



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

LA FIDELIZACION DE CLIENTES COMO ESTRATEGIA PRINCIPAL PARA
EMPRENDER TRABAJANDO EN AGENCIA DE ADUANA.

Establecer una estrategia que permita mantener a los clientes a través de servicios de
comercio exterior y con ello consolidar la función de una Agencia de Aduana

Autor:

CLAUDIA GONZALEZ MONTERO

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: GALO LOPEZ Z.

Vina del Mar, Marzo de 2013

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo, quisiera agradecer a mi familia, quienes siempre me han apoyado en todas las decisiones que he tomado en la vida, y sobre todo en el área de los estudios. Gracias a ustedes por hacerme la vida mucho más fácil, por creer y confiar en mí y por hacer de mí una persona que no cree en imposibles y que con trabajo y paciencia todo se puede lograr y lo más importante, por hacerme una persona feliz.

A mi hijo, a quien amo con todo mi corazón, que cada vez que lo necesito me da un momento de felicidad plena.

A mis amigos, que siempre están cuando los necesité, sobre todo en momentos de tensión o en aquellos momentos en que mi familia no pudo estar, definitivamente siento que con ustedes fui bendecida con una segunda familia.

A mis profesores, por la paciencia, por los años de estudio y todos los conocimientos que me brindaron, que hacen posible que hoy, a mis 26 años ya sea dueña de una empresa y tenga el éxito que tengo.

A mi profesor guía en especial, profesor Galo López, muchas gracias por su infinita paciencia, por su comprensión y por todo el conocimiento que me entregó, no sólo durante el proceso de la tesis, sino que también durante los años que fui su alumna, muchas gracias por todo.

Gracias a Dios, que me permite disfrutar la vida y a todos quienes nombré anteriormente, familia y amigos, los amo con todo el corazón y agradezco a la vida poder tenerlos conmigo, ojalá para siempre.

Y por último, quiero que este momento sea un homenaje a mi amigo Nicolás Valdés Figueroa, quien lamentablemente nos dejó el pasado 23 de marzo. Nico, te dedico mi tesis porque sé que este año te titulabas. gracias por todo, te quiero mucho y pronto nos encontraremos.

INDICE

TÍTULO	PÁGINA
Introducción.....	1
1.- El problema y los objetivos de la investigación.....	4
1.1) Formulación del problema.....	4
1.2) Objetivos de la investigación.....	6
a) Objetivos generales.....	6
b) Objetivos específicos.....	7
2.- Metodología.....	8
2.1) Alcance de la investigación.....	8
2.2) Técnicas de investigación.....	8
a) Entrevista personal.....	8
b) Encuestas.....	9
c) Análisis documental.....	10
3.- Diseño de la Investigación.....	11
3.1) Diseño del modelo de investigación.....	11
3.2) Marco teórico.....	12
a) Clientes.....	12
b) Agentes de Aduana.....	14

c) Sociedad e servicios en comercio exterior GSG Ltda.	15
d) Volumen.....	16
e) Servicio de calidad.....	16
f) Tiempo.....	17
g) Personal calificado.....	19
h) Tecnología.....	19
i) Cobertura.....	20
j) Confianza.....	21
k) Infraestructura.....	22
l) Estrategia de fidelización de clientes.....	22
m) Percepción.....	24
n) Aprendizaje.....	24
o) Memoria.....	24
p) Estilo de vida.....	25
q) Valores.....	26
r) Motivación.....	26
s) Teoría de la motivación de Herzberg.....	27
4.- Desarrollo de la investigación.....	28
4.1) Actores.....	28

4.1.1) Agencias de Aduana.....	28
4.1.2) La empresa, sociedad de servicios de comercio	
Exterior GSG Ltda.....	33
4.2) Volumen.....	41
4.3) Clientes.....	47
4.4) Servicio de Calidad.....	51
4.5) Estrategia de fidelización de clientes.....	58
Conclusiones.....	65
Bibliografías.....	68
Anexo 1.....	71
Anexo 2.....	72

INTRODUCCION

En el siguiente trabajo de carácter exploratorio e investigativo, se tratará de resolver ciertas dudas con respecto al trabajo de Agencias de Aduana al día de hoy, como determinar por qué las relaciones entre clientes y Agentes de Aduana están tensionadas, o por qué el servicio que entregan las Agencias de Aduana ha ido en decadencia estos últimos 10 años.

Se entregarán soluciones al problema, como por ejemplo, el apoyo de una empresa privada al trabajo del Agente de Aduana, que consiga a través de una estrategia de fidelización de clientes, lograr recuperar la relación quebrantada entre clientes y Agente de Aduana, dándoles apoyo directo a los clientes en el área de servicios, con atención personalizada.

Se evaluará el mercado de las agencias de Aduana con respecto a 10 años atrás, en relación a cantidad de Agentes de Aduana, cantidad de operaciones y en valor CIF/FOB, según importaciones/exportaciones y con estos datos llegar a la raíz del problema que hoy mantiene a los clientes de las Agencias de Aduana migrando de una a otra, insatisfechos por el servicio que reciben de parte de éstas, haciendo inestable el negocio de las Agencias de Aduana.

Para poder llevar a cabo la investigación, el trabajo se dividirá en 4 capítulos, los que describiremos brevemente a continuación.

Primer capítulo, el problema y los objetivos de la investigación, donde se dará a conocer cuál es el problema a tratar, como las expectativas de los clientes de Agencias de Aduana para asegurar la fidelidad de estos, cuáles son las razones que llevan a los clientes a buscar los servicios de nuestra empresa y por último cómo debería ser la atención para lograr retener a los clientes clave de las Agencias de Aduana.

Para esto se definirán objetivos generales, tales como, establecer las causas más comunes de la migración de los clientes por críticas a la calidad del servicio de las Agencias de Aduana. Y objetivos específicos como establecer cuáles son las expectativas de los clientes con respecto a la calidad del servicio, estratificar los clientes de las Agencias de Aduana de acuerdo a determinados criterios y por último, identificar razones por las que los clientes mantiene relaciones tensionadas con sus Agentes de Aduana,

Segundo capítulo, Metodología. En este capítulo se dará a conocer el alcance de la investigación que será de carácter exploratoria e investigativa, además de señalar las técnicas de investigación, que para este trabajo usaremos las 2 técnicas más comunes, entrevista personal y encuestas. Además se hará un análisis documental donde se citarán fuentes confiables, tales como el Banco Central de Chile y el Servicio Nacional de Aduanas de Chile.

En el capítulo tercero se desarrollará el diseño de la investigación, para esto se utilizará un mapa conceptual de elaboración propia, para explicar hipotéticamente cuales son los factores que, según mi experiencia, influyen en el servicio de calidad y por ende en la fidelización de los clientes. Habrá una sección llamada marco teórico, donde se dará una breve reseña a todos los conceptos señalados en el mapa conceptual.

Por último, en el cuarto capítulo se desarrollará la Investigación, utilizando todas las herramientas descritas anteriormente. Se desarrollarán los temas en mayor profundidad y se darán soluciones a los problemas expuestos en el capítulo uno, diseñando una estrategia de fidelización de clientes apta para el caso. Se desarrollarán las entrevistas y encuestas para conocer los gustos y preferencias de los clientes a la hora de escoger un Agente de Aduana y a la hora de preferir un servicio ante otros, y de la misma manera descubrir, según su experiencia, cuales son los factores determinantes para el problema existente entre clientes y Agentes de Aduana y que factores podrían revertir esta situación o quizás mejorarla.

Por último, en las conclusiones, se comprobará o rechazará la hipótesis planteada, de un problema visible entre los clientes y las Agencias de Aduana debido a la mala calidad de servicio, basándose en todos los estudios realizados durante la investigación, y además en base a la experiencia.

1.- EL PROBLEMA Y LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.1) FORMULACION DEL PROBLEMA

El problema detectado en el transcurso de todos los años trabajando en el rubro de Agencias de Aduana, como tramitador, pedidor, administrativo, jefe de personal, etc., se presenta un problema que lamentablemente ocurre en la mayoría de las Agencias de Aduana y empresas del rubro. En particular, se observa que éstas frecuentemente se preocupan de captar clientes descuidando bienestar de aquellos que ya tienen. Muchas Agencias de aduana grandes, con prestigio tienen una gran cartera de clientes, lo que hace que se produzcan desórdenes con la documentación y por lo tanto con los dineros de los clientes también. Y así como se produce desorden al principio del proceso, se produce al final con la facturación, quedando facturas pendientes que se envían incluso 3 meses después a los clientes, es decir, cuando ya ha pasado tanto tiempo que el cliente no puede siquiera descontar IVA, quedando derechos de aduana sin facturar y teniendo que incurrir en estos costos el Agente de Aduana y como consecuencia de los bajos honorarios y casi inexistentes gastos que son cobrados al cliente, el Agente de Aduana termina pagando más de lo que gana.

Al tener como prioridad tener una gran cartera de clientes o pelear por los existentes no se preocupan por la calidad de la atención, siendo esa la causal por la que gran parte de nuestros clientes han llegado a trabajar con nosotros, mala atención, demoras en las entregas de la carga, demoras en la entrega de las facturas, demora en el envío

de cuentas corrientes con los que se produce un desorden para el cliente ya que nunca está seguro de cuánto se gastó realmente.

Podemos inferir de la relación entre la cantidad de Agentes de Aduana que existe hoy (más de 200) y la cantidad de documentos presentados de importación y exportación, que cada agente de aduana presenta menos documentos de lo que presentaba hace 30 o 40 años atrás, por lo que se produce una guerra por abarcar más clientes para presentar más despachos y así obtener más ganancias, despreocupándose de la calidad de la atención al cliente.

Por lo tanto, se deduce que el problema radica en la mala atención que los Agentes de Aduana dan a sus clientes y en consecuencia se produce una relación tensionada entre ambos y con ello una migración permanente de clientes.

Entonces, nos podemos plantear las siguientes interrogantes:

- 1.- ¿Cuáles son las expectativas de los clientes de las Agencias de Aduana que aseguraría la fidelidad de éstos?
- 1.- ¿Qué razones llevan a los clientes a buscar los servicios de nuestra empresa y Agencia de Aduana?
- 3.- ¿Cómo debería ser la atención para lograr retener a los clientes clave de la Agencia de Aduana?

1.2) OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

a) OBJETIVOS GENERALES

El objetivo general de la investigación es establecer las causas más comunes de migración de clientes, por críticas a la calidad de servicio de los Agentes de Aduana.

Se parte de la hipótesis de que en los últimos 10 años ha aumentado considerablemente la cantidad de Agentes de Aduana, alrededor de un 90%¹ con respecto a 20 años atrás, mientras que las operaciones han aumentado en menor cantidad, importaciones 74%^{app} y exportaciones 11%^{app}². Al ocurrir esta situación se infiere que las agencias de aduana ya no buscan invertir tiempo en calidad de servicio con los clientes, sino que se enfocan en abarcar la mayor cantidad de clientes suponiendo que mientras más operaciones realicen en el mes mejor agente de aduana será.

Para llevar a cabo la investigación se establecerán los factores críticos de éxito para retener a los clientes clave de la Agencia de Aduana y con ello asegurar el éxito del plan estratégico.

¹ www.aduana.cl

² www.aduana.cl

b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.-) Establecer cuáles son las expectativas de los clientes respecto de la calidad de servicio.
- 2.-) Estratificar clientes de Agencias de Aduana de acuerdo a determinados criterios
- 3.-) Identificar razones por las que los clientes mantienen relaciones tensionadas con sus Agentes de Aduana.

Se tratará de entender por qué los clientes emigran de una agencia a otra, se tratará de descifrar qué buscan basándose en una estrategia de fidelización de cliente, la cual nos dice que existen ciertos factores que influyen en la decisión de éstos como las características culturales, sociales y personales, las expectativas que tienen del servicio que recibirán, la motivación, percepción, aprendizaje y memoria así como el estilo de vida y sus valores.

Basándonos en la teoría de Herzberg, teoría de los dos factores, los motivadores y los desmotivadores junto a las características antes expuestas se tratarán de explicar las razones por la cuales los clientes prefieren un servicio antes que otro.

2.- METODOLOGÍA

2.1) ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación será de carácter exploratoria en donde se investigarán diferentes fuentes para aprobar la hipótesis planteada de que los clientes emigran de una Agencia de Aduana a otra en busca de calidad en el servicio ya que el trabajo en comercio exterior no se basa sólo en la cantidad de operaciones, sino de mantener una cantidad de operaciones en el tiempo para que el negocio sea rentable y sólo conservando a los clientes puede ser realidad.

Se expondrá la fidelización de clientes como estrategia principal y fundamental para hacer el negocio de las Agencias de Aduana un negocio rentable en el tiempo, pero fidelización de un cierto tipo de clientes que reunirá ciertas características ya que no se puede pretender fidelizar al 100 por ciento de los clientes ya que sería demasiado trabajo y no se podría cumplir con la estrategia principal que se enfoca en el servicio de calidad.

2.2) TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

A) ENTREVISTA PERSONAL

Esta técnica de investigación es la más versátil, puesto que el investigador puede hacer más y anotar observaciones adicionales sobre el entrevistado. Se realizarán entrevistas a los clientes más antiguos y con más experiencia en el rubro para conocer

sus experiencias y entender qué buscan en el servicio prestado y que cambios y mejoras se pueden hacer. La entrevista se realizará a nuestros clientes catalogados como clientes importantes para la empresa, ya sea por el volumen de operaciones o por volumen en valor CIF/FOB y se le hará a cualquier persona de la empresa que ocupe altos mando o que tenga relación con el comercio exterior, es decir, dueño, jefe de adquisiciones, jefe de comercio exterior, gerencia comercial, etc., que pueda expresar su opinión en base a su experiencia.

La entrevista será estructurada, es decir, puntual referente al tema que nos convoca, con preguntas tales como qué busca de la atención de un Agente de Aduana, que tan importante es la disponibilidad 24/7 del Agente de Aduana, etc.

B) ENCUESTAS

Conjunto de preguntas que se presenta a las personas seleccionadas para obtener una respuesta. Como se trata de un instrumento más flexible, Las encuestas son los instrumentos más comunes para recopilar información, y en el caso de nuestra investigación, usaremos cuestionarios.

El uso de cuestionarios será como método de apoyo a las entrevistas que pueden ser más subjetivas además de aportan datos cualitativos mientras que con cuestionarios podemos obtener datos cuantitativos.

Con la encuesta descubriremos si nuestros criterios de servicio de calidad coinciden con los criterios de los clientes clave, de no ser así, tendremos como resultado nuevas ideas y formas de implementar nuestra estrategia para hacerla cada vez más precisa.

Con los dos métodos nombrados, podremos clasificar, relacionar y ordenar datos para obtener la información necesaria, que nos será útil para comprobar o rechazar la tesis planteada.

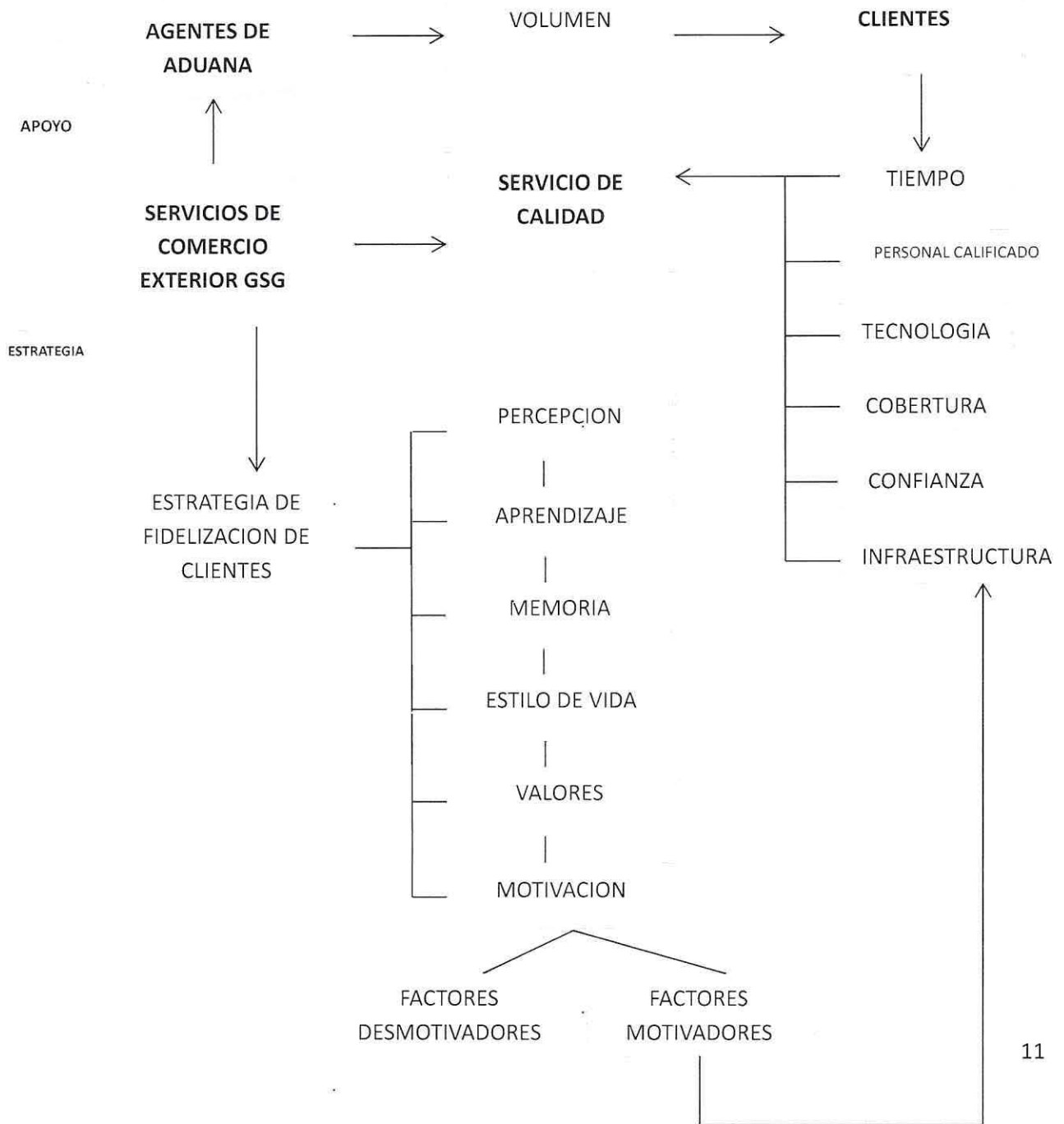
C) ANALISIS DOCUMENTAL

Este análisis se basará en documentos de la Aduana Nacional de Chile, así como también del Banco Central de Chile, que hacen referencia a los últimos 10 años de comercio exterior según documentos presentados, importaciones y exportaciones en dólares, cantidad de Agentes de Aduana operando hoy en Chile y la relación entre este último dato y los anteriores, resultados que nos permitirán definir la principal causa del debilitamiento del servicio entregado por los Agentes de Aduana a sus clientes.

Parte importante para probar la hipótesis planteada es el análisis documental, en el cual se apoyarán las bases de la investigación.

3.- DISEÑO DE LA INVESTIGACION

3.1) DISEÑO DEL MODELO DE INVESTIGACION



3.2) MARCO TEORICO

a) **Clientes**

Como clientes entenderemos a toda persona jurídica o natural que utilice nuestros servicios de comercio exterior.

“Cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona”³.

Se definirán clientes clave según criterios como la frecuencia, el volumen de trabajo y la significación nacional, es decir, no es lo mismo un cliente que haga 30 operaciones al mes que un cliente que sólo haga 1 operación al mes. Como también es diferente un cliente con 30 operaciones de bajo volumen que un cliente que sólo haga una operación pero de un volumen significativo que puede significar mayores ganancias que aquel que hace las 30 operaciones de bajo volumen.

Como clientes entenderemos que son los revendedores, *“los cuales incluyen los negocios minoristas y mayoristas que compran artículos terminados y los revenden para obtener una utilidad. Un minorista vende principalmente a consumidores*

³<http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente>

finales; los mayoristas venden más a los minoristas y a otros clientes organizacionales”⁴.

Existen papeles en el centro de compra al momento de tomar las decisiones de compra que tenemos que tener presentes a la hora de establecer estrategias para nuestros clientes:

Iniciador: persona que sugiere primero la compra

Influyentes/evaluadores: personas que influyen en la decisión de compra. El personal técnico es especialmente importante como influyente.

Filtradores o porteros: miembros del grupo que regulan el flujo de la información.

Tomador de decisiones: la persona que tiene el poder formal o informal de para elegir o aprobar la selección de proveedor o marca.

Comprador: la persona que realmente negocia la compra. Puede ser cualquiera, desde el presidente de la empresa hasta el agente de compras, lo que depende de la importancia de la decisión.

⁴MERKETING, CHARLES W. LAMB, JR / JOSEPH F. HAIR, JR / CARL MC DANIEL, 8ª EDICION, THOMSON, PAG 202

Usuarios: miembros de la organización que son los que realmente utilizarán el producto. Los usuarios frecuentemente inician el proceso de compra y ayudan a definir las especificaciones del producto⁵.

Por lo tanto se establecerán como clientes de la empresa toda persona natural o jurídica que cumpla con estos requisitos o que sea parte de alguno de estos procesos. Se entiende que en algunos casos todos los roles recién expuestos los puede cumplir sólo una persona dentro de la empresa, así como también pueden existir una o más personas para cada uno de los roles.

b) Agentes de Aduana:

El agente de aduana es un profesional auxiliar de la función pública aduanera, cuya licencia lo habilita ante el Servicio Nacional de Aduanas para prestar servicios a terceros como gestor en el despacho de mercancías (Artículo 195, Ordenanza de Aduanas).

Los agentes de aduana son civil y administrativamente responsables por toda acción u omisión dolosa o culposa que lesione o pueda lesionar los intereses del Fisco o que fuere contraria al mejor servicio del Estado o al que deben prestar a sus comitentes.

⁵MERKETING, CHARLES W. LAMB, JR / JOSEPH F. HAIR, JR / CARL MC DANIEL. 8ª EDICION, THOMSON PAG. 212

Responden, asimismo, personalmente de dichas acciones u omisiones cuando ellas fueren imputables a sus socios, apoderados o auxiliares, sin perjuicio de la responsabilidad de éstos y del derecho a repetir.

Los agentes de aduana se considerarán empleados públicos para todos los efectos del Código Penal y de las responsabilidades derivadas de las infracciones contempladas en la Ordenanza de Aduanas, o a otras leyes de orden tributario, cuyo cumplimiento y fiscalización corresponda al Servicio de Aduanas⁶.

c) Sociedad de Servicios en Comercio Exterior GSG Ltda.

Es una sociedad de responsabilidad limitada que se forma a fines del año 2011 a partir de la necesidad de apoyar las funciones del Agente de Aduana.

Es una empresa formada para dar una alternativa integral en la operatividad y documentación relacionada con el comercio exterior.

La finalidad de sus servicios es abaratar sus costos otorgando más tiempo y recursos a sus negocios, agilizando los trámites y haciendo más eficientes sus procesos productivos, con profesionales altamente capacitados que ponen a su servicio su amplia experiencia que garantiza un servicio confiable y seguro privilegiando la atención personalizada y el servicio de calidad.

⁶WWW.ADUANA.CL

d) Volumen:

Entenderemos por volumen la cantidad de bienes o servicios adquiridos y la cantidad de dinero transada. Es decir, para nuestro caso, el volumen se puede definir a través de la cantidad de operaciones realizadas por un cliente en un mes, más específicamente, la cantidad de documentos (declaraciones de ingreso, declaración única de salida, destinaciones aduaneras, etc.) y por otro lado, el monto que estas operaciones significan (en valor CIF para las importaciones y en valor FOB para las exportaciones). Este último criterio nos servirá ya que muchos agentes de aduana cobran sus honorarios en base a un porcentaje del valor CIF o FOB según corresponda. El primer criterio nos servirá para determinar la frecuencia de trabajo de un cliente y con ambos datos podremos definir los clientes clave para la Agencia de Aduana.

e) Servicio de calidad:

“Servicio es la actividad económica que una parte ofrece a otra, generalmente sin transferir la propiedad, creando valor a partir del arrendamiento, el acceso, los bienes, la mano de obra, las habilidades profesionales, las instalaciones, las redes o sistemas, solos o en combinación”⁷

⁷CHRISTOPHER LOVELOCK, JOCHEN WIRTZ, MARKETING DE SERVICIOS, PERSONAL, TECNOLOGÍA Y ESTRATEGIA, SEXTA EDICIÓN, PAG. 631

“Calidad es el grado en que un servicio satisface a los clientes al cubrir de manera consistente sus deseos, expectativas y necesidades”⁸

De ambas citas podemos deducir entonces, que un servicio de calidad es aquel servicio que se logra dar cumpliendo las expectativas, deseos y necesidades de los clientes, a través de ciertos valores tangibles e intangibles como las instalaciones, la tecnología, el personal calificado, la cobertura, el tiempo que transcurre entre que se solicita el servicio hasta que el servicio se da. Esto genera evaluaciones intangibles que el cliente hace del servicio y lo lleva a tener una opinión y a su vez una preferencia de un servicio respecto a otro.

Para obtener los datos necesarios se harán entrevistas y encuestas que nos revelarán cuales son los valores que buscan nuestros clientes en un servicio para que éste sea de calidad.

f) Tiempo:

El tiempo es una magnitud, con la cual se mide la duración de los acontecimientos. Al decir esto, podemos asegurar de manera hipotética que es una de las variables más relevante para un cliente a la hora de contratar un servicio, sobre todo si nos ponemos en la situación de que nuestros clientes son empresas, que cumplen con contratos, por lo tanto el tiempo forma parte esencial de una estrategia para fidelizar clientes.

⁸CHRISTOPHER LOVELOCK, JOCHEN WIRTZ, MARKETING DE SERVICIOS, PERSONAL, TECNOLOGÍA Y ESTRATEGIA, SEXTA EDICIÓN, PAG. 627

Debemos considerar, por lo tanto, que parte importante de nuestra estrategia deberá concentrarse en disminuir los tiempos de entrega de la carga, desde que el cliente hace la entrega de los documentos para la importación y/o exportación de un producto, hasta que el producto (contenedor o carga fraccionada) esté dispuesto en su bodega.

Por tiempo podemos decir también, que hace referencia a la entrega de facturación, es decir, al orden en la documentación. Si se hace la entrega del servicio lo más obvio es la entrega de una boleta o factura que respalde el cobro por ese servicio, mientras más rápido esté ese documento en poder del cliente, más rápido podrá ordenar su contabilidad y por lo tanto toda su empresa, porque ya estará en conocimiento de los gastos y costos reales que le significó la operación, y con esto también podrá tomar una decisión sobre una nueva compra.

Priorizando la estrategia enfocada al cliente, debemos establecer que los tiempos para la atención de clientes debe ser 24 horas al día, los 7 días de la semana, ya que al trabajar en comercio exterior, específicamente en puerto, se hacen entregas todos los días a toda hora, por lo que deberá haber siempre una persona disponible para atender al cliente y a su carga.

g) Personal calificado

Con personal calificado nos referimos a la empresa que trabaja en conjunto con el Agente de Aduana, que cuente con personas altamente calificadas en el área de comercio exterior y servicio al cliente. Esto significa que se le puede prestar ayuda al cliente en cualquier área que requiera, que tenga relación con el contexto del negocio. Es decir, personas que sepan con exactitud el trabajo de Agencia de Aduana, de comercio exterior, de trabajo directo en puerto y en oficina, que estén en control de toda la documentación que llega y se presenta, y también de la facturación, para que no existan errores en ésta. La persona que está dando el servicio debe estar consiente que deberá resolver todas las dudas de los clientes, no sólo de los nuevos clientes que se unen recientemente al negocio, sino que también a aquellos más antiguos que tengan dudas sobre el trabajo hecho.

h) Tecnología.

Hoy por hoy la tecnología es parte importante y fundamental en nuestras vidas y aún más en los negocios ya que incluso se pueden cerrar grandes negocios a través de internet. Al presentar una estrategia enfocada al cliente debemos estar conscientes que la tecnología es parte de nuestra vida, de un mundo globalizado, de negocios globalizados, ya no es necesario viajar para una reunión personal con un cliente, basta con encender la computadora y realizar una videoconferencia, por esto, debemos

considerar que como requisito mínimo se deberá contar con correos electrónicos donde el cliente nos pueda ubicar las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

Por otro lado, se deberá contar con el sistema operativo básico de Agencia de Aduana, el SIGAD, sistema en el cual se hacen los pedidos de importación y exportación y todo lo relativo a ello, incluyendo la facturación de la Agencia de Aduana. En este sistema se de Aduana, así como también de todas las operaciones que ha hecho, ordenadas por pedidor, fecha, referencia de cliente, número de despacho, etc.

i) Cobertura

Se considera valor a la cobertura ya que al ser un rubro de comercio exterior debemos cubrir al menos los lugares físicos donde se encuentre un puerto importante. Valparaíso y San Antonio son los puertos con mayor afluencia de carga de Chile, con proyectos de expansión importantes por lo que se debe tener oficina en ambas ciudades y estas deben quedar cerca de los puertos para facilitar las operaciones y acortar los tiempos. Aeropuerto en región Metropolitana, donde se tramita la mayor parte de la carga fraccionada de pequeño volumen (pero no necesariamente de menor valor) que llega a Chile, por ende debe existir una persona capacitada en ese sector para cubrir las operaciones que se realicen. Además en la región Metropolitana están ubicados en su mayoría nuestros clientes, que son empresas, por lo tanto debemos mantenernos cerca de ellos para su comodidad y la nuestra. Y por último, los puertos

de Antofagasta y Talcahuano, lugares en donde las operaciones son menores y no es necesario una oficina pero si un profesional igualmente capacitado para cubrir esas áreas, pero que por tema de costos, el trabajo se hace desde su hogar.

j) Confianza.

“La confianza es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones”⁹

La confianza es un valor importante para nosotros ya que se considera fundamental al momento de establecer una relación con un cliente. Nosotros depositamos nuestra confianza en el cliente al suponer que es un cliente ordenado, sin problemas legales y sin ánimo de desobedecer ninguna ley o que pudiera comprometernos de manera negativa en algún problema legal. Por otro lado, el cliente deposita su confianza en nosotros al momento de la entrega de los documentos, suponiendo que su carga será retirada a tiempo y sin inconvenientes (pago de multas, almacenaje por atraso, etc.). así como también debe confiar al momento de pagar la provisión de fondos que se pide antes de realizar ninguna operación tangible. Y también debe confiar en que el

⁹<http://es.wikipedia.org/wiki/Confianza>

Agente de Aduana y ninguno de sus trabajadores malversará sus documentos o firmas para algún otro uso que no sea el correcto.

k) Infraestructura.

Se dice que la imagen es parte importante a la hora de tomar una decisión, y así como para el producto, la imagen es el envoltorio o el producto mismo, para una empresa de servicios la infraestructura es la imagen, es decir, contar con oficinas que cumplan requisitos mínimos para atender a sus clientes en ellas así como reunir condiciones para facilitar el trabajo para todos. La infraestructura funciona como respaldo de la empresa de servicios según se podrá ver más adelante con las 8P del Marketing de Servicios de Lovelock y Wirtz.

l) Estrategia de Fidelización de clientes.

Para comprender de una mejor manera lo que significa la “fidelización”, citaré a Philip Kotler, que señalaba lo siguiente *“venderle a un cliente satisfecho resulta cinco veces más económico que obtenerlo con un nuevo cliente”*, por lo tanto vemos que la satisfacción del cliente tiene directa relación con la fidelización.

Fidelización se puede definir como *“el conjunto de acciones emprendidas por una empresa para establecer, mantener y fortalecer los vínculos con sus clientes”*¹⁰

Existen diferentes tipos estrategias de fidelización de clientes, entre los más comunes es otorgar beneficios a los clientes, tales como descuentos, programas especiales u otorgar incentivos, pero cabe destacar que tenemos que diferenciar las estrategias de fidelización que otorga una empresa enfocada a los servicios y una empresa que ofrece productos. En el caso de una empresa de servicios, implementan estrategias de fidelización que tengas relación con la entrega del servicio, ya sea un servicio personalizado, mejor atención de clientes, preocupación de los empleados de la empresa de atender las necesidades de los clientes a toda hora entre otras.

Michael Porter se refiere al término estrategia implementada en una organización como: *“estrategia es qué hará distinta a una organización en particular brindando una ventaja competitiva”*, por lo tanto se entiende que la estrategia es encontrar una forma de diferente de competir creando un valor distinto para el consumidor, esto traerá mayores beneficios para la empresa, ya sean utilidades, lealtad, ganancias y por ende la fidelización de clientes.

¹⁰<http://www.fidelizacionclientes.net/objetivos-fidelizacion.asp>

m) Percepción

“Percepción es el proceso por el cual seleccionamos, organizamos e interpretamos los estímulos de un todo significativo y coherente”¹¹

Con lo expuesto, podemos entender que la percepción es parte fundamental a la hora de implementar una estrategia de marketing, ya que nos dice cómo el cliente ve nuestros productos y/o servicios. Es uno de los factores psicológicos que influye en las decisiones de compra de un cliente.

n) Aprendizaje

“Es el proceso que crea cambios en el comportamiento, inmediato o esperado, a través de la experiencia y la práctica”¹²

En este punto veremos cómo este factor influye en las decisiones de nuestros clientes, al preferir un servicio sobre el otro. La experiencia es una de las razones fundamentales por las que los clientes confían cada vez menos en los servicios de las Agencias de Aduana.

o) Memoria

“La memoria puede ser definida de muchas maneras: es la imagen que llega a nuestra mente cuando pensamos en un producto, es la capacidad de conducir nuestro

¹¹ Marketing, Charles W. Lamb, Jr. / Joseph F. Hair Jr. / Carl McDaniel, 8ª edición, P.179

¹² Marketing, Charles W. Lamb, Jr. / Joseph F. Hair Jr. / Carl McDaniel, 8ª edición, P.183

automóvil en forma aparentemente automática, es la sensación de plenitud que experimentamos cuando recordamos el buen servicio que recibimos en un spa, es saber cómo se suma, se resta, se divide y se multiplica”¹³

Podemos decir que los conceptos de memoria y aprendizaje están estrechamente relacionados. Mientras el aprendizaje es un proceso mediante el cual adquirimos información y experiencia, la memoria se refiere a la persistencia de lo aprendido en un estado que puede ser evocado posteriormente. En este sentido, la memoria es el resultado del aprendizaje.

p) Estilo de vida

“Modo de vida identificado por las actividades, intereses y opiniones de una persona”¹⁴

Esta característica es utilizada para segmentar y establecer mercados meta. Al tener presente que nuestros clientes no son la empresa en sí, sino que aquella persona que toma la decisión de trabajar con nosotros, debemos tener en cuenta esta característica ya que nos puede ser muy útil al momento de llegar a negociar un nuevo contrato.

¹³ <http://www.estrategiamagazine.com/marketing/memoria-implicita-y-explicita-aplicaciones-en-neuromarketing-braidot/>

¹⁴ Marketing, Charles W. Lamb, Jr. / Joseph F. Hair Jr. / Carl McDaniel, 8ª edición, P.179

q) Valores

“creencias perdurables compartidas por una sociedad, de que un modo específico de conducta es preferible a otro en el aspecto personal o en el social. Los sistemas de valores de la gente tienen gran influencia en su comportamiento como consumidores”¹⁵

Esta característica funciona igual a la anterior, al tratar con personas, debemos tener en cuenta estos factores a la hora de hacer negocios, enfocarnos en que hay una persona detrás de la empresa, que es quien toma las decisiones y por ende, un mayor conocimiento de esa persona nos puede asegurar un cliente en el futuro.

r) Motivación

“Los especialistas en marketing analizan los factores que influyen en los consumidores para comprar o no los productos. Cuando uno compra un producto, suele hacerlo para satisfacer cierta clase de necesidad. Los motivos son la fuerza impulsora que hace que una persona emprenda alguna acción para satisfacer una necesidad específica”¹⁶

La motivación en nuestro caso, para los clientes, serían los factores antes desarrollados, como el tiempo, la tecnología, la cobertura, la confianza, el personal calificado y la infraestructura.

¹⁵ Marketing, Charles W. Lamb, Jr. / Joseph F. Hair Jr. / Carl McDaniel, 8ª edición, P.164

¹⁶ Marketing, Charles W. Lamb, Jr. / Joseph F. Hair Jr. / Carl McDaniel, 8ª edición, P.182

s) Teoría de la motivación de Herzberg

“Frederick Herzberg desarrolló la teoría de los dos factores, que distingue entre desmotivadores (factores que provocan insatisfacción) y motivadores (factores que provocan satisfacción). La ausencia de factores desmotivadores no es suficiente para que se produzca una compra, sino que es necesario que existan factores motivadores”¹⁷

La empresa debe evitar los factores desmotivadores, que para nosotros serán todos aquellos que no correspondan a los factores mencionados en el punto anterior, y los factores motivadores serán los que harán la diferencia en la decisión del cliente (tiempo, personal capacitado, tecnología, cobertura, confianza, infraestructura).

¹⁷ CHRISTOPHER LOVELOCK, JOCHEN WIRTZ. MARKETING DE SERVICIOS. PERSONAL, TECNOLOGÍA Y ESTRATEGIA. SEXTA EDICIÓN, PAG. 185

4) DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1) ACTORES

4.1.1) Agencias de Aduana

El despacho de las mercancías, esto es, las gestiones, trámites y demás operaciones que se efectúan ante la Aduana en relación con las importaciones y exportaciones, puede efectuarse, entre otros, por los agentes de aduana, quienes pueden intervenir sólo por cuenta ajena en toda clase de despachos.

El agente de aduana presta servicios a terceros como gestor en el despacho de mercancías e intermediario entre importadores y exportadores y la Aduana. La contratación de sus servicios es obligatoria para importaciones superiores a 1.000 dólares y exportaciones mayores de 2.000 dólares.

Además, tiene el carácter de ministro de fe en cuanto a que la Aduana podrá tener por cierto que los datos que registren en las declaraciones que formulen en los documentos de despacho pertinentes, incluso si se trata de una liquidación de gravámenes aduaneros, guardan conformidad con los antecedentes que legalmente les deben servir de base.

Si los documentos de despacho no permitieren efectuar una declaración segura y clara, el agente deberá subsanarlo y registrar el dato correcto mediante el reconocimiento físico de las mercancías.

El agente de aduana podrá prestar sus servicios ante cualquier Aduana del país

DEBERES GENERALES

1. Llevar un libro registro circunstanciado de todos los despachos en que intervengan y formar con los instrumentos relativos a cada uno de ellos un legajo especial que mantendrán correlacionados con aquel registro;
2. Llevar contabilidad completa, consignando en sus libros los antecedentes que justifiquen sus asientos, conforme con las normas tributarias, aduaneras y comerciales que sean del caso;
3. Conservar durante el plazo de cinco años calendarios los documentos indicados en los números anteriores, sin perjuicio de los mayores plazos establecidos en otras leyes;
4. Mantener un registro al día de sus auxiliares, comunicando al Administrador de la Aduana que corresponda, respecto a los registrados ante ella, cualquier cambio que se produzca sobre el particular;
5. Informar al Administrador de la Aduana en el mes de marzo de cada año sobre la documentación pendiente al 31 de diciembre del año anterior;
6. Constituir y mantener vigentes las cauciones que fije la autoridad aduanera;
7. Velar por la conducta y desempeño de sus auxiliares, debiendo adoptar las medidas adecuadas que aseguren la permanente corrección de sus procedimientos y actuaciones,

8. Los agentes de aduana, además, deberán cumplir otras obligaciones, entre ellas, destinar a su objeto los fondos que le hayan provisto sus mandantes; respetar en el cobro de sus honorarios las normas que sobre el particular establezca el Director Nacional de Aduanas; facturar directamente al consignante y consignatario de las mercancías objeto de la destinación aduanera, los honorarios y gastos en que incurra; ocuparse en forma diligente y personal de las actividades propias de su cargo¹⁸

Hoy existen 276¹⁹ Agentes de Aduana en Chile, de los cuales 9 están cancelados, 7 se encuentran suspendidos y 3 han renunciado al título voluntariamente, además de 39 Agentes de cabotaje y exportación de los cuales se encuentran 35 cumpliendo sus funciones, 2 de ellos han fallecido y 2 están con servicios suspendidos.

En resumen, hoy existen 257 Agente de Aduana operando en las diferentes Aduanas del país, lo que podría parecer un número exagerado, pero tenemos que tomar en cuenta el aumento en las operaciones que ha tenido nuestro país en los últimos años, teniendo presente los tratados que se han firmado en la última década y la caída del dólar que facilita el comercio exterior. Además de encontrarnos con clientes cada vez más insatisfechos y buscando nuevos productos para sus necesidades, lo que hace que el comercio exterior esté en constante movimiento y crecimiento.

Los Agentes de Aduana generalmente delegan el trato con el cliente a los ejecutivos de cliente que cada agencia tiene, los cuales no siempre tienen conocimientos sobre el

¹⁸ www.aduana.cl

¹⁹ www.aduana.cl

trato al cliente ya que la mayoría de estos ejecutivos son egresados de carreras de comercio exterior y generalmente son técnicos, por lo que pueden ser excelentes desempeñando sus labores en comercio, pero lamentablemente no tienen los conocimientos básicos para tener tranquilo y contento a un cliente.

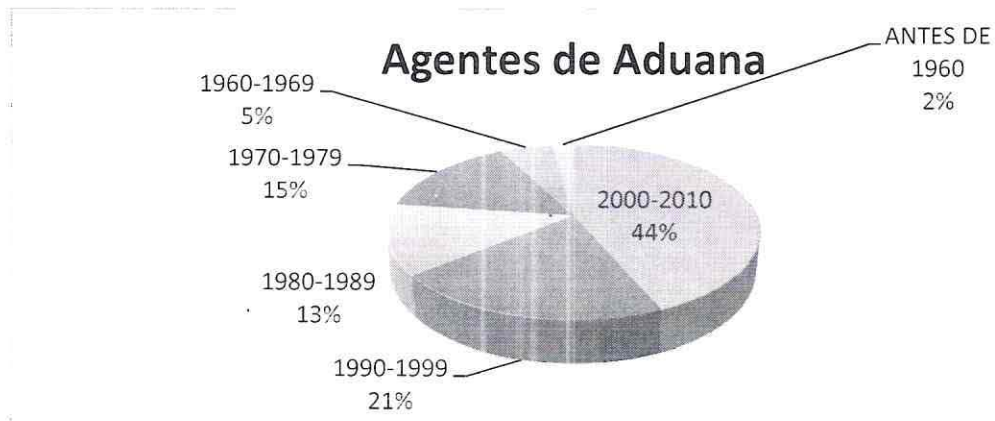
Años atrás el cliente pedía reuniones directamente con el Agente de Aduana, hoy con toda la tecnología que hay, cada vez es más impersonal la relación Agente de Aduana-Cliente, lo que hace que ya no exista la confianza que existía antes y el cliente se encuentra con intermediarios a la hora de establecer conexión con el Agente de Aduana.

Dentro de los deberes del Agente de Aduana no se menciona ninguno que tenga relación con el cliente, por tanto no es obligación del Agente preocuparse por el cliente, pero debemos partir por la premisa de que sin clientes no hay negocio, y por tanto debiera existir un deber intrínseco en los Agentes para con los clientes.

Debemos considerar que del universo de 257 Agentes operando hoy, no todos tienen el mismo problema, hoy existen Agentes de Aduana trabajando con los mismos clientes con los que empezó hace 20 años atrás. El problema es que no existen sólo eso clientes, éstos han aumentado y en ese aumento es donde se puede apreciar la alta migración de clientes de una agencia a otra por distintos motivos, desde mala atención hasta una atención nula (no contestar mails, o teléfono en situaciones delicadas).

El negocio de las Agencias de Aduana es un buen negocio, basta con ver las cifras anuales en millones de dólares que se mueven en el área de comercio exterior, y por esta razón se puede inferir que el aumento de Agentes de Aduana se debe a esta razón ya que la mayoría de éstos hace el cobro de sus honorarios en base a valor CIF y FOB. Lamentablemente se ha sabido de casos de personas que han optado y obtenido el título de Agentes de Aduana sin tener mayor conocimiento del negocio y por lo tanto terminan siendo cancelados, renunciando o trabajando con utilidades mínimas o nulas y por ende, dándole mal ambiente laboral a sus empleados, quienes son los que tienen relación directa con los clientes, y aquí volvemos al mismo problema, la mala atención a los clientes.

Fuente: www.aduana.cl / Elaboración propia



4.1.2 LA EMPRESA: SOCIEDAD DE SERVICIOS EN COMERCIO EXTERIOR

GSG LTDA.

La empresa se crea a partir de la necesidad de dar un apoyo a las gestiones de las Agencias de Aduana, que como ya se ha dicho anteriormente, tienen falencias en el área del servicio al cliente.

La empresa cuenta con personal capacitado y con vasta experiencia en materia de comercio exterior, siendo estos mismos profesionales con más de 30 años de experiencia en el rubro de Agencia de Aduana, llegando a trabajar en más 5 Agencia de Aduana a lo largo de sus carreras.

La empresa a través del tiempo ha logrado identificar el gran problema que tiene hoy las Agencia de Aduana, el mal servicio que dan a sus clientes, lo que se puede deber a diversos factores, pero sólo manejaremos uno, la competencia.

El mal servicio por la competencia puede ser por la siguiente razón, muchos agentes de aduana para pocos clientes lo que hace que éstos bajen sus honorarios para captar más clientes, haciendo bajas sus utilidades y por ende menos recursos para contratar gente más capacitada.

Es necesario recordar que hace 10 años atrás existían sólo 10-12 cupos para ser Agente de Aduana, mientras que en el último concurso hecho para optar al título admitía 50 cupos.

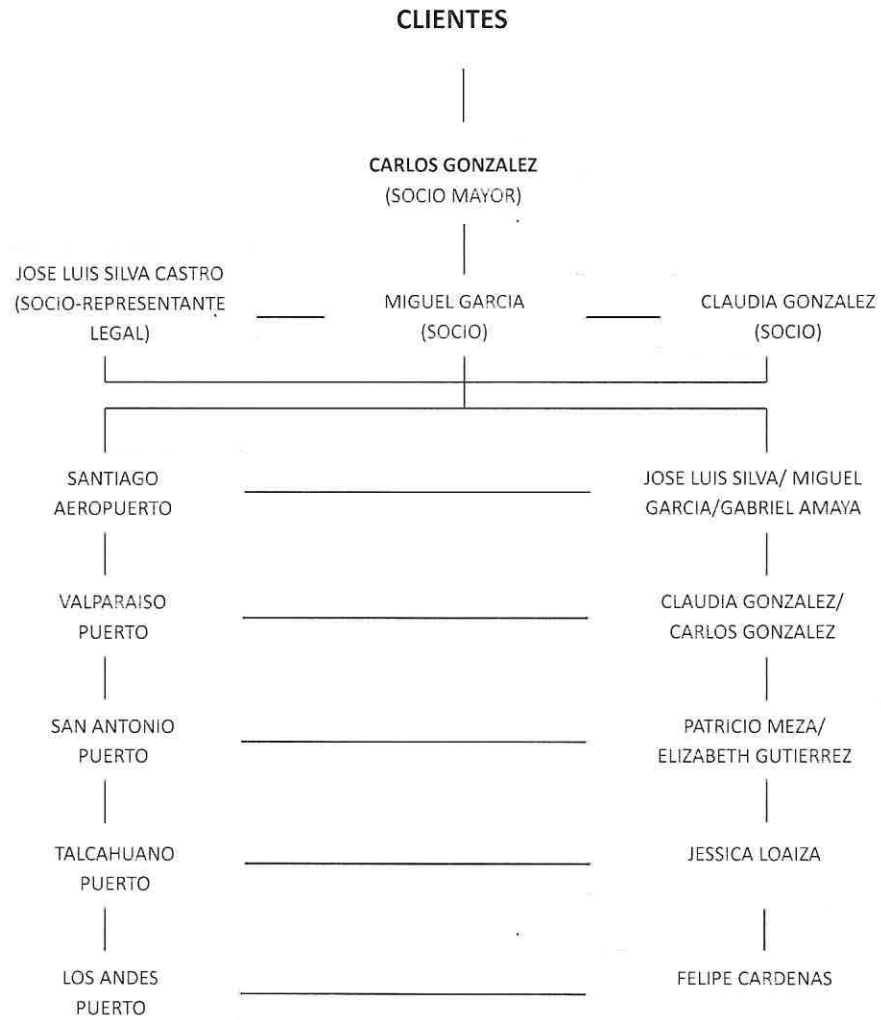
Tomando estos datos la empresa cuenta con un plan de trabajo enfocado al cliente, donde sus necesidades son nuestras prioridades. Hoy por hoy estos tipos de estrategia son muy valoradas por los clientes y esa es una oportunidad que se debe aprovechar al máximo para mantener a los clientes fieles a nuestra empresa.

La estrategia se basa en un principio clave de la empresa “si el cliente quiere su carga ayer, ayer se le enviará”, dando alusión a que las necesidades de los clientes siempre se atenderán y en el menor tiempo posible. Para esto se cuenta con la tecnología necesaria (Sistema de trabajo SIGAD) y con la cobertura necesaria también al tener oficina en Valparaíso, en el centro portuario, cerca de bancos, compañías navieras, TPS, etc., en Santiago, la oficina se encuentra en pleno centro de la ciudad, para hacer más cortos los trayectos entre las oficinas de los clientes y nuestra oficina, además de un empleado fijo en el Aeropuerto, listo para recibir nuestras instrucciones. En San Antonio se cuenta con empleados que cuentan con movilización propia y además viven cerca de Puerto, lo que hace más rápida la gestión en puerto.

Se mantiene la empresa conectada a través de teléfonos, internet, correos electrónico y últimamente por Whatsapp, lo que hace muchas veces más rápida la gestión y además disminuye los costos ya que es una aplicación gratis y no se debe estar incurriendo en mayores gastos por concepto de telefonía celular. Cabe destacar que hay clientes que hoy también se comunican por este medio, sobre todo cuando están fuera del país.

ORGANIGRAMA

Elaboración propia



La forma de trabajo dentro de la empresa se caracteriza por tener 3 socios en igualdad de condiciones, es decir, al momento de tomar las decisiones se hacen de acuerdo a los requerimientos de los 3 socios además del socio mayor que participa de igual forma en las decisiones de la empresa a pesar de no aparecer como socio en la empresa, es socio de palabra.

En la casa matriz de Santiago se encuentra José Luis Silva y Miguel García quienes son los encargados de hacer los pedidos de importación/exportación de todos los puertos (metropolitana, Valparaíso, San Antonio, Talcahuano y Los Andes), además de estar a cargo de la cuenta corriente de la empresa (pagos, provisiones de fondos de los clientes, cheques, cuentas corrientes de los clientes, etc.). Junto a ellos trabaja Gabriel Amaya quien es el encargado de retirar las cargas de los almacenes en el Aeropuerto, además del retiro de documentos en el mismo.

En la sucursal principal, Valparaíso, se encuentra Carlos González y Claudia González, quienes se encargan del retiro de documentación y carga en el puerto de Valparaíso. Carlos González se encuentra entre Valparaíso y Santiago ya que es el encargado de las visitas a los clientes y retiro de documentación directa de las oficinas de éstos. Claudia González, por otro lado, se encarga de la tramitación completa de las mercancías, desde presentación de servicio de salud, pasando por garantía de contenedores, retiro de puerto, inspección de aduana (aforos físicos y

documentales), contratación de transporte hasta que la mercancía llegue a bodega del cliente. Además en la encargada de la facturación.

En la sucursal de San Antonio se encuentra Patricio Meza quien se complementa en trabajo con Elizabeth Gutiérrez, los cuales cuentan con una oficina virtual desde su hogar, implementado con todo lo necesario para que puedan hacer su trabajo como corresponde, vale decir que todas las personas que trabajan en este proyecto cuentan con carné de aduana por la Agencia de Aduana Rildo Bernaldes.

Luego se encuentran las sucursales de Los Andes y Talcahuano, las cuales son virtuales también y para esto se cuenta con personas que trabajan directamente para la Agencia de Aduana y nos prestan servicios cuando sea necesario, vale recalcar que la cantidad de mercancía que se mueve por esos puertos para nuestros clientes no superan los 5 despachos en el año, por eso no se cuentan con oficinas establecidas ya que el gasto sería muy alto.

La forma de trabajar con el Agente de Aduana es bien simple, el Agente, Rildo Bernaldes P., nos facilita los programas para presentar despachos y facturar (SIGAD) para implementarlos en nuestras oficinas y así poder trabajar lo más independiente posible, es decir, se tiene control absoluto de los despachos presentados y de la facturación. El agente de Aduana cobra un monto mensual fijo independiente de la cantidad de despachos que se presenten. Los días 11 de cada mes se paga a través de transferencia electrónica el IVA correspondiente a la facturación de nuestros clientes

y con ello un listado detallado de lo que se facturó para que no existan confusiones. Además de hacerse todo esto a través de un sistema que el ingreso es por usuario con clave única, por lo tanto todo movimiento que se haga con nuestro usuario el Agente de Aduana lo sabe.

La cantidad de declaraciones de importación/exportación varía mes a mes, siendo los meses de enero y febrero los más bajos con un promedio de 40 declaraciones presentadas por mes, y en un mes normal la cantidad aumenta a 80 declaraciones presentadas.

FODA

-Fortalezas:

- a) Empresa conformada por profesionales que cuentan con conocimientos amplios en materia de comercio exterior.
- b) Empresa conformada por personas enfocadas al servicio al cliente.
- c) Profesionales con años de experiencia y por lo tanto con mayor facilidad de conseguir agilizar los procesos.
- d) Casa matriz en sector puerto de Valparaíso a pasos de compañías navieras, bancos y puerto de Valparaíso lo que hace más rápida la atención a clientes y tramitación de documentación.

- e) Sucursal en Santiago centro, cerca de la casa matriz de los clientes para un mejor servicio personalizado.
- f) Sucursal en San Antonio para tramitaciones en puerto de San Antonio.
- g) Equipo formado por un grupo de amigos donde prima la confianza y el buen ambiente laboral.
- h) Equipo de trabajo proactivo.
- i) Al existir la empresa los dineros de los clientes son depositados en la cuenta corriente de la empresa, incluyendo gastos, derechos, impuestos y honorarios lo que nos hace estar en control total sobre los dineros que entran y salen de cada cliente para poder entregar cuenta detallada de cada movimiento y exactitud a la hora de devolver los remanentes o solicitar dineros faltantes.

OPORTUNIDADES:

- a) Constante crecimiento del comercio exterior en Chile y el mundo.
- b) Nuevos tratados firmados con diversos países, lo que se refleja en un aumento de importaciones y exportaciones.
- c) Proyecto de expansión del puerto de Valparaíso
- d) Situación económica estable a nivel país lo que hace a Chile un país atractivo para la inversión extranjera.

- e) Postulación de uno de los socios al concurso para ser Agente de Aduana, lo que nos daría el control total de todas las operaciones.
- f) Experiencia de todos los socios trabajando en al menos 3 agencias de Aduana diferentes lo que hizo que muchos clientes conocieran la forma de trabajar de éstos y al momento de independizarse muchos de esos clientes quisieron seguir trabajando con ellos lo que nos ha proporcionado una contundente cartera de clientes.

DEBILIDADES:

- a) Al ser una empresa relativamente nueva es difícil ganarse la confianza de los clientes.
- b) Tener una empresa de comercio exterior y trabajar en conjunto con un Agente de Aduana no es común lo que puede generar ciertas dudas para los nuevos clientes.
- c) En las compañías navieras aceptan solo cheques de Agencia de Aduana por lo que no podemos usar cheques de la empresa para los pagos, sólo transferencias lo que puede retardar el servicio.

AMENAZAS:

- a) Empresas emergentes en el rubro de servicios de comercio exterior.
- b) Agentes de Aduana ofreciendo servicios por honorarios mínimos lo que hace que algunos clientes que no gozan de un buen momento económico puedan por tema de costos cambiarse de Agencia de Aduana.
- c) Al trabajar con un Agente de Aduana existe el peligro de que por deudas o mala administración pueda ser suspendido de sus labores como agente de aduana e incluso llegar a ser cancelado y en ese caso nos deja a nosotros como empresa sin el respaldo del Agente de Aduana y haciéndonos ver como empresa “poco seria”.

4.2 VOLUMEN

Con la palabra volumen no nos referimos sólo a cantidad de operaciones, sino también a cantidad en pesos.

En este punto descubriremos si realmente hoy existen demasiados Agentes de Aduana en comparación con la actividad de comercio exterior.

Se analizará según datos de fuentes confiables como Aduana y Banco Central, como ha ido evolucionando el comercio exterior en Chile en los último 10 años y como afecta al negocio de las Agencias de Aduana, y según estos datos podremos hacer una conclusión respecto de nuestra hipótesis sobre el servicio de calidad a los clientes.

Fuente: www.aduana.cl

CANTIDAD DE DOCUMENTOS TRAMITADOS POR TIPO Y POR ADUANA							
Aduanas	Documentos Ingreso	Documentos Salida	Docs. Rég. Suspensivos	Docs. Zona Franca	Otros Documentos	Documentos de Pago	Total Nov-2012
ARICA	2.072	2.100	21	1.100	-	1.177	6.000
VALDIVIA	2.270	2.100	10	40.000	-	2.300	30.370
TOCOPILLA	1	1	-	-	-	-	170
MITOFRUASTA	1.110	2.100	80	-	-	1.100	4.410
CHALARA	10	10	-	-	-	17	120
COPIQUE	3	3	-	-	-	-	37
LOS ANDES	7.241	6.410	200	-	-	7.000	23.000
VALPARAISO	15.227	12.700	100	-	-	17.000	38.000
SALAMANCA	17.270	13.100	207	-	-	17.000	40.700
TERRACUANA	31.000	22.000	500	-	-	31.000	101.172
TALCAHUA	1.000	2.000	50	-	-	500	14.512
OSORN	10	10	0	-	-	30	100
PUNTA ARENAL	30	1.000	31	-	-	31	1.200
COPIQUE	31	3	-	-	-	30	72
PUNTA ARENAL	10	10	-	-	-	-	300
Punta Arenas	200	100	1	2.000	20	100	3.500
TOTAL	117.882	77.244	2.010	61.410	100	130.700	346.263

CANTIDAD TOTAL DE DOCUMENTOS TRAMITADOS POR ADUANA

DICIEMBRE 1999

ADUANAS	DOCUMENTOS IMPORTACION	DOCUMENTOS EXPORTACION	DOCOS REG. SUSPENSIVOS	DOCOS ZONA FRANCA	OTROS DOCUMENTOS	DOCUMENTOS DE PAGO	TOTAL
ARICA	1.410	2.100	21	1.100	175	1.177	6.000
VALDIVIA	2.270	2.100	10	40.000	-	2.300	30.370
TOCOPILLA	1	1	-	-	-	17	170
MITOFRUASTA	1.110	2.100	80	-	-	1.100	4.410
CHALARA	10	10	-	-	-	17	120
COPIQUE	3	3	-	-	-	-	37
LOS ANDES	7.241	6.410	200	-	-	7.000	23.000
VALPARAISO	15.227	12.700	100	-	-	17.000	38.000
SALAMANCA	17.270	13.100	207	-	-	17.000	40.700
TERRACUANA	31.000	22.000	500	-	-	31.000	101.172
TALCAHUA	1.000	2.000	50	-	-	500	14.512
OSORN	10	10	0	-	-	30	100
PUNTA ARENAL	30	1.000	31	-	-	31	1.200
COPIQUE	31	3	-	-	-	30	72
PUNTA ARENAL	10	10	-	-	-	-	300
PUNTA ARENAS	200	100	1	2.000	20	100	3.500
TOTAL	78.104	66.480	2.040	47.410	3.716	76.300	269.504

RESUMEN DE EMBARQUES DE EXPORTACION (MILLONES DE US\$FOB)

Fuente: Banco Central de Chile / Elaboración propia

FECHA	AGRICULTURA, FRUTICULTURA, GANADERIA, SILVICULTURA Y PESCA EXTRACTIVA	MINERÍA	INDUSTRIA	OTROS	ZONA FRANCA	TOTAL
1995	1541,3	7668,6	6763,7	53,9		16027,5
1996	1679,6	7185,5	6571,2	109,8		15446,1
1997	1630,7	7882,3	7048,1	93,0		16654,1
1998	1706,5	6409,3	6881,8	78,9		15076,5
1999	1719,1	7092,1	7348,3	97,0		16256,5
2000	1635,5	8419,9	8290,4	119,3		18465,1
2001	1772,1	7516,1	8350,1	133,2		17721,4
2002	1795,3	7325,2	8354,3	960,2		18435,8
2003	1948,8	8677,9	9588,7	1039,0	845,4	21254,9
2004	2328,2	16588,8	11928,7	264	870,9	32025,6
2005	2479,4	21507,6	14242,0	313,6	1020,5	39536,1
2006	2754,4	37567,3	16997,8	440,4	1235,5	58995,5
2007	3197,6	42837,0	19570,3	468,7	1570,2	67643,8
2008	3932,1	39456,4	21955,8	607,5	1836,7	67788,5
2009	3634,6	31183,1	17074,9	392,3	1450,5	53735,4
2010	4363,9	45054,1	19540,5	395,3	1674,6	71028,4
2011	4875,8	49243,9	23722,4	531,9	2212,0	80585,9

RESUMEN IMPORTACIONES (VALOR MILLONES US\$CIF)

Fuente: Banco Central de Chile / Elaboración propia

FECHA	AGRICULTURA, FRUTICULTURA, GANADERIA, SILVICULTURA Y PESCA EXTRACTIVA	MINERÍA	INDUSTRIA	OTROS	ZONA FRANCA	TOTAL
1995	361,0	1227,1	13305,1	443,9	563,3	15900,4
1996	471,3	1457,7	14868,5	478,7	547,3	17823,5
1997	389,2	1430,1	16276,4	808,1	976,5	19662,3
1998	351,3	1212,2	15507,2	765,9	1214,6	18779,0
1999	397,8	1525,2	12044,6	558,4	825,1	15143,6
2000	381,0	2418,8	13959,8	534,5	1028,9	18089,8
2001	332,1	2209,0	13530,2	606,4	771,3	17178,7
2002	344,9	2114,2	13087,5	653,3	980,0	17179,9
2003	395,0	2743,4	14303,2	634,3	1249,9	19325,9
2004	425,9	3919,6	17995,9	1074,9	1463,8	24871,2
2005	435,2	5442,7	23903,4	1133,4	1627,0	32541,8
2006	702,4	6570,9	27448,5	1314,8	2453,1	38489,6
2007	1002,8	7216,1	34546,0	1376,3	2983,6	47124,8
2008	1206,8	9817,2	45467,5	1529,9	3880,0	61901,5
2009	659,9	5682,0	32241,1	963,2	2881,2	42427,5
2010	768,8	6090,7	45861,9	2285,7	3950,6	58955,7
2011	1075,2	9149,4	56062,0	3128,3	4783,7	74198,6

Para entender lo antes expuesto sobre los honorarios, desarrollaremos hipotéticamente en base a datos reales, la relación entre Agentes de Aduana y sus honorarios.

AÑO 1999	VALORES EN MILLONES DE DÓLARES	AÑO 2011	VALORES EN MILLONES DE DÓLARES
EXPORTACIONES	US\$16256,5	EXPORTACIONES	US\$80585,9
IMPORTACIONES	US\$16900,4	IMPORTACIONES	US\$74198,6

IMPORTACIONES POR AGENTE DE ADUANA 1999
US\$16900,4/134 = US\$118,06
HONORARIOS ANUALES EN BASE A EXPORTACIONES
US\$118060000 * 0.8% = US\$944480
US\$944480 * 500 = CLP\$472240000

EXPORTACIONES POR AGENTE DE ADUANA 1999
US\$16256,5/134 = US\$121,32
HONORARIOS ANUALES EN BASE A EXPORTACIONES
US\$121032000 * 0.8% = US\$968256
US\$968256 * 500 = CLP\$484128000

EXPORTACIONES POR AGENTE DE ADUANA 2011
US\$80585,9/257 = US\$313,56
HONORARIOS ANUALES EN BASE A EXPORTACIONES
US\$313560000 * 0.4% = US\$1254240
US\$1254240 * 500 = CLP\$627120000

IMPORTACIONES POR AGENTE DE ADUANA 2011
US\$74198,6/257 = US\$288,71
HONORARIOS ANUALES EN BASE A EXPORTACIONES
US\$288710000 * 0.4% = US\$1154840
US\$1154840 * 500 = CLP\$577420000

REALIDAD 2012
USD\$100 POR OPERACIÓN (396.263)
ES DECIR, 100*396263= USD\$39626300
ENTONCES: USD\$39626300/257 = USD\$154187.9
USD\$154187.9*500 = CLP\$77093869

De esta información podemos concluir que hoy, en cuanto a millones de dólares, las Agencia de Aduana ganan mucho más dinero que hace 10 años atrás. Tomando en cuenta que hace 10 años existían 134 Agentes de Aduana y se exportaban USD\$16256,5 millones, y se presume que el cobro de honorarios era de 0,8% sobre valor FOB, podemos decir entonces, que cada Agente de Aduana ganaba al año CLP\$484.128.000 (cifra aproximada) y por importaciones de un total de USD\$16900,4 millones anuales para los 134 Agentes, significan CLP\$472.240.000 de ganancia en honorarios por Agente.

Hoy, con 257 Agentes de Aduana, las Importaciones llegan a un monto de US\$74198,6 millones, dividido en la cantidad de Agentes, nos da un resultado de CLP\$577.420.000 anual por Agente de Aduana y por exportaciones USD\$82585,9 millones, y por Agente de Aduana CLP\$627.120.000.

Se nota un aumento en las ganancias de los Agentes de Aduana, aún si se considera que hoy la mayoría de las Agencias de Aduana sólo cobran el 0,4% sobre valor CIF/FOB por honorarios.

Ahora, si nos vamos a las cifras reales, los Agentes de Aduana, debido a la competencia, han bajado tanto sus honorarios que nos podemos encontrar con Agentes que sólo cobrar USD\$100 por operación, lo que significa una ganancia anual

por agente de sólo CLP\$77.093.774, cifra bastante baja con respecto a lo que podrían estar ganando.

Al tener márgenes de utilidad notablemente más bajos podemos concluir que nuestra hipótesis se comprueba, ya que al tener menos ganancias, hay menos recursos, y al haber menos recursos hay menos personal capacitado y no se invierte en temas como atención personalizada y de calidad.

4.3 CLIENTES

Para llevar a cabo nuestra estrategia de fidelización de clientes, debemos saber quiénes son nuestros clientes, qué características tienen y con esto elaborar una estrategia que valla dirigida a esos clientes, los que son relevantes para nuestra empresa, ya sea por volumen de trabajo o por las utilidades que éstos representan para nosotros.

Existen clientes que cumplen con ambas condiciones, es decir, un volumen importante (30 operaciones al mes, lo que significa una operación diaria), y además el valor de estas operaciones se refleja en altos honorarios por cada una.

Tenemos que partir de la base que la empresa cobra sus honorarios según el cliente, es decir, para clientes grandes, que tienen reputación intachable a nivel nacional y que

tienen trayectoria en este rubro, y que además trabajan con grandes volúmenes, el cobro de honorarios corresponde al 0.5% sobre valor CIF/FOB, es decir, si el cliente en una operación normal importa USD\$200.000.-, significa que la empresa recibe USD\$1.000.-, y usando un T/C500 (valor hipotético referencial), la empresa recibe de honorarios CLP\$500.000.-, y esto es sólo por una operación.

Existen otros clientes que sólo cumplen con el requisito del volumen, con operaciones de bajo valor, por lo tanto se cobra el mínimo en honorarios, que es USD\$100.- por operación, a un T/C500, se ganan de honorarios CLP\$50.000.- por operación; si el cliente realiza en promedio 10 operaciones a la semana, significa que por concepto de honorarios, cada semana se recibe un total de CLP\$500.000.-, sin considerar que al ser operaciones pequeñas, el trabajo y los gastos en los que se incurren son menores.

Hay clientes que operan con bajo volumen, es decir, 1 a 2 operaciones por mes, llegando incluso a 1 operación cada 2 meses, pero el valor de las operaciones es significativo. Por ejemplo, por una operación mensual, el cliente importa en valor CIF, USD\$500.000.-, tomando en cuenta el cobro de honorarios de 0.5% sobre valor CIF, tendríamos USD\$2.500.- de ganancia, lo que significa CLP\$1.250.000 para la empresa, lo que comparado con el caso anterior significa que, ambos tipos de clientes me generan una ganancia importante, pero por diferentes motivos, pero eso no hace a

un cliente más o menos importante que otro, sólo se deben tener en cuenta estos criterios a la hora de implementar una estrategia de fidelización de clientes.

Estos criterios serán utilizados al momento de hacer el análisis documental, es decir, entrevistas y encuestas, las que se realizarán sólo a aquellos clientes que cumplan con alguno de estos tres requisitos, ya que son éstos los clientes que queremos fidelizar porque son los clientes que proveen mayores ingresos para la empresa.

Dentro de estos clientes se encuentran los siguientes:

IMP. ITALTOYS SPA, quien importa todos los productos Disney y desde sus bodegas distribuye a todo el país, por lo tanto en un mes de alta afluencia puede llegar a importar 40 contenedores. Trabajan en puertos de Valparaíso principalmente y San Antonio.

IMPORTADORA EAST WEST EURO LTDA, clientes de origen Turco-Aleman, quienes cuentan con una empresa en Alemania de ropa usada de primera selección. Empresa de gran trayectoria que en un mes importa 14 contenedores de ropa usada para distribuir en Santiago.

MERIT ING. Y DESARROLLO, importador de suministros para compañías telefónicas, trabajan por proyectos por lo tanto importan gran cantidad entre Aduana Metropolitana y Puerto de Valparaíso.

CLARK ING. Y DESARROLLO, cliente que también trabaja por proyectos con mineras como por ejemplo minera escondida, generalmente importa gran cantidad por puerto de San Antonio.

INSUCLINIC SPA, empresa que importa insumos médicos, el cual llegó a trabajar con nosotros a través del cliente Imp. Italtoys SPA.

MANUEL ARIAS, persona natural, importa repuestos y accesorios para vitrinas refrigeradas, trabaja directamente con una empresa dedicada a la elaboración de vitrinas refrigeradas, por lo que su volumen es bastante grande.

LEONARDO ZUÑIGA, persona natural, con negocios en Santiago de ropa usada, el volumen de sus operaciones son bajos, pero los valores altos, un buen ejemplo de los que se explicaba anteriormente. Sus operaciones van desde 2 a 4 anuales, pero el valor de sus honorarios significa incluso 10 operaciones de un cliente más pequeño.

Estos son algunos de los ejemplos de clientes a los que se va a entrevistar y encuestar, y cabe destacar que todos son clientes con más de 10 años trabajando como importadores y aproximadamente 2 años trabajado con la empresa.

4.4) SERVICIO DE CALIDAD

Como se dijo anteriormente, un servicio de calidad es aquel que se logra dar cumpliendo las expectativas, deseos y necesidades de los clientes, a través de ciertos valores tangibles e intangibles como las instalaciones, tecnología, personal calificado, cobertura y el tiempo que transcurre entre que se solicita el servicio hasta que el servicio se da.

Según nuestra experiencia y creencias, estimamos que el servicio de calidad está en función de factores como los que se mencionaron en el párrafo anterior, por lo tanto analizaremos las entrevistas y encuestas realizadas para determinar si es correcto lo que se plantea.

Fuente: Entrevistas y Encuestas²⁰ / Elaboración propia

Factores determinantes al escoger agente de aduana
Antecedentes/Experiencia
Calidad
Referencias
Seriedad
Tiempo
Costos

¿Con cuántos agentes de aduana ha trabajado?
respuestas de 3 a 11

²⁰ VER ANEXO 1 Y 2

Factores que influyeron en el cambio de Agente de Aduana	
Mala gestión	
Mala comunicación	
Tiempos	
Altos costos	
Mala atención	

¿Es esencial el trato directo con el Agente de Aduana?	
Si	25%
No	75%

Razones para sentirse confiado trabajando con nuestra empresa	
Experiencia	
Buen servicio	
Rapidez	
Solución de problemas	
Atención personalizada	

Según Ud. Que requisitos debe cumplir nuestra empresa	
Disminuir tiempos	
Disponibilidad	
Confianza	
Orden	
Comunicación	
Experiencia	
Capacidad	

Tiempo de experiencia como importador
Entre 14 y 37 años

¿Por qué razones cree que ha decaído el servicio de Agencia De Aduana?
Competencia
Poca preocupación

¿Por qué la empresa es una solución para Usted?
Atención personalizada
Comprensión de necesidades
Rapidez de atención

Importancia de las herramientas (cobertura, personal calificado, tiempos, etc.)	
muy importante	100%
medianamente importante	0%
poco importante	0%
nada importante	0%

Importancia de referencias personales al elegir la empresa	
muy importante	100%
medianamente importante	0%
poco importante	0%
nada importante	0%

Importancia de relación costo/servicio	
muy importante	95%
medianamente importante	5%
poco importante	0%
nada importante	0%

Califique la calidad de nuestros servicios	
excelente	97%
muy bueno	3%
bueno	0%
regular	0%
malo	0%

Califique el nivel de comprensión de sus necesidades por la empresa	
excelente	93%
muy bueno	7%
bueno	0%
regular	0%
malo	0%

Califique eficacia de la empresa en cumplimiento de plazos	
extremadamente eficaz	88%
muy eficaz	12%
poco eficaz	0%
nada eficaz	0%

Califique el valor del servicio con respecto al costo	
excelente	92%
muy bueno	8%
bueno	0%
regular	0%
malo	0%

Rapidez de la empresa para responder a los problemas	
muy rápido	100%
rápido	0%
poco rápido	0%
nada rápido	0%

Nivel de puntualidad al recibir la facturación	
muy puntual	94%
puntual	6%
poco puntual	0%
nada puntual	0%

Probabilidades de seguir trabajando en la empresa	
muy probable	100%
probable	0%
poco probable	0%
nada probable	0%

¿Cómo se entera de la existencia de nuestra empresa?	
Web	0%
Referencias	60%
Empleados Internos	40%
Otros	0%

¿Nos recomendaría con otras personas/clientes?	
definitivamente si	100%
quizás	0%
No	0%

Luego de analizar los resultados de las encuestas y entrevistas, realizadas a nuestros clientes, podemos concluir que:

- La mayoría de los clientes concuerda en que factores tales como, experiencia, rapidez y costos, son determinantes a la hora de escoger un Agente de Aduana.

- Todos los clientes entrevistados han trabajado con más de un Agente de Aduana, llegando incluso a trabajar con 11.
- La mayoría de los encuestados dice que los factores que influyeron en el cambio de Agencia de Aduana fueron, mala atención, tiempos, costos altos, mala gestión y mala comunicación.
- El 75% de los encuestados ya no cree que sea esencial el trato directo con el Agente de Aduana, lo que significa que la empresa puede ser la cara visible de los negocios de comercio exterior.
- Cuando se hace la pregunta de por qué se sienten confiados trabajando con la empresa, sus respuestas fueron en su mayoría, atención personalizada, solución de problemas y la relación entre rapidez de atención y costos.
- Como requisitos que debe tener la empresa se nombran varios, entre los más destacados está, confianza, disponibilidad, disminución de tiempos y comunicación.
- Del total de los encuestados, el 72% lleva más de 25 años trabajando como importador y el 28% restante lleva cerca de 14 años como mínimo, por lo tanto su opinión es en base a la experiencia.

- Los clientes encuestados también piensan que la competencia entre Agencias de Aduana ha sido clave para que el servicio valla en decadencia.
- Los clientes concuerdan en que la empresa es una buena solución a sus problemas, por los mismos factores ya mencionados, como además, atención personalizada, comprensión de sus necesidades y la rapidez de la atención y gestión, lo que significa menores costos para ellos.
- Las encuestas nos dan una luz sobre los aspectos que se deben mejorar, como por ejemplo, en el cumplimiento de plazos al momento de enviar las facturas, pero se debe considerar también, que no es una gran falencia, ya que pasa de ser extremadamente eficaz a sólo muy eficaz, por lo tanto, podemos concluir que ese incumplimientos es menor, o sólo se ha dado en algunas ocasiones.
- Se debe tener en cuenta también, que la empresa lleva un periodo de vida de un poco más de 2 años, lo que ha sido tiempo suficiente para tener una buena cartera de clientes, pero quizás no suficiente para ordenar por completo la forma de trabajo y por ende se incurren en estos incumplimientos, que aun siendo mínimos, son datos que se deben considerar para mejorar el servicio.

4.5) ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

Para poder lograr un objetivo específico, es necesario realizar una estrategia que nos guíe al éxito que queremos obtener, por lo tanto si una empresa desea conseguir la anhelada fidelidad de los clientes, debe implementar ciertas estrategias que ayudarán a obtener lo que la empresa desea. En este caso una estrategia de fidelización, quiere decir, que la empresa destinará los recursos necesarios para fidelizar a sus clientes con el objetivo de mantener a sus clientes activos y si es posible obtener una mayor rentabilidad del negocio a raíz de esta fidelización.

Como menciona Kotler en su libro “Marketing”, hoy en día son muchas más las empresas que implementan programas de fidelidad de cliente, por lo tanto utilizan instrumentos específicos para crear lazos más fuertes.

“los clientes de hoy son los más preocupados por el tiempo, tienen más prisa y consideran que deben evitar perder el tiempo. Los clientes a menudo están dispuestos a pagar dinero adicional para ahorrar tiempo”²¹

Para la estrategia a utilizar nos basaremos en el libro “Marketing de Servicios” de Lovelock y Wirtz, ya que ellos plantean la teoría de que los clientes hoy, valoran mucho más el tiempo y por lo tanto son capaces de pagar mucho más por un servicio que se haga en el menor tiempo posible.

²¹ Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia. Christopher Lovelock y Jochen Wirtz. Sexta edición, Pearson Educación.

Desde el principio hemos planteado que un servicio de calidad se refleja en la rapidez con la que se hace el trabajo, considerando la forma en que se hace y si se hace correctamente.

Los clientes ya no pierden tiempo, por lo tanto uno tiene que trabajar al ritmo en que ellos lo hacen.

La estrategia principal de nuestro negocio se basa en la siguiente frase, “si el cliente quiere su carga ayer, ayer se entregará”, haciendo alusión a la premisa de los autores citados y además al concepto de servicio al cliente que dice que el cliente siempre tiene la razón; por lo tanto, nuestra estrategia se basará principalmente en acortar tiempos de espera, ya sea en documentación, en transporte y/o en facturación. Esto acompañado de otros factores que ya descubrimos, son importantes para los clientes, como la confianza y la experiencia.

Basándonos en la teoría de Lovelock y Wirtz, veremos las 8 “P” del marketing de servicios, lo que nos ayudará a entender mucho mejor cómo funciona el marketing en nuestro caso. Los autores hacen referencia a las 8 “P”, las cuales son, elementos del producto, lugar y tiempo, precio y costos, promoción y educación, proceso, entorno físico, personal y finalmente productividad y calidad.

En primer lugar, los elementos del producto, que se refiere a la creación de un concepto de servicio que ofrezca un valor a los clientes que queremos captar, este es

el primer paso, tener un servicio que ofrezca algo diferente, para que el cliente tome la primera decisión de preferirnos.

En segundo lugar, nos encontramos con lugar y tiempo, con esto se refiere al lugar y el tiempo donde se entrega el servicio, que en este caso puede ser físico o electrónico. En el caso de nuestra empresa la entrega del servicio se hace física, en cuanto se entrega la carga y electrónica al momento del contacto con el cliente, la comunicación que tenemos es a través de correo electrónico, página web y últimamente por el servicio de telefonía android, Whatsapp.

En tercer lugar, precio y otros costos. En este caso debemos considerar que el precio, para los clientes, se considera como parte fundamental de los costos, los que deben pagar para obtener el beneficio del servicio.

Si lo llevamos a un caso práctico, el precio se considerará como los honorarios y gastos de despacho que debe pagar el cliente, los cuales son incluidos en la provisión de fondos enviada al cliente, en donde se informan todos los costos y gastos que tendrá su operación, incluyendo derechos Ad-valorem, IVA, costos de compañías navieras, transporte, etc., entonces el cobro de honorarios pasa a formar parte de los costos de la operación para el cliente.

En cuarto lugar tenemos la promoción y educación, que significa que debemos proporcionar la información necesaria para persuadir a nuestros clientes meta para

“comprar” nuestros servicios. Llevándolo al caso de la empresa, este papel es fundamental, ya que es la forma en que conseguiremos más clientes que sean del interés nuestro.

Proporcionar la información que se requiera para captar aquellos clientes que tenemos en mente, a través de la información que se difunde “boca a boca”, en donde la misma experiencia de nuestros clientes nos lleve a conseguir otros de iguales características. Con la entrevista nos dimos cuenta que la mayoría de nuestros clientes se enteraron de nuestra existencia a través de referencias y empleados internos, es decir, la promoción se hace por sí sola, dando un buen servicio y por ende, teniendo buena reputación, se puede llegar a nuevos clientes en el área de los servicios.

En quinto lugar tenemos los procesos, que según los autores *“los procesos mal diseñados provocan una entrega de servicio lenta, burocrática e ineficiente, pérdida de tiempo y una experiencia decepcionante”*²²

Como hemos reflexionado durante toda la investigación, los tiempos son cruciales en el área de los servicios, uno debe tener presente que el que esté recibiendo un servicio, tiene no sólo un compromiso con quien le presta el servicio, sino que también con quien esté esperando un servicio de parte de él (proveedor-empresa-consumidor final), por lo tanto, si nosotros hacemos una entrega lenta, nuestro cliente

²² Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia. Christopher Lovelock y Jochen Wirtz. Sexta edición, Pearson Educación.

también lo hará con sus clientes y así sucesivamente hasta llegar al consumidor final, por eso es tan importante el tiempo que nos demoremos en entregar el servicio.

En nuestro caso, según entrevistas y encuestas, el tiempo era uno de los factores principales por los que los clientes emigraban de una Agencia de Aduana a otra y además una de las motivaciones principales por las que trabajan con nosotros.

Debemos entender que en este rubro las demoras pueden costarle varios millones a un cliente, desde no entregar la carga a tiempo cuando el cliente debe cumplir contratos, o retirar la carga fuera de plazo desde el puerto, lo que significa un gasto por almacenaje, hasta incluso, entregar fuera de plazo la facturación. Los derechos de Aduana deben ser facturados dentro del mes en que son pagados por el cliente, sino el cliente pierde el IVA (el descuento del IVA), y tengamos en cuenta que hoy, con todos los tratados de libre comercio que Chile tiene con el mundo, la mayoría de los importadores no pagan derechos de Aduana, sino más bien sólo IVA, por lo que atrasarse en la facturación puede hacer perder mucho dinero a un cliente, que en resumidas cuentas, si es responsabilidad de nosotros, nosotros deberemos pagar ese costo.

En sexto lugar, el entorno físico, que para los autores es la evidencia física que tiene gran impacto en la impresión que reciben los clientes. Luego de analizar nuestro datos recopilados, nos damos cuenta que en nuestro tipo de servicio el entorno físico

no es un factor relevante, si bien la empresa cuenta con oficina ubicadas en el centro del negocio y están adecuadamente equipadas para recibir clientes, los negocios se hacen fuera de las oficinas, ya sea en la oficina del cliente o en lugares públicos, como cafeterías o restaurantes, por lo tanto para nosotros invertir en entorno físico no es relevante en el sentido que lo plantean los autores.

En séptimo lugar, el personal. Con el personal se refiere a que a pesar de estar en un mundo donde la tecnología está cada día tomando más terreno, para hacer negocios siempre es bien visto o más valorado “hacerlo a la antigua”, es decir, personalmente.

Esto concuerda con lo expuesto en el punto anterior, que si bien la tecnología facilita hacer negocios y hacerlos en el menor tiempo posible, no debemos olvidar que detrás de un computador y de una empresa, hay una persona, y al final el trato siempre es entre personas, los computadores no firman contratos. Además conociendo personalmente a los que está detrás de la empresa, hace que la relación de trabajo sea mucho más cercana y por lo tanto se puedan crear lazos, de confianza, de respeto, que son necesarios para fidelizar a un cliente ya que con esto se logra entender mejor las necesidades del cliente y por ende trabajar más rápido y en un ambiente más ameno.

Y por último, la productividad y calidad. Todo mejoramiento en la productividad se refleja en mejores resultados y reducciones de costos, pero se debe cuidar el no hacer reducciones inadecuadas en los servicios que puedan resentir los clientes. Y por otro

lado la calidad es parte fundamental de un servicio, sobre todo para la diferenciación de este y para aumentar la satisfacción y lealtad de los clientes.

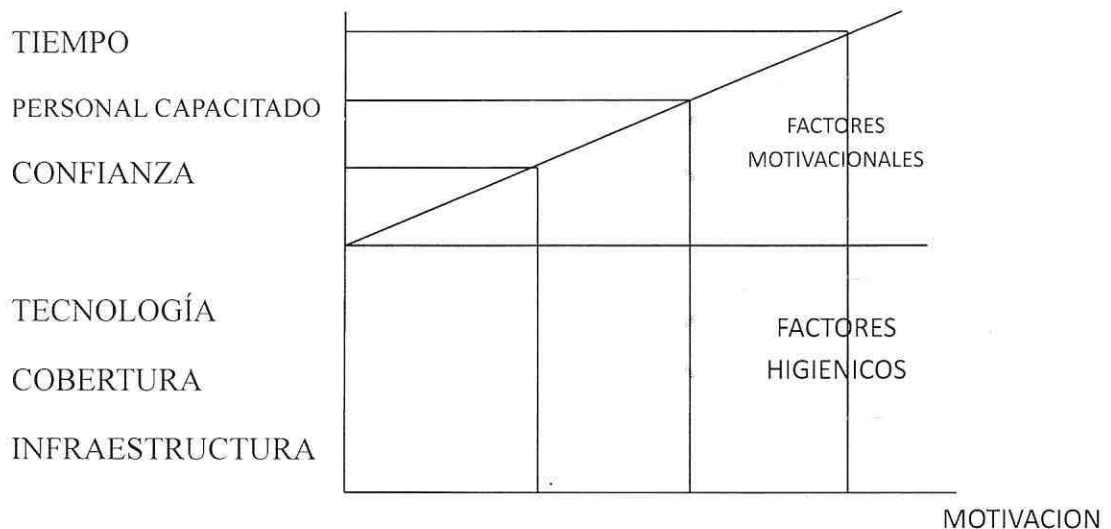
Según lo que hemos desarrollado, por concepto de calidad, y en función de los factores expuestos, podemos concluir en este punto que debemos tener conciencia de cuáles son los factores importantes y relevantes para cada cliente a la hora de definir un servicio como servicio de calidad. Para algunos puede ser importante el tiempo, para otros los bajos costos, aunque no sea en el menor tiempo posible, para otros el trato personal, etc., debemos entender qué necesitan nuestros clientes y fomentar aquellos valores para asegurar la fidelidad de estos y por otro lado, saber cuáles son los valores apreciados por nuestros clientes meta para poder seguir captando clientes y así en conjunto con ellos seguir creciendo en el negocio, ya que como se apreció en la investigación, la mayoría de nuestros clientes emigró de varias Agencias de Aduana debido al mal servicio, la mala comunicación y casi nulo conocimiento de sus necesidades.

CONCLUSIONES

Luego de realizar esta exhaustiva investigación podemos concluir:

- Las expectativas de los clientes de las Agencias de Aduana que aseguran la fidelidad, van acorde a lo planteado en un principio según el ojo experto de quienes trabajamos en el área de las Agencias de Aduana, es decir, se comprueba que dentro de las expectativas de los clientes está el buen servicio, un servicio de calidad, donde el agente de aduana cumpla con los tiempos, con una atención personalizada que con el tiempo se pueda traducir en un mejor conocimiento de sus necesidades y así poder mejorar el trabajo que se realiza en conjunto.
- Las razones por las cuales los clientes buscan nuestros servicios es porque ya no confían en el servicio prestado por las Agencias de Aduana y están dispuestos a arriesgarse con una empresa nueva que les dé el servicio que necesitan. Hay una falta de compromiso de parte del Agente de Aduana, faltas a la verdad y faltas a los tratos hechos con los clientes, lo que provoca que los clientes desistan seguir operando con el mismo Agente de Aduana y empiecen a emigrar buscando nuevas alternativas y soluciones a sus problemas.

- Para lograr una buena atención y fidelizar a los clientes, debemos partir por saber qué necesitan los clientes, y gracias a las entrevistas y encuestas logramos saberlo. Los clientes antes que todo necesitan acortar los tiempos para así bajar los costos de sus operaciones. Necesitan establecer relaciones de confianza, trabajar con personas capacitadas, que tengan pleno conocimiento del trabajo que se está haciendo y de las necesidades del cliente.
- Pudimos entender que factores que nosotros considerábamos relevantes no son más que sólo factores higiénicos y no motivacionales, como la tecnología, la cobertura y la infraestructura. lo que no significa que los dejemos de lado, sino que simplemente se dará prioridad a los factores motivacionales, como se explica en esta gráfica:



- Luego de investigar fuentes confiables, basarnos en la opinión experta de muchas personas que trabajan en este rubro, hemos podido concluir que no estábamos equivocados cuando establecíamos que los clientes están decepcionados del trabajo de los Agentes de Aduana, que han buscado alternativas en otras Agencias de Aduana pensando que el problema era sólo de uno, para lamentablemente, darse cuenta que era un problema que cada vez se está haciendo más presente en todas las Agencias.

- Debemos tener en cuenta de que el cliente es lo más importante que tenemos como empresa y como tal debemos cuidarlo, y así como decíamos, si el cliente quiere su carga ayer, ayer la tendrá, debemos concentrarnos siempre en las necesidades de los clientes y trabajar por y para ellos. Debemos entender que ya en lo alto de la pirámide no están los altos ejecutivos, sino que los clientes, ellos mandan y por ellos se toman las decisiones, al menos en nuestro negocio, que se trata en su mayoría de dar un servicio, pero no cualquier servicio, sino uno de calidad, uno personalizado, que marque al cliente, que lo haga reaccionar y tomar la decisión de trabajar con nosotros, que se sienta pleno y confiado porque sabe que al final del día sus problemas serán solucionados y de la mejor manera posible. Claramente hay detalles por afinar aún, pero el tiempo y la experiencia se encargarán de aquello.

BIBLIOGRAFÍAS

TEXTOS:

- Marketing, Charles W. Lamb, Jr / Joseph F. Hair, Jr / Carl McDaniel, 8ª edición, Thomson
- Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia, Christopher Lovelock / Jochen Wirtz, 6ª edición.
- Los 80 conceptos esenciales de Marketing de la A a la Z, Philip Kotler.

SITIOS WEB

www.bancocentral.cl

www.aduana.cl

www.prochile.cl

www.wikipedia.org

www.fidelizacionclientes.net

www.comexgsg.cl

www.alarcon.cl

www.larraguibel.cl

www.agleon.cl

www.arayalimitada.cl

www.arayaltda.com

www.agaduana.cl

www.agensa.cl

www.smith.cl

www.browne-espinoza.cl

www.camaggi.cl

www.agenciacancino.cl

www.agentedeaduana.cl

www.carloscoradines.cl

www.aadlf.cl

www.agenciadonoso.cl

www.agenciaduran.cl

www.agenciaflores.cl

www.rfp.cl

www.agenciagarcia.cl

www.agenciaguzman.cl

www.hardy.cl

www.agenciaervinher.cl

www.vhv.cl

www.agenciahidalgo.cl

www.agenciajhonson.cl

www.plk.cl

www.agencialeon.cl

www.macown.cl

www.agenciamatamala.cl

www.menares.cl

www.agencianavarro.cl

www.agencianunez.cl

www.pamelaortega.cl

www.arturoperez.cl

www.pizarro-comex.cl

www.robe.cl

www.aduanarodriguez.cl

www.santibanez.cl

www.qschiappacasse.cl

www.fss.cl

www.agenciastephens.cl

www.agenciavio.cl

www.hvillagran.cl

ANEXO 1

ENTREVISTA

- 1.- ¿Según su experiencia, qué factores son determinantes a la hora de escoger un Agente de Aduana?
- 2.- ¿Con cuántos Agentes de Aduana ha trabajado?
- 3.- Si su respuesta fue más de 1, ¿Qué factores influyeron en la decisión de cambiarse de Agencia de Aduana?
- 4.- Considerando estos factores, ¿Es esencial el trato directo con el Agente de Aduana?
- 5.- Si su respuesta fue no, ¿Se siente confiado trabajando con nuestra empresa que cumple el rol de empresa intermediaria y de apoyo entre Usted y el Agente de Aduana? ¿Por qué?
- 6.- Si su respuesta fue si, ¿Qué requisitos deberá cumplir nuestra empresa?
- 7.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando como Importador en Chile?
- 8.- En todo este tiempo, ¿Ha sentido que el servicio brindado por los Agentes de Aduana ha ido en decadencia? ¿Por qué?
- 9.- ¿Cree Usted que nuestra empresa es una buena solución a los problemas que presentan hoy las Agencias de Aduana? ¿Por qué?

ANEXO 2

ENCUESTA

1.- ¿Que tan importantes son las herramientas (infraestructura, alcance, personal calificado, etc.) y tecnología a la hora de preferir nuestra empresa?

Muy importante Medianamente Importante Poco importante Nada importante

2.- ¿Que tan importantes son las referencias personales a la hora de preferir nuestra empresa?

Muy importante Medianamente Importante Poco importante Nada importante

3.- ¿Que tan importante es la relación costo/servicio a la hora de preferir nuestra empresa?

Muy importante Medianamente Importante Poco importante Nada importante

4.- Califique la calidad de nuestros servicios

Excelente Muy Bueno Bueno Regular Malo

5.- Califique el nivel de comprensión de sus necesidades por parte de la empresa

Excelente Muy Bueno Bueno Regular Malo

6.- Califique el nivel de eficacia de la empresa en el cumplimiento de plazos

Extremadamente Eficaz Muy Eficaz Poco Eficaz Nada Eficaz

7.- Califique el valor del servicio en relación al costo

Excelente Muy Bueno Bueno Regular Malo

8.- ¿Que tan rápido respondemos ante los problemas?

Muy Rápido Rápido Poco Rápido Nada Rápido

9.- ¿Con qué nivel de puntualidad recibe las facturas?

Muy Puntual Puntual Poco Puntual Nada Puntual

10.- ¿Cuáles son las probabilidades de que siga trabajando con nosotros en el futuro?

Muy Probable Probable Poco Probable Nada probable

11.- ¿Por cuánto tiempo ha sido cliente nuestro?

Meses

Años

12.- ¿Cómo se enteró de la existencia de nuestra empresa?

Web Referencias Empleados Internos Otros

13.- ¿Nos recomendaría con otras personas/clientes?

Definitivamente Si Quizás No