de los clientes de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura. Como primero se expresan los beneficios de implementar la propuesta, seguido de las actividades planteadas para optimizar el proceso de SAC y por último el plan de acción elaborado con todas las áreas involucradas en el proceso de servicio al cliente para obtener mejoras integrales en el proceso.

BENEFICIOS

El diseño y ejecución de la propuesta para mejorar el proceso de SAC, traerá los siguientes beneficios:

- Permitir gestionar los reclamos de los clientes contribuyendo a la mejora continua de los procesos y a la satisfacción de los clientes.
- Mejorar la calidad de los procesos internos de la empresa que permitan cumplir de una manera eficaz con los requerimientos de los clientes.
- Establecer controles que permitan a las áreas encargadas de dar la respuesta a los casos SAC, tener un control de estos y poderles hacer seguimiento a los mismos.
- Brindar herramientas a los asistentes del SAC, que les permitan hacer control y seguimiento a las áreas encargadas de responder los casos.
- Servirá para eliminar errores cometidos por los Asistentes del SAC, en cuanto a la Recepción, radicación y direccionamiento de los casos SAC.
- Se promueve la calidad del trabajo y el compromiso de todos los empleados involucrados en el proceso del Servicio de Atención al Cliente.
- Permitirá a los asistentes del SAC, obtener información, buscar soluciones, sugerir alternativas y asumir las diferentes situaciones con propiedad.

7.1 CAPACITACIÓN

La formación de los Asistentes del Servicio al Cliente debe ser integral, y es claro que para atender los casos presentados por los clientes deben de tener un conocimiento de todas las operaciones realizadas en la organización, primordialmente de las áreas a las que se direccionan los casos.

El entrenamiento para los asistentes del servicio al cliente debe contemplar los siguientes aspectos:

Relaciones interpersonales: se requiere que los asistentes del SAC, tengan excelentes relaciones en el área y con las demás áreas encargadas de responder los casos SAC, esto dinamizara el desarrollo del proceso y creara un ambiente favorable enfocado a la satisfacción del cliente.

Comunicación efectiva: los asistentes del SAC, deben ser capaces de comunicarse de manera efectiva en persona, por teléfono, por correo electrónico, con los clientes y las demás áreas de la organización encargadas de responder los requerimientos de los clientes.

Capacidad técnica: Es importante que todo el personal del área de Servicio al Cliente, estén familiarizado con el uso básico de la de los software empleados en el desarrollo del proceso y debe saber cómo navegar por la red interna de la empresa, lo cual le facilitara su gestión ya que podrá dar cierta información al cliente sin tener que recurrir a otras áreas de la organización.

Resolución de problemas: El asistente del SAC debe tener habilidades para resolver problemas. Debe saber cómo hacer las preguntas correctas para llegar a la solución adecuada. Debe llegar a la esencia de la asunto del cliente, recopilar información, crear soluciones, comunicar las soluciones a los clientes y ayudar a aplicar esas soluciones.

Formación integral: este aspecto se refiere al conocimiento que deben de tener los asistentes del SAC, de todos los procesos operativos de la organización y así poder entenderse mejor con las áreas operativas, especialmente con el área del almacenaje al momento de establecer la comunicación que permita dar una respuesta oportuna al cliente.

Se propone que se hagan cambios de personal en estas dos áreas por el periodo de un mes, en donde se envíen asistentes del SAC al área de Almacenaje y de esta al área del SAC.

7.2 RETROALIMENTACIÓN

Se sugiere que el jefe del área de información y servicio al cliente y su equipo de trabajo, en compañía del jefe del aseguramiento de la calidad realice actividades que permitan analizar los casos SAC, recepcionados y respondidos cada mes.

El sentido de la retroalimentación es compartir con el grupo de trabajo del SAC, las sugerencias, preocupaciones y observaciones identificadas en el proceso con el fin de mejorar su funcionamiento.

Las actividades de retroalimentación estarán encaminadas a resolver las debilidades en el control y seguimiento de los reclamos dirigidos a las áreas. Y en estas se podrán evaluar los siguientes objetivos.

- Verificar el cumplimiento del instructivo de “presentación de reclamos, reintegros, solicitudes y requerimientos a SPRBun”
- Analizar los casos direccionados y respondidos por las áreas.
- Revisar la comunicación interna con las áreas encargadas de responder los casos.
- Verificar el cumplimiento de las recomendaciones.

Es importante incluir la sesión de retroalimentación como parte formal del proceso. Es necesario que la retroalimentación, se realice dentro de un tiempo razonable, ya que la idea es hacer feedback de forma actualizada, de tal forma que todos tengan en mente el tema del cual se va a exponer y puedan hacer aportes para la resolución del mismo.

Para que esta retroalimentación sea positiva se debe de tener en cuenta lo siguiente:

- Iniciar con un comentario positivo.
- Resaltar lo positivo, no sólo lo negativo.
- Presentar lo negativo como algo que podría ser mejor.
- Evaluar el desarrollo del proceso de manera objetiva.

El jefe del área de información y servicio al cliente y su equipo de trabajo, al igual que el jefe de aseguramiento de la calidad y los representantes de las áreas que sean invitadas a las actividades de feedback, deben de realizar juicios objetivos y disponer de total independencia que le permita llegar a un juicio acertado. Estas jornadas de trabajo deben de ser conocidas por todos quienes están involucrados en el proceso de Servicio de Atención al Cliente y disponer de un periodo de tiempo razonable que permita realizar un análisis riguroso de los casos, sin excederse y hacer que se pierda la motivación y se desvíen de los objetivos de la reunión.

7.3 SEGUIMIENTO CONTINUO A CASOS SAC

Es necesario hacer seguimiento a lo largo de todo el proceso del reclamo, desde la recepción inicial hasta que el cliente quede satisfecho o la decisión final haya sido tomada. Una actualización de la queja o reclamo debe de estar disponible para el reclamante cuando lo requiera y a periodos regulares, al menos en el momento de cumplirse los periodos establecidos.

Basados en la norma NTC-ISO 10002, en toda organización se debe hacer un seguimiento continuo y eficaz al proceso de tratamiento de las quejas, reclamos y solicitudes del cliente.

Apoyados en la norma NTC-ISO 10002, en la SPRBun S.A, deben tomarse acciones regularmente para determinar el nivel de satisfacción de los reclamantes con el proceso de tratamiento de sus requerimientos. Se pueden hacer encuestas aleatorias a los reclamantes.

Es deber de la alta dirección designar un equipo encargado de revisar con regularidad el proceso de tratamiento de las quejas a fin de:

- Asegurarse de su continua idoneidad, adecuación, eficacia y eficiencia.
- Identificar y corregir deficiencias en el proceso.
- Evaluar oportunidades para la mejora y la necesidad de cambios en el proceso de tratamiento de quejas y reclamos de los servicios ofrecidos
- Evaluar potenciales cambios en la política de tratamiento de las quejas, reclamos y en los objetivos.

La información para la revisión por la dirección debe incluir información sobre:

- El desempeño global del proceso de tratamiento de las quejas y reclamos, incluyendo las encuestas de satisfacción del cliente y los resultados del seguimiento continuo del proceso.
- Los resultados de las auditorías internas y externas.
- El estado de las acciones correctivas y preventivas.
- Las recomendaciones para la mejora del proceso.

Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir:

- Decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia y eficiencia del proceso de tratamiento de las quejas y reclamos.
- Propuestas para la mejora del servicio.
- Decisiones relacionadas con la identificación de necesidades de recursos, como por ejemplo programas de capacitación.

Estas revisiones por la dirección deberán mantenerse y utilizarse para identificar oportunidades para la mejora.

7.3.1 Formato de seguimiento de los casos SAC

Este formulario será de uso interno, como herramienta de control y seguimiento a los casos que se presenten.

Cabe mencionar que el área de servicio al cliente tiene una herramienta de registro de casos SAC, por áreas, lo que se hizo fue basado en la norma NTC-ISO 10002, esta base de datos del área de transformo en una herramienta de seguimiento, modificando la misma agregando ítems que hará que cualquier persona que observe la herramienta la pueda entender mejor, los ítems que se agregaron fueron:

Nombre de receptor del caso: Con este ítem se podrá llevar un control más estrictos de los casos ya que se podrá identificar en la herramienta quien lo recibe, pudiendo acudir a esta persona cuando se requiera una información detallada del caso, incluyendo detalles que no se expresan en las herramientas tecnológicas utilizadas para registrar y codificar los casos presentados por los clientes.

Caso recurrente: En este ítem se podrá visualizar si un caso es recurrente o no y de esta forma poder clasificarlo y evaluar su comportamiento y tomar acciones diferentes si el mismo lo requiere.

Resolución del caso: En esta columna se podrá observar si el caso fue resuelto en el tiempo meta establecido para responder el mismo.

Evaluación del caso: En este espacio se podrá observar la acción tomada en la resolución del caso sin necesidad de recurrir a la herramienta SAC, para saber qué acción se tomó como respuesta a la queja, reclamo, solicitud o reintegro presentado por el cliente.

Formato de seguimiento a casos SAC.

[illegible]

7.4 PLAN DE ACCIÓN

Con la información recopilada en las jornadas de trabajos con las áreas, se desarrolló un plan general de acciones que se presenta para desarrollar mejoras el proceso integral del Servicio al Cliente, en cada uno de los problemas detectados por las áreas:

Tabla 19. Objetivo 1: formalizar los controles internos de las áreas para la eficiencia en tiempos de respuesta

OBJETIVO: Formalizar los controles internos de las áreas para la eficiencia en tiempos de respuesta					
Área	causa identificada	objetivo del área	actividades	responsable	fechas y compromiso
CID	No se cuenta con herramientas de control que permitan hacer seguimiento a los casos SAC, con el fin de medir recurrencia y tiempo de respuesta.	Estructurar herramienta de seguimiento a los casos SAC.	Registrar los casos SAC recibidos en el cuadro Control de Seguimiento a tiempos de respuestas casos SAC.	Coordinador CID	Visita de seguimiento por auditores internos 10 de abril de 2013
			Asignar caso a los Auxiliares para su atención con seguimiento por parte del coordinador	Coordinador CID	
			Presentar los soportes del caso para su análisis y respuesta en conjunto con el Coordinador del CID	Auxiliar CID	
			Enviar respuesta y registrar fecha y comentarios si son del caso y actualizar información en el cuadro control.	Coordinador CID	
ALMACENAJE	Si bien el área de almacenaje controla el tiempo de respuesta y hace gestión sobre la recurrencia los formatos utilizados para tal fin no están vinculados en el en el SGC; en el marco de esta actividad se presentaran los formatos de control que se están utilizando.	Formalizar los controles en el sistema de gestión de la calidad	Revisar los controles definidos por el área en conjunto con el jefe de Aseguramiento de la calidad	Jefe de Aseguramiento de la Calidad	Visita de seguimiento por auditores internos 10 de abril de 2013
			Verificar la eficacia de los controles aplicados	Jefe de Aseguramiento de la Calidad	
			Incluir los controles en la documentación y registros del sistema de gestión de la calidad	Jefe de Aseguramiento de la Calidad	
	No se le ha establecido un control formal al Contratista que permita hacer la medición en los tiempos de respuesta a las solicitudes.	Establecer parámetros de tiempo de respuesta de reclamaciones al contratista Zelsa y hacer seguimiento al cumplimiento de estos tiempos.	Definir y formalizar tiempos de respuesta a ZELSA	Jefe de Almacenaje	
			Incluir los controles de seguimiento al tiempo de respuesta de proveedor en la herramienta de control de reclamos	Jefe de Almacenaje	
			Determinar una manera eficiente de notificar los costos a cancelar por parte de ZELSA antes del recobro.	Jefe de Almacenaje	
	Deficiencias en los controles internos del proceso de respuestas a reclamaciones y solicitudes.				

Continuación tabla 19. Formalizar los controles internos de las áreas para la eficiencia en tiempos de respuesta

OBJETIVO: Formalizar los controles internos de las áreas para la eficiencia en tiempos de respuesta						
Área	causa identificada	objetivo del área	actividades	responsable	fechas y compromiso	
SERVICIOS TERRESTRES	No se cuenta con herramientas de control que permitan hacer seguimiento a los casos SAC, con el fin de medir recurrencia y tiempo de respuesta.	Estructurar y formalizar herramienta de seguimiento a los casos SAC, en cuanto al análisis y seguimiento a los casos.	Registrar los casos SAC recibidos en el cuadro Control de Seguimiento a tiempos de respuestas casos SAC.	Jefe de Servicios Terrestres	Visita de seguimiento por auditores internos 17 de abril de 2013	
	No se utiliza el aplicativo SAC como canal formal de respuesta.		Notificar a los Coordinadores que el seguimiento, atención y respuesta a los casos SAC, se realizará diariamente en cada turno. (07:00, 15:00 y 23:00 horas).	Jefe de Servicios Terrestres		
			Confirmar vía e-mail al Jefe de Servicio Terrestres monitoreo, respuesta y cierre del caso SAC en el aplicativo.	Coordinador de Servicios Terrestres		
SUBGERENCIA DE OPERACIONES	No se cuenta con herramientas de control que permitan hacer seguimiento a los casos SAC, con el fin de medir recurrencia y tiempo de respuesta.	Estructurar herramienta de seguimiento a los casos SAC.	Registrar los casos SAC recibidos en el cuadro Control de Seguimiento a tiempos de respuestas casos SAC.	Subgerente de Contenedores	Visita de seguimiento por auditores internos 18 de abril de 2013	
	No se utiliza el aplicativo SAC como canal formal de respuesta.		Asignar a un funcionario para la revisión diaria del aplicativo SAC, informar las novedades al subgerente de operaciones responder los casos referentes a temas marítimos y distribuir internamente los casos.	Subgerente de Contenedores		
	Los Supervisores que son quienes conocen la operación no participan en la gestión de reclamaciones; esta gestión esta delegada básicamente a los subgerentes quienes no cuentan con el tiempo suficiente para cumplir las metas exigidas.	Involucrar a todo el personal del área en las actividades de respuesta a las reclamaciones del cliente y solicitudes	Distribuir las responsabilidades de la gestión de reclamo en los Supervisores, la Coordinación en Auxiliar de Digitación y Facturación y la evaluación periódica en los Subgerentes de Operaciones.	Subgerente de Contenedores		
	El rango del cargo dificulta el cuestionamiento y hace que el problema se mantenga en el tiempo.					

Continuación tabla 19. Formalizar los controles internos de las áreas para la eficiencia en tiempos de respuesta

OBJETIVO: Formalizar los controles internos de las áreas para la eficiencia en tiempos de respuesta					
Área	causa identificada	objetivo del área	actividades	responsable	fechas y compromiso
TESORERIA	Deficiencias en los controles internos del proceso de respuestas a reclamaciones y solicitudes.	Estructurar y formalizar herramienta de seguimiento a los casos SAC, en cuanto al análisis y seguimiento a los casos.	Asignar un responsable semanal para el monitoreo de los tiempos de respuestas	Jefe de Tesorería	Visita de seguimiento por auditores internos 24 de abril de 2013
	No se utiliza el aplicativo SAC como canal formal de respuesta.		Los casos SAC se responderán utilizando el aplicativo, el día que se apruebe la dispersión o al día siguiente y se retroalimentará las novedades tales como rechazo por el banco, por cuenta errada, identificación del cliente, etc. Informando sobre el aplicativo.	Auxiliar de Tesorería	
CONTABILIDAD	No se cuenta con herramientas de control que permitan hacer seguimiento a los casos SAC, con el fin de medir recurrencia y tiempo de respuesta.	Estructurar y formalizar herramienta de seguimiento a los casos SAC, en cuanto al análisis y seguimiento a los casos.	Asignar un responsable semanal para el monitoreo de los tiempos de respuestas	Jefe de Contabilidad	
	No se utiliza el aplicativo SAC como canal formal de respuesta.		Utilizar el canal formal de respuesta una vez se gestione cada caso y se retroalimentará las novedades sobre el aplicativo.	Auxiliar de Contabilidad	
SEGURIDAD	No se cuenta con herramientas de control que permitan hacer seguimiento a los casos SAC, con el fin de medir recurrencia y tiempo de respuesta.	Estructurar herramienta de seguimiento a los casos SAC.	Documentar los controles definidos en el área de seguridad.	Director de seguridad	Visita de seguimiento por auditores internos 25 de abril de 2013
SECTOR EXTERNO	Si bien el área controla el tiempo de respuesta y hace gestión sobre la recurrencia, los formatos utilizados para tal fin no están vinculados en el SGC.	Formalizar los controles en el sistema de gestión de la calidad	Revisar los controles definidos por el área en conjunto con el jefe de Aseguramiento de la calidad	Jefe de Aseguramiento de la Calidad	Visita de seguimiento por auditores internos 7 de mayo de 2013
			Verificar la eficacia de los controles aplicados	Jefe de Aseguramiento de la Calidad	
			Incluir los controles en la documentación y registros del sistema de gestión de la calidad	Jefe de Aseguramiento de la Calidad	

Fuente: elaboración conjunta con jefe y asistente del área de Aseguramiento de la Calidad

Continuación tabla 19. Formalizar los controles internos de las áreas para la eficiencia en tiempos de respuesta

OBJETIVO: Formalizar los controles internos de las áreas para la eficiencia en tiempos de respuesta					
Área	causa identificada	objetivo del área	actividades	responsable	fechas y compromiso
EQUIPOS PORTUARIOS	El área de Equipos Portuarios no revisa los casos SAC diariamente, y cuando ingresa a revisarlo o tienen un día para dar respuesta o se les venció el plazo; por las múltiples ocupaciones no se hace esta revisión	Formalizar los controles en el sistema de gestión de la calidad	Se solicita al área de Servicio al Cliente que una vez asigne el caso lo remita por correo para realizar el seguimiento diario.	Gerente de Equipos Portuarios	Visita de seguimiento por auditores internos 8 de mayo de 2013
	No se utiliza el aplicativo SAC como canal formal de respuesta.		Formalizar herramienta de seguimiento a los casos SAC.	Gerente de Equipos Portuarios	

Fuente: elaboración conjunta con jefe y asistente del área de Aseguramiento de la Calidad

Tabla 20. Objetivo 2: Formalizar los controles internos de las áreas para la eficiencia en tiempos de respuesta

Objetivo: Formalizar los controles internos de las áreas para la eficiencia en tiempos de respuesta					
Área	causa identificada	objetivo específico	actividades	responsable	fechas de compromiso
INFORMACIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	Las Asistentes de Servicio al Cliente interpretan las solicitudes sin una unidad de criterio y de esta forma clasifican el SAC.	Definir, establecer y aplicar criterios de interpretación de las solicitudes y reclamaciones	Realizar quincenalmente talleres intergrupales con las áreas para analizar los casos respondidos y establecer lecciones aprendidas	Jefe de Servicio al Cliente y Jefe de Aseguramiento de la Calidad.	Ultimo martes de cada mes
	Distribución de reclamaciones a diferentes áreas		Realizar revisión interna semanal del desempeño de las respuestas y la comunicación con las áreas		Lunes de cada semana
	Radicación extemporánea de soportes y firmas de Gerencia		Definir y aplicar tiempos para radicación y firmas de la Gerencia General.		Abril 12 de 2013
	La meta establecida no considera los procesos internos del área.	Estructurar el sistema de medición del tratamiento de reclamaciones	Revisar y adecuar el sistema de medición de respuesta		Abril 12 de 2013
	Deficiencia en el envío de soportes e información suficiente y necesaria para las respuestas de reclamaciones y solicitudes	Enviar la información necesaria y suficiente para que la respuesta por parte de las áreas sea oportuna.	Retroalimentar cada reclamo con el área correspondiente para dar soporte documental a la respuesta a las reclamaciones		permanente

Fuente: elaboración conjunta con jefe y asistente del área de Aseguramiento de la Calidad

Tabla 21. Objetivo 3: coordinar actividades de mejora para por recurrencia en reclamaciones

OBJETIVO: Coordinar actividades de mejora para por recurrencia en reclamaciones					
Área	causa identificada	objetivo del área	actividades	responsable	fechas y compromiso
CID	Error Nombre del Cliente: El análisis de los datos que incluye tanto reclamos como errores internos totaliza 128 en el año 2012; de un total 209.880 lo cual indica que el origen de la proporción de errores radica en la necesidad de registrar manualmente la información.	Mantener controladas las causales de error que están generando las reclamaciones recurrentes	Se creó un servicio automático por la herramienta Integra para validación del nombre del cliente, empresa bloqueada por documentación o por cartera, operador portuario y Agencia de Aduana, con el cual se minimiza el riesgo de error de nombre del cliente para contenedores.	Coordinador del CID	15 de febrero de 2013
	Error Operador Portuario terrestre: Se presenta cuando el Auxiliar de documentación y Registro toma el primer nombre que aparece en el sistema ASPA 21 y no confronta con el conocimiento de embarque y el número del NIT.		Enviar a la Jefatura de la Calidad información del comportamiento 2012 por tipo de error y tipo de orden y compararlo con el mismo análisis para enero de 2013.	Coordinador del CID	27 de marzo de 2013
ALMACENAJE	En el caso SAC 35236 se evidencia para las motonaves de carga general, cuando hay dos o más Operadores Portuarios se generan problemas porque hay que distribuir la facturación de servicios acorde con los Operadores Portuarios que atendieron la motonave	Mantener controladas las causales de error que están generando las reclamaciones recurrentes	Si bien esta situación ha sido causa de reclamación, se ha establecido un formato para confirmar los tonelajes y BÍ's atendidos con cada Operador Portuario antes de la facturación de los servicios.	Jefe de Almacenaje	Cumplido debe revisarse con auditores internos

Fuente: elaboración conjunta con jefe y asistente del área de Aseguramiento de la Calidad

Continuación tabla 21.: coordinar actividades de mejora para por recurrencia en reclamaciones

OBJETIVO: Coordinar actividades de mejora para por recurrencia en reclamaciones					
Área	causa identificada	objetivo del área	actividades	responsable	fechas y compromiso
SUBGERENCIA DE OPERACIONES	La estadística de recurrencia apuntan a anulación de facturas por servicios de uso de Instalaciones a Operador Portuario (Pilotos y Remolcadores), el análisis y el plan de acción están documentados en la acción correctiva SUG-006	Minimizar la anulación de facturas de pilotos y remolcadores	Se desarrolló la acción correctiva SUG-006, con miras a minimizar la anulación de facturas de pilotos y remolcadores.	Subgerente de Contenedores	Cumplido debe revisarse con auditores internos
EQUIPOS PORTUARIOS	Para los casos recurrentes de Serterport referente cobro de tiempos no operaciones, se realizó reunión con la Gerencia de Operaciones, Servicio al Cliente y Serterport y no se establecieron los compromisos.	Gestionar las actividades necesarias para acordar con SETEPORT parámetros para el cobro de los tiempos no operacionales	Se propone realizar nuevamente reunión, liderada por Equipos Portuarios, el 13 de marzo de 2013 a las 16:00 horas. Con el propósito de explicarle al cliente cuales son los tiempos operaciones imputables al cliente y a equipos portuarios.	Gerente de Equipos Portuarios	13 de marzo de 2013

Fuente: elaboración conjunta con jefe y asistente del área de Aseguramiento de la Calidad

7.5 COSTOS DE IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA

Tabla 22. Costos de implementación de la propuesta

ACTIVIDADES	CONCEPTO A PRESUPUESTAR	PRESUPUESTO ESTIMADO
PLAN DE CAPACITACION	Capacitación a Asistentes de Servicio al Cliente	\$ 1.190.000
RETROALIMENTACION	Actividades de retroalimentación	\$ 70.000
SEGUIMIENTO CONTINUO A CASOS SAC	Reuniones para verificar seguimiento	\$ 50.000
PLAN DE ACCION	Talleres intergrupales quincenales con las áreas	\$ 120.000
	Reunión semanal para revisar el desempeño de las respuestas y la comunicación con las áreas	\$ 100.000
	Reunión con contratistas	\$ 30.000
TOTAL		\$ 1.560.000

Fuente: elaboración propia

Plan de capacitación: Se propone un plan de capacitación para los 6 asistentes de Información y Servicio al Cliente y su jefe (1), es decir para 7 personas con un costo aproximado de \$170.000 por persona, con una intensidad horaria de 16 horas.

Retroalimentación: Las actividades que se contemplan en la retroalimentación son enfocadas a reuniones entre personal de la organización, por lo tanto no se necesita de personal externo que intervengan en estas, por lo tanto dentro del presupuesto solo se consideran refrigerios y recursos de papelería.

- Refrigerios: \$ 50.000 mensuales
- Papelería (incluye fotocopias, impresiones, lapiceros entre otros): \$ 20.000

Seguimiento continuo a casos SAC: Para el desarrollo y puesta en práctica de las actividades en cuanto al seguimiento continuo de los casos SAC, están involucradas personal de la organización, es decir no se requiere de apoyo

externo, se trata de sacar tiempo y organizar las agendas por parte de los involucrados para las reuniones entre estos, por lo tanto no se requiere de un presupuesto amplio y el mismo está enfocado, a aspectos como los refrigerios:

- Refrigerios: \$ 50.000 mensuales

Plan de acción: En este punto de la propuesta, las actividades planteadas están enfocadas a las áreas y personal de las áreas, y son actividades que no requieren de presupuesto ya que las harán personas de las áreas como parte de sus funciones y dentro de los horarios de trabajos establecidos. De igual forma de plantean 3 actividades que son: a) Talleres intergrupales quincenales con las áreas, b) Reunión semanal y c) Reunión con contratistas, las cuales no requieren de un gran presupuesto y en este se contemplan, solo refrigerios, almuerzos y papelería.

- Talleres intergrupales quincenales con las áreas: \$ 60.000 *2 =120.000 mensual
- Reunión semanal = \$ 25.000 * 4 semanas =\$100.000 mensual
- Reunión con contratistas= \$ 30.000 mensual

Es importante mencionar que las actividades propuestas, están enfocadas al personal interno de la organización y al usos de los sistemas y recursos que posee la organización, es decir no se requiere de implementar nuevas tecnologías, los cambios planteados son más al personal y tienen que ver con actividades que deben realizar las áreas dentro de sus horarios laborales. Este presupuesto estimado puede ser variable, si la empresa decide adoptar solo algunas y no todas las actividades, o los tiempos de reuniones se prolongan.

8. CONCLUSIONES

Los planes de acción que se han planteado anteriormente, para mejorar el proceso de servicio al cliente, no han sido eficaces, en cuanto cumplimiento de las acciones definidas y el seguimiento de las acciones tomadas, lo que generó la “NO CONFOMIDAD MAYOR”, encontrada en la auditoria externa de seguimiento realizada del 12 al 14 de febrero de 2013.

No existe una cultura orientada al cliente, en donde a este se le tenga como prioridad en el desarrollo de los procesos de la organización.

No existe un análisis detallado por parte de las asistentes del SAC, al momento de recepcionar y direccionar los casos SAC. Es decir, las Asistentes de Servicio al Cliente interpretan las solicitudes sin una unidad de criterio y de esta forma clasifican el caso SAC

No se hace reuniones entre los asistentes de servicio al cliente y el Jefe del área, que permita identificar problemas en el desarrollo del proceso.

No se le hace seguimiento a los casos SAC, presentados por los clientes una vez se le da la respuesta a los mismos.

Las áreas de Sector Externo y Almacenaje son únicas áreas que llevan un control para hacer seguimiento a sus casos SAC, pero esta herramienta no está formalizada en el sistema de gestión de la calidad.

En términos generales se determina que las necesidades de mejora están en que, el proceso actual no permite coordinar acciones de mejora por recurrencia de reclamaciones, debilidades en el control y seguimiento de los reclamos dirigidos a las áreas y en los soportes necesarios por parte de Servicio al Cliente y debilidades en el control a las respuestas de solicitudes y reclamos de las áreas.

Los problemas detectados se relacionan con la falta de:

- Herramientas de control que permitan hacer seguimiento a los casos SAC, con el fin de medir recurrencia y tiempo de respuesta.
- No se utiliza el aplicativo SAC como canal formal de respuesta.
- Compromiso por parte de algunas áreas en la revisión diaria de la plataforma del SAC, para verificar si les han direccionado algún caso.
- No se le ha establecido un control formal al Contratista que permita hacer la medición en los tiempos de respuesta a las solicitudes.

- Deficiencias en los controles internos del proceso de respuestas a reclamaciones y solicitudes.
- Deficiencia en el envío de soportes e información suficiente y necesaria para las respuestas de reclamaciones y solicitudes

Para efectos de mejorar los indicadores de servicio al cliente, se propone implementar un programa de capacitación orientado al servicio al cliente.

9. RECOMENDACIONES

Es necesario que el Jefe del área de servicio al cliente, empiece a crear conciencia en su equipo de trabajo, para entiendan que son ellos son los encargados de liderar el proceso de servicio al cliente y las mejoras que este requiera.

Los planes de capacitación deben involucrar a todo el personal de la empresa, pero es necesario dar prioridad y enfocarse a los empleados que tienen contacto con el cliente.

También es necesario evaluar las necesidades de capacitación del personal, pues no solo el servicio al cliente se refiere a calidad y calidez en la atención, sino el conocimiento de la empresa y conocimiento de los procesos relacionados con las actividades operativas de la organización

Se debe Cumplir con el instructivo IM-ISC-0007, que contiene los requisitos para la Presentación de reclamos, reintegros, solicitudes y requerimientos a SPRBUN, nunca pasarse por alto estos requisitos ya que esto genera reprocesos y demora la respuesta a los casos SAC.

Retroalimentar al cliente con respecto al estado de la reclamación, con el fin de dar a conocer los motivos de las demoras de respuesta. Al menos en el momento de cumplirse los periodos establecidos.

Es necesaria la implementación de una Política de servicio de atención al cliente orientado a; Generar un conocimiento profundo del cliente, responder oportunamente a las necesidades de los mismos y a lograr que todo el personal de la organización se comprometa y participe con excelencia en el servicio prestado a los clientes.

Se recomienda concientizar y sensibilizar en una Cultura del Servicio al cliente a todos los miembros de la organización.

Es necesario tomar acciones de manera regular para determinar el nivel de satisfacción de los clientes con el proceso de tratamiento de sus solicitudes y reclamos, se recomienda hacer encuestas aleatorias a los clientes.

Las propuestas realizadas en este trabajo de investigación, para el mejoramiento del servicio al cliente, se hicieron basándose en los hallazgos encontrados en la auditoria externa de seguimiento realizada en febrero del 2013, a partir de las jornadas de trabajo realizadas con las áreas; teniendo en cuenta las observaciones del jefe de aseguramiento de la calidad y de los jefes de las áreas involucradas en recibir y dar respuesta a los casos SAC. Teniendo en cuenta que el sistema de gestión de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A, está en constante evolución, estas sugerencias deben de ser consideradas al

momento de implementar esta propuesta, verificar si todavía aplican en su totalidad, en parte o si hay que hacer modificaciones a la misma.

Por todo lo anteriormente señalado se puede afirmar que la mejora continua de la atención al cliente es un medio para lograr la satisfacción y fidelización de los mismos con la empresa. Se trata en realidad de un imperativo ineludible para una empresa como la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, que pretende seguir progresando y avanzando en los mercados altamente competitivos a los que se enfrenta.

BIBLIOGRAFÍA

BARBOSA GONZÁLEZ, María Consuelo: Fortalecimiento del Servicio al Cliente en la compañía Multiproyectos S.A. Palmira 2008. Trabajo de grado (Administrador de Empresas). Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, y Administrativas. Disponible en el link < <http://repository.unad.edu.co/e-prints/bitstream/10597/313/1/2008-02-01P-0004.pdf> >

BATIOJA RODRÍGUEZ, Mauricio: Propuesta de mejoramiento de Servicio al Cliente para el Agenciamiento de Aduanero en MALCO S.A Sucursal Buenaventura. Buenaventura 2011. Trabajo de grado (Administrador de Empresas). Universidad del valle. Facultad de Ciencias de la Administración.

HOROVITZ, Jacques, La Calidad del Servicio. A la conquista del cliente. Mc GRAW – HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA S.A 1991.

ICONTEC, Servicio al cliente. NTC-ISO 10001. Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para los códigos de conducta en las organizaciones

ICONTEC, Servicio al cliente. NTC-ISO 10002. Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones.

ICONTEC, Servicio al cliente. NTC-ISO 10003. Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para la resolución de conflictos de forma externa a las organizaciones

MONTOYA QUIRAMA, David Eduardo: Diseño e implementación de un programa de satisfacción al cliente para Suzuki motor de Colombia s.a. que avale el cumplimiento de la norma de certificación ISO 9001:2000. Pereira 2008. Trabajo de grado (Ingeniero Industrial). Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. Disponible en el catalogo en línea de la Universidad Tecnológica de Pereira: < <http://recursosbiblioteca.utp.edu.co> >

SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA. Manual de la Calidad, Versión 7. SPRBUN 2011

SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA. Procedimiento de Servicio de Atención al Cliente, versión 9. SPRBUN 2011.

SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA. Instructivo Presentación de reclamos, reintegros, solicitudes y requerimientos a SPRBUN, Versión 3, 2011.

Zeithaml Valerie A. y Bitner Mary Jo: Marketing de Servicios, U.S.A. McGraw-Hill/Interamericana Editores, A.A. de C.V, 2002.

FUENTES ELECTRÓNICAS

Colaboradores de Wikipedia. Buenaventura (Valle del Cauca) [en línea]. <[http://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_\(Valle_del_Cauca\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_(Valle_del_Cauca))>

Colaboradores de Wikipedia. Teoría de sistemas [en línea]. <http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_sistemas>

RAMÍREZ C, Luz Arabany, “Teoria de Sistemas”. Disponible en Internet: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060001/Material_extra/Teor%C3%ADa%20de%20Sistemas.pdf>

SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA. Información corporativa. [Versión electrónica]. Disponible en internet. <<http://www.sprbun.com/informacion-corporativa/index.php>>

ANEXOS

	SOLICITUD DE ACCIÓN CORRECTIVA / PREVENTIVA				Código:	RAC-CAL-0002	Página 98 de 99
	CORRECTIVA	X	PREVENTIVA		Versión		Fecha
	CONSECUTIVO		SUG-006		3		30-01-2013

DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD

Se evidenció que el actual procedimiento de notificación de las maniobras de pilotos y remolcadores para las motonaves no es efectivo, en razón que se presentan casos recurrentes de error en la información suministrada por parte de los operadores portuarios, la cual se registra en libros, en el sistema y sirve de fuente para la facturación de servicios; presentándose devolución de facturas para su anulación, corrección e insatisfacción del cliente.

FUENTE DE DETECCIÓN DEL NO CONFORME

Servicio no Conforme		Auditorías externas		Revisión de procesos		Requerimiento de otras áreas	
Auditorías Internas	X	Reclamación de Clientes	X	Revisión de Indicadores		Otros, Indicar:	

IMPACTO DEL NO CONFORME

Facturación de servicios	X	Satisfacción del Cliente	X	Oportunidad del servicio		Seguridad personas, instalaciones o carga	
Sanciones de Ley		Cumplimiento de Metas		Costos de no Calidad		Otros Indicar	

ANÁLISIS DE CAUSAS

Talento Humano	Método	Suministro
Falta de confirmación de la información de la maniobra antes de digitarla en el sistema de información portuario CTCS. Actualmente el proceso se realizaba tomando la información digitada en Aspa 21 la cual se evidencia presentó errores.		
Seguimiento y Medición	Equipos	Entorno

PLAN DE ACCION

ACTIVIDADES	Responsable Ejecución	Fecha de cumplimiento	Comentarios de seguimiento
Verificar la información de las maniobras registradas en la bitácora Libro Registro de Maniobras Código R-POM-OPS-0006, con los Operadores de Pilotajes, para digitar esta información en CTCS y Gest Park.	Auxiliar de Digitación y Facturación	A partir de la fecha	
Realizar revisión de los resultados al final del mes.	Tomas Fernando Q. Walter A. Tenorio	28 de febrero de 2013	

RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Jefe de Aseguramiento de la Calidad	FECHA DE CIERRE		FIRMA DE CIERRE	
-----------------------------	-------------------------------------	-----------------	--	-----------------	--

Plan de Mejoramiento vinculado	NO	SI	Consecutivo del plan	
Revisado Jefe de Aseguramiento de Calidad				

	SOLICITUD DE ACCIÓN CORRECTIVA / PREVENTIVA				Código:	RAC-CAL-0002	Página 99 de 99
	CORRECTIVA	X	PREVENTIVA		Versión		Fecha
	CONSECUTIVO		SUG-006		3		30-01-2013

OBSERVACIONES	
---------------	--

Plan de Mejoramiento vinculado	NO		SI		Consecutivo del plan	
Revisado Jefe de Aseguramiento de Calidad						