

**DISEÑO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DE INFORMACIÓN
PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE DE LA
EMPRESA ALFONSO SENIOR & CIA LTDA SIA
EN EL PUERTO DE BUENAVENTURA**

DINA VANESSA PAY PANTOJA

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2008**

**DISEÑO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DE INFORMACIÓN
PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE DE LA
EMPRESA ALFONSO SENIOR & CIA LTDA SIA
EN EL PUERTO DE BUENAVENTURA**

DINA VANESSA PAY PANTOJA

**Pasantía para optar título de
Administrador de Empresas**

**Director
JAIRO IDARRAGA
Especialista en Mercadeo**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2008**

Nota de aceptación

Aprobado por el comité de trabajo de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administradora de empresas.

JAIRO IDARRAGA _____
Director

JUAN CARLOS AGUILAR _____
Jurado

JUAN PABLO SINISTERRA _____
Jurado

Santiago de Cali 29 de julio 2008

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	11
1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	12
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	12
2. OBJETIVOS	14
2.1. OBJETIVO GENERAL	14
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3. JUSTIFICACIÓN	15
4. MARCO DE REFERENCIA	16
5. MARCO CONCEPTUAL	20
6. DISEÑO DE METODOLOGÍA	22
6.1 TIPO DE INFORMACIÓN	22
7. RESEÑA HISTÓRICA	23
7.1. MISIÓN	23
7.1.1. Visión	23
8. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA ALFONSO SENIOR & CIA LTDA SIA	25
9. ANÁLISIS SOBRE EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE.	26

10. CASOS DE ENTREGA DE MERCANCÍA NO A TIEMPO	31
11. DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	37
12. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS	38
13. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	49
14. ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS	50
15. CONCLUSION	51
16. RECOMENDACIÓN	52
BIBLIOGRAFIA	

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Casos de entrega de mercancía no a tiempo	31
Tabla 2. Causas de entrega de mercancía no tiempo	32
Tabla 3. Perdida de mercancía	33
Tabla 4. Causas de pérdida de mercancía	34
Tabla 5. Extravío de información	34
Tabla 6. Causas de extravío de información	35
Tabla 7. Costo sobre facturación	35
Tabla 8. Cuadro de calificación de clientes	48
Tabla 9. Estrategias administrativas	50

LISTAS DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura orgánica de la empresa	25
Figura 2. Puerto de buenaventura	28
Figura 3. Monta carga	29
Figura 4. Causa _ efecto	39
Figura 5. Proceso de entrega de mercancía	41

LISTAS DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Comportamiento de tiempo de entrega	31
Grafico 2. Comportamiento de pérdida de mercancía	33
Grafico 3. Comportamiento de extravío de informacion	34
Grafico 4. Costos de facturación	36

LISTAS DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Proceso de importación de mercancía	54
Anexo B. Proceso de exportación de mercancía	55
Anexo C. Hoja de reporte de negocio	56

RESUMEN

Luego de analizar la situación actual de la empresa **ALFONSO SENIOR & CIA LTDA SIA** se tuvo la necesidad de realizar unas estrategias que permite darle un direccionamiento claro para determinar y disminuir las causas que generan el problema de la entrega de mercancía no a tiempo a los clientes.

Es por ello que la investigación está orientada a conocer la forma como la empresa **ALFONSO SENIOR & CIA LTDA SIA** maneja las solicitudes de quejas y reclamos de los clientes. La idea de su realización surgió del grupo directivo de la empresa conformado por: El área de servicio al cliente, y la logística de distribución quienes vieron la necesidad de conocer el origen de las dificultades que se han venido presentando.

Al ser **ALFONSO SENIOR & CIA LTDA SIA**. Una empresa con gran responsabilidad, tener como objetivo principal brindar un buen servicio dentro de un proceso articulado de la cadena logística de comercio exterior , es indispensable el mejoramiento de sus diferentes servicios, obedeciendo al propósito de mejorar el nivel para la satisfacción de los clientes y así cumplir con los principios cooperativos que la rigen.

En vista de esta situación el jefe de logística, tomó la decisión de fortalecer los procesos de distribución y así subsanar las debilidades que existe en el área de servicio al cliente. Dentro de esta mecánica es importante conocer cómo se comporta la organización en su estructura y como desde el modelo sistemático se puede proponer cambios para el manejo de las comunicaciones e integrar en función del desarrollo organizacional.

INTRODUCCION

Dar servicio con calidad se puede definir como entregar los productos y servicios prometidos en el tiempo prometido y con el nivel de satisfacción deseada en general, el servicio se ha convertido en la principal, y quizás única, arma para competir en la que cada vez más fuerte guerra de los mercados. En la medida que avanzan el nivel cultural de los clientes y el desarrollo tecnológico se hace más difícil diferenciarse por los productos ofrecidos.

El presente proyecto abarca un tema de mucha importancia para la empresa ya que es la satisfacción del cliente. Una razón importante por la que fracasan los negocios, el servicio es muy valioso para las empresas que están presionadas por la competencia. En la actualidad las compañías de mayor éxito se centran en el servicio y no en el precio.

El servicio al cliente se puede utilizar como un método eficaz para distinguirse de la competencia. De hecho, el servicio es una de las fortalezas de las pequeñas empresas, y si lo pone de relieve puede competir con empresas más grandes que están en condiciones de ofrecer más variedad, precios más bajos y otros beneficios adicionales que usted no puede costear.

Hoy la calidad es un requisito mínimo para competir en cualquier mercado y la evidente paridad de los productos elaborados en diferentes países hace que las compañías se vean obligadas a buscar nuevos diferenciadores. Es así como, en las últimas décadas el servicio al cliente se toma cada vez más en serio y se considera como un factor primordial de diferenciación que permite desarrollar ventajas competitivas sostenibles. Esto sobreviene sin importar el sector de actividad o si se comercializa un servicio o un producto.

A pesar de que las compañías y los gerentes reconocen la importancia del servicio al cliente, por lo general encuentran muchos problemas en la implementación de estrategias para mejorarlo y usualmente no se logra un servicio con la calidad que la empresa quiere ofrecer a sus clientes.

De esta forma, en el presente proyecto se brindaran ideas que servirán a los directivos del área de servicio al cliente a implementar estrategias y planes de acción para disminuir las reclamaciones.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El desarrollo del proyecto, se pretende fortalecer la eficiencia del servicio al cliente, teniendo en cuenta unos objetivos y por lo tanto lograr establecer estrategias para el mejoramiento de la empresa.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los reclamos a la empresa **ALFONSO SENIOR & CIA LTDA SIA.** se repiten de manera sistemática es decir las reclamaciones por la entrega de mercancía no a tiempo se dan diariamente ya que en promedio se facturan 90 ordenes aproximadamente y esto hace que el tramite se preste para equivocaciones ya que muchas de las facturas se realizan manualmente (por tipo de carga), generando insatisfacción del cliente. Si bien Información y Servicio al Cliente gestiona el trámite de las respuestas a las reclamaciones, a través de las diferentes áreas, es importante liderar un proceso de análisis de causas para solucionar la recurrencia en reclamaciones. En el año del 2006 el total de reclamaciones por entrega de mercancía no a tiempo fue de 650 casos identificándose la recurrencia en un 70% representado en \$4.829.999.343 discriminado en los siguientes conceptos: Entrega de la mercancía no a tiempo, falta de transporte, pérdida de mercancía etc.

1.1.1 Formulación del Problema. De acuerdo al planteamiento de problema anterior, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de la empresa ALFONSO SENIOR & CIA LTDA SIA de Buenaventura S.A. identificando las estrategias que deben implementarse para solucionar las debilidades presentes en los procesos operativos que generan reclamaciones por parte del cliente?

1.2 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

¿Cómo administrar de manera adecuada la información para mejorar la eficiencia de la empresa en el servicio al cliente, en el puerto de Buenaventura.

¿Cómo diseñar un sistema de seguimiento y control administrativo que permita identificar los factores críticos que están impidiendo la entrega de la mercancía a tiempo y en buen estado?

¿Cómo verificar que los correctivos aplicados están permitiendo mejorar la calidad del servicio al cliente?

¿Cómo verificar que la empresa ha entendido como aplicar adecuadamente los correctivos sugeridos y garantizar un adecuado servicio al cliente?

2. OBJETIVOS

2.1. OBEJTIVOS GENERALES

Plantear para la empresa **ALFONSO SENIOR & CIA LTDA SIA** un diseño de procedimientos administrativos de información de la mejora de la eficiencia del servicio al cliente en el puerto de Buenaventura, y de esta manera disminuir las causas de las queja

2.1.1. Objetivo Específicos

- Identificar las causas de las quejas y reclamos identificando los procesos críticos que inciden actualmente en la entrega de la mercancía a tiempo.
- Diseñar el sistema de control y seguimiento a los procesos críticos, especialmente los relacionados con la entrega de la mercancía en buen estado y en el tiempo convenido.
- Realizar un análisis a las acciones correctivas y preventivas en el área de servicio al cliente.

3. JUSTIFICACION

El brindar un excelente servicio a los clientes; todos reconocen que este es un aspecto importante para el éxito de toda empresa, sea cual sea su actividad. Un cliente podría verlo expresado en productos de calidad y buenos precios, otro tal vez como el tiempo rápido de respuesta, mientras que otro tipo de consumidor lo podría definir como una característica que distingue a empleados amigables e inteligentes.

La calidad de atención al cliente es hoy en día la principal diferencia entre empresas competidoras para atraer o rechazar compradores. En el momento de la compra, muchas veces es más importante la calidad en la atención que el precio, el ambiente, la presentación del producto u otros factores. Ya que la CALIDAD desde el punto de vista del consumidor, se puede decir que es la relación entre Percepción y Expectativa. Las empresas prestadoras de servicios portuarios deben idear estrategias de desarrollo para conservar y ampliar la gama de clientes para de esa forma tener una estabilidad en el mercado que les mejore sus oportunidades. Un análisis y la preparación de estrategias es una necesidad apremiante para mejorar su imagen, aumentar la participación en el mercado, la fidelidad de sus clientes y la eficiencia de la organización en el manejo de los recursos. Es de vital importancia que la empresa **ALFONSO SENIOR & CIA LTDA SIA** implemente nuevas estrategias para disminuir los errores en atención de reclamos que se presentan de manera consecutiva en la entrega de mercancía.

Este proyecto se llevará a cabo con el fin de establecer las causas que generan los reclamos en la entrega de mercancía no a tiempo dado a la inexistencia de estudios que afronten esta problemática y de esta forma establecer estrategias para que den solución y se disminuyan los reclamos en la empresa ALFONSO SENIOR & CIA LTDA SIA.

4. MARCO DE REFERENCIA

• MARCO TEORICO

Para realizar la presente investigación será necesario revisar los siguientes fundamentos y conceptos teóricos sobre el mercadeo de servicios, específicamente el área de servicio al cliente, y como éste puede representar una ventaja competitiva para una organización donde tuvo en cuenta los conceptos de Kotler Phili y Armstrong Gary.

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

Un excelente servicio no se puede suministrar sin empleados que tengan la autoridad para tomar decisiones. Las políticas y procesos engorrosos no pueden limitar el servicio, como tampoco deben esposar a los empleados al desarrollo de un trabajo operativo que no ofrezca opciones ni labores flexibles.

✓ Características del servicio

- **Intangibilidad**
- **Pérdida de Tiempo:** el tiempo que no se gasta sirviendo supone una pérdida que no se puede renovar.
- **Falta de Homogeneidad:** los servicios generalmente se modifican para cada cliente o nueva situación. Los servicios no se pueden producir en grandes cantidades por que varían mucho de un caso a otro.
- **Fluctuaciones de Deseo:** el anhelo del público de un cierto servicio fluctúa bastante. Este deseo puede cambiar con estaciones del año, hora, día, tiempo, etc.

✓ Elementos del servicio al cliente

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos cumplidos
- Instalaciones

- **Importancia del servicio al cliente.** Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno.

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

✓ **Estrategias del servicio**

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

- **Teoría de la calida** Conjunto de propiedades y características de un servicio, producto o proceso, que satisfacen las necesidades establecidas del cliente.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

- **Aseguramiento de la calidad.** Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el Sistema de Calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfará los requisitos dados sobre la calidad.

- **Sistema de calidad.** Conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organización de una empresa, que ésta establece para llevar a cabo la gestión de su calidad.

Las normas ISO 9000 con el fin de estandarizar los Sistemas de Calidad de distintas empresas y sectores, y con algunos antecedentes en los sectores nuclear, militar y de automoción, en 1987 se publican las Normas ISO 9000, un conjunto de normas editadas y revisadas periódicamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre el Aseguramiento de la Calidad de los procesos. De este modo, se consolida a nivel internacional el marco normativo de la gestión y control de la calidad. Los objetivos perseguidos con la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- Proporcionar un enfoque sistemático.
- Fijar objetivos de calidad.
- Conseguir los objetivos de calidad.
- Orientar a toda la organización.
- Válida para cualquier periodo de tiempo

- **Información.** Es un conjunto organizado de datos, que constituyen un mensaje sobre un determinado ente o fenómeno.

Entrada de Información es el proceso mediante el cual el Sistema de Información toma los datos que requiere para procesar la información. Las entradas pueden ser manuales o automáticas. Las manuales son aquellas que se proporcionan en forma directa por el usuario, mientras que las automáticas son datos o información que provienen o son tomados de otros sistemas o módulos. Esto último se denomina interfases automáticas.

- **Almacenamiento de información.** El almacenamiento es una de las actividades o capacidades más importantes que tiene una computadora, ya que a través de esta propiedad el sistema puede recordar la información guardada en la sección o proceso anterior. Esta información suele ser almacenada en estructuras de información denominadas archivos.

- **Teoría como conocer a su cliente.** Con frecuencia escuchamos que una de las fórmulas para que una empresa tenga éxito es ofrecer atención impecable, para lo cual deberá conocer a fondo su clientela. Muy bien pero, ¿cómo acercarse a ella? La mayoría de los emprendedores está de acuerdo en que puede vender más y mejor si conoce a su cliente; sin embargo, al tratar de llevar a cabo la investigación sobre los gustos y necesidades de sus clientes, notan que es más complicado de lo que parece.

Al no saber cómo investigar y cuál es la información importante que hay que recabar, existe la posibilidad de que el intento fracase y el emprendedor considere que la recomendación está equivocada o que puede aplicarse en su entorno de negocios.

Para conocer a su cliente debe establecer un sistema de monitoreo mediante el cual obtenga un panorama general de su relación y, no considerar sólo hechos aislados. Este sistema debe ser periódico y sistemático para que pueda registrar datos representativos. Cómo realizar la investigación.

Para tener éxito en el acercamiento con su cliente, lo primero que debe saber es cómo llevar a cabo la investigación. No es primordial enviar cuestionarios por correo ni contratar investigadores de mercado. Tampoco es requisito indispensable elaborar una encuesta a través de Internet.

Puede realizar invaluable investigaciones sin necesidad de invertir demasiados recursos¹.

¹ KOTLER, Phili y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing. 6 ed. México: McGrawhill, 2000. p. 163.

5. MARCO CONCEPTUAL

- **Cadena logística:** Conjunto de operaciones que tienen por objetivo la disposición a menos costo de la cantidad de productos deseados en el momento y en el lugar.
 - **Sistema:** Conjunto de elementos interrelacionados en torno a un objetivo común.
 - **Estándar:** lineamientos técnicos detallados, destinados a establecer uniformidad en el desarrollo de programas.
 - **Competitividad:** Conjunto de ventajas como calidad, atención al cliente, investigación, precio, entre otras, que permite a una empresa diferenciarse de otras.
 - **Comunicación:** Es el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas.
 - **Cliente:** Persona Natural o Jurídica que recibe los servicios de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. incluyendo: Importadores, Exportadores, Líneas Marítimas, Agencias Marítimas, Sociedades de Intermediación Aduanera (SIAS), Agentes de Carga Internacional, Operadores Portuarios, Operadores de Transporte Multimodal y usuarios en general.
- Misión:** Compromiso y deber de la empresa para con la sociedad, también se define como lo que la empresa hace y a lo que se dedica. Representa la razón de ser de la empresa; orientado todo esto a la planeación y al funcionamiento de la misma.
- **Objetivos:** Resultados futuros que se esperan alcanzar dentro de un determinado espacio de tiempo.
 - **Perfil del cliente:** Evaluación que permite establecer del cliente: a qué grupo pertenece, su regularidad por el Terminal Marítimo, comportamiento de cartera y demás criterios que determinan la viabilidad para otorgar beneficios aprobados.
 - **Satisfacción del cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se ha atendido y cumplido con sus requerimientos y necesidades.
 - Solicitud beneficio de pago posterior (Convenio)
 - Solicitud para Exoneración y Alivios Económicos.

- **Visión:** Situación prevista para el futuro de la organización, el sueño (meta) de la alta dirección, como ve las situaciones de supervivencia de su empresa después de la definición de los escenarios futuros del mercado y de la competencia.

- **Marco legal.** Requisitos Documentales para realizar Importaciones o Exportaciones:

- ✓ **Documentos generales necesarios por empresa**

- Fotocopia Autenticada del Nit.
- Certificado Cámara de Comercio Actualizado.
- Porcentaje de Seguro y Aplicación (Para el caso de importaciones).
- Código Actividad económica.
- Poder para Manejo de Contenedores.
- Contrato de Mandato con Firma Autenticada del Representante Legal.
- Formato de Identificación de Clientes.

- ✓ **Por cada trámite de importación:**

- Conocimiento de embarque o B/L.
- Factura Comercial.
- Certificado de Origen, si es necesario por alguna preferencia arancelaria con relación al país de origen.
- Listas de empaque.

- ✓ **Para cada trámite de exportación:**

- Factura que contenga:
 - Producto
 - Peso
 - Destino
 - Fletes

6. DISEÑO DE METODOLOGIA

- **Tipo de investigación:** El tipo de investigación que se manejará para la realización o ejecución del presente Proyecto de Grado, es explicativa con enfoque cuantitativo ya que mediante esta se analizaran las diferentes variables que permitirán un estudio concreto para descubrir, establecer y explicar las variables estudiadas lo cual nos sirve para explicar el cómo, cuando, donde y por qué ocurre el problema de la entrega de mercancía no a tiempo.

- **Método de investigación:** El método a utilizar en el presente proyecto de Grado es el deductivo. Ya que este permite explicar las conclusiones de todo el estudio a investigar, por medio de los antecedentes y la recopilación de datos, con el fin de establecer estrategias que servirán para lograr los objetivos planteados.

6.1. TIPO DE INFORMACION

- **Fuentes primarias.** La información suministrada para realizar el presente proyecto fue a través del área de servicio al cliente, área de logística, departamento de despachos.

✓ Fuentes secundarias

- Clientes internos y externos
- Revistas portuarias
- Biblioteca Universidad Autónoma de Occidente.
- Información por Internet.

7. RESEÑA HISTÓRICA

Para adecuar la infraestructura de los terminales marítimos de Colombia a las nuevas necesidades del comercio internacional, a través de la expedición de la Ley 1ra. De enero 10 de 1991, el Estado motivó la conformación de empresas privadas para administrar y operar las instalaciones portuarias del país, antes manejadas por la entidad estatal "Puertos de Colombia".

ALFONSO SENIOR & CIA LTDA SIA es una empresa familiar en la cual han participado tres generaciones.

Desde su fundación en 1968 ha actuado conforme a los más elevados principios de ética comercial y profesional, orientando sus actividades a la prestación de servicios en el comercio internacional.

La empresa comenzó con actividades que cubrían, en su momento las necesidades del mercado, desarrollando el agenciamiento aduanero y la coordinación del transporte interno en Colombia.

7.1 MISIÓN

Alfonso senior & cia Ltda. sia Es una sociedad de intermediación aduanera que presta servicios integrales de comercio exterior, cumpliendo estrictamente la Normatividad Aduanera y soportándose en su recurso humano, con honestidad e idoneidad, satisfaciendo las necesidades de sus clientes, el bienestar de sus empleados y las expectativas de sus socios.

7.1.1. Visión. **Alfonso senior & cia Ltda. sia** permanecerá como una compañía líder en el país en servicios integrales de Comercio Exterior, anticipando y preparando sus procesos, recurso humano e infraestructura a los cambios en el contexto de la globalización y los nuevos tratados comerciales.

✓ **Valores de la empresa Alfonso senior & cia Ltda sia.**

- **Ética:** Conducimos nuestras actividades dentro de un estricto marco ético.
- **Nuestros clientes:** Nos esforzamos por ofrecer servicios de calidad superior y altamente confiables, brindando una atención personalizada.
- **Nuestros empleados:** Nuestro recurso humano es manejado con respeto, valorándolos en su dimensión humana, considerándolo la base de nuestro éxito.

✓ **Los servicio que ofrecen**

✓ **Manejo y trámites de exportación**

- Cotización fletes
- Cupo con naviera
- Elaboración B/L
- Certificado de Origen
- Documento de exportación
- Manejo Integral de la Operación Terrestre
- Retiro contenedores de los patios
- Ubicación en planta para llenado
- Supervisión unidades llenas a puertos
- Embarque contenedor

✓ **Políticas de calidad**

- Determinar anticipadamente las necesidades de nuestros clientes
- Establecer, entender y cumplir los requisitos de nuestro trabajo siempre.
- Realizar nuestro trabajo libre de defectos.
- Solicitar a nuestros proveedores el cumplimiento de los requisitos acordados.
- Generar prosperidad integral a nuestros empleados, clientes, aliados estratégicos y socios.

✓ **Objetivos**

- Mantener la satisfacción del cliente.
- Aumentar la estabilidad laboral de personal.
- Generar negocios rentables.
- Promover dentro de la cultura organizacional la mejora continua.
- **Política de seguridad.** **ALFONSO SENIOR & CIA LTDA SIA** estamos comprometidos con la seguridad de los documentos, la información y la carga de nuestros clientes. Nos declaramos en contra del narcotráfico, terrorismo y lavado de activos entre otros.

8. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA ALFONSO SENIOR & CIA LTDA SIA

Figura 1. Estructura orgánica



**9. DENTRO DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA ALFONSO SENIOR & CIA
LTDA SIA EN ESTE PROYECTO SE ANALIZARÁ SOBRE EL
MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE, QUE PRESTA LOS
SIGUIENTES SERVICIOS:**

- **Proceso servicio al cliente sia Alfonso senior cia Ltda.** Registro de clientes, Agentes marítimos, Sociedades de intermediación aduanera, operadores portuarios, empresas de servicios temporales, importadores y exportadores y en general todos aquellos que convergen en la operación portuaria.

- **Procesos interno de la entrega de mercancía.** El proceso de venta del servicio una vez el vendedor entra en contacto con el cliente y recibe sus requerimientos de productos y servicios, para con ellos hacer las respectivas consultas en el sistema de información de la empresa y departamento de la empresa que pueda dar cumplimiento a dichos requerimientos.

Anexo # Hoja de reporte de negocio. Cuando se ha establecido que se puede cumplir con los requerimientos del cliente, y que no existe discrepancias entre lo ofertado y lo solicitado hace cotización verbal o escrita, cuando es escrita puede ser elaborada en el sistema de información de la empresa en el modulo de ventas, en Word o en excell, según los requerimientos del cliente y el tipo de servicio a cotizar.

La empresa hace seguimiento a sus cotizaciones con el fin de buscar la aceptación del cliente, si el cliente acepta la cotización, le realiza nuevamente identificación de sus requerimientos para confirmar si la empresa puede en el momento cumplirlos; adicionalmente el asesor identifica si es cliente nuevo para explicarle la política de pagos y acordar con el la que mas le convenga.

Si no es el cliente nuevo verifica el estado de su cartera. Una vez solucionada la situación solicitada al cliente la orden de compra o pedido escrito o verbal asentándolo con el pedido de venta (PD) , si tienen disponibilidad del sistema de información de la empresa o un formato de pedido dejando la cliente una copia del formato si lo requiere.

En el transcurso de la toma del pedido, el vendedor verifica y reconfirma el pedido con el cliente dejando como constancia de reconfirmación el nombre de quien reconfirma el pedido o firma del cliente o su representante (con sello si es una empresa). En la toma de pedido con base en orden de comprar del cliente el vendedor verifica tanto el (PD) como la orden de compra coincidan en todos los aspectos, de lo contrario deja escrita en la orden de compra la justificación de las modificaciones correspondientes.

Todos los formatos de pedidos deben ser transcritos en un PD en el sistema de información de la empresa citando el número del formato y adjuntamos el formato.

La orden del pedido escrita del cliente debe ir adjunta al PD y citando su número en la casilla orden del pedido del PD.

En las ocasiones que el cliente cite el número de orden de compra del servicio pero no la envíe, la empresa o asesor digita el número en la casilla de orden de pedido y en las observaciones se escribe "No adjunta Orden de pedido pedido telefónico confirmado por"...

Si se va hacer una entrega parcial de la orden de comprar del servicio del cliente, el asesor adjunta al PD una copia del documento del cliente y seguirá conservando el original y estará pendiente de la entrega del resto de la orden de compra del servicio, previo acuerdo con el cliente.

Finalmente entrega el PD al cliente y se realiza el despacho, enviando por fax copia de la orden de compra del cliente o formato para que el departamento de logística entregue la mercancía conforme al procedimiento de despachos.

- **Entrega pedidos para la programación de despacho.** El asesor una vez ingresa los pedidos "entrega de pedidos a despachos" en el módulo de logística del sistema, imprime el listado de PD y periódicamente en el día el auxiliar de logística los recoge y firma a satisfacción el listado una vez verificado.

- **Programación de despachos.** El auxiliar de logística en acuerdo con el jefe de bodega recopila los PD entregados, las remisiones y elaboran la programación de despachos, que consiste en recopilar una serie de documentos cuya dirección de despachos.

✓ **Procesos externos de entrega de mercancía**

✓ **Bodegaje y conservación de mercancía**

- **zona aduanera. ALFONSO SENIOR & CIA LTDA SIA,** coloca a su disposición bodegas habilitadas por la autoridad aduanera para almacenar las mercancías que ingresan al territorio nacional para ser sometidas un régimen aduanero en cualquiera de sus modalidades.

Figura 2. Puerto De Buenaventura



Fuente. Nuestros servicios. [en línea]. Bogota: Roldan Cia Ltda., 2008. [Consultado 06 de junio de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.roldancia.com>

- **Zona franca.** ALFONSO SENIOR & CIA LTDA SIA, es usuario comercial de Zona Franca Manga en Cartagena y tiene alianzas estratégicas con otros usuarios comerciales e industriales en otras zonas francas del país en donde ofrecemos espacios de almacenamiento o para procesos industriales con destino a mercados nacionales e internacionales, y gozando de beneficios aduaneros y tributarios otorgados por el estado colombiano.

- **Bodega nacional.** ALFONSO SENIOR & CIA LTDA SIA, está en capacidad técnica, física y operativa de ofrecer bodegas para la conservación de toda clase de mercancías nacionales o nacionalizadas cuya permanencia sea rotativa o almacenamiento por largos periodos de tiempo.

- **Control y gestión de inventarios.** ALFONSO SENIOR & CIA LTDA SIA, cuenta con la infraestructura tecnológica necesaria para gestionar adecuadamente los inventarios de nuestros clientes en nuestras propias instalaciones o mediante outsourcing en sus instalaciones.

-

- **Centros de distribución nacional de mercancías.** ALFONSO SENIOR & CIA LTDA SIA. Como extensión del control de inventarios puede además servir como centro de acopio en un solo espacio físico de la mercancía de los proveedores de nuestros clientes y desde allí despacharla a sus clientes finales.

Este servicio se presta tanto para el mercado nacional como el internacional y estamos en capacidad de prestarlos en nuestras instalaciones propias o en la de nuestros clientes.

Figura 3. Monta Cargas



Fuente. Nuestros servicios [en línea]. Bogota: Roldan Cia., 2008. [Consultado 06 de junio de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.roldancia.com>

✓ **Módulo de Báscula:**

- Ingreso / salida físico de mercancías.
- Seguimiento completo de la mercancía.
- Planillas solicitadas por Entidades Estatales.
- Gestión de movimientos parciales de mercancías.
- Somos la tecnología del futuro

✓ **Reportes:**

- Entrada / salida
- Peso total de ingresos / salidas
- Contenedores de ingreso / salidas
- Vehículos de ingresos / salidas
- Camiones diarios por usuario

• **Coordinación de transporte nacional e internacional.** Estratégicos la prestación de servicios de transporte aéreo, marítimo, desde o hacia Colombia; así como el transporte local terrestre.

• **Agenciamiento marítimo.** **ALFONSO SENIOR & CIA LTDA SIA**, tiene las oficinas y personal calificado listos para satisfacer los requisitos de una nave desde cuando atraca y hasta que sale de cada puerto colombiano.

Representamos al dueño de la nave ante las autoridades locales.

Coordinamos las visitas de la autoridad aduanera a bordo.

Coordinamos los servicios necesarios para las maniobras requeridas de la nave en puerto colombiano. (Pilotaje, cargue y descargue, servicios a la tripulación, Provisión de combustible, etc.)

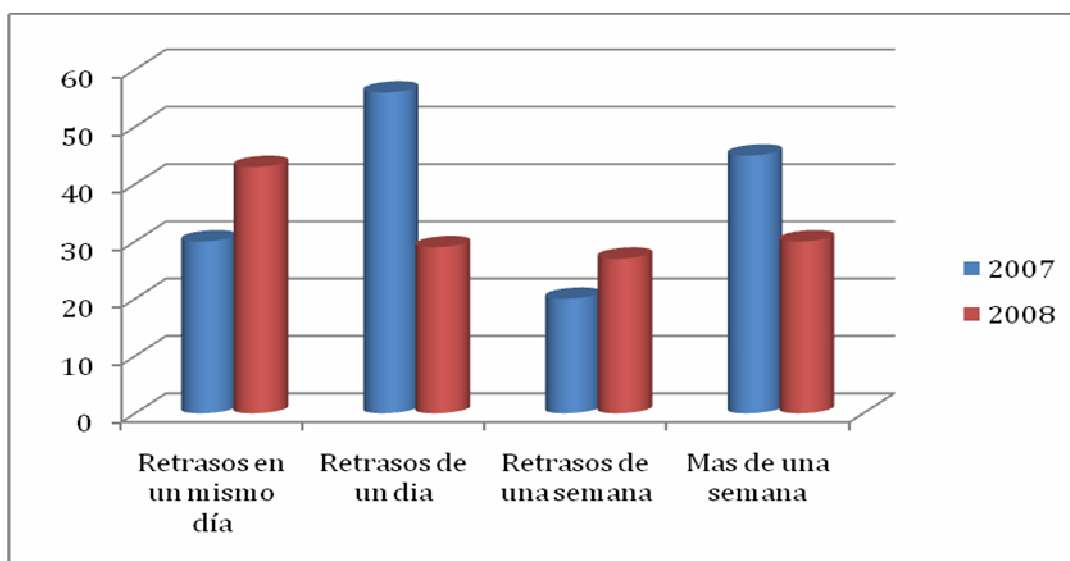
Elaboramos los documentos necesarios para el atraque, funcionamiento, y zarpede la motonave. Coordinamos los pagos a las autoridades portuarias regionales.

10. CASOS DE ENTREGA DE MERCANCIA NO A TIEMPO

Tabla 1. Tiempos de entrega

Descripción	CANTIDAD	CANTIDAD
	2008	2007
Retrasos en un mismo día	30	43
Retrasos de un día	56	29
Retrasos de una semana	20	27
Mas de una semana	45	30

Grafica 1. Comportamiento de tiempo de entrega



Todos los tipos – tiempos – de retrasos en la entrega de mercancía están presentando notables incrementos en el comparativo 2008-2007.

Lo anterior materializa un preocupante incremento de los retrasos, colocando a la SIA en una situación crítica.

La carencia de controles, los problemas en el manejo de documentos y errores en las transcripciones parecen ser las causas aparentes, lo cual ha generado una creciente insatisfacción de los clientes.

Es conveniente recordar que el factor mas valorado por los clientes para calificar la calidad del servicio esta relacionado con la agilidad en los procesos de entrega de la mercancía.

Solucionar estos problemas no solo es perentorio sino que es determinante para la sobre vivencia y conservación de los clientes.

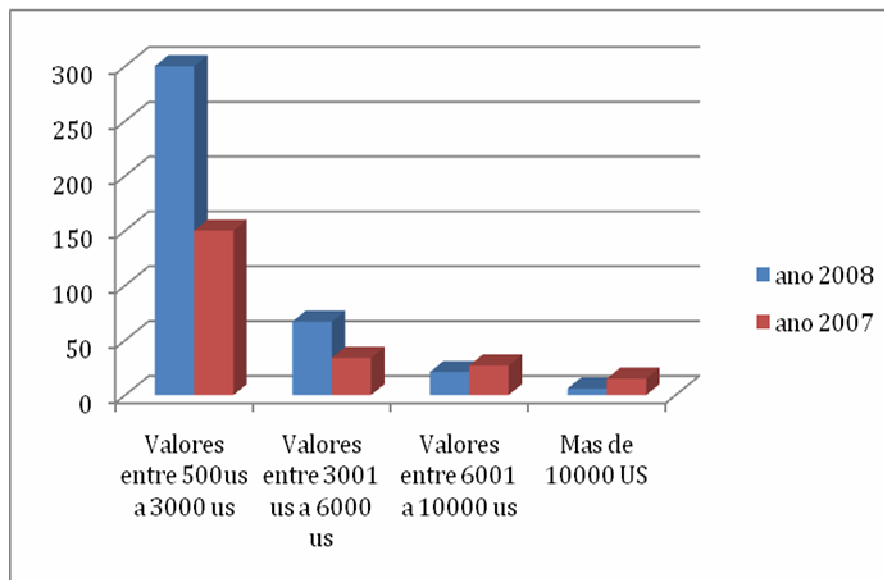
Tabla 2. Causas de tiempo de entrega

TIEMPO DE ENTREGA			
CAUSAS			
PROCESO	PERSONAL	TECNOLOGIA	OTROS
Incorrecta transcripción de la información	SIA CLIENTES	Formatos	
Omisión de protocolos para radicación	SIA	GUIA DE REQUISITOS	
Vencimientos de los procesos en los periodos estipulados	SIA	GUIA DE REQUISITOS	
Estado los vehículos	Transportadores contratistas		
Omisión de información	CLIENTES	FORMATO	
No cumplimiento de la formas de pago convenidas	CLIENTES	ACUERDO DEL SERVICIO	
Vehículos disponibles	Transportadores contratistas		

Tabla 3. Perdida de mercancía

Descripción	CANTIDAD 2008	CANTIDAD 2007
	Valores entre 500us a 3000 us	300
Valores entre 3001 us a 6000 us	67	34
Valores entre 6001 a 10000 us	21	27
Mas de 10000 US	6	15

Grafica 2. Comportamiento de pérdida de mercancía



Todos los tipos – valores – de las mercancías presentan notables incrementos en el comparativo 2008-2007.

Lo anterior materializa un preocupante incremento, colocando a la SIA en una situación crítica frente a sus clientes, porque se ha deteriorado tanto el servicio para mercancías de gran valor como de bajo valor.

La carencia de controles, los problemas en el manejo de documentos y errores en las transcripciones parecen ser las causas aparentes, lo cual ha generado una creciente insatisfacción de los clientes.

Solucionar estos problemas no solo es perentorio sino que es determinante para la sobre vivencia y conservación de los clientes.

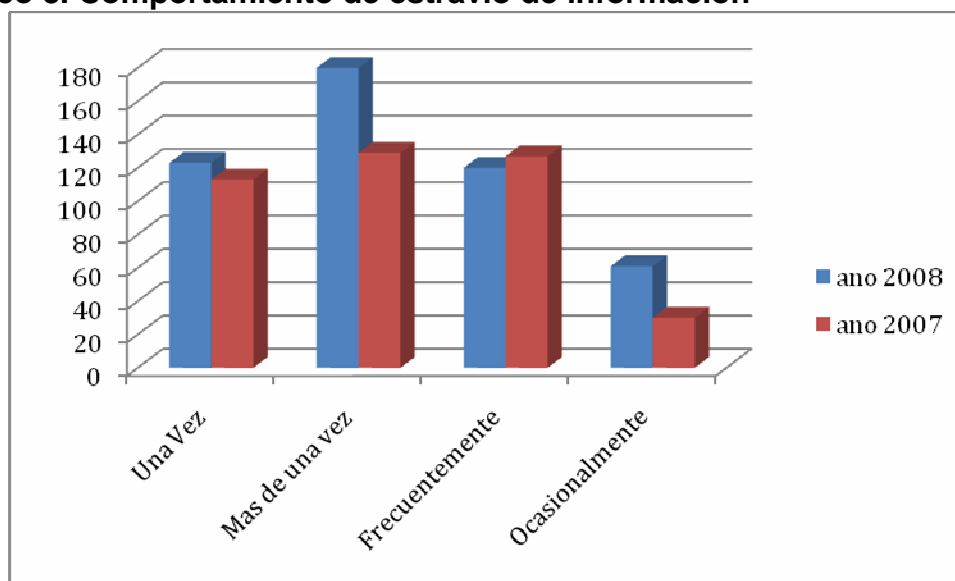
Tabla 4. Causas perdida de mercancía

PERDIDA DE MERCANCIA			
CAUSAS			
PROCESO	PERSONAL	TECNOLOGIA	OTROS
Incorrecta transcripción de la información	SIA CLIENTES		
Omisión de protocolos para radicación	SIA		
Vencimientos de los procesos en los periodos estipulados	SIA		
Omisión de información	CLIENTES		

Tabla 5. Extravío de la información

Descripción	CANTIDAD 2008	CANTIDAD 2007
	Una Vez	123
Mas de una vez	180	129
Frecuentemente	120	127
Ocasionalmente	61	30

Grafico 3. Comportamiento de extravío de informacion



Del total de servicio realizado con los clientes, en 180 ocasiones se presentaron extravíos de la información, en mas de una vez, ocasión que presenta un incremento del 39.0%.

Las demás ocasiones también muestran incrementos, reiterando el notable deterioro en el servicio de la SIA.

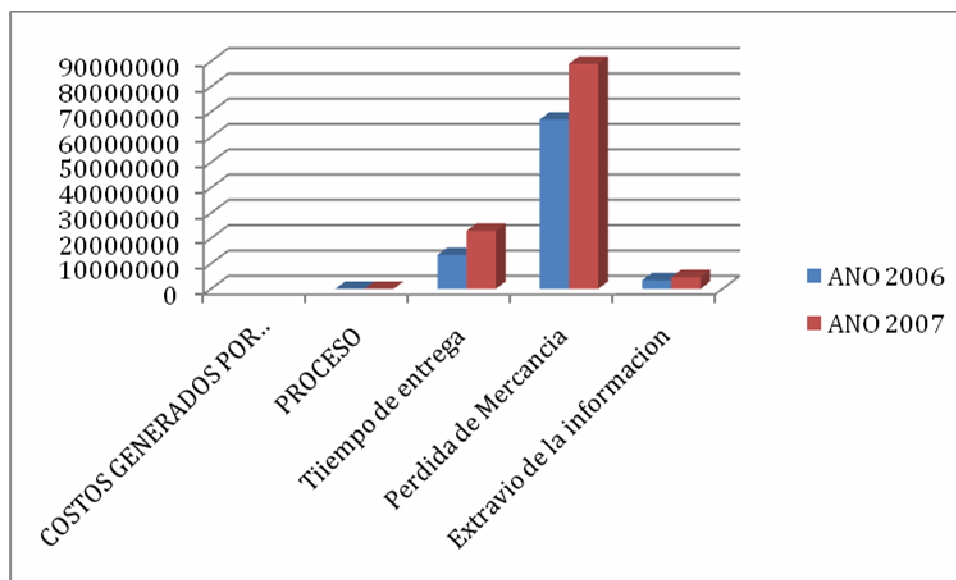
Tabla 6. Causas de extravío de información

EXTRAVIO DE LA INFORMACION			
CAUSAS			
PROCESO	PERSONAL	TECNOLOGIA	OTROS
Incorrecta transcripción de la información	SIA CLIENTES	Formatos	
Omisión de protocolos para radicación	SIA	GUIA DE REQUISITOS	
Vencimientos de los procesos en los periodos estipulados	SIA	GUIA DE REQUISITOS	
Omisión de información	CLIENTES	FORMATO	
No cumplimiento de la formas de pago convenidas	CLIENTES	ACUERDO DEL SERVICIO	

Tabla 7. Costos de sobre facturación

COSTOS GENERADOS POR DOBLE PROCESOS		
PROCESO	2006	2007
Tiempo de entrega	13.450.000	23.000.000
Perdida de Mercancía	67.000.000	89.000.000
Extravió de la información	3.400.000	4.600.000
TOTAL	\$ 83.852.006	\$ 116.602.007

Grafico 4. Costos de facturación



Las mayores impactos financieros han sido los valores representados en perdidas de mercancia que representan el 79.0% , considerandose que la estrategia para mejorar el servicio deberá considerar este rubro como el determinante para producir resultados en el corto plazo.

En segunda instancia esta el rubro de tiempo de entrega que ha alcanzado para el 2008 un valor de \$23.000.000.

En el total los costos generados por la no conformidades del servicio o el costo de la no calidad es de \$ 116.602.007, cifra por demás altamente significativa. Tambien se aprecia un alto incremento del 2006-2007 del 39.0%, coligiendo que estamos frente a un notable incremento sobre el cual no se ha actuado.

11. DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

En el esquema organizacional que desde hace 5 meses está funcionando, prevalecen procedimientos que van en contravía al buen desempeño del área, ya que los departamentos de logística, distribución, y servicios y Centro de información y documentación que hoy conforman la nueva Gerencia de Información y Atención al cliente, manejan la misma información pero están desligados por pertenecer a áreas diferentes, causando retrasos en la toma de decisiones e impidiendo la solución rápida a los requerimientos de los clientes, evidenciando una comunicación cerrada que impide soluciones oportunas.

Con este esquema se evidencia que a pesar de haberse fusionado como una nueva área y dar paso a la Gerencia de Información y servicio al cliente, se continúan prestando los servicios enfocados en el esquema anterior, adicional a esto, en la planta física se percibe que no está ajustada a los requerimientos que ella demanda, reinando la improvisación en varios de sus procedimientos, obligando a que algunos de sus funcionarios desempeñen labores que no son propias del cargo, reflejándose al final en un pésimo servicio al cliente.

Al interior de la nueva Gerencia existe desgaste administrativo por la ausencia de procedimientos eficientes y ajustados al área de la Gerencia de Información Atención y servicio al Cliente, operando improvisadamente con los anteriores y no se ha definido una política nueva entorno a este tema.

Trazar objetivos y metas que garanticen el aseguramiento de la calidad en los procesos que involucran los servicios que ofrece la Gerencia en cuanto al brindar un excelente Servicio al Cliente.

Revisar y evaluar las distintas situaciones presentadas en cada uno de los procesos del área, tomando como información primaria para la evaluación si se están satisfaciendo a cabalidad los requerimientos del cliente de acuerdo a lo establecido en los procesos.

Con base a los procedimientos actuales, se revisaran los procedimientos escritos para cada proceso y se someterán a revisión los que le estén restando efectividad al proceso con el propósito de presentar una propuesta de mejoramiento con base en los aportes obtenidos

Durante la tarea de actualización se establecerán reuniones cada 20 días y una vez finalizado el ejercicio se reunirá cada seis meses para evaluar la efectividad de cada uno de los procesos del área, invitando a más participantes del área y aleatoriamente a los clientes que participan activamente en el proceso.

12. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS

Como he observado a través de este documento la empresa **ALFONSO SENIOR & CIA LTDA SIA** de Buenaventura, posee en su estructura debilidades y fortalezas las cuales permiten afianzar oportunidades y contrarrestar amenazas en beneficio del interés de la organización para mejorar sus servicios.

Por esta razón establecer unos procesos entre la empresa y sus clientes depende del propósito de los miembros de la organización por mejorar sus servicios.

A través de todo el análisis realizado se ha podido comprender que una empresa a pesar de poseer canales y medios de información, no necesariamente se está permanentemente en un proceso. Esto se evidencia en la inconformidad que tienen los clientes con relación a los diferentes servicios que ofrece la empresa **ALFONSO SENIOR & CIA LTDA SIA** de Buenaventura y el desconocimiento total de reglamentos, servicios, visión y lineamientos por parte de los empleados que laboran en la empresa.

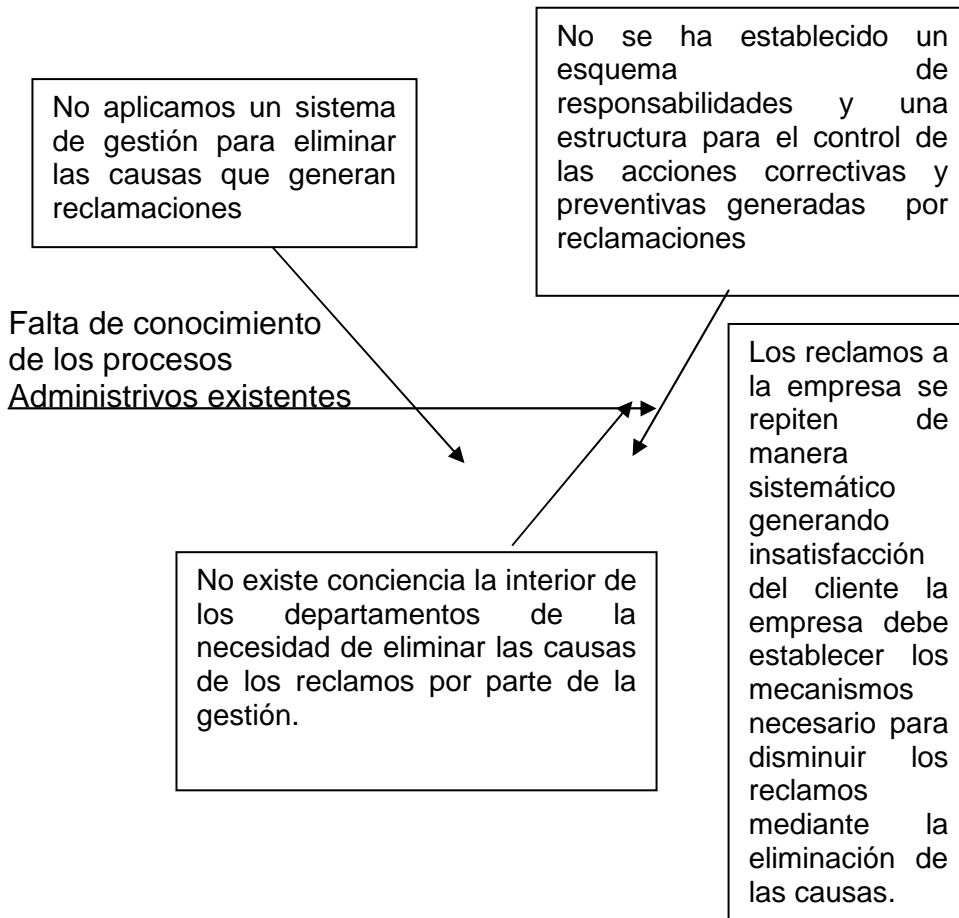
✓ Desarrollo objetivo 1.

- Identificar las causas de las quejas y reclamos identificando los procesos Críticos que inciden actualmente en la entrega de la mercancía a tiempo.

Mediante este objetivo se identificarán las causas de las reclamaciones, los hallazgos encontrados por medio de un diagrama causa – efecto.

- **Antecedentes.** que se tienen sobre el sistema de información, se analizará el comportamiento de las reclamaciones en el año 2006 del 2007, para garantizar la prestación del servicio y de esta forma establecer los planes de acción los cuales deben estar bajo unos estándares de calidad para garantizar la prestación de servicio en la empresa **ALFONSO SENIOR & CIA LTDA SIA**.

Figura 4. Causa _ efecto



• **Hallazgos** La organización presta los siguientes servicios: Cotización fletes Cupo con naviera , Elaboración B/L, Certificado de Origen , Documento de exportación , Manejo Integral de la Operación Terrestre, Retiro contenedores de los patios , Ubicación en planta para llenado, Supervisión unidades llenas a puertos, Embarque contenedor , generando con esto que se incremente el número de reclamos por este servicio por el tiempo que se utiliza en estos procesos y de esta manera se produce atrasos en la entrega de la mercancía.

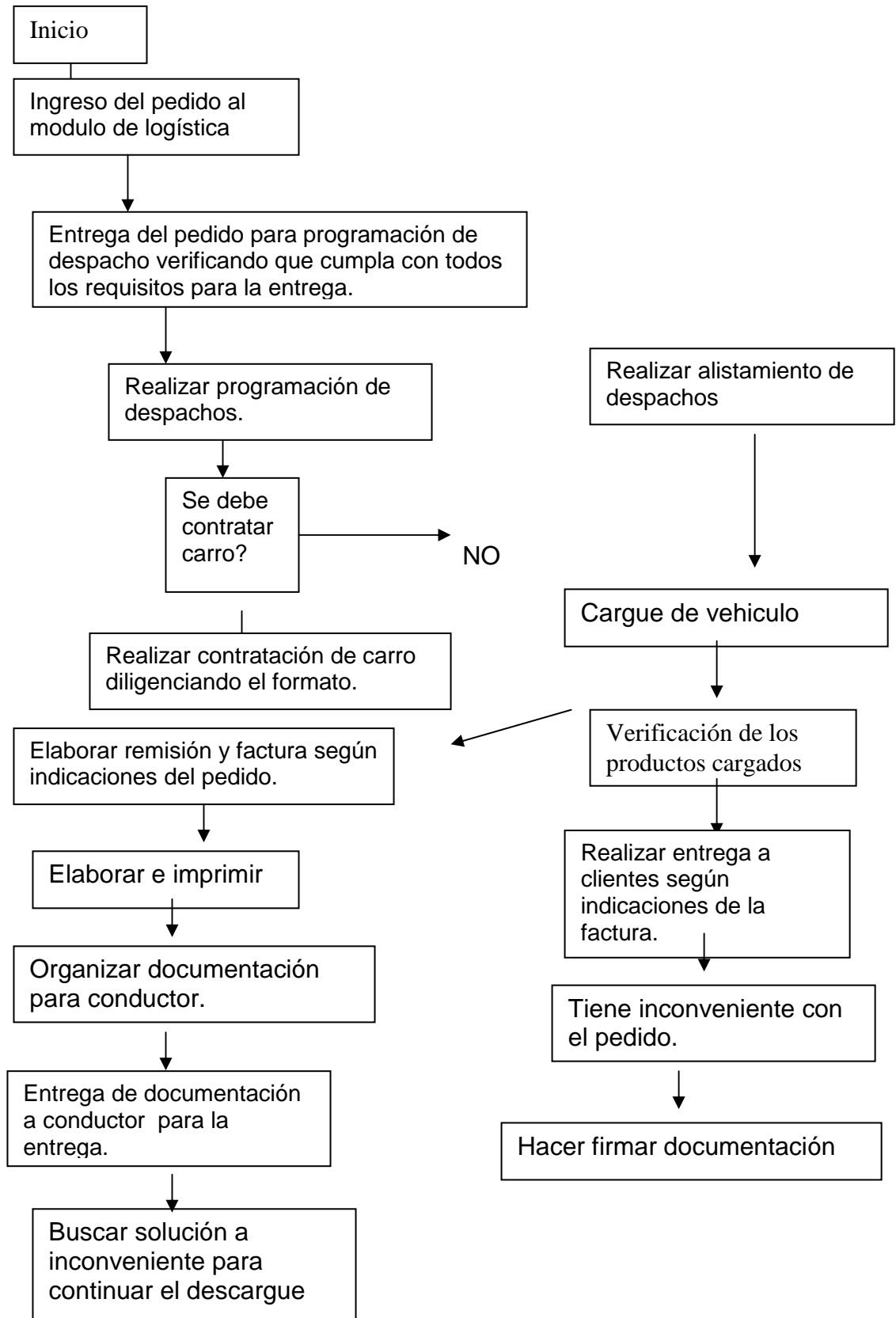
• **Antecedentes** Las debilidades en el sistema de información, son suplidas mediante procesos manuales de recepción y envío de información logística y distribución ; estos procesos a su vez requieren generar manuales por el servicio de almacenaje que exigen controles adecuados para asegurar la calidad del servicio . La empresa de Buenaventura en el área de prestación de servicio de transporte, presenta dificultades que se repiten constantemente lo cual le genera una gran pérdida de clientes a la empresa.

- **Plan de acción.** De acuerdo a las capacidades identificadas en cada uno de los funcionarios del área para la ejecución de los diferentes procesos se seleccionará y nombrará como líderes del proceso y que a su vez estos entrenarán y despejarán dudas a que haya lugar a las demás personas del área y una vez despejadas las dudas se procederá a la revisión propia del proceso con el ánimo de identificar cuales actividades se están ejecutando, cuales no y cuales han cambiado para que una vez identificadas se hagan los ajustes necesarios. Mediante una lluvia de ideas en reuniones del área en una discusión abierta, la cual será presidida por el líder del proceso.

✓ **Objetivo 2.**

- Diseñar el sistema de control y seguimiento a los procesos críticos, especialmente los relacionados con la entrega de la mercancía en buen estado y en el tiempo convenido.

Figura 5. Proceso de entrega de mercancía



✓ **Desarrollo objetivo 3**

- Realizar un análisis a las acciones correctivas y preventivas realizadas en el área de servicio al cliente.

Mediante este objetivo se definirán las acciones correctivas y preventivas realizadas en la área de distribución y logística por medio del área de servicio al cliente en donde se tendrán en cuenta los parámetros establecidos en el proyecto para que la prestación del servicio sea eficaz y para que se dé el cumplimiento a las acciones establecidas y corroborar el respectivo seguimiento de las acciones por parte de la empresa.

✓ **Acciones preventivas**

Las acciones preventivas que se listan a continuación son sensibles a los cambios que se presenten en la red de procesos de la empresa:

- Revisar y plantear debilidades potenciales de los procesos de la empresa.
- Buscar permanentemente en cada uno de los procesos la prevención de pérdidas en tiempo, costos y cualquier aspecto que pueda hacer perder valor al servicio.
- Analizar los resultados de la Encuesta a Clientes y revisar los requisitos de las partes interesadas.
- Analizar los resultados de la revisión gerencial.
- Revisar el correcto diligenciamiento de los Registros.
- Utilizar los resultados del análisis de los procesos y datos para modificar o plantear planes de mejoramiento para la empresa.

Las acciones correctivas y preventivas de la empresa **ALFONSO SENIOR & CIA LTDA SIA** de Buenaventura no dan una solución clara para disminuir el número de reclamaciones, ya que solo se tabulan y se nombra a un responsable; y brindar una solución y concientizar a las áreas de la necesidad de establecer un indicador que tenga como objetivo disminuir las causas generadoras de reclamo para de esta forma estandarizar la metodología de la organización y tener clientes satisfechos.

✓ **Criterios para el plan de acción de servicio al cliente**

- El plan de servicio al cliente estará fundamentado en la utilización de 3 modernas técnicas:

Bases de datos: Crear perfiles para proyectar estrategias de servicio y fidelización de clientes.

Mercadeo de Relaciones: Información para asesorar al cliente y lograr su desarrollo y fidelidad.

✓ **Para lo cual se desarrollaran las siguientes actividades**

- Definición de los de criterios de Segmentación y definición de Perfiles de Clientes
- Creación de un Sistema de Información de Clientes
- Desarrollar las estrategias de servicio a los clientes, fundamentadas en el Sistema de Información.
- Control de la relación por cliente

✓ **Criterios de segmentación y definición de Perfiles de Clientes**

- La definición de **Perfiles y Segmentos de Clientes** tiene como propósito fundamental encontrar características comunes y clasificarlas para proyectar Estrategias de Servicio que permitan aumentar el valor de nuestra relación con el cliente, lo cual equivale a lograr convencer al cliente que la compañía tienen una relación única e integrada con él y le responde mejor que nadie a sus necesidades.

Diseño de procedimiento administrativo de información y procesos que nos permitan anticipar y reaccionar en tiempo real a sus necesidades, inquietudes, problemas, quejas y oportunidades, a través de todos los puntos de contacto y relación.

Es seleccionar, desarrollar e integrar las herramientas e infraestructura tecnológica que se requieren para:

- Capturar todas las transacciones y la información relevante de cada cliente sobre: el volumen y frecuencia de transacciones, promedio de compra, crecimiento en compras, frecuencia de compra, líneas de productos que compra, días promedio de pago, cupo de crédito, tiempo como cliente, rentabilidad por línea que compra, rentabilidad general, y número de proveedores que tiene.

- Comparar los resultados de cada cliente con nuestros propósitos estratégicos para concluir con la estrategia. Analizar toda la información recopilada, con el fin de crear acciones que desarrolle la relación con el cliente. Que el cliente sienta que lo conocen y se preocupan por su desarrollo y productividad

Es crear desde la organización una **relación continua y más cercana con nuestro cliente.**

- **Beneficios.** Posteriormente y basado en las necesidades de cada cliente, planear las estrategias y tácticas, los proyectos y las iniciativas verificando que correspondan a los objetivos comerciales de ambas empresas. Definir y proveer el apoyo necesario para que el personal encargado de interactuar con el cliente pueda ejecutar sin demoras y en tiempo real, los procesos, programas e iniciativas planteados.

✓ **Es encontrar respuestas a:**

- Cuáles son nuestros clientes más valiosos?
- Qué actividades desempeña?
- Cuánto cuesta atenderlo?
- Qué es lo que ellos más valoran de nosotros?
- Que soluciones le estamos ofreciendo?
- Qué es lo que ellos necesitan y esperan de la relación con nosotros?
- Con qué margen contribuye?
- Cuáles son sus referidos?
- Cual es la Amplitud de su Relación con la compañía –Número de productos que compra?
- Como aprenden sobre nuevos productos, servicios u oportunidades?
- Cómo toman la decisión de compra sobre la selección de nuevos productos o servicios?
- A cuál proveedor son leales?

- **Bases de definición de perfiles de Clientes.** Fundamentados en lo anterior y para aproximarnos a una concepción de identificación del perfil del cliente, construiremos **4** grandes bases:

✓ **Factores que determinan: La Rentabilidad del Cliente**

- *Ingresos por servicios
- *Costo de los servicios

✓ **Factores que determinan: El Costo de atender al cliente**

- *Costos de cada Servicio
- *Costos Logísticos
- *Costos Financieros

✓ **Factores que determinan: La Fidelidad –Vulnerabilidad del cliente**

- *Antigüedad como cliente
- *Antigüedad con cada servicio
- *Nivel de satisfacción que manifiesta
- *Número de problemas e inconsistencias

✓ **Factores que determinan: La Relación – Intensidad**

- *Volumen de servicios solicitados
- *Volumen de compra anual por cada servicio
- *Amplitud del portafolio de compras – Número de servicios que compra
- *Frecuencia de compra
- *Número de referidos que aporta

Con base en lo anterior, sugerimos validar con todos los Directivos esta propuesta de definición de *Perfiles de Clientes*, y luego de establecer la ponderación de las variables seleccionadas también por consenso para aplicarlas y de ella establecer los puntajes de los diferentes segmentos de clientes.

✓ **Pasos para definir los Perfiles de Clientes**

• **Paso 1**

✓ **Definir los Segmentos**

Ejemplo:

Clientes 1: Sobresalientes: Clientes que constituyen la base ideal.

Clientes 2: Suficientes: Clientes que cumplen con los parámetros.

Clientes 3: Insuficientes: Clientes que potencialmente deben cumplir con los parámetros.

Clientes 4: Deficientes: Clientes que por su estructura o sus compromisos no cumplen el perfil.

• **Paso 2**

• **Programar reunión para definir la puntuación para aplicar los criterios de Perfil de Segmentación.**

Ejemplo:

✓ **Factor: Rentabilidad**

- Tienen una rentabilidad anual del X % para N puntos.

✓ **Factor: Costos Administración de Ventas**

- Los costos administrativos son un X % de las ventas, para N puntos.
- Los costos logísticos son un X % de las ventas, para N puntos.

✓ **Factor: Fidelidad**

- Tienen una antigüedad no inferior a N años, para N puntos.

✓ **Factor: Intensidad**

- Compran X productos del portafolio de productos de aseo para N puntos.

- **Paso 3.** Se definen la sumatoria y los rangos para cada segmento desde el criterio de puntos posibles

Ejemplo:

- **Segmento1 -Sobresalientes:** Clientes desde 31 hasta 50 puntos
- **Segmento2 – Suficientes:** Clientes desde 21 hasta 30 puntos
- **Segmento3 -Insuficientes:** Clientes desde 11 hasta 20 puntos
- **Segmento4 - Deficientes:** Clientes desde 0 hasta 10 puntos

✓ **Rangos**

Ejemplo:

- **5 Puntos** – Para rangos del 76% al 100%
- **3Puntos** – Para rangos del 51% al 75%
- **2Puntos** – Para rangos de 26% al 50%
- **1 Punto** - Para rangos de 0% al 25%

• **Paso 4**

- **Se define un Piloto.** Definidas las pautas se aplican y luego se analiza y se determina por consenso si los segmentos corresponden la percepción real que se tiene de cada uno de los clientes, hasta ajustar.

- **Paso 5.** Se define un proceso que permita aplicar estos criterios periódicamente, para evaluar cambios en los clientes, razones del cambio.

- **Paso 6**

- ✓ **Crear estrategias para cada cliente.**

- Definición de estrategias de mejoramiento o abandono.

- **Diseño de procedimientos administrativos de Información de Clientes.**

Con los anteriores conceptos crear plantillas en bases de datos para llevar la historia de cada cliente y verificar y analizar mensualmente los resultados.

- ✓ **Desarrollar Sistemas de predicción de demanda por cliente.**

- El mejor servicio posible para un cliente, es que disponga de los productos, en el lugar, el tiempo, las cantidades y las condiciones en que los requiere. Por lo tanto sus compras, sus cambios, sus problemas hay que anticiparlos y luego corroborarlos de manera personal.

- ✓ **Control de la rentabilidad por cliente.**

- Con la información de cada cliente crear indicadores o parámetros de evaluación que permitan identificar la rentabilidad aproximada por cliente, dependiendo de los volúmenes y las líneas que compra, y deduciendo los costos por administración, logística y financiero.

- Cuadro de calificación por Cliente

Tabla 8. Cuadro de calificación por Cliente

Criterio de evaluación	Puntaje obtenido	Ponderación	Total
Antigüedad como cliente			
Número de proveedores de servicio			
Volumen de facturación mensual			
Número de referidos que aporta			
Puntaje sondeo mensual			
Puntaje de satisfacción encuesta semestral			
Número de reclamos – soluciones			
Número de sugerencias – soluciones			
Costo de capacitación			
Costo de dotación			
Costo de horas extras			
Costo de logística			
Costo financiero			
Días de mora en el pago			
Costos por centro de negocio			
Rentabilidad del cliente			

13. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

La estructura de la empresa en el servicio al cliente está orientada a dar respuesta a solicitudes y reclamaciones mediante el direccionamiento de estas solicitudes a las áreas correspondientes, esto implica que el personal del Área de Información y Servicio al Cliente sea en muchos casos un intermediario de documentos antes que una solución real para el cliente. Es por ello la implementación de una estrategia de rentabilidad, reducción de costo, posicionamiento y calidad para cumplir con la satisfacción del cliente.

14. ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS

Tabla 9. Estrategias administrativas

VERTIENTE	OPCIONES	JUSTIFICACION	TACTICAS
RENTABILIDAD- REDUCCION DE COSTOS DE LA NO CALIDAD	COSTOS Diseñar sistemas de control y seguimiento a cada cliente, negocio y proceso Adquirir aplicativos que permitan contrastar los diagramas de protocolos, compromisos, normas e información que mejoren el control y seguimiento y generen capacidad de reacción Evaluar permanentemente el costo de la NO CALIDAD	Al reducir el costo de los reprocesos por errores u omisiones, se logra un impacto importante en rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Diseñar un nuevo sistema seguimiento y control en tiempo real para cada cliente, operación y proceso ♦ Controlar la rentabilidad de cada negocio, verificando el COSTO de la NO CALIDAD
POSICIONAMIENTO	DIFERENCIACION <ul style="list-style-type: none"> ♦ Convertirse en la SIA que entrega la mercancía en el menor tiempo, cumpliendo con el factor mas determinante para evaluar la calidad del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ La estrategia planteada es posicionamiento en AGILIDAD E INFORMACION, desarrollando o adquiriendo un sistema que cumpla con los fines anteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Crear un sistema que permita información interna de control y externa al cliente del estado de su mercancía
<ul style="list-style-type: none"> ♦ CALIDAD 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ SERVICIO 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Mantener un sistema de control y seguimiento que permita crear bases para un mejoramiento continuo, reduciendo los tiempos de entrega de la mercancía 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Actuar permanentemente sobre las cuales mas repetitivas de retazo en la entrega de mercancía

15. CONCLUSIONES

Para este proyecto el principal objetivo fue el planteamiento de alternativas para identificar y disminuir las causas que generan la entrega de mercancía no a tiempo. De igual forma se buscó sensibilizar a las áreas para que se involucraran con el tema ya que las reclamaciones afectan a toda la organización.

Colocar a la empresa en situación crítica de manera que se busque intervenir en los procedimientos de pérdida, extravío y no entrega a tiempo.

16. RECOMENDACIONES

Acelerar el proceso de control de la calidad del servicio y especialmente el control de los procesos que están afectando la entrega de la mercancía a tiempo.

Desarrollar o adquirir sistema de información que permitan darle seguimiento a los procesos de recibo y entrega de mercancía.

Incursionar en tecnología es una obligación si la empresa quiere permanecer con un adecuado posicionamiento en el mercado

Capacitar al personal en técnica de servicio al cliente y en el dominio de los reglamentos, procesos y protocolos es una prioridad.

BIBLIOGRAFIA

BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta. 2 ed. Bogotá: Norma S.A., 1996. 365 p.

CASTELLS. La era de la Informática. 6 ed. Barcelona: Hender, 1999. 562 p.

Documento investigación [en línea]. EE UU: Andi Foundation, 2000. [Consultado 03 marzo 2008]. Disponible en Internet: <http://www.andi.com>.

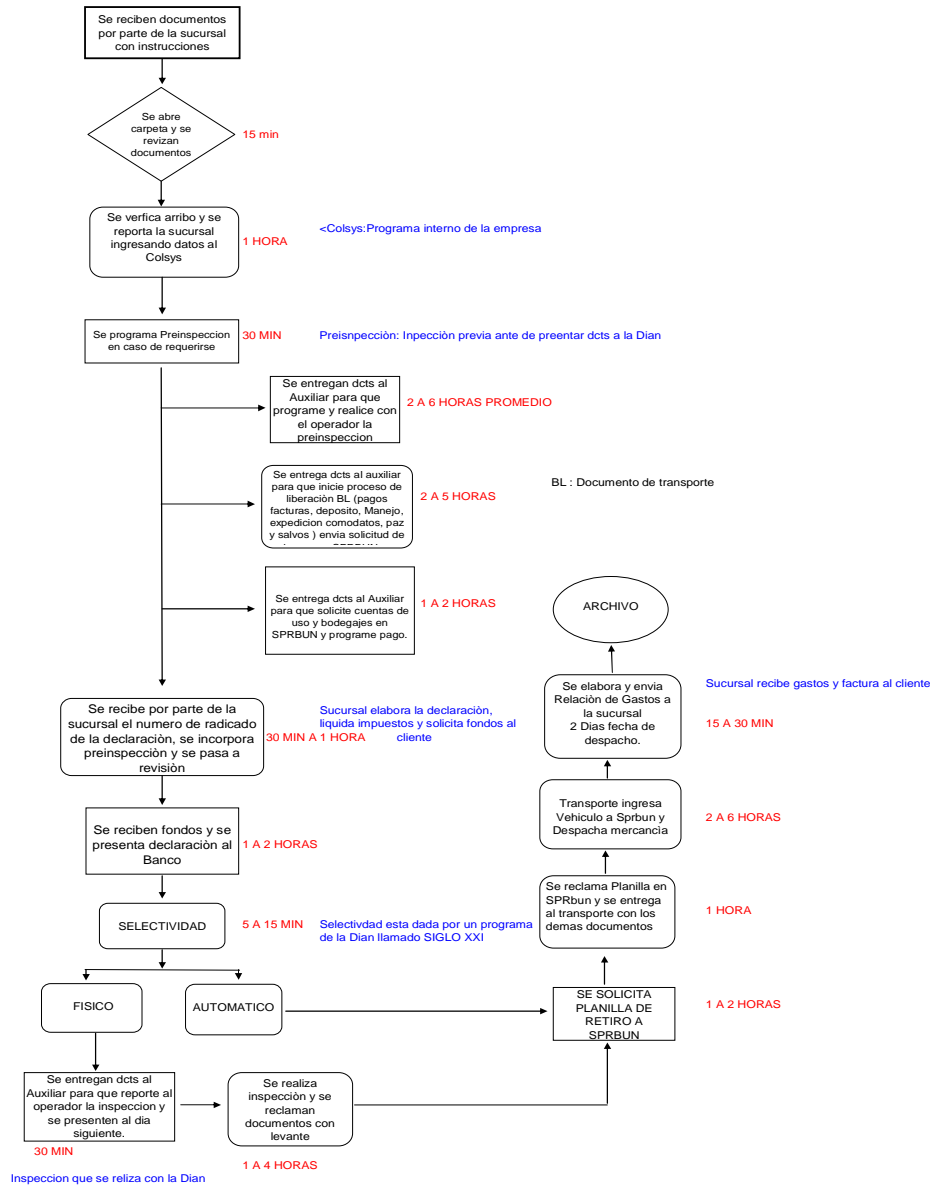
JOAQUIN Jiménez. Criterio del servicio al cliente. 3 ed. Bogota: Norma S. A., 1996. 280 p.

KCLAUDON, Jp. Sistema de Información Gerencial. 2 ed. Barcelona: Hender, 2004. 450 p.

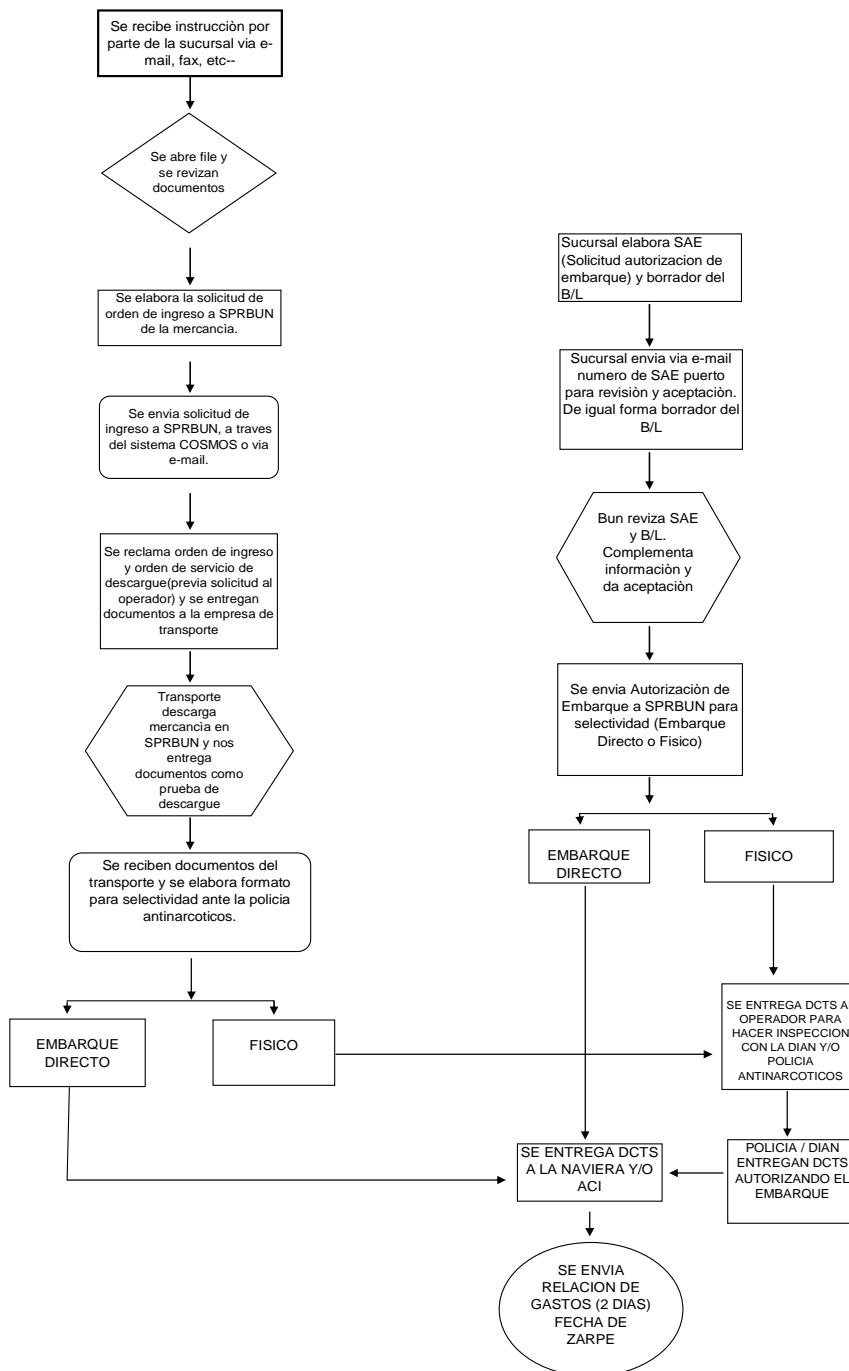
Wikipedia: la enciclopedia libre [en línea]. Florida: Wikimedia Foundation, 2006. [Consultado 02 de julio de 2008]. Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Portada>.

ANEXOS

Anexo A Proceso de importación de mercancía



Anexo B Proceso de exportación de mercancía



Anexo C. Hoja de reporte de negocio

REPORTE NEGOCIO EXPORTACIÓN PAGINA 1						NUMERO COTIZACIÓN
GENERAL INFORMATION						
1. CLIENTE	HIDROCOL Y CIA LTDA		2. CONTACTO/E-MAIL	DIANA URIBE - dianauribe@hidrosolta.com		
3. INCOTERMS	CIF	4. PRODUCTO	HIDROSOLTA(P.A 38,24,90,99,90)			
5. PIEZAS	580 BULTOS	6. KILOS	26100	DIMENSION / VOL		
8. ORIGEN	BUENAVENTURA	9. DESTINO	CALLAO	10. SOLICITUD ANTICIPO		
11. FLETE PEPAGADOSI		12. FLETE AL COBRO	NO	13. COURRIER	NO	
14. NETO		16. SEGURO		17. EMPAQUE	NO	
18. MODO DE TRANSPORTE	MARITIMO		19. TRAYECTO A ASEGURAR	NO		
20. VALOR A ASEGURAR	NO	21. PRIMA DE SEGURO	NO	22. PRIMA CLIENTE	NO	
23. EMISION POLIZA		24. ACARREO LOCAL	NO	25. TARIFA NETA	NO	
26. TARIFA VENTA	NO	27. ZUNCHO	NO	28. TARIFA NETA	NO	
29. TARIFA VENTA	NO	30. EMPAQUE	NO	31. TARIFA NETA	NO	
32. TARIFA VENTA	NO					
RESERVA MARITIMA						
33. LCL		34. FCL		35. TARIFA NETA	36. TARIFA VENTA	
37. BAF NETO		37A. BAF VENTA		38. B/L	38A. Otros Cargos	
39. COORDINACION		40. NAVIERA Ó COLOADER Y CONTACTO				
41. PATIO RETIRO CONTENEDOR		42. MOTONAVE/FECHA				
43. EMISION BL						
RESERVA AÉREA						
44. TARIFA NETA		45. TARIFA VENTA		46. DUE AGENT		
47. DUE CARRIER		48. F.S. / S.F.		49. OTROS GASTOS		
50. DANGEROUS		51. COORDINACIÓN				
52. AEROLINEA		53. CONTACTO		54. VUELO		
RESERVA TERRESTRE						
55. TARIFA NETA		56. TARIFA VENTA				
56A. OTROS CARGOS		57. TRANSPORTADOR, CONTACTO Y TEL				
ADUANA						
58. ADUANA	SI- BUN	59. COMISION AD VALOREM AEREO	NETO	VENTA		
60. COMISIÓN AD VALOREM PUERTO NETO		\$100,000		61. VENTA	0.35% SOBRE VLR. FOB MM \$200,000	
62. COMUNICACION: \$ 30,000		63. DEX	Elaboración: \$50,000, Adicional: \$35,000	64. CERTIFICADO DE ORIGEN	NO	
64A. OTROS GASTOS COORDINACION:		NETO		VENTA	\$100,000	
65. GASTOS PORTUARIOS NETO	AL COSTO SEGÚN SC	66. VENTA	AL COSTO SEGÚN SOPORTES	66A. SIA/TEL	COLMAS - BUN 2402020	
INSTRUCCIONES PARA CORTE DOCUMENTO DE TRANSPORTE		67. AGENTE	NO	68. DIRECTO		
69. SHIPPER	HIDROCOL Y CIA LTDA					
70. DIRECCION	PARQUE INDUSTRIAL, I ETAPA, CALLE F, BODEGA: 38		71. TELEFONO	6760471		
72. CONSIGNEE	HIDROSOLTA DEL PERU SAC					
73. DIRECCION	Calle de las Codornices 104, Surquillo		74. TELEFONO	(2) 2401029, 2401030		
74A. NOTIFY	SAME AS CONSIGNEE	DIRECCION	SAME AS CONSIGNEE		TELEFONO	
INSTRUCCIONES PARA CORTE DOCUMENTO DE TRANSPORTE HIJO						
75. SHIPPER						
76. DIRECCION			77. TELEFONO			
78. CONSIGNEE						
79. DIRECCION			80. TELEFONO			
80A. NOTIFY		DIRECCION			TELEFONO	
81. TARIFA AGENTE		82. COSTOS EN DESTINO		83. NETO		
84. VENTA						
85. INSTRUCCIONES ESPECIALES	El cierre fisico y documental es el día 14 de Nov. El día 7 de Nov. envia carga a Pto. Colmas hace llenado de FCL, el BL se emite en Destino					
CITY:	BUCARAMANGA	DATE:	23/10/2007	HOUR:	11:15	
					SALES REPRESENTATIVE:	

REPORTE NEGOCIO EXPORTACIÓN PAGINA 2						NUMERO COTIZACIÓN
MODIFICACIONES						