

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL
AGENCIAMIENTO ADUANERO EN ALMAVIVA S.A. SUCURSAL CARTAGENA**

IVETTE LILIANA CANCHILA VÁSQUEZ

TRABAJO DE GRADO

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C., ABRIL DE 2010**

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL
AGENCIAMIENTO ADUANERO EN ALMAVIVA S.A. SUCURSAL CARTAGENA**

IVETTE LILIANA CANCHILA VÁSQUEZ

TRABAJO DE GRADO

TUTOR

CARLOS EDUARDO MÉNDEZ ÁLVAREZ

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTA D.C., ABRIL DE 2010

DEDICATORIA

*A Dios, a mis Padres,
Hermanos y a mis sobrinas Danna Sofía
Canchila Rincón y Mariana Dueñas Canchila quienes
con su incondicional apoyo hicieron que mi formación fuera
posible siendo esto la recompensa a su dedicación y esfuerzo para
formar en mi una profesional integra y una persona virtuosa y luchadora.*

AGRADECIMIENTOS

Al doctor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, mi tutor en este proceso quien me proporciono todos los medios teóricos y prácticos para alcanzar un mi gran objetivo. A Nicolás Jiménez Arévalo, Rafael Piñeros y María del Pilar Cortes por su constante ayuda y colaboración.

A la Universidad del Rosario por enseñarme a ser una profesional integra basada en lineamientos éticos y con una gran formación académica.

CONTENIDO

	Pág.
LISTAS ESPECIALES	I
GLOSARIO	III
RESUMEN	V
ABSTRACT	VII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. DISEÑO DEL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN	2
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
2.1.1 <i>Planteamiento del problema.</i>	3
2.1.2 <i>Formulación del problema.</i>	4
2.1.3 <i>Sistematización del problema.</i>	4
2.2 OBJETIVOS	4
2.2.1 <i>Objetivo general.</i>	4
2.2.2 <i>Objetivos específicos.</i>	4
2.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
2.4 HIPÓTESIS	6
2.4.1 <i>Hipótesis de primer grado</i>	6
2.4.2 <i>Hipótesis de segundo grado</i>	6
2.5 TIPO DE ESTUDIO	7
2.5.1 <i>Metodología.</i>	7
2.5.2 <i>Técnicas para la recolección de información.</i>	7
3. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR	9
3.1 RESEÑA HISTÓRICA	9
3.2 SITUACIÓN ACTUAL	10
3.3 DECRETO 2883 AGOSTO DE 2008	13

4. ALMAVIVA S.A.	18
(ALMACENES GENERALES DE DEPÓSITO ALMAVIVA S.A.).....	18
4.1 HISTORIA.....	18
4.2 MISIÓN Y VISIÓN	20
4.3 VALORES CORPORATIVOS	20
4.4 OBJETIVOS DE CALIDAD	21
4.5 PORTAFOLIO DE SERVICIOS.....	21
4.6 COMPETENCIA.....	23
5. SERVICIO AL CLIENTE	24
5.1 EL SERVICIO COMO UN PRODUCTO	24
5.2 ELEMENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE	25
5.3 CLAVES DEL BUEN SERVICIO	26
5.4 LAS DIEZ LECCIONES DEL SERVICIO	27
5.5 LOS SIETE PECADOS DEL SERVICIO.....	29
5.6 GERENCIA DEL SERVICIO	30
5.7 LOS MOMENTOS DE LA VERDAD: CUANDO SU PRODUCTO ES UN SERVICIO	31
5.8 TRIÁNGULO DEL SERVICIO	34
5.9 CICLO DEL SERVICIO	35
5.10 CLAVES DE EMPRESAS EXITOSAS EN SERVICIO AL CLIENTE.....	36
5.11 PELIGROS COMUNES EN LOS PROGRAMAS DE SERVICIO	38
5.12 INVERSIÓN DE LA PIRÁMIDE; CAMBIO DE PARADIGMA.....	41
5.12.1 <i>“Los empleados como primer mercado</i>	<i>43</i>
5.13 SERVICIO AL CLIENTE INTERNO.....	44
5.13.1 <i>“El triángulo del servicio interno</i>	<i>45</i>
5.14 LA CULTURA CORPORATIVA.....	46
5.15 METODOLOGIA PARA UNA INTERVENCION EN LA CREACION DE UNA CULTURA DE SERVICIO	52
6. PLANTEAMIENTO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN.....	57

6.1 PLANTEAMIENTO.....	57
6.1.1 Formulación.....	57
6.1.2 Objetivos	57
6.1.3 Aspectos metodológicos.....	58
6.2 DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS.....	59
6.3 ANÁLISIS DEL SERVICIO AL CLIENTE PRESTADO POR ALMAVIVA S.A. SUCURSAL CARTAGENA	74
6.3.1 SITUACIÓN ACTUAL.....	74
6.3.2 CLIENTE INTERNO.....	77
7. PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE PARA ALMAVIVA S.A. SUCURSAL CARTAGENA	79
7.1 CICLO DEL SERVICIO	79
7.2 ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL SERVICIO.....	79
7.3 RUTA DEL CLIENTE SATISFECHO PARA ALMAVIVA S.A. SUCURSAL CARTAGENA	80
7.3.1 APLICACIÓN RUTA DE SERVICIO AL CLIENTE A ALMAVIVA S.A. SUCURSAL CARTAGENA PROPUESTA POR CARLOS EDUARDO MENDEZ	82
7.4 LA EXCELENCIA DEL SERVICIO EN ALMAVIVA S.A. SUCURSAL CARTAGENA	84
7.5 MOMENTOS DE VERDAD PARA EL CLIENTE EN ALMAVIVA S.A. SUCURSAL CARTAGENA.....	85
7.5.1 APLICACIÓN DE LA EXCELENCIA DEL SERVICIO EN ALMAVIVA S.A. SUCURSAL CARTAGENA PROPUESTA POR CARLOS EDUARDO MENDEZ	86
8. RECOMENDACIONES.....	87
BIBLIOGRAFÍA.....	97

LISTAS ESPECIALES

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Mercancía Nacionalizada Como Agencia de Aduana.....	11
Gráfico 2 Participación Agencias de Aduana Importaciones a Noviembre de 2008	12
Gráfico 3 Triángulo del Servicio	34
Gráfico 4 Pirámide organizacional	42
Gráfico 5 Triángulo de Servicio Interno.....	45
Gráfico 6 Comunicación telefónica	60
Gráfico 7 Percepción atención brindada	61
Gráfico 8 Expectativas en cuanto a la información brindada	62
Gráfico 9 Tiempo de respuesta prometido	63
Gráfico 10 Información de arribos y trámite de documentos.....	64
Gráfico 11 Información a tiempo de irregularidades	65
Gráfico 12 Percepción de la asesoría brindada	66
Gráfico 13 Percepción de trato brindado por el asesor.....	67
Gráfico 14 Lealtad de los funcionarios.....	67
Gráfico 15 Percepción de la gestión aduanera	68
Gráfico 16 Percepción del servicio de facturación y cartera	69

Gráfico 17 Dificultades con el personal de Almaviva S.A. sucursal Cartagena	70
Gráfico 18 Frecuencia de las visitas del cliente a las instalaciones de Almaviva S.A. sucursal Cartagena	71
Gráfico 19 Percepción de las instalaciones de Almaviva S.A. sucursal Cartagena	71
Gráfico 20 Percepción general del servicio.....	72

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Encuesta sobre servicio al cliente	99
--	----

GLOSARIO

AGENCIAMIENTO ADUANERO: asesoría y coordinación de todas las actividades necesarias para la culminación exitosa de operaciones de comercio exterior: importaciones, exportaciones y tránsitos aduaneros (DTA).

AUTORIDAD ADUANERA: funcionario público o dependencia oficial que en virtud de la ley y en ejercicio de sus funciones, tiene la facultad para exigir o controlar el cumplimiento de las normas aduaneras.

CONTROL ADUANERO: conjunto de medidas tomadas por la autoridad aduanera con el objeto de asegurar la observancia de las disposiciones aduaneras.

CLIMA ORGANIZACIONAL: concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.

CMS Informix: Customer Management System, único software que se puede utilizar en el proceso de comercio exterior autorizado por el departamento de sistemas de la Dirección General de Almaviva S.A.

CULTURA CORPORATIVA: la conciencia colectiva que produce un sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica de otros. Tales significados son influenciados por la interrelación que se presenta en el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura de la organización, el sistema cultural y el clima de la organización.

EXPORTACIÓN: salida de mercancías del territorio aduanero nacional con destino a otro país, la salida de mercancías a una Zona Franca Industrial de Bienes y servicios.

IMPORTACIÓN: introducción de mercancías de procedencia extranjera al territorio aduanero nacional. También se considera importación la introducción de mercancías procedentes de Zona Franca Industrial de Bienes y de Servicios, al resto del territorio aduanero nacional.

INFRACCIÓN ADUANERA: acción u omisión que conlleva la trasgresión de la legislación aduanera.

LOGÍSTICA DE AVANZADA: slogan de la compañía Almaviva S.A., reafirma su posición frente al sector logístico colombiano, basado en las mejores prácticas, tecnología y sistemas de información.

MOMENTOS DE VERDAD: puntos de contacto entre el consumidor o usuario y la empresa proveedora de un bien o servicio. De la calidad que se perciba en estos momentos de verdad, el cliente forma su actitud ante la empresa.

PARADIGMA: conjunto de reglas que "rigen" una determinada disciplina. Estas "reglas" se asumen normalmente como "verdades incuestionables", porque son "tan evidentes" que se tornan transparentes para los que están inmersos en ellas.

PROCESO: serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo, dichas actividades cuentan con unos recursos, unos responsables y unos controles.

TRAZABILIDAD: conjunto de acciones, medidas y procedimientos técnicos que permite identificar y registrar cada producto desde su nacimiento hasta el final de la cadena de comercialización.

RESUMEN

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

El objetivo de esta investigación radica en aplicar a Almaviva S.A. (Almacenes Generales de Depósito) sucursal Cartagena el marco teórico y practico de la gerencia del servicio y las bases teóricas establecidas por el Docente de La Universidad del Rosario Carlos Eduardo Méndez como lo son Elementos para transformar la cultura de las organizaciones hacia la excelencia en el servicio al cliente y Un momento para el cliente en el servicio, publicaciones que sin duda se constituyen como un modelo a seguir para orientar el funcionamiento de las organizaciones hacia la prestación de un excelente servicio, que genere satisfacción y fidelidad constante, superando las expectativas de los clientes que con el creciente dinamismo del mercado actual son cada día mas exigentes.

Almaviva S.A. (Almacenes Generales de Depósito) proporciona soluciones logísticas en Colombia, actualmente es una empresa líder a la vanguardia en la prestación de servicios logísticos, ofreciendo múltiples opciones integradas que aportan una solución oportuna y eficiente a las crecientes exigencias de los clientes y del comercio internacional. En sus políticas de calidad plantea satisfacer los requerimientos de sus clientes, prestando servicios confiables, seguros y oportunos; garantizando el mejoramiento continuo mediante el desarrollo

permanente de su personal, la constante actualización tecnológica y el servicio al cliente.

La situación actual de Almaviva S.A. sucursal Cartagena refleja un estado promedio de satisfacción al cliente ya que internamente no se han establecido todos los lineamientos planteados en el marco teórico que hacen posible llegar al objetivo primordial de la organización La Satisfacción del Cliente. Por consiguiente se propone una estrategia en la cual se establecen para Almaviva S.A. Sucursal Cartagena El Ciclo del Servicio, Los Aspectos Fundamentales del Servicio, La Ruta del Cliente Satisfecho, La Excelencia del Servicio (situaciones que producen momentos de verdad y satisfacción) y Los Momentos de Verdad (situaciones claves en las cuales los clientes forman su percepción sobre el servicio ofrecido por la organización).

PALABRAS CLAVE

- Servicio al Cliente
- Momentos de Verdad
- Satisfacción del cliente
- Agenciamiento Aduanero

ABSTRACT

Today, organizations are faced with a changing world entirely in the imposing new trends and everything is set up as a challenge. The management of service emerges as an effect of this constant change establishing the importance of going beyond just providing products, breaking paradigms, moving into new techniques and bringing the customer the highest level of companies.

The objective of this research is to apply to Almaviva SA (Warehouses) branch Cartagena theoretical and practical framework for service management and the theoretical basis established by the Faculty of the University of Rosario Carlos Eduardo Mendez as are elements to transform the culture of organizations toward excellence in customer service and a time for customer service, publications which will undoubtedly constitute a model to guide the organizations work towards providing excellent service, satisfaction and loyalty that will generate steady, beating expectations customers with the growing dynamism of the market today are becoming more demanding.

Almaviva S.A. (Warehouses) provides logistics solutions in Colombia, is currently a leader at the forefront in the provision of logistics services, offering multiple integrated options that provide timely and efficient solution to the growing demands of customers and international trade. In its policies posed to meet the quality requirements of its customers by providing reliable services, insurance and relevant, ensuring continuous improvement through the continued development of its staff, the constant updating of technology and customer service.

The current situation of Almagiva S.A. Cartagena branch reflects a state average of customer satisfaction and that internally are not set all the guidelines outlined in the theoretical framework that makes it possible to reach the primary objective of the organization's customer satisfaction. It is therefore proposed a strategy which are set to Almagiva SA Sucursal Cartagena Cycle Service, Fundamental Aspects of the Service, Satisfied Customer Route, Service Excellence (situations that produce moments of truth and satisfaction) and The Moment of Truth (key situations in which customers form their perception of the service offered by the organization).

KEY WORDS

- Customer Service
- Moments of truth
- Customer satisfaction
- Customs Brokerage

1. INTRODUCCIÓN

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

Actualmente en Colombia existen ciertos parámetros que rigen la intermediación aduanera y la posibilidad de llevar a cabo esta actividad, sin embargo antes de convertirse en una restricción para el ejercicio de la misma, se convierte en una exigencia que favorece a la actividad del comercio exterior y a la constante preparación y crecimiento de las Agencias de Aduana. De acuerdo a esta situación se presenta para Almaviva S.A. un sector altamente competitivo en el cual las empresas de la competencia cumplen con todos los requisitos para desempeñarse como Agencia de aduana nivel 1 y en el cual se constituye como único elemento diferenciador *“El Servicio al Cliente”*

Este proyecto tiene como objetivo conocer las condiciones actuales bajo las cuales se esta prestando el servicio en Almaviva S.A. Sucursal Cartagena, con el fin de establecer la estrategia en la cual los objetivos de la organización estarán direccionados a la creación de una cultura orientada hacia la satisfacción total del cliente. Al final de este proyecto se espera contar con una propuesta que establezca lineamientos claros como la comunicación, capacitación y sensibilización de todos los niveles jerárquicos de la empresa con el fin de orientar todos y cada uno de los objetivos hacia la creación de un cultura de servicio.

2. DISEÑO DEL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En la actualidad, las organizaciones se ven enfrentadas a un mundo totalmente cambiante en el que se imponen nuevas tendencias y todo se constituye en un verdadero reto. Es así como, a través de los años, la historia muestra la evolución del individuo y del mundo que lo rodea; un sinnúmero de avances económicos, políticos, sociales, tecnológicos y culturales entre otros, que exigen una mentalidad de cambio y actitud de renovación constante.

La economía ha sufrido muchos cambios a través de la historia, se observa como en la actualidad, el cliente logra un papel importante que hace girar la funcionalidad de las organizaciones en torno a sus necesidades, expectativas y satisfacción. El servicio al cliente se constituye entonces, como eje central de una cultura económica; en la cual, las relaciones toman más fuerza que los productos físicos como tal; considerándose un buen servicio ofrecido al cliente, una herramienta estratégica realmente eficiente, que genera innumerables beneficios a las organizaciones.

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

resultados de esta investigación y los aportes académicos adquiridos durante el transcurso de la formación profesional.

2.1.1 Planteamiento del problema.

Almaviva S.A. (Almacenes Generales de Depósito) proporciona soluciones logísticas en Colombia, siendo líder en el sector desde hace aproximadamente 70 años; posee cobertura nacional estratégica situándose en puertos marítimos, ciudades fronterizas y principales centros industriales y comerciales del país. Esta empresa es una filial del Banco de Bogotá, la cual está vigilada y controlada por la Superintendencia Bancaria en su calidad de sociedad de servicios financieros, catalogados como el almacén de mayor experiencia en Colombia. Actualmente es una empresa líder a la vanguardia en la prestación de servicios logísticos, ofreciendo múltiples opciones integradas que aportan una solución oportuna y eficiente a las crecientes exigencias de los clientes y del comercio internacional.

Almaviva S.A. en sus políticas de calidad plantea satisfacer los requerimientos de sus clientes, prestando servicios confiables, seguros y oportunos; garantizando el mejoramiento continuo mediante el desarrollo permanente de su personal, la constante actualización tecnológica y el servicio al cliente.

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

2.1.2 Formulación del problema.

¿Qué estrategia de servicio al cliente se le puede proponer a Almaviva S.A. sucursal Cartagena para el agenciamiento aduanero?

2.1.3 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las características de la atención al cliente en Almaviva S.A.?
- ¿Cuáles son las características relevantes de los clientes de Almaviva S.A.?
- ¿Cuál es la percepción del cliente con respecto al servicio ofrecido por Almaviva S.A.?
- ¿Cuáles pueden ser los momentos de verdad críticos para los clientes a la hora de evaluar el servicio prestado por Almaviva S.A.?
- ¿Cuál es la ruta del cliente satisfecho que caracteriza la operación de Almaviva S.A.?
- ¿Qué grado de satisfacción tiene el cliente frente al servicio que presta actualmente la empresa?

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 Objetivo general.

Proponer una estrategia de servicio al cliente orientada a la excelencia de agenciamiento aduanero en Almaviva S.A. (Sucursal Cartagena), que le permita diferenciación y posicionamiento ante sus competidores.

2.2.2 Objetivos específicos

- Conocer las características de la atención al cliente en Almaviva S.A.
- Conocer las características relevantes de los clientes de Almaviva S.A.

- Conocer cómo es la percepción del cliente con respecto al servicio ofrecido por Almaviva S.A.
- Identificar cuáles pueden ser los momentos de verdad críticos para los clientes a la hora de evaluar el servicio prestado por Almaviva S.A.?
- Conocer la ruta del cliente satisfecho que caracteriza la operación de Almaviva S.A.?
- Conocer el grado de satisfacción que tiene el cliente frente al servicio que presta actualmente la empresa.

2.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La inquietud que motiva esta investigación es la de argumentar mediante teorías y prácticas, la situación actual de Almaviva S.A. Sucursal Cartagena sobre el servicio de agenciamiento aduanero que presta a sus clientes, a partir del análisis de la información recolectada y el enlace con el conocimiento, para que los aportes permitan a la sucursal conocer el porqué no se ha podido llegar al nivel de servicio al cliente establecido por las directivas de la empresa.

Siendo entonces prioritario, diagnosticar el problema actual en la prestación del servicio de agenciamiento aduanero, con la utilización de herramientas que permitirán analizar la información recolectada, para conocer las falencias internas y externas que se presentan y con base a ello proponer una estrategia de servicio al cliente para un mejor posicionamiento ante sus competidores.

2.4 HIPÓTESIS

2.4.1 Hipótesis de primer grado

- El servicio al cliente está directamente relacionado con los resultados de la empresa.
- El servicio al cliente depende de las características de los clientes.
- La empresa debe estar orientada hacia las necesidades del cliente.
- La empresa reconoce al cliente satisfecho como un activo más de la organización.
- El servicio al cliente genera un mayor grado de compromiso de los empleados hacia la empresa.
- La excelencia y calidad en la atención al cliente es cuestión de todos en cualquier nivel de la organización.

2.4.2 Hipótesis de segundo grado

- La satisfacción del cliente en cuanto al servicio ofrecido depende directamente del grado de importancia que se le dé en los momentos críticos de verdad.
- Del nivel de involucramiento del personal de la empresa depende el buen servicio al cliente que se ofrece.
- Del buen uso de las herramientas que proporciona la empresa para la prestación del servicio depende la satisfacción del cliente.
- La comunicación es un factor fundamental a la hora de prestar un buen servicio.

2.5 TIPO DE ESTUDIO

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

2.5.1 Metodología.

El método utilizado es de tipo deductivo e inductivo, ya que se parte de un marco teórico de cultura corporativa y servicio al cliente general, a través de herramientas elaboradas y comprobadas con anterioridad, para llegar a conclusiones particulares como la definición de una estrategia de servicio al cliente que se pueda aplicar en la empresa Almaviva S.A. sucursal Cartagena.

2.5.2 Técnicas para la recolección de información.

Se utilizaron fuentes secundarias que suministraron información básica para el conocimiento del tema de interés y para la organización del marco de referencia, especialmente los aportes de Karl Albrecht sobre servicio al cliente, las publicaciones del docente Carlos Eduardo Méndez Álvarez; además, documentación en Internet. Se recurrió a estas fuentes, por considerar que la información que contemplan es concreta y se enmarca dentro del objetivo de la investigación.

Por el hecho de ser una investigación de tipo teórico-práctico, se recurrió además a fuentes primarias que permitieron obtener información de forma directa. Como técnica para la recolección de la información, se utilizó una encuesta estructurada

previamente validada, con el propósito acceder a la información requerida para dar respuesta a la pregunta de investigación.

3. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

3.1 RESEÑA HISTÓRICA

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

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

Según datos históricos

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

En la actualidad funcionan en el país aproximadamente 230 agencias de aduanas reguladas por el Decreto No. 2685 de diciembre 28 de 1999, (Estatuto Aduanero), el Decreto No. 1232 de junio 20 de 2001 y el Decreto No. 2883 de agosto 6 de 2008.¹

El Estatuto Aduanero Colombiano, define la intermediación aduanera como

una actividad de naturaleza mercantil y de servicio, ejercida por las sociedades de intermediación aduanera, orientada a facilitar a los particulares el cumplimiento de las normas legales existentes en

¹ http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/S/sia_aj/sia_aj.asp?CodSeccion=7

materia de importaciones, exportaciones, tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades. La intermediación aduanera constituye una actividad auxiliar de la función pública aduanera, sometida a las regulaciones especiales establecidas en dicho decreto. La intermediación aduanera tiene como fin principal colaborar con las autoridades aduaneras en la recta y cumplida aplicación de las normas legales relacionadas con el comercio exterior, para el adecuado desarrollo de los regímenes aduaneros y demás procedimientos o actividades derivados de los mismos.²

3.2 SITUACIÓN ACTUAL

Almaviva S.A. tiene una trayectoria como agencia de aduana de más de 50 años, con operación en las principales aduanas del país. Durante el 2007 se consolidó como agente líder en el mercado nacionalizando. Aproximadamente el 9% del total del valor CIF importado en Colombia equivalente a USD 2.945 MM. Posee conexión directa con el sistema de nacionalización de la DIAN, agilizando procesos y proporciona diseños permanentes de aplicaciones y procesos (I + D Logístico).

² Estatuto Aduanero.

Gráfico 1 Mercancía Nacionalizada Como Agencia de Aduana



Fuente: <http://intranet/políticas/presentación/almaviva.ppt>

Continuando con su trayectoria, a noviembre de 2008 Almaviva S.A. se mantuvo en el primer lugar en la participación de las importaciones, superando a agencias de aduana como SIA PROFESIONAL S.A., ROLDAN S.I.A. S.A. principales competidores de Almaviva en el mercado.

Gráfico 2 Participación Agencias de Aduana Importaciones a Noviembre de 2008

	SIA	VALOR CIF (USD) NOV 2008	VALOR CIF (USD) PROYECTADO 2008	%
1	ALMAVIVA SA	\$ 2.859.910.805	\$ 3.119.902.696	7,81%
2	SIA PROFESIONAL S.A	\$ 2.343.639.257	\$ 2.556.697.371	6,40%
0				
3	ROLDAN S.I.A. S.A.	\$ 1.243.150.901	\$ 1.356.164.620	3,40%
4	SIACO SIA LTDA.	\$ 1.150.393.046	\$ 1.254.974.232	3,14%
5	AGECOLDEX S.A .SIA.	\$ 1.065.384.928	\$ 1.162.238.103	2,91%
6	MARIO LONDOÑO SIA S.	\$ 964.061.531	\$ 1.051.703.489	2,63%
7	REPECEV S.I.A S.A.	\$ 926.998.745	\$ 1.011.271.358	2,53%
8	SIA INTERLOGISTICA S	\$ 844.049.733	\$ 920.781.527	2,31%
9	SIA DHL GLOBAL FORWA	\$ 708.108.587	\$ 772.482.095	1,93%
1				
0	ALMAGRARIO S.A.	\$ 698.882.526	\$ 762.417.301	1,91%
1				
1	SERVADE LTDA SIA.	\$ 650.635.664	\$ 709.784.361	1,78%
1				
2	ADUANAS AVIA LTDA SI	\$ 544.232.294	\$ 593.707.957	1,49%
1				
3	HERMANN SCHWYN & CIA	\$ 542.657.209	\$ 591.989.683	1,48%
1				
4	ALADUANA S.A. S.I.A	\$ 518.598.608	\$ 565.743.935	1,42%
1				
5	SIA MARIANO OLDAN Y	\$ 494.012.023	\$ 538.922.207	1,35%
	<u>Otros</u>	\$ 21.048.107.889	\$ 22.961.572.242	57,50%
	Total general	\$ 36.602.823.745	\$ 39.930.353.177	100,00%

Fuente: <http://intranet/indicadores/almaviva.ppt>.

Almaviva S.A., se considera entonces como una empresa sólida y confiable en el mercado, posicionándose en el primer lugar de las importaciones en valor CIF, siendo en Colombia el principal agente aduanero del país y su participación en el mercado de los agentes de aduana corresponde al 34% de los ingresos del

sector.³ En el año 2009 lanzó su nueva imagen representada en el slogan **“Logística de avanzada”**, con el cual la compañía, reafirma su posición frente al sector logístico colombiano, basado en las mejores prácticas, tecnología y sistemas de información. El cambio de imagen viene acompañado de soluciones empresariales y generación de valor agregado a sus clientes.

Las utilidades de Almaviva, el mayor integrador logístico de Colombia, aumentaron un 55 por ciento en el primer semestre del 2008, respecto al mismo período del año anterior, ascendiendo a \$6.222.789.

Con una inversión cercana a los US\$ 6 millones en tecnología e infraestructura, Almaviva S.A. se consolida como integrador líder en logística de avanzada en Colombia. A esto se une la evolución de su imagen para ofrecer el más completo y avanzado servicio de soluciones logísticas del mercado.

3.3 DECRETO 2883 AGOSTO DE 2008

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

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

³ [www.almaviva.com.co / enlaces / boletines](http://www.almaviva.com.co/enlaces/boletines).

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

Conforme con los parámetros establecidos en este decreto, las agencias de aduanas se clasifican en los siguientes niveles:

- Agencias de aduanas nivel 1.
- Agencias de aduanas nivel 2.
- Agencias de aduanas nivel 3.
- Agencias de aduanas nivel 4.

Artículo 14. Requisitos generales de las agencias de aduanas. Para ejercer la actividad de agenciamiento aduanero se deberá cumplir con los siguientes requisitos generales:

1. Estar debidamente constituida como sociedad de naturaleza mercantil o sucursal de sociedad extranjera domiciliada en el país.
2. Tener como objeto social exclusivo el agenciamiento aduanero, excepto en el caso de los almacenes generales de depósito.
3. Estar debidamente inscrita en el Registro Único Tributario, RUT.
4. Poseer y soportar contablemente el patrimonio líquido mínimo exigido para el respectivo nivel de agencia de aduanas, así:
 - Agencia de aduanas nivel 1: Tres mil quinientos millones de pesos (\$3.500.000.000).
 - Agencia de aduanas nivel 2: Cuatrocientos treinta y ocho millones doscientos mil pesos (\$438.200.000).

- Agencia de aduanas nivel 3: Ciento cuarenta y dos millones quinientos mil pesos (\$142.500.000).
 - Agencia de aduanas nivel 4: Cuarenta y cuatro millones de pesos (\$44.000.000).
5. No tener deudas exigibles por concepto de impuestos, anticipos, retenciones, derechos de aduana, intereses, sanciones o cualquier otro concepto administrado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, salvo que exista acuerdo de pago vigente.
 6. Contratar personas idóneas profesionalmente, con conocimientos específicos o experiencia relacionada con la actividad de comercio exterior.
 7. No encontrarse incurso la sociedad, sus socios, accionistas, administradores, representantes legales o sus agentes de aduanas en las causales de inhabilidad o incompatibilidad previstas en el artículo 27-6 del presente decreto.
 8. Contar con una infraestructura financiera, física, técnica, administrativa y, con el recurso humano que permita ejercer de manera adecuada la actividad de agenciamiento aduanero.
 9. Aprobar las evaluaciones de conocimiento técnico que realice la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales o un tercero autorizado por esta entidad.
 10. Disponer y cumplir con el código de ética a que se refiere el artículo 26 del presente decreto.
 11. Obtener la autorización como agencia de aduanas.

Parágrafo. Las agencias de aduanas nivel 1 podrán acreditar un patrimonio líquido mínimo de mil millones de pesos (\$1.000.000.000), siempre y cuando se demuestre ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales la concurrencia de los siguientes requisitos:

1. Haber ejercido la actividad de agenciamiento o intermediación aduanera por el término de diez (10) años.
2. Haber ejercido en el año inmediatamente anterior a la fecha de radicación de la solicitud la actividad de agenciamiento o intermediación aduanera respecto de operaciones cuya cuantía exceda el valor FOB de quinientos mil salarios mínimos mensuales legales vigentes (500.000 smmlv.).
3. Haber demostrado durante el tiempo de ejercicio de la actividad transparencia e idoneidad profesional

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

1. Contar con el comité de control y auditoría a que se refiere el artículo 24 del presente decreto.
2. Garantizar la prestación del servicio de agenciamiento aduanero en todo el territorio nacional, teniendo en cuenta el horario que establezca la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y las demás entidades de control en desarrollo de sus funciones en los puertos, aeropuertos y pasos de frontera.
3. Mantener a disposición del público una página Web donde se garantice el acceso a la siguiente información:
 - Estados financieros.
 - Identificación de los representantes legales, gerentes, administradores, agentes de aduanas y auxiliares autorizados para actuar ante la Dirección de Impuestos y Aduanas.
 - Nacionales, junto con un extracto de las hojas de vida destacando su experiencia o conocimiento en comercio exterior.

- Relación de los servicios ofrecidos al público.
4. Acreditar la designación y mantenimiento del empleado encargado de cumplir la función a que se refiere el parágrafo del artículo 26 del presente decreto.
 5. Disponer de los manuales a que se refiere el artículo 27 del presente decreto.

Artículo 16. Mantenimiento de requisitos. Las agencias de aduanas deberán mantener durante toda su vigencia los requisitos generales y especiales exigidos para ejercer la actividad de agenciamiento aduanero, según el caso, so pena de la cancelación de la autorización⁴.

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

⁴ COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Decreto 2883 de 2008, (agosto 6). Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2685 de 1999 y se dictan otras disposiciones. Bogotá: Diario Oficial No. 47.073 de 6 de agosto de 2008

4. ALMAVIVA S.A.

(ALMACENES GENERALES DE DEPÓSITO ALMAVIVA S.A.)

4.1 HISTORIA

Fue el señor Liberio López De Mesa, Subgerente del Banco de Bogotá, quién mediando el año 1938, emprendió la idea de crear un Almacén General de Depósito basado en lo establecido en la Ley 45 de 1923, sobre establecimiento Bancarios. Es así, como el 9 de noviembre de 1938 según escritura pública N° 3107 de la Notaría 4ª de Bogotá, se fundó bajo el nombre de “ALMACENES NACIONALES DE DEPÓSITO S.A.” una sociedad anónima de carácter privado con un capital inicial de \$100.000,00; siendo sus accionistas: el Banco de Bogotá, Liberio López de Mesa, Eugenio Wiesner, Manuel Ortiz, José Cortes y Alberto Serna.

El desarrollo de esta nueva empresa fue de tal magnitud, que el 17 de agosto de 1939 la Superintendencia Bancaria autorizó la apertura de sucursales en las ciudades de Barranquilla, Cali, Cartagena, Cúcuta, Medellín y Montería. En octubre del mismo año se cambió la denominación de la sociedad por “ALMACENES GENERALES DE DEPÓSITO SANTA FE S.A.”, estableciendo su primera sede en la Avenida Colón 15-39. Es importante anotar, que el nombre “Almaviva”, propuesto por el entonces Gerente General, señor Liberio López De Mesa, no fue acogido para el nombre de la sociedad, pero sí se adoptó como sigla para envío del correo postal.

En los años cuarenta, “Almaviva” desempeñó un importante papel en la economía nacional a través de sus operaciones de almacenamiento de mercancías. Este desempeño, se vio mejorado gracias a la adquisición y construcción de inmuebles

en Bogotá, Barranquilla, Medellín y Cali. En 1946, tras la muerte del señor Liberio López De Mesa, asume la Gerencia General el Doctor Eduardo Goéz Gutiérrez.

En la década del 50, “Almaviva” extiende sus servicios, convirtiéndose en un apoyo para agricultores e industriales. Durante estos años se aumenta la infraestructura operativa, se construyen bodegas en la Zona Franca de Barranquilla y se establecen Zonas Aduaneras en Barranquilla, Cartagena, Buenaventura, Cali y Bogotá; gracias a la expedición del Decreto extraordinario N° 50 de 1958, que en su artículo 1º faculta a los Almacenes Generales de Depósito a ejercer legalmente la operación de Agentes de Aduana. Durante el periodo 1960-1970, el impulso a la producción agrícola suministrado por el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Agricultura, deja ver la necesidad de mejorar la infraestructura de la empresa para brindar un mejor servicio a los agricultores. Es así, que con el apoyo del entonces Gerente General Dr. Eduardo Goéz y el Banco de Bogotá, se da inicio a la construcción de dos plantas de silos ubicadas en los municipios de Villavicencio y Chía, las cuales fueron puestas al servicio en 1967 y 1968 respectivamente. Esta iniciativa de Almaviva propicio el desarrollo del sector agrícola en los Llanos Orientales y en el Altiplano Cundiboyacense.

En los años setenta, Almaviva S.A. amplió la infraestructura de sus sucursales principales y se estableció una nueva oficina en la ciudad de Neiva. Esta década fue de especial importancia por los desarrollos en tecnología informática y la reestructuración administrativa de la compañía.

En 1980 se cambia la denominación de la compañía por el de “Almacenes Generales de Depósito Almaviva S.A.”, nombre que aún se conserva. En 1985, asume la dirección el actual Gerente General Dr. Pedro Echeverría Manosalva. Durante su dirección Almaviva se ha posicionado como la principal almacenadora del país y se ha modernizado tecnológicamente.

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

4.2 MISIÓN Y VISIÓN

Misión: suministrar servicios y soluciones logísticas de avanzada, que satisfagan y superen las necesidades del cliente.

Visión: garantizar un constante crecimiento, asegurando la lealtad de los clientes, la eficiencia operativa y el desarrollo de valores y habilidades del talento humano

4.3 VALORES CORPORATIVOS

Ética: obrar conforme a los principios morales (respeto, honestidad, responsabilidad y profesionalismo) y las normas legales, cumpliendo íntegramente con los compromisos adquiridos con los clientes.

Servicio: escuchar, identificar y atender las necesidades del cliente (interno y externo), con el fin de prestar servicios de calidad, generando soluciones oportunas y eficientes.

Innovación: mantener una actitud receptiva, abierta y participativa, con el propósito de impulsar el mejoramiento continuo de la compañía y el desarrollo de nuevas oportunidades de mercado.

Trabajo en equipo: desarrollar las labores con un enfoque interdisciplinario con el fin de obtener sinergia y facilitar el logro de los objetivos corporativos.

Compromiso social: ejecutar todas las actividades con criterio de responsabilidad social y conservación del medio ambiente

4.4 OBJETIVOS DE CALIDAD

Confiabilidad: cumplir nuestra promesa de venta y lograr la satisfacción del cliente.

Seguridad: prestar servicios sin errores, multas, faltantes o daños.

Oportunidad: prestar los servicios en el tiempo previsto con el cliente.

Mejoramiento: los procesos son cada día mejores.

Competencia: todos los empleados están adecuadamente preparados para desarrollar su función.

Servicio al cliente: respetar al cliente, interno y externo, por ello atender clara y oportunamente sus inquietudes.

4.5 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Gestión del comercio exterior: en comercio exterior, Almaviva tiene a su disposición una asesoría integral, para garantizar eficiencia e idoneidad en sus operaciones de nacionalización y exportación. Además, cuenta con eficientes sistemas de información directamente conectados con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, y un equipo humano altamente calificado.

Almaviva posee oficinas propias en las fronteras terrestres, zonas francas y puertos marítimos más importantes del país, interconectadas a través de un

sistema centralizado de información que le permite consultar y controlar la operación de cada punto en tiempo real.

Por la experiencia adquirida, conocimiento y permanente actualización, Almaviva es la sociedad de servicios de intermediación aduanera preferida por diferentes sectores económicos e industriales, pues, se ajusta al tamaño de su operación, para prestarle un eficiente servicio de outsourcing en el área de comercio exterior.

Almaviva fue homologada por la DIAN como **Agencia de aduanas de nivel 1** mediante la resolución 3834 de fecha 16 de abril de 2009. Como primer agente aduanero de Colombia ofrece una completa asesoría que garantiza eficiencia, celeridad y confianza en las operaciones de importación, exportación y tránsito aduanero, proporcionando a su empresa la seguridad y la agilidad que necesita, dado que la gestión eficiente de los trámites aduaneros puede generar importantes ventajas competitivas y evitar contingencias de demoras, sobre costos y multas.

Como valor agregado, los clientes se mantienen actualizados en normas legales y temas de comercio exterior a través del Boletín Jurídico, un servicio gratuito de orientación e información de carácter no oficial, enviado semanalmente.

Servicios y productos ofrecidos:

- Operación portuaria
- Gestión documental ante entidades gubernamentales
- Agenciamiento aduanero: importaciones y exportaciones
- Automatización de regímenes especiales: UAP, ALTEX, Plan Vallejo, importaciones temporales y transformación o ensamble
- Asesoría en comercio exterior
- Descargue de gráneles.

Otros productos

- Gestión del transporte internacional
- Administración de centros de distribución
- Distribución y carga nacional
- Servicio financieros
- Proyectos especiales⁵

4.6 COMPETENCIA

Empresas del sector:

- ALMAVIVA S.A.
- SIA PROFESIONAL S.A.
- ROLDAN SIA S.A.
- SIA AGECOLDEX & CIA
- MARIO LONDOÑO SIA
- INTERLOGISTICA S.A.
- SIA DHL GLOBAL FORWARDING
- ALMAGRARIO
- REPECEV S.I.A.
- ALMACENAR S.A.
- ALPOPULAR S.A.
- SERVADE LTDA SIA.
- ADUANAS AVIA LTDA
- HERMANN SCHWYN & CIA
- ALADUANA S.A. S.I.A

⁵ <http://www.almaviva.com.co>

5. SERVICIO AL CLIENTE

5.1 EL SERVICIO COMO UN PRODUCTO

El servicio se constituye como un producto no tangible que no deja de ser un producto y reúne las siguientes características: ⁶

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

⁶ ALBRECHT, Kart y ZEMKE, Ron. Gerencia del servicio. Bogotá: 3R Editores, 2000. p. 40.

8. La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado.
9. Las expectativas del receptor del servicio son parte integral de su satisfacción con el resultado. La calidad del servicio en gran parte es algo subjetivo.
10. Mientras más gente tenga que encontrar el cliente durante la prestación del servicio, menos probabilidades hay de quedar satisfecho con ese servicio”⁷.

Estas características se constituyen como pilares para la prestación de un servicio ideal, sin embargo no se está afirmando que cada servicio pueda o deba poseer cada una de las mismas.⁸

5.2 ELEMENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE

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

- “Contado cara a cara: entre cuyos factores o atributos se encuentra desde los saludos, forma y modo de trato con el cliente. El contacto cara a cara representa la primera herramienta del servicio al cliente.
- El contacto telefónico: desde el punto de vista de Lovelock, también representa un factor trascendental en el servicio que se ofrece al cliente. Los planificadores deben abordar los aspectos claves, desde el modo de atención por teléfono hasta el tiempo en el que se debe establecer la comunicación, especialmente si se trata sobre el tiempo que se tarda en atender una llamada. Se asegura que un cliente al otro lado telefónico, puede darse cuenta con cuanta disposición es atendido por el empleado o telefonista de la empresa.

⁷ Ibid. p. 41

- Comunicación por correo: se sugiere que una carta enteramente cordial acerca más al cliente, porque incluso queda documentada en ella el compromiso de servicio de la institución.
- La atención de reclamos y cumplidos: atender una queja sin duda, conlleva a una mejor comunicación con el cliente interno y externo; de hecho, un cliente insatisfecho, puede representar una amenaza para la empresa, debido a que éste se comunica con el No-Cliente y al mencionarle su insatisfacción, implícitamente le sugiere a éste que se aleje de ella. Por eso, una queja o un cumplido del cliente, debe ser considerado como elemento de la estrategia de servicio, que debe atenderse con prontitud ya sea en el afán de solucionar un problema o para comunicar que los errores cometidos en contra del cliente no volverán a repetirse.
- Instalaciones: representan uno de los principales elementos del servicio al cliente; el exterior de los edificios, los patios y jardines y la recepción pueden hacer de la estadía del cliente en la empresa lo más placentero o desagradable posible.”⁹

5.3 CLAVES DEL BUEN SERVICIO

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

⁸ Ibíd. p. 41

⁹ <http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv2.shtml#elementos>. Fecha de consulta Abril de 2010

- Sonría.
- Respire normalmente.”¹⁰

5.4 LAS DIEZ LECCIONES DEL SERVICIO

Albrecht Karl, enfatiza sobre las diez lecciones del servicio, así: ¹¹

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

¹⁰ BERNAL, Felipe y VÉLEZ, Marcela. Diagnostico y evaluación de los factores relevantes y estratégicos del servicio al cliente para Ditatel S.A. (Trabajo de Grado). Bogotá: Universidad del Rosario. Administración de empresas; 2002. p. 124.

¹¹ ALBRECHT, Karl. La Revolución del servicio. Bogotá: Fondo Editorial Legis, 1990. p.3

5. Un producto de servicio es profundamente diferente a un producto físico: el resultado de un producto de servicio es más psicológico y personal, cambiando de persona a persona de acuerdo a la experiencia que se haya tenido.
6. Los gerentes no controlan la calidad del producto cuando éste es un nuevo servicio: El concepto de calidad cambia directamente cuando se habla de una interacción y no de una cosa, ya que se deja en manos de empleados poco capacitados para su manejo y dirección.
7. La mejora del servicio debe comenzar desde arriba, los gerentes deben hacer correr su voz: sin duda alguna, si la alta gerencia cree en el servicio y trabaja en él, hay grandes posibilidades de que se contagie.
8. El ejercicio de la gerencia tendrá que evolucionar de una orientación industrial a una de momentos de verdad decisivos, para satisfacer las demandas de la competencia.
9. Sus empleados son su primer mercado, hay que venderles la idea del servicio, a ellos nunca se lo prestarán en realidad a sus clientes: sin duda alguna, el convencimiento hace parte (inicial) del efectivo servicio, si ellos creen en dar el mejor servicio, eso será evidente, pero sino los han convencido eso también será evidente.
10. Los sistemas, con frecuencia, son los enemigos del servicio: con demasiada frecuencia culpamos a las personas que tienen el contacto con la gente por el servicio deficiente, cuando el problema real son los sistemas que no funcionan o no tienen sentido.”¹²

¹² Ibíd. p.3

5.5 LOS SIETE PECADOS DEL SERVICIO

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

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

7. **Evasivas:** usar frases y aptitudes que no resuelven los requerimientos y/o necesidades del cliente.”¹³

5.6 GERENCIA DEL SERVICIO

La gerencia del servicio se constituye como una fuerte teoría producto de la consolidación de argumentos que llevan el servicio al cliente a la cúspide del funcionamiento de las organizaciones en la actualidad.

De acuerdo a la definición de Karl Albrecht, *“Gerencia del Servicio, es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio.”*¹⁴

Albrecht enfatiza en sus publicaciones que en la gerencia del servicio todos los integrantes de la organización juegan un papel primordial en la prestación del servicio y por consiguiente deben asegurar su buen desempeño. Plantea que *“Todos necesitan tener al cliente en su mente, toda la organización debe operar como un gran departamento de servicio para clientes”*¹⁵, involucrando desde la alta gerencia hasta los departamentos mas operativos, enfatizando esfuerzos en las personas que por sus funciones son quienes tienen el contacto directo con el cliente.

La gerencia del servicio proporciona un enfoque que busca crear una cultura de servicio orientada hacia la excelencia estableciendo misiones para todos los integrantes de la organización. La premisa se debe desplegar desde la gerencia y una vez todos los directivos son consientes y están listos para difundir, apoyar y trabajar por la misión del servicio empezaran a enfocar sus esfuerzos en el

¹³ Ibíd. p. 13.

¹⁴ Ibíd. p. 19.

¹⁵ Ibíd. p. 19.

direccionamiento de procesos que ayuden a las personas directamente implicadas en el contacto con el cliente a ofrecer un excelente servicio.

“La gerencia del servicio es un concepto transformacional. Es una filosofía, un proceso del pensamiento, un conjunto de valores y actitudes, y tarde o temprano un conjunto de métodos. Transformar toda una organización en una entidad orientada hacia el cliente requiere tiempo, recursos, planeación, imaginación y un enorme compromiso de la gerencia. El proceso es conceptualmente simple, pero dada la resistencia monolítica al cambio desplegada por la mayor parte de las organizaciones, casi siempre es una cosa difícil de cumplir.”¹⁶

5.7 LOS MOMENTOS DE LA VERDAD: CUANDO SU PRODUCTO ES UN SERVICIO

Karl Albrecht plantea que la calidad del servicio está en los detalles¹⁷. El autor después de haberse basado en el planteamiento de Albert Einstein; “Dios está en los detalles, adaptó esta frase a la filosofía del servicio bajo el argumento que la relación entre el proveedor del servicio y los compradores del servicio existe en muchos puntos individuales de contacto. Este hecho hace que el producto del servicio sea fundamental e inevitablemente algo diferente de un producto físico sólido, especialmente con respecto a la seguridad de la calidad. Se busca entonces, una nueva conceptualización de la calidad del servicio que responda por el proceso fundamentalmente humano de fabricar y entregar el producto.”¹⁸

Albrecht define un momento de verdad enmarcado en la terminología de la gerencia del servicio como:

¹⁶ Ibíd. p.21.

¹⁷ Ibíd. p.23.

¹⁸ Ibíd.p.23.

“un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio”.¹⁹

“La idea de la gerencia del servicio sugiere, que estos numerosos momentos decisivos son los componentes fundamentales del producto del servicio. El momento de verdad es el átomo básico del servicio, la unidad indivisible más pequeña de valor entregado al cliente. De acuerdo a este planteamiento y basado en una metáfora, el autor concreta la concepción del servicio a manera de producto de la siguiente forma: ¿Cuál es el servicio que usted produce y entrega? los momentos de verdad: NI MÁS NI MENOS. Los productos físicos pueden formar parte de la interacción con el cliente en los momentos de verdad, pero en realidad son esos momentos los que propiamente constituyen el producto.”²⁰

“Si se toma literal y concretamente el concepto de momentos de verdad, hay que olvidarse de las tareas y de los cargos y de las estructuras organizacionales y procedimientos para empezar a pensar en términos de resultados. Se empieza inmediatamente a hacer un inventario de los momentos de verdad que experimentan los clientes cuando la línea de contacto con el público le entrega a éste el servicio. Una vez se conozcan los momentos de verdad, se analizan uno por uno, desde el punto de vista de la calidad. Se puede empezar mejorando aquellos que requieran mejora y buscando la manera de agregar valor a todos ellos.”²¹

“En términos de momentos de verdad, como episodios que ofrecen oportunidades perdederas para dar una impresión de la calidad, es obvio que la gerencia no ejerce control sobre esa calidad. Los gerentes no pueden estar presentes en todos los momentos de verdad decisivos para supervisar y

¹⁹ Ibíd. p.25.

²⁰ Ibíd. p.25.

²¹ Ibíd. p.25.

asegurarse de que los empleados los manejan adecuadamente. Esto significa que ellos deben confiar en la gente trabajadora que está manejando esos momentos. En realidad esta gente son los gerentes en tales momentos; están manejando los momentos de verdad.”²²

Donald Porter, director de calidad de servicio para cliente de British Airways dice: Si usted tiene a su cargo un servicio y lo hace mal en ese eslabón que le corresponde en la cadena de experiencia del cliente, probablemente está borrando de la mente de ese cliente todos los recuerdos de un buen trato que hasta ahora había tenido. Pero si lo hace bien, usted tiene la posibilidad de desvirtuar todas las equivocaciones que hubieren podido ocurrir ante que el cliente llegara a usted. Usted, en realidad, es el momento de verdad.²³

Reflexiones:

1. “Sobrevivir y prosperar en una industria de servicios requiere diferenciación.
2. Las expectativas del cliente son progresivas.
3. La percepción de la calidad del servicio en el momento de verdad, gira alrededor de la sensación que tenga el cliente de haber recibido ayuda y aprecio.
4. El procedimiento fundamental para mejorar los momentos de verdad, es construir una cultura que tenga presente el servicio en la organización.
5. En un negocio de servicio, los clientes satisfechos SON UN ACTIVO.”²⁴

“Momentos de verdad críticos: pueden definirse como los más relevantes e importantes para los clientes y éstos son los que exigen un especial cuidado y

²² Ibíd. p.26.

²³ ALBRECHT, Kart y ZEMKE, Ron, Op cit. p. 36

²⁴ ALBRECHT Op cit. p. 27.

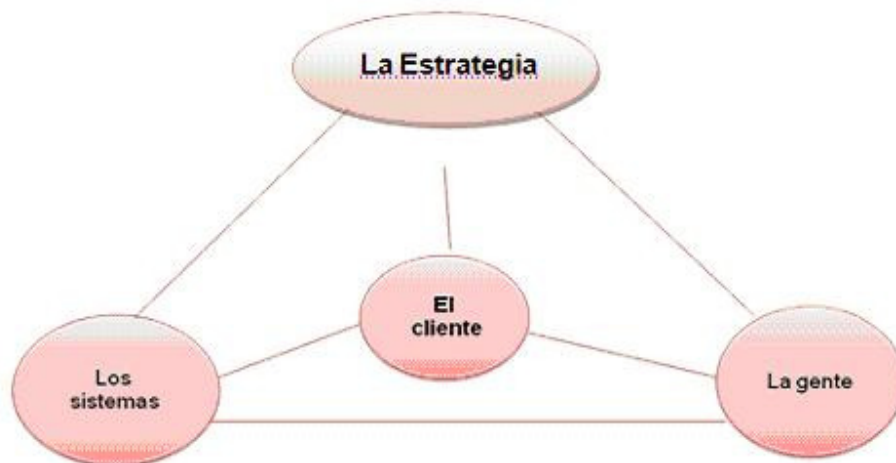
tratamiento, pues son los que de mayor forma influirán en la imagen mental que construya el cliente sobre la empresa.”²⁵

5.8 TRIÁNGULO DEL SERVICIO

El triángulo de Karl Albrecht se ha convertido en el escudo de armas para las banderas de las compañías que manejan el servicio nacional e internacional. ²⁶

El triángulo del servicio es una ilustración virtual de toda filosofía de la gerencia del servicio, se compone de:

Gráfico 3 Triángulo del Servicio



Fuente: Albrecht, Karl, La revolución del servicio

“**El Cliente:** Es el corazón del modelo y esta ubicado en el círculo central.

La estrategia del servicio: se construye con la información demográfica y pictográfica. Tiene dos partes, la dedicación corporativa a los servicios

²⁵ Ibíd. p. 29.

(internamente) y la promesa de servicio a los clientes (externamente).

La gente: esta parte incluye a ejecutivos, gerentes y empleados de la organización. Representa el aspecto educativo de la gerencia del servicio.

Los sistemas: todas las personas de la organización desde la alta gerencia hasta los empleados de contacto al público deben trabajar dentro de los subsistemas que se establecen para dirigir el negocio.

En ese sentido, se establece que la organización existe para atender las necesidades de la gente que está prestando el servicio al cliente.

El triángulo del servicio suministra un marco de referencia muy necesaria para pensar acerca de la calidad del servicio y para deducir las formas de manejar momentos de verdad.”²⁷

5.9 CICLO DEL SERVICIO

“Albrecht Karl, también conceptúa que el servicio tiene implícito un ciclo que necesariamente debe cumplir, teniendo en cuenta que éste es la cadena continúa de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta el servicio prestado. Este ciclo empieza en el primer punto de contacto entre el cliente y la organización; pues, es una secuencia repetible de acontecimientos en que diferentes personas tratan de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente en cada punto. No obstante, los diferentes momentos de verdad también forman una cadena de acontecimientos continua para el cliente.”²⁸

²⁶ Ibíd. p. 29.

²⁷ Ibíd. p. 30.

²⁸ Ibíd. p. 31.

“El concepto de ciclo del servicio, ayuda a la gente a colaborar con el cliente, haciéndole reorganizar las imágenes de lo que está ocurriendo. Por consiguiente, alguien se debe responsabilizar por asegurar que el ciclo del servicio se desarrolle efectivamente, de lo contrario, si la experiencia del cliente en los “momentos de verdad” es mal manejada, prevalece la mediocridad.”²⁹

5.10 CLAVES DE EMPRESAS EXITOSAS EN SERVICIO AL CLIENTE

Las organizaciones por medio de la gerencia establecen su propio rumbo, enmarcadas o guiadas bajo una misión y visión que las hacen ser o no exitosas. Existen para ello, características y cualidades importantes que marcan la diferencia entre una organización exitosa y una organización opaca en lo concerniente al servicio al cliente; entre otras, cabe mencionar las siguientes:³⁰

“Conocen al dedillo los factores básicos: saben que un producto de calidad entregado por un precio justo y producido a un costo aceptable, es el punto de partida para el éxito de un servicio. Empiezan con los factores básicos y nunca dejan que su imaginación se aleje de éstos. Crean la excelencia del servicio sobre unos cimientos sólidos de aprobación del cliente de la calidad primordial que entregan.

Crean que la calidad da utilidades: los altos jefes de las compañías de servicio excelente, empiezan con la calidad, no con el costo, al evaluar la efectividad de sus operaciones. Ellos creen que si la calidad está ahí en buena proporción, allí también estarán las utilidades cuando haya necesidad de hacer balance en los libros.

²⁹ Ibíd. p. 32.

³⁰ Ibíd. p. 36.

Conocen a sus clientes: virtualmente están obsesionados con entender la interfase cliente en la organización y estar seguros de que están a tono con las necesidades, actitudes, percepciones, valores y motivaciones de compra de los clientes. Continuamente hacen investigaciones sobre las percepciones de los clientes y se aseguran que la gente clave entienda los resultados de estas investigaciones. Ellos empiezan y terminan con las impresiones de sus clientes al definir el producto del servicio y mantenerlo actualizado.

Tienen un foco de momentos de verdad para sus operaciones: ellos piensan en función de impacto sobre el cliente, más bien que en función de puestos, tareas, reglas, departamentos y procedimientos. Los campeones del servicio tratan de estar orientados hacia el servicio más que orientados hacia el instrumento y la tarea. No se permiten llegar a introvertirse en sus operaciones diarias que los puedan hacer perder el enfoque en sus clientes.

Su actitud es de “valga lo que valga”: se concentran en resolver el problema del cliente y el satisfacer sus necesidades y no solo en hacer el trabajo del día; están dispuestos a hacer lo insólito cuando está garantizado; están dispuestos a quebrantar las reglas de vez en cuando y ceder ante el cliente de vez en cuando, si así lo exige la situación. Consideran la solicitud inusual del cliente como una oportunidad para agregar valor al producto de un servicio, no como una perturbación a sus rutinas diarias.

Se recuperan hábilmente de inevitables desaciertos: mantienen un sentido colectivo de responsabilidad que trasciende los límites organizacionales. En los negocios de servicio excelente, cada persona se siente responsable de contribuir al éxito con el cliente. No desairan al cliente o le hacen falsas promesas y cuando algo sale mal, lo arreglan en lugar de echarle la culpa al otro. Ellos saben que habrá errores inevitables, descuidos y típicas confusiones. Reconocen que una recuperación exitosa de un mal funcionamiento puede tener un enorme impacto

sobre la percepción del cliente y sobre lo que cuente la gente acerca de la empresa.

El servicio se ofrece dentro y fuera de la compañía: los departamentos que tal vez nunca ven a sus clientes, aceptan sus responsabilidades de contribuir a los momentos definitivos de verdad que hacen el producto. Ellos se concentran en hacer una contribución importante al proceso total de atender al cliente.

Consideran la gerencia como un ayudante y un defensor: por encima de la responsabilidad de establecer la dirección, fijar prioridades y tomar decisiones, los gerentes de la compañía de servicio excelente, se consideran como encargados de la misión de facilitar a la gente de la línea de enlace, la atención efectiva de sus clientes.

Se preocupan por sus empleados y por sus clientes: Cuiden a sus empleados y ellos cuidaran a sus clientes”, esto no significa mejor paga, significa liderazgo atento y cuidadoso, que trate al empleado como una persona y no como un número o una parte intercambiable en un proceso de producción.

Están siempre descontentos de su rendimiento: constantemente están buscando formas de mejorar o refinar el producto del servicio. Miden y evalúan su calidad permanentemente y busca áreas que puedan requerir más atención.”³¹

5.11 PELIGROS COMUNES EN LOS PROGRAMAS DE SERVICIO

“Las organizaciones van forjando su camino y su éxito de acuerdo a los programas y/o teorías que deciden implementar. Cuando las iniciativas de servicios en las

³¹ Ibíd. p. 39.

organizaciones empiezan a fallar, generalmente se debe a que algo está obstaculizando el camino, respecto a la situación de la propia organización. A continuación se describen algunos de los peligros que pueden descarrillar un programa de servicio.³²

“Problemas de cultura y de clima: una iniciativa de servicio necesita de toda la ayuda que se pueda obtener para echar raíces y prosperar en una organización. Es necesario que haya una clara sensación de optimismo, la gente necesita creer que una cosa de estas vale la pena y hay que hacerla. La falta de una filosofía común de visión, puede hacer que las relaciones entre diferentes sectores de la organización se degeneren hacia una orientación de “yo primero”.

Cuando la gente padece, por cualquier razón, encuentra difícil entusiasmarse por algo, y menos aun por algo tan abstracto e insustancial como “Servicio Excelente”. Llegan a preocuparse tanto por su propia supervivencia, que la idea de la supervivencia de la organización está demasiado lejos de su alcance. Los ejecutivos deben entender su cultura organizacional antes de tratar de lanzar un programa de servicio. Ellos necesitan saber qué tan lista está la gente para emprender una nueva aventura y como podría reaccionar ante ella.

Calidad de los problemas en la vida de trabajo: la calidad de vida de trabajo es la suma total de las experiencias individuales de la persona que trabaja con la compañía, según las recibe. Es una cuestión personal, individual, no algo cultural. En este punto, es importante destacar que los sentimientos negativos, por parte de los empleados de contacto con los clientes, tienden a contaminar los momentos de verdad; situación que se considera fatal en la prestación de un buen servicio. La forma en que sus empleados piensan es la forma como sus clientes van a pensar.

³² Ibíd. p. 61.

Cinismo de los empleados: los problemas de cultura y clima, los problemas de calidad de la vida de trabajo o las circunstancias fuera de control de la gerencia ejecutiva, pueden haber hecho que los empleados perdieran el entusiasmo y manifiesten cinismo ante la calidad.

Problemas de credibilidad de los ejecutivos: el liderazgo no puede funcionar sin credibilidad y la credibilidad viene con la integridad personal, no con el título de un puesto.

Artritis organizacional: las organizaciones altamente estructuradas y orientadas por las reglas sufren de artritis a nivel organizacional, volviéndose casi unos fósiles en donde la gente trabaja por inercia de la manera estipulada y poco se preocupan por revisar y evaluar procesos. Infortunadamente, muy pocos encuentran el camino en todos los niveles. En realidad, algunas organizaciones llegan a estar en su interior tan rígidamente estructuradas, que es casi imposible que de adentro surja un cambio significativo.

Inercia de los mandos medios: en innumerables organizaciones, los mandos medios parecen operar más como fuerzas de resistencia inerciales contra los métodos de arriba hacia abajo, que como fuentes activas de liderazgo y refuerzo. Si el jefe requiere que se escuche el mensaje, se entienda y se acepte en todos los niveles, será necesario comunicarlos en todos esos niveles.

Sistemas de valores en conflicto: a veces los valores, tradiciones, creencias e inclusive educación profesional de algunas personas, pueden obstaculizar el camino hacia la adopción de actitudes y conductas orientadas hacia el servicio. Cuando el sistema de valores que entra en juego está en conflicto directo, es difícil que la gente involucrada se entregue de cuerpo y alma a algún tipo de programa de servicio.

Incentivos mal encaminados: los individuos de una organización reaccionan ante la realidad de las recompensas y sanciones que experimentan y no ante los atractivos idealizados de la gerencia. Si las recompensas y sanciones que predominan son congruentes con el concepto de servicio, la gente trabajará con orientación hacia el servicio.”³³

5.12 INVERSIÓN DE LA PIRÁMIDE; CAMBIO DE PARADIGMA

“A través de los años, conceptos, teorías y/o modelos han estructurado un organigrama en el que los ejecutivos siempre están en la parte superior, los diferentes gerentes subalternos en diferentes casillas del diagrama y los trabajadores de línea de enlace en la parte inferior. Esto se considera una falla, ya que el hecho de colocar los empleados en la parte inferior hace pensar que ellos son los participantes menos importantes o los de menos influencia en la relación. Adicional a esto, se considera como otra falla, el hecho que el cliente no se encuentre en este organigrama, ya que no se podría considerar que las organizaciones con organigramas así estén orientadas hacia el cliente.”³⁴

“El paradigma de la gerencia del servicio sugiere que, el cliente es el punto de partida para definir el negocio, por lo que se debe representar de forma clara la relación e interacción con los diferentes estamentos de la organización, mostrando la importante relación que ellos tienen con los empleados de primera línea en los momentos de verdad, para así definir la función de los gerentes en términos del apoyo al personal de primera línea en el enlace con el cliente, con el fin de responder a sus necesidades y expectativas.”³⁵

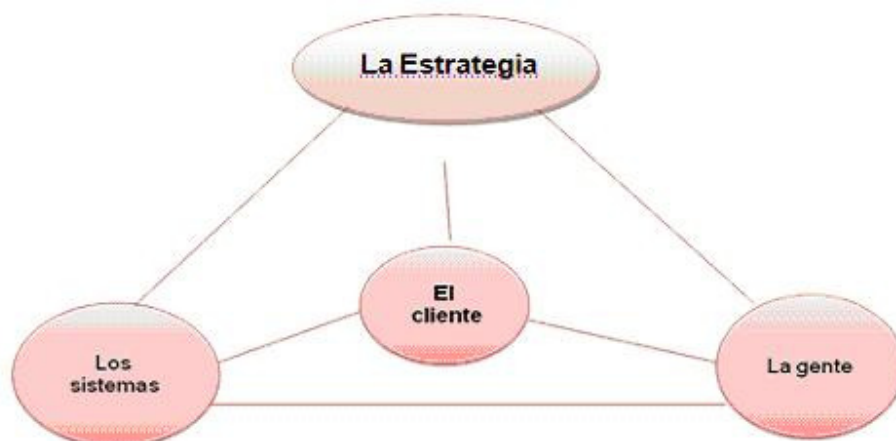
³³ Ibíd. p. 73.

³⁴ Ibíd. p. 103.

³⁵ Ibíd. p. 104.

“La pirámide invertida refleja las consecuencias que tienen las relaciones invertidas en la forma cómo los gerentes se relacionan con los empleados. La inversión de las prioridades y la reestructuración de las funciones de los gerentes no implican que éstos lleguen a tener menos autoridad o sean menos poderosos. Pero, si implica que cada gerente asuma un nuevo componente para sus funciones y un nuevo punto de vista. Sin abandonar sus responsabilidades de determinar la dirección, formular estrategias, tomar decisiones, hacer cumplir prioridades y guiar las actividades diarias, los gerentes orientados hacia el servicio también deben acoger las funciones de defensor, colaborador y capacitador.”³⁶

Gráfico 4 Pirámide organizacional



Fuente: Albrecht, Kart. La revolución del servicio

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

³⁶ *Ibíd.* p. 103.

a ajustar más su liderazgo a las variaciones de las circunstancias en la línea de enlace. Y tendrán que cambiar su atención del control al soporte.”³⁷

5.12.1 “Los empleados como primer mercado. Si sus empleados no se venden con base en la calidad del servicio que ofrece su organización y sobre la importancia de suministrarlo, nunca va haber clientes. Se tendrá que empezar pensando en los clientes como un mercado en cierto sentido, literalmente hay que vender la idea de la calidad del servicio. Debe haber seguridad de que ellos creen en la idea de colocar primero al cliente y de que toman en serio los esfuerzos de la organización para hacerlo.”³⁸

“Para que un programa importante de servicio tenga éxito en la organización, un primer paso, debe ganar necesariamente el compromiso de la gente que finalmente controla su éxito. La gente que trabaja en la línea de contacto con el público. El compromiso requiere que estas personas:

- Entiendan el objetivo y la necesidad de lograrlo.
- Crean en el programa y piensen que vale la pena.
- Crean que encierra la posibilidad de tener éxito.
- Crean que personalmente valdrá la pena para ellos.”³⁹

“Estos criterios indican que es preciso conseguir su compromiso:

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

³⁷ Ibíd. p. 105.

³⁸ Ibíd. p. 112.

³⁹ Ibíd. p. 112.

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

Finalmente, toda la empresa debe hacerse dentro de un espíritu de colaboración, de apoyo a la línea de enlace y de trabajo en equipo de toda la organización. El objetivo debe llevar consigo la posibilidad de que la misión de lograrlo será personalmente gratificadora. No necesariamente tiene que ser una promesa de más dinero, la gente tiene que creer auténticamente en el programa que se está emprendiendo con su apoyo y dedicación, no tratando de obligarla a hacerlo. Es necesario que haya un elemento de orgullo en la compañía y cierto sentido de importancia en la aceptación del reto.”⁴⁰

5.13 SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

Concepto de servicio interno: “prestar servicio a quienes prestan servicio, o personas en contacto con el público, que se preocupan por los clientes que pagan. Esto implica trabajo en equipo y cooperación en toda la organización para asegurar que la calidad del servicio siempre sea alta”⁴¹

“En una organización verdaderamente orientada hacia el servicio, cada persona y cada unidad tienen un cliente. Si usted o los miembros de su unidad nunca ven a los clientes, siguen teniendo clientes propios, sus clientes son las personas que dependen de usted, total o parcialmente, para que se haga el trabajo. Todos los

⁴⁰ Ibíd. p. 113.

⁴¹ Ibíd. p. 129.

puestos y departamentos de un negocio de servicios están entrelazados y cada uno depende de los demás en diferentes grados para cumplir su misión.”⁴²

5.13.1 “El triángulo del servicio interno. El triángulo del servicio interno es una imagen exacta del triángulo del servicio externo, pero en lugar de colocar al cliente en el centro, representa a los empleados como los clientes de la gerencia, y muestra que son necesarios tres elementos definitivos, indispensables para lograr su consagración al servicio del cliente externo.”⁴³

Gráfico 5 Triángulo de Servicio Interno



Fuente: Albrecht, Karl, La revolución del servicio.

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

⁴² Ibí. p. 130.

⁴³ Ibí. p. 131.

Los empleados necesitan el liderazgo de sus gerentes, esto le da a los empleados lo mismo que éstos dan a los clientes externos: atención personal y esmerada para sus necesidades como individuos. La organización le da lo mismo a los empleados que los sistemas de servicio le dan al cliente: apoyo.”⁴⁴

“La cultura, el liderazgo y la organización tienen que aspirar sinérgicamente a que los empleados de la línea de contacto hasta el máximo. La gente del servicio interno puede alinear sus recursos detrás de la gente del servicio externo, la cual tiene que cuidar porque todo salga bien para el cliente en los momentos de verdad.”⁴⁵

5.14 LA CULTURA CORPORATIVA

Dentro de los antecedentes que se mencionaron en la introducción, se tocó el tema de la importancia de enfocar toda la organización hacia el servicio al cliente, de acuerdo con algunos autores la creación de una cultura organizacional es un factor decisivo para lograr una buena calidad del servicio.

Actualmente existen en la teoría administrativa definiciones de cultura organizacional que la definen como un sistema de valores y creencias que comparten las personas de una misma organización; identidad y significado colectivo de la compañía; sin embargo, *Carlos Eduardo Méndez Álvarez* docente de la Universidad del Rosario en su Facultad de Administración de Empresas, después de varias investigaciones plantea una definición que va más allá de la perspectiva sociológica y define la cultura corporativa como la *“conciencia colectiva que produce un sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica de otros. Tales significados, son influenciados*

⁴⁴ Ibíb. p. 131.

⁴⁵ Ibíb. p. 132.

por la interrelación que se presenta en el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura de la organización, el sistema cultural y el clima de la organización.”⁴⁶

Esta es una definición más amplia que refleja la interacción que debe existir entre todos los niveles de la organización y que involucra variables que resultan muy influyentes en la cultura corporativa.

“El Concepto que tiene el líder sobre el Hombre, en cuanto al concepto preestablecido que tiene el líder sobre el hombre, lo concibe generalmente en alguna de las siguientes dimensiones:

- Como un factor de producción.
- Como fundamento y razón de ser de la organización.
- Como parte de un todo que es la organización.
- Como parte de un todo que establece una relación interdependiente con componentes internos y externos que afectan su desempeño laboral influyendo en los resultados de la organización.”⁴⁷

El tipo de liderazgo se impone como el patrón de conducta a seguir por los demás integrantes de la organización. De aquí la importancia que se establece para esta variable considerándola como “una variable que influye significativamente en la creación del sistema de significados expresados por la cultura corporativa.”⁴⁸

“La Estructura de la Organización, empieza entonces en este proceso el reconocimiento de los roles, división y especialización del trabajo definiendo como

⁴⁶ MÉNDEZ, Carlos. Elementos para transformar la cultura de la organización hacia la excelencia en el servicio al cliente. Universidad del Rosario: Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios.

⁴⁷ *Ibíd.* p.3.

⁴⁸ *Ibíd.* p.3.

lo menciona el docente Carlos Eduardo Méndez en su publicación los límites de influencia que tiene cada cargo en la organización; la jerarquización ligada al poder y a la toma de decisiones y un aspecto supremamente importante; la relación que debe existir entre la estructura con la estrategia de empresa, la tecnología y el entorno. Es así como se identifican los aspectos fundamentales que marcaran la pauta a la hora de organizar y coordinar el trabajo.⁴⁹

“El sistema cultural se refiere al aprendizaje que tiene el individuo a través de hechos observables que percibe y aprende por la socialización en la dinámica de la organización y orienta sus comportamientos ante situaciones y personas de la organización que crean símbolos, costumbres, creencias, valores, mitos, ritos, historias, normas e ideologías, los cuales internaliza y proyecta en las relaciones interpersonales de carácter laboral y personal”.⁵⁰

“El clima de la organización es la percepción subjetiva que el hombre tiene sobre su ambiente de trabajo, determinado por sus relaciones con el líder, los compañeros de trabajo, la organización y sus aspectos formales. Influyen además, algunos componentes de esta percepción como el trabajo en equipo, la motivación, la autonomía, las relaciones interpersonales y de cooperación, el sentido de pertenencia y compromiso, el apoyo y seguridad que ofrece el líder”.⁵¹

“La integración de estas cuatro variables y un positivo desempeño se convierten en las bases para la creación de una cultura corporativa produciendo como efecto conductas colectivas que favorecen la dinámica y el mejoramiento continuo de las organizaciones. De esta forma, “el concepto de cultura corporativa planteado, se concibe en un marco sistémico que interrelaciona elementos de organización que se influyen entre sí, dando oportunidad de tener una visión total para la

⁴⁹ Ibíd. p.4.

⁵⁰ Ibíd. p.4.

⁵¹ Ibíd. p.4.

descripción de los comportamientos sociales y los significados compartidos por los miembros de la organización.”⁵²

“Implementar en las organizaciones una estrategia de servicio al cliente exige la participación de todos y cada uno de los integrantes de la organización encaminando todos los esfuerzos a propiciar la participación activa y pro-activa de los funcionarios, el conocimiento y aceptación de la estrategia y capacidad de la estructura de la organización para adaptarse a las nuevas exigencias que requieren que los procesos sean mas flexibles y enfocados totalmente hacia el servicio al cliente”.⁵³

La creación y puesta en marcha de una cultura corporativa trae como consecuencia por su razón de ser un servicio al cliente orientado a la excelencia y satisfacción total, que implica la sensibilización de los empleados dando a conocer y mostrando con hechos reales la importancia que refleja en el desarrollo sostenible de la organización. Carlos Eduardo Méndez plantea que “la excelencia por el servicio al cliente se alcanza a partir de la identificación de los elementos que influyen en la satisfacción del cliente como son: La Calidad del Producto. La Calidad de la Atención Personal La Calidad de las Condiciones, las cuales a su vez se logran a partir de: El momento de la verdad: *detalles*, la actitud del empleado: *atención, buenas condiciones*, aspectos administrativos y de organización: *la calidad en el servicio necesita de las condiciones administrativas y de organización que fortalezcan la actitud del empleado para que por su trabajo produzca momentos de verdad satisfactorios al cliente*. La Ruta del cliente satisfecho en la cuál se identifica la relación entre las áreas de la organización (el cliente interno y su relación con el cliente externo, la importancia del trabajo en equipo). La organización (importancia e impacto en la sociedad colombiana, aspectos que influyen en la creación de momentos de verdad para la excelencia).

⁵² *Ibíd.* p.4.

El Empleado y el servicio (actitud positiva hacia el servicio, autoestima, conocimiento, comunicación).”⁵⁴

Como complemento se hace necesario conformar un grupo de base con empleados para que actúen como multiplicadores, hay que definir los valores para el servicio que apoyen la estrategia de comunicación. Además se debe fortalecer el seguimiento a los resultados alcanzados por los momentos de verdad percibidos por el cliente y en forma permanente ejecutar acciones que faciliten y propicien la excelencia dentro de un mejoramiento permanente. ”⁵⁵

Carlos Eduardo Méndez plantea los siguientes objetivos para la transformación hacia la cultura del servicio:

1. “Identificar los Rasgos de la Cultura Corporativa que caracteriza la empresa con el Propósito de describirla e identificar los factores que influyen en la creación de sistemas compartidos por la conciencia colectiva.
2. Identificar los momentos de verdad que caracterizan la operación de la organización y en los que se encuentran involucrados aspectos tales como la calidad del producto que se ofrece, la atención personal y las condiciones en las que se presta el servicio.
3. Evaluar el nivel de satisfacción percibido por los clientes que compran y los colaboradores (cliente interno), frente a los momentos de verdad que se presentan en los procesos de interacción entre unos y otros.
4. Definir estrategias de Intervención a partir de la sensibilización y capacitación de los empleados acerca del servicio
5. Ejecutar Programas de formación que en forma permanente permitan transformar los significados de la organización y generen nuevos significados centrados en la calidad del servicio.

⁵³ Ibíd. p.5.

⁵⁴ Ibíd. p.6.

6. Hacer seguimiento a las transformaciones culturales propuestas por el servicio al Cliente evaluando los logros alcanzados, proponiendo y ejecutando acciones de fortalecimiento”⁵⁶

De la misma forma se plantea Estrategias a seguir en la transformación de la cultura hacia el servicio

1. “Diseñando instrumentos que permitan hacer la descripción y diagnóstico de la Cultura que tiene la organización, así como de los momentos de verdad que caracterizan la operación de la empresa y el nivel de satisfacción percibido por los clientes.
2. Modificando mediante intervenciones efectivas aquellos elementos de cultura que puedan ser contrarios a los requerimientos de una cultura de servicio.
3. Creando actitudes y comportamientos que sean compartidos por los individuos.
4. Haciendo seguimiento a los logros alcanzados y definiendo estrategias de Intervención que permitan fortalecer permanentemente el proceso.
5. Formando Multiplicadores internos y legitimando las acciones que puedan ejecutar para mejorar el proceso y alcanzar la excelencia en el servicio
6. Definiendo valores que actúen para propiciar la cohesión en los comportamientos de los empleados centrados en la excelencia del servicio.”⁵⁷

⁵⁵ Ibíd. p.10.

⁵⁶ Ibíd. p.10.

⁵⁷ Ibíd. p.11.

5.15 METODOLOGIA PARA UNA INTERVENCION EN LA CREACION DE UNA CULTURA DE SERVICIO

“Una Metodología debe basarse en la participación activa y continua de los agentes involucrados en el proceso. Por esto, es muy importante la alianza permanente entre consultores (internos ó externos) que lideran el proceso, los empleados de la organización en todos los niveles y los directivos. Esta alianza exige la participación simultánea de estos agentes en todos los eventos, talleres y actividades propuestas. Por otro lado es fundamental establecer canales de comunicación formales garantizando que la información referida al proceso llega oportunamente a todos los niveles de la organización. Esta metodología de comunicación e involucramiento permanente de los agentes del proceso debe darse en las acciones concretas que se manifiestan en:”⁵⁸

1. **“La descripción de los rasgos de Cultura Corporativa** por la aplicación de instrumentos que permitan recopilar información al respecto mediante encuestas, entrevistas en profundidad o sesiones de grupo con las personas de la organización de todos los niveles.
2. **El Diagnóstico de las percepciones** que hay en empleados, clientes y proveedores acerca de los momentos de la verdad que se presentan en los diferentes contactos que se presentan entre ellos en la operación de la organización.
3. **La participación en Seminarios, Talleres, y Cursos** por los cuáles se busca desarrollar habilidades y propiciar actitudes que motiven y preparen al

⁵⁸ Ibíd. p.11

empleado para involucrarse en la cultura de excelencia en el servicio. En estos deben participar todos los miembros de la organización; es fundamental que en ella intervengan los niveles directivos de la empresa. Estas actividades deben “hacerse a la medida de la organización”, no es conveniente proponer actividades teóricas con contenidos genéricos, estos deben ser aplicados en la realidad y dinámica propia de cada organización utilizando para ello el mismo lenguaje, valores y símbolos compartidos por los miembros de la organización.

4. **La participación de los miembros de la organización en la construcción de los valores** sobre los que se fundamenta la Cultura de Servicio y los que deben definidos por consenso, aprendidos y compartidos por todos los individuos

5. **La participación directa de los empleados en la definición de métodos de seguimiento** que permitan conocer el comportamiento y desempeño de los empleados en el servicio, proponiendo acciones de intervención por parte de los multiplicadores entrenados para el proceso de transformación Cultural

6. **La creación de un grupo de Multiplicadores** conformado por personas de todas las áreas de la empresa y legítimamente reconocido para que pueda ser el soporte en el seguimiento de los resultados en el servicio y para que actúe como capacitador permanente de los compañeros ya sea que cumplan o no con los estándares de calidad exigidos por el servicio

7. **El apoyo permanente que en todas las fases del proceso** debe dar la alta dirección de la empresa y los consultores internos ó externos.

8. El uso continuo de canales formales de comunicación como carteleras, periódicos, boletines, conferencias ocasionales, avances sobre resultados, reuniones periódicas de seguimiento y retroalimentación que permitan a todos los miembros de la organización estar al día en la información relativa al proceso sus éxitos, debilidades e inconvenientes.”⁵⁹

5.16 UN MOMENTO PARA EL CLIENTE EN EL SERVICIO

Basados en el artículo Un momento para el cliente en el servicio del docente Carlos Eduardo Méndez “LA RUTA DEL SERVICIO se constituye como la cadena que integra todos los procesos y acciones que concluyen con la satisfacción de las necesidades del cliente. En ella, diferentes áreas y personas de la empresa participan para satisfacer las expectativas y necesidades que han motivado la decisión de compra por el cliente. Al tener el cliente contacto con diferentes personas ubicadas dentro de la ruta del servicio, aparecen una multiplicidad de situaciones de interacción social en las cuales cada cliente va construyendo su propia idea sobre el servicio; así, la calidad de la percepción que tiene el cliente en los siguientes “Puntos de Contacto” depende de los “detalles” que encuentra y que el empleado puede crear por El Producto, La Relación Interpersonal y Las Condiciones o Ambiente.”⁶⁰

“El Producto: Para el caso de una organización de “servicio” los detalles que caracterizan al producto están dados por los tiempos de espera y la disponibilidad de personal que le atiende, la responsabilidad de quien presta el servicio, la calidad y la variedad entre otros.

⁵⁹ *Ibíd.* p.12.

⁶⁰ MÉNDEZ, Carlos. Un momento para el cliente. Universidad del Rosario: Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios.

La Relación Interpersonal: importante “detalles” tales como el saludo, las buenas maneras, la capacidad de informar, el tono de la voz, , la presentación personal, la expresión corporal, como la disponibilidad para el cliente cuando este lo requiera y el respeto entre otros.

Las Condiciones o el Ambiente Físico: detalles tales como el aseo, el orden, la higiene, la iluminación, la ornamentación, la pintura, los pisos, la decoración, la ambientación musical, la tecnología utilizada y otros; son aspectos que el cliente evalúa e inciden en su percepción y satisfacción.”⁶¹

“La posibilidad de crear Momentos para el cliente implica esfuerzos de la organización tales como:

- **Identificar los momentos:** la empresa que quiere incorporar la calidad en el servicio debe tener la capacidad de identificar y formalizar LA RUTA DEL CLIENTE SATISFECHO.
- **Motivar la actitud del empleado:** La plena y total identificación de los momentos del servicio para el cliente exige que éstos sean conocidos por los empleados que se involucran en la ruta del cliente satisfecho. Aparecen **la capacitación** como elemento básico en la estrategia de servicio al cliente, **la actitud positiva** hacia el servicio por parte del empleado implica, **los líderes propicien un clima organizacional** que motiven la autoestima al trabajo y en consecuencia la satisfacción.
- **Flexibilizar aspectos organizacionales y administrativos:** Los esquemas de Las empresas orientadas al cliente deben evaluar su estructura organizacional y los procesos administrativos buscando que no sean restrictivos para el servicio.”⁶²

⁶¹ Ibíd. p.1.

⁶² Ibíd. p.3.

Es importante lograr integrar cada uno de los aspectos mencionados anteriormente para llegar a resultados exitosos. Los empleados sin duda juegan un papel fundamental y lograr en ellos la aptitud necesaria depende del grado de conocimiento que manejen y de las condiciones bajo las que se encuentren dentro de la organización.

6. PLANTEAMIENTO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

6.1 PLANTEAMIENTO

Con el fin de establecer cuáles son las falencias presentadas en la atención en Almaviva S.A. – Sucursal Cartagena, se visualiza la necesidad de realizar una encuesta a un número de clientes de esta ciudad, con el fin de determinar cuál es su opinión y sugerencias, y así tomar las medidas a nivel operativo y administrativo en pro de mejorar el servicio y obtener el 100% de satisfacción del cliente.

6.1.1 Formulación.

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

6.1.2 Objetivos

Objetivo general: medir el nivel de satisfacción del cliente con respecto a los servicios prestados por ALMAVIVA S.A. Sucursal Cartagena, con el fin de determinar y establecer planes de mejoramiento.

Objetivos específicos:

- Detectar deficiencias en los servicios, para mejorar la atención y el servicio a los clientes.

- Determinar los momentos de verdad.
- Establecer los recursos físicos y humanos con los que cuenta la empresa y los que carece.
- Analizar los procesos de comunicación y tiempos de respuesta al cliente final.

6.1.3 Aspectos metodológicos

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

Población y muestra: Almaviva desde sus inicios ha liderado el sector de los servicios logísticos, cuenta actualmente con 194 clientes en la sucursal Cartagena, registrados en la base de datos de la empresa, de los cuales se tomó una muestra de 109 clientes, a través del muestreo al azar, teniendo en cuenta que éstos fueran potenciales, Premium y esporádicos.

Técnicas para la recolección de la información: la recolección de la información se realizó por medio de encuestas aplicadas de forma personal a 109 clientes, por el ejecutivo de cuenta o el asesor comercial; otras, por correo electrónico o vía telefónica. La encuesta estuvo estructurada con quince preguntas con alternativas de calificación de acuerdo al tipo de pregunta

Diseño del sondeo: una forma reducida de una encuesta por muestreo es un "sondeo", esta forma de encuesta es similar a un muestreo, pero se caracteriza porque la muestra de la población elegida no es suficiente para que los resultados

puedan aportar un informe confiable. Se utiliza sólo para recolectar algunos datos sobre lo que piensa un número de individuos de un determinado grupo sobre un determinado tema. Para realizar este proceso se tuvo en cuenta los manuales de procesos y el nivel de interacción del cliente con la compañía, tratando de abarcar los puntos neurálgicos y sobre los cuales se les presta un servicio. En los anexos aparece la encuesta, donde se buscó que ésta se formulará con precisión de acuerdo a los objetivos y al problema de investigación, eliminando lo superfluo y delimitando, en lo posible, las variables intervinientes. (Ver Anexo A).

6.2 DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS

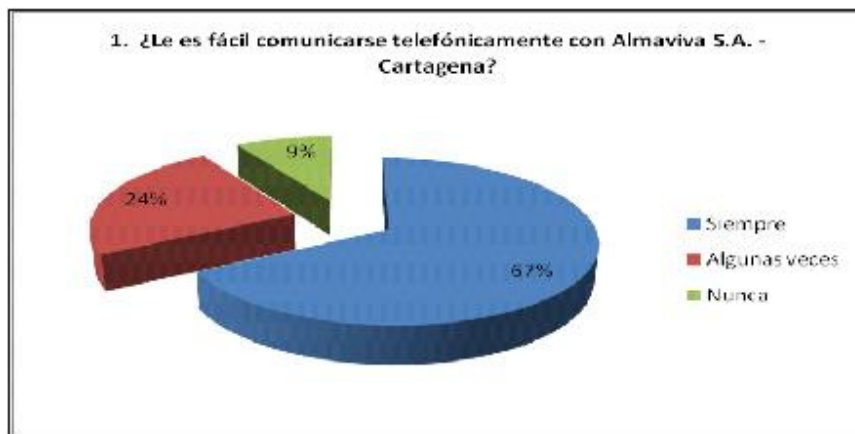
FICHA TÉCNICA

Instrumento:	Mediante encuesta escrita, con el fin de aplicarla a todos los clientes de Almaviva Cartagena
Fecha de Aplicación:	Entre el 28 de Mayo de 2009 y el 8 de Junio de 2009
Número:	De un total de 194 clientes con los que cuenta ALMAVIVA- Sucursal Cartagena, respondieron la encuesta 109.
Características:	Unas encuestas se enviaron por correo electrónico, otras se realizaron personalmente con apoyo de los asesores comerciales, las cuales fueron realizadas a las personas enlace en cada compañía.

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

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

Gráfico 6 Comunicación telefónica



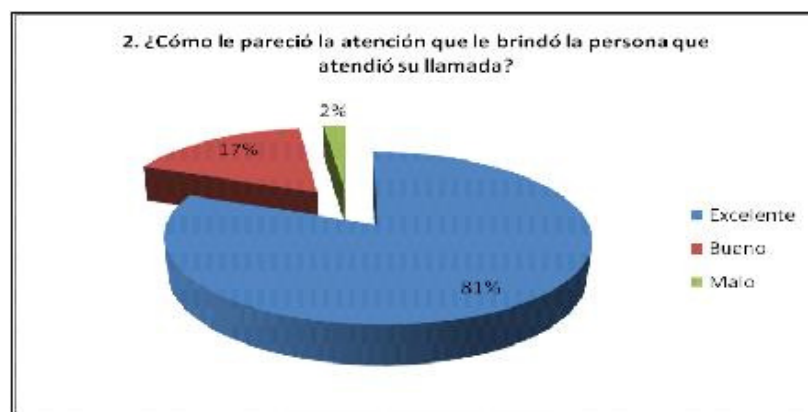
Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Almaviva Sucursal Cartagena. Mayo – Junio 2008.

De acuerdo a los resultados, se puede observar que existe un 67% de efectividad y conformidad, en cuanto a la comunicación por parte de los clientes con Almaviva Sucursal Cartagena, aunque resulta oportuno evaluar sobre los motivos por los cuales el 24% sólo lo logra algunas veces y el 9% nunca puede hacerlo.

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

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

Gráfico 7 Percepción atención brindada

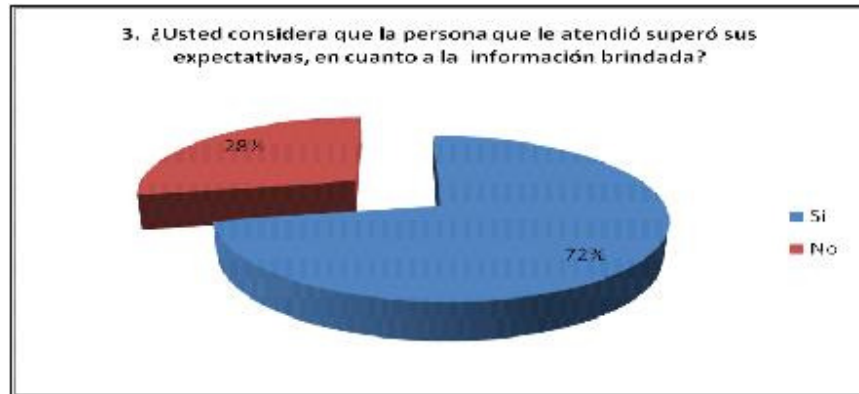


Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Almaviva Sucursal Cartagena. Mayo – Junio 2008.

En este caso se puede ratificar, que el cliente se siente a gusto con la persona que atiende la llamada, ya que la encuesta indica un 81% de calificación positiva; en este caso, se puede decir que los lineamientos para la atención telefónica están funcionando, dado que Almaviva sucursal Cartagena, tiene predeterminado un esquema sobre la forma cómo se debe contestar el teléfono.

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

Gráfico 8 Expectativas en cuanto a la información brindada



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Almaviva Sucursal Cartagena. Mayo – Junio 2008.

Ante esta pregunta se puede registrar que existe una conformidad del 72% por parte de los clientes, en cuanto a la información o a la transferencia misma de la llamada, hay que verificar y/o realizar seguimiento a lo sucedido cuando la persona transfiere la llamada para que otra con más conocimiento del tema de interés del cliente le atienda.

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

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

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

Gráfico 9 Tiempo de respuesta prometido



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Almaviva Sucursal Cartagena.
Mayo – Junio 2008.

A pesar que al 81% de los clientes se le cumple con lo prometido, se debe analizar más exhaustivamente ese 18% de “Algunas veces”, ya que en esto radica la credibilidad que los funcionarios transmiten a los clientes y así mismo la seriedad y compromiso del servicio prestado.

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

En búsqueda de la satisfacción del cliente, una de las funciones de los asesores es informar con exactitud la llegada de la mercancía, ya que si este proceso falla o no se realiza, se pueden presentar inconvenientes de documentación o de tipo aduanero. Por lo que se realiza la siguiente pregunta: ¿Le avisan a tiempo el arribo y el trámite o documentos requeridos para la nacionalización de su mercancía?

Gráfico 10 Información de arribos y trámite de documentos



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Almaviva Sucursal Cartagena.
Mayo – Junio 2008.

Se puede determinar que el medio utilizado es efectivo y cumple con los tiempos establecidos.

La siguiente pregunta se enfocó al tiempo de información ofrecido a cada cliente. Es de resaltar, que dentro de los procesos que maneja una empresa como

ALMAVIVA este factor es de suma importancia, dado que hoy en día las empresas entre sus valores agregados y como un mecanismo para entender y estar al nivel de satisfacción del cliente ofrece servicio de calidad y se compromete con tiempos, ya que esto demuestra que entiende sus necesidades; por esto, se formuló la siguiente pregunta: ¿En caso que su mercancía presente alguna irregularidad física o de documentación, el asesor le informa a tiempo?

Gráfico 11 Información a tiempo de irregularidades



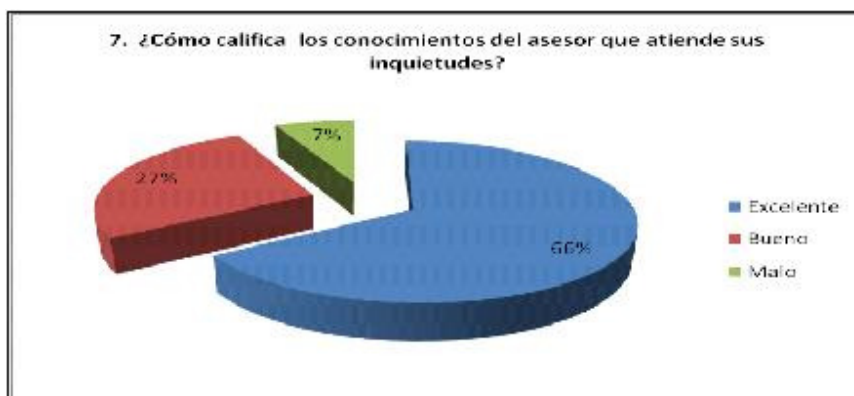
Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Almayviva Sucursal Cartagena. Mayo – Junio 2008.

De acuerdo a los resultados, se puede determinar la importancia que ALMAVIVA le da al tiempo y demuestra la conciencia que tienen todos los empleados acerca de los requerimientos y necesidades del cliente.

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

fundamental el recurso humano idóneo; por tal motivo, la séptima pregunta se enfocó a este aspecto importante.

Gráfico 12 Percepción de la asesoría brindada

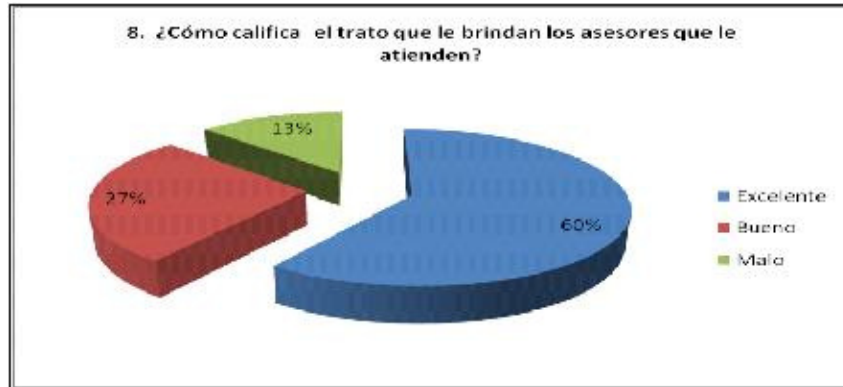


Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Almaviva Sucursal Cartagena. Mayo – Junio 2008.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se debe plantear las posibilidades de capacitar y actualizar constantemente a los asesores en temas aduaneros, de procesos y procedimientos, ya que existe una calificación “buena” y “mala” que no permite ser satisfactoria.

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

Gráfico 13 Percepción de trato brindado por el asesor



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Almaviva Sucursal Cartagena. Mayo – Junio 2008.

En las respuestas, se evidencia un 60% de satisfacción del cliente y un 40% de insatisfacción; clima que se ha notado y ha sido conocido por los jefes de área con preocupación, por lo que se han tomado una serie de alternativas de mejoramiento.

Gráfico 14 Lealtad de los funcionarios



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Almaviva Sucursal Cartagena. Mayo – Junio 2008.

Si bien es cierto, que no toda satisfacción implica fidelización, ni toda insatisfacción deserción, si parece ser que los estados naturales son los que el sistema va a tender de forma espontanea, es importante conocer la fidelidad de los funcionarios en el momento del contacto directo con el cliente, de acuerdo a esto y a los resultados se observa que existe confianza mutua.

Los errores o la mala gestión en una empresa puede llegar a causar traumatismos economicos e incoformidades con los clientes, y de este tipo de situaciones depende la imagen y el concepto que ellos se creen. Por tal motivo, dentro de la cadena del servicio se quiso conocer el concepto que los clientes tienen acerca de los posibles problemas presentados durante el proceso en el que interviene Almaviva Sucursal Cartagena.

Gráfico 15 Percepción de la gestión aduanera



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Almaviva Sucursal Cartagena. Mayo – Junio 2008.

Se visualiza un 78% de inconformidad en el cliente, es decir, se han presentado problemas o errores por parte de Almaviva; este tipo de errores pueden ser por falta de capacitación, concentración, conocimientos o por inconvenientes indirectos en los cuales Almaviva es simplemente un intermediario, como es el caso en el que interviene la Autoridad Aduanera, por lo cual se proponen unas

serie de capacitaciones de actualización a los asesores y a todas las personas que intervienen en la cadena de atención.

La siguiente pregunta está enfocada a la atención al cliente por facturación y cartera, ya que de alguna forma u otra, aunque con menos intensidad, el cliente tiene contacto con las personas que laboran en esta área, la cual es de suma importancia en toda organización, ya que deben llevar el control exacto de lo que se le va a cobrar al cliente.

Gráfico 16 Percepción del servicio de facturación y cartera



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Almaviva Sucursal Cartagena. Mayo – Junio 2008.

Para la calificación como bueno o malo, se debe tener en cuenta que seguramente son en momentos que se presentan errores de facturación, y estos son los más críticos, ya que causan indisposición en el cliente, y pérdidas de tiempo importantes. Es de resaltar que el cliente siempre va a tener presente los errores y por tal motivo, nunca para él va a ser satisfactorio el servicio prestado.

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

Gráfico 17 Dificultades con el personal de Almaviva S.A. sucursal Cartagena



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Almaviva Sucursal Cartagena. Mayo – Junio 2008.

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

Gráfico 18 Frecuencia de las visitas del cliente a las instalaciones de Almaviva S.A. sucursal Cartagena



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Almaviva Sucursal Cartagena. Mayo – Junio 2008.

Gráfico 19 Percepción de las instalaciones de Almaviva S.A. sucursal Cartagena



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Almaviva Sucursal Cartagena. Mayo – Junio 2008.

Para los clientes de este medio es importante visitar las instalaciones de la empresa, ya que es allí donde verifican la seguridad y el cuidado que le van a dar

a su mercancía. Durante su visita se puede determinar que se les ha atendido con cordialidad.

Por ultimo, dentro del ciclo se analizó de forma general el concepto que tienen sobre la calidad del servicio, en donde se nota una satisfacción por parte del cliente, aunque hay que seguir en un continuo mejoramiento del mismo.

Gráfico 20 Percepción general del servicio



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Almaviva Sucursal Cartagena. Mayo – Junio 2008.

Vivimos en un entorno comercial, que se supone es de competencia perfecta, tan imprevisible, competitivo y variable que ha convertido la satisfacción del cliente en el objetivo final de cualquier empresa que desee hacer un hueco en el mercado cada vez más agresivo. Por ello, la calidad se alza cada vez más como objetivo estratégico, para lograr la fidelidad del cliente y ampliar la cuota de mercado sobre la base de la satisfacción de éste. Y esto se logra a través de las mejoras en la organización y por ende en el resultado final del producto o servicio que la implantación de un sistema de calidad conlleva.

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

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

1. Saludar al interlocutor.
2. Dar el nombre de la empresa y cargo o departamento.
3. Identificarse.
4. Ofrecer ayuda (por ejemplo: "¿en que le podemos ayudar?...")

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

6.3 ANÁLISIS DEL SERVICIO AL CLIENTE PRESTADO POR ALMAVIVA S.A. SUCURSAL CARTAGENA

6.3.1 Situación actual.

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

Almaviva reconoce la importancia del cliente en toda su organización, tal como se encuentra establecido en la misión, visión, política de calidad, objetivos de calidad y valores corporativos, pero a pesar que cuentan con herramientas tan útiles, se han detectado falencias en procesos desarrollados y enfocados al cliente en la sucursal Cartagena.

Después de haber realizado investigaciones y analizar la información obtenida por medio de encuestas y sesiones de grupo con los analista de aduana, quienes son las personas que tienen el contacto directo con el cliente y quienes proporcionan sus momentos de verdad, se llega a la conclusión que existe un problema interno que se está reflejando negativamente en el servicio prestado al cliente externo. Los puntos críticos son:

Comunicación interna deficiente: la comunicación interna comprende todos los medios que sirven para establecer comunicaciones rápidas y eficientes dentro de las organizaciones, para comprender y percibir la información de forma correcta, fortaleciendo las relaciones humanas y superando las resistencias que se puedan presentar.

El personal de Almaviva S.A. Sucursal Cartagena manifiesta inconformidad en la comunicación interna, ya que teniendo los medios necesarios e implementados por la empresa para comunicarse, muchas veces resultan ineficientes, debido a que las personas no están siempre en disposición de recibir, entender y acatar los mensajes, utilizando estas herramientas a su conveniencia.

Jefes como controladores: los jefes deben velar porque sus trabajadores siempre realicen bien su trabajo, delegando responsabilidades que conlleven a que el equipo se sienta más comprometido con lo que debe hacer, confiando a cabalidad en las capacidades y habilidades que tienen todos los integrantes del grupo de trabajo.

Sin embargo, en Almaviva – Sucursal Cartagena se nota cierta apatía entre algunos empleados y los jefes del Departamento de Comercio Exterior, argumentando que el trato brindado no es el más adecuado, lo que dificulta la comunicación y hace que el día a día se torne complicado y conflictivo. El miedo es la principal arma para infundir poder, esto acompañado de amenazas, maltratos verbales y sanciones; se cree mantener un equipo de trabajo bajo el mando. Se identifica como una de las razones de inconformidad, la falta de comunicación directa y sincera entre el jefe y el empleado, lo que puede llevar a que el mensaje que quieran transmitir las jefaturas no sea interpretado de forma adecuada, motivo por el cual nunca lograrán cumplirse los objetivos pactados y siempre será el empleado el perjudicado e inconforme en esta situación.

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

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

Por otra parte, si bien es cierto, Almaviva ofrece posibilidades de ascenso que están al alcance de todos los empleados, pero no siempre cumplen con los tiempos de prueba establecidos, jugando en cierta medida con las expectativas y planes de los mismos. Adicional a esto, no existe retroalimentación del trabajo realizado, en muchas ocasiones los jefes conocen la percepción de los clientes sobre el servicio que le está brindando cada analista de aduana y sólo hasta que se presentan quejas o reclamos se dirigen a ellos, recalando como siempre el error. La carga laboral también se constituye como un factor influyente en la motivación, ya que los empleados consideran que no todas las funciones que realizan se ajustan al cargo que desempeñan y la remuneración no es la apropiada teniendo en cuenta esta situación.

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

De acuerdo a la información recolectada, el nivel de escolaridad de algunos analistas de aduana no es el apropiado para el cargo que desempeñan, es claro que la empresa no tiene una política definida para la contratación de personal en cuanto al nivel de escolaridad se refiere, lo que exige aun más un programa de capacitación constante. En el sondeo realizado a los clientes externos, se evidencia un 78% de inconformidad, debido a gestiones erradas que han llevado a re-procesos y retrasos en las nacionalizaciones. Es claro, que teniendo en cuenta que el personal actual no está cumpliendo con la idoneidad del cargo, la capacitación debe ser una actividad obligatoria y constante para Almaviva S.A. sucursal Cartagena.

Estas situaciones se resumen en la falta de la creación de una cultura corporativa lo suficientemente fuerte, que permita concientizar a todos y cada uno de los empleados sobre la importancia que tiene el buen desarrollo de sus actividades en la operación final y en la orientación que cada uno le tiene que dar a su trabajo y a la satisfacción del cliente tanto interno como externo. La gerencia y las jefaturas deben replantear su forma de liderazgo ante el grupo, la motivación debe ser factor fundamental al trabajar y la comunicación y capacitación deben ser parte del día a día de la actividad de la sucursal.

6.3.2 Cliente interno.

Almaviva S.A. es una empresa de servicios que debe integrar una serie de procedimientos, para que el resultado final sea la prestación de un buen servicio y

la satisfacción del cliente. La operación de agenciamiento aduanero depende tanto de factores internos como de factores externos que influyen positiva o negativamente en el resultado final.

“El concepto de cliente interno da la vuelta a la pirámide de mando. Ya no servimos al jefe, sino que servimos a los clientes, y es el jefe quien nos sirve a nosotros en cuanto que clientes internos ofreciéndonos liderazgo, motivación, formación y aquellos instrumentos que faciliten y mejoren nuestro trabajo.”⁶³

Si bien es cierto, existe una serie de procedimientos internos establecidos para mantener el orden y el buen funcionamiento de los procesos; sin embargo, en ocasiones estos mismos procedimientos se ejecutan de forma inapropiada y terminan repercutiendo en el resultado de la operación.

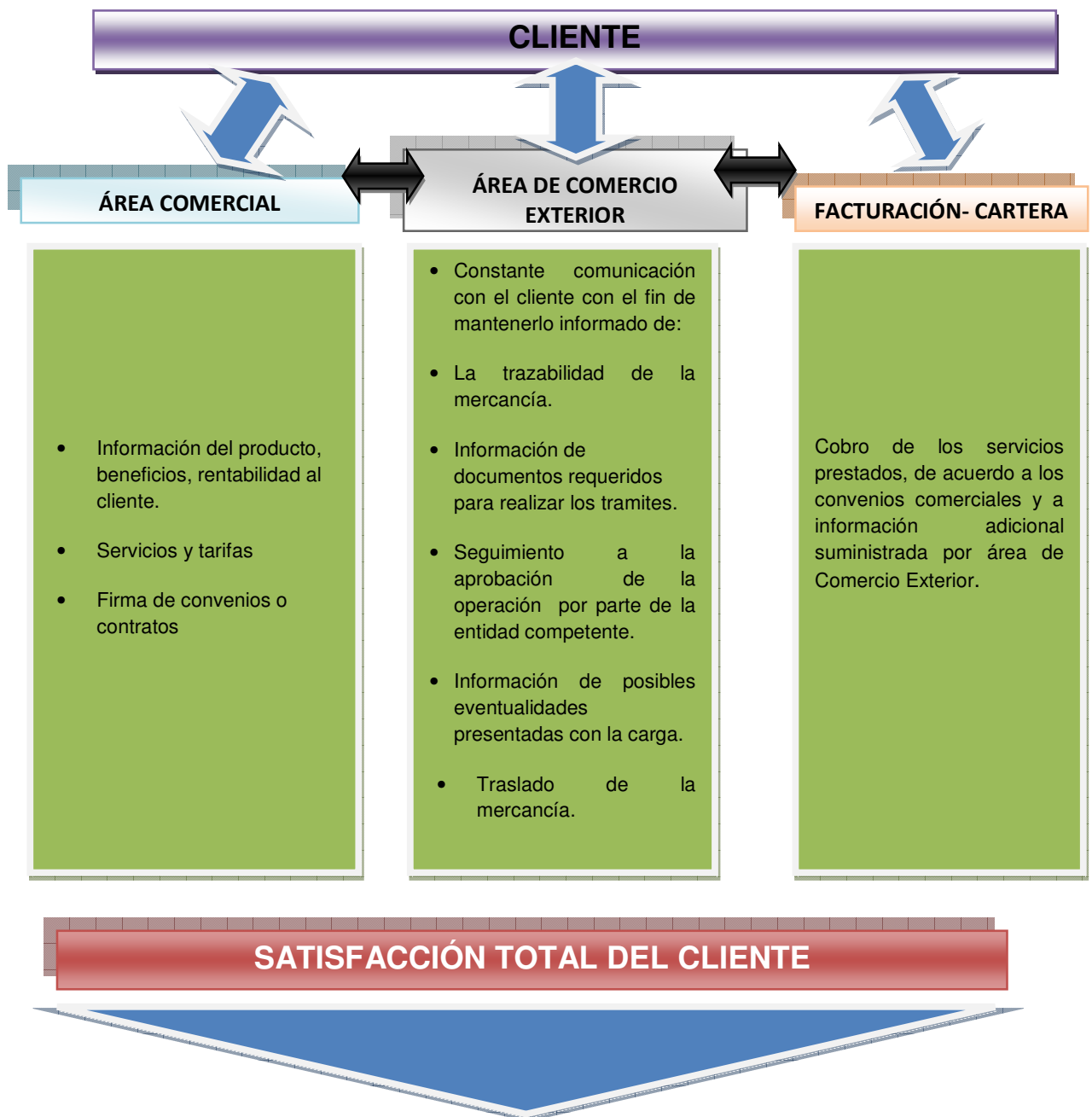
El personal ajeno al departamento de aduana no ve ni entiende la operación desde el punto de vista de las necesidades o requerimientos del cliente; en este caso, esto sólo es percibido por el asesor y/o analista encargado, lo que hace que no exista sentido de pertenencia en los demás departamentos y la responsabilidad de sacar la operación adelante queda en manos de una sola persona.

He aquí la gran importancia de que no solo el departamento de aduana juegue a favor de la operación y el cliente en Almaviva S.A. sucursal Cartagena, todos los departamentos deben estar sincronizados y orientados a lograr un objetivo en común: la satisfacción del cliente final. Si bien es cierto, actualmente no existen brechas tan marcadas en el entendimiento entre un departamento y otro; sin embargo, siempre se debe insistir en la importancia que tiene cada actividad en el resultado final.

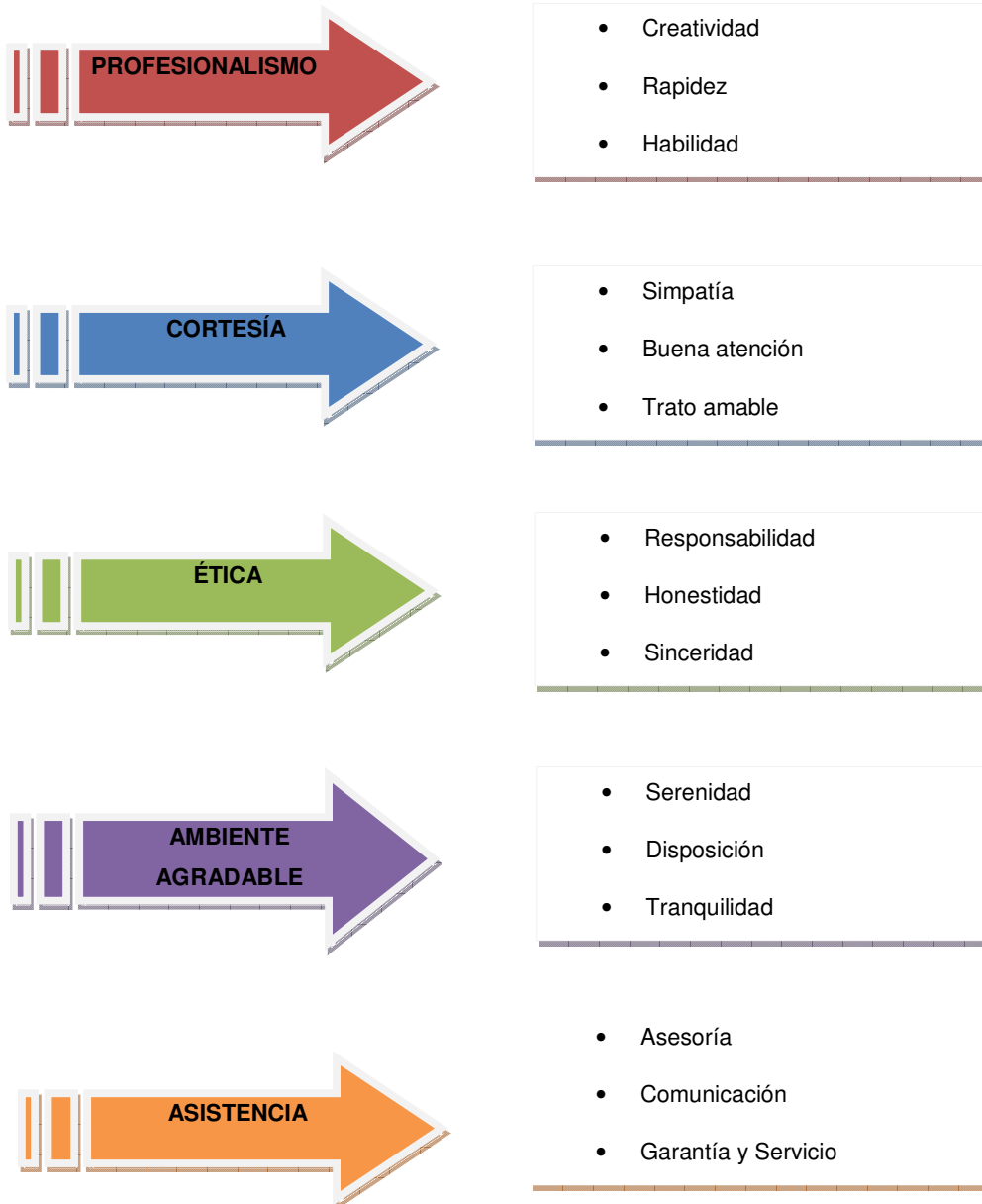
⁶³ <http://www.eumed.net/ce/2007a/jjls-cli.htm>

7. PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE PARA ALMAVIVA S.A. SUCURSAL CARTAGENA

7.1 CICLO DEL SERVICIO

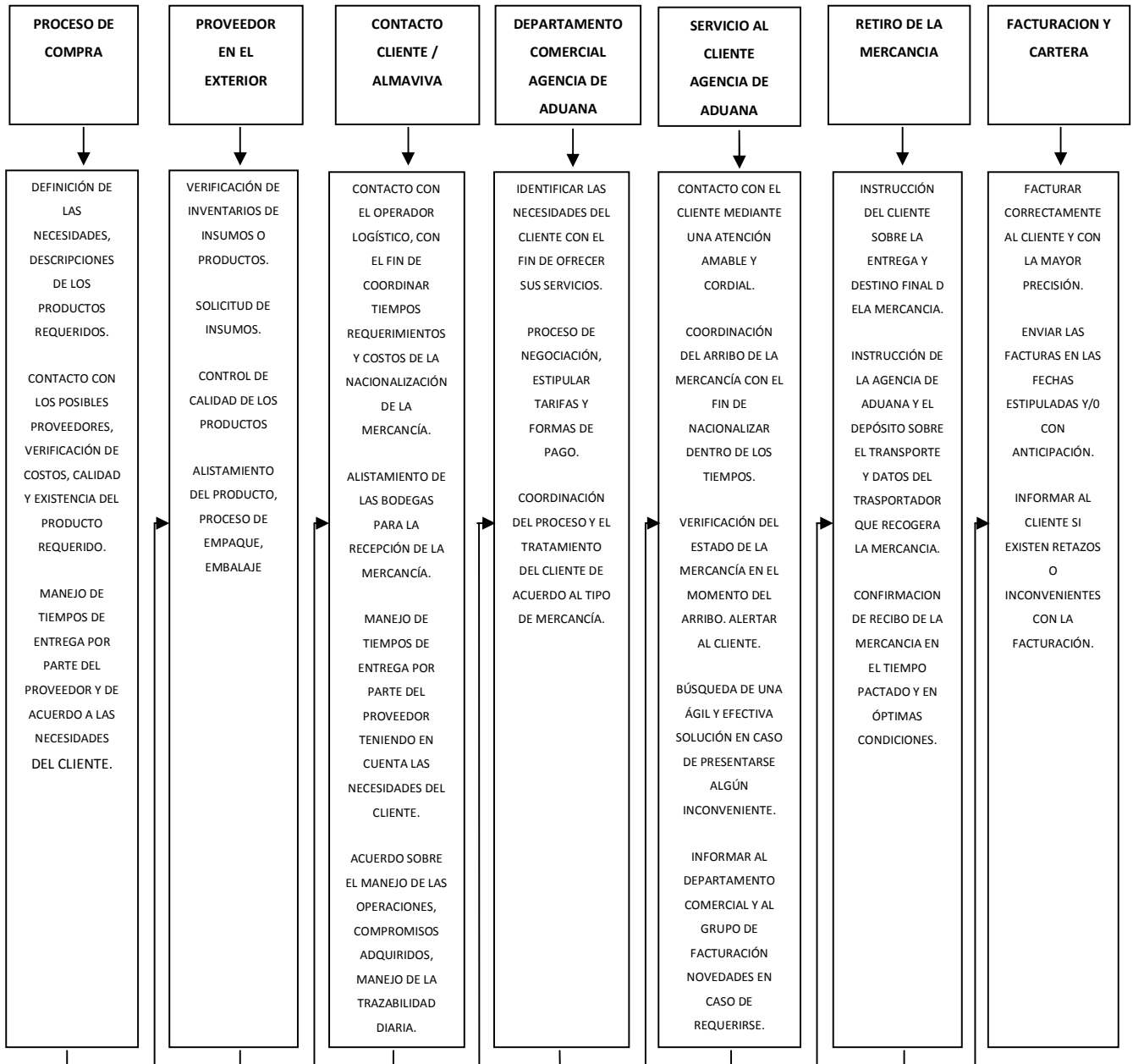


7.2 ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL SERVICIO



7.3 RUTA DEL CLIENTE SATISFECHO PARA ALMAVIVA S.A. SUCURSAL CARTAGENA

Generar la plena satisfacción en el cliente implica la existencia de una serie de procesos los cuales deben ser identificados y relacionados.



7.3.1 APLICACIÓN RUTA DE SERVICIO AL CLIENTE A ALMAVIVA S.A. SUCURSAL CARTAGENA PROPUESTA POR CARLOS EDUARDO MENDEZ

En la ruta del cliente satisfecho de Almaviva S.A. se relacionan todas las actividades que realizan sus clientes para catalogar el servicio de Almaviva como satisfactorio. De acuerdo a la actividad del agenciamiento aduanero es importante la interacción de toda la cadena logística antes de prestar del servicio, ya que influyen mucho los aspectos legales y es importante que Almaviva como agencia de aduana maneje cierta información de los clientes.

Una vez se inicia el contacto del cliente con Almaviva S.A por medio del manejo de las operaciones, empiezan a verse marcados los momentos de verdad que generan satisfacción y en adelante todo será consecuencia de la forma como el personal brinde dichos eventos "*detalles positivos*".

Cuando culmina el proceso de nacionalización sigue la entrega de la mercancía lo cual es un aspecto logístico que si bien se sale de los parámetros del agenciamiento aduanero, se convierte en un complemento ya que pasa de ser una actividad aduanera a ser una actividad logística que termina de crear o de afianzar la percepción de un servicio completo que es en la practica lo que todo cliente espera.

La facturación como ejercicio ligado al agenciamiento aduanero cumple un papel fundamental ya que muchos clientes dependen de la facturación para continuar con su proceso, así la nacionalización haya culminado. Esto tiene una explicación

clara ya que el precio final del bien a comercializar nacionalizado por Almaviva S.A. depende de todos los costos en los que este incurrió para su venta final.

Es así como todos y cada uno de los pasos expuestos en la Ruta del cliente satisfecho se convierten en la consecución de hechos (Momentos de verdad) que influyen positiva o negativamente en la prestación del servicio y en la forma como los clientes lo perciben. Lo que se busca indiscutiblemente es la satisfacción total y de aquí la necesidad del infundir en cada paso de la ruta la calidad y tiempo de respuesta que cada actividad merece y que se adapte a las necesidades y expectativas de los clientes, generando valor agregado en cada camino para llegar al final y lo mas importante para llegar a una *nueva solicitud del servicio*.

7.4 LA EXCELENCIA DEL SERVICIO EN ALMAVIVA S.A. SUCURSAL CARTAGENA

Las siguientes son las situaciones que generan momentos de verdad para los clientes de Almaviva S.A. sucursal Cartagena, basado en un planteamiento totalmente argumentado por la teoría del Docente Carlos Eduardo Méndez en el cual se logran identificar las situaciones por las cuales pasan los clientes y sobre las cuales forman su percepción sobre la integridad que para ellos implica obtener un servicio satisfactorio.

CON RELACIÓN AL SERVICIO	CON RELACIÓN A LA ATENCIÓN PERSONAL	CON RELACIÓN AL AMBIENTE FÍSICO
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer servicios logísticos integrados • Confiabilidad • Seguridad en los trámites aduaneros, cumpliendo con los parámetros establecidos por la norma nacional. • Soporte jurídico • Trazabilidad de la operación • Entrega oportuna • Atención a requerimientos especiales (Descargues directos / Trámites Urgentes) • Sistemas de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez de respuesta (Teléfono , vía e-mail) • Aptitud de servicio • Conocimiento de la normatividad aduanera • Conocimiento de la operación • Amabilidad • Responsabilidad • Compromiso con la operación • Capacidad de respuesta y solución a los requerimientos y necesidades del cliente • Capacidad para asesorar al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura adecuada para ofrecer soluciones logísticas requeridas por el cliente • Seguridad • Sistemas de calidad en la gestión administrativa y operativa • Bodegas aptas para el almacenamiento de mercancía durante su proceso de nacionalización • Oficinas adecuadas

7.5 MOMENTOS DE VERDAD PARA EL CLIENTE EN ALMAVIVA S.A. SUCURSAL CARTAGENA

CON RELACIÓN AL SERVICIO	CON RELACIÓN A LA ATENCIÓN PERSONAL	CON RELACIÓN AL AMBIENTE FÍSICO
<ul style="list-style-type: none"> • Respuesta a todos los requerimientos logísticos del cliente. • Transparencia en los procesos, procedimientos enmarcados en los marcos legales establecidos. • Acceso rápido y eficiente a la información requerida. • Respuesta oportuna y acertada en operaciones de alto riesgo y de rápida diligencia. • Comunicación efectiva y seguimiento en cada uno de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención constante por todos los medios de comunicación. • Respuesta inmediata. • Excelente asesoría, dominio por parte del asesor de todos los temas concernientes al manejo de su cuenta. • Sentido de pertenecía. • Pro-actividad. • Información de los problemas presentados con sus posibles soluciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil acceso a las instalaciones y específicamente a su mercancía. • Excelente custodia y manejo de su carga. • Información acertada acerca de sus retiros y saldos pendientes y fácil acceso a esta información. • Excelente atención a la hora de visitar las instalaciones.

7.5.1 APLICACIÓN DE LA EXCELENCIA DEL SERVICIO EN ALMAVIVA S.A. SUCURSAL CARTAGENA PROPUESTA POR CARLOS EDUARDO MENDEZ

La sensibilización de los empleados es la base de la implantación de ideales orientados hacia una cultura de excelencia en el servicio al cliente. De aquí se desprende la capacitación para dar a conocer y estar plenamente seguros de que los empleados comprenden y aceptan el concepto del servicio al cliente y sus elementos (el producto, la atención personal y las condiciones).

Concientizar a todo el personal de la organización sobre la importancia de la actitud y aptitud positiva ante los momentos de verdad es el objetivo de la capacitación y la sensibilización en este proceso, de igual forma aumentar los esfuerzos para adaptar y orientar los aspectos organizacionales y administrativos en proporcionar todos los medios posibles para la facilitación de la prestación del servicio debe ser la técnica a seguir para la consecución de los objetivos propuestos.

El trabajo en equipo se constituye entonces como otro de los pilares base de la búsqueda de la excelencia en el servicio, el funcionamiento de esta premisa a nivel interno reflejara los resultados a los que se quieren llegar a nivel externo, recalcando la importancia de reconocer a todos los actores que intervienen en la organización como clientes y dar el trato que como clientes se merecen. Llegar a esta integración solo será el reflejo del éxito en la comunicación y en la aceptación de todos los mensajes que se transmitieron.

“La sincronía y la cooperación de un grupo de personas son fundamentales para alcanzar el éxito y lograr los objetivos establecidos.”⁶⁴

⁶⁴ <http://www.logistica.enfasis.com/notas/7289-trabajo-equipo-clave-exito-f1>. Fecha de consulta: 21 de Abril de 2010

8. RECOMENDACIONES

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

- Falta de sensibilización y/o toma de conciencia del papel que juega el cliente dentro de la organización, y por consiguiente, en el nivel de calidad que se le debe ofrecer al mismo.
- Las capacitaciones no son muy continuas; por consiguiente, puede ser un punto no satisfactorio en el momento que el cliente solicite el servicio. Sobre todo si no está al tanto de nuevas herramientas o reglamentación aduanera vigente.
- La ausencia de personal para atender todos los francos, es uno de los principales temas a tener en cuenta, ya que esto genera una sobrecarga de trabajo para las personas y de una forma u otra ineficiencia en la atención al cliente y en la ejecución de los procesos.
- Falta de retroalimentación de parte del cliente, porque no se prioriza la importancia de tener un método de evaluación de la calidad del servicio, como el sistema de encuestas o sugerencias.
- La comunicación inconcordante que se produce entre el ejecutivo de cuenta y el asesor de servicio al cliente, en cuanto a la estandarización del servicio.
- La parte cognitiva no esta totalmente potenciada para el cliente.

- Las jefaturas no ejercen liderazgos positivos.

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

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

ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO

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

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

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

- Innovación
- Pro actividad
- Compromiso
- Positivismo

Sin embargo, la sucursal Cartagena debe incluir en primer lugar el mejoramiento de la cultura interna, para que así se perciban de forma positiva las cuatro premisas y/o pilares sobre los se debe trabajar y sobre los cuales se mejorará el servicio prestado al cliente.

- Los valores de marca sumados a los principios orientadores de la conducta como la debida diligencia; equidad y buena fe, manejo de información y prevención y control del lavado de activos deben constituir la base de los procedimientos a seguir internamente, para que se puedan exteriorizar resultados claros, reflejando el concepto de logística de avanzada que la empresa ha incorporado en su nueva imagen a proyectar ante sus clientes.

La estrategia de la empresa está claramente definida y orientada a mantener los clientes con los que ya cuentan, de los cuales el “60% son medianas empresas y el 40% restante grandes compañías, con más de 50 mil millones de pesos en facturación anual, el cambio de imagen y el nuevo slogan hacen parte de la estrategia que viene acompañada de soluciones empresariales y generación valor agregado.”⁶⁵

Teniendo en cuenta esta situación, se debe pensar en una estrategia interna que permita a los trabajadores de la sucursal, analizar, comprender y llevar a cabo acciones, con las cuales se pueda comprobar que han entendido el mensaje y que con esto se van a lograr los resultados esperados.

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

1. Con ayuda de un grupo especializado, se debe iniciar el proceso de identificar los rasgos de la cultura corporativa que caracterizan actualmente la sucursal, incluyendo aspectos como la percepción hacia los líderes y la forma como éstos ven a los integrantes de su grupo de trabajo; los deseos, anhelos, creencias, conductas y pensamientos de sus colaboradores; la organización del trabajo y el clima laboral, entre otros factores relevantes en la conciencia colectiva. Es importante en este primer punto contar con la información de primera fuente: las personas, identificando en cada grupo de trabajo colaboradores que ejerzan mayor influencia positiva en los demás, para lograr obtener información precisa sobre patrones de conducta, inconformidades, opiniones, sugerencias etc. Con esto, lo que se quiere crear es un ambiente de confianza en el cual todos se

⁶⁵ <https://www.bancodebogota.com/portal>

puedan manifestar, para identificar los rasgos de cultura actuales y poder trabajar en la formación de rasgos futuros, orientados hacia el servicio al cliente.

Teniendo en cuenta que el organigrama del área de comercio exterior está conformado por el Gerente General, Subgerente, Jefes de Comercio exterior (2), Analista de Aduana (13), Auxiliares de Aduana (8), Coordinador de Trámites (1) y Auxiliares de Trámite (9), y que son ellos los que proporcionan los momentos de verdad para los clientes en la gestión del agenciamiento aduanero en Almaviva S.A. Sucursal Cartagena, cada líder de grupo tendrá la misión de realizar sesiones y/o actividades en las cuales pueda recopilar información clave de sus compañeros. Este proceso estará siempre monitoreado por el grupo especializado que se encargara de entrenar y dar las pautas necesarias para poder llegar a los demás integrantes del grupo de forma satisfactoria.

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

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

- *Participación:* “La participación del empleado a través de grupos de trabajo establecidos, ayuda al mejoramiento permanente de los resultados de su trabajo y por tanto, a la mayor eficiencia en su desempeño, lo que se refleja en la

excelencia a la que llegan los momentos de verdad percibidos por el cliente."⁶⁶ Esta actividad está orientada a crear apropiación y empoderamiento de los empleados hacia sus actividades diarias, participando de forma activa en la búsqueda constante de soluciones a los problemas que enfrentan en su día a día. Actualmente se realiza en el área de comercio exterior una actividad semanal denominada EMC, Equipo de Mejoramiento Continuo, consiste en una reunión con todo el grupo de aduana en el cual se manifiestan los problemas que se presentaron en la semana; sin embargo, siendo una herramienta de comunicación y participación se convierte en un campo de batalla, en el cual nadie acepta la responsabilidad de sus actos y el problema pasa de mano en mano buscando un culpable sin obtener pronta solución.

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

- *Comunicación eficiente:* la comunicación juega un papel importante cuando la compañía se encuentra inmersa en un cambio. Compañías que se encontraban en proceso de introducir un programa de calidad de servicio, o una estrategia nueva, tuvieron que informar constantemente a empleados y clientes sobre los objetivos y procesos de desarrollos. Esto tranquiliza a los clientes en tanto se está progresando y tranquiliza a los empleados porque reduce el nivel de incertidumbre dentro de la compañía.⁶⁷

Las ventajas de la comunicación son múltiples para una organización, ya que permiten procesos de coordinación entre las partes, integrando actividades y

⁶⁶ MÉNDEZ. Op cit., p.8.

⁶⁷ DÍAZ MORALES, Olga Lucía y ARROYO PÉREZ, Shelley. Diagnóstico del servicio al cliente para el agenciamiento aduanero en Almaviva S.A. Trabajo de Grado. Cartagena, 2006. (Administración de empresas) Universidad de Cartagena. p. 79.

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

La retroalimentación es fundamental para la consecución de los objetivos de la empresa, actualmente no existe ningún tipo de retroalimentación sobre el servicio prestado en el área de comercio exterior, los analistas de aduana no reciben información constante sobre su gestión y esto hace que no exista una situación clara en la cual se puedan establecer planes de acción y mejoramiento. Para esta situación se deben establecer tiempos promedio de 6 meses, para evaluar la calidad del servicio prestado a los clientes. Adicional a esta actividad, se debe presentar al cliente indicadores de gestión de un tiempo promedio de dos meses de operación, bien sea por informes escritos o en la medida de las posibilidades reuniones presenciales, ya que esto genera acercamiento, flujo de información y oportunidades de mejora.

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

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

- *Capacitación de los empleados:* la planeación de una capacitación para los empleados de la organización, implica tener en cuenta aspectos claves como son: la selección de las actividades, nivel de profundidad; si es para la formación, integración, complementación o de especialización, definir la población objetivo, características de los participantes, conformación de grupos y nivel de conocimientos previos necesarios. Se debe definir si va a ser una capacitación interna o externa (instructores), selección de instructores, cronograma, para efectos de las partidas presupuestarias, definir la metodología de la capacitación; instrucción en el centro de capacitación, rotación de puestos, pasantías, aprendizaje en el puesto, visitas a otras empresas y trabajo junto a un experto, entre otras. Las capacitaciones se pueden llevar a cabo en el lugar de trabajo con técnicas como: instrucción directa sobre el puesto, rotación de puesto, instrucciones directas y sesiones de grupo y en instalaciones fuera del trabajo con técnicas que permitan tener un entorno más apropiado para el aprendizaje.⁶⁸

⁶⁸ *Ibíd.* p.80.

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

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

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

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

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

- *Sensibilización:* en la creación de una cultura corporativa, lograr la sensibilización en los empleados será el reflejo del éxito de los planes puestos en marcha, para posicionar al cliente en la mente de todos. Tener claro que solo el servicio será el elemento diferenciador complementado con el conocimiento y las buenas condiciones laborales creará en los miembros de la organización una conciencia colectiva, la cual debe ser el objetivo primordial. Sin embargo, debe ser claro para los directivos que “el ÉXITO es el resultado de un equipo de personas que tienen deseos, aspiraciones y una visión personal que desean articular con la organización en la que laboran. Por lo tanto, se hace necesario conciliar estos propósitos y diseñar un propósito moral conjunto, en el cual todos lo sienten como propio”⁶⁹.

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

⁶⁹ ALFONSO, Luis F. Revista Dinero. (Agosto de 2009). p.

BIBLIOGRAFÍA

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

ALBRECHT, Kart. Servicio al cliente. España: Paidós, 1990.

----- . La revolución del servicio. Bogotá: Fondo Editorial Legis, 1990.

ALFONSO, Luis F., revista dinero (Agosto de 2009).

BERNAL, Felipe y VÉLEZ Marcela. Diagnostico y evaluación de los factores relevantes y estratégicos del servicio al cliente para Didatel S.A. Bogotá, 2002. Trabajo de Grado (Administración de Empresas). Universidad del Rosario.

CÓDIGO ADUANERO. Decreto 2685 de 1999.

COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Decreto 2883 de 2008, (agosto 6). Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2685 de 1999 y se dictan otras disposiciones. Bogotá: Diario Oficial No. 47.073 de 6 de agosto de 2008

DÍAZ MORALES, Olga Lucía y ARROYO PÉREZ, Shelley. Diagnóstico del servicio al cliente para el agenciamiento aduanero en Almviva S.A. Cartagena, 2006. Trabajo de Grado (Administración de Empresas). Universidad de Cartagena

MÉNDEZ, Carlos. Elementos para transformar la cultura de la organización hacia la excelencia en el servicio al cliente. Universidad del Rosario: Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios.

MÉNDEZ, Carlos. Un momento para el cliente. Universidad del Rosario: Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios.

www.almaviva.com.co

www.legiscomex.com/BancoConocimiento/S/sia_aj/sia_aj.asp?CodSeccion=7

www.proexport.com.co

[http:// intranet/políticas/presentación/almaviva.ppt](http://intranet/políticas/presentación/almaviva.ppt)

Anexo 1 Encuesta sobre servicio al cliente

ENCUESTA SERVICIO AL CLIENTE POR PARTE DE ALMAVIVA S.A. SUCURSAL CARTAGENA

NOMBRE: _____

CARGO: _____

TELÉFONO: _____ **CORREO ELECTRONICO:** _____

EMPRESA: _____

ÁREAS DE ALMAVIVA CON LAS QUE SE HA INTERRELACIONADO: _____

1. ¿Le es fácil comunicarse telefónicamente con Almoviva - Cartagena?
a. Siempre _____ b. Algunas Veces _____ c. Nunca _____
2. ¿Cómo le pareció la atención que le brindó la persona que atendió su llamada?
a. Excelente _____ b. Buena _____ c. Mala _____
3. ¿Usted considera que la persona que le atendió supero sus expectativas, en cuanto a la información brindada?
a. Si _____ b. No _____
4. ¿En caso de no tener una respuesta inmediata a su requerimiento, el tiempo de respuesta prometido se cumple?
a. Siempre _____ b. Algunas Veces _____ c. Nunca _____
5. ¿Le avisan a tiempo el arribo de su mercancía?
a. Siempre _____ b. Algunas Veces _____ c. Nunca _____
6. ¿En caso que su mercancía presente alguna irregularidad de física o de documentación el asesor le informa?
a. Siempre _____ b. Algunas Veces _____ c. Nunca _____
7. ¿Cómo califica usted los conocimientos del asesor que le atiende frente a sus inquietudes?
a. Excelente _____ b. Buena _____ c. Mala _____

Observaciones si respondió Mala _____

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

a. Excelente

b. Buena

c. Mala

9. ¿Alguna vez le han ofrecido realizar su trámite aduanero por fuera de los servicios ofrecidos de Almaviva S.A.?

a. Si

b. No

¿Quién?

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

a. Excelente

b. Buena

c. Mala

11. ¿Almaviva Sucursal Cartagena, cumple con las fechas estipuladas para la entrega de su mercancía?

a. Si

b. No

12. ¿Cómo califica el trato prestado por parte de las personas de facturación y cartera?

a. Excelente

b. Buena

c. Mala

13. ¿Alguna vez ha tenido inconvenientes con alguna persona de Almaviva Sucursal Cartagena?

a. Si

b. No

14. ¿Con qué frecuencia usted visita las instalaciones de Almaviva- Sucursal Cartagena?

a. Siempre

b. Algunas Veces

c. Nunca

15. ¿Si usted visita las instalaciones de Almaviva- Sucursal Cartagena, como la califica?

a. Excelente

b. Buena

c. Mala

16. Con relación al servicio prestado en general por Almaviva- Sucursal Cartagena, usted se encuentra:

a. Satisfecho

b. Indiferente

c. Insatisfecho

SUGERENCIAS
