

**Plan de mejoramiento del área de servicio al cliente de importaciones en la
empresa Aerosan**

Jennifer Andrea Garcia Amaya

000349024.

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de administración y negocios

Bucaramanga

2021

**Plan de mejoramiento del área de servicio al cliente de importaciones en la
empresa Aerosan**

Jennifer Andrea Garcia Amaya

000349024.

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de:

ADMINISTRADORA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Director del Proyecto

Paola Martínez Higuera

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de administración y negocios

Bucaramanga

2021

Copyright © 2021 por Jennifer Andrea Garcia Amaya .
Todos los derechos reservados.

Agradecimientos

Este proyecto va dedicado a mis padres y a mi hermano, quienes a lo largo de mi vida me han demostrado su amor y apoyo de manera incondicional, a quienes les debo todas mis alegrías y éxitos.

Les agradezco mucha familia, por estar para mí siempre, por demostrarme que el amor es verdadero, gracias por estar siempre conmigo siendo mi base para seguir adelante, espero ser un motivo de orgullo para ustedes.

Agradezco al señor Luis Corredor y a la empresa Aerosan por haberme brindado la oportunidad de empezar mi vida laboral con ustedes, más que una empresa son familia, no me queda más que gratitud por todo lo vivido, aprendido, experimentado.

Tabla de Contenidos

Capítulo 1 Generalidades de la Empresa	11
1.1 Reseña histórica	11
1.2 Datos generales de la compañía	14
1.3 Descripción del área específica de trabajo	19
Capítulo 2 Diagnóstico de la Empresa	22
Capítulo 3 Delimitación del Problema	27
Capítulo 4 Antecedentes	29
Capítulo 5 Justificación	31
Capítulo 6 Objetivos	33
6.1 Objetivo general	33
6.2 Objetivos específicos	33
Capítulo 7 Marco Teórico	34
7.1 Marco conceptual	34
7.2 El Cliente y sus tipologías	39
7.3 El servicio al cliente	43
7.4 Satisfacción del cliente y la calidad	45
7.5 Productividad de los procesos	50
7.6 Ciclo de servicio	53
7.7 El triángulo del servicio	58
7.8 Fidelización de los clientes	62
Capítulo 8 Metodología	66
Capítulo 9 Resultados y discusión	69
9.1 Resultados y discusión	69
9.2 Propuestas de herramientas para mejorar el servicio al cliente	33
Capítulo 10 Conclusiones y recomendaciones	51
10.1 Conclusiones	51
10.2 Recomendaciones	52
Lista de Referencias	55

Lista de imágenes

Ilustración 1 Sedes de Aerosan a nivel nacional	11
Ilustración 2 Antigua imagen Transaereo	12
Ilustración 3 Actual imagen de Aerosan	12
Ilustración 4 Logotipo de Aerosan	14
Ilustración 5 Organigrama de Aerosan	16
Ilustración 6 Servicios prestados por Aerosan	17
Ilustración 7 Aerosan en cifras	18
Ilustración 8 Inicio plataforma Navesoft	25
Ilustración 9 Opciones de operaciones en Navesoft	25
Ilustración 10 Opciones de bodega en Navesoft	26
Ilustración 11 Página de consulta de guía Aerosan	27
Ilustración 12 Consulta de guía Aerosan	28
Ilustración 13 Reconocimientos del Aeropuerto El Dorado	31
Ilustración 14 Ejemplo de CRM	41
Ilustración 15 Ejemplo de pregunta	48

Lista de tablas

Tabla 1 Funciones y resultados de empleado area de customer service	19
Tabla 2 Perfil de trabajador área de servicio al cliente	60
Tabla 3 Ficha técnica encuesta de percepción de satisfacción al cliente	2
Tabla 4 Distribución de respuestas obtenidas en la encuesta realizada	5
Tabla 5 Matriz DOFA	22

Tabla de figuras

Figura 1 Nivel de importaciones y exportaciones a nivel mundial.....	23
Figura 2 Toneladas de carga aérea en Colombia	24
Figura 3 Posición a nivel nacional de Aerosan en el mercado.....	25
Figura 4 Estados financiero Aerosan	26
Figura 5 Aspectos para lograr una excelencia en servicio	45
Figura 6 Factores críticos de la satisfacción al cliente.....	46
Figura 7 Flujo de procesos entrega de mercancía transportadora	47
Figura 8 Flujo de procesos entrega documentos descargue directo.....	48
Figura 9 Flujo de procesos proceso documental área de importaciones.....	48
Figura 10 Flujo de proceso manejo de carga en bodega.....	49
Figura 11 : Modelo conceptual de interrelación entre calidad del servicio y productividad	51
Figura 12 Ejemplo ciclo de servicio	53
Figura 13 Ciclo de servicio retiro de mercancía en modalidad descargue directo.....	55
Figura 14 Ciclo de servicio traslado de mercancía a depósito	56
Figura 15 Triangulo de servicio	58
Figura 16 Nivel de satisfacción clientes población encuestada	6
Figura 17 Niveles de satisfacción población encuestada.....	7
Figura 18 Aspectos a mejorar dentro de Aerosan de acuerdo a clientes.....	8
Figura 19 Niveles de satisfacción clientes top Aerosan.....	9
Figura 20 Resultado percepción del proceso de liberación de documentos.....	12
Figura 21 Resultado percepción proceso de pre inspección	13
Figura 22 Resultado percepción horarios de atención	14
Figura 23 Resultado percepción procesos de retiros de carga	15
Figura 24 Resultado percepción atención en ventanilla.....	16
Figura 25 Resultado percepción en tiempos de respuesta.....	17
Figura 26 Resultado NPS.....	21
Figura 27 Importaciones colombianas total nacional 2018-2021	23
Figura 28 Exportaciones colombiana total nacional 2019-2021.....	24
Figura 29 Beneficios de la implementación del CRM.....	38

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Plan de mejoramiento del área de servicio al cliente de importaciones en la empresa Aerosan

AUTOR(ES): Jennifer Andrea Garcia Amaya

PROGRAMA: Facultad de Administración de Negocios Internacionales

DIRECTOR(A): Paola Martinez Higuera

RESUMEN

El propósito principal del desarrollo de este proyecto investigativo fue conocer y analizar los aspectos relacionados con la definición del cliente y la satisfacción de los mismos, lo anterior busca ser una base para la formulación de estrategias y herramientas que brinden la oportunidad de mejorar la atención al cliente dentro del área de importaciones, específicamente, el área de servicio al cliente, para esto, se realizó un análisis de la perspectiva actual por parte de los clientes que pertenecen a la base de datos de la compañía a través de una encuesta realizada en el segundo semestre del año 2020, la realización de la recolección de datos anteriormente mencionada tenía como fin poder brindar una punto de vista relacionada con los trabajadores y la interacción que estos poseen con los clientes.

PALABRAS CLAVE:

Cliente, Servicio, Atención al cliente, Calidad, CRM, Fidelización



V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Aerosan's import customer service area improvement plan.

AUTHOR(S): Jennifer Andrea Garcia Amaya

FACULTY: Facultad de Administración de Negocios Internacionales

DIRECTOR: Paola Martinez Higuera

ABSTRACT

The main purpose of this research project was to know and analyze the aspects related to the definition of the customer and customer satisfaction, the above seeks to be a basis for the formulation of strategies and tools that provide the opportunity to improve customer service within the area of imports, specifically, the customer service area, for this purpose, an analysis of the current perspective of the customers that belong to the company's database was carried out through a survey conducted in the second half of 2020. The aforementioned data collection was intended to provide a point of view related to the workers and the interaction they have with the customers.

KEYWORDS:

Customer, Service, Customer Service, Quality, CRM, Customer Loyalty

Paola Martinez
V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Capítulo 1

Generalidades de la Empresa

1.1 Reseña histórica

Aerosan es una empresa nacida en Chile en 1980, la cual inició operaciones de rampa en el aeropuerto de Santiago en Santiago de Chile. Esta empresa tiene por objetivo prestar servicios aeroportuarios en los distintos aeropuertos en los que tiene presencia. Actualmente esta tiene presencia en tres países de Latinoamérica, siendo estos países Chile, Colombia y Ecuador, en Colombia tiene presencia en distintos aeropuertos entre los cuales se encuentra Bogotá (Aeropuerto Internacional El Dorado), Barranquilla (Aeropuerto Internacional Ernesto Cortissoz), Cartagena (Aeropuerto Internacional Rafael Nuñez), Medellín (Aeropuerto José María Córdova), Pereira (Aeropuerto Internacional Matecaña), San Andrés (Aeropuerto Internacional Gustavo Rojas Pinilla).

Ilustración 1 Sedes de Aerosan



Fuente: Elaboración propia basado en información de la página Aerosan

La presencia de Aerosan inició a partir del año 2011, cuando esta adquirió el 50% de la empresa Transaereo, empresa que tuvo sus inicios en 1984 en el país y que su actividad principal era el manejo de carga para las aerolíneas que operaban en esa época en el Aeropuerto Internacional El Dorado, teniendo en cuenta el gran éxito que tuvo la empresa, para 1987 se inauguró su segunda sede en el municipio de Rionegro prestando servicios de carga para las aerolíneas que tenían presencia en el Aeropuerto José María Córdova. Debido a que cada vez se exigían unos estándares de seguridad mas altos por partes de las aerolíneas y las entidades reguladoras de la aviación como la OACI y la Dirección General de la Aeronáutica Civil, Transaereo decidió expandir sus servicios para la atención de las aeronaves en el aeropuerto El Dorado.

Ilustración 2 Antigua imagen Transaereo



Fuente: Transaereo (Antigua imagen de Aerosan)

Ilustración 3 Actual imagen de Aerosan



Fuente: Aerosan (Actual imagen de la compañía)

A causa del buen posicionamiento que obtuvo Transaereo para el 2011 y años posteriores, se tomó la decisión de que Aerosan (Filial de SAAM) adquiriera el 50% de la compañía y así poder mejorar y expandir sus operaciones para poder cumplir con las altas exigencias del mercado en concordancia con el crecimiento que obtuvieron las importaciones y las exportaciones en el país, así pues, se convirtió en un objetivo estratégico que se contara con distintas bases en diferentes ciudades del país, junto a esto se buscó el fortalecimiento de la empresa a través de la consolidación del grupo Aerosan Group, cambiando el nombre de Transaereo a Aerosan en el año 2019.

En el año 2020 SAAM, dueña de Aerosan adquirió el 50% restante de Transaereo, la cual pertenecía a American Airlines, de esta manera, SAAM quedó con la totalidad de acciones de Aerosan fortaleciendo los servicios logísticos que esta empresa presta. Esta compra representó un hito para la empresa debido a brinda grandes oportunidades de expansión y consolidación en el mercado colombiano, resaltando que SAAM es una multinacional de origen chileno que posee presencia en 13 países del norte, centro y sur de América, esta cuenta con 3 áreas de negocio: servicios portuarios, remolcadores y servicios logísticos.

SAAM cumple con un importante papel dentro de Aerosan S.A.S debido a que sus más de 50 años de experiencia le permitieron ser uno de los principales operadores portuarios de América, siendo líder en servicios de remolcadores en el continente americano y el número 4° a nivel mundial. SAAM constituye el principal activo de la sociedad matriz SAAM S.A.S, sociedad anónima abierta que fue constituida en el 2011 en Chile, en la actualidad las acciones de esta compañía se cotizan en la Bolsa de Santiago de Chile y hacen parte del Dow Jones Sustainability Index Chile y el Dow Jones Sustainability Pacific Alliance Index

Actualmente Aerosan tiene un amplio portafolio de productos, entre los que se encuentran: servicios de carga (exportación e importación), servicios a pasajeros, servicios para vuelos charter, servicios de almacenamiento aduanero, centro de instrucción IATA y servicios de asistencia en tierra para aerolíneas como Air Canada, Air Europa, Lufthansa, Delta Cargo, Mas Air, Latam, Copa, Tap, Emirates, entre otras.

1.2 Datos generales de la compañía

1.2.1 Razón social: Aerosan S.A.S

Ilustración 4 Logotipo de Aerosan



Fuente: Aerosan

1.2.2 Nit: 860. 023.981

1.2.3 Dirección: Calle 26 N° 106-39 Edificio CSU-A Nuevo terminal de carga

1.2.4 Representante legal: Carlos Saenz Vieira

1.2.5 Actividad económica: “Es una empresa que presta servicios aeroportuarios extendidos a otras actividades logísticas. Cuenta con personal altamente calificado, excelente infraestructura y equipos con tecnología de punta para satisfacer las necesidades de sus clientes con calidad, seguridad y servicios, todo esto dentro del marco legal, permitiendo así ser una empresa altamente rentable, sostenible y socialmente responsable”

1.2.6 Misión: “Ser una empresa enfocada en crecer de manera sustentable, que busca permanentemente resolver las necesidades de nuestros clientes como si fueran propias, gracias a un equipo humano altamente preparado y con una alta conciencia en salud y seguridad de sus trabajadores”

1.2.7 Visión: “Ser un operador aeroportuario regional líder en los servicios que prestamos”

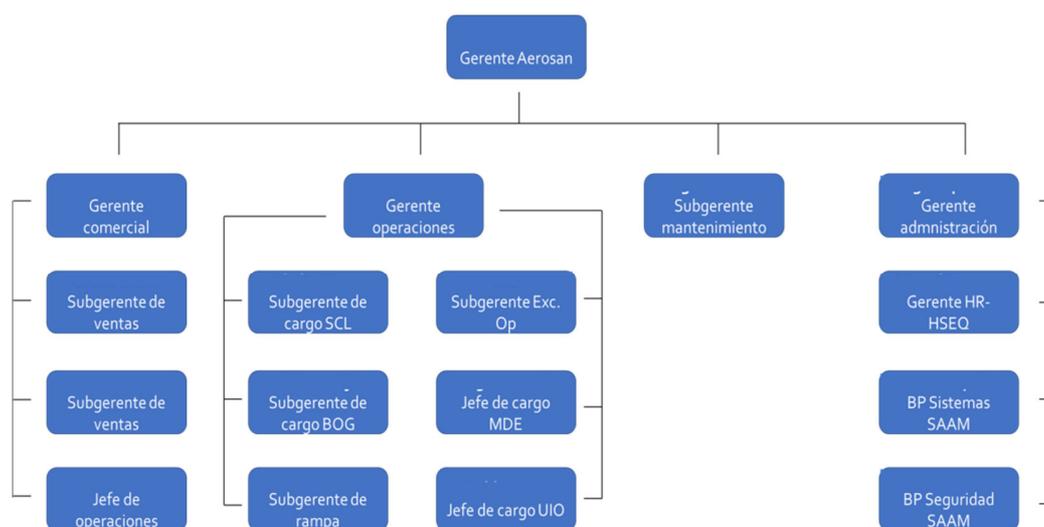
1.2.8 Valores:

- Responsabilidad
- Respeto
- Seguridad
- Compromiso
- Honestidad
- Confianza
- Eficiencia
- Excelencia

- Servicio

1.2.9 Organigrama

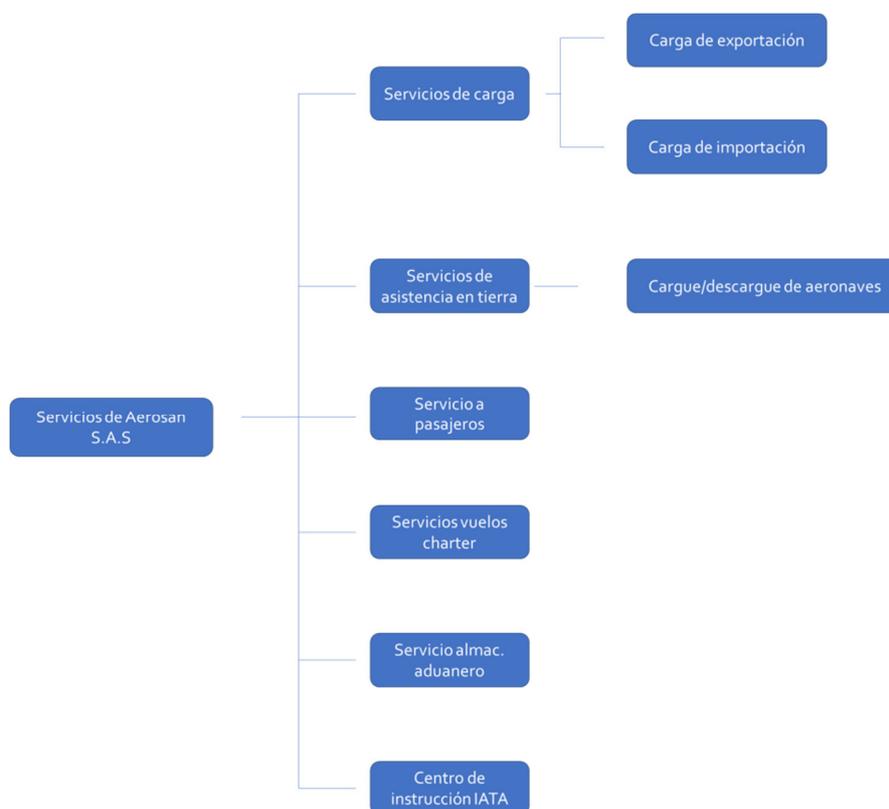
Ilustración 5 Organigrama de Aerosan



Fuente: Elaboración propia

1.2.10 Servicios prestados por Aerosan

Aerosan S.A.S centra su actividad en la prestación de servicios aeroportuarios y soluciones logísticas en transporte de carga y pasajeros a aerolíneas como Air Canada, Air Europa, Lufthansa, Delta Cargo, Mas Air, Latam, Copa, Tap, Emirates, entre otras.

Ilustración 6 Servicios prestados por Aerosan

Fuente: Elaboración propia

1.2.11 Aerosan en cifras

Aerosan cuenta con las siguientes cifras que demuestran el alcance que tiene la compañía, no solo a nivel Colombia, sino también teniendo en cuenta sus demás sedes en países como Chile y Ecuador

Ilustración 7 Aerosan en cifras



Fuente: Aerosan

1.2.12 Certificaciones

- **IATA Safety Audit for Ground Operations (ISAGO):** certifica el cumplimiento de los estándares y practicas en el control y gestión de los procesos relacionados con servicios aeroportuarios, tales como la atención y embarque de pasajeros, carga, equipaje, asistencia y manejo de aeronaves en tierra.
- **Agreement for accreditation of training schools:** brindado por IATA Safety Audit for Ground Operations
- **Certificado de funcionamiento:** brindado por la Unidad Administrativa Especial de la Aeronautica Civil certificando a Aerosan S.A.S como un centro de instrucción aeronáutico
- **Certificación ISO 9001 2015 (Deposito aduanero):** Sistema de gestión de calidad que ayuda a identificar las oportunidades que se generan dentro de una cadena productiva y

que permite satisfacer las necesidades de los clientes, proveedores y demás stakeholders que posee la compañía.

1.3 Descripción del área específica de trabajo

1.3.1 Cargo: Aprendiz del área de importaciones (servicio al cliente)

1.3.2 Misión: Supervisar las operaciones de servicio al cliente, en la gestión comercial y operativa de importaciones, manteniendo la comunicación con los clientes.

1.3.3 Principales funciones y resultados:

Tabla 1 Funciones y resultados de empleado area de customer service

Detalle	Acción + función ¿Qué hace?	Resultado final esperado ¿Para qué lo hace?
1	Comprobar el envío de la información y dar respuesta a los requerimientos de los clientes en el área de importaciones mediante los medios de comunicación establecidos.	Lograr la satisfacción de los clientes.
2	Coordinar y mantener actualizada la información y soportes documentales en los sistemas informáticos manejados.	Mantener la trazabilidad de la información.
3	Preparar y entregar informes solicitados por la jefatura de importaciones y los clientes.	Aportar al análisis de la gestión y mejora del área

4	Analizar los reclamos presentados por los clientes al área de importaciones	Lograr la resolución de las situaciones que generan reclamos
5	Diseñar herramientas de seguimiento a los requisitos	Mantener el cumplimiento de los indicadores propuestos

Tabla 1: Elaboración propia

1.3.4 Contexto del entorno laboral

- a) Incide internamente en los resultados esperados del cargo:
- Cumplimiento del turno
 - Fomentar cultura de la prevención
 - Atención oportuna al cliente
- b) Incide externamente en los resultados esperados del cargo:
- Cumplimiento de tareas
 - Tener presente los lineamientos de HSE
 - Visitas comerciales
- c) El cargo requiere contactos externos con:
- Agentes de carga
 - Agentes de aduanas
 - Representantes de aerolíneas

1.3.5 Perfil requerido para el trabajador

- a) Conocimientos: Técnico o profesional en comercio exterior y/o carreras administrativas con conocimientos en legislación aduanera.
- b) Experiencia: Se requiere una experiencia no inferior a 6 meses
- c) Idioma: No se requiere de un segundo idioma.
- d) Habilidades:
- Proactividad
 - Orientación al orden
 - Cumplimiento
 - Actitud colaborativa

- Comunicación asertiva
- Orientación al detalle
- Iniciativa

Capítulo 2

Diagnóstico de la Empresa

Aerosan es una empresa de ground handling, es decir, una empresa de servicios de asistencia en tierra, definiéndose esta como aquella que presta una variedad de servicios que son indispensables para la operación de un aeropuerto (Opain, 2016), es por esto que Aerosan cuenta con distintas áreas de trabajo, entre las que se encuentra el área de exportaciones, importaciones, y depósito aduanero en las operaciones de carga. Como ya había sido mencionado anteriormente Aerosan se encarga del manejo de carga de múltiples aerolíneas tales como Air Canada, Air Europa, Lufthansa, Delta Cargo, Interjet, Mas Air, Turkish Airlines, Emirates, DHL, entre otras, así pues, esta organización se ve directamente afectada con los cambios fluctuantes del sector transporte aéreo, dentro de este orden de ideas es importante mencionar como ha sido el contexto de este sector a nivel país, así pues, Colombia registró un débil crecimiento del volumen total con una tasa de crecimiento anual del 1,3% en el período 2014-2019, siendo el rendimiento desigual del transporte aéreo doméstico el principal obstáculo, de igual manera, el volumen de carga transportada por vía aérea aumentó con una tasa de crecimiento del 1,3%, hasta alcanzar las 793.400 toneladas en 2019, gracias sobre todo a la evolución positiva del comercio exterior de carga aérea (1,5%), mientras que la carga aérea doméstica sólo registró una tasa de crecimiento del 0,5%. La crisis ocasionada por el covid-19 a nivel mundial tuvo múltiples afectaciones que se vieron reflejadas en distintos sectores económicos, incluyendo el del transporte de carga aérea, que a pesar de no haberse visto afectada en la misma proporción que los demás sectores, sí tuvo reducciones importantes en razón al cierre de fronteras que afectó el transporte de carga y el

comercio internacional en general, es importante mencionar que Latino America se vio más afectada que las países desarrollados, como se puede observar en la siguiente gráfica.

Figura 1 Nivel de importaciones y exportaciones a nivel mundial

	Exports	Imports
World	-18.3	-15.8
Advanced economies	-22.7	-15.8
United States	-30.8	-15.8
Japan	-22.1	-4.4
Eurozone	-22.0	-18.8
Emerging economies	-12.8	-15.8
China	-7.7	-13.8
Emerging Asian countries (excluding China)	-13.1	-17.2
Eastern Europe and Commonwealth of Independent States (CIS)	-4.4	-13.4
Latin America and the Caribbean	-26.1	-27.4
Africa and the Middle East	-13.9	-2.5

Source: Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC) on the basis of Netherlands Bureau of Economic Policy Analysis (CPB), World Trade Monitor (online database) <https://www.cpb.nl/en/worldtrademonitor>.

Fuente: Cepal

De acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), América Latina en el año 2020 tuvo su peor crisis financiera después de la crisis mundial financiera del 2008-2009, con contracciones del 27,4% en el sector de las importaciones, teniendo en cuenta esta información, Aerosan se vio afectada a nivel económico y de operaciones puesto que el nivel de carga que llegó al país durante el 2020 se vio reducido, como se puede ver en la siguiente gráfica, la cual muestra las toneladas de carga que fueron transportadas de acuerdo al tipo de vuelo, fuera nacional o internacional.

Figura 2 Toneladas de carga aérea en Colombia



Fuente: Aerocivil

Por otro lado, en cuanto a la posición de la empresa en el mercado colombiano, esta se ubica en el puesto N° 6 de empresas dedicadas a actividades complementarias del transporte, como se puede ver en la siguiente imagen, ubicándose por debajo de empresas como Servientrega, y DHL, empresas que se encuentran altamente posicionadas en el mercado de transporte de carga, a su vez, es importante mencionar que Aerosan se encuentra por encima de la competencia que posee dentro del terminal de carga, empresas tales como Menzies, Taescol, Girag, entre otras.

Figura 3 Posición a nivel nacional de Aerosan en el mercado

Compañía	Total Ingreso Operativo	Tendencia De Los Ingresos Operacionales (%)	Margen Neto (%)	Ganancia (Pérdida) Neta	Activos Totales	Total de patrimonio
Servientrega S.A.	712,435	12.38	7.27	51,807	363,687	247,464
Oleoducto De Colombia S.A.	684,288	2.52	51.65	353,424	640,292	411,180
Efectivo Ltda	545,745	4.94	9.67	52,539	351,179	156,030
Dhl Express Colombia Ltda	287,895	15.86	1.74	5,016	138,383	56,768
Dhl Global Forwarding (Colombia) S.A.S	281,169	105.87	4.12	11,595	104,777	52,672
Aerosan S.A.S.	71,875	21.77	18.43	13,180	32,574	20,697
Samsung Sds Global Scl Colombia S.A.S.	66,785	24.91	0.91	603	12,835	-577
Dsv Air & Sea Sas	64,563	16.82	4.14	2,654	21,069	6,702
Suppla Cargo S.A.S.	64,444	3.40	7.26	4,676	26,377	11,661
Transporte Incorporado S.A.S.	52,581	-2.47	-61.56	-32,758	256,647	46,066

Fuente: Emis

En cuanto a los estados financieros de la compañía, se observó que esta registraba un importante crecimiento del 21,77% en sus ingresos operativos en el periodo del 2018 al 2019, de igual manera se observó crecimientos en distintos ratios financieros tales como utilidad bruta con un crecimiento del 22.4%, ganancia operativa con un 82,5%, por otro lado, se observó una disminución del 44,59% del total de sus pasivos, lo cual muestra de la compañía posee una estable situación financiera que permite que la empresa siga expandiendo sus operaciones posicionándose en el mercado colombiano.

Figura 4 Estados financiero Aerosan

COP ▼ Millones ▼	2019 Y	2018 Y	Crecimiento
Total Ingreso Operativo	71,875	59,025	21,77% ▲
Ingresos netos por ventas	71,526	58,436	22,4% ▲
Utilidad bruta	71,526	58,436	22,4% ▲
Margen De Ganancia Bruta	100.00%	100.00%	0%
Ganancia operativa (EBIT)	20,612	11,295	82,5% ▲
Margen Operacional	28.82%	19.33%	9,49% ▲
EBITDA	22,878	13,311	71,87% ▲
Margen Ebitda	31.98%	22.78%	9,2% ▲
Ganancia (Pérdida) Neta	13,180	6,950	89,67% ▲
Margen Neto	18.43%	11.89%	6,54% ▲
Activos Totales	32,574	28,952	12,51% ▲
Activos Corrientes	17,279	13,937	23,98% ▲
Pasivos Totales	11,877	21,435	-44,59% ▼
Deuda Neta	-5,815	2,842	N/D
Flujo neto de efectivo por (utilizados en) actividades de explotación	14,781	8,729	69,33% ▲

Fuente: Emis

Capítulo 3

Delimitación del Problema

El servicio al cliente se establece como el conjunto de vivencias que resulta del contacto entre la organización y el cliente, de esta manera, se convierte en una actividad de suma importancia ya que permite generar una buena relación y genera beneficios a corto, mediano y largo plazo. Para Aerosan es fundamental que se presten los servicios con los más altos estándares de calidad, buscando la excelencia para lograr un crecimiento sustentable, cumpliendo a cabalidad con los compromisos y acuerdos que se generan con los clientes, por esto, dentro de su código de ética se refleja el compromiso que posee la organización con respecto a la satisfacción que buscan en los clientes en base de la búsqueda constante de soluciones a sus intereses.

La atención al cliente se puede definir como un valor agregado que influye de gran manera en la lealtad que se genera entre el cliente y la empresa debido a que no solo se está prestando los servicios básicos sino que representa un beneficio extra a los clientes y que hace que se incremente la satisfacción de los clientes hacia la empresa, por esto es primordial mantener y reforzar los esfuerzos para prestar la mejor calidad de servicio posible y que el cliente se sienta como el actor principal, por esta razón, Aerosan en búsqueda de una buena calidad de servicio y satisfacción pone al cliente como centro de toda la gestión “Estamos comprometidos con la calidad de nuestros servicios para lo cual evaluamos la satisfacción de nuestros clientes y buscamos eficiencia de nuestros procesos”

Dentro de todos los procesos de las organizaciones uno de los recursos más importantes el capital humano, este debe ir conforme a los objetivos y estrategias que posee la compañía, por lo cual es de vital importancia estudiar si el papel que cumple el trabajador está siendo conforme a lo esperado y de acuerdo con el sistema de gestión, evaluando sí se posee el personal adecuado con las capacidades aptas y requeridas para el trabajo a desarrollar.

Teniendo en cuenta el papel que cumple esta área dentro del éxito que puede llegar a tener la empresa, se considera pertinente basar la investigación en la importancia que tiene esta área sobre la empresa en general y la manera en que distintos procesos que se llevan a cabo influyen en este resultado, formulando herramientas que permitirán el mejoramiento y optimización de la oportunidad de servicio de servicio al cliente del área de importaciones en la empresa Aerosan, lo anterior con el fin de solucionar los inconvenientes que se generan actualmente y que afectan la percepción que tienen los clientes con respecto a la compañía.

Capítulo 4

Antecedentes

El servicio al cliente constituye para una compañía una de las áreas más importantes, a la cual se le debe brindar un gran apoyo con el fin de lograr que el cliente se sienta totalmente conforme con el servicio recibido, es de vital importancia analizar de manera correcta el área con el fin de solucionar y de eliminar aquellos factores que influyen negativamente en la atención que se está brindando, el éxito en la atención al cliente depende de elementos que requieren ser tomados en cuenta, tales como el liderazgo, eficiencia en las operaciones que se realizan dentro de la compañía, capital humano y cultura organizacional, esta siendo un factor muy importante debido a que a los trabajadores sentirse identificados con esta se encontrarán motivados a realizar de una mejor manera su trabajo, lo cual influye en la positiva prestación del servicio (Naju, 2011).

Como ya fue mencionado, se debe analizar los aspectos que repercuten en la correcta o incorrecta prestación del servicio de esta manera se podrá llegar a la raíz del problema en el sistema de atención al cliente lo que permitirá realizar mejoras en el proceso, controlar de una manera más eficiente y además evaluar el nivel de capital humano que posee la compañía, los cuales deben poseer la adecuada formación y capacitación para satisfacer las necesidades de los clientes, la atención brindada debe ser de la más alta calidad, con información veraz, concreta y precisa.

Dentro de la política de calidad de Aerosan se recalca sus esfuerzos en la búsqueda de un mejoramiento continuo de todos sus procesos con el fin de garantizar la satisfacción total de sus clientes, en este mismo orden de ideas, de acuerdo a Delgado Smith (2008) las organizaciones a

través de los años han trabajado de manera ardua para obtener una total calidad de todos sus procesos, generando planes y estrategias para la consecución de sus objetivos, esto ha hecho que dentro del concepto de calidad surja la idea de calidad de servicio, que se encuentra inmersa dentro del proceso de mejoramiento continuo de las compañías pero orientada hacia la satisfacción del cliente.

Tomando como referencia el fin principal del proyecto de investigación no hay un antecedente de proyectos realizados dentro de la compañía, siendo este el primero que se encuentra relacionado al proceso de servicio al cliente dentro de Aerosan S.A.S, así pues, se tomará como base los proyectos realizados por demás autores enfocados hacia otras organizaciones y también aquellos enfocados específicamente a la atención al cliente y los aspectos relacionados con este proceso.

Capítulo 5

Justificación

El desarrollo del proyecto tiene como fin principal la formulación de herramientas para optimizar los procesos realizados en el área de atención al cliente en importaciones de Aerosan, a través de las teorías relacionadas al servicio al cliente y el análisis que fue realizado al área en específico, lo anterior para optimizar el servicio, disminuir tiempos de espera en resolución de casos, y aumentar la productividad de cada trabajador.

Dentro de la investigación a realizar es importante conocer cuales son los aspectos relacionados con la correcta prestación de atención al cliente, mecanismos de medición, estrategias de servicio, políticas de servicio, entre otros aspectos fundamentales en búsqueda de prestar el servicio más adecuado, teniendo en cuenta la importancia que posee esta área dentro de todos los procesos que realizan las compañías, entorno enmarcado en mercados altamente competitivos, haciendo que sea un elemento realmente importante la correcta prestación de servicios con miras de un mejoramiento continuo de la calidad de los procesos.

La herramienta mas eficaz y usada por las organizaciones para lograr la diferenciación y así separarse de su competencia y desarrollar ventaja competitiva sostenible en el tiempo es el servicio al cliente (Arellano, 2017), de esta manera, a través del análisis del área y del desarrollo y cumplimiento del proyecto, es posible obtener mejoras en los procesos que se realizan actualmente para así reforzar la interacción entre el trabajador y el cliente, atendiendo a los dos aspectos que se

encuentran relacionados con la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y la percepción del mismo (Cook y Rohit. 2002)

Un nivel alto de calidad de servicio al cliente, proporciona a las organizaciones considerables beneficios relacionados con la participación en el mercado, productividad, costos, motivación del personal, distinción frente a la competencia, lealtad y generación de nuevos clientes (Arellano, 2017), por esta razón, se considera que la propuesta de proyecto a realizar le podría brindar múltiples ventajas y/o beneficios al área de importaciones y en a la compañía en general, los cuales se puede ver reflejados en: mayor fidelidad por parte de los clientes, generación de nuevos clientes, aumento de ganancias, reducción de quejas y reclamos, posicionamiento de la empresa en el mercado, entre otros.

Capítulo 6

6.1 Objetivo general

Formulación de una propuesta de mejora del área de servicio al cliente a través de herramientas para aumentar la productividad y rendimiento de la atención por parte de los trabajadores de atención al cliente en importaciones de la empresa Aerosan.

6.2 Objetivos específicos

1. Determinar el grado de satisfacción por parte de los clientes con respecto a los servicios prestados por los trabajadores del área de servicio al cliente
2. Identificar las herramientas adecuadas para enfrentar los problemas presentados frente a la atención prestada por parte de los trabajadores del área.
3. Analizar los métodos aplicados por la empresa actualmente en el área
4. Diseñar estrategias de marketing relacionadas y orientadas al mejoramiento del servicio al cliente

Capítulo 7

Marco Teórico

7.1 Marco conceptual

- **¿Qué es un cliente?**

El cliente es aquella persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para si mismo, para otra persona o para una organización, de esta manera, el cliente es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios (American Marketing Association, 2003)

Por otro lado, teniendo en cuenta demás definiciones, el cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona u organización, por lo cual es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios (Thompson, 2009)

- **¿Qué es servicio?**

Es un medio para entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que los clientes quieren conseguir sin asumir costes o riesgos específicos (Bon, 20008)

- **¿Qué es la atención al cliente?**

Es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cumplir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes (Blanco, 2001)

- **¿Qué es el servicio al cliente?**

Son todas aquellas actividades que ligan a la empresa con el cliente, algunas de las actividades que constituyen el servicio al cliente son (Couso, 2005):

- a. Las actividades necesarias para asegurar que el producto y/o servicio se entregue al cliente en el tiempo debido, con las unidades que son y con la presentación adecuada
- b. Relaciones interpersonales entre la empresa y el cliente
- c. Servicios de reparación, asistencia, y mantenimiento postventa
- d. Servicio de atención, información y reclamación de clientes

- **¿Qué es la calidad en la atención al cliente?**

Representa un proceso de mejora continua en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de los productos o en la prestación de servicios (Álvarez, 2006). A su vez, representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa (Blanco, 2001)

- **¿Cuál es el objetivo del servicio al cliente?**

El servicio al cliente tiene como objetivo el manejo de la satisfacción a través de producir percepciones positivas del servicio, logrando así, un valor percibido hacia nuestra marca (Kleyman, 2009)

Según Alvarez, hay una serie de objetivos o metas que se deben alcanzar con el fin de tener un buen servicio al cliente

- Cumplir las expectativas del cliente y despertar nuevas necesidades
- Reducir o eliminar al máximo los defectos que se producen a lo largo del proceso productivo
- Dar respuesta inmediata a la solicitud por parte de los clientes

- **¿Qué es la satisfacción del cliente?**

Es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas (Kotler, 2003)

- **¿Cuáles son los elementos que conforman la satisfacción del cliente?**

La satisfacción del cliente está conformada por 3 elementos:

1. **Rendimiento percibido:** se refiere al desempeño que el cliente considera que recibió al momento de haber adquirido un producto o servicio. (Thompson, 2006)

El rendimiento percibido posee las siguientes características:

- a. Está determinado a partir del punto de vista del cliente
- b. Está basado en la percepción que el cliente tuvo y no necesariamente la realidad

- c. Depende del estado de ánimo del cliente
- d. Las opiniones del cliente se pueden ver influenciados por las opiniones de los demás

2. **Las expectativas:** son las ideas que un cliente tiene antes de recibir el servicio, es decir, lo que el cliente espera recibir.

Las expectativas del cliente se producen a raíz de distintas situaciones:

- a. Promesas que hace la empresa acerca de los beneficios que brinda la compra del producto o servicio
- b. Experiencias pasadas
- c. Opiniones del entorno, tales como amigos, familiares, conocidos, entre otros.

3. **Niveles de satisfacción:** luego de ser recibido el servicio, es decir, posterior a la adquisición del producto o servicio los clientes experimentan 3 tipos de satisfacción:

- a. **Insatisfacción:** se produce cuando el servicio recibido no alcanza las expectativas del cliente
- b. **Satisfacción:** se produce cuando el servicio recibido coincide con lo esperado por el cliente
- c. **Complacencia:** se produce cuando el servicio recibido supera las expectativas que poseía el cliente.

- **¿Qué es la percepción dentro de la satisfacción al cliente?**

Es el proceso mental por el que se selecciona, organiza e interpreta la información con el fin de darle significado. Es la visión de la realidad que una persona tiene y que puede variar en función de las circunstancias.

A su vez, esta se puede definir como la valoración que hace el cliente con respecto a la empresa, comparándola con otras empresas, los elementos que componen esta percepción pueden ser tangibles e intangibles (Couso, 2005)

- a. **Elementos tangibles:** Es todo lo que se percibe a través de las instalaciones de la compañía, medio técnicos, equipos, productos/servicios que se están ofertando y el personal que se encarga de brindar el servicio.
- b. **Elementos intangibles:** Se traducen como la fiabilidad y confianza que transmite la compañía a los clientes, a su vez, estos elementos pueden ser la experiencia de compra, el nivel de compromiso que este tiene con sus clientes y colaboradores, capacidad de respuesta, prestigio de la empresa en el mercado.

- **¿Qué son las expectativas dentro de la satisfacción al cliente?**

Es aquello que una persona cree que puede o debe ocurrir, esto se encuentra condicionado por las referencias del entorno y experiencias que este haya tenido en el pasado.

7.2 El Cliente y sus tipologías

El cliente es toda persona física o jurídica que compra productos y/o servicios y que mantiene una relación comercial con la compañía, de esta manera es importante analizar cuáles son los tipos de clientes que existen para así actuar en relación con el tipo de cliente que posee la empresa y clasificarlos de una forma adecuada.

7.2.1 Tipos de clientes de acuerdo con clasificación general

En términos generales, las compañías poseen dos tipos de clientes:

- a. **Clientes actuales:** Son aquellas personas, empresas que le hacen compras a la empresa con frecuencia o que lo hicieron de manera reciente, este tipo de cliente es la fuente de ingresos de la compañía debido a que es el que genera el volumen de ventas actual dentro de la organización.
- b. **Clientes potenciales:** Son aquellas personas o empresas que no han realizado ninguna compra a la organización pero que se visualizan como un cliente potencial, es decir, que podría realizar una compra y/o adquirir el servicio en un futuro debido a que tiene el deseo o necesidad de hacerlo, de esta manera, se le puede considerar como una fuente futura de ingresos para la organización.

7.2.1.1 Tipos de cliente clasificación específica:

Teniendo en cuenta la anterior clasificación de tipos de clientes, también se poseen otras divisiones que permiten una mayor personalización del cliente:

1. Clasificación de los clientes actuales

- a. **Clientes activos e inactivos:** Los clientes activos son aquellos que en la actualidad realizan compras o que lo realizaron de manera reciente, por otro lado, los clientes inactivos son aquellos que realizaron su última compra mucho tiempo atrás por lo cual no se pueden clasificar como clientes activos de la compañía debido a distintos motivos tales como la preferencia por la competencia, quedaron insatisfechos con el producto y/o servicio prestado o ya suplieron su necesidad.

Realizar esta clasificación es de suma importancia porque permite tener plena identificación de los clientes que están realizando compras y que requieren que se reúnan esfuerzos con el fin de retenerlos, a su vez, en cuanto a los clientes inactivos se pueden generar estrategias con el fin de atraerlos nuevamente a la compañía e identificar las razones por las cuales el cliente se alejó de la empresa.

- b. **Clientes de compra frecuente, promedio y ocasional:** Una vez identificado el cliente actual, este se puede clasificar según la frecuencia de compra de estos.
- **Ciente de compra frecuente:** El cliente frecuente es aquel que realiza compras de manera frecuente o con un intervalo corto de tiempo entre compra y compra, este tipo de cliente es aquel que se siente conforme con lo brindado por la compañía.
 - **Ciente de compra habitual:** Es aquel tipo de cliente que realiza comprar con regularidad, pero en menor proporción que el cliente de compra

frecuente, el punto a destacar con este tipo de clientes es que es necesario que la empresa genere estrategias con el fin de aumentar la frecuencia de compra de este tipo de clientes y que de esta manera este se convierta en un cliente de compra frecuente.

- **Cliente de compra ocasional:** Es el tipo de cliente que realiza compras con muy poca frecuencia.

c. **Cliente de alto, promedio y bajo volumen de compras:** Posterior a la identificación de los clientes activos y su frecuencia de compra, se procede a realizar la clasificación en cuanto al volumen de compras.

- **Cliente con alto volumen de compras:** Son aquellas que realizan compran en una mayor cantidad que el resto de los clientes que posee la compañía, su participación en ventas puede alcanzar entre el 50% y el 80% del total.
- **Cientes con promedio volumen de compra:** Son aquellos que realizan compras en un volumen promedio a los demás clientes de la compañía, en este tipo de clientes es fundamental que se generen estrategias con el fin de que estos se conviertan en clientes que tienen un alto volumen de compras.
- **Cientes con bajo volumen de compras:** Son aquellos clientes que cuentan con un bajo nivel de compras, un volumen menor al promedio de ventas, este tipo de clientes pertenecen a los clientes de compra ocasional.

d. **Clientes complacidos, satisfechos e insatisfechos:** Mediante este análisis se puede determinar los niveles de satisfacción de los clientes, los cuales se clasifican de la siguiente manera:

- **Clientes complacidos:** Son aquellos que perciben un muy buen desempeño por parte de la empresa, el producto y/o servicio que se les ha brindado, esta complacencia genera una preferencia hacia la empresa lo que conlleva a crear una relación de lealtad de parte de los clientes.
- **Clientes satisfechos:** Los clientes satisfechos son aquellos que se sienten conformes con el servicio que les fue prestado, es decir, que fue acorde a sus expectativas, la característica principal de este tipo de clientes es que no son clientes que se encuentran fidelizados con la marca, de esta manera, fácilmente podrían elegir la competencia, por lo cual es fundamental que se busque elevar el nivel de satisfacción con el fin de que sigan prefiriendo nuestra marca sobre la de la competencia.
- **Clientes insatisfechos:** Los clientes insatisfechos son aquellos que percibieron un bajo desempeño en el servicio que fue prestado por parte de la empresa, de esta manera son clientes que no volverían a adquirir productos y/o servicio de la compañía como resultado de la mala experiencia, teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, es de vital importancia que se realice una investigación del porqué el cliente quedó insatisfecho y así poder generar estrategias que corrijan los factores que fueron errados.

e. **Clientes influyentes:** Además de analizar las clasificaciones que fueron anteriormente mencionada, también se debe analizar el nivel de influencia que estos tipos de clientes pueden tener debido a que estos pueden generar una buena o mala perspectiva de nuestra organización, marca, productos o servicios.

- **Clientes altamente influyentes:** Estos clientes se caracterizan por generar una percepción positiva o negativa a un grupo grande la población, algunos ejemplos de personas que son altamente influyentes son actores, cantantes, influencers, deportistas, etc.
- **Clientes de regular influencia:** Los clientes de regular influencia son aquellos que generan percepciones positivas o negativas de la marca en un grupo más reducido en comparación con los clientes altamente influyentes, un ejemplo de esto son los líderes de opinión en sociedades específicas.
- **Clientes de influencia a nivel familiar:** Estos clientes tienen un nivel de influencia en un entorno más reducido a los anteriores clientes mencionados, más específicamente tienen influencia en su entorno familiar y de amigos, de esta manera, son clientes que no generan un gran impacto en las percepciones de las personas ajenas a la compañía.

7.3 El servicio al cliente

El servicio al cliente se constituye como un proceso fundamental en todas las compañías, donde se tiene lugar el encuentro entre el cliente y la empresa, de esta manera es de suma importancia que se realice de forma adecuada con el fin de conservar al cliente y que este no se lleve una mala

experiencia de la compañía. Teniendo en cuenta lo anterior, el servicio al cliente se define como el conjunto de vivencias resultado del contacto entre la organización y el cliente, por lo que se considera la mejor manera de generar una relación adecuada, de la cual depende su supervivencia y éxito (Montoya & Baquero, 2013, por otro lado Karl Albrecht, fundador de la cadena de supermercados Aldi, definió el servicio al cliente como un valor agregado, inmaterial que influye de manera determinante en la lealtad que el cliente tiene hacia la organización y la reiteración del consumo (Albrecht, 2006).

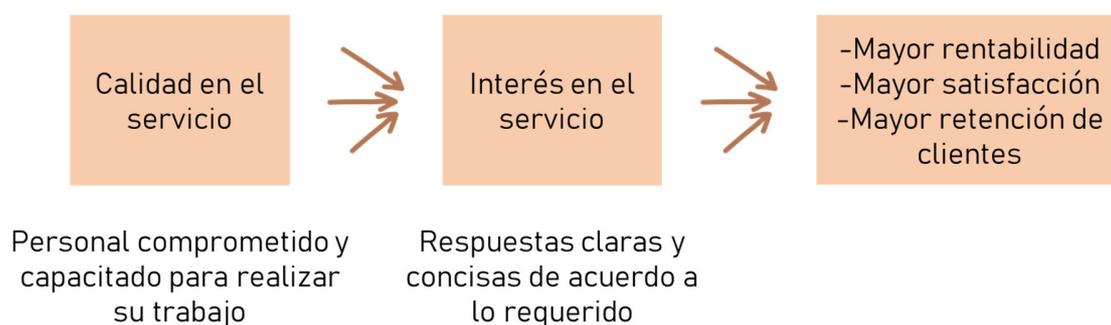
El cliente cumple un papel importante puesto que todos los procesos se realizan con el fin de satisfacer sus necesidades, por esto, es importante definir qué es el cliente, Karl Albrecht en su libro “La excelencia del servicio” nos presenta 7 principios para poder definir al cliente:

1. Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio
2. Un cliente no depende de la organización, la organización depende del cliente
3. Un cliente no es una interrupción del trabajo, es un objetivo
4. Un cliente no hace un favor cuando llega, no es un favor la atención brindada
5. Un cliente es una parte fundamental del negocio
6. Un cliente no es solo dinero, es un ser humano que requiere un trato respetuoso
7. Un cliente merece la mejor atención posible

Para brindar una atención al cliente de buena calidad es necesario que se generen un conjunto de acciones que estén encaminadas a satisfacer las necesidades y requerimientos por parte del cliente, la calidad del servicio dependerá del nivel de satisfacción que haya tenido el cliente,

siendo resultado de los esfuerzos por parte de todos los trabajadores de la compañía, los cuales deben encontrarse capacitados para brindar una mejor atención.

Figura 5 Aspectos para lograr una excelencia en servicio



Fuente: Realización propia basado en "Excelencia en servicio" Daniel Tigani

7. 4 Satisfacción del cliente y la calidad

La satisfacción al cliente se interpone dentro de las organizaciones como un factor de alta importancia, en la búsqueda de satisfacer de las necesidades los clientes y cumplir con sus expectativas con el fin de que estos prefieran los productos y/o servicios sobre la competencia. Una de las bases de los sistemas de gestión de la calidad es la satisfacción al cliente, buscando que los procesos se realicen de una mejor manera, de manera más rápida y a un menor costo, a través de los tres componentes que conforman una estrategia de calidad, los cuales son la innovación, el control y la mejora. En función de la satisfacción de las necesidades de los clientes existen tres tipos de calidad, de acuerdo con la percepción que el cliente tenga sobre la satisfacción de ellos (Perez, 2014):

- Calidad requerida: nivel de cumplimiento de las especificaciones del servicio.
- Calidad esperada: satisfacción de los aspectos no especificados o implícitos.
- Calidades subyacentes: relacionada con la satisfacción de las expectativas no explícitas que los clientes tienen.

Un punto de partida básico es saber que los elementos significativos para la satisfacción del cliente y a su vez, con la competitividad de la empresa están determinados por la calidad y los atributos que posee el producto, el precio y la calidad del servicio (Gutiérrez, 2010).

Figura 6 Factores críticos de la satisfacción al cliente

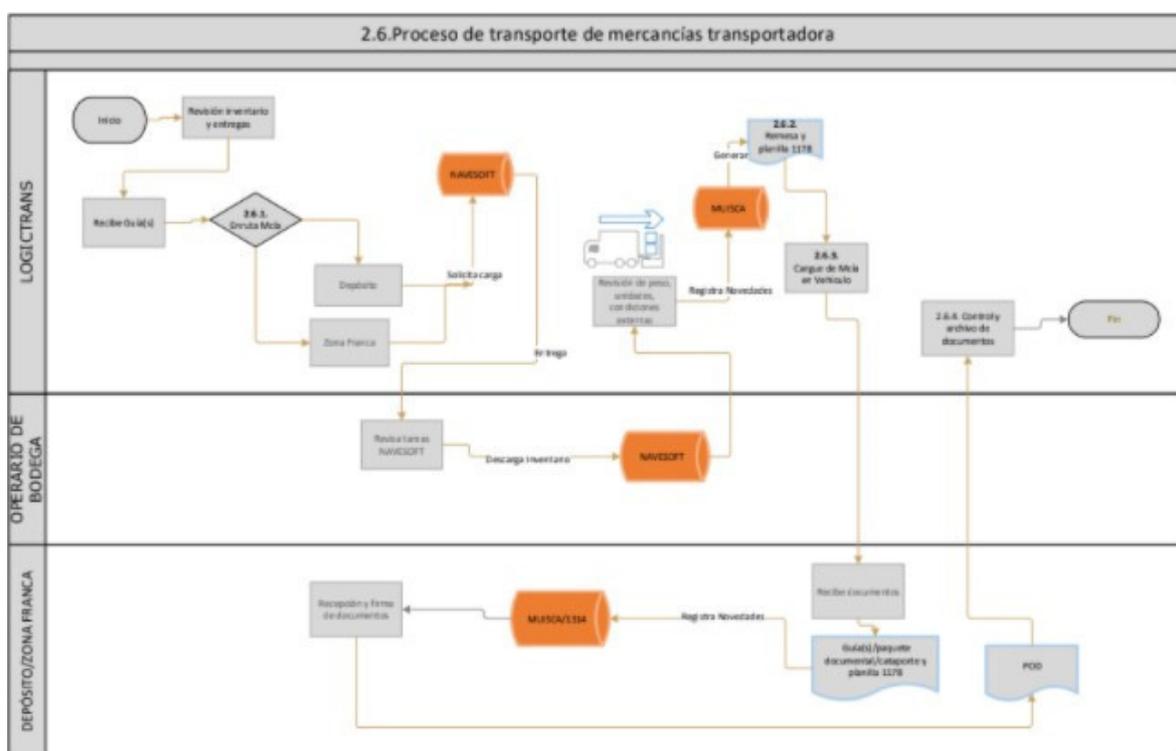


Fuente: Calidad total y productividad (Gutiérrez, 2010)

De acuerdo a la figura 1, para ser más competitivos se debe ofrecer una mejor calidad del producto, un buen servicio y buen precio conforme a lo que se ofrece, se debe resaltar que en relación con la calidad del servicio es la rapidez con la que se busca resolver los

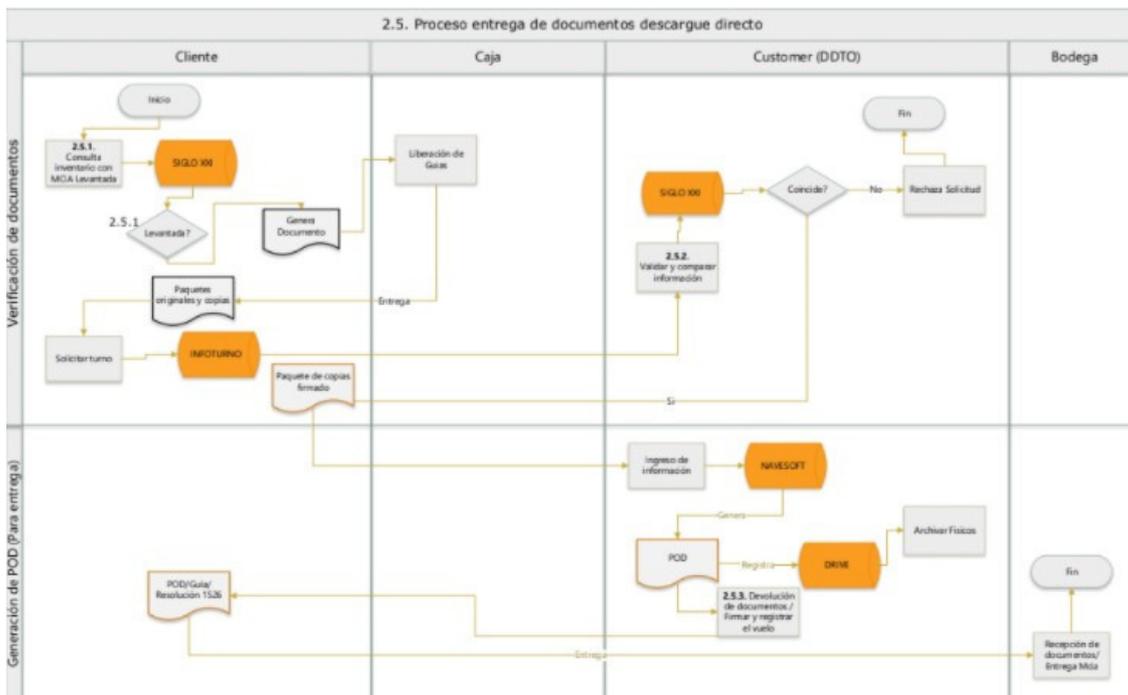
requerimientos de los clientes lo que influye en la eficacia y coordinación de los distintos procesos que se deben llevar a cabo en la compañía, de esta manera, es fundamental analizar los flujos de proceso que se ejecutan para garantizar la calidad de los mismos y aumentar la productividad de los trabajadores.

Figura 7 Flujo de procesos entrega de mercancía transportadora.



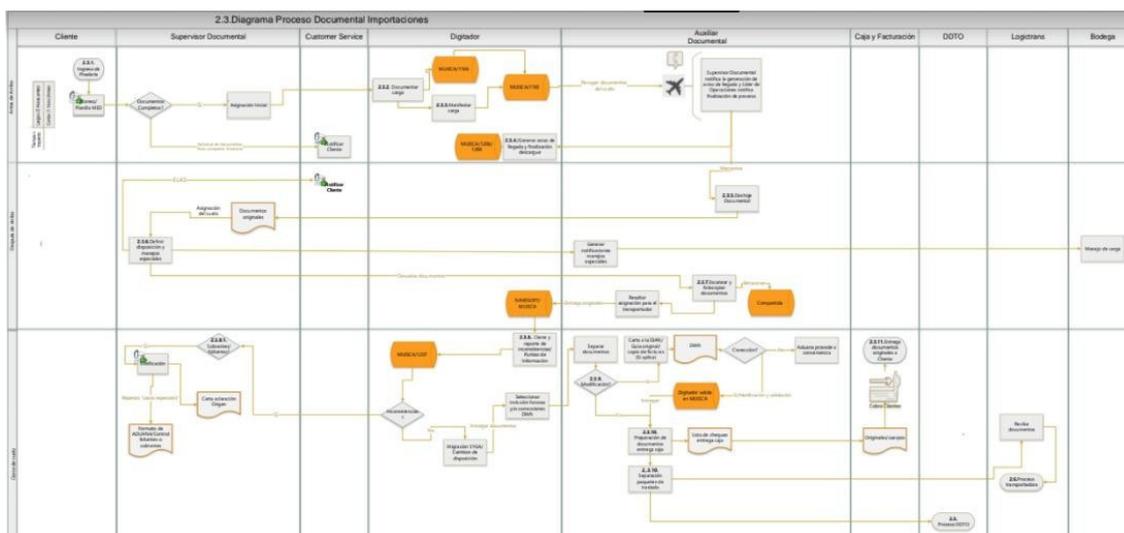
Fuente: Aerosan

Figura 8 Flujo de procesos entrega documentos descargue directo



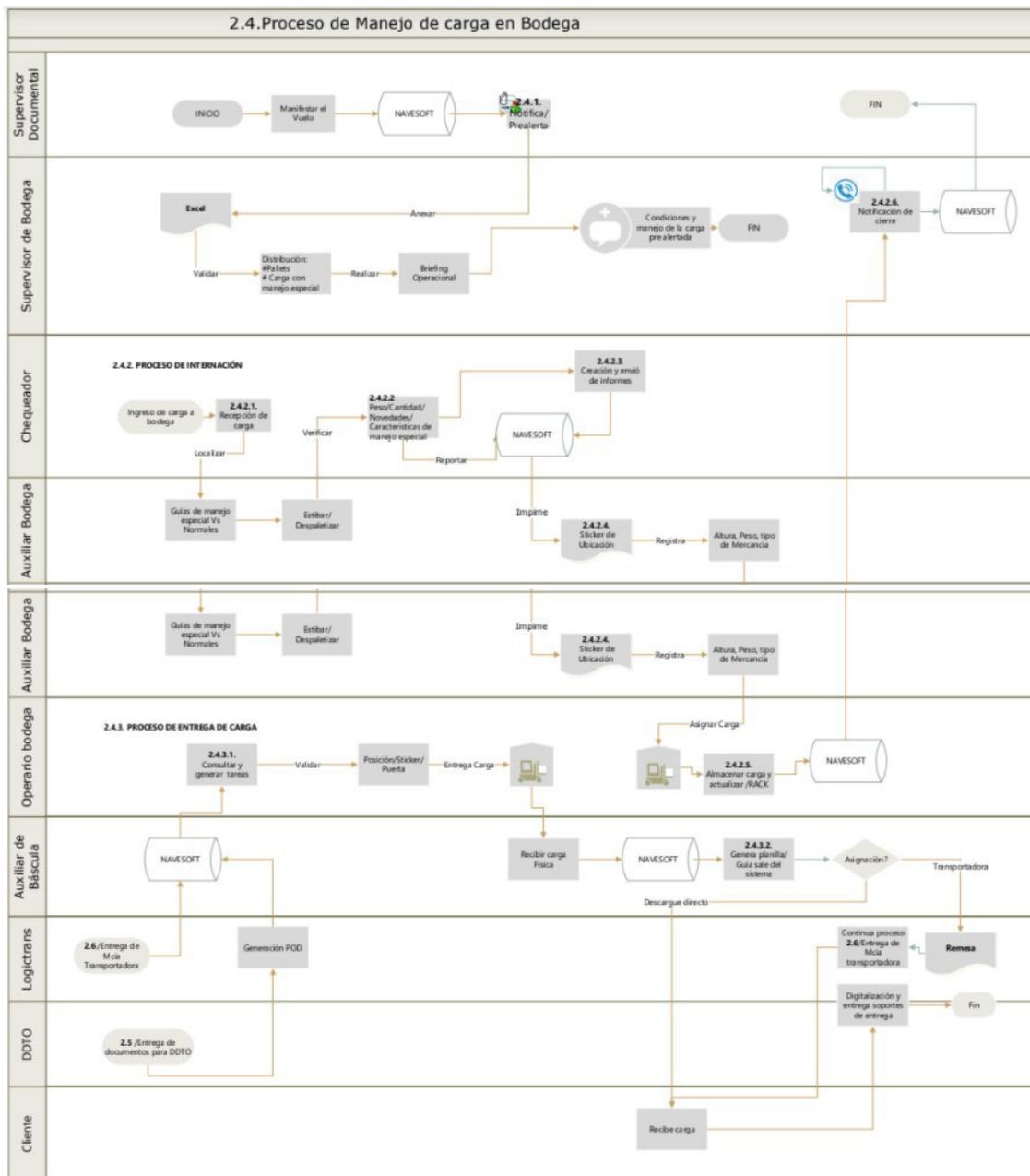
Fuente: Aerosan

Figura 9 Flujo de procesos proceso documental área de importaciones



Fuente: Aerosan

Figura 10 Flujo de proceso manejo de carga en bodega



Fuente: Aerosan

Teniendo en cuenta los diferentes procesos que fueron analizados y que influyen en la atención al cliente que se brinda dentro de la compañía es necesario estudiar si se están desarrollando de la forma adecuada, con el fin de que esto traiga beneficios a la empresa, beneficios tales como la reducción de reprocesos, disminución de errores, retrasos en los procesos que se llevan a cabo, en este caso podrían llegar a ser demoras en entregas de mercancía, entregas de documentos homologados, traslados a depósitos, etc. Analizando todos estos diagramas de flujos se puede llegar a brindar un mejor servicio al cliente y así conllevaría a una mejora de los niveles de productividad tanto de los trabajadores como en general de la empresa.

7.5 Productividad de los procesos

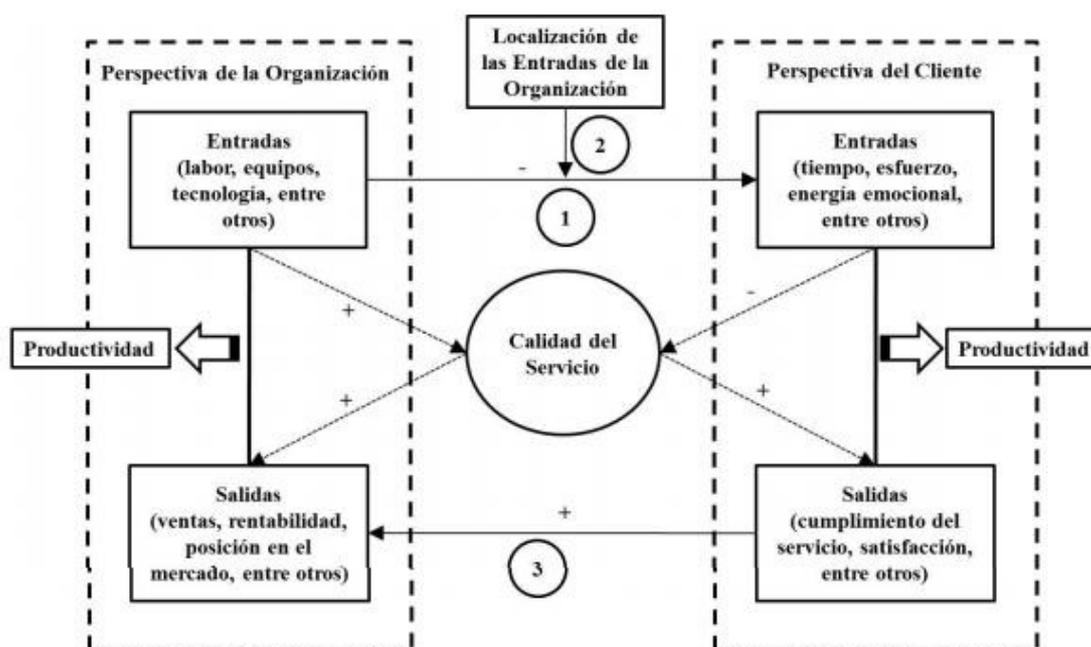
La productividad implica la mejora de los procesos productivos, lo que tiene que ver con los resultados que se obtienen dentro de los procesos, así pues, a través de las mejoras de los niveles de productividad de una compañía, se busca lograr mejores resultados teniendo en cuenta los recursos que fueron usados. La productividad se mide a través de dos factores que son la eficiencia y la eficacia, así pues, a través de la eficiencia se busca optimizar los recursos disminuyendo el desperdicio de los recursos, mientras que a través de la eficacia se buscan usar los recursos para lograr los objetivos planteados.

“La historia de la calidad y la mejora ha demostrado ampliamente que la calidad y la productividad la dan los procesos y los sistemas, por lo cual es necesario trabajar en estos capacitando, rediseñando, mejorando métodos de organización, de solución de problemas, de toma de decisiones y de comunicación” (Gutierrez, 2010), así pues, con el fin de lograr unos buenos niveles de servicio es necesario que no solo se analice la forma en la que los

trabajadores realizan su trabajo si no también los sistemas que son usados para la realización de sus tareas diarias, determinando si estos cumplen con los estándares necesarios para un desarrollo del proceso.

La calidad.

Figura 11 : Modelo conceptual de interrelación entre calidad del servicio y productividad



Fuente: (Parasuraman, 2010)

El concepto de productividad se relaciona con la eficiencia en los distintos procesos de los sectores económicos, sin embargo, se debe resaltar que la productividad en los casos de los sectores de servicios va de la mano con la calidad percibida, en este sentido, los indicadores de productividad deben ser medidos a través de análisis internos y externos (Gronroos, 2001), en este sentido, las mediciones internas hacen referencia a los costos de los recursos que son

usados con el fin de alcanzar los objetivos y así brindar un servicio de calidad (mano de obra, materiales, tecnología, etc), por otro lado, las mediciones externas son aquellas orientadas a lograr la satisfacción del cliente, de esta manera, los indicadores internos miden elementos objetivos y cuantificables, de manera contraria, los indicadores externos miden en general las percepciones que poseen los clientes con respecto al servicio recibido (Ruiz Olalla, 2001).

De acuerdo con Parasuraman, este propone y examina las implicaciones de la productividad de un sistema de servicio que no solo incorpora la perspectiva de la compañía, sino que también se tiene en cuenta la perspectiva de los clientes, así la calidad de servicio está en el centro del modelo. Así pues, teniendo en cuenta lo anterior, en la figura 11 se puede observar que los elementos en la entrada bajo la perspectiva de la organización afectan las entradas desde la perspectiva de la organización y también la perspectiva del cliente, que pueden ser el no cumplimiento de sus expectativas o el no logro de una satisfacción, lo cual también influye en las salidas bajo la perspectiva de la organización, afectando la rentabilidad, ventas, el posicionamiento de la marca, etc. Así, afectando la productividad de la compañía.

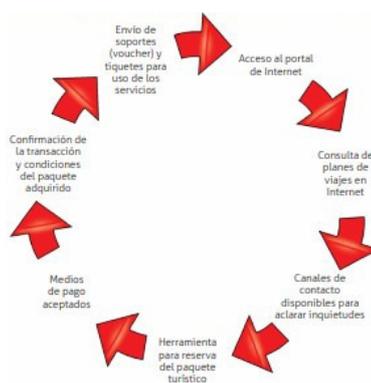
Si la compañía busca aumentar la productividad, disminuyendo las entradas y/o recursos, las entradas de los clientes aumentarán, lo que generará un mayor esfuerzo, tiempo, etc, que conllevará a disminuir la calidad del servicio y una disminución de las salidas de la compañía tales como menores ventas, disminución de rentabilidad, pérdida de clientes, en general se puede resumir el modelo de Parasuraman en que las empresas de servicios, las variaciones en las entradas que están controladas por la organización afectan la calidad de servicio recibido por el cliente y así afecta la productividad de la empresa.

En las empresas de servicios es fundamental que se aparten del concepto tradicional de servicio al cliente, y lo definan en términos de la capacidad que tiene la organización para enfrentar y dar respuestas a los momentos de verdad frente a los clientes (Martinez, 2013), siendo estos aquellos momentos donde el cliente crea una impresión de la compañía y del servicio que le están prestando, sea este positivo o negativo y que se encuentran implícitos dentro del ciclo de servicio.

7.6 Ciclo de servicio

El ciclo de servicio es el conjunto de momentos de verdad que tienen los clientes cuando están en contacto con una empresa, la función principal de este ciclo es poder visualizar todos los momentos de verdad que posee el servicio prestado por la compañía.

Figura 12 Ejemplo ciclo de servicio



Fuente: Bogotá emprende (Giraldo, 2020)

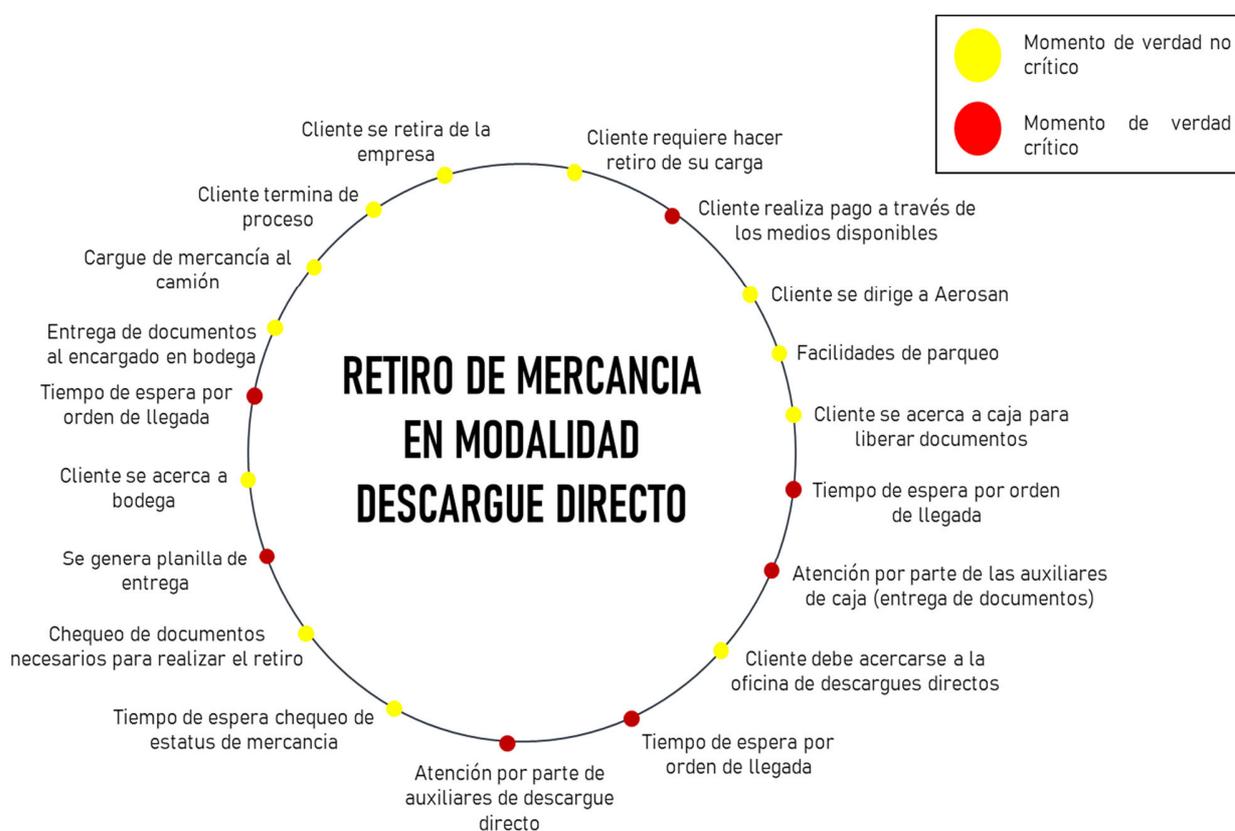
Tomando en cuenta lo anterior, es importante resaltar los momentos de verdad, siendo estos las ocasiones en las que el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y crea una impresión del servicio (Albrecht, 1990), de esta manera, estos momentos dependerán de la manera en que la empresa responda a cada aspecto dentro del ciclo de servicio, que construirá una identidad de la organización y de la calidad del servicio dentro de la mente del cliente.

Con el fin de hacer frente a los retos que se presentan dentro del servicio al cliente, las empresas tienen que:

- Poseer una orientación orientada hacia una cultura del servicio al cliente
- Invertir en la capacitación de todos los pertenecientes a la compañía con el fin de que estos creen y refuercen sus competencias para así brindar un mejor servicio.
- Flexibilidad en procesos, empoderamiento con gestión y control de riesgos

Los ciclos de servicio al cliente juegan un papel fundamental dentro del correcto desarrollo de los servicios de una empresa ya que permite conocer las debilidades y fortalezas que presenta una empresa y así poder identificar lo que debe ser mejorado con el fin de poder llegar a brindar una excelencia en el servicio al cliente, ya sea interno o externo, por consiguiente, las organizaciones deben orientar sus servicio en función a los clientes, valorando a este como el activo más importante, es por esto que se hace relevante la necesidad de tener trabajadores comprometidos y capacitados para poder manejar de manera correcta las situación criticas durante los ciclos de servicio

Figura 13 Ciclo de servicio retiro de mercancía en modalidad descargue directo



Fuente: Realización propia

Figura 14 Ciclo de servicio traslado de mercancía a depósito



Fuente: Elaboración propia

Aerosan cuenta con distintos procesos que permiten al cliente poder obtener su mercancía, ya sea en modo de descargue directo o en modalidad de traslado de mercancía a un depósito asignado, de esta manera, es importante analizar los distintos momentos a través del ciclo para conocer en qué momentos se pudiera ver afectada la percepción del cliente con respecto al servicio que se le está brindando, así pues, conociendo estos momentos se pueden generar estrategias con el fin de brindar una respuesta más adecuada y que supere las expectativas de los clientes.

Teniendo en cuenta el ciclo de servicio se puede observar que este cuenta con múltiples eslabones o puntos de contacto que hace que los procesos sean poco óptimos y que los clientes deban realizar

más gestiones para poder obtener el servicio que necesitan, de esta forma se deben hacer uso de elementos que busquen enfrentar de manera eficaz estos momentos críticos tales como:

- **Empatía:** identificar la verdadera necesidad del cliente para poder brindar soluciones adecuadas e idóneas.
- **Responsabilidad:** Conocer con total perfección el servicio que brinda la empresa y los procesos que esta con lleva.
- **Comunicación:** Usar un lenguaje totalmente adecuado para la situación, con respeto hacia la otra parte buscando mejorar continuamente las habilidades de expresión

Este tipo de secuencias de procesos requieren ser compartidas y conocidas por el personal con el fin de que estos puedan reconocer como su desempeño y sus actitudes tienen un impacto directo, ya sea positiva o negativamente en la imagen que el cliente genera de la empresa en términos generales, a partir de esto, los empleados generan una mayor consciencia de la importancia de su trabajo y buscarán mejorar el servicio que presta, esto junto a las estrategias que debe generar la empresa para poder lograr una excelencia de servicio.

Los momentos de verdad tienen un gran impacto debido a que estas situaciones son un oportunidad para poder mantener el cliente o para perderlo, esto dependiendo de la atención que se le brindó, como fue mencionado anteriormente, el cliente es el centro de las compañías, alrededor del cual debe llevarse a cabo las estrategias desarrolladas por la compañía en torno a mejorar la experiencia del cliente.

7.7 El triángulo del servicio

El triángulo del servicio fue un concepto creado por Karl Albrecht a través del cual se buscaba maximizar la experiencia del cliente, en esta estructura el eje principal es la estructura motivacional del cliente, la excelencia del servicio se puede lograr mediante la aplicación de este concepto, el cual integra una filosofía del servicio con personal capacitado, los cuales tienen una relación constante y estrecha con el cliente que operan sobre unas estructuras que buscan brindar la mejor experiencia al cliente

Figura 15 Triangulo de servicio



Fuente: Realización propia basado en "triángulo del servicio"

Para Albrecht todos los tres componentes, sistemas, estrategia del servicio y los colaboradores deben tener como centro las necesidades del cliente, todo con el fin de satisfacer sus requerimientos

de manera adecuada y así generar una buena imagen de la organización. El triángulo de servicio es una forma de mostrar gráficamente la interacción entre los tres elementos fundamentales que se requieren para obtener un alto nivel de calidad y que deben actuar conjuntamente.

1. **La estrategia:** esta sirve para direccionar la empresa hacia una adecuada prestación del servicio, se constituye a partir de una investigación de mercado que permite conocer las necesidades del cliente.
2. **Los sistemas:** “Constituyen todo mecanismo físico y procedimental que tiene a su disposición personas que se encargan de prestar un servicio para satisfacer las necesidades de los clientes” (Albrecht y Zemke, 1988)
3. **Los colaboradores:** Son aquellas personas que se encargan de prestar el servicio a nombre de la compañía, estos se encargan de representar a la compañía, por lo cual es donde se debe centrar todos los esfuerzos para prestar un excelente servicio al cliente, esfuerzos tales como capacitaciones que le brinda una mayor capacidad al empleado y por consiguiente su nivel de servicio se verá mejorado.

Para brindar un buen nivel de servicio se requiere una serie de cualidades que llevan a que se atienda de una manera adecuada y correcta, sin menospreciar el papel que cumple el cliente dentro del proceso, es por esto que tiene que ser una persona que sea educada y respetuosa con sus compañeros de trabajo y en especial con los clientes, tener capacidad de autocontrol para no ver influido su actitud por variables del entorno, saber escuchar y ser un buen comunicador, así darse

a entender de forma precisa y de comunicarse de una forma fluida, ser empático es una de las cualidades que más se requieren puesto que es importante que el empleado pueda ponerse en el lugar del otro y así realizar su trabajo de una forma más adecuada y con un mayor nivel de agrado.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, se puede constatar que es de suma importancia que no solo hayan productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente, sino que también se tengan las herramientas necesarias para realizar el trabajo de una manera más eficiente para con el cliente, que de manera directa impacte en el mejoramiento de la productividad de los empleados, no dejando de lado la trascendencia que tiene el perfil académico y profesional que requiere el personal que conforma el área de servicio al cliente, actualmente en el área, se pudo observar que son tanto técnicos como profesionales, siendo así 3 técnicos y 4 profesionales vinculados a carreras de comercio exterior, un punto a resaltar es que solo 3 de los 7 empleados poseían experiencia en servicio al cliente permitiendo ver que a pesar de tener definido el perfil, dentro del proceso se seleccionan personas que no cumplen con los requisitos, de igual manera solo 2 trabajadores poseen manejo del idioma inglés, este punto es fundamental debido a que se manejan operaciones con estaciones extranjeras, en las que se debe hacer uso del idioma.

Tabla 2 Perfil de trabajador área de servicio al cliente

Conocimientos	Técnico o profesional en comercio exterior y/o carreras administrativas con conocimientos en legislación aduanera
Experiencia	Se requiere una experiencia no inferior a 6 meses
Idiomas	No se requiere de segundo idioma

Habilidades	<ul style="list-style-type: none">● Proactividad● Orientación al orden● Cumplimiento● Actitud colaborativa● Comunicación asertiva● Orientación al detalle● Iniciativa
--------------------	---

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de poder mejorar el servicio que se brinda a los clientes, es preciso realizar análisis del perfil que poseen los trabajadores y del trabajo y rendimiento que cada uno tiene para saber si el perfil actual es el adecuado para la realización del trabajo. Considerando la importancia de la realización de un trabajo de este tipo, se realizó una reunión junto al jefe del área Luis Corredor, quien comentó su perspectiva con respecto al servicio que se presta y la relación que este tiene con respecto al perfil académico de cada trabajador, se debe resaltar que una de sus principales preocupaciones es que no todo el personal posee las habilidades indispensables para desarrollarse dentro del servicio al cliente, habilidades tales como una orientación asertiva, una orientación al cliente, tolerancia, empatía, resolución de problemas, entre otras que permiten brindar un servicio con total excelencia, esta preocupación nace debido a las quejas que brindan los clientes con respecto al servicio que se les presta, presentándose situaciones tales como falta de comunicación asertiva, confusión en resolución de problemas, poco manejo de clientes difíciles, entre otros, todo esto crea la necesidad de crear estrategias que permitan no solo tener el personal adecuado sino que también los clientes se encuentren totalmente conformes con el servicio que se presta.

7.8 Fidelización de los clientes

Hoy en día lograr la fidelización de los clientes es uno de los objetivos principales de las compañías, así, teniendo como eje principal a sus clientes, la fidelidad puede definirse como una actitud favorable hacia una marca que se configura en una repetición de actos de compra (Alfaro, 2004). De esta manera, se genera un proceso de enseñanza al cliente con respecto a los beneficios que puede brindar la compra de sus productos y/o servicios y la forma en la que esta puede satisfacer las necesidades cumpliendo con sus expectativas.

Philip Kotler resalta en su libro Marketing 3.0, que se centra en la creación de formas novedosas para llegar a los clientes, la existencia de 10 mandamientos con el fin de la obtención de la fidelidad por parte de los clientes, entre los cuales se pueden encontrar:

1. **Reconocer el creciente poder de los clientes:** Actualmente el cliente posee todo el poder de mejorar o destruir la imagen de una empresa lo cual se debe en gran medida al acceso a la internet y el uso de nuevas tecnologías, de esta manera, se debe centrar el marketing a conocer, dirigir y controlar a los consumidores.
2. **Desarrollar una oferta apuntando al mercado objetivo:** Es necesario realizar segmentación del mercado con el fin de dirigir las estrategias de una manera más efectiva, enfocándose al mercado objetivo.
3. **Diseñar las estrategias de marketing desde la perspectiva del cliente:** Una de las principales estrategias de marketing se basa en centrar el mismo en base a las necesidades

del cliente, es decir, la propuesta de valor del producto o servicio que va a satisfacer la necesidad.

4. **Centrarse en aportar soluciones y resultados, no productos:** En cuanto al mercado actual, se pueden observar que existen múltiples productos que son similares es por esto que se debe centrar no solo en el producto sino en lo que este producto buscar solucionar, buscar crear una emoción en el cliente para poder lograr una vinculación emocional y afectiva con el cliente.
5. **Apoyarse en el cliente para colaborar en la creación de valor:** La opinión y perspectiva del cliente es de los puntos más importantes para brindar productos y servicios en concordancia con lo esperado por ellos, es por esto que se resalta el uso del “co-creation” siendo esta un proceso colaborativo para crear valor que cuenta con la participación de actores internos y externos con el propósito de obtener beneficios en común (Wilches, 2020), de ahí parte que el co creation permite a las organizaciones generar ventajas competitivas al incluir las opiniones de los clientes o stakeholders que en su mayoría son propuestas disruptivas que conlleva a la innovación.
6. **Usar nuevas vías para hacer llegar el mensaje al cliente:** Actualmente con el gran uso del entorno online obliga a las empresas a no solo centrar sus estrategias de marketing al entorno offline, creando estrategias multicanal para asegurar que las campañas se adapten a distintos canales de comunicación y pueda llegar a los distintos públicos objetivos.
7. **Desarrollar métricas y rigurosas mediciones del ROI:** Con el fin de conocer si están siendo efectivas las estrategias que se implementan se debe hacer uso de métricas para poder cuantificar y medir resultados.

8. **Apostar por un marketing basado en la alta tecnología:** Teniendo en cuenta la era digital en la que nos encontramos actualmente, es fundamental la transformación digital de las organizaciones y así la reformulación de estrategias a entorno online.
9. **Desarrollar activos de largo recorrido en la compañía:** La fidelización de clientes es un objetivo a largo plazo de esta manera se debe centrar esfuerzos no solo a resultados a un corto plazo.
10. **Implantar en la empresa una visión “holística” del marketing:** “El marketing ya no es solo producto, precio, plaza y promoción” así pues, se debe tomar el marketing como un todo.

La fidelización de los clientes y la búsqueda de la satisfacción de estos brinda múltiples beneficios a las compañías (Alcaide, 2015) beneficios tales como:

- a) Ahorro en la gestión comercial, vender a un nuevo cliente puede llegar a ser más costoso que vender a un cliente actual
- b) Los clientes leales generan menores costos operativos ya que requieren menos ayuda en el proceso de compra y postventa
- c) Los clientes leales atraen nuevos clientes a la compañía gracias a la comunicación boca a boca y a las referencias que estos dan.
- d) Los clientes leales tienden a aceptar más fácilmente precios más altos
- e) Menores gastos en actividades de marketing, las empresas que no crean fidelidad en el cliente se ven obligadas a hacer mayores inversiones en marketing para generar nuevos clientes.
- f) Menos quejas y reclamaciones

g) Mayor participación en el mercado.

En conclusión, todo esfuerzo de fidelización de los clientes se debe basar y sustentarse en tres pilares fundamentales (Alcaide, 2015):

1. **Cultura de la empresa:** Es de vital importancia que las empresas creen cultura orientada al cliente, poniendo a este como el punto cardinal y el objetivo dentro de todas las áreas de la organización.
2. **Experiencia del cliente:** búsqueda de altos niveles de calidad y calidez en los servicios que se ofrecen a los clientes
3. **Estrategias relacionales:** Las organizaciones deben desarrollar estrategias relaciones que busquen planificar, implantar y desarrollar un entorno relacional que promueva la conexión entre la compañía y el cliente para así brindarle un más alto nivel de satisfacción y crear relaciones a largo plazo.

Capítulo 8

Metodología

Para la obtención de la información necesaria se hará uso de una investigación descriptiva a través de un enfoque cualitativo y cuantitativo, de esta manera, será necesario realizar encuestas a los clientes con el fin de conocer las percepciones que estos poseen con respecto a distintos elementos que conforman los procesos realizados en el área del servicio al cliente, a su vez, se realizarán análisis de indicadores de productividad de cada uno de los trabajadores que conforma el área, de esta manera, se podrá estudiar de una manera más profunda el área en específico y así poder formular las herramientas que mejorarán el rendimiento por parte de los empleados y por consiguiente mejorando el servicio prestado.

La investigación descriptiva se sitúa sobre una base de conocimientos más sólida que los demás tipos de investigación, la cual se caracteriza por ser investigaciones que poseen un nivel de estudio pero que requieren de continuar siendo analizadas para poder llegar al punto final de la investigación, que en este caso en específico sería el formular las herramientas que sean más adecuadas para mejorar el rendimiento del área del servicio al cliente. Lo anterior se logra a través del estudio de múltiples autores que brindan distintas perspectivas sobre el servicio al cliente y distintos elementos que conforman un proceso de atención al cliente de calidad.

Como fue mencionado anteriormente, se realizará un análisis al grupo objetivo, a través de una encuesta a aquellas personas que se encuentran dentro de la base de datos de clientes de la compañía, en especial aquellos que se encuentran dentro de la lista top 15, es fundamental que

estos clientes top 15 sean estudiados debido a que son los que más operaciones comerciales tienen con Aerosan y, por consiguiente, los que más hacen uso de los servicios que presta el área de atención al cliente.

Por otro lado, para formular las herramientas que mejoren el rendimiento del área es necesario que se estudie distintos indicadores claves de rendimiento KPI's, esto con el fin principal de conocer el estado actual sobre la eficiencia y productividad de las acciones realizadas por parte de los trabajadores y así, en un futuro tomar decisiones en base a la información que fue sintetizada, los KPI's son de vital importancia debido a que su uso brinda diversas ventajas como:

1. Permite obtener información útil y valiosa
2. Permite analizar resultados acerca de variables en específico
3. Permite comparar la información para tomar decisiones adecuadas

Aquellos KPI's que serán usados para medir el desempeño del área de servicio al cliente son:

1. **Índice de satisfacción del cliente (CSAT):** Es el resultado de la calificación brindada por parte del cliente para conocer la percepción que estos poseen en cuanto a la satisfacción que tuvieron con los servicios prestados.
2. **Índice de recomendación Net Promoter Score (NPS):** Este indicador se encarga de analizar la posibilidad de que un cliente recomiende la compañía a alguien más.

3. **Tiempos de respuesta:** Este indicador permitirá medir los tiempos en que los trabajadores se demoran en procesar los requerimientos por parte de los clientes.

4. **Servqual:** Fue desarrollado por Valerie Zeithaml en su libro “delivering quality service” y es considerado como uno de los kpi’s más usados para medir la calidad del servicio, para poder obtener los resultados de este indicador, es necesario desarrollar una serie de encuestas a los clientes que cuenten con preguntas que cubran elementos tales como:
 - a. **Fiabilidad:** habilidad de entregar el servicio de una manera precisa
 - b. **Aseguramiento:** nivel de conocimiento y amabilidad por parte de los trabajadores del área.
 - c. **Tangibles:** perspectiva a nivel físico, ya sea de las instalaciones, de los equipos, de los empleados, etc.
 - d. **Empatía:** en qué nivel los trabajadores brindan sus mejores esfuerzos
 - e. **Capacidad de respuesta:** nivel de servicio rápido.

Capítulo 9

9.1 Resultados y discusión

Dentro de lo planteado en el capítulo 8 con el fin de obtener información relacionada con el punto de vista de los clientes acerca del servicio que se le está prestando en el área se realizó una encuesta de percepción en el segundo semestre del 2020 (desde el 28 de agosto del 2020 hasta el 25 de octubre del 2020) realizada a los clientes externos de la compañía, la misma fue realizada por parte de la jefe de operaciones Adriana Huertas.

El objetivo principal de la encuesta de percepción realizada fue establecer el nivel de satisfacción de los clientes que usan los servicios de Aerosan: agencias de aduanas, agencias de carga e importadores directos, identificando los procesos y atributos que hacen parte de la cadena de valor, cuáles son aquellos factores que tiene un mayor impacto sobre la satisfacción de los mismos y la determinación de las necesidades y expectativas que poseen en torno al servicio.

La encuesta se realizó en la estación de destino Bogotá, sin embargo se obtuvieron respuestas de parte de otras estaciones donde agencias brindaron sus opinión con respecto a lo brindando por parte de Aerosan, es importante resaltar que a pesar de que las operaciones se lleven acabo en Bogotá, que es donde Aerosan tiene su sede principal, también se brindan servicios a clientes que se encuentran en otras ciudades, este servicio es brindado a través de canales virtuales como lo son los correos corporativos o los teléfonos corporativos.

La encuesta fue compartida a través de distintos canales como lo fueron a través de los boletines que son enviados a los clientes por sus correos electrónicos, también de manera directa a través de la ventilla de servicio al cliente y las llamadas telefónicas. Teniendo en cuenta la gran cantidad de clientes que posee Aerosan en su base de datos, se decidió realizar la encuesta al 2% de los clientes, resaltando que dentro de estos se encuentran los clientes top como lo son:

- Kuenhe + Nagel
- Senator International Colombia SAS
- Expeditors de Colombia Limitada
- Ceva Freight Management de Colombia SAS
- Magnum Logistics SAS
- Transborder
- Craft
- MSL Corporate
- UPS
- Sunrise Cargo
- Bauer
- Map Cargo
- Coltrans
- Bemel
- DHL

9.1.1 Encuesta de satisfacción y análisis

Con el fin de conocer la opinión de los clientes, se realizaron las siguientes 7 preguntas que permitieron determinar la percepción de los mismos.

Tabla 3 Ficha técnica encuesta de percepción de satisfacción al cliente

FICHA TÉCNICA: ENCUESTA PARA CONOCER LA PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES CON RESPECTO A LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR AEROSAN S.A.S	
POBLACIÓN OBJETIVO	Agencias de aduanas, agencias de carga, importadores directos
POBLACIÓN ENCUESTADA	2% de los clientes actuales del área de importaciones de Aerosan
NÚMERO DE PREGUNTAS REALIZADAS	7 preguntas
FECHA DE REALIZACIÓN DE ENCUESTA	28 de agosto del 2020 al 25 de octubre del 2020
AREA DE COBERTURA DE LA ENCUESTA	Nivel nacional e internacional

Fuente: Elaboración propia

- 1. De las siguientes actividades al momento de realizar operaciones de importaciones de mercancía, ¿cuál cree que es la que más afecta el tiempo de respuesta?**
- Retiro de mercancías
 - Trámites aduaneros y procesos de nacionalización
 - Permisos y autorizaciones previas
 - Localización en depósito o zona franca
 - Inspecciones DIAN

f. Inspecciones (Invima, ICA, Antinarcóticos)

2. Asigne un numero de 1 a 6, donde 1 es alto y 6 es bajo, ¿cuál cree usted que es el principal beneficio al manejar sus embarques con Aerosan?

- a. Horarios de atención
- b. Infraestructura
- c. Canales digitales
- d. Operación logística (recepción/almacenamiento/distribución/entrega)
- e. Servicios diferenciales en el manejo de carga
- f. Calidad y servicio al cliente

3. Califique según su experiencia

- a. Procesos de liberación * * * * *
- b. Inspecciones * * * * *
- c. Retiros de carga * * * * *
- d. Atención en ventanilla * * * * *
- e. Horarios de atención * * * * *
- f. Tiempos de respuesta de solicitudes * * * * *

4. ¿Qué tan satisfecho se siente con nuestros servicios?



Nada
satisfecho



Insatisfecho



Neutral



Satisfecho



Muy
satisfecho

5. ¿Qué aspectos considera que deben ser mejorados?

- Herramientas tecnológicas para consultar información de embarques
- Tiempos de respuestas en requerimientos
- Canales y atención a clientes
- Manejos de carga
- Procesos de liberaciones
- Entregas oportunas en el deposito
- Calidad en las respuestas
- Servicios diferenciales
- Tarifas

6. Indique el grado en el que recomendaría nuestros servicios

Nada										Mucho
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

7. ¿Considera que existe un servicio que le gustaría recibir y que no está considerado por Aerosan?

¿Sí o no?	
¿Cuál?	

Posterior a la divulgación de la encuesta por los medios anteriormente mencionados, se obtuvieron 100 respuestas, con un tiempo promedio de realización de la misma de 9 minutos, a su vez, teniendo en cuenta lo que ya había sido mencionado, no solo se

obtuvieron respuesta por parte de la población en la estación de Bogotá, sino que también existió participación de parte de agencias e importadores de otras partes del mundo.

Tabla 4 Distribución de respuestas obtenidas en la encuesta realizada

Países	Respuestas
Colombia	97,02%
Estados Unidos	1,79%
Ecuador	0,60%
Uruguay	0,60%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia basado en la encuesta realizada por Adriana Huertas

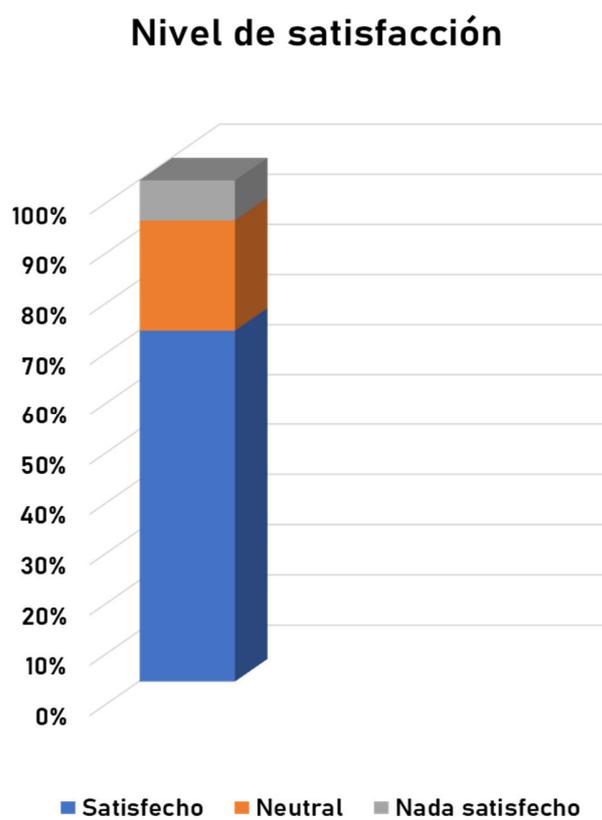
De la encuesta se obtuvieron una serie de resultados que permitieron obtener unos análisis relacionados con la percepción de los clientes:

1. ¿Qué tan satisfechos están con nuestros servicios?

Las respuestas obtenidas con esta pregunta permitieron conocer que el 70% de la población encuestada se encuentra muy satisfecho con los servicios prestados por Aerosan S.A.S, seguido por el 22% que posee una opinión neutral y por ultimo el 8% que se encuentra nada satisfecho, de esta manera se puede concluir que 70 personas de la población

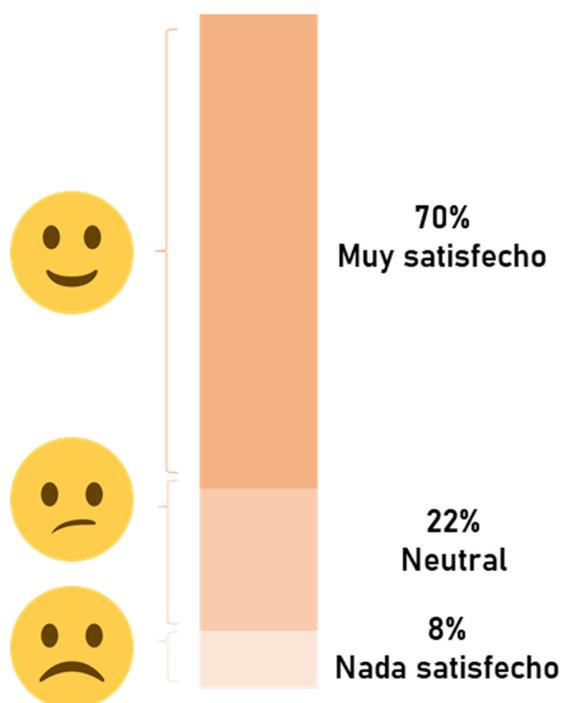
encuestada se encuentran muy satisfechos, seguido por 22 personas que no se encuentran ni muy satisfechos ni nada satisfechos, por ultimo 8 que se encuentran nada satisfechos.

Figura 16 Nivel de satisfacción



Fuente: Elaboración propia basado en encuesta realizada por Adriana Huertas

Figura 17 Niveles de satisfacción

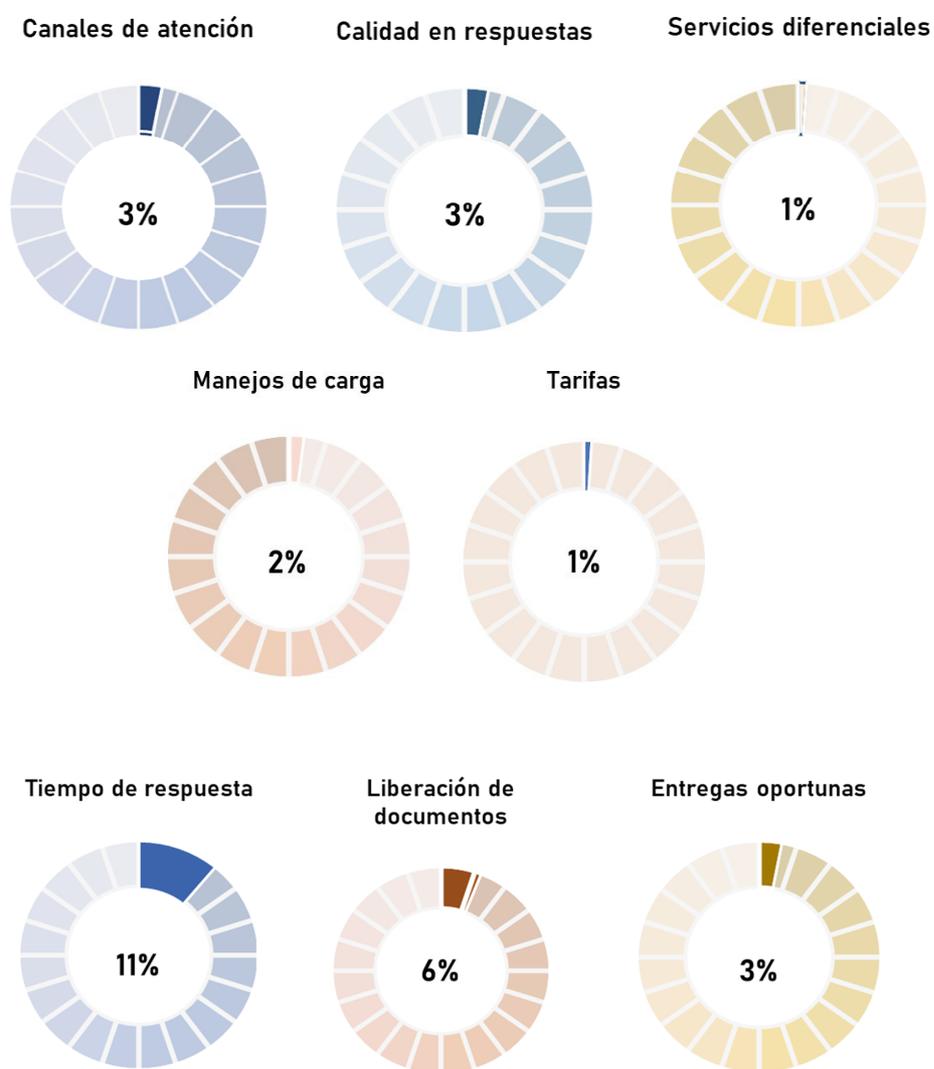


Fuente: Elaboración propia basado en encuesta realizada por Adriana Huertas

2. ¿Qué aspectos consideran que Aerosan debe mejorar?

En cuanto a esta pregunta se pudo observar múltiples respuestas que permiten hacer un análisis de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la operación y así poder conocer la percepción que poseen los clientes relacionados con los anteriormente mencionados. De esta manera, se obtuvieron las siguientes respuestas:

Figura 18 Aspectos a mejorar dentro de Aerosan de acuerdo a clientes

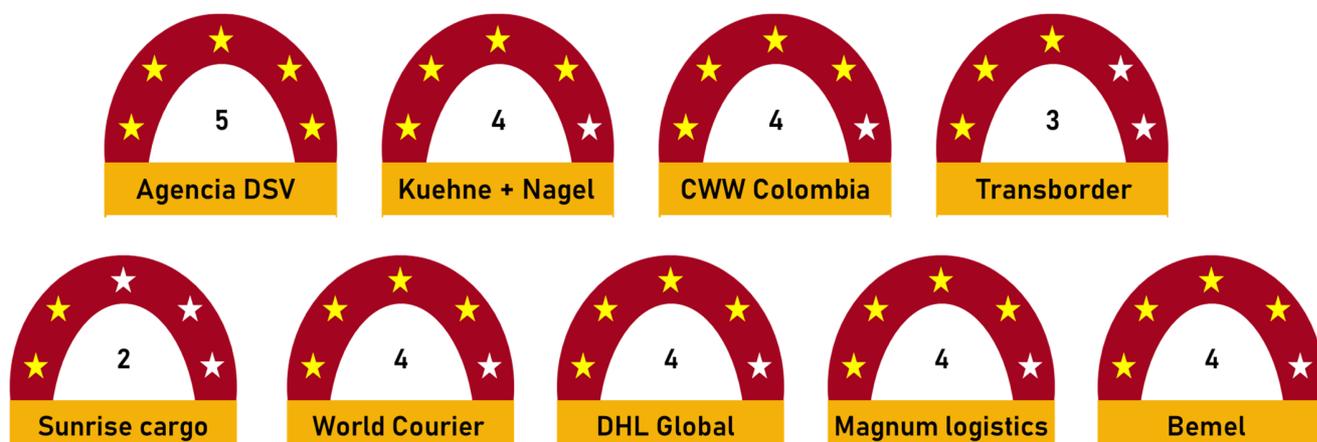


Fuente: Elaboración propia basado en encuesta realizada por Adriana Huertas

3. ¿Cuál es su nivel de satisfacción de 1 a 5 con los servicios ofrecidos por Aerosan? (clientes top)

Teniendo en cuenta la cantidad de clientes que posee Aerosan, es importante analizar la percepción que poseen los clientes más importantes, es decir, aquellos que manejan altos volúmenes de mercancía, lo anterior debido a que la pérdida de uno de estos causaría un gran impacto dentro de los ingresos de la empresa, así pues, se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 19 Niveles de satisfacción clientes top Aerosan



Fuente: Elaboración propia basado en encuesta realizada por Adriana Huertas

Como ya se había mencionado anteriormente, todos los clientes cuentan con un papel sumamente importante debido a que, crear relaciones a largo plazo proporciona mayor solidez y estabilidad dentro de la base de clientes que posee la empresa, de igual manera, es fundamental lograr la fidelización de los clientes, la cual se produce cuando existe una

correspondencia favorable entre la actitud del individuo frente a la organización y su comportamiento de compra de los productos y servicios de la misma (Mesén, 2011).

El concepto de la fidelización se relaciona con la frecuencia en que el cliente realiza compras o hace uso de los servicios, así creando una relación directa entre el nivel de satisfacción que posee el cliente ya que al tener un buen grado de satisfacción el cliente la empresa puede lograr la fidelización de los mismos, de esta manera, es importante que Aerosan tome en cuenta la percepción que tienen los clientes, en especial aquellos que cuentan con una gran volumetría puesto que perder uno de estos sería algo significativo dentro de los ratios financieros de la compañía.

La fidelización de los clientes tiene una gran importancia puesto que representa distintos beneficios para las empresas, entre las cuales se puede encontrar:

- Incremento de las ventas de repetición
- Incremento de las ventas cruzadas
- Creación de referencias hacia otros clientes
- Disminución de los costes de adquisición

Dentro del plan de fidelización que llevan a cabo las organizaciones, es importante que se tengan en cuenta elementos como el servicio, la atención, el reconocimiento de la marca, reputación de la compañía, variedad de productos o servicios ofrecidos, el valor agregado, la innovación, entre otros elementos (Mejía, 2011), adicional a esto, en el diseño de las estrategias se deben tener presente otros aspectos como:

- Una estrategia de marketing relacional adecuada en el que se centre en la atracción, desarrollo, mantenimiento y retención de las relaciones con los clientes, en este tipo de estrategias se centra en la creación de los clientes que se conviertan en leales a la compañía, para lograr esto es necesario que se trabaje en reforzar los lazos y así conllevar a la fidelización
- Creación de políticas de clientes, en las que se determinen cuáles son los clientes más valiosos para la compañía.
- Realización de manera periódica de estudios de satisfacción de clientes, esta herramienta es de vital importancia puesto que sirve para conocer los actuales errores que se están cometiendo y así corregirlo para mejorar el servicio que se está brindando.

Medición y seguimiento de la fidelidad

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, es fundamental el uso de técnicas con el fin de evaluar el nivel de fidelización de los clientes

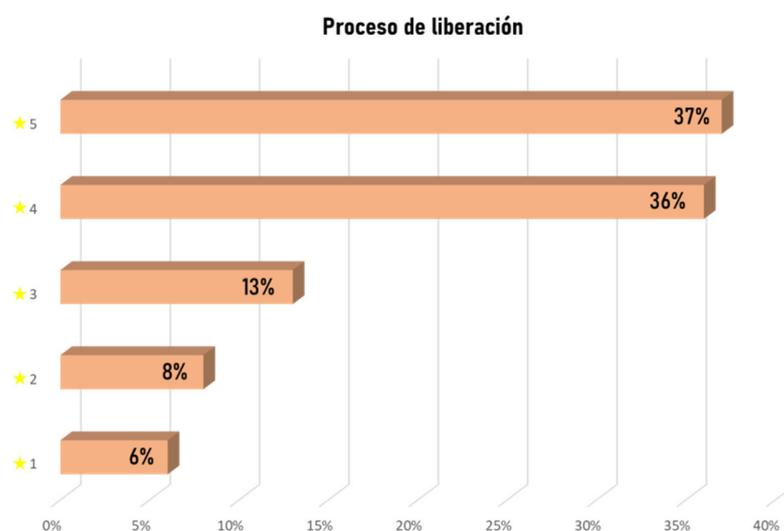
- Determinar si el cliente estaría dispuesto a recomendar los productos y/o servicios a otros.
- Determinar si la cliente cambiaría fácilmente su elección de compra hacia la competencia en caso de que estas ofrezcan un producto con características superiores

- Determinar si el cliente estaría dispuesto a pagar un precio más elevado por los productos de la competencia
- Conocer la opinión que los clientes tienen acerca de los productos o el servicio que se presta

4. ¿Cuál es su experiencia con los procesos brindados por Aerosan?

En esta pregunta en específico se buscaba conocer la percepción que poseen los clientes en cuanto a los procesos que se llevan a cabo, de esta manera, se determinó una escala del 1 al 5 en cada proceso dando las siguientes respuestas:

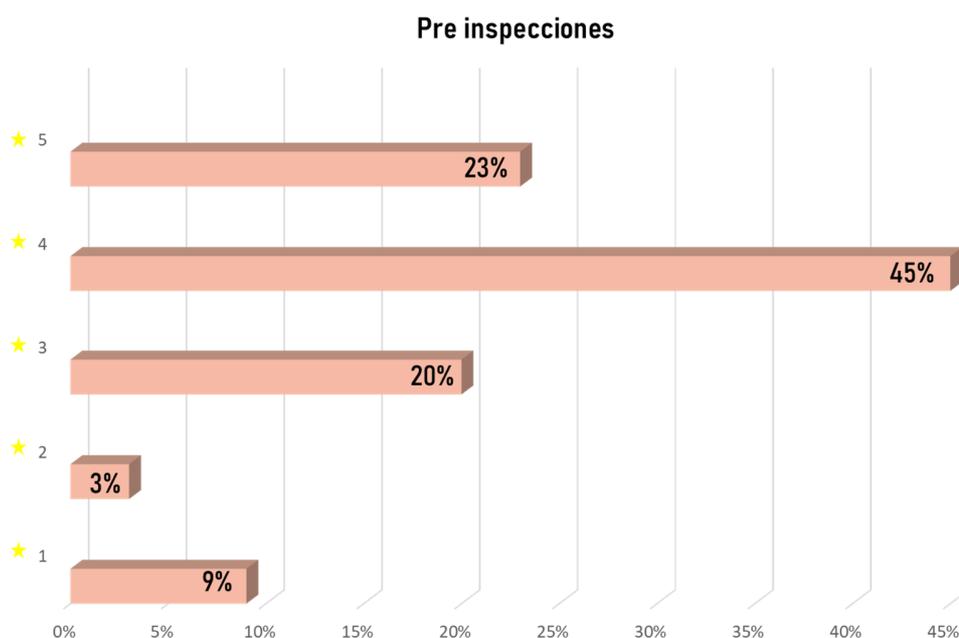
Figura 20 Resultado percepción del proceso de liberación de documentos



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 20 se puede observar que el 37% de los encuestados considera que el proceso de liberación de documentos tiene un 5 de puntuación, de esta manera otorgándole un puntaje perfecto, por otro lado, el 6% de los encuestados considera que este proceso se puede calificar con 1 estrella, otorgando un puntaje muy bajo, es importante considerar que este proceso es de suma importancia debido a que estos documentos (Guías manifestadas Original 2, demás documentos que arriban con la carga, tales como facturas comerciales, packing list, factura proforma, entre otros) los cuales son necesarios para proceder con la nacionalización de la mercancía ante la DIAN.

Figura 21 Resultado percepción proceso de pre inspección

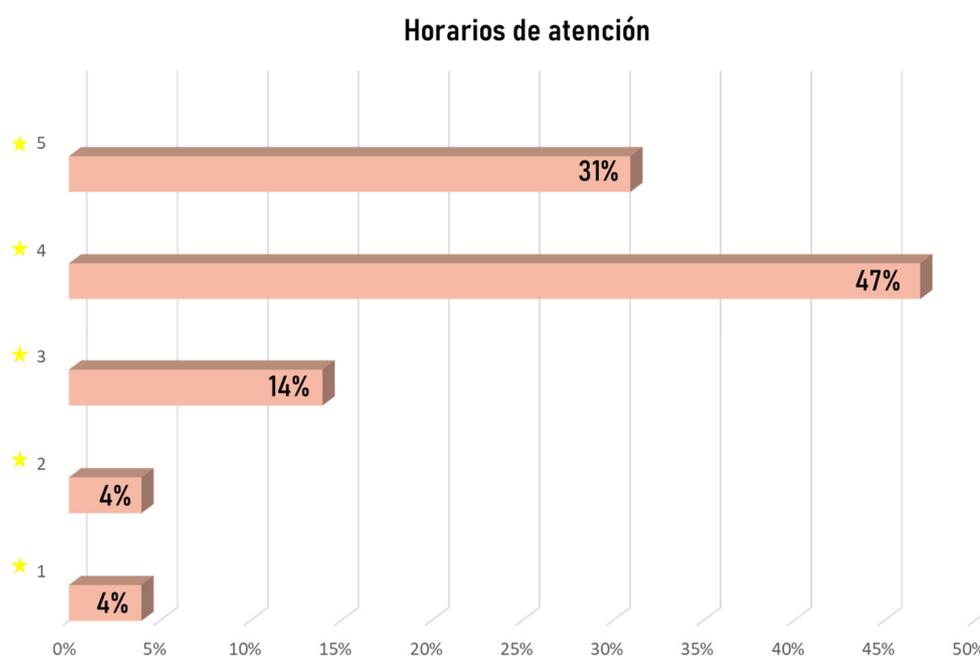


Fuente: Elaboración propia

Dentro del análisis de este proceso se observó que el 45% considera que este proceso se puede calificar con 4 estrellas, siendo un total de 45 personas las que calificaron de esta manera, por otro lado, el 9% de la población calificó este proceso con 1 estrella, esta calificación es fundamental

debido a que un alto porcentaje tiene una mala percepción por lo cual se requiere un alto esfuerzo es mejorar el servicio que se presta en cuanto a las pre inspecciones y el proceso que se debe llevar a cabo para brindar el permiso a las agencias o clientes de realizar la misma.

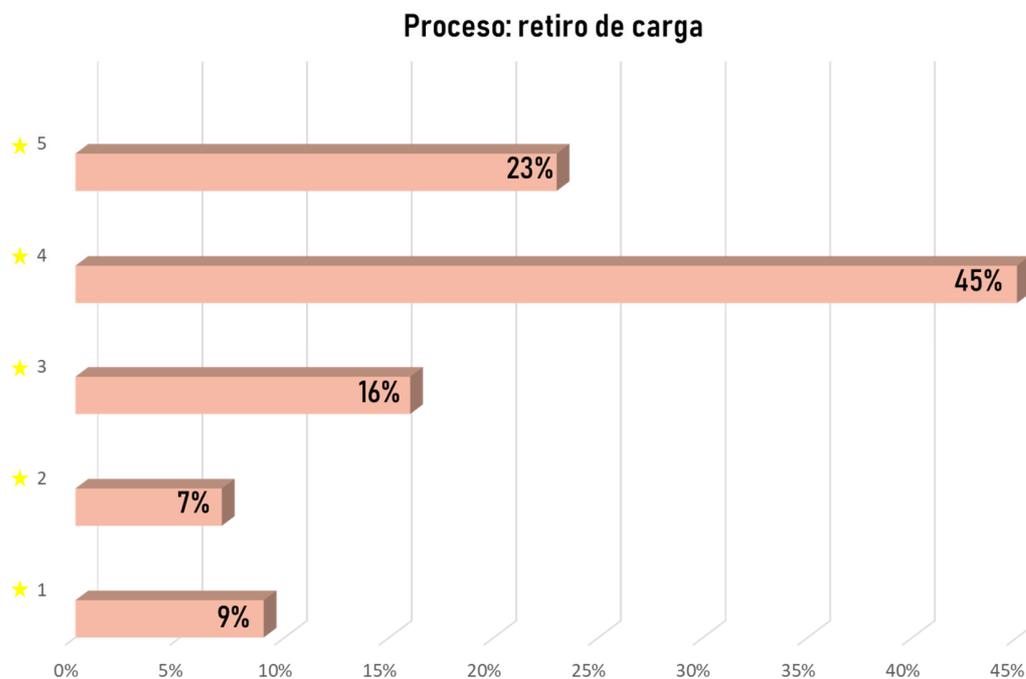
Figura 22 Resultado percepción horarios de atención



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 22 se obtuvo que el 78% califico entre 4 y 5 estrellas los horarios de atención que se tienen actualmente, es importante mencionar que teniendo en cuenta el rubro dentro del cual se encuentra la empresa se cuenta con horarios 24 horas sin embargo algunos procesos requieren de un pago adicional por ser fuera de horario laboral es por esto que se puede llegar a considerar representativas las calificaciones de 1 a 3 estrellas que juntan el 22% de la población encuestada.

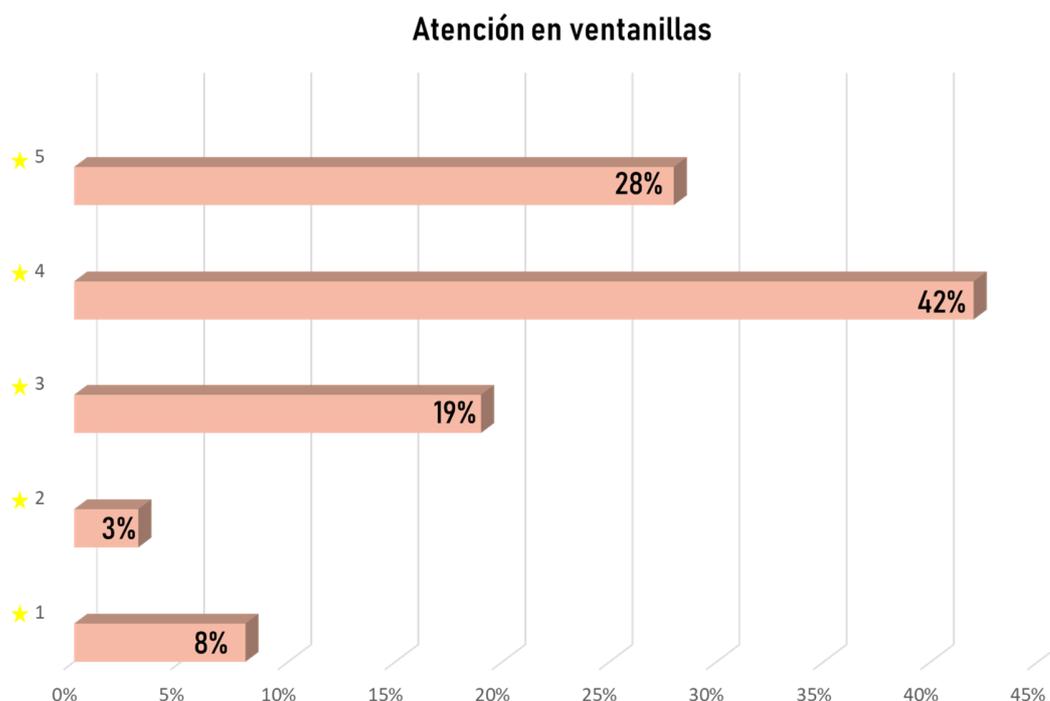
Figura 23 Resultado percepción procesos de retiros de carga



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al resultado obtenido para el proceso de retiro de carga en casos de descargues directos se obtuvo que la mayor calificación fue de 4 estrellas con un 45% de la población, seguido por un 23% que considera que este proceso se puede calificar con 5 estrellas, por otro lado, el 32% de la población calificó este proceso con calificación de 1 a 3, siendo la más alta el 16% con 3 estrellas. Este proceso se puede considerar como uno de los más importantes dentro de la compañía debido a que es el momento en el que el cliente requiere hacer retiro de su mercancía posterior a la obtención del levante, teniendo en cuenta que este es el “acto por el cual la autoridad aduanera permite a los interesados la disposición de la mercancía previo al cumplimiento de los requisitos legales o el otorgamiento de garantía cuando a ellos haya lugar” (Dian, 2019)

Figura 24 Resultado percepción atención en ventanilla

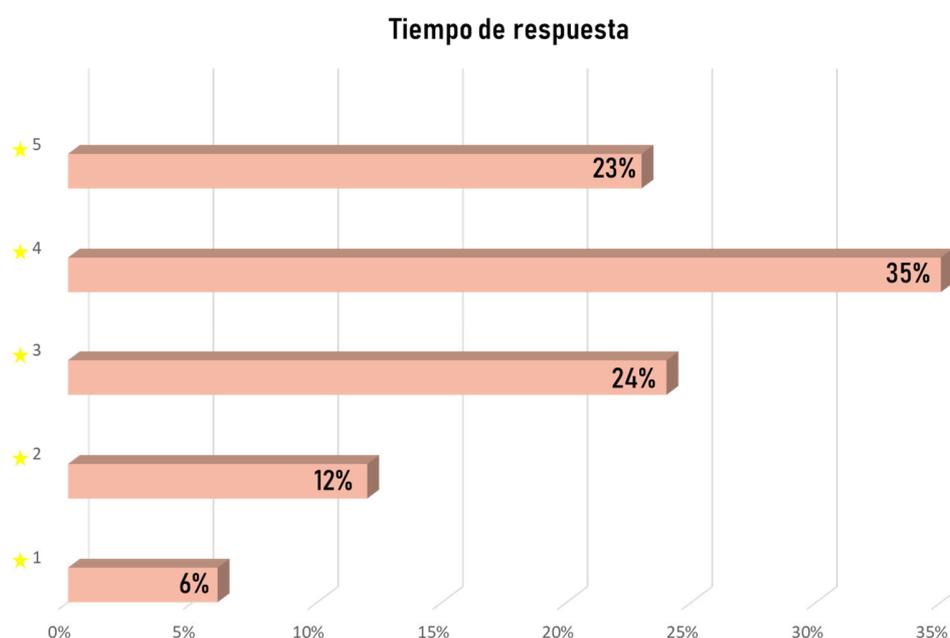


Fuente: Elaboración propia

La atención al cliente presencial es un proceso alta importancia dentro de la construcción de la percepción del cliente debido a que se enfrenta de manera directa a la atención buena o mala que puede llegar a brindar la persona encargada, en el caso específico de Aerosan, solo se cuenta con una ventanilla que cuenta con un horario de atención de 8 am a 5:30 pm, en el cual se solucionan diferentes requerimientos tales como la solicitud de información de la mercancía (eta, valor de liberación, etc), cambios de transportador, cambio de asignación de disposición, endosos, entre otros procesos que requieren ser realizados de forma presencial, teniendo en cuenta lo anterior, se

obtuvo que la calificación mayor fue de 4 estrellas con un 42% de la población encuestada, seguido por un 28% con una calificación de 5 estrellas y el 19% con una calificación de 3 estrellas.

Figura 25 Resultado percepción en tiempos de respuesta



Fuente: Elaboración propia

A diferencia de los análisis anteriores, se puede observar que las dos principales votaciones son 4 estrellas con el 35% y el 24% con 3 estrellas permitiendo observar que las personas no tienen una buena percepción en cuanto al tiempo de respuesta que tienen los trabajadores de servicio al cliente, estos tiempos de respuestas son uno de los elementos que definen el éxito en una venta y en general, en la perspectiva que genera el cliente con respecto al servicio adquirido y prestado, de acuerdo a estudios realizados por InsideSales el 50% de los clientes prefieren a los proveedores que responden con una mayor rapidez, de esta

manera, es fundamental que se atienda oportunamente todos los requerimientos por parte de los clientes ya sea por correo, por llamadas o demás medios.

5. ¿Existe un servicio que le gustaría recibir y que no se encuentre considerado por Aerosan?

En esta pregunta, lo que se buscaba principalmente era conocer las opiniones de los clientes sobre servicios o características que deberían ser tenidas en cuenta con el fin de brindar el servicio con una mayor calidad, así pues, se obtuvieron respuestas relacionadas hacia distintas áreas o procesos tales como las entregas de mercancía, los bodegajes y también con servicios adicionales que podrían ser brindados por parte de Aerosan y que dinamizarán la experiencia del cliente con respecto a lo recibido comenzando desde el arribo de su mercancía al país y finalizando con el traslado a depósito o el descargue directo por parte del cliente o de la agencia.

Teniendo en cuenta lo anterior, se recibieron las siguientes respuestas:

- **Entregas**

- Información satelital de estado de entrega de la carga
- Agendamiento de citas para entregas de mercancías en modalidad de descargue directo
- Ampliación horarios de atención sin cobros adicionales

- **Bodega**

- Ampliación la bodega
- Ampliación de zona pública

- **Servicios adicionales**
 - Servicio de chat en línea en página web
 - Notificación de inclusiones forzosas e inmovilizaciones
 - Creación de créditos para los clientes
 - Atención telefónica automatizada
 - Stand de café para clientes

Como resultado de análisis a las respuestas obtenidas por los clientes, podemos concluir que es de suma importancia tener en cuenta este tipo de opiniones debido a que permiten que su percepción mejore y que a su vez todos los procesos que se llevan a cabo sean mucho más sencillos de desarrollar tanto para el cliente como para la empresa y sus empleados, teniendo en cuenta, por ejemplo, que el brindar información satelital de la carga evitaría que el cliente tuviera que estar en constante comunicación con el área de servicio al cliente con el fin de saber el estado de su mercancía y así los trabajadores podrían centrar sus esfuerzos en brindar soluciones a requerimientos que deben ser solucionados de manera manual o que necesitan ser solucionados de manera rápida.

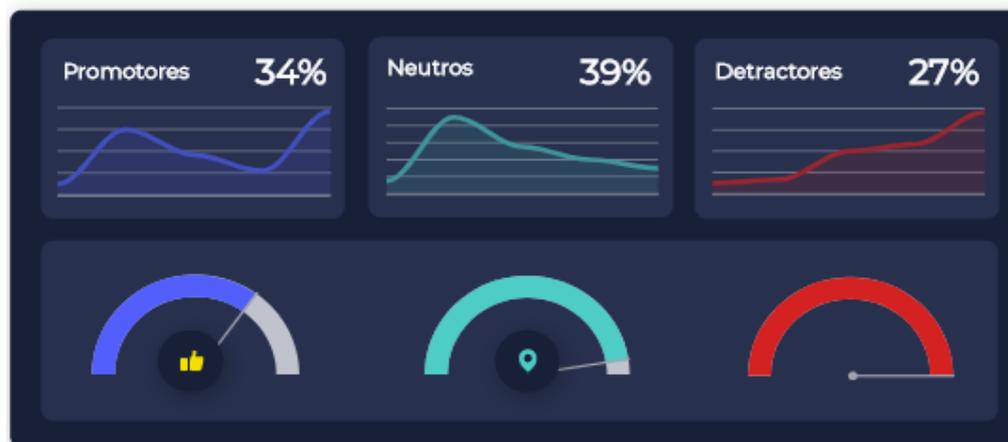
Por otro lado, se evidencia que el deseo principal de los clientes es recibir una comunicación más rápida y completa, sin importar que esta se realice de forma

personalizada por parte de los auxiliares de servicio al cliente, tal como se evidencia en los servicios adicionales como atención telefónica automatizada y el servicio de chat en línea, debe señalarse que actualmente se cuentan con 3 métodos de comunicación que son el correo electrónico en el cual cada auxiliar de servicio al cliente tiene comunicación con los clientes que tiene bajo su mando, también a través de llamadas telefónicas y por último a través de la ventanilla de servicio al cliente, que se encuentra ubicada en el terminal de carga del Aeropuerto El Dorado, todos estos canales de comunicación lo que buscan principalmente es brindar una atención personalizada al cliente sin embargo este tipo de atenciones puede llegar a representar una mala imagen para la empresa debido a que la cantidad de empleados dentro del área no permite que se pueda resolver de una manera ágil todos los requerimientos que se tienen diariamente, así relacionándose a la baja calificación que se dio a los tiempos de atención.

9.1.2 Medicion de KPI's:

- **Net Promoter Score (NPS):**

Teniendo en cuenta los resultados brindados por parte de la encuesta de satisfacción realizada, se obtuvo el siguiente resultado:

Figura 26 Resultado NPS

Fuente: Realización propia

Teniendo en cuenta esto, es necesario realizar la formula del KPI mencionado para conocer el resultado del mismo, esto se logra a través de la resta del (% de promotores)-(% de detractores):

$$(34\% - 27\%) = 7\%$$

Con el fin de analizar el resultado de la operación, es necesario saber que un NPS mayor a 0 es favorable, y un NPS menor a 0 se considera desfavorable. Al tener un resultado del 7% se puede considerar que es favorable, sin embargo, es fundamental seguir trabajando en la calidad de servicio prestado, debido a que se encuentra en un nivel bajo por lo cual no se puede determinar que todos los clientes sean promotores ni detractores.

9.1.3 Analisis matriz DOFA

Tabla 5 Matriz DOFA

MATRIZ FODA

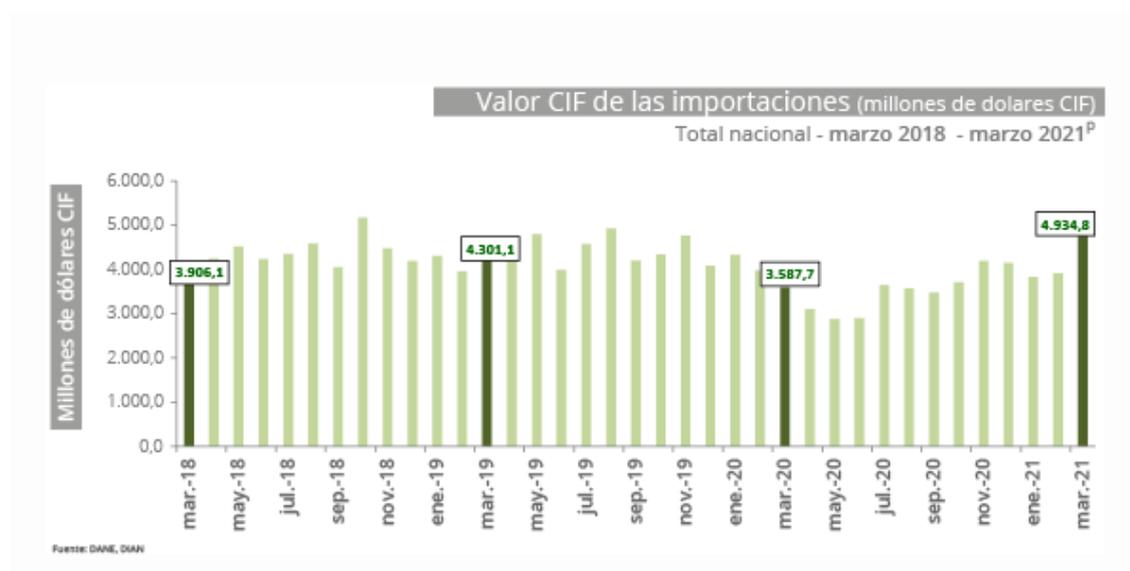
FORTALEZAS (INTERNO)	DEBILIDADES (INTERNO)
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los procesos por parte de los empleados • Recursos económicos para mejorar procesos • Servicios diversificados • Empresa líder en el mercado con experiencia y trayectoria • Buena posición geográfica para atender el mercado nacional e internacional • Estabilidad laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel en el uso de la tecnología con herramientas obsoletas • Poco personal en relación con todos los casos que se deben solucionar diariamente • Poca orientación hacia al cliente • Pocas mediciones y análisis de indicadores para conocer la productividad de los trabajadores y la satisfacción de los clientes • Un horario de atención limitado • Falta de capacitación a los empleados en cuanto al servicio al cliente
OPORTUNIDADES (EXTERNO)	AMENAZAS (EXTERNO)
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y uso de nuevas tecnologías para mejorar los procesos • No hay competencia directa • Vinculación de nuevas aerolíneas • Crecimiento constante del comercio exterior • Desarrollo de nuevos servicios que brinden una atención más completa al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores varían de acuerdo al dólar el cual tiene muchas fluctuaciones • Nivel de carga variable de acuerdo a las temporadas • Perdida de personal en razón a mejores condiciones laborales • Desvinculación de las aerolíneas actuales que posee Aerosan

Fuente: realización propia

Con el fin de realizar un análisis general se realizó la matriz FODA, así permitiendo conocer una perspectiva diferente a la que se brinda con la encuesta de satisfacción realizada, así pues, se pudo llegar a la conclusión que los factores internos son aquellos que

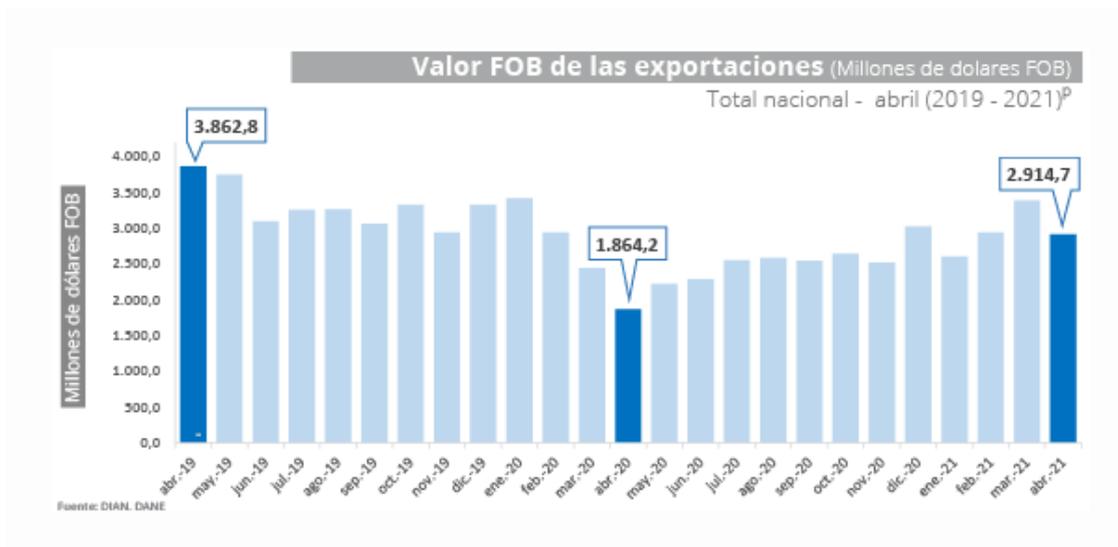
ponen en un mayor riesgo el éxito de la operación y de la empresa, teniendo en cuenta que actualmente Aerosan cuenta con un liderazgo en el mercado el cual no representaría un gran riesgo con respecto a la competencia, de igual manera, el sector del comercio internacional, de acuerdo a información brindada por la DIAN, está presentando un aumento en relación al año 2020, en las importaciones tuvo un aumento del 37,5%, principalmente debido al aumento de las importaciones del grupo de manufacturas con un 43.2%, por otro lado, en cuanto a las exportaciones se presentó un aumento del 56,3%, principalmente debido al crecimiento de las ventas externas de los productos pertenecientes a los combustibles con un aumento del 63,4%

Figura 27 Importaciones colombianas total nacional 2018-2021



Fuente: Dian

Figura 28 Exportaciones colombiana total nacional 2019-2021

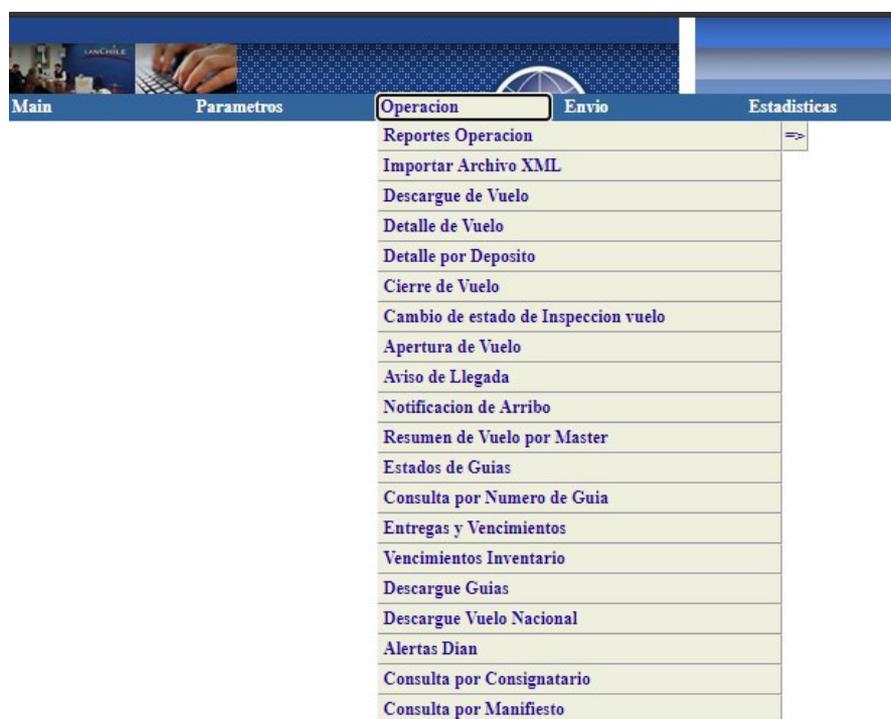


Fuente: Dian

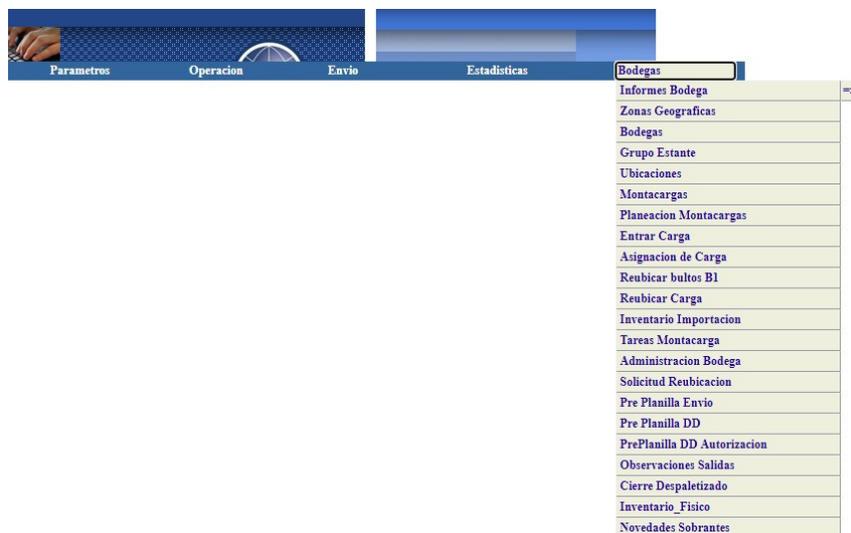
Continuando con las oportunidades que posee Aerosan y que tienen un impacto en el servicio al cliente brindado, teniendo en cuenta los actuales desarrollos tecnológicos y proyectos de investigación la compañía puede aplicar el uso de nuevas tecnologías con el fin de poder brindar de manera más eficaz sus servicios, actualmente la compañía hace uso de la plataforma navesoft, a través de la cual se realizan múltiples procesos, desde consultas de mercancía, ubicación en bodega, detalles de vuelo, descargues directos y demás actividades que se relacionan con el arribo de la mercancía.

Ilustración 8 Inicio plataforma Navesoft

Fuente: Plataforma Navesoft Aerosan

Ilustración 9 Opciones de operaciones en Navesoft

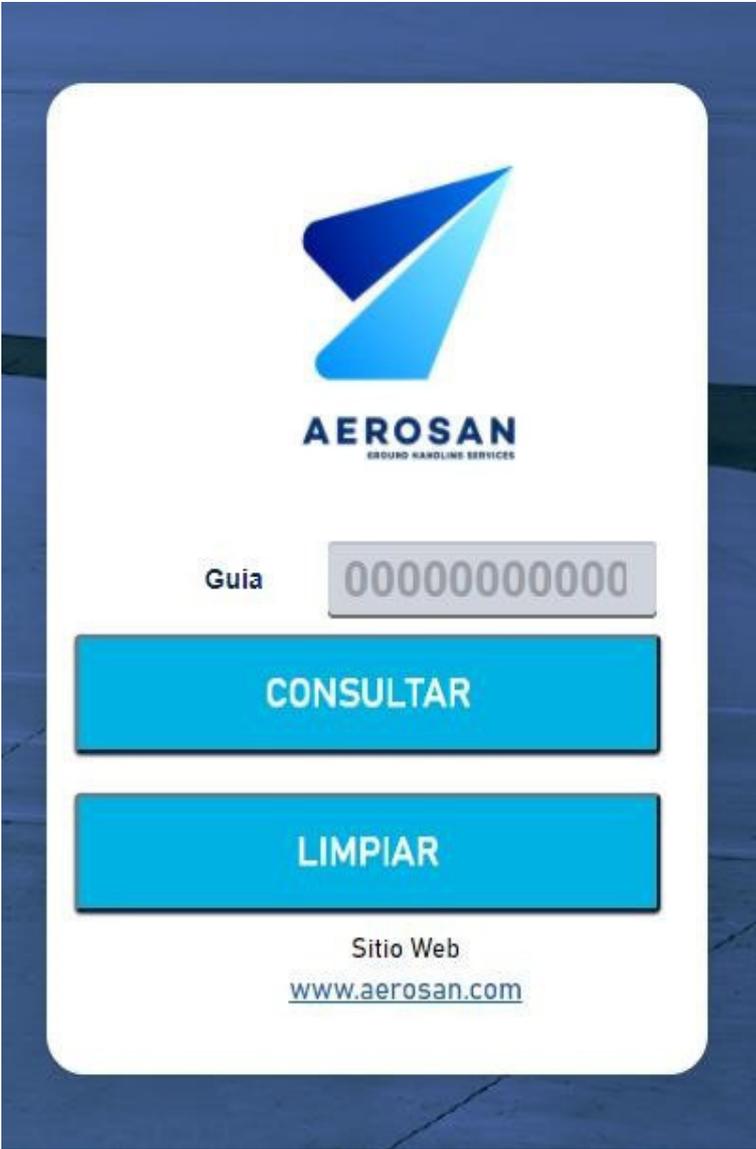
Fuente: Plataforma Navesoft Aerosan

Ilustración 10 Opciones de bodega en Navesoft

Fuente: Plataforma Navesoft Aerosan

La plataforma anteriormente mencionada solo es de acceso para el personal de la compañía, de esta manera, los clientes pueden hacer búsqueda de su carga a través de la página oficial de la empresa www.aerosan.com, a través de la cual pueden tener acceso a información tal como el número de guía, la aerolínea, el vuelo, hora de llegada y de finalización, número de piezas, peso, valor a pagar, consignatario, disposición de la carga, tal como se puede observar en la imagen.

Ilustración 11 Página de consulta de guía Aerosan



AEROSAN
GROUND HANDLING SERVICES

Guia

CONSULTAR

LIMPIAR

Sitio Web
www.aerosan.com

Fuente: Aerosan

Ilustración 12 Consulta de guía Aerosan

Numero de guia:40603454754								
Aerolinea UPS SUCURSAL COLOMBIA UNITED PARCEL SERVICE CO								
Vuelo UPS0415								
Listado de inspeccion emitido por la DIAN: No								
Fecha y Hora de llegada: 26 May 2021 14:25			Fecha y Hora de finalizacion de descargue aduanal: 27 May 2021 00:42					
Numero de piezas: 41								
Observaciones:								
Peso (KG): 9554.33			Numero de factura:					
Consignatario KUEHNE NAGEL SAS								
Valor total a pagar (COP):			Tipo de carga: GENERAL					
Guia No.	No. Piezas recibidas	Peso Bruto (KG)	Estado Aduanero	No. de Piezas trasladadas	Fecha envio planilla	Deposito	Estado traslado	Hora Entrega en Deposito
1039492619	41 de 41	9554.33	NORMAL	41 de 41	27-MAY-21	INTEXZONA ZONA FRANCA	Disponible en Deposito	

Fuente: Página de consulta Aerosan

Como se pudo observar Aerosan no solo cuenta con su plataforma de consulta interna sino que también, permite que el cliente pueda conocer todo lo relacionado con su carga, sin embargo a pesar de contar con esta base de consulta, los clientes continúan realizando las mismas consultas

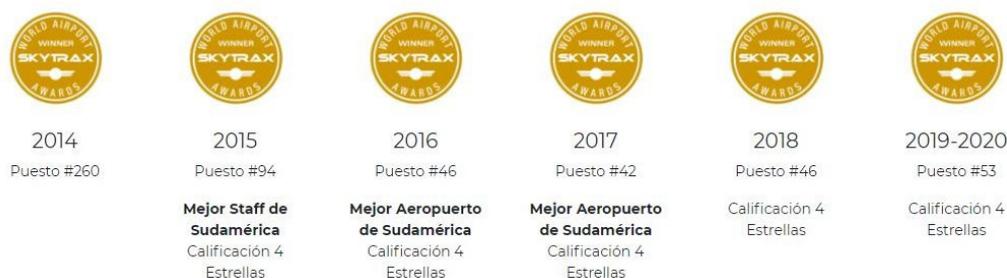
a través de los medios de comunicación tales como el correo electrónico y las llamadas telefónicas, haciendo así que los requerimientos diarios y casos a solucionar por parte de los empleados de servicio al cliente se aumenten y que los tiempos de respuesta sean mucho más lentos. A partir de lo anterior, se argumenta la necesidad de implementar nuevas tecnologías para que sea más eficiente el servicio al cliente, herramientas tales como chatbots en la página oficial de la compañía, chats automáticos por redes sociales, el CRM (Customer Relationship Management), entre otros software o hardware que permita que las actividades sean realizadas de forma más efectiva, con ahorro de tiempo y de recursos

Por otro lado, en cuanto a las amenazas de la compañía, se observan variables como, la variación de la trm, esto es un factor a destacar debido a que puede tener una influencia directa en la decisión por parte de los clientes, teniendo en cuenta que actualmente, debido a la conyuntura internacional el dólar se encuentra alto es posible que los volúmenes de carga se vean reducidos, adicionalmente, podemos relacionar las variaciones de los volúmenes de carga con las temporadas del año siendo la temporada decembrina la temporada en la cual se importa una mayor cantidad de mercancías y en la que Aerosan tiene más ingresos, asimismo, se identificó que otra amenaza es la pérdida de personal en razón a que la competencia ofrezca mejores condiciones laborales, relacionando esto a mejores pagos, horarios más flexibles, etc, por último, una amenaza que tiene un gran impacto en la compañía es la desvinculación de aerolíneas debido a que esto tiene un efecto directo en distintos indicadores económicos de la compañía, y así influyendo también en las condiciones del personal.

Las fortalezas que posee la compañía permitan que esta pueda gozar del éxito que tiene actualmente, entre los factores que se determinaron como fortalezas se encuentran el conocimiento que los trabajadores gozan en cuanto a los procesos que se realizan dentro de las operaciones de importaciones Aerosan, así pudiendo brindar un servicio más eficiente de acuerdo a lo establecido por la compañía y también a las normas aduaneras colombianas, brindando confianza a los clientes en cuanto a la correcta realización de sus solicitudes, adicional a esto, la empresa cuenta con una serie de servicios diversificados que permiten que los clientes no requieran de buscar terceros que le brinden el servicio en específico, tales como transporte para el traslado de las mercancías, depósito aduanero, entre otros servicios que presta Aerosan relacionados a la parte documental y aduanera. Como fue mencionado con anterioridad, Aerosan cuenta con un excelente puesto entre las empresas que prestan servicios similares, tales como Menzies, Girag, Taescol, Dhl, esto permitiéndole abarcar un mercado representativo, esto junto a la buena posición geográfica que posee, teniendo en cuenta que el Aeropuerto Internacional El Dorado es la principal terminal aérea de Colombia y una de las conexiones más importantes de Suramérica, siendo reconocido por distintas organizaciones y entidades como un aeropuerto que cumple con los altos estándares de calidad y servicio (El Dorado, 2021), de igual manera, El Aeropuerto El Dorado fue reconocido en el año 2021 como el “mejor aeropuerto de Sudamérica” con una calificación de 4 estrellas de 5, este reconocimiento fue entregado por Skytrax, firma especializada en evaluar la calidad del transporte aéreo.

Ilustración 13 Reconocimientos del Aeropuerto El Dorado

Línea del tiempo skytrax



Fuente: Página web Aeropuerto El Dorado.

Finalmente, dentro del análisis de la matriz DOFA se observan las debilidades, las cuales son un bajo nivel en el uso de herramientas tecnológicas, poco personal encargado de los requerimientos de servicio al cliente en importaciones, poca orientación al cliente por parte de los trabajadores, pocas mediciones y análisis de indicadores para conocer la productividad de los trabajadores y la satisfacción de los clientes, horario de atención limitado, y por último, falta de capacitación a los trabajadores relacionado al servicio al cliente. Como ya se mencionó anteriormente, Aerosan cuenta con una serie de herramientas que le permiten poder acceder a la información de las cargas y demás datos que son necesarios para resolver las inquietudes de los clientes, sin embargo, se observó que esta serie de herramientas son obsoletas ya que no permiten que las operaciones se realicen de una manera más eficiente y eficaz, de esta manera es necesario evaluar los beneficios que conlleva en términos económicos y laborales la implementación de herramientas más avanzadas tecnológicamente que permitan no solo facilitar las actividades a los trabajadores, sino que también se pueda facilitar los procesos a los clientes, así brindando un mejor servicio y soporte

a los clientes, reducción de costos lo cual permitirá aumentar los ingresos, optimizar la productividad de los trabajadores, disminución de posibles errores, acceso a información en cualquier momento y lugar.

Continuando con las debilidades que posee el área, es muy importante resaltar la relación entre la poca orientación al cliente por parte de los trabajadores y la falta de capacitaciones, como se pudo evaluar dentro de la encuesta de satisfacción, es necesario sumar esfuerzos con el fin de brindar un mejor servicio ya que a pesar de haber recibido buenas calificaciones, también se observó que algunos clientes perciben un mal servicio ya sea en la forma que fueron tratados, o en la demora de resolución de sus casos, entre otros factores que conforman el servicio al cliente, es así que se hace imprescindible que los trabajadores cuenten con capacitaciones, no solo relacionados a los procesos internos, cursos que sí se realizan anualmente, sino que, cursos complementarios para que estos puedan adquirir herramientas, habilidades y actitudes para tener una mejor interacción con los clientes internos y externos y así brindar un servicio con excelencia, junto a la implementación de estrategias como la anteriormente mencionada, es importante implementar métodos de medición para conocer no solo la productividad de los empleados sino también, la calidad del servicio prestado, realizar la medición y el análisis de estos datos permite identificar los atributos de la calidad en el servicio y evaluar la relación entre la calidad percibida y la satisfacción del cliente (García & Romero, 2016), la satisfacción del cliente tiene que considerarse como un factor fundamental dentro de un mercado altamente competitivo, de esta manera, las organizaciones deben generar estrategias con el fin de superar las expectativas de los clientes, de igual manera, es necesario que se haga uso de instrumentos de medición para realizar análisis

de las actividades y estrategias implementadas y así saber si se encuentran alineadas con los objetivos de la compañía.

9.2 Propuestas de herramientas para mejorar el servicio al cliente

Teniendo en cuenta los aspectos mencionados y analizados con anterioridad se hace necesario la formulación de herramientas que podrían ser implementadas por parte de la compañía con el fin de mejorar la atención al cliente prestado por parte de los trabajadores del area de servicio al cliente de importaciones, de esta manera, para constrarestar este problema se poseen las siguientes propuestas:

- **Chatbots:**

De acuerdo con el informe realizado por Hype Cycle for Emerging Technologies en el año 2020, se afirmó que el uso de la inteligencia artificial (IA) brindó y brindará múltiples beneficios a las empresas, en especial, teniendo en cuenta la coyuntura internacional del Covid-19, los chatbots ayudaron a responder múltiples preguntas relacionadas con distintos temas, la comunicación a través de los computadores ayudaron a mantener el distanciamiento social (Hype cycle for Emerging Technologies, 2020).

El chatbot es una herramienta tecnológica con la capacidad de simular una conversación entre humanos, pero haciendo uso de la inteligencia artificial, siendo así un software que busca principalmente automatizar las respuestas a los usuarios para así transformar la experiencia de los clientes. Es importante tomar el uso de los chatbots como una estrategia

para mejorar toda la experiencia del cliente, específicamente en el caso de Aerosan, el chatbot se podría emplear dentro de la página web que este posee con el fin de que los clientes puedan acceder a información básica sobre sus cargas, el estatus de la misma, los rubros de facturación y demás procesos que se llevan a cabo.

Los chatbots permiten acceder a toda la información necesaria por parte del cliente sin que este deba tener una conversación directa con un trabajador de la compañía, de esta manera es posible optimizar la atención al cliente, por consiguiente, el cliente tendrá una experiencia de atención al cliente más agradable, sencilla y rápida, debido a que no debe esperar que un trabajador se contacte de vuelta, resaltando que esta herramienta ofrece respuesta las 24 hrs de los 7 días de la semana

- **Customer Relationship Management (CRM):**

El customer relationship management, también conocido como CRM es una herramienta que permite que haya un conocimiento estratégico de los clientes y las preferencias de estos, así como un manejo eficiente de la información de ellos dentro de la organización, con el firme propósito de que pueda haber un desarrollo adecuado de todos los procesos internos que estén representados en la capacidad de retroalimentación y medición de resultados de los negocios (Agudelo, Alveiro & Boyero, 2012)

Por otro lado, para complementar la definición anterior, el CRM constituye una filosofía empresarial, interdepartamental basada en la dualidad de combinar estrategias y el uso de la tecnología con el objetivo de crear, desarrollar y mejorar las relaciones con los clientes

por medio de interacciones satisfactorias a través de cualquier canal de comunicación (Ramon & Florez, 2013), es fundamental resaltar que dentro de esta estrategia se busca brindar beneficios no solo a los clientes actuales sino también los clientes potenciales, haciendo este parte de las estrategias de marketing relacional el cual tiene un enfoque más centrado en el cliente haciendo uso de herramientas y recursos que buscan reforzar la relación entre la compañía y el cliente, no solo enfocándose en cerrar la venta, sino también en, como se había mencionado con anterioridad, profundizar en la creación de una relación estable y que se pueda llevar a futuro, aumentando el grado de satisfacción y de lealtad.

Para implementar un sistema de crm es importante tener claro y analizar lo que se quiere lograr, de esta manera, los beneficios que brinda la implementación del software crm son:

- Aumentar la tasa de retención de clientes y la fidelidad
- Mejorar y medir la satisfacción del cliente
- Aumentar la eficiencia de las actividades que se llevan a cabo dentro de la compañía
- Identificar los clientes potenciales y los que son más rentables
- Generar un contacto más estrecho con el cliente
- Obtener información en tiempo real sobre posibles incidencias
- Automatizar procesos
- Expandir la base de datos de los clientes
- Disminuir costos operativos

De acuerdo a George Day, el CRM se puede analizar desde 3 perspectivas con el fin de analizar y complementar los beneficios que brinda la implementación de este software, y que ya se fue previamente mencionado, por consiguiente, la primera perspectiva es orientada al mercado, el CRM se centra en desarrollar servicios que le brinden un valor agregado al cliente y que además tenga una alta calidad su servicio, de esta manera, la compañía debe aplicar una orientación de servicio basada en la personalización, brindando prioridad a los clientes más rentables y los que pueden llegar a ser en un futuro. Continuando con las perspectivas del CRM, la segunda es una perspectiva orientada a los procesos, buscando siempre la mejora continua de los mismos con el fin de optimizar y reducir costos, así pues, lo que brinda la aplicación del CRM es mejorar la estrategia de la compañía haciendo uso de la tecnología. Por último, una perspectiva de acciones defensivas, el cual tiene como finalidad principal, neutralizar las ventajas que pueda poseer la competencia, esto, a través de programas de fidelización y recompensas, teniendo en cuenta las anteriores perspectivas, se puede observar que el CRM no solo se puede concebir como un software informático, sino como una estrategia de negocio enfocada a optimizar el valor de los clientes a través de procesos de transformación interna y tecnológica.

Los programas de CRM permiten, por un lado, tener un mayor conocimiento del cliente lo que posibilita una personalización del servicio, el cual es uno de los objetivos de Aerosan, brindar un servicio personalizado que le permita diferenciarse de la competencia, a través del CRM, se posee una amplia base de información de los clientes tales como datos personales, servicios que adquieren, sus importes económicos, frecuencia de compra, entre otros datos que permiten concluir un perfil de consumidor y que a su vez, se pueden tener

centralizados en un mismo lugar, evitando que se posean datos desactualizados, por otra parte, con la implementación del CRM todos los empleados pueden tener fácil acceso a la información del cliente, permitiendo así que estos puedan disponer de la misma en los momentos necesarios para así poder brindar esa personalización de servicio que se busca.

Todo esta centralización de información de los clientes es de sumo valor para la compañía ya que permite que esta pueda llevar medición de la satisfacción de los mismos, ayudando en la toma de decisiones por parte de las áreas de ventas y marketing, así pues, teniendo en cuenta que Aerosan actualmente no lleva medición de indicadores de satisfacción de clientes, la implementación de este tipo de herramientas brindaría un gran beneficio debido a que las decisiones que tomen relacionadas a esto, pueden ser planificadas teniendo en cuenta la situación actual de sus clientes, conociendo aspectos tales como el ratio de perdida de clientes, niveles de satisfacción, niveles de fidelización de clientes, servicios más adquiridos, causas de abandono de la compañía, entre otros.

Figura 29 Beneficios de la implementación del CRM



Fuente: CRM tres estrategias de éxito, 2004

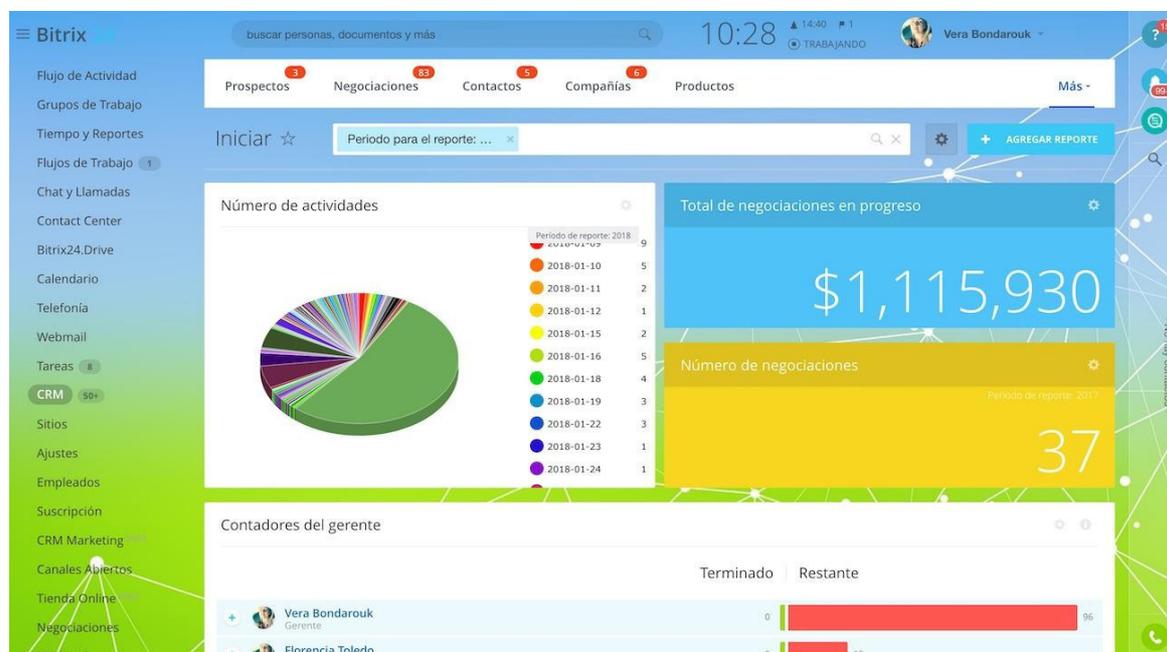
Antes de la implementación de un CRM en una compañía, es de vital importancia analizar la viabilidad de la misma, teniendo en cuenta que los beneficios que se obtenga sean mayores a los costos que resultan del diseño, desarrollo y aplicación de este tipo de herramientas, de igual manera, se debe analizar si le aporta valor y beneficios en todas las etapas definidas por el autor Lluís Renart en su libro, CRM: tres estrategias de éxito, las cuales son:

- **Identificar:** si la empresa tiene una identificación de sus clientes o si es fácil y poco costoso la identificación, la implementación de un CRM es viable, de lo contrario, si no llega a ser posible tener una relación con el cliente, la aplicación de esta herramienta no podría aportar beneficios a la compañía

- **Informar y atraer:** la aplicación de un CRM podrá ser beneficioso si se trata de una empresa que posee cierto posicionamiento en el mercado, con productos y/o servicios de calidad y reconocidos
- **Vender:** Un CRM puede ser útil si la compañía tiene la capacidad de que sus clientes se inscriban a los programas de marketing relacional
- **Servir:** Se debe analizar la importancia para la compañía en brindar un excelente servicio post-venta, teniendo en cuenta que el CRM puede mejorar y ser muy útil en la mejora de la atención al cliente.
- **Satisfacer:** relacionada a la anterior etapa, la búsqueda de satisfacer las necesidades de los clientes antes y después de la compra, argumenta la implementación de programas relacionados al marketing relacional, buscando reforzar la relación con el cliente a largo plazo.
- **Fidelizar:** cuanto más posibilidad tenga la compañía de fidelizar a sus clientes, más beneficioso podría ser la aplicación de un CRM, considerando que se aumenta las posibilidades de comunicación con ellos.
- **Creación de comunidad:** si la compañía posee la capacidad de crear comunidad de sus clientes, más beneficioso será la aplicación del CRM

Los softwares CRM cuentan con múltiples características que se adaptan a lo que busca y requiere en específico la compañía, es por esto, que en el caso de Aerosan, y teniendo en cuenta el tamaño de ventas, de empleados, de ventas y los objetivos de mejora que tiene la compañía, se sugiere adquirir un software que sea operativo, colaborativo, y analítico. Un CRM operativo es aquel que se encarga en específico de la gestión general con los clientes, así pues, se obtiene información sobre los niveles de satisfacción de los clientes, con esta información es posible generar estrategias en cuanto a las ventas, o al marketing, que se basen en la realidad de la compañía y no en supuestos, a su vez, este tipo de CRM operativo permite la automatización de procesos como la interacción con los clientes, ya que su principal característica es el diseño y automatización de las acciones comerciales y procedimentales orientadas hacia el cliente.

Ilustración 14 Ejemplo de CRM



Fuente: Bitrix

El segundo tipo de CRM es el colaborativo el cual se encarga de monitorear la interacción entre los clientes a través de los canales de comunicación que posee la compañía, es así que este tipo de software ofrece información fundamental para la toma de decisiones enfocada al servicio al cliente, a través de esta se puede centralizar las interacciones que posee el cliente con la compañía, sin importar que se realice a través de distintos canales de comunicación, ya sean correos electrónicos, llamadas, mensajes a través de redes sociales, etc, de igual manera se ocupa de la automatización de las ventas de esta manera se simplifican los procesos de gestión de la interacción.

Por último, está el CRM analítico hace relación a la fase de análisis de los datos durante la interacción con el cliente, su objetivo principal es recopilar información del cliente para poder

conocer su comportamiento y hábitos de compra, de manera tal las organizaciones, a través del uso de este tipo de software pueden obtener la información necesaria para la toma de decisiones por medio de los datos, valores y análisis que genera la plataforma relacionadas con el cliente, sus perfiles de compra, entre otros datos.

- **Encuestas de satisfacción:**

Actualmente nos encontramos en un mercado altamente competitivo, en el cual los clientes poseen la capacidad de poder elegir su opción más conveniente, aquel que se adapta a sus gustos y necesidades, de esta manera, es de vital importancia que las compañías conozcan los requerimientos específicos de sus clientes y los grados de cumplimiento con el fin de poder tomar medidas correctivas para lograr un buen nivel de satisfacción del cliente y así su fidelización. Teniendo en cuenta lo anterior, es oportuno que las compañías integren dentro de sus sistemas de gestión las actividades de medición de la satisfacción como un proceso más que se desarrolle dentro de la misma, garantizando que se realice de forma sistemática.

Para desarrollar de manera correcta este tipo de mediciones, se debe tomar en cuenta múltiples aspectos como la cantidad de personas que deben ser encuestadas, la periodicidad de medición, la cual debe ser determinada a través del análisis de factores como el tipo de producto, el ciclo de vida de los productos, costos asociados a la realización de mediciones de este tipo, por otro lado, la realización de los cuestionarios es una pieza clave en los procesos de medición de satisfacción debido a que son los que permiten que se pueda obtener la información necesaria sin sesgar los resultados, es así que las organizaciones necesitan que se realicen cuestionarios

minuciosos con búsqueda de garantizar que la información obtenida se alinee con lo deseado por parte de la compañía.

De acuerdo con la técnica que se utilice para recopilar datos se incurrirán en más o menos costos y los tiempos que se tomarán para analizar la información, teniendo en cuenta esto, algunas de las técnicas más utilizadas como método de recopilación de datos son:

○ **Entrevistas personales:**

▪ **Ventajas:**

- Miniza el impacto de la “no respuesta” a la realización de la encuesta
- Adaptación de la entrevista de acuerdo con las características del entrevistado
- A través de las entrevistas personales se puede realizar entrevistas complejas debido a que el entrevistado puede realizar aclaraciones

▪ **Desventajas:**

- Representan un costo elevado para la compañía
- Se requiere de un entrevistador bien formado, por lo cual se hace fundamental realizar un esfuerzo en la realización de una correcta selección y capacitación del personal
- Periodo de recolección largo

- **Entrevistas telefónicas:**
 - Ventajas:
 - Rápida recolección de datos
 - Diversidad de encuestados teniendo en cuenta que se pueden entrevistar personas de distintos puntos geográficos o distintos países
 - Desventajas:
 - La entrevista debe ser corta para que no resulte tediosa para el entrevistado
 - Se requiere de entrevistadores dinámicos para que la entrevista sea interesante para el entrevistado
 - Se posee de una alta probabilidad de rechazo teniendo en cuenta que son entrevistas que se realizan de forma sorpresiva
- **Entrevistas a través de correos electrónicos o página web:**
 - Ventajas:
 - La difusión es muy rápida
 - Bajo costos de realización y difusión
 - Flexibilidad de horarios para la realización
 - Desventajas:
 - Posible riesgo de sesgo teniendo en cuenta que existe la probabilidad de que no todos los entrevistados posean internet

- La respuesta del entrevistado puede verse influenciada por terceros
- Deben ser cuestionarios cortos, sencillos y de fácil comprensión por parte del entrevistado

Para concluir, con el fin de lograr y mejorar la satisfacción del cliente, las organizaciones deben centrar sus esfuerzos en aquellos aspectos que fueron mal calificados dentro de la encuesta, de esta manera, todas las estrategias a realizar deben estar dentro de un plan de acción con los objetivos y tiempos de ejecución, es fundamental resaltar que los estudios de satisfacción no deben tener como finalidad el conocer el grado de satisfacción actual de los clientes sino que poder analizar la evolución de estos a través de las estrategias y objetivos planteados para mejorar esta satisfacción.

○ **Capacitaciones relacionadas con servicio al cliente:**

La capacitación consiste en una atención planeada y basada en necesidades reales de las empresas u organizaciones, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores (Siliceo, 2004), teniendo en cuenta la definición anterior, se plantea que la capacitaciones cumplen un papel de suma importancia dentro del correcto desarrollo de las actividades por parte de los clientes debido a que le brinda a los trabajadores las herramientas para adquirir y afianzar habilidades y conocimientos, a su vez, principalmente se busca perfeccionar aquellas habilidades que se requieren para realizar de manera correcta su trabajo, así pues, es indispensable que se cuente con un plan de capacitaciones para los distintos cargos de la compañía, en este caso específico, enfocándonos hacia los trabajadores de servicio

al cliente con el fin de que puedan brindar una mejor calidad en su servicio, cumpliendo a cabalidad con los objetivos de la compañía.

De acuerdo con las actividades de los trabajadores, se requiere de cursos que se enfoquen en la mejora de las funciones y responsabilidades de los mismos, actualmente los trabajadores de atención al cliente cuentan con múltiples actividades tales como la recepción de llamadas, resolución de correos electrónicos, comunicación directa con el cliente, entre otras actividades operativas que buscan brindar un completo servicio al cliente. Es importante comprender que las capacitaciones no se deben tomar como un gasto, sino que se debe tomar como una inversión, tomando en cuenta que puede llegar a ser mas costoso contratar personal totalmente capacitado que capacitar al personal actual, en concordancia, la meta final de la formación es desarrollar las habilidades del personal, de modo que ejecute las funciones de la organización de forma eficiente, corrigiendo errores que causaban problemas dentro del desarrollo de las actividades (Robles, 2008), las compañías en las que hay ausencia de formación a empleados incurren en situaciones que conllevan poco rendimiento a nivel económico, tales como baja productividad de sus empleados, menor calidad del servicio, deficiencia en el servicio al cliente por parte de los trabajadores, poca motivación, entre otros.

Como fue mencionado con anterioridad, el plan de estudios para la formación de los empleados debe ir enfocada a las necesidades de la compañía, de esta manera, de acuerdo al análisis realizado al área, se sugiere que dentro del plan de formación se tengan en cuenta aspectos tales como el fortalecimiento de habilidades y destrezas para alcanzar una excelencia en la atención y gestión del servicio al cliente, capacidad de resolución de problemas, protocolos de

atención, manejo de herramientas tecnológicas como el CRM y demás que pueden ser implementadas, identificación de tipos de clientes y su correcto manejo, desarrollo de habilidades blandas, manejo de conmutador de llamadas entre otros temas que complementan el perfil deseado de trabajadores por parte de la empresa.

- **Indicadores de rendimiento del servicio al cliente (KPI's):**

Los indicadores de productividad o también conocidos como KPI's son usados con el fin de medir el desempeño, disponibilidad, rendimiento y calidad de los procesos productivos que se llevan a cabo dentro de la compañía, de los equipos usados en la producción, de los recursos empleados, entre otros, con el fin de determinar la eficiencia de la empresa.

Enfocando los KPI's al servicio al cliente, estas son métricas que se encargan de medir el rendimiento y la calidad del servicio que está siendo ofrecido, realizando esta medición se puede obtener conclusiones que permiten llevar un monitoreo continuo de los aspectos que deben ser optimizados para así ofrecer una mejor experiencia a los clientes, es así que es imprescindible que se realice una medición sistemática para conocer el progreso que ha tenido la empresa en cuanto a los objetivos que se plantea, teniendo en cuenta esto, existe una serie de indicadores que permiten realizar estas mediciones.

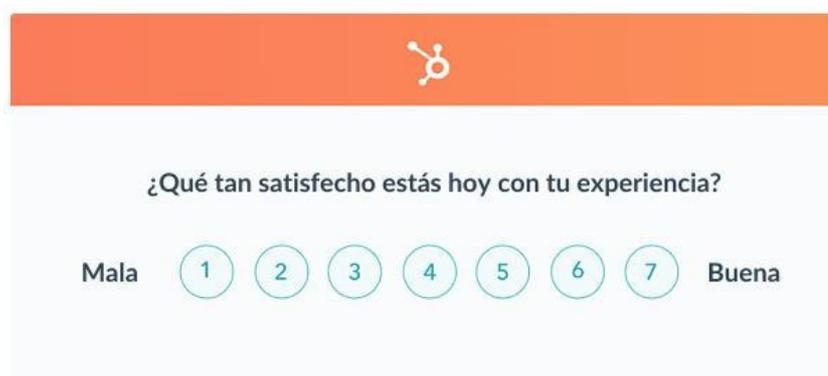
- **Customer satisfaction score (CSAT):**

Este indicador se encarga de medir la satisfacción del cliente con relación a la empresa, al servicio al cliente a través de la metodología de encuesta con preguntas en escalas de 1 a 3,5,7, o 10.

El CSAT es una puntuación media de la empresa que se consigue a través de la realización de la fórmula:

$$\frac{\text{Suma de las puntuaciones}}{\text{Total de valoraciones obtenidas}} : \text{Índice de satisfacción del cliente}$$

Ilustración 15 Ejemplo de pregunta



The image shows a survey question interface. At the top, there is an orange header bar with a white HubSpot logo. Below the header, the question is displayed: "¿Qué tan satisfecho estás hoy con tu experiencia?". Underneath the question, there is a horizontal scale with seven circular buttons numbered 1 through 7. The word "Mala" is positioned to the left of the scale, and "Buena" is positioned to the right. The scale is currently unselected.

Fuente: Hubspot

- **Net Promoter Score (NPS):**

El NPS permite evaluar la percepción y satisfacción de los clientes a través de la probabilidad de que el cliente recomiende los servicios a otras personas, esta información se puede recibir a través de la realización de encuestas calificando el servicio a través de puntajes del 0 al 10, teniendo en cuenta las calificaciones, se agrupa en 3 grupos de clientes de la siguiente manera:

- **Detractores (0-6):** Son aquellos clientes que se encuentran insatisfechos, que no mantendrán su fidelidad con la compañía y que no la recomendarán con nadie.
- **Pasivos (7-8):** Son aquellos clientes que se sienten satisfechos o insatisfechos pero que no comparten su posición con nadie
- **Promotores (9-10):** son aquellos clientes que se encuentran satisfechos con la compañía por lo cual tiene probabilidad de compartir su experiencia positiva con otros clientes, es decir, son promotores de la marca.

La forma de calcular el NPS es a través de la siguiente fórmula:

$$\left(\begin{array}{l} \% \text{ de clientes que} \\ \text{son promotores} \end{array} \right) - \left(\begin{array}{l} \% \text{ de clientes que} \\ \text{son detractores} \end{array} \right) = NPS$$

- **Tiempo promedio de respuesta:**

Esta métrica se encarga de medir el tiempo que tarda el trabajador en responder los requerimientos de los clientes a través de los canales de comunicación que posee la compañía, este KPI se mide a través de la siguiente fórmula:

$$\frac{(Total\ de\ tiempo\ de\ respuesta)}{(Número\ de\ solicitudes\ de\ servicio\ recibidas)} = Tiempo\ promedio\ de\ respuesta$$

- **Tasa de rendimiento de clientes:**

Este indicador indica el porcentaje de clientes que demuestran su satisfacción a través de distintas acciones como nuevas compras y/o adquisición de servicios, de esta manera se demuestra un nivel de fidelización por parte de este, la fórmula de este KPI es el siguiente:

$$\frac{(Clientes\ al\ final\ del\ periodo) - (Clientes\ nuevos\ adquiridos\ durante\ el\ periodo)}{Clientes\ al\ final\ del\ periodo} * 100$$

Capítulo 10

Conclusiones y recomendaciones

10.1 Conclusiones

Gracias a la realización de la investigación fue posible caracterizar y analizar los distintos procesos relacionados con el servicio al cliente y los aspectos que engloban este termino, a su vez, estudiando múltiples aspectos relacionados con la actividad operativa de la compañía Aerosan con el fin de constatar de qué forma se puede ver influenciado el servicio al cliente brindando por parte del área de atención al cliente en importaciones, a su vez, se tuvo como finalidad, conocer el actual grado de satisfacción de los clientes para así poder formular estrategias y herramientas que tengan como objetivo mejorar la percepción de los clientes y así lograr una excelencia de servicio, tal como se planteó la organización, teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, se obtuvieron los siguientes conclusiones.

- Aerosan cuenta con un completo portafolio de servicios que permite contar con una base de clientes solida, haciendo así que esta compañía goze de liderazgo dentro del mercado colombiano.
- La implementación de herramientas tecnológicas permite facilitar el trabajo, haciendo que los recursos sean usados de forma mas eficiente, así contando con procesos óptimos y una mayor productividad por parte de los trabajadores.

- La gestión operativa de la compañía se realiza a través de 1 herramienta informática llamada Navesoft a través de la cual se puede obtener información de las mercancías, a su vez, permite realizar múltiples procesos.
- Actualmente la empresa cuenta con página web y aplicación móvil que brinda el servicio de búsqueda de información de carga a los clientes, sin embargo, se observó un bajo uso de estas, por el contrario, los clientes usan canales tradicionales de comunicación como lo son el correo electrónico, teléfono celular y ventanilla de información presencial, sin embargo, esto representa un inconveniente debido a que se aumentan los tiempos de atención debido al alto volumen de requerimientos.
- De acuerdo con los resultados de la encuesta de satisfacción, se observó que, a pesar de haber un alto porcentaje de satisfacción, los clientes insatisfechos tienen una importante representación por lo cual se debe trabajar en reducir este porcentaje y así lograr una excelencia de servicio

10.2 Recomendaciones

- Se recomienda agregar dentro de sus estrategias organizaciones un plan de capacitaciones que se lleve a cabo de manera sistemática y continua para los empleados con el fin de mejorar sus habilidades y conocimientos para así lograr una mayor eficiencia y calidad en

el desarrollo de sus actividades, los cuales repercuten directamente en el servicio que recibe el cliente

- Hacer un mayor énfasis en el uso de las herramientas disponibles por parte de Aerosan para que los clientes eviten tener que conectarse con un trabajador de servicio al cliente haciendo así un proceso más autónomo, mejorando la experiencia del cliente que requiere obtener información relacionada con sus cargas.
- Para el control y medición de indicadores de servicio al cliente se hace necesario que se lleve a cabo con rigurosidad los indicadores mencionados dentro del trabajo, los cuales permitirán que se realice un correcto análisis de la situación actual del área, de esta manera se podrá tomar decisiones en pro de mejorar la atención brindada.
- Se recomienda la implementación de software CRM que se adecue de mejor manera a sus objetivos para poder así centralizar todo su relacionamiento con el cliente y generar estrategias más adecuadas en búsqueda de brindar una excelencia de servicio.
- Se recomienda la realización sistemática y continua de encuestas con miras de poder medir la percepción de los clientes y así facilitar la toma de decisiones.

- A partir de la encuesta de percepción de los clientes, se recomienda tener en cuenta los servicios que fueron sugeridos por parte de los clientes, con esto, se podría brindar un servicio más completo y así logrando una mayor satisfacción por parte de los mismos.
- Se debe analizar la funcionalidad de la página web y la aplicación móvil y el porqué los clientes no hacen uso de estas herramientas.

Lista de Referencias

- Pardo, D. (2018, 21 mayo). *10 habilidades útiles para un agente de atención al cliente*. Integria IMS. <https://integriaims.com/habilidades-atencion-al-cliente/>
- *El triángulo del servicio*. (2016). http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/servicio_cliente/contenido_u3.pdf
- Grupo Bancolombia. (2020, 25 noviembre). *¿Qué es el triángulo del servicio y cómo ayuda a mi negocio?* <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/mercadeo-y-ventas/que-es-triangulo-del-servicio-como-ayuda-negocio>
- Stefania Arredondo Correa. (2013). *El triángulo del servicio de albrecht: un enfoque al comercio móvil*. .Users/USUARIO/Downloads/49800-Texto%20del%20art%C3%ADculo-243305-1-10-20150324.pdf
- Velasco, F. (2014). *Diseño de una propuesta de mejoramiento de servicio al cliente para la fundación universitaria de popayan con sede en santander de quilichao cauca (fup)*. <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/6468/T04524.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tigani, D. (2006). *Excelencia en servicio*. http://www.laqi.org/pdf/libros_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf
- Agudelo, C. A. M. (2013). *El crm como herramienta para el servicio al cliente en la organización*. Redalyc.org. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935480005>

- García, A. (2016). *Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente*. Redalyc.org. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99346931003>
- Restrepo F., C. E. (2006). *Enfoque estratégico del servicio al cliente*. Redalyc.org. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84911652051>
- L. (2019). *Estudios y Publicaciones*. Aerocivil <https://www.aerocivil.gov.co/atencion/estadisticas-de-las-actividades-aeronauticas/estudios-y-publicaciones>
- IATA *Economics*. (2019). IATA. <https://www.iata.org/en/publications/economics/?Search=cargo&Ordering=DateDesc>
- EMIS. (2021). *Informe Aerosan S.A.S.* <https://www-emis-com.consultaremota.upb.edu.co:8443/php/companies/index?pc=CO&cmpy=1216505>
- Nayul, J. (2011). *El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio*. Observatorio Laboral Revista Venezolana. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv4n8/art1.pdf>
- Arellano, H. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Revista científica dominio de las ciencias*. Published. http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/3194/1/Calidad_servicio.pdf
- EMIS. (2020). *Industry reports*. http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/3194/1/Calidad_servicio.pdf
- PEÑA, J. (2020). *IMPACTO DEL COVID-19 EN LA LOGÍSTICA DE TRANSPORTE AEREO DE MERCANCIAS*. UNIVERSIDAD TADEO. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/15903/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- García, A. (2016). *Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente*. Redalyc.org. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99346931003>
- *Triangulo del servicio*. (s. f.). http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/servicio_cliente/contenido_u3.pdf.
- Velasco, F. (2014b). *DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYAN CON SEDE EN SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA (FUP)*. Red uao. <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/6468/T04524.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tigani, D. (2006b). *Excelencia Excelencia en Servicio en Servicio* (1.^a ed.). http://www.laqi.org/pdf/libros_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf
- Thompson, I. (s. f.). *TIPOS DE CLIENTES*. Promonegocios. Recuperado 16 de junio de 2021, de <https://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>
- *GestiÃ³n de la calidad empresarial*. (s. f.). Google Books. Recuperado 16 de junio de 2021, de https://books.google.com.co/books?id=2ibhVMNE_EgC&pg=PA91&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false
- Martínez, R. (2013). *RELACION ENTRE CALIDAD Y ' PRODUCTIVIDAD EN LAS PYMES DEL SECTOR SERVICIOS*. <https://Dialnet.com>
- Cruz, I. (s. f.). *Importancia de la calidad del servicio al cliente*. El Buzon de pacioli. <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>

- Mesén, V. (2011). *Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable*. Dialnet.
<https://Dialnet.com>
- *Chatbots Qué son y por qué están revolucionando el comercio digital*. (s. f.). Guschat.
http://www.idglat.com/afiliacion/whitepapers/Ebook_Chatsbots_GUS_CHAT.pdf?tk=/:
- Renart, L. (2004). *CRM: tres estrategias de éxito*. Media IESE.
<https://media.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-15.pdf>
- Bolea, L. (2007). *Guía satisfacción de clientes*. Centro de excelencia
<http://www.centrosdeexcelencia.com/wp-content/uploads/2016/09/guia-satisfaccion-clientes.pdf>
- Jamaica, F. (2015). *LOS BENEFICIOS DE LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS*. Unimilitar.
[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Familiar%20Jamaica%20\(1\).pdf?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Familiar%20Jamaica%20(1).pdf?sequence=1)
- Parra-Penagos, C. & Rodríguez-Fonseca, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas. *Rev.investig.desarro.innov*, 6(2), 131-143. doi:
<http://dx.doi.org/10.19053/20278306.4602>
- Parra, D. (s. f.). *KPIS*. Udistrital.
[https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/3815/ParraRinconDanielaAlejandraAnexo-7.pdf?sequence=7&isAllowed=y#:~:text=KEY%20PERFORMANCE%20INDICATORS-Indicadores%20de%20productividad%20\(key%20performance%20indicators\)%20son%20usados%20para%20medir,empresa%20en%20la%20consecuci%C3%B3n%20de](https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/3815/ParraRinconDanielaAlejandraAnexo-7.pdf?sequence=7&isAllowed=y#:~:text=KEY%20PERFORMANCE%20INDICATORS-Indicadores%20de%20productividad%20(key%20performance%20indicators)%20son%20usados%20para%20medir,empresa%20en%20la%20consecuci%C3%B3n%20de)

- Villalobos, C. (2021, 21 mayo). *CSAT: ¿qué es el índice de satisfacción del cliente?* Hubspot. <https://blog.hubspot.es/service/calificacion-de-satisfaccion-del-cliente-csat>
- Silva, D. (2021, 1 enero). *¿Cuáles son los principales KPIs de customer support? 6 métricas clave para medir la eficiencia del servicio al cliente.* Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/kpi-customer-support/>

