

**MEJORAMIENTO DEL PROCESO OPERATIVO DEL DEPARTAMENTO DEL
SERVICIO AL CLIENTE DE PANALPINA S.A. SUCURSAL CALI**

HERNÁN DARÍO MOSQUERA CAMPO

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008**

**MEJORAMIENTO DEL PROCESO OPERATIVO DEL DEPARTAMENTO DEL
SERVICIO AL CLIENTE DE PANALPINA S.A. SUCURSAL CALI**

HERNÁN DARÍO MOSQUERA CAMPO

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de
Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Director
RAFAEL ANTONIO MUÑOZ AGUILAR
Economista**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MERCADERO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Especialista en Mercadeo y Negocios Empresariales.

Ricardo Andrés López Vega

Jurado

Alfredo Beltrán Amador

Jurado

Santiago de Cali, 04 de Febrero de 2008

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.1 DESCRIPCION	8
2. OBJETIVOS	10
2.1 OBJETIVO GENERAL	10
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
3. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA	11
3.1 UBICACIÓN	11
3.2 PANORAMA HISTÓRICO	12
3.3 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	15
3.3.1 Cargo: Gerente General de Operaciones área andina.	16
3.3.2 Cargo: Gerente de Operaciones Sucursal Cali y Buenaventura	17
3.3.3 Cargo: Gerente de Ventas	18
3.3.4 Cargo: Coordinador Operativo / Customer Service (Exportaciones)	19
3.3.5 Cargo: Coordinador Operativo / Customer Service (Importaciones)	19
3.3.6 Cargo: Auxiliar Operativo / Document Processing	20
3.3.7 Cargo: Asistente Administrativo.	21
3.3.8 Cargo: Jefe de Bodega	22
3.3.9 Cargo: Coordinadora de Gestión Humana	22
3.3.10 Cargo: Jefe de Seguridad.	23
3.3.11 Cargo: Asistente De Informática IT	24
4. SERVICIO AL CLIENTE	27
4.1 ASPECTOS TEÒRICOS	27
4.1.1 La importancia que tiene el personal de contacto.	27
4.1.2 Conflictos entre la organización y el cliente	27
4.1.3 Tipos de fallas de los servicios	28
4.1.4 Capacitación a los empleados	30
4.2 DEFINICIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE	30

4.3 APLICACIÓN A LA EMPRESA PANALPINA CALI	31
5. MEJORAMIENTO DEL PROCESO OPEATIVO DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE EN PANALPINA CALI	33
5.1 FACTORES INTERNOS COYUNTURALES EN EL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE	33
5.1.1 Falta de orientación al cliente al momento de pactar la negociació	33
5.1.2 La presión ejercida por el departamento comercial hacia el departamento de servicio al cliente	33
5.1.3 La carencia de cumplimientos de políticas	34
5.1.4 Las capacitaciones no son constantes	34
5.1.5 No existe un apoyo inmediato por parte del jefe del área de servicio al cliente	35
5.1.6 La sobrecarga laboral	35
5.1.7 El manejo de las grandes cuentas	35
5.1.8 Desconocimiento de procesos de comercio exterior por parte de los clientes.	36
5.1.9 Manejo con las Panalpina en interior (Colombia) y exterior	36
5.1.10 La relación con los terceros	37
5.2 PLAN DE ACCIÓN	37
5.2.1 Colaboración	37
5.2.2 Incentivos	37
5.2.3 Funciones	38
5.2.4. Clientes	38
5.2.5 Capacitación	38
5.2.6. Proceso	38
5.3 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	39
5.3.1 Proceso de selección	39

5.3.2 Ingreso de nuevo personal a la empresa	40
5.3.3 Adaptación del Manual de Funciones	41
5.3.4 proceso de satisfacción al cliente	41
5.3.5 Capacitación	42
5.3.5.1 La importancia de la capacitación	43
5.3.6 Implementación de una hoja electrónica	46
5.3.7 Implementación de una línea telefónica de servicio al cliente	46
6. ESTRUCTURA EXISTENTE EN EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN	47
6.1 PROPUESTA PARA MEJORAR EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN	48
7. CONCLUSIONES	50
BIBLIOGRAFIA	51

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mapa estratégico Panalpina	37
Figura 2. Estructura para el manejo de la información	47
Figura 3. Propuesta para mejorar el manejo de la información.	48

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN

Hay errores en la documentación y en el manejo de la información de productos y servicios que pueden tener consecuencias muy graves para la empresa, los cuales intervienen en el servicio que se le ofrece al cliente, afectando así la logística dentro de cada compañía.

Estos errores generan consecuencias no sólo económicas sino también legales. Conviene reflexionar sobre por qué una documentación cuidadosamente desarrollada y preparada y un manejo de información correcto para competir globalmente le conviene a la empresa. Y en cómo prestando atención a la documentación desde el primer momento que se gesta su producto o servicio se puede ahorrar mucho dinero a largo plazo.

Hoy en día el acceso a información de calidad y actualizada es posible, sin embargo, muchas empresas no saben construir su mejor herramienta de gestión empresarial, no saben construir su sistema de información. **Sin un buen sistema de información y servicio al cliente, la empresa será cada vez menos competitiva y será eliminada del mercado.**

Gracias al enorme avance de la tecnología hoy podemos disponer de numerosos sistemas de información en tiempo real. Sin embargo, ese gran avance tecnológico ha dejado a muchos empresarios al margen del mercado.

El empresario tiene que estructurar su información para ser competitivo y, además, debe usar herramientas que le ayuden al manejo de esa información. Sólo de esa forma podrá ser lo suficientemente **competitivo** en el mercado actual. Sistemas, software y consultoría se constituyen en productos y servicios claves para la mejora de la competitividad de la empresa. La adecuada combinación de estos elementos propicia a la empresa una forma fácil e intuitiva de obtener **información de calidad** en el momento adecuado.

Tal como lo señala Microsoft en su página Web: “Para la gente de su compañía, la información y los datos poseen una importancia decisiva en materia de negocios y gestión empresarial”¹.

¹SOPORTE EMPRESARIAL [en línea], Washington.: Microsoft Corporation, 2006. [consultado el 16 de febrero de 2007]. Disponible en Internet:: <http://www.microsoft.com/conosur/proseguridad/informacion.aspx>.

Durante el tiempo que el autor ha desempeñado varias funciones dentro de la empresa Panalpina Colombia S.A. Sucursal Cali ha sido evidente que el manejo de la información en varios puestos de trabajo en la empresa, como lo son en este caso los del departamento de servicio al cliente adolece de los siguientes problemas:

- Falta de políticas claras respecto al flujo de la información
- Falta de un mejor entrenamiento del personal en el manejo y control de información
- Falta de mayor seguimiento de información relacionada con el servicio o los clientes
- Generación de doble control sobre una misma información o información en “stand by” a la espera de que algún funcionario le de correcto direccionamiento a la misma.

Estos puntos ocasionan molestias con los clientes o bien, producen ineficiencias en el personal de ventas, ocupando un tiempo que para ellos es valioso en gestión de información que podría manejarse más productivamente. Este tiempo que el personal de ventas no utiliza en su función principal (vender) se traduce en una menor facturación al final del mes.

Es obvio que este problema está generando, cuando menos, costos ocultos y en el peor de los casos una disminución del potencial de ventas (facturación) que retrasa a la empresa en el cumplimiento de sus metas establecidas en este sentido.

Después del anterior análisis, acerca de la situación del manejo de la información y la documentación en Panalpina Colombia S.A. Sucursal Cali, surge un interrogante que esta investigación busca responder: **¿Cómo se puede mejorar el proceso operativo del departamento de servicio al cliente de Panalpina S.A. sucursal Cali?**

De persistir esta situación, es decir, la falta de un manejo adecuado de la información y documentación sobre el servicio prestado, es obvio que los costos ocultos –aún sin cuantificar- y el valioso tiempo del personal de ventas utilizado en gestión de información, que a veces se repite, genera un impacto en las ventas y la rentabilidad del negocio. Se hace necesario, pues, un trabajo que identifique los procesos de manejo de información y documentación que sean ineficientes y que determine, en forma preliminar inicialmente, una solución para esta situación.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Mejorar el proceso operativo del servicio al cliente en Panalpina S.A. sucursal Cali.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores internos coyunturales en el proceso operativo del servicio al cliente.
- Modificar la estructura existente en el manejo de la información, para la lograr la plena satisfacción de los clientes.

3. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

En este capítulo se describe brevemente la empresa estudiada. Se inicia con un detalle de su ubicación geográfica en el país. Seguidamente, se presenta un pequeño recuento histórico de la empresa desde sus comienzos. Finalmente se indica la forma de organización administrativa. No se presentan ni analizan resultados financieros por ser contrario a las políticas de la empresa. El detalle del proceso de servicio al cliente se presenta en el siguiente capítulo, porque hace parte integral del mismo.

3.1 UBICACIÓN

Establecidos en Colombia desde 1962, la empresa cuenta con más de 270 empleados en siete oficinas ubicadas en Bogotá, Cali, Medellín, Pereira, Barranquilla, Cartagena y Buenaventura. Disponen de personal en los puertos más importantes, esto les permite un manejo directo de las operaciones y de esta forma más eficiente para con los clientes. La red de Panalpina Colombia se ha incrementado gracias a los acuerdos establecidos con los socios estratégicos en las Zonas Francas de Bogotá y Cali.

PANALPINA COLOMBIA S.A. cuenta con oficinas en varias ciudades del país:

- Oficina Principal Panalpina S.A.: Diagonal 24C No. 96B – 65 Urbanización Panalpina, Bogotá, D.C.
- Oficina Barranquilla: Zona Franca - Edificio Administrativo, primer piso, Barranquilla.
- Oficina Bogotá: Diagonal 43 No. 96-65 - Urbanización Panalpina, Bogotá, D.C.
- Oficina Buenaventura: Carrera 3 No.7-32, Oficina 1802 - Edificio Pacific Trade Center, Buenaventura.
- **Oficina Cali:** Calle 52 No. 4N-04 - Barrio El Popular, Cali.
- Oficina Cartagena: Avenida Daniel Lemaitre No. 8-21 - Edificio Banco Popular - Oficina 1104, La Matuna, Cartagena.
- Oficina Medellín: Carrera 43A, No. 16S-47, piso 13 - Edificio Panalpina, El Poblado, Medellín.
- Oficina Medellín (aeropuerto): Terminal de Carga - Aeropuerto José Ma. Córdoba, Rionegro, Antioquia.

- Oficina Pereira: Carrera 7, No. 18-80, oficina 603 - Edificio Centro Financiero, Pereira.

3.2 PANORAMA HISTÓRICO

PANALPINA S.A. fue creada en Basilea- Suiza. Ciudad a orillas del Rin, ubicada en el punto de convergencia de Francia, Alemania y Suiza. Sus orígenes se remontan a 1870 cuando el primer miembro del grupo estableció el servicio de transporte de carga en barcazas a lo largo del río Rin. A nivel mundial Panalpina es denominada Panalpina World Transport Ltda. Lo cual simboliza el franqueamiento de los Alpes y con ello la comunicación de tráfico entre Europa del Norte y Europa del Sur.

Durante los años 50 y 60, la empresa registro una expansión muy rápida y creó numerosas oficinas primero en Norteamérica y luego en Latinoamérica, África, Asia y Australia.

Panalpina Colombia

Fue fundada el 13 de Junio de 1962, en la ciudad de Bogotá. Se inició como una sociedad jurídica Colombiana representando a Panalpina Suiza, fundada por dos socios independientes, asumiendo la representación legal y de gerencia de la empresa. Su nombre inicial fue Panalpina Transportes Mundial Ltda. Y se constituyó con el objetivo de realizar importaciones y exportaciones de mercancía, ser agente general de transporte aéreo, marítimo, fluviales y terrestre de toda clase de artículos.

De la mano del desarrollo histórico de Panalpina, se dio el crecimiento del negocio de la siguiente manera:

- Década de los 60's – 70's, la actividad principal se centró en la intermediación aduanera y en la coordinación de transporte de carga.
- 70's – 80's, el mayor auge fue la exportación de flor principalmente desde Bogotá y Medellín, además se recuerda que durante la época la organización creció algo más de 30%.
- 80's – 90's, se prestó el servicio multimodal basándose en la importación y exportación de consolidados.

Panalpina con sus diferentes alianzas estratégicas, ha desarrollado la mejor logística en el transporte internacional de carga y su crecimiento se ha atribuido a los siguientes factores:

- Actividad como exportador de flores.
- Logística en el transporte internacional de carga.

- Creatividad e innovación en este tipo de servicio.
- Condiciones Favorables del país.

En 1995 el Gobierno emitió la Ley 223, la cual obligo a segregar a diferentes sociedades jurídicas, las actividades principales, cuyo resumen es el siguiente:

- Actividad de transporte internacional.
- Intermediación aduanera.
- Almacenaje en depósitos aduaneros.

A partir de esto se constituyo el grupo empresarial Panalpina integrado por:

- Panalpina S.A. Cuya actividad es el transporte internacional de carga, tanto de importación como exportación.

D.A.P.S.A deposito aduanero Panalpina S.A., Cuyo objetivo es el almacenamiento de mercancía de importación, mientras se realiza los trámites de nacionalización, autorizados por la DIAN.

S.I.A.P Sociedad de intermediación aduanera Panalpina S.A., dedicada a la intermediación aduanera.

Cada una de estas empresas es independiente y autónoma en sus funciones. A partir de 2001 la S.I.A.P deja de formar parte del grupo Panalpina y se independiza constituyendo una empresa de Outsourcing, cambiando su razón social, a sociedad de intermediación aduanera profesional S.A.

Con el crecimiento y desarrollo del grupo se crearon diferentes sucursales para tener una mayor cobertura y brindar un mejor servicio, actualmente se cuenta con sucursales en Barranquilla, Buenaventura, Cali, Cartagena, Medellín y Pereira.

Principales Actividades

Trasporte Aéreo: Transporte de carga aéreo.

- Capacidad de adaptar la red a las necesidades específicas del cliente.

Trasporte Marítimo: Transporte publico operativo sin embarcación bajo el nombre de Pantainer Express Line.

- Ofrecer el servicio de contenedores estándares y servicio de carga en general.
- Contenedores de carga Máxima (FCL)
- Contenedores de carga parcial (LCL)

Cadena de Abastecimiento: Líder operador logístico (LLP).

- Panprojects.

Panalpina Cali

Se encuentra ubicada en la Cra 52 # 4 N -04 en el barrio Popular. Está distribuido de la siguiente manera:

En el primer piso se encuentra la recepción de Panalpina y S.I.A.P, quienes se encargan de la atención del público que se acerca a las instalaciones, en el piso siguiente se encuentra el área de ventas quienes ofrecen los servicios que presta Panalpina incluyendo costos teniéndose en cuenta el medio por el cual se desea enviar la carga. Y finalmente se encuentra en el tercer piso el área de, Customer Service, Document Processing, Contabilidad, Informática, Seguridad, Gestión humana, Gerencia y Sala de Juntas. La parte Logistics se encuentra en Zona Franca Palmaseca y la jefe de bodega tiene una oficina en Consimex empresa con la cual se tiene un convenio de alquiler de parte de la bodega de ellos.

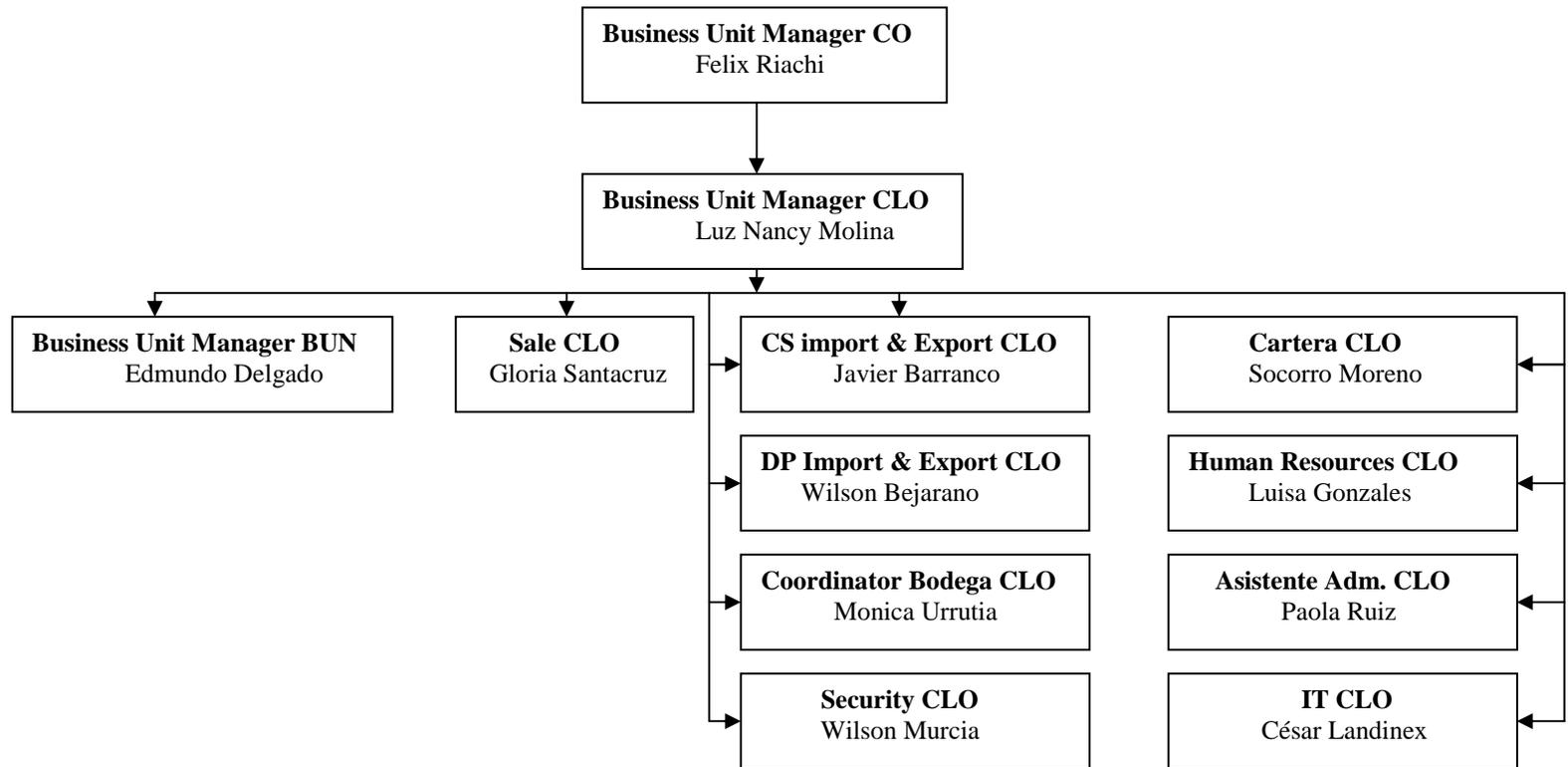
Dentro de los principios vectores de la empresa se encuentran la visión, misión y valores que son descritos a continuación:

Misión: Ser el operador logístico en servicios aéreo, marítimo y de logística, totalmente enfocados a nuestros clientes, destacados por la excelencia operacional e innovación permanente, nuestra motivación, capacitación, política de control de costos, medición y mejoramiento de nuestros procesos de manera continua, nos permite generar el incremento de la productividad y rentabilidad en beneficio de los accionistas, nuestros empleados y de nuestros clientes.

Visión

- Ser el principal proveedor de soluciones integrales.
- Luchar en busca de la excelencia operacional.
- Generar valor para nuestros accionistas mediante el control de costos y potencial de crecimiento rentable.
- Crear valor para nuestros clientes a través de: nuestros empleados.

3.3 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA



3.3.1 Cargo: Gerente General de Operaciones área andina.

► **Misión u Objetivo del cargo:** Planear estrategias operativas del área andina para obtener la excelencia operacional.

► **Funciones:**

- Verificar y supervisar el cumplimiento de los procesos establecidos para el área de operaciones.
- Supervisar la captura de producto no conforme a través del panabox (software interno en el cual son recopiladas todas las incomodidades de los clientes por el producto ofrecido, pero también sirve para quejas internas)
- Establecer política de unificación regional a nivel operativo.
- Ejecutar los procedimientos, previamente establecidos para la selección de proveedores, contratación de proveedores y de evaluación de los mismos.
- Promover una relación estrecha con los demás departamentos de la compañía.
- Incrementar la responsabilidad y toma de decisiones entre los gerentes operativos.
- Ser el responsable en cuanto al envío de reportes al exterior, de la operación en importaciones y exportaciones.
- Realizar visitas de seguimiento a las sucursales regionales (área andina)
- Motivar el uso adecuado de las herramientas IT (informática) para optimizar el servicio al cliente.
- Asistir y complementar las tareas asignadas por el comité Ocean Freight, a nivel Américas en representación del área andina.
- Supervisar y participar activamente en las tareas e implementación del BP (business plan) del área andina.
- Incrementar la productividad del área operativa.
- Reducir los gastos locales con los proveedores del área operativa.
- Realizar y actualizar el Contingency Plan, en este caso solo del área andina.

- Promover y crear productos nuevos a nivel operativo en el área.
- Registrar y analizar todas las quejas de los clientes externos.
- Adoptar sugerencias para el mejoramiento continuo de la empresa.
- Aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos a través de la generación de acciones correctivas y preventivas.
- Realizar todas aquellas funciones asignadas por el jefe inmediato.

3.3.2 Cargo: Gerente de Operaciones Sucursal Cali y Buenaventura.

► **Misión u objetivo del Cargo:** Planear estrategias operativas a nivel regional para obtener la excelencia operacional.

► **Funciones:**

- Verificar y supervisar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para el área de operaciones.
- Realizar la planeación operativa de la regional, en este caso oficinas localizadas en Buenaventura y Cali.
- Promover una relación estrecha con los demás departamentos de la compañía.
- Motivar el uso adecuado de las herramientas IT de Panalpina para optimizar el servicio al cliente.
- Asistir a las reuniones organizadas por Panalpina Colombia, en representación de la regional.
- Aprobar el cierre de DO's (procesos de embarques) en perdida
- Promover y crear productos nuevos a nivel regional.
- Incrementar la productividad de la regional.
- Registrar y analizar todas las quejas de incidencia recibidas por los clientes externos.
- Supervisar y participar en las tareas e implementación del BP (business plan) en este caso de la regional.

- Realizar todas aquellas funciones asignadas por el jefe inmediato.

3.3.3 Cargo: Gerente de Ventas.

► **Misión u Objetivo del cargo:** Promocionar y supervisar a nivel local el cumplimiento del presupuesto acordado con el Gerente de Ventas a nivel nacional. Potencializar los clientes existentes asesorándolos en todos los servicios y productos ofrecidos por el grupo Panalpina.

► **Funciones:**

- Ejecutar y cumplir los procedimientos de: Instructivo Plan de Ventas, procedimiento de asignación de clientes, instructivo de elaborar la agenda, instructivo de preparar la visita, instructivo de realizar la visita, procedimiento de elaborar la oferta, procedimiento de seguimiento de la oferta y entrega de negocios a operaciones y procedimiento de conocimiento de clientes y creación de terceros.
- Hacer el respectivo mantenimiento de los clientes, coordinando por lo menos una vez al año una evaluación bilateral con el cliente.
- Aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos a través de la generación de acciones correctivas y preventivas.
- Definir el conjunto con el Jefe De Ventas a nivel nacional el presupuesto y las metas locales, haciendo una medición periódica de los KPI's mencionados en las caracterizaciones: Caracterización proceso plantación y ventas, caracterización proceso de ventas y caracterización proceso de control de ventas.
- Sustener en conjunto con el Jefe de Ventas a nivel nacional evaluaciones mensuales de resultados.
- Informar a los involucrados sobre el comportamiento del mercado y de la competencia.
- Recibir toda la información y documentación necesaria por parte de los clientes para poder definir una aprobación e crédito, igualmente estar al tanto de la cartera de los clientes para el recaudo.
- Remitir la información de novedades, tarifas, tendencias y cambios legislativos de su ruta a nivel nacional y al departamento de mercadeo para actualizar el Marketing Intelligence.

- Registrar y analizar todas las quejas e incidencias recibidas de nuestros clientes externos.
- Aportar sugerencias para el mejoramiento de la empresa.
- Realizar todas aquellas funciones asignadas por el jefe inmediato.

3.3.4 Cargo: Coordinador Operativo / Customer Service (Exportaciones)

► **Misión u Objetivo del Cargo:** Brindar un excelente servicio al cliente, manteniéndolo informado permanentemente sobre el estado de la carga.

► **Funciones:**

- Ejecutar y cumplir los siguientes procedimientos: Preparar y realizar seguimiento de los embarques de exportaciones aéreas y marítimas.
- Dar cumplimiento al procedimiento de gateway (carga consolidada).
- Aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos a través de la generación de acciones correctivas y preventivas.
- Ejecutar correctamente los instructivos establecidos por los clientes
- Registrar y analizar todas las quejas e incidencias recibidas por los clientes externos.
- Aportar sugerencias para el mejoramiento continuo de la empresa.
- Identificar e identificar el producto no conforme.
- Realizar todas aquellas funciones asignadas por el jefe inmediato.

3.3.5 Cargo: Coordinador Operativo / Customer Service (Importaciones)

► **Misión u Objetivo del Cargo:** Brindar un excelente servicio al cliente, manteniéndolo informado, permanentemente sobre el estado de la carga.

► **Funciones:**

- Ejecutar y cumplir los siguientes procedimientos: Preparar y realizar seguimiento de embarque de importación aérea y su vez de la importación marítima.
- Ejecutar correctamente los instructivos establecidos con los clientes.

- Aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos a través de la generación de acciones correctivas y preventivas.
- Registrar y analizar todas las quejas en incidencias recibidas de nuestros clientes externos.
- Aportar sugerencias para el mejoramiento continuo de la empresa.
- Identificar y controlar el producto no conforme.
- Realizar todas aquellas funciones designadas por el jefe inmediato.

3.3.6 Cargo: Auxiliar Operativo / Document Processing

► **Misión u Objetivo del Cargo:** Brindar un excelente servicio al cliente interno, suministrando información clara y oportuna con respecto a la documentación emitida (guías aéreas y BL's).

► **Funciones:**

- Elaborar Documentación de exportación e importación aéreo o marítima, si son requeridos.
- Ejecutar el procedimiento de ingreso de carga de exportación a bodega nacional.
- Aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos a través de la generación de acciones correctivas y preventivas.
- Ejecutar correctamente las indicaciones establecidas con los clientes.
- Registrar y analizar todas las quejas e incidencias recibidas de nuestros clientes externos.
- Aportar sugerencias para el mejoramiento continuo de la empresa.
- Identificar el producto no conforme.
- Realizar todas aquellas funciones asignadas por el jefe inmediato.

3.3.7 Cargo: Asistente Administrativo.

► **Misión u objetivo del Cargo:** Organizar y planear todas las actividades operativas y de bienestar para todo el personal de la compañía y coordinar la estadía del personal extranjero durante su visita en Colombia.

► **Funciones:**

- Cumplir y ejecutar el proceso de selección, contratación y evaluación de proveedores.
- Realizar reservas aéreas y hoteleras para los viajes de los funcionarios a nivel nacional y organizar los planes turísticos a empleados.
- Coordinar y distribuir los pedidos de papelería impresa y forma continúa a nivel nacional, al igual que revisar periódicamente los costos de los proveedores.
- Coordinar los pedidos de útiles de oficina y organizar la factura para ser cargada al centro de costo.
- Mantener un control de inventario de papelería, artículos de aseo y cafetería.
- Recibir solicitudes para elaboración de sellos, hacer entrega de los mismos manteniendo el control y el inventario de los mismos.
- Entrega y control de dotación para el personal.
- Supervisar y controlar al personal de aseo y cafetería.
- Planear y organizar todas las actividades relacionadas con el bienestar social y eventos especiales como jornadas de vacunación, actividades deportivas, día de la mujer, entre otras.
- Coordinar mudanzas.
- Registrar y analizar todas las quejas e incidencias recibidas de nuestros clientes externos.
- Aportar sugerencias para el mejoramiento continuo de la empresa.
- Aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos a través de la generación de acciones correctivas y preventivas.
- Verificar el cumplimiento de la imagen corporativa de la empresa.

- Manejar todo lo concerniente a seguros, en el caso de daño o hurto de la mercancía de los clientes en el proceso de comercio exterior.

- Realizar todas aquellas funciones asignadas por el jefe inmediato.

3.3.8 Cargo: Jefe de Bodega

► **Misión u Objetivo del Cargo:** Coordinar, dirigir y controlar las actividades dentro del depósito, con el fin de lograr las proyecciones y metas, manteniendo el alto nivel de competitividad en el servicio.

► **Funciones:**

- Supervisar y verificar la correcta ejecución del procedimiento de recepción de documentos, carga y ubicación.

- Ejecutar correctamente las pautas establecidas por los clientes.

- Aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos a través de la generación de acciones correctivas y preventivas.

- Registrar y analizar todas las quejas e incidencias recibidas de nuestros clientes externos.

- Aportar sugerencias para el mejoramiento continuo de la empresa.

- Identificar y controlar el producto no conforme.

- Realizar todas aquellas funciones asignadas por el jefe inmediato.

3.3.9 Cargo: Coordinadora de Gestión Humana

► **Misión u Objetivo del Cargo:** Coordinar los procesos de selección del personal y colaborar continuamente con el bienestar y crecimiento de los colaboradores profesionalmente mediante la planeación de capacitaciones y programas especiales.

► **Funciones:**

- Realizar la selección del personal.

- Coordinar y supervisar el ingreso del personal.

- Elaborar programas de capacitación con base a un programa de evaluación de necesidades realizando seguimiento de los mismos.
- Coordinar programa de estudios de ingles, de acuerdo a las políticas establecidas.
- Desarrollar y coordinar el programa de salud ocupacional con el fin de lograr mantener los niveles de salud y seguridad adecuados para los empleados de Panalpina.
- Dar información pertinente de políticas y beneficios al personal.
- Desarrollar e implementar actividades de bienestar para el personal.
- Realizar la inducción general al personal de acuerdo a lo establecido.
- Realizar selección del personal, incluyendo entrevistas, aplicación de pruebas psicotécnicas y verificación de referencias.
- Realizar las actualizaciones de los manuales de funciones y de los perfiles de cargo del personal.
- Verificar que los nuevos colaboradores sean evaluados en periodo de prueba por parte del jefe inmediato, tramitando el respectivo formato.
- Mantener organizado y actualizado el archivo de las hojas de vida que llegan a Panalpina.
- Realizar entrevistas de retiro.
- Registrar y analizar todas las quejas e incidencias recibidas de nuestros clientes externos.
- Aportar sugerencias para el mejoramiento continuo de la empresa.
- Realizar todas aquellas funciones asignadas por el jefe inmediato.

3.3.10 Cargo: Jefe de Seguridad.

► **Misión u Objetivo:** Coordinar y dirigir todas las labores encaminadas a la seguridad de los empleados, bienes y mercancías de la empresa. Prevenir y detectar acciones sospechosas que se encuentran vinculadas con el lavado de activos.

► **Funciones:**

- Ejecutar el conocimiento de clientes y creación de terceros.
- Aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos a través de la generación de acciones correctivas y preventivas.
- Registrar y analizar todas las quejas e incidencias recibidas de nuestros clientes externos.
- Aportar sugerencias para el mejoramiento continuo de la empresa.
- Identificar el producto no conforme.
- Coordinar la implementación y seguimiento del manual BASC.
- Controlar y verificar periódicamente la ejecución de las medidas adoptadas para prevenir el lavado de activos, así como la información suministrada por los clientes activos.
- Verificar que el almacenamiento de la mercancía sea realizado en forma correcta y de acuerdo a las medidas de seguridad, sugerir modificaciones a que haya lugar
- Participar en el entrenamiento del personal en las normas de seguridad que deben cumplir con la carga.
- Verificar y mantener los equipos de seguridad para garantizar su correcto funcionamiento.
- Dar aviso de cualquier hecho o circunstancia que atente contra la seguridad de los empleados, instalaciones o ponga en riesgo la operación de la compañía.
- Presentar los planes de emergencia y procedimientos especiales de seguridad.

3.3.11 Cargo: Asistente De Informática IT

► **Misión u Objetivo del Cargo:** Brindar soporte a usuarios de la infraestructura tecnología de Panalpina, ubicados en las sucursales de Cali, Buenaventura y Pereira; garantizando el buen funcionamiento de las estaciones de trabajo, dispositivos periféricos como impresoras, scanner, etc., y la conectividad de red a los servidores centrales, igualmente supervisar y garantizar el buen funcionamiento de los servidores y los servicios de software que estos prestan.

► **Funciones:**

- Administrar el sistema de red LAN dentro de cada una de las oficinas de PA Cali, Buenaventura y Pereira.
- Soportar y ejecutar la implementación de soluciones IT bajo las directrices de la casa matriz.
- Controlar la correcta y puntual ejecución de los contratos de mantenimiento de hardware, pactados con terceros, sobre los dispositivos de la compañía en las oficinas de Panalpina Cali, Buenaventura y Pereira.
- Contactar proveedores de suministros y/o repuestos para recursos IT, y coordinar con Bogotá, la ejecución de compras locales, una vez aprobadas por el jefe del departamento IT a nivel nacional.
- Capacitar al usuario final sobre el correcto manejo de los recursos IT, a que tienen acceso.
- Supervisar y reportar cualquier observación, sobre el correcto uso de los recursos IT, por parte de los usuarios finales.
- Brindar soporte técnico de primer nivel en requerimientos de usuario final sobre problemas de hardware y conectividad a los servidores centrales.
- Instalar, configurar y administrar los recursos de hardware asignados a cada usuario de la compañía.
- Garantizar el correcto funcionamiento de cada uno de los servidores instalados en Panalpina Cali, Buenaventura y Pereira.
- Instalar, configurar y administrar los dispositivos periféricos, como impresoras, scanner, etc., garantizando el buen funcionamiento para el usuario final.
- Instalar, configurar y garantizar el correcto funcionamiento de cada una de las cuentas de usuario, y de los aplicativos de software instalados a los usuarios de la compañía.
- Monitorear y garantizar el procesamiento semanal de los backups de usuarios desktop y laptop de cada sucursal.
- Garantizar los sistemas de conectividad de red para usuario final.

- Trasladar dispositivos físicos por reasignación, cambio por mal funcionamiento y/o necesidades de mantenimiento.
- Realizar todas aquellas funciones asignadas por el jefe inmediato.

4. SERVICIO AL CLIENTE

4.1 ASPECTOS TEÓRICOS

4.1.1 La importancia que tiene el personal de contacto. En términos estratégicos, el personal de servicios representa una fuente importante para la diferenciación de productos. Con frecuencia, la organización de servicios afronta el reto de tener que distinguirse de otras organizaciones similares en razón del paquete de beneficios que ofrece o de su sistema para proporcionarlos. Por ejemplo, una posición extrema dirían que muchas líneas aéreas ofrecen paquetes similares de beneficios, cuentan con el mismo tipo de aviones y vuelan de los mismos aeropuertos hacia los mismos destinos. Así pues, su única esperanza de tener una ventaja competitiva ésta en su nivel de servicios; es decir, en su forma de hacer las cosas. Parte de esta diferenciación tal vez se derive de los niveles de personal o de los sistemas físicos diseñados para apoyarlos. No obstante, regularmente, el factor decisivo que distingue una línea aérea de otra, es la presencia y actitud de sus empleados. (Fuente: fundamentos de marketing de los servicios, editorial Thomson, segunda edición).

4.1.2 Conflictos entre la organización y el cliente. A veces el personal de contacto recibe instrucciones contradictorias; por un lado el cliente desea que el servicio se cumpla de cierta manera, y por otro la organización le exige que lo proporcione de otra manera. Este triple combate, entre el cliente, el servicio y la organización, se debe resolver, en esencia, mediante un acuerdo. No obstante, cuando este acuerdo se maneja mal, puede provocar que el servicio sienta que ha sido objeto de mal trato. Los conflictos entre las demandas de la organización y las del cliente, son la fuente más común de conflictos para el personal que delimita fronteras. Los conflictos de este tipo surgen cuando al cliente o comprador requiere servicios que infringen las reglas de la organización. esta infracción puede ser desde algo tan sencillo como solicitar otra pieza de pan en un restaurante o como algo más complejo como solicitar al chofer de un autobús que se desvíe de la ruta establecida para dejar a un pasajero en la casa.

La relación ante los conflictos entre la organización y el cliente muchas veces se deben al rol del empleado dentro de la organización. El personal de servicio subordinado, muchas veces no está en posición de poder cambiar las reglas y los reglamentos de la compañía; es mas, ni siquiera es capaz de explicar, de antemano, por qué existen. No obstante, este personal, al parecer, ésta consciente de las reglas y los reglamentos que impiden que ofrezca un buen servicio. En muchos casos, cuando éstos se encuentran ante un conflicto entre la organización y el cliente, al resolverlo, toman partido por el cliente y no por la

organización. En cambio, el personal de servicios profesionales, como tiene un status más alto y entiende con más claridad el propósito específico de las reglas y los reglamentos, tiene más posibilidad de controlar lo que ocurre. (Fuente: Fundamentos de Marketing de los servicios, editorial Thomson, segunda edición)

4.1.3 Tipos de fallas de los servicios. La respuesta de los empleados ante las fallas de los servicios está directamente relacionada con la satisfacción y la insatisfacción de los clientes. En términos generales, las fallas de los servicios caben en alguna de las siguientes tres categorías: (1) las respuestas ante las fallas del sistema de prestación del servicio; (2) las respuestas ante las necesidades y peticiones de los clientes; y (3) los actos de los empleados, espontáneos y no solicitados.

En general, las fallas del sistema de prestación de los servicios serían las respuestas que los empleados presentan ante tres tipos de estas (1) el servicio no disponible, (2) el servicio irrazonablemente lento y (3) otras fallas del servicio medular. El **servicio no disponible** se refiere a los servicios que normalmente se ofrecen, pero que no se dan o faltan en ese momento. El **servicio irrazonablemente lento** se refiere a los servicios o a los empleados que los clientes perciben como extraordinariamente lentos para cumplir su función. Las **otras fallas en el servicio medular** abarcan todas las otras fallas del servicio medular. Esta categoría es, deliberadamente, amplia de modo que pueda reflejar diversos servicios medulares que ofrecen las distintas industrias.

El segundo tipo de falla del servicio, las respuestas dadas a las **necesidades y peticiones de los clientes**, se refiere a las respuestas que presentan los empleados ante las necesidades y las peticiones especiales de cada uno de los clientes. Las **necesidades implícitas** no son solicitadas. En cambio las necesidades explícitas son solicitadas abiertamente.

En términos generales, las necesidades y las peticiones de los clientes serían las respuestas de los empleados ante cuatro tipos de fallas posibles:

- Las necesidades especiales: Implican cumplir con peticiones especiales, en este caso, basadas en fechas especiales para el cumplimiento de una exportación y/o importación.
- Las preferencias de los clientes: en este se requiere que el empleado modifique el sistema de prestación de modo que satisfaga las necesidades del cliente, por ejemplo cuando solicitan a la empresa una carta especial que debe ser llevada a una autoridad, como lo es la DIAN.
- Los errores de los clientes: es notable observar la falta de conocimiento en algunos temas de negocios internacionales por parte de algunos clientes de la

empresa, retrasando así todos los procesos por incurrir en una corta capacitación por parte del funcionario de Panalpina hacia el cliente.

- Manejo de terceros: en esta empresa es todo lo que tiene que ver con la parte de transporte se maneja con terceros, por tal motivo, se pueden observar algunas fallas cuando estos toman decisiones internas y estas afectan los procesos de Panalpina y lo peor aun que en algunas ocasiones no es manifestado en el momento apropiado, retrasando así los embarques de los clientes internos.

El tercer tipo de falla del servicio, **los actos no sugeridos ni solicitados de los empleados**, se refiere a hechos y a comportamientos de los empleados (buenos y malos) que resultan realmente inesperados para el cliente; este último no inicia estos actos a través de una petición, ni tampoco forman parte del sistema principal del servicio. En este grupo, tenemos las subcategorías de (1) el nivel de atención, (2) un acto inusual, (3) las normas culturales, (4) la Gestalt y (5) una condición adversa. En el grupo de fallas de actos no sugeridos ni solicitados a los empleados, la categoría del **nivel de atención** se refiere a hechos tanto positivos como negativos. Los niveles positivos de atención se presentan cuando el empleado se sale de su camino para consentir al cliente y se adelanta a sus necesidades. Los niveles negativos se refieren a los empleados que tiene una mala actitud, los que ignoran al cliente y los que tienen una actitud de indiferencia.

La subcategoría de los **actos inusuales** también refleja hechos positivos y negativos. Por ejemplo cuando se logra entre los colaboradores de la empresa buscar una solución adecuada e inmediata de una manera cortés hacia el cliente. Por desgracia, los actos inusuales también pueden ser negativos. Los actos de los empleados, como serían la falta de cortesía, la grosería o el manoseo incorrecto a una persona, también califican como actos inusuales.

La subcategoría de las **normas culturales** se refiere a actos que refuerzan positivamente las normas culturales de la sociedad, por ejemplo, la equidad, la justicia o la honradez, o a los que las infringen. Algunas infracciones serían el comportamiento discriminatorio, los actos deshonestos, por ejemplo, mentir, engañar y robar, así como otras actividades que los clientes consideran injustas. La subcategoría de la **Gestalt** se refiere a las evaluaciones holísticas que hacen los clientes; es decir, que estos no describen el encuentro del servicio en forma de hechos aislados, sino que usan términos que califican todo como “ agradable “ o “ espantoso “.

Por último, la categoría de las **circunstancias adversas** abarca los actos positivos y negativos de los empleados sujetos a situaciones estresantes. Si un empleado consigue tomar el control de una situación cuando todas las personas que le rodean “han perdido la cabeza “, entonces los clientes quedarán impresionados por su actuación en ese caso en particular. En Cambio, si el capitán y la tripulación de un barco que se está hundiendo se suben a los botes

salvavidas antes que los pasajeros, su acto evidentemente será recordado como negativo en estas circunstancias adversas.

Los costos por perder a los clientes y los beneficios de conservarlos en comparación con los de encontrar clientes nuevos son considerables. En pocas palabras, los costos por conseguir clientes nuevos son entre tres y cinco veces más elevados que por conservar a los que ya existentes. Los clientes actuales son más receptivos a los esfuerzos de marketing de la empresa y, por consiguiente, son una fuente importante de utilidades para ésta. Además, los clientes existentes hacen menos preguntas, conocen mejor a los empleados y los procedimientos de la empresa y están dispuestos a pagar más por los servicios. (Fuente: Fundamentos de Marketing de los servicios, editorial Thomson, segunda edición).

Esperar que los empleados, por lógica, sepan como rescatar los servicios es absurdo. Casi ningún empleado sabe que hacer cuando ocurre una falla y hay muchos que piensan que tomar decisiones en el momento es una tarea muy difícil. La capacitación para rescatar los servicios debe darse a los empleados en dos niveles. En primer lugar, la empresa debe tratar de despertar al empleado la conciencia de los intereses de los clientes.

4.1.4 Capacitación a los empleados. Hacer que éste se meta en la camisa del cliente muchas veces le permitirá ver cosas que ha olvidado con respecto a lo que se siente ser el cliente de su empresa.

El otro nivel de capacitación de los empleados, es definir las expectativas que la gerencia ha depositado en los esfuerzos del rescate. ¿Cuales son las estrategias de rescate aceptables desde el punto de vista de la gerencia? Un rescate efectivo muchas veces significa que la gerencia tiene que sacar las manos y dejar que los empleados corran riesgos, en un proceso en el que con frecuencia se les otorga facultades a los empleados de contacto. (Fuente: Fundamentos de Marketing de los servicios, editorial Thomson, segunda edición).

4.2 DEFINICIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE

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

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. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

Contingencias del servicio: el vendedor debe estar preparado para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen al cliente.

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, y 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.²

4.3 APLICACIÓN A LA EMPRESA PANALPINA CALI

Es de suma importancia para comenzar a dar una descripción de lo que es el servicio al cliente en la empresa y del departamento que lo lleva a cabo, dar a conocer las diferentes funciones que en si se efectúa en esta unidad de trabajo:

- Revisar la documentación con extremada cautela que es entregada por el área de ventas de la empresa, para evitar cometer errores en cuanto a facturación y lo mas importante aun, que documentos como guías aéreas y conocimientos de embarque, estén elaborados de una manera correcta, ya que son los que se presentarán a las autoridades y por más mínimos errores que contenga le serán rechazados a la empresa, además podría ser multada.
- En el caso de una importación dependiendo de quien sea el cliente, será encargado uno de los colaboradores de este departamento para que autorice y haga el seguimiento de este proceso de comercio exterior.
- Debe tener la información adecuada para él cliente acerca de cada uno de sus embarques y cada vez que se tenga alguna información sobre fechas de llegadas, cambios de motonaves, debe informar al menos por vía mail de este suceso al representante de comercio exterior de la empresa que le adquirió el servicio de operador logístico a Panalpina.
- El departamento de servicio al cliente, el de ventas y logística son los únicos en la empresa que pueden y deben recibir las llamadas de los clientes, a los demás bajo ningún caso se les transferirá una llamada de una empresa externa.

²: Centro de Consulta [en línea]. Madrid: Monografías.com, 2006. [Consultado 30 de noviembre de 2007]. Disponible en Internet: <http://www.Monografías.com>

- En el caso de una exportación, el encargado en este departamento tendrá la responsabilidad de coordinar todo, incluso la consecución del contenedor y en algunos casos el transporte que llevará la mercancía hasta el puerto o centro de recibo de carga de la aerolínea que asumirá el transporte hasta su respectivo destino.

- Debe hacer llegar toda la documentación que se tenga a mano de los embarques al departamento de Procesamiento de Documentos (D.P) con la suficiente antelación, para que este puede hacer sus respectivas tareas, como radicación, elaboración de guías aéreas, etc.

- Para algunos clientes se deben elaborar unos cuadros llamado KPI (Hoja electrónica en donde se muestra el estado de cada carga), en los que se encuentra información con respecto a cada embarque que tiene actualmente con Panalpina, en este se muestra claramente en que puerto se encuentra cada una de sus mercancías y lo mas importante para ellos se muestra un ETA (Estimated Time of Arrival).

5. MEJORAMIENTO DEL PROCESO OPERATIVO DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE EN PANALPINA CALI

5.1 FACTORES INTERNOS COYUNTURALES EN EL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE

Dentro de esta organización es notable observar algunas deficiencias en ciertos puestos de trabajo o también en ciertas ocasiones, los cuales se mencionarán en los siguientes puntos:

5.1.1 Falta de orientación al cliente al momento de pactar la negociación.

Dentro de los procesos que se llevan a cabo con los clientes, se podría afirmar que este es uno de los primeros y en el cual el departamento de ventas debe centrar gran parte de su atención, como es sabido muchos empresarios de la ciudad están comenzando a tener diversos tipos de negociaciones internacionales, Panalpina les presta el servicio de operador logístico, para facilitarles de alguna manera este proceso, en donde comenzarán a vivir una nueva etapa en su compañía, pero a su vez esto requiere nuevos conocimientos, los cuales se deben aprender de forma inmediata, es común ver la falta de habilidades en temas de comercio exterior ante todo para los nuevos empresarios y allí es donde el dpto. de ventas debe ser extremadamente cauteloso en vender el servicios, así se requiera de tiempo para hacer una breve explicación, por ejemplo en temas de gran importancia, tales como: los Incoterms, OTM, DTA, eta, etc. con la explicación adecuada de estos temas, el cliente no se verá en la necesidad de hacer reclamos al departamento de servicio al cliente, pues le será fácil entender que los trayectos, tanto aéreos como marítimos, son procesos que pueden llegar a ser mas largos de lo que se creen y ante todo en un país en donde los tramites de aduana son demasiado largos y complejos

Las causas de esto, son: En el departamento de ventas no se tiene una capacitación adecuada en temas de comercio exterior, ya que como su nombre lo indica lo mas importante para ellos es vender y las capacitaciones que reciben son acerca de este tema, pero el problema es que esto le puede traer confusiones y en algunas ocasiones mas trabajo al departamento de servicio al cliente, el cual es el siguiente eslabón en la cadena de la empresa, la alta rotación en los puestos de ventas, también se podría considerar una desventaja, ya que esto le puede generar algún tipo de confusión a los clientes, también frena un proceso de aprendizaje, el cual venia realizando la persona que fue cambiada de puesto.

5.1.2 La presión ejercida por el departamento comercial hacia el departamento de servicio al cliente.

Como es sabido todas las empresas en su departamento de ventas se pactan metas, ya sea a corto plazo o en su defecto a

largo plazo, además entre mayor cantidad de negociaciones se pacten, serán mayores sus comisiones. En Panalpina este Dpto. cuenta con dos grandes desventajas, que en algunas ocasiones se venden servicios, pero para que sean realizado dentro un mes o mas, entonces estos embarques solo sumaran para la fecha exacta en que se realicen, el otro gran problema seria que los embarques solo cuentan para su record, una vez sean facturados y esto solo se puede hacer cuando el embarque haya arriazado o máximo tres días antes, según sea el caso, porque se manejan diferentes tiempos para cuando es marítimo o aéreo, lo que puede llegar a ser incómodo en este caso es que el departamento de ventas comenzará a ejercer cierta presión al departamento de servicio al cliente, para que les manden a generar las facturas de una manera rápida, esto puede conllevar a que el trato personal no sea el adecuado, indisponiendo así a las personas y el mayor afectado de este problema va a ser el cliente, puesto que este es que va a llamar a preguntar por su carga y se encontrará con una persona, con el estado de animo muy bajo.

5.1.3 La carencia de cumplimientos de políticas, según el sistema de calidad al cual la empresa esta adscrito. Cuando una compañía tiene un certificado ISO, es porque todos sus procesos se encuentran abalados y certificados, en el caso colombiano por una instituto como lo es ICONTEC, por este motivo esta compañía debe ceñirse a todo lo que tiene dentro de sus manuales de operaciones y funciones, en este caso se menciona una carencia en los cumplimientos, puesto que dentro del él perfil que se tiene establecido para que una persone labore dentro del departamento de servicio al cliente en Panalpina, es que debe tener un nivel de ingles alto, pues debe tener la capacidad de recibir o hacer una llamada en este idioma e incluso de recibir o enviar un e-mail, sea, cual, sea, el tema de comercio exterior, entonces, se puede analizar en este momento solo una persona de las cinco que trabajan en este departamento cuenta con el nivel adecuado de este idioma, esto ocasiona demoras en los procesos que se llevan con las diferentes sucursales de Panalpina a nivel mundial y lo mas grave retrasos de información hacia los clientes, ya que solo a esta persona le toca hacer llamadas y responder e-mail por las demás.

5.1.4 Las capacitaciones no son constantes. Para todas las personas que trabajan en una empresa es importante recibir una capacitación adecuada en todos los temas que se manejen dentro esta y mas si habla de un tema tan importante y a su vez con constantes actualizaciones, como lo es el servicio al cliente, en ciertos casos es notable ver como las personas que trabajan en este departamento de servicio al cliente, no cuenta con los suficientes recursos para sortear diferentes situaciones que suceden con los clientes, en donde lo mas fácil seria dar apoyo o dar una mejor explicación, para que el consumidor se sienta confiado, respaldado y lo mas importante, que no se le confunda y se le diga la verdad. Por tales motivos es de suma importancia que las personas que entren a laborar en ese depto. Reciba una capacitación adecuada, y su vez constante

sobre estos temas, ya que en este momento alguna de las personas no han recibido ni siquiera la primera capacitación.

5.1.5 No existe un apoyo inmediato por parte del jefe del área de servicio al cliente. Este es uno de los temas mas complejos de tratar, ya que no se quiere herir susceptibilidades, sino darle las herramientas a la empresa para que pueda tomar decisiones, la organización de las funciones en la empresa ha cambiado constantemente, puesto que antes las personas solo se especializaban en un solo tema, como por ejemplo el que trabajaba con exportaciones, no le era necesario saber nada de importaciones, porque no le concernía, esto trajo consigo que cuando el sistema de la organización cambió y ahora todos tienen que saber de cualquier tema, las personas que trabajaban desde hace algún tiempo atrás, como lo es en este caso el jefe de Customer Service, que su experiencia manejando exportaciones, lo hace tal vez uno de los que mejor maneje este tipo de temas en la empresa, pero la debilidad en cuanto a temas de importaciones es notable, ocasionando así en algunos casos que las personas que se encuentran bajo su mando inmediato no cuenten con el apoyo para resolver algún tipo de problema, ante todo en importaciones, también cabe anotar que el jefe de Customer Service, cuenta con gran cantidad de funciones en este momento, ya que algunas de las personas que trabajan allí, por diferentes motivos han abandonado su cargo y esto ha generado mas trabajo para todos.

5.1.6 La sobrecarga laboral. Como es conocido en el mundo empresarial en estos momentos, una de las formas mas usadas por la organizaciones en este momento para disminuir sus costos operativos, es contar con un numero mínimo de empleados, pero que estos sean muy eficientes en las diversas funciones que deben desempeñar, el departamento de servicio al cliente es el encargado de coordinar la exportación y/o una importación, en el segundo caso se puede observar claramente las diversas funciones que deben cumplir, como los son: coordinar y autorizar el despacho desde el exterior, solicitar documentación a origen, que en algunas ocasiones este proceso se vuelve tedioso y repetitivo, puesto que envían documentos errados o con ciertas fallas, además de esto deben mantener informado a los clientes de cómo van sus procesos y explicarles constantemente los diversos significados de los términos usados en comercio exterior, a esto se le suma que cada funcionario de servicio al cliente maneja mas de 10 cuentas, esto causa priorización de los clientes, dejando a un lado las cuentas menores y dándoles suma importancia a las que mas producen a Panalpina.

5.1.7 El manejo de las grandes cuentas. Es importante para Panalpina y para todas las organización que su grandes clientes se sientan satisfechos en todo momento, ya que en este mundo cada día mas competitivo, es normal que a las empresas que requieren este servicio de operador logístico, como lo es el prestado por Panalpina, llegue cotizaciones casi a diario, de otras empresas que este caso son competencia directa, esto puede generar la pérdida de un cliente,

entonces se es mas precavido con el manejo de las empresas que llevan años trabajando con Panalpina y que muevan mucha carga, puesto que esto genera ingresos fijos a la organización, entonces las personas encargadas de manejar el servicio al cliente, están encargadas de darles un trato de alguna manera mas exclusivo a estas grandes compañías, inclusive a algunas se les envía un cuadro llamado KPI, en el cual se le da información al cliente en donde se encuentra su carga, lo cual esta bien, ya que esto genera confianza para las siguientes operaciones de comercio exterior, pero se pasa a un segundo plano los demás clientes, incluso hay días en que un funcionario se dedica todo el día a una sola exportación para un cliente, debido al alto numero de tareas que este proceso lleva consigo.

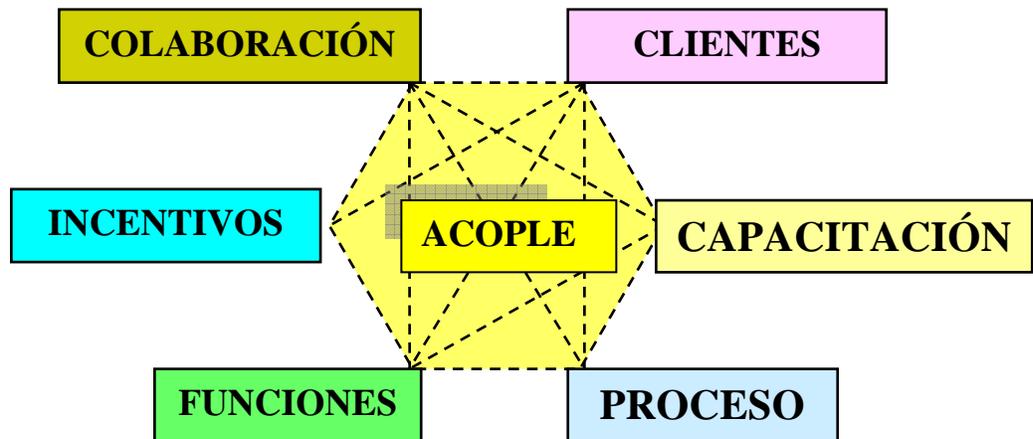
5.1.8 Desconocimiento de procesos de comercio exterior por parte de los clientes. Es común ver la necesidad de los diversos clientes en temas de comercio exterior, por eso es común ver que existen cursos hasta de poca duración, pero la razón de esto es que a muchas empresas, ante todo a las pyme, los contextos de comercio exterior los ha tomado por sorpresa, ya que se han visto en la necesidad de buscar materias primas en otros países, bien sea por precios o porque definitivamente en el país no existen, también que han conseguido clientes en otros países, es por esto que en ciertas ocasiones se vuelve repetitivo la explicación que se le debe brindar, aunque ya se haya dado antes o en su defecto se envió por e-mail, además se es victima de la falta de organización de las diferentes compañías, en donde es necesario explicar el mismo tema a diferentes personas, esto retrasa demasiado los procesos que debe llevar a cabo cada funcionario.

5.1.9 Manejo con las Panalpina en interior (Colombia) y exterior. Es importante recalcar las diferentes culturas, horarios, con los que debe tratar cada funcionario del departamento del servicio al cliente, y como es de esperarse en una organización que tiene sedes en mas de 70 países, los problemas que se pueden generar a raíz de estos factores son demasiados, ya que no se puede esperar que todos trabajen al mismo ritmo con el que lo hace el de la sucursal Cali, puede ser porque ellos manejen muchos mas embarques o etc. lo que vale la pena mencionar es todos estos factores que se pueden presentar, van a retrasar el proceso de comercio exterior del cliente, ya que no va a tener información oportuna, pero en algunos casos el funcionario pierde mucho tiempo, tratando de acordar tarifas con el exterior o solicitando nota créditos. También es de suma importancia mencionar en este documento la falta de cooperación laboral que ofrecen las sucursales de Panalpina ubicadas en los puertos de Cartagena y en ciertas ocasiones buenaventura, para afrontar diferentes situaciones, porque lo que hacen es salvar sus responsabilidades, pero se les olvida que lo mas importante es que se le debe tener una respuesta o solución al cliente de una manera inmediata.

5.1.10 La relación con los terceros. debido a que Panalpina es un operador logístico que no cuenta con buques, ni aviones, ni ningún medio de transporte de mercancía propio, se deben utilizar los servicios de navieras, aerolíneas y demás compañías de carga, por tal razón se depende en su totalidad de las decisiones que estas empresas tomen en cuanto cambio de arribos, zarpes y atraques, ocasionando demoras en los procesos de los clientes, además se generan reclamos y el departamento de servicio al cliente es el que debe afrontar dichas situaciones.

5.2 PLAN DE ACCIÓN

Figura 1. Mapa estratégico Panalpina



En el mapa estratégico anterior, se muestra claramente cuales son las indicaciones que se aconsejara a la gerencia para tomar correctivos:

5.2.1 Colaboración. Este factor debe estar dado por todos los funcionarios de la empresa y debe iniciar por parte de los jefes de cada área, incluyendo a la gerencia general de la empresa, básicamente consiste que cuando cualquier funcionario del departamento de servicio al cliente sufra algún inconveniente con cualquier carga, tenga el apoyo inmediato de las personas que por tener mas experiencia en estos temas puedan encontrar una solución mas rápida y efectiva, ya que se debe tener en cuenta que el inconveniente no es para el funcionario de Panalpina, sino para un cliente de la empresa.

5.2.2 Incentivos. Este es un tema que es muy bien recibido por parte de los funcionarios de Panalpina o de cualquier empresa, se puede analizar una forma,

bien sea anualmente en que la persona que trabaje en el área de servicio al cliente y se reciban menos quejas de sus cliente al terminar al año, reciba un incentivo, esto con el fin de lograr un mejor servicio.

5.2.3 Funciones. se debe hacer una reunión con el departamento de recursos humanos, en donde se pueda realizar un manual de funciones a nivel local, puesto que existe uno, pero a nivel nacional y las diferencias son sustanciales, en este se debe explicar a cada colaborador cual es su función específica en la empresa y las limitaciones que tiene los mismos.

5.2.4. Clientes. Al momento de distribuir las cuentas de los clientes a los funcionarios del departamento de servicio al cliente, se deben hacer las siguientes preguntas:

- ¿Cuántas cargas maneja el cliente al mes?
- ¿Requerimientos específicos sobre cada carga por el cliente?
- ¿Nivel de complejidad en el manejo de las cargas?

Estos con el fin de hacer una distribución efectiva de los clientes entre todos los colaboradores del área de servicio al cliente, para así evitar sobrecarga laboral, además la selección se debe realizar comparando las capacidades de cada trabajador con los requerimientos de los clientes.

5.2.5 Capacitación. Este es un tema ya mencionado anteriormente en este proyecto, pero vale la pena enfatizar en él, puesto que cuando las personas de esta área reciban constantemente inducciones, cursos, etc., en temas tales como: servicio al clientes, regulaciones por parte del estado y manejos de diferentes tipos de cargas, estarán en la facultad de sortear diferentes situaciones que se presenten con las cargas, además tendrán los recursos necesario para dar respuestas adecuadas para alguna pregunta del cliente, así no tengan información hasta ese momento.

5.2.6. Proceso. Cuando se habla del proceso del servicio al cliente en Panalpina sucursal Cali, es importante aclarar que este departamento no solo se dedica a eso, sino que también es el encargado de manejar la operación de comercio exterior hasta cierto punto, en donde ya se le entrega al siguiente depto. el cual es llamado Document Procesing, este se encarga de culminar toda la operación. Entonces se debe de establecer un personal, el cual solo se encargara de manejar y optimizar el proceso de servicio al cliente, y los demás se encargaran del proceso solo operativo, así se ahorrara tiempo en las funciones de cada uno de las personas que colaboran en esta etapa.

5.3 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

5.3.1 Proceso de selección. En Panalpina Cali debe haber un adecuado proceso de selección que busca idoneidad en el área en la cual se va a desempeñar es decir, a parte de los conocimientos teóricos en temas de negociaciones internacionales, el candidato debe tener habilidades y competencias en inglés, por lo cual se sugiere que debe haber presentado el examen TOEFL (Test of English as Foreign Language) y haber obtenido un puntaje mínimo de 61 puntos de 120 posibles, también es importante que maneje temas de servicio al cliente y tolere trabajar bajo presión.

- **Introducción.** La administración de recursos humanos tiene como objeto una de sus principales funciones es la de capacitar a sus miembros, ya que del recurso humano de cada empresa depende el funcionamiento y la evolución de cada ente económico.
- **Importancia de la selección.** Como ya se menciono anteriormente, el proceso de selección es un proceso completo ya que en este proceso se tiene que escoger los mas idóneos para cubrir una vacante de una organización tomando como parámetro las necesidades de la empresa, ya que dependiendo de que tan bien se haya llevado el proceso dependerá el funcionamiento y crecimiento de la empresa o su total fracaso y quiebra del ente económico (empresa).
- **¿Qué es la selección?** Tradicionalmente esta la definición de selección de personal se define así: encontrar al hombre adecuado para cubrir un puesto adecuado a un costo también adecuado. Pero, qué se da entender con ¿adecuado?, pues es tener en cuenta las necesidades de la organización y en lo que respecta estar desarrollando sus habilidades y potenciales en el puesto que debe de estar desempeñando su labor, de estar forma estar contribuyendo al crecimiento y a los propósitos de la empresa.
- **Proceso de selección de personal.** El proceso de selección se conforma de siete pasos que son: análisis de las solicitudes, entrevista preliminar, entrevista de selección, pruebas psicológicas, pruebas de trabajo, investigación laboral y socioeconómica, examen medico, entrevista final y decisión de contratar.
- **Análisis de las solicitudes.** En este rubro del proceso des proceso de selección de personal, consiste simplemente en verificar que todos los datos del candidato estén correctamente escritos en la solicitud de empleo.
- **Entrevista preliminar.** Definimos entrevista como: la forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar la información suficiente acerca de uno o varios candidatos.

La entrevista preliminar tiene como objeto "detectar" de manera gruesa y en el menor mínimo de tiempo posible, como los aspectos ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto: por ejemplo, la apariencia física, facilidad de expresión, etc. A fin de descartar aquellos candidatos que no reúnan las características que requiere el puesto a ocupar.

También en esta entrevista se da la información del horario del puesto a cubrir, así como la remuneración ofrecida, todo esto con el fin de que el candidato tenga la opción de seguir con este proceso de selección.

- **Entrevista de selección.** En la entrevista de selección como punto principal es reunir toda información que nos sea posible como entrevistador, siendo la comunicación recíproca, aunque la entrevista es un método muy antiguo, es sin lugar a duda la clave para un buen proceso de selección de personal.

En la entrevista de selección se debe tomar muy en cuenta y no ser tema superfluo.

En la entrevista de selección podemos encontrar tres fases, muy interesantes, que a continuación se mencionan: Rapport, cima, y cierre.

Podemos resumir que la entrevista de selección tiene como fin conocer las aptitudes del candidato, intereses, antecedentes, etc.

- **Rapport.** Este termino significa "simpatía", "concordancia" y en esta primera fase de la entrevista lo que se hará será crear un ambiente de relajación, para disminuir las tensiones que nuestro entrevistado pueda tener, al saber que será cuestionado, en pocas palabras "romper el hielo" , por ejemplo: invitándole una tasa de café, mostrándose cordial y amistoso.

También se puede hacer preguntas de la vida cotidiana, todo esto para eliminar las barreras, y que el entrevistado se relaje que no este presionado o que sienta tensión".

5.3.2 Ingreso de nuevo personal a la empresa. Cuando un nuevo colaborador ingrese a la empresa, se debe dar una inducción, en donde se le muestre claramente lo siguientes temas:

- Misión
- Visión
- Objetivos de la organización
- Conocer cada uno de los departamentos de la empresa – (3 días)
- Conocer los procedimientos administrativos.

- Dar a conocer los clientes que posee la empresa en sus diferentes áreas, como lo son: Aduana, logística y almacenaje.

5.3.3 Adaptación del Manual de Funciones. Adaptar el manual de funciones general dado por la oficina central en Bogotá a las necesidades y requerimientos de la regional Cali, es decir, optimizar los recursos y funciones para cada uno de los empleados en las áreas: marítima, aéreas y consolidados, porque en estos momentos se está trabajando con manuales elaborados por esa oficina, existiendo una diferencia notable en el modo de realizar sus funciones, ya que en Cali las personas que trabajan en el área de servicio al cliente deben llevar a cabo tanto exportaciones, como importaciones, mientras que en Bogotá, se maneja por tráfico, es decir uno maneja exportaciones marítimas, mientras que otra persona maneja exportaciones aéreas, etc., estos manuales no muestran claramente las funciones que el nuevo colaborador va a tener que desempeñar.

5.3.4 proceso de satisfacción al cliente. En la empresa se deben evaluar constantemente algunos indicadores de satisfacción al cliente, puesto a que es de suma importancia conocer si el cliente verdaderamente está satisfecho con el servicio que se le está ofreciendo o en su defecto se debe implementar algún cambio lo antes posible en servicio, ya que la competencia no va a desaprovechar ninguna falencia que tenga la empresa para entrar a atacar.

Para que el concepto de satisfacción del cliente sea operativo dentro de la empresa, hay que entender muy bien su significado y la globalidad del proceso humano a través del cual el cliente la percibe; sólo así será posible gestionarla. De otra forma no pasará de ser un tópico más.

“El proceso a través del cual el cliente percibe la satisfacción de su necesidad se resume en el siguiente gráfico, en él se presenta al cliente por un lado, con sus necesidades y expectativas, y al proveedor por otro. En la medida en que haya alineación o sintonía entre lo que el cliente desea y lo que el proveedor hace, habrá una positiva percepción de satisfacción que hará crecer la fidelidad del cliente.

Para satisfacer las exigencias de su cliente, el proveedor ha de poner en juego dos tipos de capacidades: técnicas y personales.

Las necesidades objetivas e implícitas se satisfacen con un profesional desempeño técnico del personal que frecuentemente no es presenciado por el cliente; en muchos casos no es capaz de juzgar esta "calidad interna, calidad del producto o del servicio" por lo limitado de sus conocimientos técnicos.

Satisfaciendo este tipo de necesidades, el suministrador consigue "simplemente cumplir" y no aparecen motivos especiales para que el cliente se sienta fiel ya que ese cumplimiento y la ausencia de errores normalmente lo dan por supuesto.

Las expectativas, por el hecho de ser subjetivas en gran parte, requieren el concurso de habilidades eficaces y actitudes positivas por parte del personal de contacto con el cliente.

Ahora bien, el cliente se forma siempre una opinión sobre la totalidad de la transacción a pesar de tener dificultades para hacerlo sobre el "producto" o calidad interna. ¿En qué se basa, pues, para formarse una percepción global de la calidad? Fundamentalmente, en aquello que es capaz de entender y percibir con claridad; es decir, sobre la "calidad externa o calidad de servicio", esencialmente relacionadas con las formas de cómo se le presta el servicio o se le entrega el producto.

Es muy difícil alcanzar un nivel de servicio aceptable sin el concurso equilibrado de ambos aspectos de calidad, aunque normalmente la ausencia (la calidad interna sea difícil de compensar con calidad externa. Por ejemplo, la deficiente reparación del coche no es compensada con una esmerada recepción acompañada de una taza de café impecablemente servido.

Se puede decir que la satisfacción, tanto de las necesidades como de las expectativas, es igualmente exigible al suministrador; lo único que cambia es su nivel de explicitación.

Ambos aspectos, capacidades técnicas y habilidades personales, están condicionados por los denominados elementos de la estructura de la Organización:

- Cultura y clima empresarial.
- Estrategia competitiva y política.
- Sistemas de control, de información y administrativos de apoyo a las personas.
- Procesos operativos y de gestión documentados y respetados".³

5.3.5 Capacitación. En la empresa es de suma importancia, puesto que en las diferentes áreas que tienen las negociaciones internacionales, es necesario conocer la mayoría, como los son: carga básica, manejo de mercancías peligrosas, el cual es de suma importancia, ya que en la empresa existen algunos

³ Noticias para pyme [en línea]. Cantabria.: Centro de Servicios Profesionales, Ceoecant, 2006 [Consultado el 1 de diciembre de 2007]. Disponible en Internet: <http://www.ceoecant.es/>

clientes que manejan ese tipo de carga, cabe anotar que las capacitaciones en servicio al cliente son tal vez las de mas importancia

- **La importancia de la capacitación.** Durante las últimas dos décadas el ambiente donde se desarrollan las empresas, independientemente de su tamaño, ha cambiado significativamente a punto tal que gran número de compañías que otrora figuraran entre las primeras de su mercado han desaparecido y otras, que en su momento eran pequeñas o inexistentes, hoy aparecen al tope de las estadísticas de venta o crecimiento.

Valga como ejemplo de esto la conducta de los clientes en la actualidad. Durante muchos años, al menos en nuestro país, los consumidores compraban aquello que les era ofrecido. Las opciones de elección no abundaban así como tampoco existían grandes diferencia de precios, a pesar que las prestaciones entre dos productos teóricamente similares eran, en muchos casos, diferentes. Todos pueden recordar la producción durante años de un mismo modelo de automóvil o de un mismo modelo de heladera.

A partir de la década del 80 el consumidor comenzó a ser cada vez más exigente. No solamente por tener la posibilidad de elegir, sino que también aprendió a solicitar servicios o productos de mayor calidad así como también cambió la "lealtad" hacia la marca.

Esto último es un fenómeno que no es privativo de nuestra sociedad sino del mundo en su totalidad. Las grandes compañías internacionales están tratando de implementar sistemas que les permitan mantener a sus clientes actuales, pues han detectado que es significativamente más económico tratar de aumentar el consumo de parte de un cliente que tratar de conseguir nuevos clientes. La relación está en cinco a uno.

En la actualidad el cliente conoce, o por lo menos cree conocer, su necesidad y cree también conocer de qué manera se debiera satisfacer. A diferencia de años atrás sabe que varios productos pueden dar respuesta a su necesidad y terminará contratando a aquel que le brinde mayor seguridad, confianza o conocimiento sobre el tema.

Cualquiera de nosotros que pretende comprar un electrodoméstico escucha con atención lo que el vendedor habla sobre el producto y evalúa el conocimiento que éste tiene sobre el producto. Si no nos convencen sus argumentos seguramente concurremos a otro negocio hasta dar con aquel vendedor que nos demuestre entender lo que buscamos y que el artículo que nos ofrece es lo que realmente soluciona nuestro problema o cumple con nuestras expectativas.

Es decir, un único factor como es la forma de comprar de los clientes ha cambiado radicalmente e influido en la vida de más de una empresa que no supo detectar a

tiempo ese cambio de conducta o, por el contrario, lo utilizó para afianzar su desarrollo.

Así como se puede observar el hecho del cambio de conducta del consumidor, también puede observarse lo ocurrido en materias tales como promoción, ventas, informatización, tecnologías de producción, distribución o logística, en fin, en todas las áreas que hacen a la existencia de una empresa.

Los continuos cambios que se operan en los distintos mercados hacen que las empresas deban estar preparadas o se adapten rápidamente a ellos a fin de no quedar rezagadas con respecto a su competencia.

La experiencia de un directivo es un valor incalculable para una organización, pero debe estar acompañada de una actualización de conocimientos acorde con las necesidades actuales. Así como aquel ingeniero capaz de realizar los cálculos más complejos con su "regla de cálculo" debió aprender a utilizar primero una calculadora electrónica y luego una computadora para responder en tiempo y forma los requerimientos de sus clientes, todos los miembros de una organización deben mantener un nivel de conocimientos acordes con el momento en que se está viviendo. Hoy ya no es efectivo el "olfato" del gerente comercial para lograr el crecimiento de las ventas. Hoy debe saber cómo utilizar las modernas técnicas de prospección así como poder evaluar la capacidad de producción o distribución de su producto o saber qué información pretende conseguir a través de una encuesta de consumidores.

Existen funciones donde claramente se percibe la necesidad de actualización y capacitación. Aquel empleado administrativo de la década del 70 cuya función era la liquidación de impuestos requirió la necesidad de realizar una actualización de sus conocimientos para poder continuar realizando su asignación sin inconvenientes para la organización. Esta capacitación puede haber sido recibida formalmente o no, pero sí debió actualizarse con seguridad. Aquellos operarios encargados del manejo de una determinada maquinaria que fue renovada por otra de una nueva generación debió ser reentrenado para permitirle utilizar las nuevas ventajas que esa maquinaria brinda. Las secretarías debieron aprender a utilizar computadores personales para llevar la agenda de su jefe o realizar el simple tipeo de una nota.

Otras funciones no se muestran como tan obvias para estar sujetas a la capacitación. Un área en la cual sólo se invierte en el momento en que ingresa un nuevo personal o se libera un nuevo producto es el área comercial. Muchas veces las empresas no logran darse cuenta del motivo por el cual un antiguo y exitoso vendedor hoy no logra llegar al nivel de ventas que solía tener, atribuyéndolo quizás a la edad o a que el mercado no acepta el producto. En la mayoría de los casos esto no es verdad. Quizás el vendedor está tratando a un nivel jerárquico que, si bien hace años era el correcto, hoy tiene expectativas o incentivos

diferentes a los que solía tener y por lo tanto la venta debe ser realizada a un nivel superior. ¿Estará capacitado ese vendedor para mantener un diálogo de negocios con un director de una empresa en lugar de mantenerlo con un jefe de área? ¿Podrá transmitir esa confianza que el director espera?

En este caso no estamos ante el envejecimiento del vendedor sino ante una falta de capacitación para enfrentar nuevas condiciones, más allá del producto que pretendamos comercializar. De nada sirve realizar una excelente propuesta económica si no se es capaz de demostrar la conveniencia del producto a vender para los objetivos de la empresa cliente.

En la actualidad las grandes compañías están dando un alto grado de importancia a todo lo referido a lo que se ha dado en llamar “el plan de carrera” de sus empleados.

El reemplazo de empleados es un ítem extremadamente caro para una organización. Los costos de búsqueda, capacitación inicial y el tiempo que el nuevo empleado necesite para poder rendir todo su potencial es bien conocido en cada empresa. Si a ello se agrega que dicho reemplazo se debe al despido del empleado anterior dicho costo es aún mucho mayor.

En resumen, la capacitación brinda a las empresas ventajas fundamentales para su desenvolvimiento:

- Aumenta la motivación de los empleados
- Incrementa el entendimiento de los procesos
- Aumenta la capacidad para adoptar nuevas tecnologías y métodos
- Posibilita la innovación de estrategias y productos
- Reducción de costos producidos por errores de operación o desconocimiento.
- Mayor productividad
- Reducción de rotación de personal
- Mejora la imagen de la empresa⁴

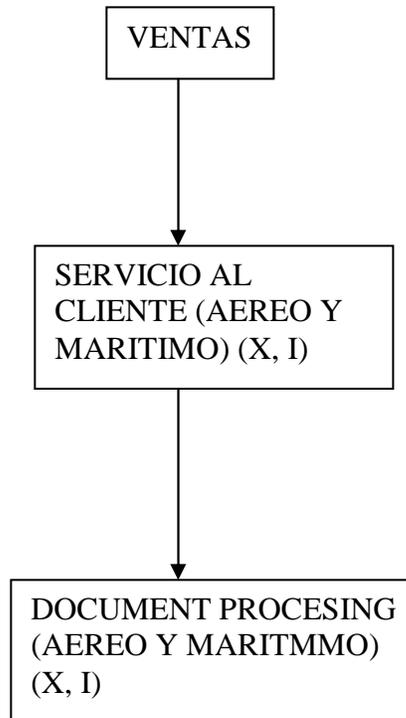
⁴ RICARDO BARCA. Auditores y Consultores Empresariales [en línea]. Madrid: Barcaauditores,,2004. [Consultado el 10 de diciembre de 2007]. Disponible en Internet: <http://www.barcaauditores.com/Articulos/Capacitacion.htm>

5.3.6 Implementación de una hoja electrónica. Implementar un programa que pueda ser manejado como un hoja electrónica, que posea una base de datos previamente establecida con el nombre de los clientes y los nombres del personal que deban llevar a cabo los procesos de comercio exterior para él, también debe contar con unos estándares de seguridad elevados para que no pueda ser copiada y debe ser alimentada cada hora, por las personas de Document procesing y por las de servicio al cliente, en donde se debe llenar con información actual de cada embarque que se tiene pendiente por la empresa, así, las personas se sentirán mas obligadas a estar constantemente haciendo las averiguaciones pertinentes a cada caso y lo mejor es que se le tendrá información oportuna a cada cliente, cuando éste lo requiera.

5.3.7 Implementación de una línea telefónica de servicio al cliente. Es importante para la empresa el cliente tenga una línea nacional y/o un correo electrónico, en donde éste pueda hacer formal una queja, que haya tenido con cualquier miembro de Panalpina, esta línea se le debe dar a conocer a todos lo clientes, así se sentirán respaldados al momento que tengan un problema, con algún eslabón de la organización.

6. ESTRUCTURA EXISTENTE EN EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN

Figura 2. Estructura para el manejo de la información

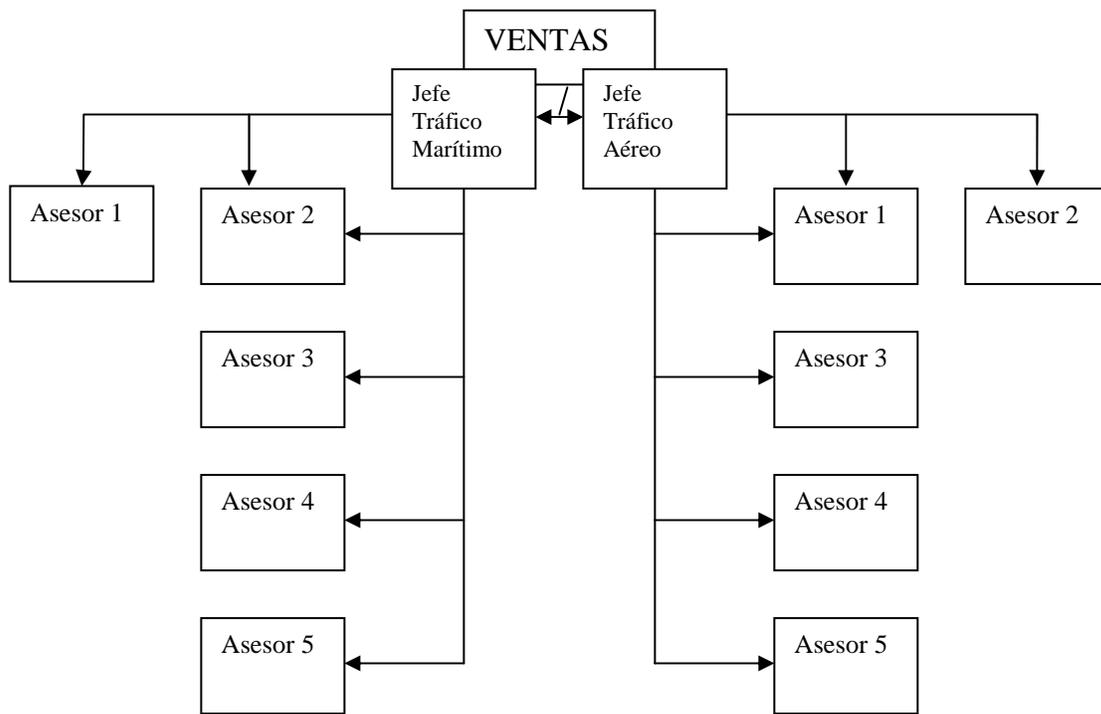


En este momento en la empresa la información se maneja de la manera presentada anteriormente, es decir, el departamento de ventas tiene entre sus funciones entregar todos los documento de la venta al departamento de servicio al cliente, entre estos se encuentra el CTS (cotización que se le ha realizado al cliente después de haber pactado las tarifas con el Panalpina del exterior), seguidamente de esto el Depto. de ventas se desentiende totalmente de la operación, el responsable de autorizar el despacho de la exportación y/o importación es servicio al cliente de acuerdo a la orden recibida y/o pactada con el comprador del servicio, seguidamente de esto, lo debe mantener informado si es posible a diario de cómo va su proceso de comercio exterior y estar motivando al la sucursal de la empresa en el caso de una importación para que le envíe los documentos al menos vía mail, entre estos se encuentran: Copia del BL Master y/o Hijo, además de esto copia de las facturas compradas por el cliente en el exterior, estos documentos son necesario para hacer la radicación a la sucursal de

la empresa en el puerto de arribo, siendo esta ultima tare perteneciente al Depto. de Document procesing, los cuales son los encargados con todo lo que tenga que ver con documentación, como elaboración de guías aéreas y/o Bl's, según sea el caso.

6.1 PROPUESTA PARA MEJORAR EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN

Figura 3. Propuesta para mejorar el manejo de la información.



En esta nueva estructura planteada a la empresa se le mostraran los siguientes aspectos positivos:

- En este nuevo esquema de manejo de la información el cliente de la empresa tendrá la confiabilidad que la misma persona que comienza su proceso de negociación internacional, será la responsable de concluirlo.
- Los colaboradores de la empresa se especializaran en un solo tema y esto los volverá mas eficiente, creando así una optimización en los procesos internos de Panalpina.

- Al momento de una falla la empresa contará con menos eslabones para entrar a investigar quien fue el responsable de ese error.
- Con este nuevo planteamiento los colaboradores de la empresa no tendrán a ningún compañero preguntándoles como van los procesos, ya que cada uno será responsable de principio a fin.

7. CONCLUSIONES

- Realizando el análisis del tema de servicio al cliente, considero importante recalcar a Panalpina sucursal Cali, la importancia que tiene mantener un cliente satisfecho, pues de este depende totalmente la compañía y se le debe ofrecer la información que él requiera, en cualquier momento.
- El objetivo del servicio debe ser siempre el cliente. Es por esta razón que una empresa debe prestar buenos servicios y no es suficiente con solo ofrecerlos, se deben dar de la mejor manera posible.
- En este estudio se pudo observar claramente que es más importante invertir en servicio al cliente, que en campañas de publicidad y/o planes de mercadeo.
- Un manejo de información adecuado puede quitar en cierta parte la sobre carga laboral del departamento al cliente, pero lo mas importante es que el cliente tendrá que llamar solo a una línea, en donde encontrará la información oportuna con respecto a su embarque.
- Uno de los beneficios que se tendrán con la línea única de quejas y reclamos, es que más clientes se van a quejar. El servicio a la clientela estimula las quejas, y eso es bueno. Las quejas son oportunidades. Ofrecen la oportunidad de corregir los problemas que, de otra forma, nunca hubiesen llegado a ser del conocimiento de la empresa.
- Las capacitaciones a los empleados sobre temas de servicio al cliente, deben ser efectivas y constantes, esto dará herramientas para sortear situaciones que se presenten al momento de atender a los clientes.
- La capacidad de crear relaciones importantes con futuros clientes, es un componente vital en la formación de relaciones duraderas y de mutuo beneficio. Los clientes tienden a hacer negocios con personas que les agrada, admiran, confían, respetan.

BIBLIOGRAFIA

Centro de consulta [en línea]. Madrid: Monografías.com, 2006. [Consultado 30 de noviembre de 2007]. Disponible en Internet: <http://www.Monografías.com>

Herramientas para pyme [en línea]. Managua: Gestores para Pyme, 2007. [Consultado 01 de febrero de 2007]. Disponible en Internet: <http://www.infomipyme.com>

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, G. Fundamentos de marketing. 6 ed. Washington: Pearson, 2003. 169 p.

La enciclopedia en línea [en línea]. Florida: Wikimedia Foundation, 2006. [Consultado 01 de febrero de 2007]. Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Portada>

LAMB, W; HAIR F, Joseph; MC DANIEL, C. Fundamentos de Marketing. 4 ed. Boston: Thomson, 2005. 267 p.

MUNIZ, Rafael. Marketing en el Siglo XXI. Madrid: Centro de Estudios Financieros, 2007. 106 p.

Operador Logístico [en línea]. Basilea, Suiza: Panalpina Transport World, 2004. [Consultado 25 de noviembre de 2007]. Disponible en Internet: <http://www.panalpina.com>

Portal de Mercadotecnia [en línea]. Buenos Aires: Mercadeo de Servicios, 2006. [Consultado 30 de noviembre de 2007]. Disponible en Internet: <http://www.promonegocios.net>

WARREN, Carl; REEVE, James. Managerial Accounting. Washington: McGraw-Hill, 2006. 300 p.