Atención y servicio al cliente

Breve descripción:

Se establecen todos los conceptos generales sobre atención al cliente y proveedores, de acuerdo a los parámetros establecidos en la norma de atención a clientes y proveedores, según requerimiento y procedimientos del servicio visto desde la logística.

Septiembre 2023

Tabla de contenido

Introducción 3

1. El cliente y la planeación estratégica 5

2. Planeación estratégica 12

   2.1. Etapas de la planeación estratégica 12

   2.2. Filosofía corporativa estratégica 13

   2.3. Estrategias organizacionales 17

3. Servicio al cliente 20

   3.1. Políticas de servicio al cliente 21

   3.2. Importancia del servicio al cliente y proveedores 23

   3.3. Fidelización de los clientes 24

   3.4. Comunicación con los clientes 26

   3.5. CRM - Administración de las relaciones con los clientes 27

   3.6. Producción de servicios - Servucción 29

4. Trazabilidad 31

   4.1. Elementos de la trazabilidad 32

   4.2. Trazabilidad en el servicio al cliente 34

5. Novedades en el servicio al cliente 35

   5.1. Respuesta eficiente al cliente (ECR) 37

5.2. Servicio posventa 39

5.3. La logística del servicio al cliente – "Output" cadena de suministros ..40

6. Medición del servicio al cliente 42

6.1. Satisfacción del cliente 42

6.2. Técnicas de evaluación del servicio 45

6.3. Indicadores de gestión del servicio al cliente (medición del servicio) ...46

6.4. Sistemas de Gestión de Calidad - ISO 9001 48

6.5. Mejora continua 49

Síntesis 52

Material complementario 54

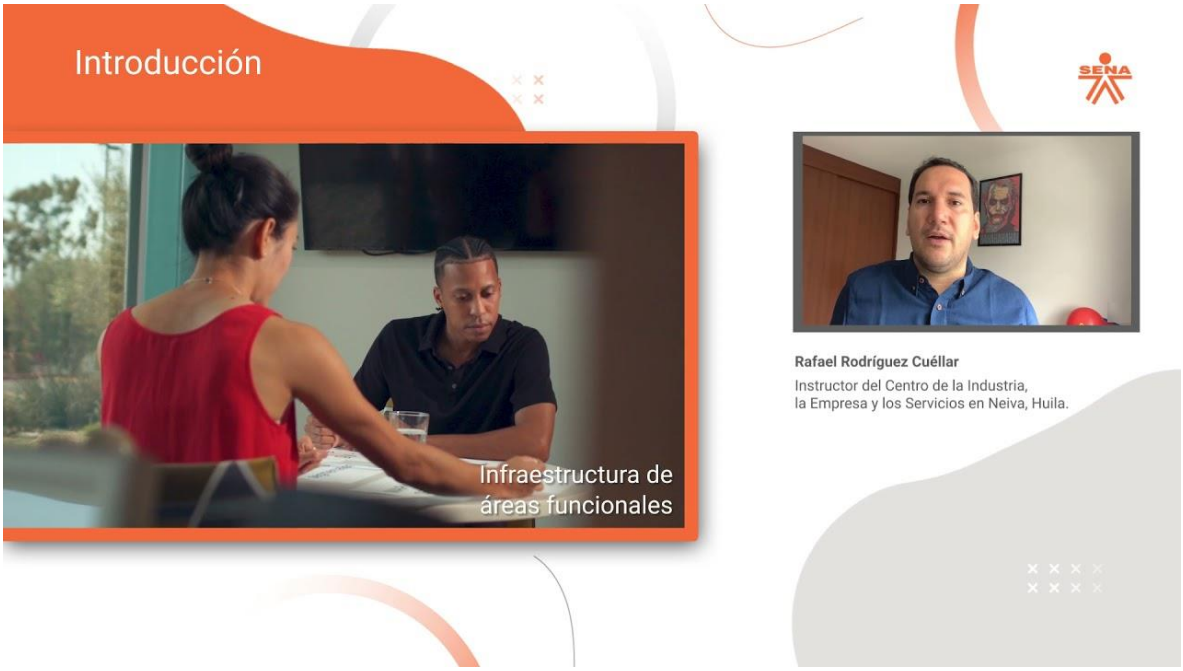
Glosario 55

Referencias bibliográficas 57

Créditos 59

Introducción

Video 1. Introducción a la atención y servicio al cliente



[Enlace de reproducción del video]

Síntesis del video: Introducción a la atención y servicio al cliente
Hola, continuamos el proceso formativo con el presente componente formativo “Atención y servicio al cliente”. La planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que deparará el futuro y busca orientar sus esfuerzos al cumplir esas metas realistas de desempeño. Es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación y dentro estos se encuentra la logística de servicio al cliente, que cobra cada vez más importancia para

encontrar los objetivos organizaciones trazados y enfocados a garantizar la plena satisfacción del cliente; la empresa debe entender que se cuenta con toda una infraestructura de áreas funcionales que trabajan día a día para lograrlo, además de herramientas que permiten medir el nivel de servicio y la trazabilidad.

Se trabaja para el servicio al cliente en razón a la importancia de los proveedores y los clientes y del rol principal de la logística empresarial en la planeación operativa.

Se está enfocada en los procesos, subprocesos, actividades y tareas logísticas como el aprovisionamiento, transporte, almacenamiento, distribución de productos y demás.

Se sigue trabajando con la trazabilidad como elemento de avance y de medición de los indicadores de servicio con relación a los clientes y colaboradores. El servicio en la organización busca esencialmente satisfacer aquellas necesidades que presenta el cliente, cumpliendo los protocolos de servicios realizados para esto.

Se le anima a revisar este material en su totalidad, sabemos que va a ser valioso para su proceso formativo en busca del buen servicio que tanta falta hace en la industria nacional. ¡Éxitos!

1. El cliente y la planeación estratégica

Para iniciar se dará una vista grande de lo que significa el cliente en el proceso de la planeación estratégica, tal como se relaciona en el siguiente video:

Video 2. Conceptos generales de clientes y proveedores



Enlace de reproducción del video

Síntesis del video: Conceptos generales de clientes y proveedores
Lo primero es entender que la planeación estratégica tiene un enfoque fundamental medido por el cliente y su relación directa con la empresa o institución, las empresas entienden como cliente a todas las personas que hacen parte de la entidad mirando hacia adentro o hacia afuera buscando la satisfacción de todo el equipo para la mejora del servicio y en lo posible, buscar también que el cliente

externo se vuelva el prosumidor de la marca llegando inclusive a recomendarla con otros clientes potenciales.

La relación cliente-proveedor se define como la relación que existe entre las personas beneficiarias de un proceso o compradores (los clientes) y las que crean las entradas o entregan el resultado de dicho proceso (los proveedores).

Las partes involucradas en la cadena son los proveedores y los clientes; los proveedores, son una persona natural o jurídica que suministra a las organizaciones, con sus recursos, los requerimientos y/o suministros necesarios para que estas puedan llevar a cabo su actividad; entre tanto, los clientes, son los que reciben un bien o servicio a cambio del pago correspondiente.

Dentro de esta relación cliente-proveedor, existen dos tipos de cadena:

- Cadena cliente – proveedor externo: es la que forman el

Proveedor – Organización - Cliente.

- Cadena cliente - proveedor interno: es la que está formada por las distintas actividades de la organización.

Estas cadenas se encaminan a uno de los objetivos primordiales de la relación entre el proveedor y el cliente, y es que el consumidor final reciba un bien o servicio con el cual quede completamente satisfecho.

La relación de satisfacción está enmarcada en calidad, por ello, citando a Jauregui (2018) que a su vez cita al japonés Kaoru Ishikawa, conocido como el padre de la calidad, elaboran los 10 principios de calidad para la relación entre cliente y proveedor:

1. Comprador y proveedor son totalmente responsables por la aplicación del control de calidad.
2. Comprador y proveedor deben ser independientes y respetar esa independencia.
3. El comprador debe suministrar información clara y adecuada sobre lo que requiere.
4. El contrato entre las partes debe contemplar: calidad, cantidad, precio, condiciones de entrega y forma de pago.
5. El proveedor debe certificar y garantizar una calidad satisfactoria, respaldada con datos.
6. Las partes deben previamente acordar los métodos de evaluación y ensayo.
7. El contrato debe incluir sistemas y procedimientos para la solución de discrepancias.
8. Las partes deben intercambiar la información necesaria para ejecutar un mejor control de calidad.
9. Las partes deben controlar eficientemente las actividades comerciales tales como pedidos, planeación de la producción y de los inventarios, trabajos de oficina, y sistemas, de manera que sus relaciones se mantengan sobre una base amistosa y satisfactoria.
10. Comprador y proveedor deben prestar siempre la debida atención a los intereses del consumidor.

Para entender estos conceptos con claridad se debe ajustar el concepto de cliente y proveedor como ejes del funcionamiento del proceso, se evidencia a continuación el cliente como centro y algunas formas de tratarlo:

Definición

El cliente constituye el eje principal de cualquier empresa. Un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago, habitualmente se determina que la persona que compra o que consume es un cliente desde la logística, sin embargo en temas de mercadotecnia no funciona igual porque el mensaje se diferencia entre el consumidor y el comprador en caso de no ser la misma persona; por ejemplo, un papá compra el juguete que el niño quiere sin tener opción a elección, el cliente es el papá y el niño el consumidor; para los procesos logísticos ambos son clientes, pero en mercadotecnia el papá sería el usuario y el niño el consumidor y según esa distinción se enfocan los esfuerzos comerciales.

Entonces la definición de cliente queda abierta para toda aquella persona que compra, adquiere o usa los productos o servicios de una empresa, inclusive si no llega a ser el consumidor final.

Piense

Entendiendo la definición de cliente piense por un momento como ejercicio de análisis y pausa activa lo siguiente:

¿Quién es el cliente de los pañales de bebé?

¿Ese producto tiene un solo cliente?

Luego de eso continúe con los principios para definir un cliente.

Principios para definir un cliente

Dentro de este gran contexto y para entender mejor uno de los activos más importantes de las empresas se tiene por parte de Albrecht & Beadford (2001) 7 principios que ayudan a definir al cliente:

1. Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
2. Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
3. Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.
4. Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.
5. Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
6. Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
7. Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio.

Tipos de clientes

Tipos de clientes según su nivel de fidelización

Cada cliente es diferente, se debe aprender a identificar cada perfil para saber cómo tratarlos y obtener múltiples beneficios como el crecimiento de las ventas y el mejoramiento del servicio.

Tipos de clientes según su nivel de fidelización. Ver documento en carpeta de anexos Tipos de clientes según su nivel de fidelización, con el fin de ampliar información.

Por el lado del proveedor se recomienda tener en cuenta lo siguiente:

Tipos de proveedores:

Los tipos de proveedores dependen mucho del tipo de empresa, pero por lo general son los siguientes dos tipos:

Proveedor de bienes: empresa o persona que se dedica a la elaboración de algún producto, lo cual tiene un coste económico en el mercado. Los proveedores de bienes tienen como característica principal satisfacer una necesidad real del mercado.

Proveedor de servicios: empresa o persona, cuya actividad busca responder las necesidades del cliente, que por su característica principal de servicio es intangible, es decir, que no se puede tocar, pero ese servicio está apoyado por bienes tangibles para lograr dicha actividad.

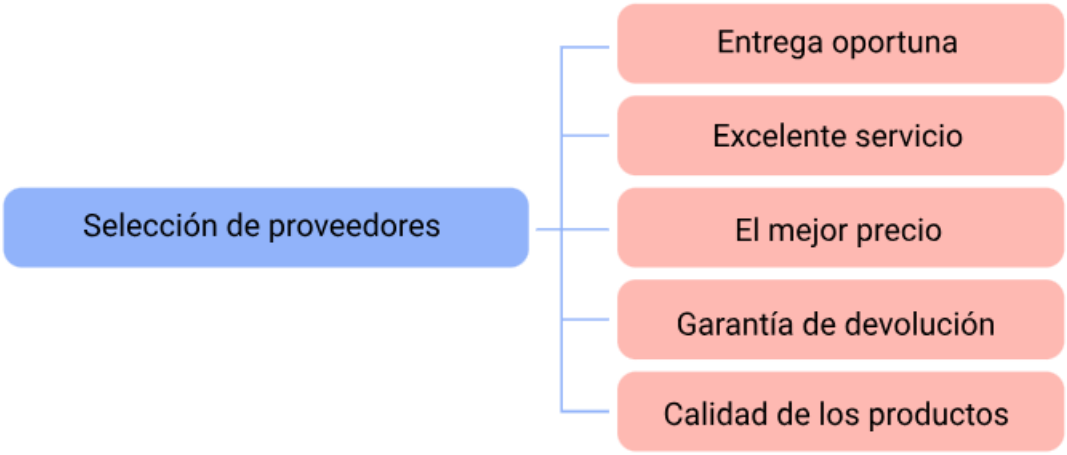
Selección de proveedores

El tema de selección de proveedores es un proceso que está presente en toda organización, debido a que es necesaria la adquisición de bienes y servicios tales como maquinaria, materia prima, servicios de limpieza, etc.; por lo que este proceso debe ser enfocado a la búsqueda de calidad.

La clave en la selección de los proveedores de un producto o servicio recae en la importancia de saber qué criterios utilizar para seleccionarlos, ya que se debe tomar en cuenta qué tipo de impacto tendrán los productos o servicios que ofrecen y si este será un impacto positivo con la productividad, calidad y competitividad de la organización misma.

En la figura se muestran los criterios recomendados por Castellanos (2015) para la selección de un proveedor.

Figura 1. Criterios para la selección de un proveedor



Recuerde

- ✓ Todo tipo de organización requiere de aprovisionarse, y las empresas o personas que suministran los productos o servicios se denominan proveedores.
- ✓ Se debe realizar un proceso de búsqueda y selección de proveedores de bienes y servicios más adecuados a sus necesidades empresariales.
- ✓ El propósito es establecer una lista de las empresas que fabrican los productos que se requieren para solicitar la información y luego seleccionar la más adecuada a las necesidades de la empresa.
- ✓ No es muy recomendable tener a un solo proveedor y hacerle todo el pedido que se necesita.

2. Planeación estratégica

Con el concepto de cliente y proveedor, de la mano de la empresa en necesario hacer un plan de trabajo que los una a todos en el mismo objetivo, es por eso que se crea la planeación estratégica que David (2008) expresa como el "arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permiten a una organización lograr sus objetivos apoyados en el cliente y sus proveedores" (p.5), debe estar entonces, enfocada a la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas de información, para de esa forma lograr el éxito de la organización.

2.1. Etapas de la planeación estratégica

Este proceso consta de 3 etapas:

Formulación de la estrategia

Incluye desarrollar la misión y la visión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer los objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.

Entre los temas de la formulación de la estrategia, se debe elegir, qué nuevos proyectos emprender, cuales abandonar, la asignación de los recursos, si es recomendable entrar en mercados internacionales, etc.

Implementación de la estrategia

Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica la estrategia. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, elaborar presupuestos y utilizar sistemas de información.

Evaluación de la estrategia

Es la etapa final de la planeación estratégica. Se necesita determinar si las estrategias implementadas están o no funcionando. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores externos e internos cambian de manera constante.

Para determinar la evaluación de la estrategia se deben fundamentar 3 actividades:

- ✓ Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales.
- ✓ Medir el desempeño.
- ✓ Realizar acciones correctivas.

2.2. Filosofía corporativa estratégica

Cada empresa intenta dejar un legado que se articula por su programa de calidad y servicio gracias a su propuesta de valor, estos son los valores corporativos que integran la filosofía de la empresa, esta filosofía marca el camino para no dejar de lado el objetivo de servicio y crecimiento constante. A

continuación, se describen los valores corporativos básicos con los que cada empresa debe izar su estandarte:

Misión empresarial

La misión habla sobre declaraciones perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares. Es una proclama que describe el motivo o la razón de ser de una organización. También ayuda a identificar el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado. Debe estar definida de manera precisa y concreta para guiar al grupo de trabajo en el día a día.

Preguntas orientadoras para redactar una misión que deben ser resueltas por los directivos de la empresa:

¿Por qué hacen lo que hacen?

¿Por qué motivo crearon la empresa?

¿Qué hace la compañía? (qué venden, producen, etc.)

¿Cuál es el perfil de su cliente ideal?

¿Qué le diferencia de la competencia?

¿Cuál es el propósito social de la empresa?

Visión empresarial

La visión describe una expectativa ideal sobre lo que se espera que la organización sea o alcance en un futuro, debe ser realista, pero puede ser ambiciosa; su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.

Preguntas orientadoras para redactar una visión que deben ser resueltas por los directivos de la empresa:

¿Cómo ven la empresa en 3 o 5 años?

¿Cuáles son los objetivos a corto, mediano y largo plazo?

¿Cómo la empresa se adaptará a los desafíos del mercado?

¿Cómo se espera que la empresa sea conocida / percibida en el mercado?

¿Qué cualidades tendrán los colaboradores que trabajarán en la empresa?

¿Qué se desea aportar a la sociedad a futuro?

Principios y valores empresariales

Constituyen un elemento trascendental en la organización que junto a las declaraciones de Misión y Visión forman el marco de dirección.

Los principios y valores se refieren a las creencias y convicciones que influyen decisivamente en el comportamiento de los miembros de una organización. Estos principios orientan y determinan cómo los miembros de una organización perciben e interpretan los problemas y toman decisiones.

Los principios y valores se refieren a creencias que tienen una influencia decisiva en el comportamiento de los miembros de una organización; estos principios guían y determinan, cómo los miembros de la organización perciben e interpretan los problemas y toman decisiones.

Políticas empresariales

Son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas son las guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes, incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados.

Las políticas se establecen a nivel corporativo para aplicarse a toda la organización. Estas no sólo incluyen normas, conciernen a ella también las responsabilidades que a cada área y miembro le corresponden en el organigrama, así como relaciona la filosofía corporativa, la identidad

empresarial y, claro, los valores y procedimientos que orienten la acción de una empresa, tanto de cara al exterior como a nivel interno.

Por tanto, no existe un tipo único de política empresarial, se puede decir que el número de organizaciones o entidades activas es grande, aunque siempre apuntan al mismo propósito: consolidar negocios en un mercado específico, dar visibilidad a los clientes y diferenciarse de las marcas competidoras.

Propuesta o promesa de valor

"La propuesta de valor es esa mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la institución le ofrece a sus clientes, los cuales la hacen una oferta diferente en el mercado; además, los estudios de mercado enseñan que el posicionamiento estratégico obliga a tomar una opción frente al mercado potencial (clientes) y la competencia por anticipado, y definir cómo se espera ser y cómo se desea ser percibido por un mercado y algo muy importante es fijar la meta en ¿qué no se quiere ser?"

Mejía (2003)

Una definición dentro de la propuesta de valor es la muestra de acción de la empresa frente a las demás ofertas del mercado, las cuales pueden ser referentes para elementos positivos o no tan positivos que hagan del comportamiento de la empresa una propuesta favorable para el cliente y para eso se requiere revisar los siguientes elementos desde cada departamento de la empresa.

Elementos a validar

Figura 2. Elementos a validar en una propuesta de valor



2.3. Estrategias organizacionales

La estrategia descansa sobre la noción de competitividad, abordar el tema de la estrategia en el campo organizacional se transforma en un asunto longitudinal, en la medida en que se asocia con la vida de la organización, se requiere preparar lo inesperado, la continua revisión de las condiciones iniciales de la organización y la toma de decisiones requieren la observación y la configuración de la realidad desde diferentes ópticas y departamentos de la empresa.

“Las estrategias organizacionales ponen en evidencia la inclinación hacia lograr los objetivos de la organización con los mejores costos y, en la misma dirección, plantea que el éxito de dicha estrategia se asocia al cambio de la situación de la organización respecto a su realidad antes de la puesta en marcha para la determinación de la estrategia (p.155), se requiere identificar los objetivos de acción de la organización pensando en sus potencialidades y cumplimientos.”

Noguera (2014)

En una misma organización pueden llevarse a cabo estrategias de forma paralela en los diversos niveles y alcances del proyecto; las estrategias organizacionales son:

Estrategia de nivel corporativo

La estrategia más amplia, se enfoca en decidir el rumbo que debe seguir toda una organización para desarrollar los negocios y las metas que se determinan. Esta estrategia se subdivide en tres apartados:

Crecimiento: está centrada en multiplicar ampliamente las operaciones por el número de productos o la cantidad de mercados en los que incursiona. Su meta es posicionar a la empresa como una organización con capacidades de venta y distribución mayores.

Estabilidad: busca mantener de manera constante el mismo número de operaciones, ventas y clientes, pero asegurarlos por medio de un constante control de calidad y cumplimiento de objetivos, logrando así sostener su rendimiento.

Renovación: a nivel gerencial, esta estrategia examina todos los procesos que requieran mejoras debido a deficiencias de producción o ventas. Su objetivo es aprender de los errores cometidos para mejorar su desempeño general.

Estrategia de nivel empresarial

Hablando sobre la competencia en los negocios, este tipo de estrategia ve por la forma en cómo se elegirá manejar a nuestro favor las ventajas competitivas de la empresa. Las estrategias se encaminan a determinar la función como ventaja competitiva, si de alguna forma se destaca o se es diferente; o la calidad como ventaja competitiva, preguntándose si realmente el producto resalta por sus sostenidos estándares.

Estrategias a nivel funcional

Por último, se ubican las estrategias arraigadas en cada nivel estructural de una empresa para alinearlas en un mismo objetivo, estas se conocen como estrategia de nivel funcional. Estas son las estrategias de producción, marketing, financiera, recursos humanos e investigación y desarrollo; qué se va a producir, en qué medida y a qué tiempos; cómo se va a comercializar nuestro producto, qué determinará los costos y nuestros proyectos de financiamiento, cómo se manejará, capacitará y seleccionará a nuestro personal y por último, cuáles son las nuevas técnicas de desarrollo y el uso de tecnologías que podemos implementar en nuestra organización.

3. Servicio al cliente

Para Ariza & Ariza (2012), “la atención al cliente se define como el conjunto de actuaciones mediante las cuales una empresa gestiona la relación con sus clientes actuales o potenciales, antes o después de la compra del producto” (p.13), el fin de todo es la mayor satisfacción del cliente.

Para dar un buen servicio hay que crear un vínculo con el cliente, a fin de lograr una relación duradera, crear confianza, lograr que el cliente sea leal a la marca, producto o servicio. Lo importante aquí es que el cliente salga satisfecho y sienta que sus necesidades han sido satisfechas.

Por lo anterior, es de gran importancia lograr diferenciar entre:

Servicio al cliente

Visualiza los problemas que pueden tener los clientes y trata de resolverlos de forma preventiva, se centra en detectar los problemas desde el principio, evitando que aumenten el tamaño y se vuelvan graves.

Atención al cliente

Se centra en resolver los problemas que los clientes han identificado, la clave de la asistencia es proporcionar los medios y los métodos para solucionar el problema o la preocupación en cuestión.

Experiencia del cliente

Es la suma de todos los contactos, desde el descubrimiento e investigación de un producto hasta su compra, pasando por su uso real y su seguimiento por parte de la marca. No se trata de una sola interacción, sino de todo el ciclo de vida del cliente y de todos los puntos de contacto que éste tiene con un producto o servicio.

La manera de interactuar con un cliente es muy importante para lograr una mejor experiencia, ésta busca proporcionarle un buen servicio o producto, que logre cumplir con sus expectativas. El caso contrario es, si se otorga un mal servicio o se vende un producto que no cumple con lo que el cliente esperaba, logra provocar una mala experiencia, que se traduce en bajas ventas, pérdida de clientes y mala reputación en la voz a voz análogo y digital, lo que también puede ocasionar que los que todavía no son clientes, prefieran irse a la competencia.

3.1. Políticas de servicio al cliente

Son un conjunto de códigos de conducta que guían el enfoque y la actitud del servicio brindado a los consumidores, este es un documento escrito de carácter informativo que indica los valores que la empresa quiere transmitir y los procedimientos para resolver problemas.

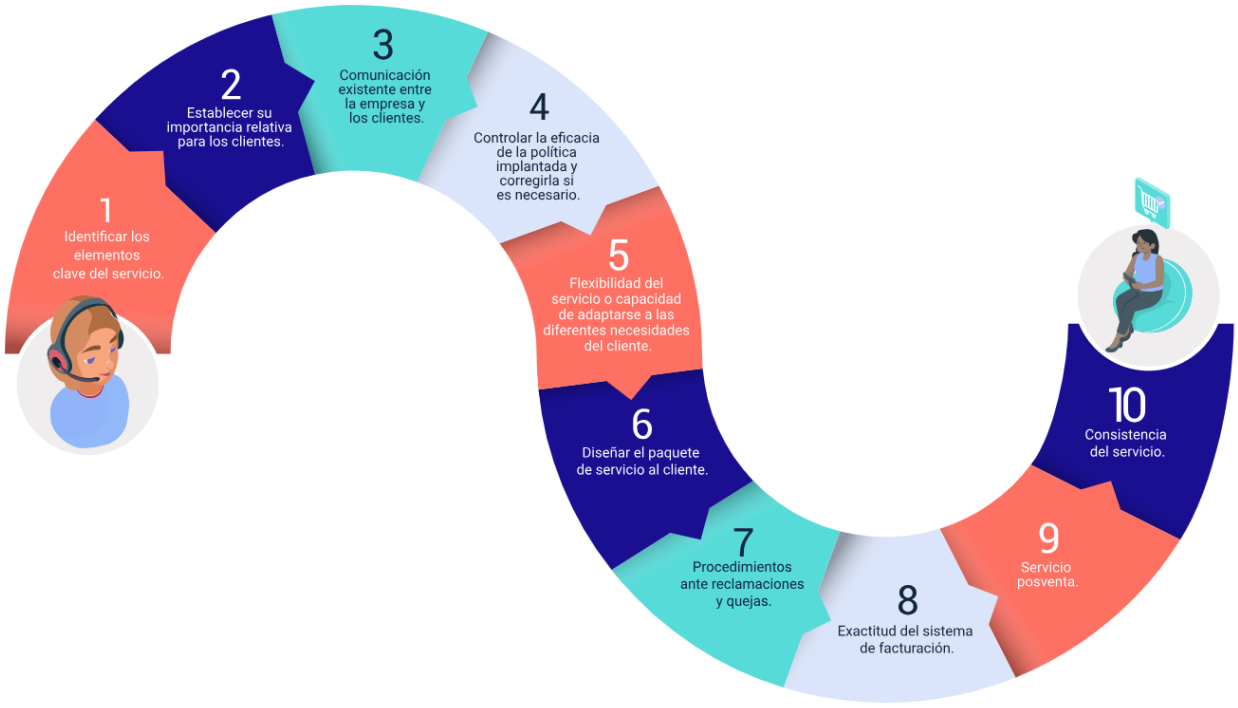
Su objetivo es promover la coherencia en todas las interacciones. Es el camino para satisfacer las expectativas del cliente y cumplir con los objetivos de servicio en cualquier situación.

Con una política de servicio y atención cercana al cliente, éste tiene a la mano lo que puede esperar de su empresa en términos de servicio, si el cliente tiene claro lo que puede esperar, habrá menos probabilidades de que se sienta inconforme.

Etapas de una política de servicio al cliente

Conocer, analizar y definir objetivos, determina la relación con todas las variables que busca el cliente en el momento en el que nos solicita un producto o servicio. Podemos decir que la política de servicio al cliente debe contemplar los siguientes aspectos:

Figura 3. Etapas de una política de servicio al cliente



Cubrir estas etapas de una manera adecuada debe llevarnos a que el cliente sienta que se le facilita la vida disponiendo de existencias, gestionando de manera adecuada los pedidos, siendo precisos en la gestión de la información y en el transporte, envíos y entregas. Para ello, son necesarias la máxima flexibilidad y organización de todos los elementos que componen la

logística operativa de todas las empresas que intervienen en el canal, para no percibir negativamente el servicio que se le ofrece.

Un mal servicio al cliente genera pérdida de ventas y, por tanto, de beneficios a la empresa; por otro lado, un nivel de servicio extremadamente alto y casi personalizado tiene un costo elevado para la empresa y solo es justificable si se demuestran grandes incrementos en las ventas y los beneficios de ésta. El servicio al cliente debe estar centrado en la capacidad de la empresa de pagar por un recurso de capital humano consciente de su misión y bien capacitado.

Implementación de políticas de atención al cliente. Ver documento de la carpeta de anexos Implementación de políticas de atención al cliente. Cada empresa tiene características específicas y su propio modelo de negocios, por lo cual no es posible hablar de un modelo único, no obstante, se proponen las siguientes pautas básicas para la redacción de este importante documento.

3.2. Importancia del servicio al cliente y proveedores

El servicio al cliente es una de las prioridades en una empresa, ya que, si un cliente queda satisfecho con el servicio y atención que se le brinda y adicionalmente el producto es excelente, esta persona regresará a comparar la empresa y difundirá buena información a sus contactos sobre la gran experiencia que ha tenido con la empresa, ese elemento de los prosumidores hoy es una realidad digital, alguien que sea bien atendido puede publicar una buena foto con comentario positivo en una red social influenciando a sus

seguidores y amigos, esto es una ventaja comparativa importante porque puede hacer la diferencia en cualquier empresa o negocio.

El servicio al cliente es una herramienta que tiene la empresa para catapultar su crecimiento en manera exponencial, está demostrado que la mejor propuesta de valor de cualquier empresa, es el servicio, inclusive por sobre el precio comercial y las promociones.

3.3. Fidelización de los clientes

El cliente, siendo la esencia y la razón de ser de la empresa, requiere un tratamiento estratégico, es decir, se debe planear y tener claro a qué tipo de clientes se quiere vincular al negocio y cómo lograr que se mantengan, que sigan consumiendo los productos a lo largo del tiempo pese a la competencia.

Cuando se planea y actúa buscando que el cliente siga siéndolo, se habla de estrategias de retención de clientes y cuando se planea y actúa para que no se vaya a la competencia, se habla de estrategia de fidelización.

Lograr que un cliente sea fiel a la empresa, consiste en lograr que vuelva a comprar en la misma y no a la competencia, lo cual se logra a través de la diferenciación, esto sucede cuando se le da algo más de lo que el cliente espera, algo más que la satisfacción básica de la necesidad específica, cuando encuentra en la empresa algo que la competencia no le ofrece. Estamos hablando de hacerlo fiel a nosotros y ello se logra mediante el servicio, es decir, mediante el impacto positivo que logramos que viva y sienta el cliente en cada contacto que tiene con la empresa.

Aclarando que, para considerar una relación duradera con los clientes, hay que identificar las necesidades y las preferencias están en constante evolución, y se debe realizar el rediseño constante de los productos y del negocio como tal.

Hay una diferencia entre “retener” y “fidelizar” a los clientes. Se puede retener al cliente con precios menores que la competencia, con descuentos o con premios; pero estos son mecanismos de carácter temporal, ya que de mantenerse por largo tiempo afectarían negativamente la rentabilidad y estabilidad del negocio. Es por ello que se deben desarrollar mecanismos de fidelización, ello implica un ejercicio permanente en donde el cliente, el producto y la forma de interactuar empresa-cliente, sean los mayores atributos.

Por este motivo, para conservar los clientes actuales es importante verlo desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo:

Cualitativamente

Es importante porque la pérdida de clientes afecta la imagen de la empresa, un cliente insatisfecho no sólo no volverá, sino que también trasladará su mala experiencia a otros potenciales clientes y ello puede generar una pirámide inversa con resultados nocivos para el prestigio de la empresa.

Cuantitativamente

Se ha demostrado el alto costo que implica conseguir nuevos clientes. Se estima que conseguir un cliente nuevo conlleva diez veces el costo de conservar un cliente.

3.4. Comunicación con los clientes

La base de una estrategia es transmitir cierta información para lograr un objetivo específico. Ya sea una empresa que habla con la audiencia o un proveedor que habla con los clientes, la buena comunicación nos permite conseguir nuestros objetivos: atraer clientes, avanzar en el proceso o solucionar problemas concretos.

Según Velasco, Montoya & Montoya (2011), "la información para el consumidor cada vez constituirá un elemento más esencial de sus derechos" (p.158), la tendencia en este sentido en época de TIC es que el cliente debe estar informado, escuchado, bien tratado y reconocido; con más experiencias en todos los sentidos que de las que puede hablar en el momento a una comunidad con ganas de oír también.

Teniendo en cuenta que las organizaciones deben seguir una orientación al consumidor, en cuanto a la calidad de los productos y servicios, pueden considerarse las siguientes dimensiones desde el punto de vista de los clientes:

1. **Accesibilidad**

   Las organizaciones deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir la información que desean.

2. **Capacidad de respuesta**

   Se entiende por tal la disposición de atender y dar un servicio rápido. El cliente es cada vez más exigente en este sentido.

3. **Comprensión del cliente**

   Se sobreentiende que las organizaciones orientadas al consumidor deben esforzarse por atenderlos, teniéndolos permanentemente en

su mercado objetivo. Esto supone detectar necesidades y disponer de todos los medios para tratar de satisfacerlos.

4. **Comunicación**

   Las organizaciones deben escuchar a sus clientes e informarles en un lenguaje comprensible.

5. **Cortesía**

   Se resume en la capacidad de prestar atención, consideración, respeto y amabilidad en el trato con los clientes.

6. **Credibilidad**

   Los proveedores deben proporcionar imagen de veracidad y honestidad.

7. **Fiabilidad**

   Es la habilidad para ejecutar el servicio prometido sin errores.

3.5. CRM - Administración de las relaciones con los clientes

"El CRM ("Customer Relationship Management"), o la Gestión de las Relaciones con el Cliente, es una herramienta tecnológica que permite un conocimiento estratégico de los clientes y sus preferencias, así como un manejo eficiente de la información de ellos dentro de la organización con el firme propósito que pueda haber un desarrollo adecuado de todos los procesos internos que estén representados en la capacidad de retroalimentación y medición de resultados de negocios. (p.130)"

Montoya y Boyero (2013)

Figura 4. Pilares del CRM



El CRM almacena información sobre clientes actuales y potenciales (nombres, direcciones, números de teléfono, etc.) sus actividades y puntos de contacto con la empresa, incluidas visitas al sitio, llamadas telefónicas, correos electrónicos y otras interacciones. Al mismo tiempo, la plataforma no es solo una lista de contactos exhaustiva, sino que también recopila e integra datos valiosos para preparar y actualizar a su equipo utilizando la información personal del cliente, el historial y las preferencias de compra.

- **Rastrea activamente y administra la información de los clientes.**
- **Conecta todo su equipo en cualquier dispositivo.**
- **Captura de manera inteligente los e-mails de los clientes.**

- **Simplifica tareas repetitivas para que pueda hacer un acompañamiento de “leads” más efectivo.**
- **Proporciona recomendaciones e “insights” instantáneos.**
- **Expande y personaliza conforme el crecimiento de su empresa.**

3.6. Producción de servicios - Servucción

El concepto de servucción está relacionado con la visión específica de la gestión de la empresa u organización proveedora de servicios. La visión se basa en la gestión del modelo de gestión de aplicaciones, que equipara la “producción” con la fabricación de productos y el “servicio” con la fabricación de servicios.

Aparentemente, el servicio puede parecer intangible, pero es necesario determinar parámetros de medida claros que aluden elementos tangibles, como referencia para lograr resultados, satisfacer al cliente y propiciar una mejora continua. En este sentido, toda organización tiene que adoptar un sistema de gestión que incluya los elementos tangibles y no tangibles para poder evaluar los procesos involucrados en la fabricación del servicio.

Para producir un servicio se requiere una serie de actividades secuenciales, sistémicas y coherentes que permite que este se pueda fabricar y por ende prestar. El modelo involucra todo un sistema que muestra los servicios como una parte visible de la organización, en un estilo de gestión, basado en un conjunto de procesos, procedimientos y actividades, que guiará las operaciones de manufactura, distribución y uso de servicios específicos.

La servucción en la empresa de servicios es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa, necesaria para la prestación de un servicio bajo indicadores de calidad del servicio.

"Para mejorar el servicio mediante la gestión de calidad, se debe medir su calidad, antes de programar y realizar cambios; para tal efecto, se requiere que estén suficientemente clarificados el servicio y el concepto de medida de la calidad, partiendo del hecho de que lo que no puede medirse no puede mejorarse. Ahora bien, la calidad de servicio viene dada por la proximidad entre el servicio esperado y el servicio percibido; de manera que la calidad de servicio mide el grado en que los requisitos deseados por el cliente son percibidos por él tras forjarse una impresión del servicio recibido. También se entiende que la calidad del servicio es una medida de la satisfacción del cliente, es decir, la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. (p.21)"

Briceño & García (2008)

Fabricar un servicio desde el punto de vista conceptual, parece poco probable, para que ello ocurra, intervienen en el proceso de fabricación de un servicio diferentes elementos y recursos que son propios de la organización.

Figura 5. Producción de servicios



Nota. Adaptado y modificado de Briceño & García (2008).

Elementos del sistema de servucción

Cliente: (consumidor, implicado en la fabricación del servicio).

Personal en contacto: (persona en contacto directo con el cliente).

Servicio: (este resultado constituye el beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente).

Sistema de organización interna: (no visible para el cliente, funciones clásicas de la empresa).

Otros clientes: (intercambio de comunicación entre clientes).

4. Trazabilidad

La trazabilidad es el término que define la capacidad de rastrear el movimiento de un determinado ítem o servicio, a través de las diferentes fases de la cadena de suministro, obteniendo y siguiendo la historia de los artículos, identificando sus fases y localizaciones con claridad y precisión.

La trazabilidad permite:

- ✓ Recopilar, asociar y enlazar información sobre las materias primas, insumos y el registro de procesos de un determinado producto final y sus unidades de despacho.
- ✓ Alcanzar mayor confianza en el consumidor al hacer visible los procesos de elaboración, almacenamiento, despacho y distribución.
- ✓ Mejorar la planificación de procesos.
- ✓ Conocer el rendimiento de los proveedores de materias primas e insumos.
- ✓ Se puede realizar en todas las empresas, a todos los niveles de los sectores productivos.
- ✓ Promueve la seguridad comercial y la confianza de los consumidores.
- ✓ Optimiza la gestión de ´”stock”.
- ✓ Ayuda para hacer frente a las reclamaciones de los clientes.
- ✓ Facilita la localización, inmovilización y retirada efectiva de los productos.

4.1. Elementos de la trazabilidad

La implementación de sistemas de trazabilidad requiere de cuatro principios básicos:

Identificación

Para realizar el seguimiento y el rastreo de una entidad, a ella se la debe identificar de manera inequívoca. El identificador es la clave para seguir su camino a fin de acceder a toda la información disponible y relacionada. Casi

siempre, a los artículos comerciales, los cuales han sufrido la misma transformación, es decir, lotes (que pasaron por el mismo proceso de producción) o unidades logísticas (que experimentaron las mismas condiciones de transporte) se les sigue y/o rastrea para verificación en procesos de calidad.

Esto puede incluir lotes de materias primas, envoltorios, unidades comerciales y logísticas, etc.

Captura y registro de datos

La administración de la trazabilidad incluye la predefinición de información para poder registrarla a lo largo de toda la cadena de abastecimiento.

Los datos rastreados abarcan elementos variables en el proceso de transformación (dependiendo de la línea de producción, el tiempo de manufactura, etc.). Esta información puede estar directamente relacionada con los identificadores del grupo de producto o lote o conectada con el número de pedido de fabricación, el tiempo o cualquier otra información que permita crear una conexión con los lotes de productos correspondientes.

Debe guardarse y archivarse de manera tal que siempre esté disponible si se la solicita. Los datos pertinentes pueden estar representados por los portadores de datos, tales como los símbolos de códigos de barras. Ellos permiten que cada parte de la cadena de abastecimiento recoja los datos de manera simultánea, precisa y eficiente en cualquier punto y momento de la cadena de abastecimiento. A través de las bases de datos, la información capturada requerida puede ser registrada y archivada.

Administración de conexiones

La trazabilidad incluye la administración de las sucesivas conexiones entre los lotes de manufactura y las unidades logísticas a lo largo de toda la cadena de abastecimiento.

Dentro de una compañía, el control de todas estas conexiones y una adecuada contabilidad del local hacen posible que se produzcan conexiones entre lo que se ha recibido y lo que se ha producido y/o embarcado (y viceversa).

Si uno de los socios comerciales de la cadena no administra estas conexiones en ambos sentidos, hacia adelante o hacia atrás, se produce una ruptura (pérdida) de la trazabilidad.

Comunicación

La administración de la trazabilidad incluye la asociación de un flujo de información con el flujo físico de mercaderías.

Para asegurar la continuidad del flujo de información, se deberán identificar las unidades logísticas o lotes rastreados de la cadena de producción, permitiendo que se aplique a la trazabilidad. La conexión entre el flujo de información y el flujo físico de mercaderías queda asegurada al referirse a los identificadores de ambos tipos de flujos: el número de aviso de despacho, el código seriado de contenedor, el número de embarque, etc.

4.2. Trazabilidad en el servicio al cliente

Son aquellos procedimientos establecidos y autosuficientes que permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un producto o lote de

productos a lo largo de la cadena de suministros en un momento dado, a través de herramientas determinadas.

Para determinar el proceso, se determinan unos tipos de trazabilidad:



Trazabilidad ascendente (hacia atrás)

Saber cuáles son los productos que son recibidos en la empresa, acotados con alguna información de trazabilidad (lote, fecha de caducidad/consumo preferente) y quiénes son los proveedores de esos productos.



Trazabilidad interna o trazabilidad de procesos

Trazabilidad dentro de la propia empresa.



Trazabilidad descendente (hacia delante)

Cuáles son los productos expedidos por la empresa, acotados con alguna información de trazabilidad (lote, fecha de caducidad/consumo preferente) y saber sus destinos y clientes.

5. Novedades en el servicio al cliente

En el campo de la atención al cliente, los entornos de trabajo son altamente digitales, cada uno de los servicios ha logrado migrar a niveles de digitalización que antes no se creía, por ejemplo, los servicios personales o la educación entre otras tantas cosas que hoy son novedosas y probablemente las

personas mayores no lo crean. Algunos de los procesos u operativos que se trabajan de esta forma son los siguientes:

1. **Analítica de datos y la inteligencia artificial**

   Serán tendencias al alza, se nutre de los datos procesados y aprende de ellos, creando y reconociendo patrones y desarrollando soluciones sofisticadas de analítica para todo tipo de sectores.

2. **Medios remotos de trabajo**

   El trabajar de forma remota planteó muchos desafíos en la experiencia de cliente, muchas empresas han implementado procesos y tecnología para brindar un soporte eficiente y eficaz en un entorno remoto.

3. **Inteligencia artificial – "Bots"**

   Son programas informáticos que efectúan automáticamente tareas reiterativas mediante Internet a través de una cadena de comandos o funciones autónomas previas para asignar un rol establecido.

4. **Formularios web**

   Toda web o app debe tener como mínimo un formulario de contacto con el cliente.

5. **Redes sociales**

   Cuando el cliente quiere una respuesta rápida, si el chat en vivo no se encuentra disponible, entonces este es el modelo de "customer service" al que van a dirigirse: las redes sociales. Con la finalidad de obtener una rápida respuesta.

6. **Chat en vivo**

Servicio digital al cliente cada vez más popular. Está compuesto por varias características, como que debe ser conversacional y en tiempo real, al igual que la atención telefónica. Pero puede ser atendido por un agente o por un robot.

5.1. Respuesta eficiente al cliente (ECR)

ECR (Respuesta Eficiente al Consumidor – "Efficient Consumer Response") es un modelo estratégico de negocios, en el cual, proveedores y distribuidores trabajan muy cerca para llevar mejores productos al consumidor, enfocándose conjuntamente en la eficiencia total del sistema de abastecimiento, en lugar de la eficiencia individual del productor o fabricante, logrando la reducción de costos de toda la cadena, en los inventarios y aumentando las ventajas físicas de la distribución, mientras el consumidor recibe productos de alta calidad.

El objetivo final de ECR consiste en integrar los procesos logísticos y comerciales, pasando de un esquema "push", donde los industriales fuerzan el ingreso de los productos a los canales comerciales, a un esquema "pull", en el cual, se responde a la demanda real del consumidor, logrando así una maximización de su satisfacción al mismo tiempo que se reducen los costos totales de operación.

Figura 6. Respuesta al consumidor ECR



Nota. Adaptado y modificado de López (2001).

Procesos a mejorar

- ✓ Reducir precios.
- ✓ Mejorar los servicios (horas de apertura de los almacenes, espera en las cajas).
- ✓ Mejorar la calidad de presentación de los productos.
- ✓ Reducir los gastos de rotación de "stock".
- ✓ Reaprovisionar más rápidamente los almacenes.
- ✓ Reducir las pérdidas y las rupturas.
- ✓ Optimizar la logística.

Beneficios

- ✓ La optimización de los procesos logísticos y comerciales genera una minimización de costos: mayor valor por menor precio, y la maximización de la satisfacción del consumidor.
- ✓ Las compañías obtienen una visión compartida que les permite trabajar juntas de modo efectivo.
- ✓ Las grandes reducciones de costos que se obtienen, permiten a las empresas usar estos fondos para servir mejor al consumidor final; es decir, aumenta la calidad y disponibilidad de los productos y servicios.
- ✓ Abre las puertas a las empresas para aumentar sus negocios a un ritmo mayor que sin ECR.

5.2. Servicio posventa

Se refiere al seguimiento y atención al cliente que se da después de la adquisición de un producto y/o servicio, y es tan fundamental como las demás estrategias que se implementan. La implementación de este proceso requiere de mucho tiempo y dedicación, y es una excelente manera de fidelizar a los clientes y abre la posibilidad de conseguir nuevos prospectos.

La importancia del servicio posventa se enmarca en:

- ✓ Saber que detrás de la marca, hay una estrategia de ayuda después de la compra; esto crea lealtad a la marca.
- ✓ Un cliente satisfecho es la mejor publicidad que la marca puede tener.

- ✓ Cuando intentes lanzar un producto nuevo o mejorado, será mucho más sencillo ofrecerlo a clientes satisfechos, que conseguir nuevos.
- ✓ El contacto con un cliente satisfecho con su compra genera la posibilidad de generar nuevas oportunidades de compras y aumenta el interés futuro hacia las ofertas y promociones, creando clientes recurrentes y cada vez más satisfechos.

Dentro del servicio post venta, pueden identificarse algunas áreas que es importante atender después de la compra:

1. **Promoción:**

   Para incentivar una segunda compra y buscar fidelizar los clientes, otorgando ofertas y descuentos especiales.

2. **Comunicación personalizada:**

   Otorgar un seguimiento personalizado sobre la experiencia del producto genera que el cliente se sienta identificado con la marca.

3. **Seguridad:**

   Asegurarse de tener una política de cambios y devoluciones clara y que brinde la mejor experiencia posible para el comprador. La garantía del producto es importante.

4. **Soporte:**

   Ofrece ayuda y brinda mantenimiento constante sobre el producto.

5.3. La logística del servicio al cliente – "Output" cadena de suministros

Para Economipedia (2020), "el "output" es el conjunto de bienes y servicios que obtiene una empresa o industria al combinar distintos factores de

producción” (párr.1). Este concepto se traduce en las acciones que realiza la cadena de suministros y logística en búsqueda de la producción de un producto y/o servicio que va a llegar al cliente quien lo requiere para suplir una necesidad.

En otras palabras, el término “output” se refiere a toda mercancía que se consigue a partir de un proceso productivo; esto, con el fin de ofrecerla en el mercado a cambio de una contraprestación.

Ahora bien, su aplicación al nivel del servicio al cliente está directamente relacionado con la gestión y efectividad de la gestión logística de todos los integrantes del canal: flujos de información, de materiales, de productos, etc. La logística del servicio al cliente se puede entender como todas las acciones que hace una empresa para que su cadena de suministros ofrezca lo mejor para sus clientes y mercado objetivo.

Para llevar a cabo el diseño del servicio al cliente se deben tomar en consideración un conjunto de principios, tales como:

- ✓ La diferenciación del servicio para los distintos segmentos de mercado.
- ✓ El funcionamiento del sistema logístico como caja negra para el cliente.
- ✓ La competitividad de la empresa.
- ✓ La transparencia de la meta de servicio tanto para el cliente como para quien brinda y apoya el servicio.
- ✓ La racionalidad en la utilización de los recursos y procesos.
- ✓ La personalización del servicio.

- ✓ La satisfacción del cliente en cuanto a cantidad, calidad, tiempo y precio.

6. Medición del servicio al cliente

La medición no es del servicio como tal, lo que se recomienda medir es la satisfacción del cliente que sirve como punto de referencia para la corrección y la formación de la política postventa de la empresa y también determina el nivel de satisfacción de los clientes permitiendo identificar sus oportunidades, habilidades, debilidades para hacer los cambios necesarios en busca de fidelizar al público existente y atraer nuevos prospectos.

Las organizaciones deben orientarse hacia sus clientes adaptando de manera continua el producto o servicio ofertado a los deseos de sus clientes con el objetivo de conseguir su satisfacción y fidelización. Para ello, es muy importante conocer cuáles son sus requerimientos y analizar el grado de cumplimiento de los mismos, la medición de la satisfacción del cliente debe ser considerada como un proceso más que la empresa debe integrar dentro del sistema de gestión de la organización y garantizar su realización de forma periódica y eficientemente.

6.1. Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es el pilar básico de cualquier negocio, son los principales métodos o herramientas que las empresas pueden utilizar para medir la satisfacción de sus clientes, acá se exponen algunos de ellos:

1. **Encuestas**

La encuesta de satisfacción es el método más clásico y utilizado para conocer qué piensan los clientes de nuestra organización. Se utilizan preguntas que deberían estar enfocadas a la experiencia de compra, capacidad que tiene nuestro producto/servicio para resolver los problemas o necesidades, calidad del producto o servicio entregado, cumplimiento de plazos en la entrega del producto/servicio, cualquier otra valoración acerca de nuestra marca.

Existen diferentes tipos de encuestas como:

Encuestas de satisfacción a clientes reales históricos: consiste en la realización de encuestas mediante cuestionarios de satisfacción a tres tipos de clientes: clientes nuevos, clientes que están reduciendo su volumen de compra y clientes que han dejado de consumir nuestro producto.

Encuestas de satisfacción: consiste en realizar encuestas de satisfacción mediante cuestionarios cortos a clientes de la empresa seleccionados a partir de criterios objetivos previamente definidos que nos permitan obtener la opinión de nuestros clientes con posterioridad a la compra del producto o servicio.

Encuestas telefónicas: antes de realizar una entrevista telefónica, debemos preguntarle al cliente si tiene tiempo de responderla.

Encuestas al personal: en los casos en que determinados empleados estén en contacto directo con el cliente, podemos realizar encuestas a estos empleados con el fin de obtener una información directa sobre su opinión.

2. **Quejas y sugerencias**

Establecer un sistema de recogida de quejas y sugerencias es un método básico para recopilar información. Las quejas son oportunidades de mejora.

3. **Investigaciones de mercado**

Se trata de investigaciones sobre la totalidad de consumidores reales y potenciales de nuestros productos o servicios con el fin de evaluarlos con los ofrecidos por la competencia para identificar oportunidades y amenazas.

4. **Paneles de clientes**

Se selecciona un grupo de clientes que conozcan muy bien nuestro producto o servicio para obtener sugerencias y opiniones sobre el mismo.

5. **Cliente oculto**

En este método de medición, un evaluador se hace pasar por cliente de la empresa y simula una compra para valorar los aspectos relacionados con la misma.

6. **Sesiones de grupo**

Se organizan reuniones con grupos reducidos de clientes centradas en aspectos muy concretos del producto o servicio.

7. **Entrevistas personales**

Son reuniones periódicas individuales con clientes seleccionados en las que se tratan una gran selección de aspectos relacionados con nuestro producto o servicio de una manera formal para poder identificar expectativas reales del cliente.

6.2. Técnicas de evaluación del servicio

En las técnicas de medición y evaluación del servicio existen varios instrumentos que permiten consignar la percepción y satisfacción del cliente a diferentes escalas.

Tabla 1. Técnicas de evaluación de servicio al cliente

Indicador	Cálculo	Objetivo
Satisfacción general	Las encuestas de satisfacción del cliente son herramientas que te ayudan a comprobar los niveles de satisfacción. Se determina haciendo una pregunta a los clientes, "En una escala de 0-10 (donde 0 es el más bajo y 10 el más alto).	Ayuda a comprender qué tan satisfechos se encuentran en general.
Número de quejas recibidas	Las encuestas de satisfacción del cliente son herramientas que te ayudan a comprobar los niveles de satisfacción. Se determina haciendo una pregunta a los clientes, "En una escala de 0-10 (donde 0 es el más bajo y 10 el más alto).	Permite comprender las áreas de negocio que son un problema y resolverlo.
Tasa de quejas no resueltas	Las encuestas de satisfacción del cliente son herramientas que te ayudan a comprobar los niveles de satisfacción. Se determina haciendo una pregunta a los clientes, "En una escala de 0-10 (donde 0 es el más bajo y 10 el más alto).	Optimiza los recursos y ofrece un horario flexible para la atención al cliente.
Tiempo para solución de quejas	Las encuestas de satisfacción del cliente son herramientas que te ayudan a comprobar los niveles de satisfacción. Se determina haciendo una pregunta a los clientes, "En una escala de 0-10 (donde 0 es el más bajo y 10 el más alto).	Permite mejorar los tiempos de atención al cliente y aumenta la posibilidad de mantenerlos fieles a la empresa.

Indicador	Cálculo	Objetivo
Indicador “Net Promoter Score”	Las encuestas de satisfacción del cliente son herramientas que te ayudan a comprobar los niveles de satisfacción. Se determina haciendo una pregunta a los clientes, “En una escala de 0-10 (donde 0 es el más bajo y 10 el más alto).	Ofrece la posibilidad de conocer si el cliente está satisfecho con el servicio y recomendará a la empresa.

Nota. Adaptado y modificado de Questionpro (2021).

6.3. Indicadores de gestión del servicio al cliente (medición del servicio)

Los indicadores de servicio o KPI (“Key Performance Indicator”) permiten conocer la calidad de los productos o servicios que se comercializan en un mercado. La mejor forma de hacerlo es preguntando a los clientes sobre su nivel de satisfacción.

Mora (2008), indica que “Los KPI de servicio al cliente son métricas que se encargan de medir el rendimiento y la forma en la que el equipo enfoca el soporte y en la experiencia del consumidor y administra sus labores” (parr.3); estos elementos permiten unas mediciones que se pueden monitorear y analizar constantemente buscando identificar más oportunidades de mejora en busca de ofrecer la mejor experiencia a cada cliente.

Beneficios de tener KPI de servicio al cliente

Entre los principales beneficios de contar con KPI de servicio al cliente se encuentran los siguientes:

- ✓ Conocer el desempeño del equipo encargado del área de atención.
- ✓ Tomar mejores decisiones para tu negocio.

- ✓ Conseguir clientes fieles a tu marca.
- ✓ Conocer los elementos que conforman tu servicio para cubrir las necesidades de tus clientes.
- ✓ Crear estrategias de impacto para los clientes.
- ✓ Disminuir los tiempos de servicio a clientes y resolución de problemas.

Tabla 2. Indicadores de servicio al cliente

Indicador	Cálculo	Objetivo
Nivel de cumplimiento entregas a clientes	Total de pedidos no entregados a tiempo / Total de pedidos despachados	Calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes.
Calidad del servicio	Personal no adecuado / Personal adecuado	Establece un estándar en la atención al cliente.
Indicador de rotación al cliente	Número de clientes perdidos / Número total de clientes(periodo) X 100	Mide cuando las personas dejan de comprar productos o de utilizar los servicios de una marca.
Nivel de servicio	Llamadas atendidas antes de x segundos / Llamadas recibidas	Permite conocer la percepción de servicio respecto a las llamadas de los clientes.
Tasa de retención de clientes	Número de clientes al final del periodo - Número de nuevos clientes / Número de clientes al inicio del periodo X 100	Ayuda a conocer si los clientes se encuentran contentos con el servicio y se mantendrán fieles a la marca.

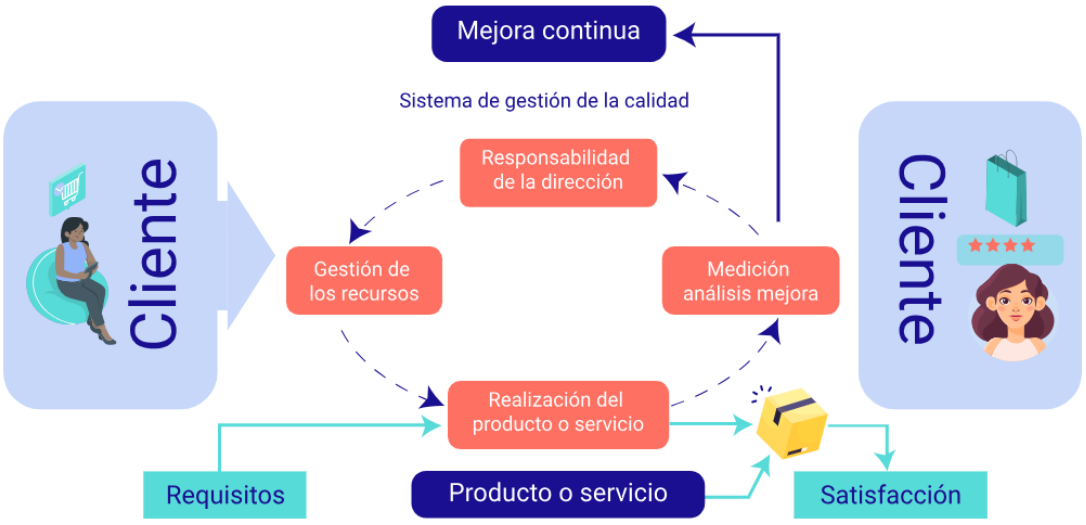
Nota. Adaptado y modificado de Questionpro (2021).

6.4. Sistemas de Gestión de Calidad - ISO 9001

Normas ISO (2021). La norma internacional ISO 9001 está enfocada a la consecución de la calidad en una organización mediante la implementación de un método o Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). Esta norma se ha convertido desde el año 2002 en un referente de la calidad a nivel mundial.

En la norma ISO 9001 se establecen los requisitos de un Sistema de Gestión de la Calidad, que permiten a una empresa demostrar su capacidad de satisfacer los requisitos del cliente, de los proveedores y los diferentes colaboradores, el certificado ISO 9001 es el certificado de la norma ISO más común y reconocida a nivel nacional e internacional.

Figura 7. Mejora continua



Nota. Modificado de Normas ISO (2021).

La implementación de una ISO 9001 es, sin duda, una estrategia de diferenciación de una empresa con respecto a las demás y aventajar a la competencia en un mercado competitivo, demostrando que la gestión de la empresa se rige por los estándares de calidad que incorpora la Norma ISO 9001.

Beneficios de la aplicación de ISO en una empresa:

- ✓ Eficiencia en los procesos o actividades de la empresa. (Mejora de costes).
- ✓ Mejora sustancial en la satisfacción de los clientes.
- ✓ Herramienta de comunicación para mejorar la imagen de la empresa/marca.
- ✓ Aumento del acceso al mercado, sin límites de fronteras.
- ✓ Mejora de la comunicación interna, satisfacción de los trabajadores.

6.5. Mejora continua

La mejora continua del servicio es la acción continua de todo sistema de gestión para lograr los objetivos deseados y hace parte de las herramientas básicas para aumentar la competitividad en las organizaciones.

Y basados en el contexto que dan Marín-García, Bautista-Poveda, & García-Sabater (2014), se entiende que la mejora continua es un proceso planificado, organizado y sistemático de cambios incrementales en los procesos productivos, en los sistemas o en las prácticas de trabajo, que permiten mejorar algún indicador de rendimiento. Es aplicable en todo tipo de empresas y está basada en el ciclo de "Deming", compuesto por cuatro fases: estudiar la situación actual y recoger los datos necesarios para proponer las sugerencias de mejora; poner en marcha las propuestas seleccionadas a modo de prueba; comprobar si

la propuesta ensayada está proporcionando los resultados esperados; implementar y estandarizar la propuesta con las modificaciones necesarias.

Para ayudar a estos procesos complejos existen herramientas de mejora que facilitan el entendimiento del ciclo y sus partes, es por eso que existe el ciclo de "Deming" que es un proceso metodológico que tiene como objetivo aplicar a un proceso cualquiera una acción cíclica formada por cuatro pasos fundamentales Plan, "Do", "Check" y "Act". De igual manera, se le conoce como espiral de mejora continua o ciclo PHVA, debido a sus etapas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar; como se puede apreciar a continuación:

Planificar

- ✓ Involucrar a la gente correcta.
- ✓ Recopilar los datos disponibles.
- ✓ Comprender las necesidades de los clientes.
- ✓ Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados.
- ✓ ¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades?
- ✓ Desarrollar el plan/entrenar al personal.

Hacer

- ✓ Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas.
- ✓ Recopilar los datos apropiados.

Verificar

- ✓ Analizar y desplegar los datos.

- ✓ ¿Se han alcanzado los resultados deseados?
- ✓ Comprender y documentar las diferencias.
- ✓ Revisar los problemas y errores.
- ✓ ¿Qué se aprendió?
- ✓ ¿Qué queda aún por resolver?

Actuar

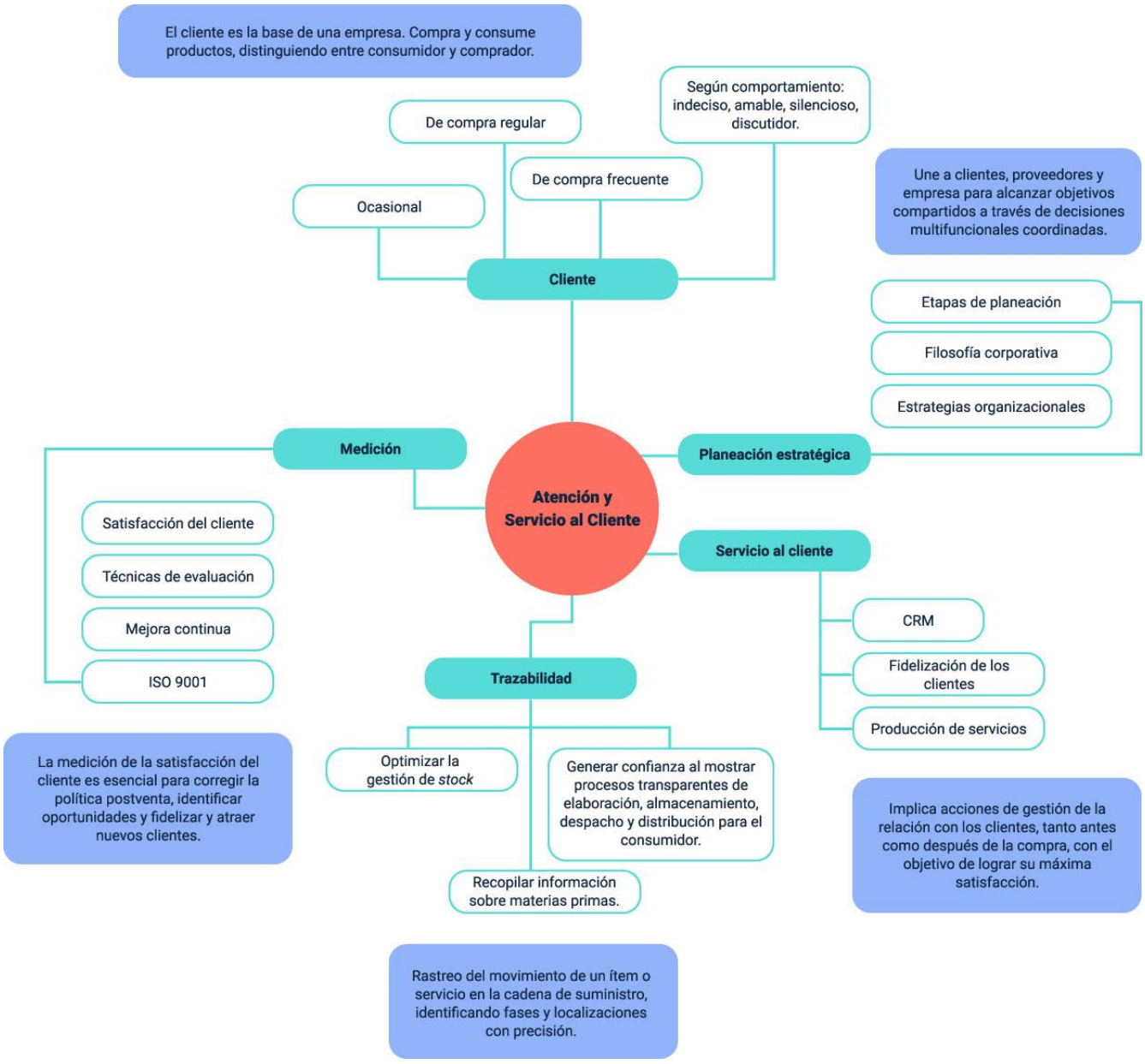
- ✓ Incorporar la mejora al proceso.

Este elemento de mejora continua se debe aplicar cada vez que se pueda en cada proceso de la empresa, por eso precisamente se llama “ciclo” porque no se detiene nunca mientras la empresa esté trabajando.

Síntesis

La atención al cliente en los procesos logísticos implica brindar un trato personalizado, eficiente y oportuno a lo largo de todas las etapas, desde la recepción de pedidos hasta la entrega final. Esto incluye una comunicación clara, seguimiento de las solicitudes del cliente, resolución de problemas y garantizar la puntualidad en la entrega de los productos.

En resumen, la atención y servicio al cliente son fundamentales en una empresa, con un enfoque en la planificación estratégica, la fidelización, la medición y la satisfacción del cliente. Para lograrlo, es necesario contar con una cultura corporativa sólida y estrategias organizacionales flexibles que se adapten a las necesidades tanto de los clientes como de los proveedores. Al revisar estos temas, se puede observar el siguiente esquema.


El cliente es la base de una empresa. Compra y consume productos, distinguiendo entre consumidor y comprador.
De compra regular
Según comportamiento: indeciso, amable, silencioso, discutidor.
De compra frecuente
Ocasional
Cliente
Une a clientes, proveedores y empresa para alcanzar objetivos compartidos a través de decisiones multifuncionales coordinadas.
Etapas de planeación
Filosofía corporativa
Estrategias organizacionales
Medición
Planeación estratégica
Atención y Servicio al Cliente
Satisfacción del cliente
Técnicas de evaluación
Mejora continua
ISO 9001
Servicio al cliente
CRM
Fidelización de los clientes
Producción de servicios
Trazabilidad
Optimizar la gestión de stock
Generar confianza al mostrar procesos transparentes de elaboración, almacenamiento, despacho y distribución para el consumidor.
Recopilar información sobre materias primas.
La medición de la satisfacción del cliente es esencial para corregir la política postventa, identificar oportunidades y fidelizar y atraer nuevos clientes.
Implica acciones de gestión de la relación con los clientes, tanto antes como después de la compra, con el objetivo de lograr su máxima satisfacción.
Rastreo del movimiento de un ítem o servicio en la cadena de suministro, identificando fases y localizaciones con precisión.

Material complementario

Tema	Referencia	Tipo de material	Enlace del recurso
3.4 Comunicación con los clientes	6 pasos a tomar para mejorar la comunicación con tus clientes, septiembre 13, 2018	Página web	https://wmwp.wholemeaning.com/6-pasos-a-tomar-para-mejorar-la-comunicacion-con-tus-clientes/

Glosario

Cliente: persona que compra en una tienda, o que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.

Estrategia: en un proceso regulable, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento.

Expectativa: esperanza de realizar o conseguir algo.

Fidelización: conseguir, de diferentes modos, que los empleados y clientes de una empresa permanezcan fieles a ella.

Indicador de gestión: son un conjunto de métricas que se utilizan para medir los resultados de una empresa.

Mejora continua: la ejecución constante de acciones que mejoran los procesos en una organización, minimizando al máximo el margen de error y de pérdidas.

Misión: la misión de una empresa es el motivo por el que existe dicha empresa, su razón de ser.

Percepción: sensación interior que resulta de una impresión material producida en los sentidos corporales.

Planeación estratégica: la planificación estratégica es la herramienta utilizada por las empresas como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han propuesto.

Proveedor: aquella persona física o jurídica que provee o suministra profesionalmente de un determinado bien o servicio a otros individuos o sociedades, como forma de actividad económica y a cambio de una contraprestación.

Servicio: es la acción o conjunto de actividades destinadas a satisfacer una determinada necesidad de los clientes, brindando un producto inmaterial y personalizado.

Servucción: sistema de producción del servicio, es decir, la parte visible de la organización en la que se producen, distribuyen y consumen los servicios.

Trazabilidad: el control interno es un procedimiento que se enmarca en el control de recursos y activos de una empresa, y sirve para llevar un registro sobre su actividad y trazabilidad**.**

Visión: la visión de una empresa describe el objetivo que espera lograr en un futuro.

Referencias bibliográficas

Albrecht, K. & Beadford, L. (2001). La excelencia del servicio. 3R Editores.

Ariza, R. F. J. & Ariza, R. J. M. (2012). Información y Atención al Cliente. Madrid : McGraw-Hill Education.

Briceño, M. & García, O. (2008). La servucción y la calidad en la fabricación del servicio. Revista Visión Gerencial, núm. 1, enero-junio, 21 - 32.

Cajal, A. (2021). Cadena cliente-proveedor. https://www.lifeder.com/cadena-cliente-proveedor/

Castellanos, R. A. (2015). Logística comercial internacional. Barranquilla: ECOE Ediciones.

David, F. R. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.

EAE Business School. (2021). Los 11 tipos de clientes en el mercado y sus características. https://retos-directivos.eae.es/cuales-son-los-principales-tipos-de-clientes-del-mercado-irigaray/

Economipedia. (2020). "Output". https://economipedia.com/definiciones/output.html

López, R. P. S. (2001). Análisis del ECR (Respuesta Eficiente al Consumidor) y propuesta de un modelo complementario de Respuesta Eficiente al Cliente (REC).

Marín-García, J. A.; Bautista-Poveda, Y. & García-Sabater, J. J. (2014). Etapas en la evolución de la mejora continua: Estudio multicaso. Barcelona: 584 - 618.

Marín-García, J. A.; Bautista-Poveda, Y. & García-Sabater, J. J. (2014). Etapas en la evolución de la mejora continua: Estudio multicaso. Barcelona: 584 - 618.

Mejía, C. C. A. (2003). La propuesta de valor. Medellín: Planning Consultoria.

Montoya, A. C. A. & Boyero S. M. R. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 17, núm. 1, 130 - 151.

Mora, G. L. A. (2008). Indicadores de gestión logística. Bogotá: ECOE Ediciones.

Noguera, H. A. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. Estudios Gerenciales vol. 30, 153 – 161.

Normas ISO. (2021). ISO 9001:2015(es). Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es

Questionpro. (2021). ¿Cuáles son los KPI de servicio al cliente más efectivos? https://www.questionpro.com/blog/es/kpis-de-servicio-al-cliente/

Velasco, N.; Montoya, R.; I. A. & Montoya R., L. A. (2011). Análisis del proceso de comunicación con clientes mediante la aplicación de campañas publicitarias. Revista CIFE, 18, (13), 153-174.

Créditos

Nombre	Cargo	Regional y Centro de Formación
Claudia Patricia Aristizábal Gutiérrez	Responsable del equipo	Dirección General
Liliana Victoria Morales Gualdrón	Responsable de línea de producción	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Rafael Neftalí Lizcano Reyes	Asesor metodológico y pedagógico	Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura
Rafael Rodríguez Cuellar	Instructor - Experto temático	Regional Huila - Centro de la Industria, la Empresa y los Servicios
Sandra Patricia Hoyos Sepúlveda	Diseñadora instruccional	Regional Distrito Capital - Centro para la Industria de la Comunicación Gráfica
Luis Fernando Botero Mendoza	Diseñador instruccional	Regional Distrito Capital - Centro para la Industria de la Comunicación Gráfica
Andrés Felipe Velandia Espitia	Revisor metodológico y pedagógico	Regional Distrito Capital - Centro de Diseño y Metrología
Gloria Lida Alzáte Suarez	Adecuación instruccional	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Yuly Andrea Rey Quiñonez	Diseño web	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Diego Fernando Velasco Güiza	Desarrollo front-end	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información

Nombre	Cargo	Regional y Centro de Formación
Carlos Eduardo Garavito Parada	Producción audiovisual	Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura
Gilberto Junior Rodríguez Rodríguez	Producción audiovisual	Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura
Ricardo Vásquez Arrovaye	Producción audiovisual	Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura
Víctor Raúl Cárdenas Cáceres	Producción audiovisual	Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura
Wilson Andrés Arenales Cáceres	Producción audiovisual	Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura
Carolina Coca Salazar	Evaluación de contenidos inclusivos y accesibles	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Lina Marcela Pérez Manchego	Validación de recursos educativos digitales	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Leyson Fabian Castaño Pérez	Validación y vinculación LMS	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información

Dirigir el talento humano

Breve descripción:

En este componente formativo se desarrollan los diferentes ejes temáticos sobre el direccionamiento del talento humano en las organizaciones, encauzado al sistema logístico integral organizacional, donde se proyectan y planean actividades de mercadeo, dirigir el talento humano, generar propuestas de mejoramiento del ambiente organizacional, coordinar y apoyar el programa de seguridad y salud en el trabajo y la selección del capital humano, entre otros.

Septiembre 2023

Grupo de Ejecución de la Formación Virtual

Tabla de contenido

Introducción 4

1. Conceptos generales gestión del talento humano 6

1.1. Gestión del conocimiento 6

1.2. Capital humano 8

1.3. Planeación estratégica del talento humano 11

1.4. Importancia del talento humano en las organizaciones 15

1.5. Responsabilidad del talento humano en las organizaciones 17

2. Gestión del talento humano 18

2.1. Dirección del talento humano 21

2.2. Funciones de la dirección del talento humano 22

2.3. Entrada, transformación y salida 23

2.4. Manual de procesos y procedimientos logísticos 25

2.5. Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) 27

3. El talento humano en la gestión logística 29

3.1. Gestión del talento humano por competencias 30

3.2. Necesidades del talento humano en los procesos logísticos 31

3.3. Perfiles de cargos en los procesos logísticos 33

3.4. Capacitación y desarrollo del talento humano en los procesos logísticos 35

4. Evaluación y plan de mejora del talento humano 36

4.1. Evaluación del talento humano 37

4.2. Evaluación del desempeño 39

4.3. Técnicas de evaluación 41

4.4. Mejoramiento continuo 44

4.5. Plan de capacitación 45

Síntesis 48

Material complementario 49

Glosario 50

Referencias bibliográficas 52

Créditos 53

Introducción

La realidad de la logística actual es integral y de carácter global, como lo verás en el siguiente video que da la introducción al contenido que se revisará a continuación.

Video 1. Dirigir el talento humano



Enlace de reproducción del video

Síntesis del video: dirigir el talento humano
En el mundo global del mercado podemos visualizar que las organizaciones atraviesan por grandes cambios y procesos de transformaciones en los diferentes aspectos como los: económicos, sociales, tecnológicos, culturales y demográficos, gracias al buen manejo del proceso del direccionamiento de la gestión del Talento

Humano, ya que todas las empresas van direccionadas en busca de mejorar la calidad en la competitividad y logro de objetivos.

Es un hecho que el proceso del direccionamiento de la gestión administrativa del talento humano se reconoce la gran importancia de impulsar las estrategias de lograr un excelente clima organizacional, donde se ofrecen a los clientes internos y externos de la organización mejor calidad en la prestación de los servicios logrando la satisfacción de necesidades de los mismos.

Podemos decir que la dinámica de toda organización del mercado global, en permanente cambio exige la definición de políticas de gestión del talento humano ya que estén acorde con las nuevas exigencias para mantener la capacidad competitiva en condiciones de eficiencia y eficacia.

Una organización es la integración de distintos factores, bienes y capitales (patrimonios físicos, recursos humanos y estructura organizacional), los cuales estipulan características intercambiables en relación con las demás plazas en el mercado actual.

En estos momentos nuestro país, mantiene los índices de productividad muy bajos, producto de una actividad económica en decaimiento, con indicadores económicos negativos, donde las empresas están tratando de incentivar, fortalecer y formar el capital humano con conocimientos específicos ya que el capital humano se le reconoce como un factor importante dentro de la organización y es un socio de la misma.

Donde uno de los grandes retos de las organizaciones en la actualidad, es poder lograr que el talento humano sea un eje de desarrollo en términos de eficiencia y eficacia, como factor indispensable para que se logren mejores resultados en la productividad, generando mejores recursos que sean capaces de hacer frente a los desafíos de competitividad en el mercado local como internacional.

1. Conceptos generales gestión del talento humano

Para comprender la importancia del talento humano y todas las acciones logísticas permeadas por este factor que resulta fundamental en el desarrollo de todos los procesos organizacionales, primero es necesario conocer y comprender los conceptos que se presentan a continuación:

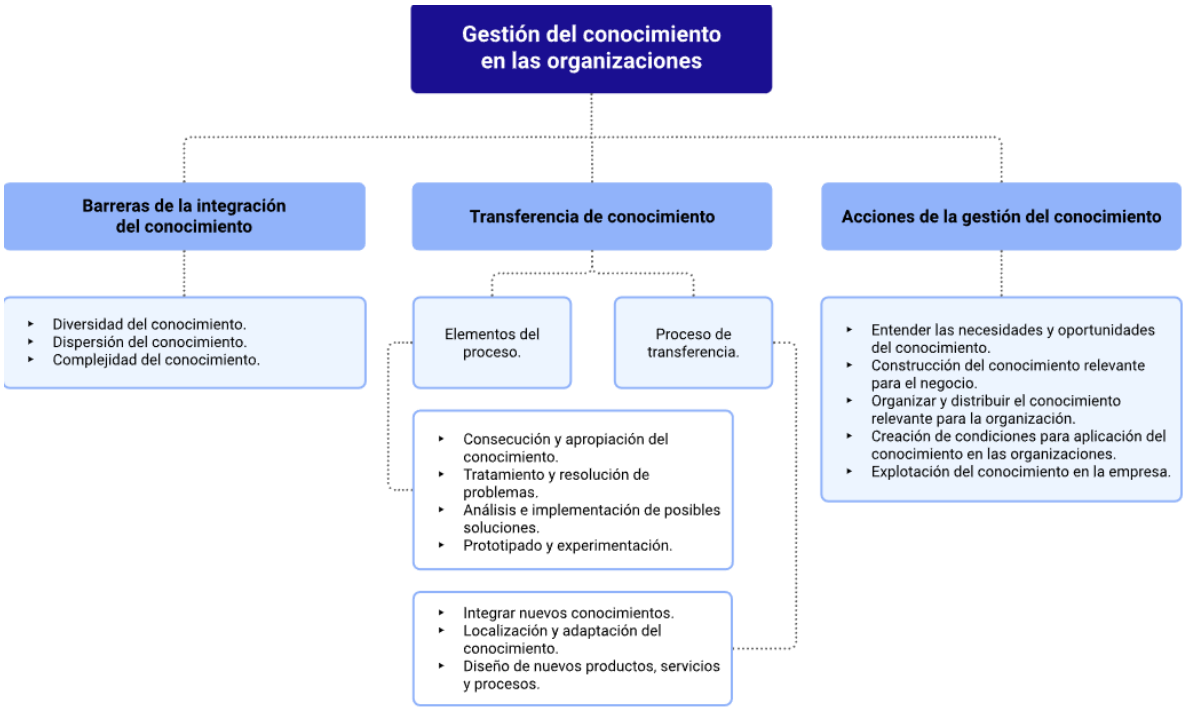
1.1. Gestión del conocimiento

Las organizaciones reconocen la gran importancia de la gestión de conocimiento, ya que se perfila como una nueva forma de manejar desde la gerencia los procesos organizacionales. Direccionados en su objetivo fundamental, el cual radica en la identificación, la captura, el desarrollo, la distribución y la retención del conocimiento organizacional, teniendo su origen en las personas que forman parte de la organización, sean clientes internos o externos.

Cada persona que forma parte de la organización debe reconocer a la gestión del conocimiento, como un conjunto de estrategias, que abarcan una serie de actividades de las cuales se pueden identificar las siguientes:

- La identificación de los conocimientos, que necesita la empresa para su desarrollo y logro del éxito.
- La adquisición de nuevos conocimientos necesarios para el desarrollo de las metas.
- La aplicación de conocimientos de forma efectiva en beneficio lógico.

Figura 1. Estructura del modelo de desarrollo de la gestión del conocimiento



De acuerdo con Nagales (2007), la gestión del conocimiento es un proceso de logística caracterizado por su lógica, orden y organización; también es sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes, experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información.

1.2. Capital humano

Cuando hablamos del capital humano globalizado, nos referimos al valor económico de las habilidades personales, técnicas y profesionales que cada individuo posee para el desarrollo de las diferentes actividades o funciones asignadas por la organización.

Si al capital humano se le añade el capital financiero, se logra obtener el desarrollo de la persona y mejora de sus actividades.

El capital humano es reconocido en la industria global como un término manejado en diferentes teorías económicas del crecimiento, donde se puede definir como una de las capacidades, experiencias, destrezas y habilidades que poseemos los empleados de una organización, la cual permite solucionar o satisfacer las necesidades y problemas de nuestros clientes internos y externos dentro del ambiente organizacional.

En el mundo moderno global se reconoce que el hombre es un ser social que cuenta con habilidades a desarrollar en el ambiente laboral o vida social en la que se encuentre. El hombre siempre se ha caracterizado por permanecer gran parte de su vida en la empresa, ya que gran parte de su tiempo lo dedica siempre a ella para dar lo mejor, logrando satisfacer una de sus necesidades personales o profesionales o para crecer como un ser humano íntegro con calidad.

El capital humano de un individuo se calcula como el valor actual de todos los beneficios.

Capital humano= conjunto de habilidades + conocimiento + competencias

Es importante conocer que, dentro de las organizaciones, existen varios tipos de capital necesarios para llevar a cabo su actividad económica, los cuales se pueden entender así:

1. **Capital emitido:** acciones.
2. **Capital fijo:** bienes.
3. **Capital financiero:** recursos monetarios.
4. **Capital social:** aportes de los socios.
5. **Capital humano:** valor agregado.

Algunos aspectos fundamentales de la gestión moderna del talento humano se centran básicamente en 3 tipos de esfuerzos:

A. **Contar que se trabaja con seres humanos:** son personas dotadas de personalidad con información relevante y conocimientos, habilidades, capacidades que les permiten vivir en una sociedad.
B. **Auto-activos organizacionalmente:** las personas se convierten en impulso según sus estados y dinamizan cualquier organización.
C. **Socios de la organización:** son individuos que invierten en las organizaciones espacios de trabajo con esfuerzo, responsabilidad, compromiso, empeño y riesgo, entre otros, con la intención de recibir un valor agregado a cambio.

A cambio de los esfuerzos, las personas buscan recibir incentivos que se pueden ver representados en salarios, incentivos emocionales, bonos, recursos financieros, crecimiento profesional, capacitación o estudio, entre otros.

También se cuenta con las personas como recurso y como socio, como se ve a continuación:

1. **Características de las personas como recurso humano:**
    - Empleados pendientes solo de su función.
    - Cumplidores de horario rígido y no negociable.
    - Ejecutores de órdenes expresas.
    - Subordinación al punto de dependencia de los jefes o líderes.
    - Fieles a las organizaciones.
    - Requieren jefes.
    - Se especializan en un punto de trabajo
    - Se consideran mano de obra
2. **Características de las personas como socios:**
    - Son colaboradores.
    - Formadores de equipos.
    - Los incentivos al igual que las metas, son negociadas.
    - Se preocupan por los datos y resultados.
    - Buena atención.
    - Buscan la satisfacción del cliente.
    - Están vinculados a la misión y a la visión de la empresa.
    - Interdependencia entre colegas y equipo.
    - Son propositivos.
    - Enfatizan la ética y la responsabilidad.
    - Enfatizan el conocimiento.

- Saben que representan inteligencia y talento.

1.3. Planeación estratégica del talento humano

Cuando hablamos de la planeación estratégica del talento humano, nos referimos a la administración y direccionamiento del recurso humano, en este caso cada organización tiene dentro de su estructura organizacional el departamento de talento humano, el cual, se encarga de organizar y planificar recursos y funciones, el reclutamiento del recurso humano de la empresa, la selección de personal, la promoción profesional dentro de la empresa mediante planes de carrera, los planes de formación, diseñar y aplicar la evaluación del desempeño de los funcionarios y cuidar el clima organizacional, todo proyectado al funcionamiento eficiente de la estructura organizacional.

En este sentido, es necesario definir algunas variables fundamentales en la planeación estratégica del talento humano de la organización, como son:

A. **Gestión del talento humano:** hace referencia "al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; colocando en práctica los diferentes procesos de reclutamiento, recompensas y evaluación de desempeño" (Chiavenato, 2007).

   La tarea básica de la Gestión del Talento Humano es fortalecer y dotar al Capital Humano de actitudes y conocimientos, para el logro del éxito, funcionario motivado, capacitado e incentivado por sus logros obtenidos en el desarrollo de sus actividades, es una persona que se entrega y

trabajo con calidad en busca de superarse y satisfacer sus necesidades tanto personales como las de la organización.

B. **Planificación estratégica del talento humano:** se refiere al comportamiento de la organización.

   Es el proceso de decisión relacionado con los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado periodo, para ello, debemos definir con anticipación la fuerza laboral necesaria para realizar la acción organizacional futura.

C. **Características de la planificación de capital humano:** la planificación del talento es la capacidad de anticipar el movimiento de los colaboradores al interior de las empresas, buscando acercarlos más a su centro misional, este sistema permite ajustar la oferta de personal interna y externa en un periodo dado. El propósito de hacer esto es, usar el mejor recurso de la empresa con eficiencia en la búsqueda de los objetivos.

   La planeación estratégica de recursos humanos es la fuerza con la que se nivela el personal, más exactamente su flujo, porque ya se cuenta con la experiencia de que la alta rotación no es buena por varios motivos, con cada despido se va una parte de la empresa, ninguna misión empresarial apunta al rápido despido del personal, también se busca la posibilidad de facilitar la continuidad de los procesos a pesar de las personas que van de ingreso y de salida.

D. **Bases de la planificación del capital humano:**

La demanda de trabajo: es el número de candidatos posibles a postular a un puesto de trabajo.

La oferta de trabajo: las empresas que poseen las vacantes, que deben ser llenadas por los colaboradores.

Para elaborar la planeación del capital humano debemos realizar un plan de recursos humanos que permita:

1. Definir el organigrama de la empresa
2. Establecer la compensación del equipo directivo
3. Identificar puestos requeridos y perfiles
4. Determinar la política de recursos humanos
5. Fijar las políticas operativas
6. Identificar las necesidades de plantilla

Objetivos de la planificación estratégica

Son varios los objetivos de la planificación estratégica, pero entre los más significativos se tienen:

1. Optimizar el factor humano de la empresa.
2. Formar personal con base a las necesidades de la empresa.
3. Fomentar el mejor clima laboral posible.
4. Motivar la participación de los colaboradores y que se consideren importantes para la organización.
5. Contribuir con productividad de la empresa al máximo.

La planeación estratégica de recursos humanos se puede identificar como el proceso que surge del análisis de las necesidades reales de la empresa en su entorno interno, referente al recurso humano que debe estar disponible con cada movimiento de la empresa para mantenerla en un buen entorno interno y externo.

La planeación estratégica del talento humano se relaciona que es un sistema que permite definir estrategias y métodos que construyen al cumplimiento diario de los objetivos y metas establecidas por la organización, permitiendo el éxito del desarrollo organizacional y la articulación y objetividad en los programas, planes y proyectos.

Los objetivos estratégicos deben suponer un paso intermedio entre la misión y visión de la organización. Los cuales deben ser definidos en forma clara y precisa y comprensible, las cuales deben expresar las metas últimas y más importantes que permitan a la organización orientarse hacia su misión y visión corporativa.

En este punto es importante precisar a grandes rasgos los conceptos de misión y visión:

A. **Misión:** toda organización tiene una misión que cumplir, se reconoce que la misión representa la razón de existencia de una empresa, que es la finalidad u objetivo que le condujo a la creación de la organización. La misión debe ser objetiva, clara, alcanzable y, sobre todo… inspiradora. Para el diseño y elaboración de la misión debemos intentar resolver las siguientes preguntas:
    - ¿Quiénes somos empresarialmente?
    - ¿Por qué hacemos lo que hacemos?
    - ¿Cuál es el negocio de la empresa?

- ¿Cuál es el nicho de mercado de la empresa?
- ¿A qué se dedica la empresa?
- ¿Cuál es la razón de ser de la empresa?
- ¿Quién es el público objetivo de la empresa?
- ¿Cuál es el ámbito geográfico de acción de la empresa?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva que ofrece la empresa?

B. **Visión:** la visión de una empresa es una meta de plazo amplio donde se establece la inspiración sobre los logros de la organización y lo que se proyecta a futuro, así la visión siempre define la ruta a seguir, tanto para el personal de directivos y los empleados de la misma. Para redactarla es necesario reflexionar sobre el estado actual de la empresa y hasta donde se quiere llegar. La visión puede escribirse en una frase o un párrafo, debe ser es que sea clara, concreta y concisa.

Tabla 1. Misión y visión

	Misión	**Visión**
Significado	Función que se espera cumplir en el presente.	Proyección de lo que se espera alcanzar en el futuro.
Características	Es concreta, precisa y específica.	Es clara, gráfica y global.

1.4. Importancia del talento humano en las organizaciones

Para alcanzar los objetivos las empresas administran una serie de recursos, que incluyen no solo dinero o materiales, sino también el talento de las personas que debe

ser gestionado para maximizar su valor, para esto debemos asegurarnos que las personas dentro de la empresa:

- Hagan lo que deban hacer.
- Sean las correctas para trabajar ahí y desarrollar dicha función.
- Sepan lo que deben saber.
- Permanezcan en la organización.

Para que las personas hagan lo que deben hacer, debes tener una buena organización del trabajo en puestos específicos que se relacionen claramente y faciliten el logro de los objetivos, todas las actividades de la empresa deben ser organizadas y descritas en puestos de trabajo y estar contempladas en una estructura organizacional que se representa gráficamente en un organigrama; este organigrama permitirá:

1. Establecer áreas y puestos de trabajo.
2. Clarificar la asignación de responsabilidades.
3. Marcar los canales de supervisión y control formal.

Tanto el organigrama como la descripción de cada puesto deben estar por escrito para evitar dudas o duplicar funciones, además deben ser comunicados abiertamente.

Sin duda uno de los recursos más importantes con los que cuenta en todo momento cualquier tipo de empresa son las personas que día a día entregan gran parte de su vida a ellas para el logro del éxito tanto personal como empresarial, la necesidad de gestionar este recurso tan valioso ha hecho que las empresas dediquen un área a su gestión y dirección, la denominada y llamada Gestión del Talento Humano.

1.5. Responsabilidad del talento humano en las organizaciones

Una de las principales responsabilidades del Departamento de Talento Humano es administrar el capital humano (talento), de forma que los objetivos de la organización sean cumplidos gracias al desarrollo de las funciones que cada integrante de la organización realiza con amor.

No todos los departamentos de RR.HH. son iguales en todas las empresas, ya que se deben adaptar a las necesidades y objetivos de la compañía de la que forman parte. A pesar de esto existen una serie de funciones y responsabilidades comunes en todos ellos, entre ellas encontramos las siguientes:

A. Funciones:

- Planificación y selección de personal.
- Administración del personal.
- Evaluación y desarrollo.
- Formación.
- Relaciones laborales.

B. Responsabilidades:

- Fomentar la comunicación interna.
- Crear un código de conducta.
- Clima laboral.

Estas funciones y responsabilidades permiten mejorar la gestión del talento humano dentro de la organización en pro y desarrollo de la misma.

2. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano no solo se reconoce como una herramienta para fortalecer el capital humano de la organización, ya que hace referencia a un gran proceso global que está formado por los siguientes subprocesos:

a. Capacitación y selección.

b. Formación y desarrollo.

c. Compensación y beneficios.

d. Evaluación de desempeño.

e. Relaciones laborales.

¿Qué es un sistema de gestión?

Es un conjunto de políticas, conceptos y prácticas coherentes entre sí, con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales de la empresa de manera eficiente y eficaz.

¿Qué es un recurso?

Se refiere a los medios con los que cuentan las organizaciones para realizar sus tareas y lograr sus objetivos.

¿Qué es un Recurso Humano?

Hace referencia al factor más importante, que son las personas que forman parte de la organización y que desempeñan en ellas determinadas funciones; sin embargo, las personas no son un recurso que la organización consume, utiliza y genera costos. No debe verse proyectado solo en cifras como números u objetos, más bien, debe

apreciarse como la pieza fundamental para el logro de los objetivos y metas de la empresa.

¿Qué es el Talento humano?

Es la interacción de las habilidades que posee toda persona y de las cuales se pueden identificar como: sus características, sus conocimientos, experiencias, inteligencia, pericia, actitud, carácter, e iniciativa, que constituye a la final las competencias para aprender y desarrollarse en los diferentes contextos organizacionales dentro de la organización en el nuevo marco de globalización.

Ahora vemos los diferentes tipos de recursos organizacionales:

A. **Recursos humanos:** son las personas que hacen parte de la organización, dependiendo del nivel jerárquico en el que se encuentre, es decir, que función cumplen en las organizaciones en cada uno de los niveles, ya sea en el alto, medio o bajo.
B. **Recursos mercadológicos:** son aquellos medios por los cuales la organización localiza entre el contacto e influye en sus clientes y usuarios, es decir, todas aquellas formas por la cual la organización entra en contacto con el cliente, ya sea por medio de actividades de promociones que hagan a sus clientes por medio de correos, invitaciones entre otros.
C. **Recursos financieros:** es el capital que se dispone para la operación diaria de la organización, es decir, los dineros, los recursos, el inventario que se hace líquido que está en la caja, la cartera que se recupera, es todo ese dinero que se dispone para la recuperación de la cartera.

D. **Recursos físicos y materiales:** dentro de los recursos necesarios para las operaciones básicas en toda organización encontramos los siguientes, por ejemplo: la infraestructura física (local; bodega, insumos), todo aquello que necesita la empresa para funcionar en lo físico, lo que hace necesario el funcionamiento de la empresa por medio de los recursos físicos y materiales.

E. **Recursos administrativos:** por medio de este se planea, organiza, dirige y controla las actividades de la organización, si vemos aquí claramente nos está hablando del proceso administrativo, es decir, planear, organizar, dirigir y controlar, con el propósito de lograr los objetivos organizacionales.

Figura 2. Modelo gestión del talento humano vs gestión del recurso humano



En la figura 2 se puede apreciar que existen varias diferencias entre la gestión del talento humano y la gestión del recurso humano, toda vez que la gestión del talento humano se centra en las acciones que conducen al bienestar de la organización partiendo del bienestar del funcionario, mientras que la gestión del recurso humano se focaliza en el cumplimiento del trabajo y el reconocimiento de los derechos del funcionario como trabajador, aunque cabe aclarar que estos dos tipos de gestión tienen el mismo objetivo que es la optimización de los recursos para el eficiente funcionamiento de la organización.

2.1. Dirección del talento humano

Se relaciona en un proceso, que surgió en los años 20 y se continúa adoptando por las organizaciones, ya que reconocen el impulso del éxito de sus negocios gracias al talento y habilidades de sus empleados desarrolladas en sus funciones asignadas.

¿Por qué es importante la Dirección del Talento Humano?

- Es de vital importancia, ya que de esta depende la evolución y competitividad de una empresa.
- Permiten que la gran mayoría de sus empleados accedan a los conocimientos para el desarrollo de sus actividades diarias.
- Reduce la brecha que existe entre la empresa y el trabajador.
- Crea un mejoramiento continuo para obtener mayor eficiencia.
- Ayuda a la disminución de la rotación del personal.
- Aporta a la retención del talento clave en la organización.

La dirección del talento humano se basa en unos pilares fundamentales, entre estos podemos destacar los siguientes:

- La Planeación
- La Organización
- La Coordinación

También podemos reconocer que aporta grandes cosas fundamentales en el desarrollo del direccionamiento del talento humano como:

- Desarrollo del conocimiento en la organización.
- Generar y promover prácticas de RRHH.
- Promover la gestión cultural.
- Gestión del cambio en la empresa.

En el país existe una ley que la regula, la ley 1164 del 2007, por la cual se establecen las obligaciones y procesos de planeación, formación y control de servicios que cada empleado tiene de acuerdo a sus funciones asignadas.

2.2. Funciones de la dirección del talento humano

Dentro del proceso del direccionamiento del talento humano encontramos las siguientes funciones:

- **Atraer:** nos relaciona la forma de como buscamos atraer a las organizaciones los mejores talentos.
- **Desarrollar:** es como potencializamos sus capacidades y destrezas.
- **Retener:** se relaciona a las políticas que están utilizando las organizaciones para hacer de las personas que trabajan en la organización una persona con vocación, que ame lo que desarrolla y se sienta identificada con su cargo o función, la cual le permita quedarse por muchos más años.

En toda organización, cuando hablamos de educación nos referimos a que es de gran importancia realizar los procesos de selección, adaptación y capacitación dentro del ambiente organizacional y cultural para así poder tener el mejor talento. A continuación, encontramos los siguientes modelos estratégicos:

A. **El entrenamiento:** es posibilitar espacios para que el personal de trabajo pueda adquirir habilidades que le permitan realizar su trabajo con productividad. (**HACER**).
B. **La capacitación:** enseñar a sus empleados a pensar, el para qué se ejecuta el trabajo. (**SABER HACER**).
C. **El desarrollo de personal:** identificar motivaciones y deseos que impulsen a realizar el trabajo con entusiasmo. (**HACER+ SABER+QUERER**).
D. **El desarrollo organizacional:** enseñar a pensar acorde a la organización. (valores, metas y proyecciones). Hacemos una sumatoria, (**HACER+SABER+QUERER+PROYECTAR**).

2.3. Entrada, transformación y salida

Reconocemos que en la sociedad moderna casi todo proceso productivo se realiza por medio de las organizaciones. Así, la sociedad moderna e industrializada se caracteriza por ser una sociedad compuesta por organizaciones que constituyen sistemas abiertos.

Un sistema es: un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan una actividad en su entorno en busca del logro de determinado objetivo o propósito que nos conduce al éxito.

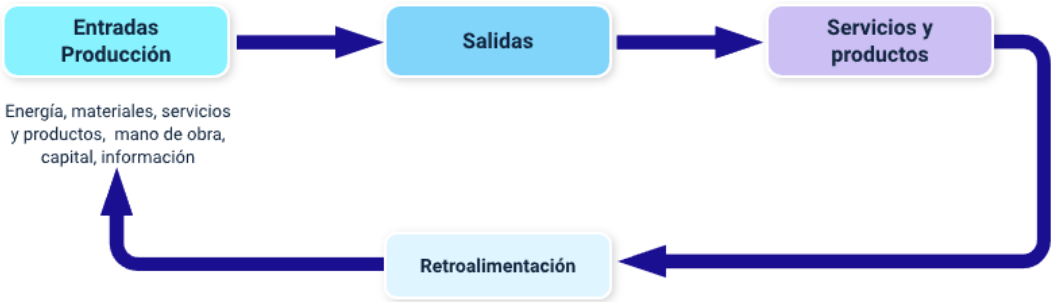
Podemos decir que un sistema es un conjunto de elementos (partes o áreas compuestas del sistema), que realizan una actividad (operación o proceso), para alcanzar un objetivo o propósito (finalidad).

Por lo tanto, debemos tener presente que un sistema está constituido por cuatro elementos esenciales:

- **Entradas o insumos:** todo sistema recibe entradas o insumos provenientes del ambiente externo.
- **Proceso u operación:** es un núcleo del sistema donde las entradas son procesadas o transformadas en salidas o resultados.
- **Salidas o resultados:** constituye el resultado de la operación del sistema.
- **Retroalimentación:** constituye parte de todo el proceso desde el inicio hasta su fin, logrando su objetivo propuesto.

La función productiva de toda empresa, se reconoce como un proceso de transformación para obtener un producto final, es decir, que un sistema productivo es un proceso en el cual se de manejo a los recursos que entran, se logra obtener una salida, la buena marcha de un sistema se mide por las nociones de eficiencia y de productividad, como la relación entre entradas y salidas. Esto se refleja en la siguiente figura:

Figura 3. Modelo del sistema productivo como proceso de transformación



Como actividad logística dentro del sistema del proceso de transformación tenemos que proveer los conocimientos necesarios para apoyar la competitividad del recurso humano a cargo de procesos que impliquen la optimización de los recursos durante la producción, distribución y comercialización.

Las empresas industriales se dedican a la fabricación de un determinado producto, por lo que deberán proveerse de materias primas que transformarán en dicho producto, para posteriormente distribuirlo a sus clientes.

El proceso de fabricación en las empresas industriales supone unos gastos y la utilización de un sistema de producción, basado en el desarrollo del conocimiento y desarrollo de las actividades que realice el personal o capital humano de la empresa, cuyo objetivo es lograr satisfacer necesidades en los clientes a través de los productos o servicios que la empresa ofrece.

2.4. Manual de procesos y procedimientos logísticos

El manual de procesos, es también conocido como manual de procedimientos, el cual permite que una organización funcione de manera correcta, debido a que es ahí donde se establecen los estamentos, las políticas, normas, reglamentos, sanciones y

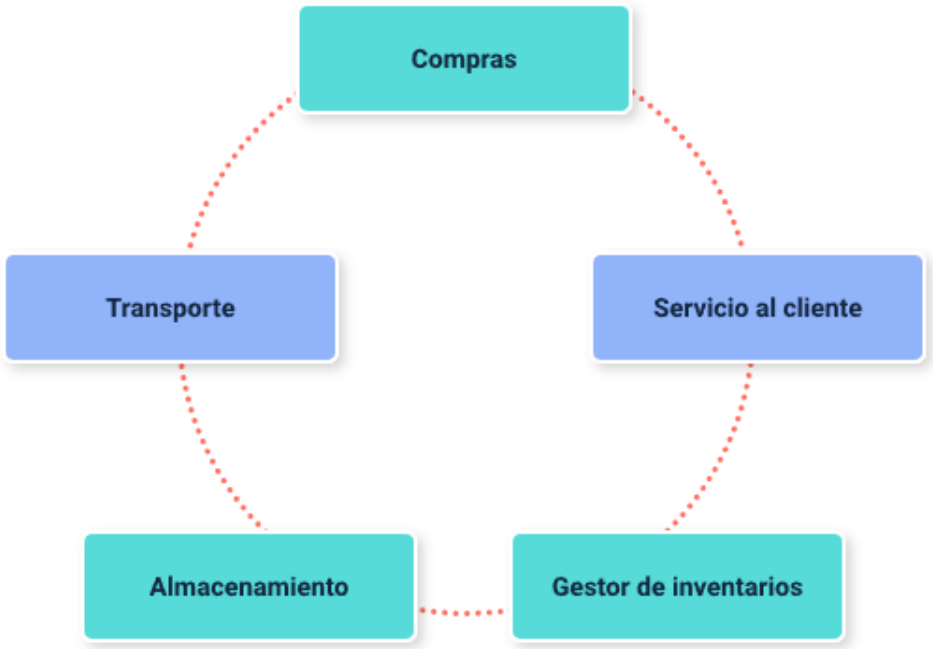
todos aquellos lineamientos que se tienen en cuenta para una adecuada gestión de la organización. Dentro del manual de procesos y procedimientos logísticos se establecen las operaciones y actividades que debe realizar el personal de operación logística en las organizaciones.

Se considera que la estructura de un proceso logístico debe tener muy claramente desarrolladas las cinco operaciones:

A. **Compras:** hace parte de la etapa de aprovisionamiento en la que se determina cuáles son los materiales, materias primas e insumos que se necesiten en el proceso de transformación de productos terminados para luego venderlos entre los clientes.
B. **Servicio al cliente:** es una herramienta muy importante del "marketing", relacionado con un conjunto de estrategias que la empresa diseña para el logro de la satisfacción de los clientes ante la competencia, cumpliendo las expectativas de los clientes internos y externos. Dentro de la cadena de suministro se relaciona como el proceso que abarca todo el ciclo de la orden desde su inicio hasta su fin.
C. **Gestión de inventarios:** es otro proceso que podemos destacar dentro de la logística y está relacionado con el control y manejo de los productos.
D. **Almacenamiento:** consiste en el manejo temporal de los insumos, materias primas y productos terminados, los cuales son puestos bajo control y seguimiento en un determinado espacio para evitar su deterioro hasta el momento de la entrega al cliente.
E. **Transporte:** medio para movilizar bienes o personas desde un punto hasta otro.

La logística se refiere y está compuesta por una serie de actividades o procesos, que unidos de una manera eficiente generan un resultado producto terminado o servicio prestado. Según Escudero (2019, P.2); “La logística es una actividad que tiene como finalidad satisfacer las necesidades del cliente, proporcionando productos y servicios en el momento, lugar y cantidad que los solicita, y todo ello al mínimo coste”.

Figura 4. Modelo sistema de procedimiento logístico



2.5. Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)

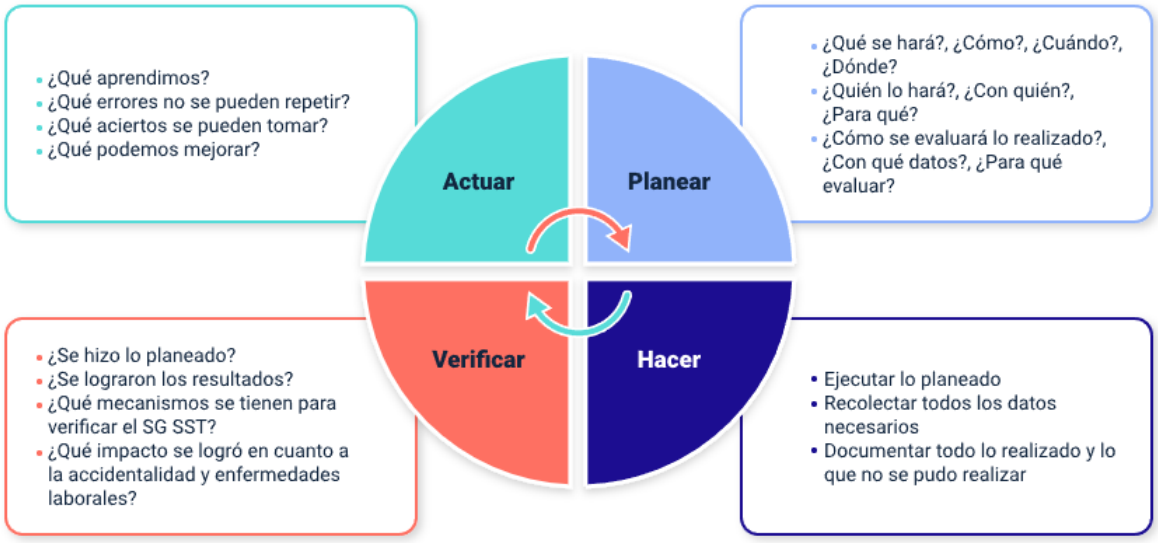
El programa de Seguridad y Salud en el trabajo consiste en la planeación y ejecución de las actividades de medicina, seguridad e higiene industrial, que tiene como objetivo mantener, cuidar y mejorar la salud de los trabajadores en las empresas.

Para ampliar este concepto revisemos las siguientes definiciones:

A. **¿Qué es la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)?** Consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua, con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo de los empleados.
   La Seguridad y Salud en el Trabajo es la disciplina que trata la prevención de lecciones y enfermedades causadas por las lecciones de trabajo (guía técnica de seguridad y salud en el trabajo para las "mipymes").
B. **¿En qué consiste el sistema de gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo?** Consiste en el desarrollo de un proceso lógico, basado en la mejora continua con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar los riesgos que puedan afectar la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Siendo un sistema de gestión sus principios deben estar enfocados en el ciclo PHVA (Planear, Hacer Verificar y Actuar).

Figura 5. Modelo ciclo PHVA



Obligaciones y responsabilidades

Es importante que a continuación, lea y revise detenidamente el documento web de la ANDI Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (2020) que muestra la jurisprudencia:

Artículo 2.2.4.6.8. Obligaciones de los empleadores.

Artículo 2.2.4.6.10. Responsabilidades de los trabajadores.

Enlace del documento

3. El talento humano en la gestión logística

Es un factor clave del desempeño de la gestión de operaciones para el desarrollo de los procesos, en la logística de abastecimiento, en producción, programación de producción y logística en relación a la distribución.

Reconocemos que la logística representa una de las partes fundamentales más importantes para las empresas; sin embargo, uno de los retos más grandes que tiene la gestión logística es el reclutamiento de personal capacitado para dirigir la empresa. Actualmente, podemos decir que la logística tiene un impacto importante en los diseños gerenciales porque de estos dependerá la competitividad y la dinámica comercial y empresarial que tiene toda organización.

3.1. Gestión del talento humano por competencias

Se conoce como un proceso sistemático de identificación, el tipo de necesidades necesarias para cumplir un papel determinado en determinada empresa, logran encontrar a la persona idónea y adecuada para ocupar ese cargo que se requiere. Dentro de las competencias organizacionales encontramos la (NC 3000-02:2007) que define competencia organizacional como: el conjunto de características de la organización, de modo fundamental, vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales.

La empresa de la actualidad ha venido evolucionando gracias a los diferentes cambios que se dan a diario en el mundo y que tienen una influencia notoria e importante en las decisiones que se toman y las acciones que se llevan a cabo en las organizaciones. El desarrollo de la gestión por competencias es muy importante, ya que los modelos de gestión están basados en estas, convirtiéndolas en una herramienta valiosa en la administración del talento humano, puesto que te aporta dirección en procesos como:

a. Reclutamiento y selección.

b. Evaluaciones de desempeño del potencial.

c. Planes de desarrollo, carrera y sucesión.

d. Compensaciones.

Las competencias laborales permiten el desarrollo de los procesos dentro de la empresa al transformar la visión global (empresa-empleado).

3.2. Necesidades del talento humano en los procesos logísticos

Dentro de las necesidades de las organizaciones se encuentran los recursos humanos, para el desarrollo de los procesos logísticos. Esta necesidad es de gran importancia porque es allí donde se reconoce el talento de cada persona para hacer las tareas para las que fue contratado y de esa forma aportar al desarrollo de los procesos logísticos, garantizando el funcionamiento de la cadena logística empresarial.

Para lograr un buen resultado en la empresa, el líder del área de logística, se necesita talento en los recursos humanos que trabajen en nuestro proceso y para ellos desde aquí se recomienda tres acciones:

1. Análisis continuo de sus necesidades de recursos humanos.
2. Formación continua de los equipos que componen el área.
3. Medición y control en los procesos con incentivos en función de resultados obtenidos.

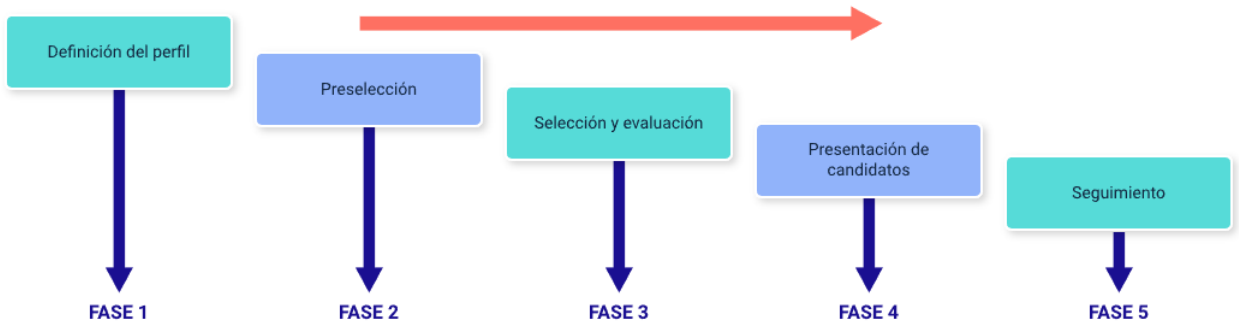
La selección del personal en las empresas es de gran importancia y más en las dedicadas a los procesos de logística, que ofrecen productos o servicios en el mercado global con el fin de obtener una gran evolución de la empresa satisfaciendo las necesidades de sus clientes internos y externos.

El proceso de selección de personal es la base fundamental del buen funcionamiento de empresa, ya que es el filtro de satisfacer una de las necesidades más importantes en el desarrollo y administración del área de procesos logísticos en la organización, el cual se relaciona a que las empresas deben aplicar dicho proceso paso a paso.

Toda empresa tiene la necesidad de contratar personal para ocupar nuevos cargos de trabajo u otros que han quedado como vacantes disponibles.

A continuación, encontraremos las fases de un proceso de selección de personal:

Figura 6. Modelo de las fases del proceso de selección de contratación



Fase 1: se genera la solicitud del perfil requerido.

Fase 2: se hace la convocatoria para que los postulantes se presenten a entrevista o visita.

Fase 3: se elige entre los mejores perfiles revisados y se definen las personas opcionadas al cargo.

Fase 4: se presenta a las directivas los perfiles elegidos para el trabajo.

Fase 5: se verifica constantemente si la persona elegida está cumpliendo con el perfil requerido.

3.3. Perfiles de cargos en los procesos logísticos

Hablar del perfil de cargos en los procesos logísticos, es identificar personal logístico apropiado que debe tener una visión clara y amplia de la estrategia comercial de la empresa, al igual debe tener un conocimiento y entendimiento de los elementos que pueden incorporarse en la operación logística de la empresa.

Los cargos que podemos identificar en el área de logística son:

- Director o gerente de logística.
- Jefe de logística.
- Ingeniero de proyectos logísticos.
- Técnico de logística.
- Responsable de almacén o bodega.
- Responsable de compras.
- Responsable de transporte.
- Auxiliar de apoyo.

Generalmente, se presentan varios requisitos de personas en la gestión de estos perfiles y se hace recomendable tener unos formatos con la base de la descripción de cada cargo, estos formatos ayudan a la descripción del perfil requerido y facilita su búsqueda también. A continuación, se presenta un ejemplo de formato para que lo tenga presenta cuando se le presente la necesidad:

Tabla 2. Formato de modelo de descripción de cargos

Descripción de cargos y funciones
1. Datos de identificación
Nombre del cargo: Jefe de logística
Departamento: Administrativo financiero
Sección: Logística
Supervisado por: Gerente administrativo financiero
Supervisa a: Asistente de logística, digitador, supervisores
2. Descripción del cargo
2.1 Definición Encargado de llevar a cabo el cumplimiento del plan de entrega, así como reportar al Gerente Administrativo Financiero los indicadores de cumplimiento de entregas a tiempo y sin devoluciones a los clientes. Controlar los gastos de logística y hacer un seguimiento continuo al presupuesto anual de la sección. Dirigir al personal de manera que se hagan los despachos de productos en la cantidad, calidad, tiempo y lugar solicitado por los clientes. 2.2 Descripción funcional • Planificar la utilización del personal en la bodega teniendo como objetivo responder al plan mensual de ventas. • Dirigir al personal de bodega en las labores planificadas. • Reportar al Gerente Administrativo Financiero los indicadores con posibles mejoras para los procesos logísticos. • Planificar junto con el Departamento de Ventas el plan de ventas. • Gestionar la relación con los proveedores y clientes. • Obtener retroalimentación del personal para obtener mejoras en los procesos. • Colaborar con el cumplimiento de proyectos de la empresa.

Descripción de cargos y funciones
3. Perfil
• Formación académica: graduado en ingeniería industrial. • Experiencia previa: mínimo 3 años en puestos de jefaturas de bodega. • Capacitación adicional: administración de inventarios, sistemas de calidad, buenas prácticas de manufactura, relaciones humanas, liderazgo, administración del personal.

3.4. Capacitación y desarrollo del talento humano en los procesos logísticos

El plan de inducción y capacitación es el proceso que se le aplica a todo el capital humano que ingresa a la empresa a cumplir unas metas y logros, para la satisfacción de necesidades tanto personales como laborales, donde el empleado se familiariza con la empresa y su funcionamiento con el fin de facilitar la adaptación del nuevo empleado el cual debe contribuir a un buen ambiente de trabajo.

El plan o programa de capacitación es uno de los procesos educativos de corto plazo, que se aplican de manera sistemática y organizada por medio del cual los funcionarios, adquieren nuevos conocimientos que le ayudan a desarrollar habilidades y competencias en función del desarrollo y ejecución de sus funciones.

La capacitación jamás es una inversión, ni mucho menos un gasto para la empresa, ya que le genera productividad en el desarrollo de sus actividades, logrando el cumplimiento de metas y objetivos basados en la satisfacción de necesidades de los clientes internos y externos de la empresa.

El contenido de un plan de capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

- Transmisión de la información
- Desarrollo de habilidades
- Desarrollo o modificación de actitudes
- Desarrollo de conceptos

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización de diversas funciones o tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal de los empleados.
3. Cambiar la actitud de las personas, ya sea para crear y mejorar el clima organizacional dentro de la empresa.

4. Evaluación y plan de mejora del talento humano

La evaluación de desempeño se reconoce como un proceso aplicado en las organizaciones, es de carácter sistemático y periódico, permite la estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas logran llevar a cabo las actividades y responsabilidades de las funciones que desarrollan en sus cargos.

El objetivo principal de la evaluación de desempeño en las empresas es medir el rendimiento y comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo.

Es recomendable que en la evaluación de desempeño se debe incluir los siguientes ítems importantes para evaluar el desempeño de los empleados:

- Calidad y precisión del trabajo.
- Capacidad para cumplir los objetivos establecidos y plazos.

- Habilidades de colaboración y trabajo en equipo.
- Habilidades para resolver problemas.

4.1. Evaluación del talento humano

Las organizaciones tienen la necesidad de evaluar el desempeño de todos los colaboradores en los diferentes espacios, no se hace por competición, se hace por competitividad porque se debe entender que en el trabajo logístico cada puesto es fundamental para el desarrollo de la misión. Algunos de los eslabones de la cadena a revisar son: financiero, operacional, técnico, de ventas y de "marketing" y, principalmente, como es el desempeño humano, puesto que son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional.

La evaluación de desempeño está compuesta por seis puntos fundamentales a tener en cuenta por parte de las empresas:

- ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
- ¿Qué desempeño se debe evaluar?
- ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
- ¿Quién debe evaluar el desempeño?
- ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

La ejecución de la evaluación de desempeño cuenta con un propósito y un proceso; el propósito es la ejecución de la revisión del comportamiento y del trabajo del empleado desarrollado, para reconocer sus méritos y realizar corrección de sus debilidades, mientras que el proceso es cada paso que tiene la empresa destinada para esa evaluación, los pasos dependen del tamaño y el tipo de la empresa.

Para las empresas es de gran importancia el desempeño de sus empleados, es por eso que se hace la evaluación de desempeño que proporciona beneficios a la empresa y a las personas que se evalúan. Varios de esos beneficios son internos y otros externos. Por ejemplo: un operario requiere que le digan si está haciendo las cosas bien, esto es más que un factor motivacional, es un factor de apoyo que le indica a cada operario su importancia en la empresa mientras que para la empresa se logra la identificación una necesidad cubierta a conformidad. Es por eso que se debe evaluar y se recomienda tener en cuenta las siguientes líneas básicas:

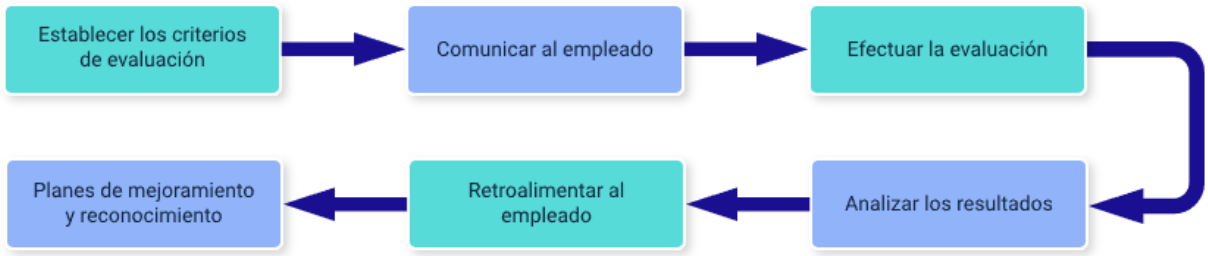
1. La evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos logrados en el desarrollo de sus actividades y funciones.
2. La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión de los hábitos personales observados en el trabajo.
3. La evaluación debe ser aceptada por ambas partes evaluador y evaluado.
4. La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar el desarrollo de la productividad del individuo en la empresa.

Aplicación de pruebas online de evaluación del talento humano

A continuación, se recomienda acceder al video “Aplicación de pruebas online de evaluación del talento humano” de HBP Human Business Partner, en donde se explican aspectos importantes sobre la evaluación del talento humano.

Enlace del video

Figura 7. Modelo de las fases del proceso de evaluación



El modelo de las evaluaciones no es genérico, pero en la gráfica expuesta se puede ver un paso a paso para ejercer esa acción de manera clara sin olvidar la realimentación del empleado; este proceso se puede implementar como un protocolo de evaluación, es importante entender que la evaluación siempre debe realimentar a todas las partes del proceso.

4.2. Evaluación del desempeño

Evaluar el desempeño laboral es una de las funciones más importantes que tiene el departamento de talento humano, ya que es el encargado aplicar la evaluación a todos los empleados de la empresa para saber o conocer el desempeño laboral al ser reconocido como el mismo rendimiento que un trabajador refleja al momento de realizar sus funciones y esta evaluación nos arroja si es la persona apta para o no para el puesto asignado.

Según QuestionPro (s.f.) para aplicar la evaluación de desempeño laboral de manera correcta es necesario tener presente los siguientes factores:

- Fijar el objetivo de la investigación.
- Los criterios de referencia deben de estar relacionados con el área de trabajo.

- Considerar la trayectoria del empleado.
- El encargado debe dar propuestas que mejoren los errores detectados en el proceso.
- El empleado debe de saber qué se evalúa y estar de acuerdo.

Una de las ventajas que tiene realizar la evaluación de desempeño laboral en la empresa son:

- Establecer beneficios que vayan de acuerdo con las funciones de cada trabajador.
- Ofrecer mejoras o ascensos en los puestos laborales de acuerdo a su competencia laboral.
- Encontrar problemas en la organización empresarial.
- Disminuir los factores externos a la empresa que influyen en la labor de los empleados.

Tabla 3. Factores que afectan el desempeño laboral

Clima laboral	Falta de capacitación	Pasión
Los colaboradores se encuentran en un ambiente de constante movimiento con trato que algunas veces puede generar estrés y desinterés por parte de la persona para con la empresa, puede tener falta de motivación, falta de interés por el trabajo y bajo desempeño. Estos casos son de cuidado porque hay empleados que llegan a enfermarse con	Existen estaciones de trabajo que son para conocedores capacitados y casi especialistas en el uso de algún recurso especial o simplemente una tarea específica, estos puestos requieren de un nivel educativo mínimo que se refuerce con capacitación y el contacto con	Se da cuando los colaboradores no se logran sentir bien en su estación de trabajo y se nota esa falta de pasión, es importante mantener la pasión de los colaboradores por su labor para motivar su trabajo y hacer avance a la hora de ir tras las metas, que se

Clima laboral	Falta de capacitación	Pasión
enfermedades silenciosas que lo llevan a procesos de vida difíciles.	personas de experiencia. La falta de capacitación y buen uso generan gastos altos, mal desempeño y pérdida de las metas planeadas.	comprometa con su misión y la misión empresarial. La pasión y el estado de ánimo se hace indispensable para el rendimiento de los colaboradores.

Continuando con las recomendaciones de QuestionPro (s.f.) se puede entender que “la valoración del rendimiento implica identificar, medir y gestionar de las personas en una organización, siempre buscan realizar la valoración del rendimiento con algunos fines como: los administrativos y los de desarrollo.

Dentro de los métodos utilizados para evaluar el desempeño debemos tener presente los métodos basados en las características y los métodos basados en competencias (comportamientos).

La evaluación de desempeño en las empresas depende, generalmente, del departamento de Recursos Humanos que está conformado por el gerente, el director, técnicos expertos y responsables del área que está a prueba”.

4.3. Técnicas de evaluación

Dentro del mundo global, la organización, direccionada por el departamento de talento humano, gira siempre en busca de mejorar la calidad e integralidad de sus empleados con el objetivo de lograr las metas y necesidades de los mismos.

Debemos reconocer que existen varias formas de realizar la evaluación de desempeño con un único fin mejorar el ambiente laboral y desempeño del empleado

en su ámbito, muchas veces se clasifica según quien realiza dicha evaluación. Ahora, tomando como criterio quien realiza la evaluación, tenemos los siguientes tipos:

- Evaluación por parte de un superior en jerarquía o supervisor.
- Autoevaluación.
- Evaluación sistematizada.
- Evaluación por parte del empleado.
- Evaluación por parte del usuario.
- Coevaluación, esta se hace entre compañeros.
- Evaluación de 360 grados.

Dentro de las técnicas aplicadas en las organizaciones en Colombia se definen unos modelos importantes que son los más usados cuando se quiere evaluar, identificar y medir el grado de satisfacción en el desarrollo de las actividades de los empleados en las organizaciones. Los cuales son:

A. **El método de escala gráfica:** es el de mayor uso y divulgación, es un método que emplea los datos de un formulario doble de entrada graficado con líneas horizontales y verticales; las líneas horizontales son para los factores de evaluación de desempeño y las verticales dan los grados de aumento o descenso de los factores en el tiempo.
B. **El método de elección forzada:** este método se emplea en las empresas para evaluar el desempeño de las personas que laboran en la empresa.
C. **El método de investigación de campo:** este método se desarrolla y aplica a base de entrevistas a fin de verificar y evaluar el desempeño de sus subordinados.

Estos métodos se integran con 5 pasos por lo general y son los siguientes:

A. **Evaluación inicial:** cada empleado es evaluado inicialmente en uno de tres aspectos: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.
B. **Análisis suplementario:** el desempeño definido en la evaluación inicial es evaluado con mayor profundidad mediante preguntas formuladas del especialista o asesor al jefe.
C. **Planeamiento:** tras el análisis del desempeño viene la elaboración de un plan de acción. Este puede tener como conclusión la necesidad de darle consejería al empleado evaluado, un proceso de readaptación, entrenamiento, su desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo o mantenimiento en el cargo.

D. **El método comparación por pares:** Se compara a los empleados en turnos de a dos, se anota en la columna de la derecha aquél que se considera que tiene mejor desempeño. El número de veces que un evaluado es considerado superior a otro se suma y constituye un índice.

   También podemos utilizar factores de evaluación, de manera que cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño. Donde el evaluador deberá comparar a cada empleado con todos los demás evaluados en el mismo grupo. Por lo general, se asume el desempeño global de cada persona como base de la comparación.

E. **Evaluación en 360 grados:** es también conocida como la evaluación integral, su nombre lo indica, busca una perspectiva del desempeño de los empleados

lo más abarcadora posible, con aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

Fuente: adaptado de Gerencia de Recursos Humanos (2012)

4.4. Mejoramiento continuo

Cuando hacemos referencia en el departamento de talento humano en relación con la técnica de mejoramiento continuo, nos referimos a que la mejora continua es identificada como un proceso que pretende mejorar los productos, servicios y procesos de una organización mediante una actitud general. Revisemos los siguientes conceptos:

1. Según Harrington (1993) "mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Es decir, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso".
2. Kabboul (1994), por su parte, define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierren la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.
3. Abell (1994), conceptualiza el Mejoramiento Continuo como "una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado".

Fuente: Kabboul (2014)

Según los autores citados anteriormente, podemos afirmar que el mejoramiento continuo es el proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y a la vez refleja lo que las empresas necesitan hacer si verdaderamente quieren ser más

competitivas en el mercado global a largo plazo. Este proceso de mejoramiento es entendido como un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, junto con todas las incidencias que tienen los empresarios por los retrasos en el mejoramiento continuo, no es viable ver que todas las empresas sigan igual tal cual con el paso de los años, a los clientes les gusta el mejoramiento desde el servicio en adelante.

4.5. Plan de capacitación

El programa o plan de formación y capacitación, busca desarrollar actividades de formación y capacitación para todo el recurso humano de la empresa, a través de la generación de los conocimientos, saberes, desarrollo, actualización y fortalecimiento de las competencias que incrementan la capacidad individual y colectiva de los empleadores para contribuir al cumplimiento de la misión empresarial.

En otras palabras, una vez efectuada la detección y habiendo determinado las necesidades de la capacitación, se debe iniciar a preparar el plan de formación de capacitación que se va a impartir en los empleados de la organización a la cual prestan sus servicios en el desarrollo de las actividades.

El programa de capacitación debe ir sistematizado de la siguiente forma:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue determinada la necesidad?
3. ¿Ocurre en otra área o departamento?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolver individualmente o en conjunto?

7. ¿Es necesario tomar una medida antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad con relación con las demás?
9. ¿La necesidad es permanente o temporal?
10. ¿Cuántas personas y cuántos servicios serán atendidos?
11. ¿Cuánto tiempo tenemos disponible para la capacitación?
12. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
13. ¿Quién realizará la capacitación?

La detección de las necesidades de capacitación debe proporcionar la siguiente información para poder trazar el plan de capacitación tal como lo dice Chiavenato (2007):

- ¿Qué se debe enseñar?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo se debe enseñar?
- ¿Dónde se debe enseñar?
- ¿Cómo se debe enseñar?
- ¿Quién lo debe enseñar?

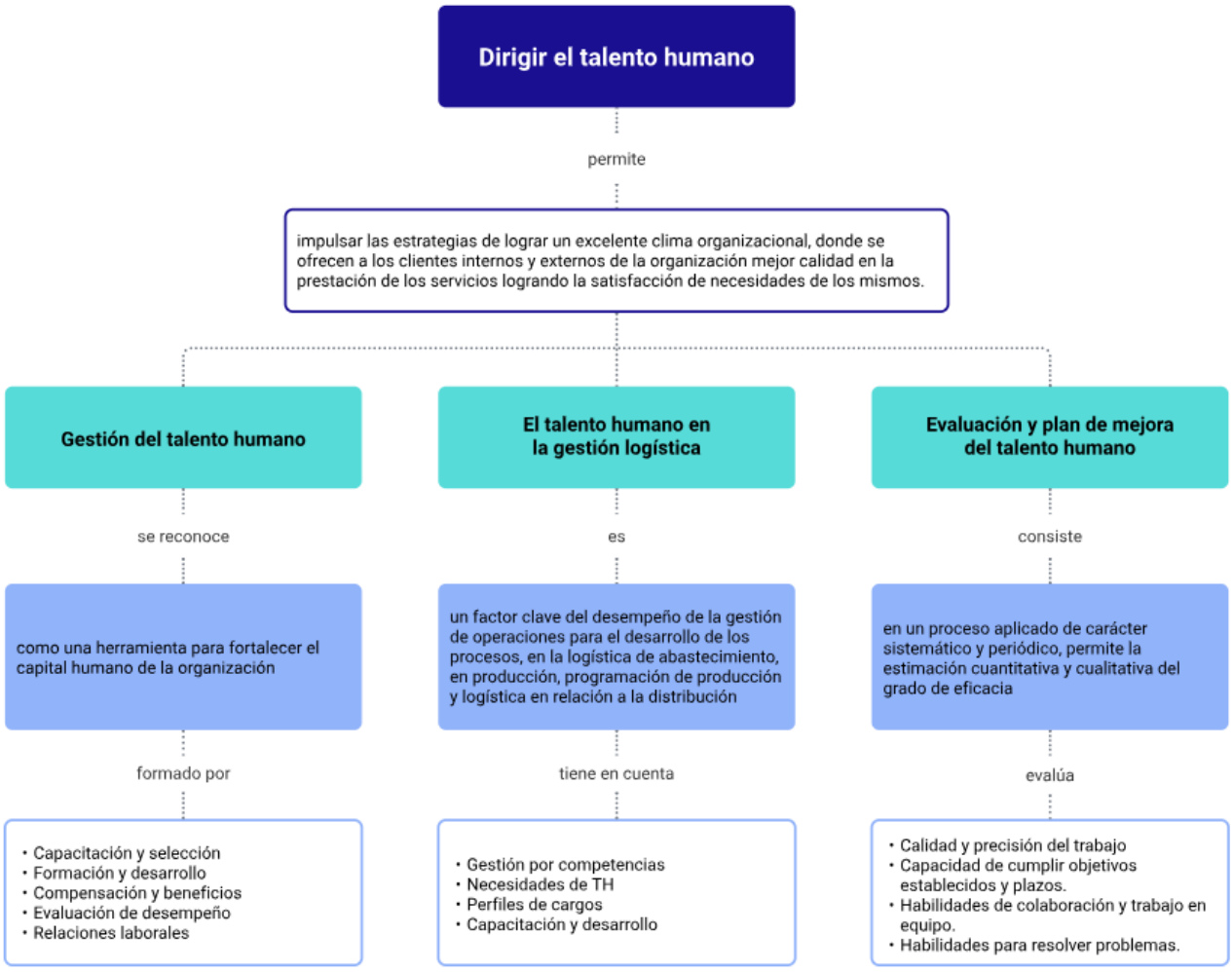
Luego de la identificación de las necesidades de capacitación se procede al trabajo con los diferentes departamentos de la empresa en busca de un plan de trabajo para la elaboración de estos elementos básico; el cronograma es fundamental por tiempo y espacio; por lo general los tiempos de capacitación son establecidos entre las empresas y los colaboradores y posterior a tener ese espacio en la agenda se requiere un programa de inducción que debe contener los siguientes ítems preferiblemente:

- La historia de la empresa.
- Los productos o servicios que ofrece.
- Los derechos y las obligaciones del personal.
- Los términos del contrato de trabajo.
- Las actividades sociales de los empleados, sus prestaciones y servicios.
- Las normas y el reglamento interior de trabajo.
- Algunas nociones sobre protección y seguridad laboral.
- El cargo, que se ocupara; naturaleza del trabajo, honorarios, salarios, oportunidades de ascensos.
- El supervisor del nuevo empleado(presentación).
- Las relaciones del puesto con otros puestos.
- La descripción detallada del puesto.

Con el programa de inducción se busca la introducción y adaptación del trabajador a su lugar de trabajo.

Síntesis

Dirigir el talento humano implica gestionar eficazmente a las personas en una organización para alcanzar los objetivos empresariales. Esto incluye reclutamiento, selección, capacitación, motivación y retención del personal. El enfoque busca liderar y desarrollar a los empleados para mejorar la productividad y competitividad de la organización.



Material complementario

Tema	Referencia	Tipo de material	Enlace del Recurso
Necesidades del talento humano en los procesos logísticos	Armijos, F. Bermúdez, A. & Mora N. (2009). *Gestión de administración de los Recursos Humanos*.	Artículo	http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163

Glosario

Accidente laboral: evento que sucede dentro de la empresa en donde uno o más colaboradores presentan una dificultad de salud física o mental inesperada, que lo afecta en el desarrollo de sus labores.

Análisis: distinción y separación de las partes de algo para conocer su composición. (RAE, 2020).

Análisis ocupacional: proceso en el que se identifican las necesidades de una ocupación o perfil ocupacional, pueden verse las aptitudes y responsabilidades que las personas deben tener para desempeñar satisfactoriamente una función.

Competencia: habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes (ISO 9000:2000).

Eficacia: indicador de metas, objetivos, acercamiento al logro.

Eficiencia: indicador de menor costo de una meta según los factores usados para ello.

Enfermedad profesional: enfermedad que es generada a causa del cumplimiento y desarrollo de actividades laborales en una persona.

Planificación administrativa: proceso racional de previsión, estructuración, diseño y asignación óptima de recursos organizaciones, para alcanzar resultados en un tiempo y espacio dados.

Reclutamiento: es una actividad de la empresa que se ocupa de atraer a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo.

Vacante: puesto de trabajo disponible en la empresa que aún no está cubierto.

Referencias bibliográficas

ANDI Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2020). *Obligaciones de los empleadores*. https://cmdcertification.com/wp-content/uploads/2018/09/02-DIA-3-Lectura-y-Taller-1.pdf

Chiavenato, I. (2007). *Administración Recursos Humanos*. Mc GrawHill.

Escudero, M. J. (2013). *Gestión Logística y Comercial*. Mc GrawHill.

Gerencia de Recursos Humanos. (2012). *Evaluación de desempeño*. http://gerenciaderecursoshumanosipc.blogspot.com/2012/01/evaluacion-de-desempeno.html

HBP Human Business Partner. (2014). *Pruebas Online de evaluación de talento humano*. https://www.youtube.com/watch?v=jsW5yEbZMTQ

ISO 9000:2000. (2000). *Las normas ISO 9000:2000 de Sistemas de Gestión de la Calidad*. https://gestiondecalidadmpn.files.wordpress.com/2012/02/iso-9000-2000-sistemas-de-gestic3b3n-de-la-calidad-conceptos-y-vocabulario.pdf

Kabboul, F. (2014). *Proceso de mejoramiento continuo*. https://gestionempresarial14.wordpress.com/proceso-de-mejoramiento-continuo/

Nagales, G. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 61, septiembre-diciembre, 2007, pp. 77-87. https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495008.pdf

QuestionPro (s.f.). *Desempeño laboral: Qué es, cómo medirlo y mejorarlo.* https://www.questionpro.com/blog/es/desempeno-laboral/

RAE. (2020). *Análisis*. https://dle.rae.es/an%C3%A1lisis

Créditos

Nombre	Cargo	Regional y Centro de Formación
Claudia Patricia Aristizábal	Responsable del equipo	Dirección General
Liliana Victoria Morales Gualdrón	Responsable de línea de producción	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Nelly Parra Guarín	Adecuación instruccional	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Gustavo Alonso Pineda	Experto Temático	Regional Huila - Centro de la Industria, la Empresa y los Servicios
Liliana Victoria Morales Gualdron	Diseñador Instruccional	Regional Distrito Capital - Centro para la Industria de la Comunicación Gráfica
Luis Fernando Botero Mendoza	Diseñador Instruccional	Regional Distrito Capital - Centro para la Industria de la Comunicación Gráfica
Andrés Felipe Velandia Espitia	Revisor Metodológico y Pedagógico	Regional Distrito Capital - Centro de Diseño y Metrología
Sandra Patricia Hoyos Sepúlveda	Revisión y corrección de estilo	Regional Distrito Capital - Centro para la Industria de la Comunicación Gráfica
Eulises Orduz Amézquita	Diseño web	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Jhon Edinson Castañeda Oviedo	Desarrollador Fullstack	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información

Nombre	Cargo	Regional y Centro de Formación
Lady Adriana Ariza Luque	Animación y producción audiovisual	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Laura Gisselle Murcia Pardo	Animación y producción audiovisual	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Ernesto Navarro Jaimes	Animación y producción audiovisual	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Carolina Coca Salazar	Evaluación de contenidos inclusivos y accesibles	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Lina Marcela Pérez Manchego	Validación de recursos educativos digitales	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Leyson Fabian Castaño Pérez	Validación de recursos educativos digitales	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información



Implementación de políticas de atención al cliente

Cada empresa tiene características específicas y su propio modelo de negocios, por lo cual no es posible hablar de un modelo único, no obstante, se propone las siguientes pautas básicas:



1 **Diagnosticar**

Conocer quién es el cliente, sus necesidades y miedos.

2 **Comparar**

Revisar lo que el cliente quiere o pide y lo que las empresas le están entregando.





3 **Evaluar**

Observar si los esfuerzos generados dan los resultados esperados ante el cliente o los demás competidores del segmento.



3 **Escuchar**

Cada vez que un cliente habla está generando una información fundamental para el crecimiento de la empresa, vuelva esa charla una herramienta de avance.



3 **Actuar**

Tener una condición de acción frente a las realidades de los clientes, ojalá que ellos sientan que son oídos.

Fuentes: Freepik. Recursos Educativos Digitales SENA (2021).

TIPOS DE CLIENTES

Según su nivel de fidelización

Ocasional



Clientes que compran por primera vez o lo hacen ocasionalmente, pero sin una frecuencia establecida.

De compra regular



Suele repetir la compra en el establecimiento, pero en ocasiones también consume en la competencia.

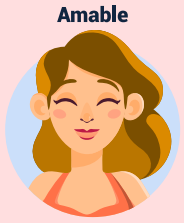
De compra frecuente



Siempre compra el tipo de productos/servicios que vendemos en nuestro establecimiento.

Según su comportamiento

Amable



Se muestra amistoso y te da la razón en casi todo, pero no tiene las cosas claras.

Trato

No te confíes, es mejor que le enseñes pocos productos para no incrementar sus dudas.

Reflexivo



Son personas que se muestran muy organizadas y a las que les gusta contar con información antes de hacer la compra.

Trato

Hay que atenderlas con paciencia, mostrar tranquilidad y datos objetivos sobre el producto. Nunca hay que presionarle para que tome una decisión

Entusiasta



Le encanta hablar y puede que incluso te cuente parte de su vida. Además, sus conversaciones no tienen por qué girar en torno a la compra. Repite las ideas y le gusta escuchar a los dependientes. Trata de centrar la conversación en el producto e intenta ser conciso al hablar.

Trato

Debes ser tú quien dirija el proceso de compra, no te muestres aburrido ante sus exposiciones.

Tímido



Te darás cuenta con rapidez que estás ante un cliente tímido, ya que guarda las distancias y ni siquiera te mira a los ojos. Gánate su confianza, muéstrale todo lo que necesite y trata de guiar su compra.

Trato

No le hagas sentir inseguro con miradas fijas o con preguntas personales, tampoco te acerques demasiado a él para que no se sienta intimidado.

Indeciso

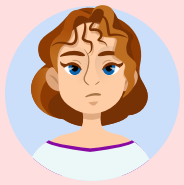


Es un cliente que manifiesta muchas dudas a lo largo de todo el proceso de compra. Recopila mucha información y por eso la compra puede alargarse en el tiempo.

Trato

Hay que ser paciente y estar dispuesto a explicar muy bien el producto y a ofrecerle alternativas. No se debe agobiar a este tipo de cliente ni presionarlo.

Silencioso



Como habla poco, escucha muy bien todo lo que se le dice. No deja ver lo que piensa y es difícil adivinar lo que necesita.

Trato

Hay que ser amable, dar opciones y mostrar interés. Es bueno no interrumpirle y no pensar que no escucha por el hecho de que esté tanto tiempo en silencio.

Discutidor



Se nota que tiene ganas de discutir y suele mostrarse soberbio en el trato. No hay que perder los nervios, pero hay que ser firme en todo momento. Hay que evitar discutir, pero tampoco debes mostrarte temeroso. No es bueno que cedas en todo, pero puedes plantearte hacerlo en algo.

Trato

Escucharlo con amabilidad hasta que exprese su punto de vista e invitarlo a seguir los protocolos de atención como queja escrita o revisión del caso por un supervisor o directivo.

Orgulloso



Se trata de un tipo de cliente que cree saberlo todo. Quiere mantener el control y hace uso de su buena labia para conseguirlo. No se deja aconsejar y quiere que otros elogien el hecho de que parezca conocer a fondo el producto.

Trato

Debes demostrar que tú también conoces el producto y explicar muy bien en qué consiste. Mantén la calma y escucha con atención. Trata de no corregirlo abiertamente.

Escéptico



Le encanta resaltar lo malo del producto y obviar lo bueno. Es desconfiado y teme que quieras manipularlo para que compre tu producto y, por eso, se muestra a la defensiva.

Trato

Muestra datos objetivos, menciona tanto las ventajas como las desventajas. No te impacientes y ayúdale hasta que complete la venta.

Ocupado



Te dejará claro desde el principio que no tiene tiempo y puede que esté haciendo otras cosas mientras compra, como hablar por teléfono.

Trato

Suele ser caótico e impaciente. Intenta que el ambiente sea tranquilo y no intentes la venta si no te presta atención.

Nota. Adaptado y modificado de EAE Business School - Harvard Deusto (2020)

ALADI/AAP/A14TM/3
26 de setiembre de 1990

ACUERDO SOBRE TRANSPORTE INTERNACIONAL TERRESTRE

Los Plenipotenciarios de la República Argentina, de la República de Bolivia, de la República Federativa del Brasil, de la República de Chile, de la República del Paraguay, de la República del Perú y de la República Oriental del Uruguay, acreditados por sus respectivos Gobiernos según poderes, otorgados en buena y debida forma, que fueron depositados oportunamente en la Secretaría General de la Asociación, proceden a formalizar el Acuerdo suscrito por el Señor Licenciado Roberto Grabois, Subsecretario de Coordinación de Transportes de la Secretaría de Transportes de la República Argentina; el Señor Ingeniero José Vásquez Blacud, Subsecretario de Planificación del Ministerio de Transportes y Comunicaciones de la República de Bolivia; el Señor José Reinaldo Carneiro Tavares, Ministro de los Transportes de la República Federativa del Brasil; el Señor Carlos Silva Echiburu, Ministro de Transportes y Telecomunicaciones de la República de Chile; el Señor General de Brigada (S.R.) Porfirio Pereira Ruiz Díaz, Ministro de Obras Públicas y Comunicaciones de la República del Paraguay; el Señor Ingeniero Luis Heysen Zegarra, Ministro de Transportes y Comunicaciones de la República del Perú y el Señor Jorge Sanguinetti Saenz, Ministro de Transporte y Obras Públicas de la República Oriental del Uruguay,

CONSCIENTES De la necesidad de adoptar una norma jurídica única que refleje los principios esenciales acordados por dichos Gobiernos, particularmente aquellos que reconocen al transporte internacional terrestre como un servicio de interés público fundamental para la integración de sus respectivos países y en el cual la reciprocidad debe entenderse como el régimen más favorable para optimizar la eficiencia de dicho servicio,

CONSIDERANDO Que tal cuerpo legal debe contribuir a una efectiva integración de los países de la región, contemplando las necesidades y características geográficas y económicas de cada uno de ellos,

CONFORME A la experiencia recogida en la aplicación del Convenio suscrito por los mismos países el 11 de noviembre de 1977,

TENIENDO PRESENTE Lo dispuesto en el artículo décimo de la Resolución 2 del Consejo de Ministros de Relaciones Exteriores de la ALADI,

CONVIENEN En celebrar, al amparo del Tratado de Montevideo 1980, un Acuerdo sobre transporte internacional terrestre.

CAPITULO I

Disposiciones generales

Artículo l°.- Los términos de este Acuerdo se aplicarán al transporte internacional terrestre entre los países signatarios, tanto en transporte directo de un país a otro como en tránsito a un tercer país.

Artículo 2°.- El transporte internacional de pasajeros o carga solamente podrá ser realizado por las empresas autorizadas, en los términos de este Acuerdo y sus Anexos.

Artículo 3°.- Las empresas serán consideradas bajo jurisdicción del país en que:

a) Estén legalmente constituidas.

b) Estén radicados y matriculados los vehículos que se utilicen en la prestación de los servicios; y

c) Tengan domicilio real de acuerdo a las disposiciones legales del país respectivo.

Articulo 4°.-

1. Se aplicarán a las empresas que efectúen transporte internacional, así como a su personal, vehículos y servicios que presten en el territorio de cada país signatario, las leyes y reglamentos vigentes en la misma, salvo las disposiciones contrarias a lo establecido en este Acuerdo.

2. Las empresas deberán dar cumplimiento a las disposiciones sobre tasas e impuestos establecidos por cada país signatario.

Artículo 5°.- Cada país signatario asegurará a las empresas autorizadas de los demás países signatarios, sobre la base de reciprocidad, un tratamiento equivalente al que da a sus propias empresas.

No obstante, mediante acuerdos recíprocos, los países signatarios podrán eximir a las empresas de otros países signatarios de los impuestos y tasas que aplican a sus propias empresas.

Artículo 6°.- La entrada y salida de los vehículos del territorio de los países signatarios, para la realización del transporte internacional se autorizará, en los términos del presente Acuerdo, a través de los pasos habilitados.

Artículo 7°.- Los vehículos de transporte por carretera habilitados por uno de los países signatarios no podrán realizar transporte local en territorio de los otros.

Artículo 8°.- Los países signatarios adoptarán medidas especiales para el transporte, por vías férreas o carreteras, de cargas o productos que, por sus características, sean o puedan tornarse peligrosas o representen riesgos para la salud de las personas, la seguridad pública, o el medio ambiente.

Articulo 9°.-

1. Los documentos que habilitan para conducir vehículos, expedidos por un país signatario a los conductores que realicen tráfico regulado por el presente Acuerdo, serán reconocidos como válidos por los demás países signatarios. Esta documentación no se podrá retener en caso de infracciones de tránsito, salvo que al conllevar estas infracciones otra sanción distinta a la pecuniaria requiera necesariamente su entrega a la autoridad competente.

2. No obstante, el representante legal a que se refiere la letra b) del artículo 24, será solidariamente responsable del pago de las multas aplicadas a los conductores de los vehículos que hubieren incurrido en infracciones de tránsito.

   Los requerimientos que a tal efecto realicen los Tribunales, serán notificados al representante indicado, ante el respectivo Organismo Nacional Competente.

Artículo 10°.- El transporte de mercancías efectuado bajo el régimen de tránsito aduanero internacional se realizará conforme a las normas que se establecen en el Anexo "Aspectos Aduaneros".

Articulo 11°.-

1. Las cargas transportadas serán nacionalizadas de acuerdo a la legislación vigente en cada país signatario.

2. Los países signatarios promoverán la adopción de un sistema de nacionalización en destino de las mercancías transportadas en unidades susceptibles de ser precintadas.

3. Despachada la mercancía y hecho efectivo los derechos aduaneros, tasas y demás gravámenes a la importación o exportación, se permitirá que el vehículo con su carga siga a destino.

Artículo 12°.- Las autoridades migratorias de cada país signatario autorizarán el ingreso y estada de los tripulantes en su territorio por el tiempo que permanezca el vehículo en que viajan, conforme al procedimiento establecido en el Anexo "Aspectos Migratorios" del presente Acuerdo.

Artículo 13°.- Las empresas de transporte por carretera que realicen viajes internacionales deberán contratar seguros por las responsabilidades emergentes del contrato de transporte, ya sea de carga, de personas y de su equipaje -acompañado o despachado- y la responsabilidad civil por lesiones o daños ocasionados a terceros no transportados, de acuerdo a las normas que se establecen en el Anexo "Seguros" del presente Acuerdo.

Artículo 14°.- Los países signatarios podrán llegar a acuerdos bilaterales o multilaterales sobre los diferentes aspectos considerados en el Acuerdo y, en especial, en materia de reciprocidad en los permisos, regímenes tarifarios y otros aspectos técnico-operativos. Dichos acuerdos no podrán en ningún caso contrariar los logrados en el presente Acuerdo.

Artículo 15°.- El presente Acuerdo no significa en ningún caso restricción a las facilidades que, sobre transporte y libre tránsito, se hubiesen concedido los países signatarios.

Artículo 16°.- Los países signatarios designarán sus Organismos Nacionales Competentes para la aplicación del presente Acuerdo, cuyas autoridades o sus representantes constituirán una Comisión destinada a la evaluación permanente del Acuerdo y sus Anexos, de modo de proponer a sus respectivos Gobiernos, las modificaciones que su aplicación sugiera. La Comisión se reunirá por convocatoria de cualquiera de los países signatarios, lo que deberá hacerse con una antelación mínima de 60 días.

Artículo 17°.- El formato y contenido de los documentos que se requieren para la aplicación del presente Acuerdo son los que se establecen en los apéndices respectivos. La Comisión establecida en el artículo 16, podrá modificar estos apéndices y aprobar otros complementarios.

Articulo 18°.- Cuando uno de los países signatarios adopte medidas que afecten al transporte internacional terrestre, deberá ponerlas en conocimiento de los otros Organismos Nacionales Competentes antes de su entrada en vigencia.

CAPITULO II

Transporte internacional por carretera

Artículo 19°.- A los efectos del presente Capítulo, se entiende por:

1. Transporte terrestre con tráfico bilateral a través de frontera común: el tráfico realizado entre dos países signatarios limítrofes.

2. Transporte terrestre con tráfico bilateral, con tránsito por terceros países signatarios: el realizado entre dos países signatarios con tránsito por terceros países signatarios, sin efectuar en éstos tráfico local alguno, permitiéndose solamente las operaciones de transbordo en estaciones de transferencias, expresamente autorizadas por los países signatarios.

3. Transporte terrestre con tráfico en tránsito hacia terceros países no signatarios: el realizado por un país signatario con destino a otro que no sea signatario del Acuerdo, con tránsito por terceros países signatarios, con la misma modalidad que la definida en el párrafo 2 del presente artículo.

4. Empresa: todo transportador autorizado por su país de origen para realizar tráfico internacional terrestre, en los términos del presente Acuerdo; el término transportador comprende toda persona natural o jurídica incluyendo cooperativas, o similares que ofrecen servicios de transporte a título oneroso.

5. Vehículo: artefacto, con los elementos que constituyen el equipo normal para el transporte, destinado a transportar personas o bienes por carretera, mediante tracción propia o susceptible de ser remolcado.

6. Vinculación por carretera: corresponde a las conexiones directas por caminos sin solución de continuidad y la conexión de carreteras, por puentes, balsas, transbordadores y túneles.

7. Transporte de pasajeros: el realizado por empresas autorizadas en los términos del presente Acuerdo, para trasladar personas, en forma regular u ocasional, entre dos o más países.

8. Transporte de carga: el realizado por empresas autorizadas en los términos del presente Acuerdo, para trasladar cargas, en forma regular u ocasional, entre dos o más países.

9. Transporte propio: el realizado por las empresas cuyo giro comercial no es el transporte de cargas contra retribución, efectuado con vehículos de su propiedad, aplicado exclusivamente a las cargas que se utilizan para su consumo o a la distribución de sus productos.

10. Equipos: el conjunto de implementos y accesorios instalados en vehículos de transporte de pasajeros o carga, tales como radios, pasa-cassettes, aparatos de radio transmisión, tacógrafos, heladeras, televisores, aparatos de video-cassettes, acondicionadores de aire y calentadores; y otros aparatos necesarios para el desarrollo de la actividad tales como extintores, llantas, cubiertas y cámaras de repuesto, gatos, herramientas, piezas de recambio para emergencias, botiquines, linternas.

11. Vehículos y equipos de apoyo operacional: son aquellos que se utilizan exclusivamente para ejecutar tareas auxiliares al transporte internacional con prohibición de realizar éste, tales como vehículos de auxilio, grúas, montacargas, fajas transportadoras y otros similares.

12. Autotransporte: es la importación o exportación de vehículos que se transportan por sus propios medios.

13. Permiso originario: autorización para realizar transporte internacional terrestre en los términos del presente Acuerdo, otorgada por el país con jurisdicción sobre la empresa.

14. Permiso complementario: autorización concedida por el país de destino o de tránsito a aquella empresa que posee permiso originario.

Artículo 20°.- Para establecer servicios de transporte internacional por carretera y sus modalidades, deberá mediar un acuerdo previo entre los países signatarios. Estos otorgarán los permisos correspondientes con el objeto de hacer efectiva la reciprocidad, independientemente entre las empresas de pasajeros y las de carga.

Artículo 21°.- Cada país signatario otorgará los permisos originarios y complementarios para la realización del transporte bilateral o en tránsito dentro de los límites de su territorio. Las exigencias, términos de validez y condiciones de estos permisos serán los que se indican en las disposiciones del presente Acuerdo.

Artículo 22°.-

1. Los países signatarios sólo otorgarán permisos originarios a las empresas constituidas de acuerdo con su propia legislación y con domicilio real en su territorio.

2. Los contratos sociales reconocidos por el Organismo Nacional Competente del país signatario en cuyo territorio está constituida y tiene domicilio real la empresa, serán aceptados por los Organismos Nacionales Competentes, de los demás países signatarios. Las empresas comunicarán las modificaciones que se produzcan en su contrato social al Organismo Nacional Competente que extendió el permiso originario; si esas modificaciones incidieran en los términos en que el permiso fue concedido, serán puestas en conocimiento de los Organismos Nacionales Competentes de los otros países signatarios.

3. Más de la mitad del capital social y el efectivo control de la empresa, estarán en manos de ciudadanos naturales o naturalizados del país signatario que otorga el permiso originario.

4. La autoridad competente que otorgue el permiso originario extenderá un documento de idoneidad que así lo acredite, según el formulario del Apéndice 1, el cual se extenderá en español y portugués cuando deba ser presentado ante autoridades con distinto idioma oficial.

5. No obstante lo señalado en el párrafo precedente, no será necesaria la emisión de un nuevo documento de idoneidad cuando se modifique la flota habilitada. Esta modificación será comunicada vía télex, facsímil y otro medio similar, incluyéndose la relación actualizada de la flota. Las unidades dadas de alta estarán autorizadas para operar, con la sola exhibición de la copia autentificada del télex o facsímil.

Artículo 23°.- El permiso originario que uno de los países signatarios haya otorgado a empresas de su jurisdicción será aceptado por el otro país signatario que deba decidir el otorgamiento del permiso complementario para el funcionamiento de la empresa en su territorio, como prueba de que la empresa cumple con todos los requisitos para realizar el transporte internacional en los términos del presente Acuerdo.

Artículo 24°.-

1. A los fines de requerir el permiso complementario, la empresa deberá presentar al Organismo Nacional Competente del otro país signatario en un plazo de 60 (sesenta) días a partir de la fecha de expedición del documento de idoneidad que acredita el permiso originario, conjuntamente con la solicitud de permiso complementario según formulario del apéndice 2, únicamente los siguientes documentos:

   a) Documento de idoneidad bilingüe que acredite el permiso originario; y

   b) Prueba de la designación, en el territorio del país en que se solicita el permiso complementario de un representante legal con plenos poderes para representar a la empresa en todos los actos administrativos y judiciales en que ésta debe intervenir en la jurisdicción del país.

2. Tratándose del permiso de tránsito, sólo se requerirá que la empresa presente al Organismo Nacional Competente del país transitado, el documento de idoneidad que acredite el permiso originario.

Artículo 25°.-

1. Los permisos originarios deberán ser otorgados con una vigencia prorrogable por períodos iguales. A su vez el permiso complementario será otorgado en iguales términos, por lo que este último mantendrá su vigencia mientras el país que otorgó el permiso originario no comunique su caducidad vía télex o facsímil.

2. En el documento de idoneidad se consignará el período de vigencia del permiso originario y su prórroga en los términos descritos precedentemente. Para la renovación del permiso complementario, no será necesario un nuevo documento de idoneidad.

Artículo 26°.-

1. Las autoridades competentes deberán decidir sobre el otorgamiento de los permisos complementarios que se les soliciten, dentro del plazo de 180 días de presentada la solicitud correspondiente.

2. Mientras se tramita el permiso complementario, las autoridades competentes otorgarán dentro de un plazo de 5 días hábiles, con la sola presentación de los documentos a que se refiere el artículo 24, un permiso provisorio que se oficializará, mediante télex o facsímil, el cual caducará al otorgarse o denegarse el permiso complementario definitivo. Vencido el plazo de 5 días desde la presentación de la solicitud, la autoridad competente que no haya concedido el permiso complementario provisorio informará, dentro de un plazo similar, sobre las causas que ha tenido para ello a la autoridad competente del país de origen de la empresa que lo ha solicitado.

3. La autoridad del país al que se solicite el permiso complementario, certificará su otorgamiento en fotocopia del respectivo documento de idoneidad, autenticada por el Organismo Nacional Competente, no siendo necesaria la extensión de ninguna otra documentación.

Artículo 27°.- Sin perjuicio de lo establecido precedentemente, las autoridades competentes podrán convenir el otorgamiento de permisos de carácter ocasional de pasajeros o carga a empresas de su país, aplicándose en estos casos las normas contenidas en los apéndices 4 y 5 según corresponda. El otorgamiento de estos permisos no podrá implicar el establecimiento de servicios regulares o permanentes.

Artículo 28°.-

1. Para toda remesa internacional sujeta al presente capítulo, el remitente deberá presentar una "carta de porte - conhecimento", que contenga todos los datos que en la misma se requieren, los que responderán a las disposiciones siguientes.

2. Se utilizará obligatoriamente un formulario bilingüe que aprueben los Organismos Nacionales Competentes, el que se adoptará como documento único para el transporte internacional de carga por carretera con la designación de: "Carta de Porte Internacional - Conhecimento de Transporte Internacional (CRT)". Los datos requeridos en el formulario deberán ser proporcionados por el remitente o por el porteador, según corresponda, en el idioma del país de origen.

3. Las menciones consignadas en la "carta de porte - conhecimento" deberán estar escritas o impresas en caracteres legibles e indelebles y no se admitirán las que contengan enmiendas o raspaduras, si no han sido debidamente salvadas bajo nueva firma del remitente. Cuando los errores afecten a cantidades, deberán salvarse escribiendo con números y letras, las cantidades correctas.

4. Si el espacio reservado en la "carta de porte - conhecimento" para las indicaciones del remitente resultara insuficiente, deberán utilizarse hojas complementarias, que se convertirán en parte integrante del documento. Dichas hojas deberán tener el mismo formato de éste, se emitirán en igual número y serán firmadas por el remitente y porteador. La "carta de porte - conhecimento" deberá mencionar la existencia de las hojas complementarias.

Artículo 29°.-

1. El tráfico de pasajeros y cargas entre los países signatarios se distribuirá mediante acuerdos bilaterales de negociación directa entre los Organismos Nacionales Competentes, sobre la base de reciprocidad.

2. En casos de transporte en tránsito por terceros países, conforme a lo definido en los párrafos 2 y 3 del artículo 19, igualmente se celebrarán acuerdos entre los países interesados, asegurando una justa compensación por el uso de la infraestructura del país transitado, sin perjuicio de que bilateral o tripartitariamente se acuerde que el país transitado pueda participar en ese tráfico.

Articulo 30°.- Los países signatarios acordarán las rutas y terminales a utilizarse dentro de sus respectivos territorios y los pasos habilitados de acuerdo a los principios establecidos en el Acuerdo.

Artículo 31°.-

1. Los vehículos y sus equipos, utilizados como flota habilitada por las empresas autorizadas para realizar el transporte internacional a que se refiere el presente Acuerdo, podrán ser de su propiedad o tomados en arrendamiento mercantil (leasing), teniendo estos últimos el mismo carácter que los primeros para todos los efectos.

2. Los países signatarios mediante acuerdos bilaterales, podrán admitir, en el transporte internacional de carga por carretera, la utilización temporal de vehículos de terceros que operen bajo la responsabilidad de las empresas autorizadas.

3. Los vehículos habilitados por uno de los países signatarios, serán reconocidos como aptos para el servicio por los otros países signatarios, siempre que ellos se ajusten a las especificaciones que rijan en la jurisdicción de estas últimas en relación con las dimensiones, pesos máximos y demás requisitos técnicos.

4. Los países signatarios podrán convenir la circulación de vehículos de características diferentes a las citadas en el párrafo anterior.

Artículo 32°.- La inspección mecánica de un vehículo practicada en su país de origen tendrá validez para circular en el territorio de todos los demás países signatarios.

Artículo 33°.- Cada uno de los países signatarios efectuará las inspecciones e investigaciones que otro país signatario le solicite, con respecto al desarrollo de los servicios prestados dentro de su jurisdicción.

Artículo 34°.-

1. Las quejas o denuncias y la aplicación de sanciones a que dieren lugar los actos y omisiones contrarios a las leyes y sus reglamentaciones, serán resueltas o aplicadas por el país signatario en cuyo territorio se hubieren producido los hechos acorde a su régimen legal, independientemente de la jurisdicción a que pertenezca la empresa afectada o por cuyo intermedio se hubieren presentado las quejas o denuncias.

2. La penalización de las infracciones que podrá llegar a la suspensión o caducidad del permiso deberá ser gradual, de aplicación ponderada y mantener la mayor equivalencia posible en todos los países signatarios.

Artículo 35°.- El transporte propio se regirá por un régimen especial que los países signatarios acordarán bilateral o multilateralmente, en el que se reglamentará la frecuencia, volúmenes de carga y cantidad de vehículos aplicables a dicha modalidad.

CAPITULO III

Transporte internacional de mercancías por ferrocarril (TIF)

Artículo 36°.-

I. Para los efectos del presente capítulo se entiende por:

1. Transporte internacional de mercancías por ferrocarril: la actividad en virtud de la cual éstas son trasladadas por el modo ferroviario, de un lugar a otro situados en distintos países; asimismo se consideran incluidas en esa actividad las operaciones de manipulación o almacenamiento de tales mercancías, cuando las mismas formen parte del citado traslado.

2. Mercancía, mercadería o carga: toda cosa mueble susceptible de ser transportada, a excepción de los equipajes de los pasajeros.

3. Porteador: cualquier persona natural o jurídica que se obligue por sí o por medio de otro que actúe en su nombre a efectuar el transporte terrestre internacional de mercancías, de acuerdo a las disposiciones establecidas en el presente capítulo.

4. Ferrocarril: la empresa o empresas ferroviarias de los países firmantes del presente Acuerdo, que participan en un determinado transporte internacional.

5. Estación: las estaciones ferroviarias incluyendo sus desvíos particulares, los puertos de los servicios de navegación y todos los demás establecimientos, abiertos al público para la ejecución del transporte.

6. Almacenamiento: la custodia de las mercancías en un almacén, depósito o área a cielo abierto, cuando aquélla sea realizada por el ferrocarril, ya sea por sus agentes o por otros pero bajo la responsabilidad de aquél.

7. Manipulación: la realización de cualquier operación de cargue, descarga o transbordo de mercancías, así como las operaciones eventuales efectuadas para formar o hacer los lotes, siempre que las mismas sean realiza das por el ferrocarril, ya sea por sus agentes o por otros pero bajo la responsabilidad de aquél.

8. Conocimiento - carta de porte: el documento de transporte, cuya emisión y firma por parte del remitente y del ferrocarril acredita que éste ha tomado a su cargo las mercancías recibidas de aquél, para su traslado y entrega, según el contenido del presente capítulo.

9. Remitente, cargador, expedidor o consignante: la persona, natural o, jurídica, que por cuenta propia o ajena, formaliza el contrato de transporte internacional de mercancías por ferrocarril entregándolas para tal efecto a la empresa ferroviaria.

10. Destinatario: la persona, natural o jurídica, a quien se le envían las mercancías y como tal es designada en el conocimiento - carta de porte o indicada en una orden ulterior a la emisión de la misma.

11. Consignatario: la persona, natural o jurídica, facultada para recibir las mercancías y como tal es designada en el conocimiento - carta de porte o indicada en una orden ulterior a la emisión de la misma.

12. Cargue: la acción y efecto de cargar una mercancía.

13. Descarga: la acción y efecto de descargar una mercancía.

14. Remesa, despacho o consignación: la mercancía o mercancías amparadas por un conocimiento - carta de porte.

15. Estación de origen, expedidora o de procedencia: la estación de ferrocarril donde se entrega la mercancía al transporte.

16. Estación de destino o destinataria: la estación del ferrocarril donde el remitente indica que sea entregada la mercancía al consignatario.

17. Tarifa de transporte: el conjunto de condiciones, previamente establecidas, sobre cuya base se formaliza el contrato de transporte.

18. Flete o precio de transporte: las erogaciones que corresponda percibir por los servicios prestados por el ferrocarril, en aplicación de las tarifas vigentes

19. Gastos de transporte: toda erogación que el ferrocarril deba efectuar para asegurar el cumplimiento del contrato de transporte, ya sea por servicios prestados por sí mismo, siempre que no estén previstos en tarifas vigentes, o por los que deba contratar con terceros y en cumplimiento de los mismos fines.

20. Percepción: la retribución por fletes, precios o gastos de transporte, cuyo importe en dinero sea exigible contra la entrega de un recibo por idéntico importe y en el que se determinen las imputaciones globales que le dan origen.

II. Toda referencia a una persona, natural o jurídica se entenderá hecha, además, a sus dependientes o agentes.

III. Toda definición incluida en este artículo no afectará a las terminologías aplicadas por otros organismos, ya que ellas se refieren a términos o expresiones aplicables solamente al transporte internacional por ferrocarril.

Artículo 37°.-

1. A reserva de las excepciones previstas en el párrafo 5 del presente artículo, este capítulo es aplicable a las remesas de mercancías entregadas al transporte con una carta de porte internacional directa, "Conocimiento - Carta de Porte Internacional - TIF", establecida para recorridos que incluyan los territorios de, al menos, dos países y que comprendan exclusivamente líneas y estaciones inscritas en las listas acordadas por las empresas ferroviarias.

2. Previo acuerdo, los ferrocarriles podrán aceptar transportes a estaciones no previstas, cuya inclusión en las listas tramitarán con intervención de la Cámara de Compensación de Fletes. También se considerará transporte internacional de mercancías por ferrocarril sometido al capítulo, aquél en que estando comprometidos al menos dos países, parte del transporte se efectúe por otros medios y siempre que las manipulaciones y movimientos no ferroviarios sean de responsabilidad y se realicen por cuenta de las empresas ferroviarias en cuyos países se lleven a cabo estas operaciones.

3. Este capítulo es aplicable únicamente a los transportes de mercancías efectuados según la modalidad de vagón completo.

4. Las remesas menores podrán aceptarse siempre que se ciñan a las condiciones y tarifas del transporte por vagón completo; es decir, se evaluarán por el tonelaje mínimo que tenga establecida la mercancía, según las tarifas de vagón completo, en cada una de las empresas contratantes del transporte.

5. Constituirán excepciones al ámbito de aplicación de este capítulo, las remesas cuya estación de origen y destino estén situadas en él territorio de un mismo país y circulen por otro en tránsito, si los países y ferrocarriles interesados han convenido no considerar dichas remesas como internacionales.

6. Este capítulo no será aplicable a los transportes que se rijan por Convenios Postales Internacionales.

Artículo 38°.-

1. Mercancías excluidas:

a) Las mercancías cuyo transporte esté prohibido, aunque sólo sea en uno de los territorios del recorrido.

b) Las mercancías que por sus dimensiones, peso o acondicionamiento no se presten al transporte solicitado, por razón de las instalaciones o del material, aunque sólo sea en uno de los territorios del recorrido.

c) Las mercancías cuya manipulación (cargue, descarga o transbordo) exijan el empleo de medios especiales, a no ser que las estaciones implicadas o los usuarios dispongan de los mismos.

2. Mercancías admitidas en determinadas condiciones:

   a) Las mercancías que tengan la consideración de peligrosas al menos para uno de los países del recorrido, cuando exista acuerdo entre las empresas implicadas.

   b) Los transportes funerarios, los vehículos particulares de ferrocarril que circulan sobre sus propias ruedas y los animales vivos, cuando, por medio de acuerdos entre países o bien entre empresas ferroviarias se convengan las condiciones necesarias.

3. Estos acuerdos y cláusulas tarifarias deberán ser publicados y comunicados a la Cámara de Compensación de Fletes, quien los divulgará entre los países contratantes.

Artículo 39°.-

1. El precio del transporte y los gastos accesorios se calcularán conforme a las tarifas que tengan validez a la fecha de la formalización del transporte, incluso cuando el precio del transporte sea calculado por separado para diferentes secciones del recorrido.

2. Las tarifas deberán contener las condiciones aplicables al transporte y, cuando corresponda, las condiciones de conversión de las monedas.

3. Los ferrocarriles podrán establecer tarifas especiales.

4. Los ferrocarriles sólo podrán percibir el precio del transporte previsto en las tarifas y las sumas correspondientes a los gastos de transporte que hubieren realizado, los que deberán ser comprobados debidamente y registrados en el conocimiento - carta de porte. Cuando parte o la totalidad de dichos gastos sean por cuenta del remitente, le serán liquidados para su cancelación, acompañándose todos los comprobantes que debieran emitirse.

Artículo 40°.-

1. La unidad monetaria prevista para este capítulo es el dólar de los Estados Unidos de América (US$).

2. Los usuarios deberán pagar los fletes en dólares o su equivalente en la moneda del país donde se hace el pago, salvo que, bajo su responsabilidad, la empresa ferroviaria en la cual se efectúa el pago acepte otra moneda.

3. Las empresas ferroviarias deberán informar las cotizaciones con arreglo a las cuales:

   a) Efectúen el cambio de su moneda nacional a dólares (cotización de la conversión).

   b) Acepten el pago en monedas extranjeras (cotización de la aceptación).

4. Como norma general, los fletes podrán ser abonados parcial o totalmente en origen, tránsito y destino para permitir cualquier combinación de pago, con excepción de las mercancías perecederas y de aquellas cuyo valor no cubran el monto de los respectivos fletes, las que en todos los casos deberán ser despachadas con fletes pagados en origen. No obstante, en forma extraordinaria, las empresas ferroviarias podrán requerir que los fletes y demás gastos que devenguen los transportes mientras estén en circulación por sus redes les sean pagados en forma directa, determinando el período de vigencia de dicha circunstancia.

5. Las empresas ferroviarias, de común acuerdo con la Cámara de Compensación de Fletes, determinarán mediante una disposición complementaria, el sistema para informar sobre las variaciones que se produzcan en el valor de las monedas de cada país con respecto al dólar.

Artículo 41°.-

1. Dos o más países signatarios a través de sus Organismos Nacionales Competentes con la asistencia de la Cámara de Compensación de Fletes, podrán establecer disposiciones especiales y complementarias para la ejecución de lo dispuesto en el presente capítulo.

2. Las disposiciones referidas entrarán en vigor en la forma establecida por las leyes y reglamentos de cada país, todo lo cual será comunicado a la Cámara de Compensación de Fletes.

3. A falta de estipulaciones en este capítulo, disposiciones especiales y complementarias o tarifas internacionales, se aplicará el Derecho Nacional, entendiendo por tal el Derecho del país en que el titular hace valer sus derechos, incluidas las normas relativas a los conflictos de leyes.

Artículo 42°.-

1. Para toda remesa internacional sujeta al presente capítulo, el remitente deberá presentar un conocimiento - carta de porte debidamente rellenada, que contenga todos los datos que en la misma se requieran, los que responderán a las disposiciones siguientes.

2. Se utilizará obligatoriamente un formulario que aprueben los Organismos Nacionales Competentes, el que se adoptará como documento único para el tráfico internacional por ferrocarril con la designación de: Conocimiento - Carta de Porte Internacional - TIF. Los datos requeridos en el formulario deberán ser proporcionados por el remitente o por el porteador, según corresponda.

3. Las menciones consignadas en el conocimiento - carta de porte deberán estar escritas o impresas en caracteres legibles e indelebles y no se admitirán las que contengan enmiendas o raspaduras, si no han sido debidamente salvadas bajo nueva firma del remitente. Cuando los errores afecten a cantidades, deberán salvarse escribiendo con números y letras, las cantidades correctas.

4. Si el espacio reservado en el conocimiento - carta de porte para las indicaciones del remitente resultara insuficiente, deberán utilizarse hojas complementarias, que se convertirán en parte integrante el conocimiento - carta de porte. Dichas hojas complementarias deberán tener el mismo formato del Conocimiento - carta de porte se emitirán en igual número y serán firmadas por el remitente. El conocimiento - carta de porte deberá mencionar la existencia de las hojas complementarias.

Artículo 43°.-

1. A los efectos del presente capítulo el conocimiento - carta de porte se expedirá en tres ejemplares originales, firmados por el remitente y el porteador. El primer ejemplar tendrá carácter negociable y será entregado al remitente. De los dos restantes, que no serán negociables, el segundo acompañará a las mercancías y el tercero será retenido por el porteador. Lo anterior no impedirá que se expidan otros ejemplares para cumplir con las disposiciones legales del país de origen.

2. Cuando las mercancías a transportar deban ser cargadas en vehículos diferentes, o cuando se trate de diversas clases de mercancías o de lotes distintos, el remitente o el porteador tienen derecho a exigir la expedición de tantas cartas de porte como vehículos, clases o lotes de mercancías hayan de ser utilizados.

3. Cuando el usuario lo requiera, el ferrocarril podrá convalidar ejemplares duplicados no negociables del conocimiento - carta de porte. Asimismo, las empresas ferroviarias podrán reproducir las copias que deseen para cumplir con sus necesidades internas, las cuales podrán acompañar a la expedición o remesa solamente por el recorrido perteneciente al ferrocarril que las haya emitido.

Artículo 44°.-

1. El remitente podrá solicitar en el conocimiento - carta de porte el recorrido a seguir, indicando los puntos fronterizos o estaciones fronterizas y, en su caso, las estaciones de tránsito entre ferrocarriles. No podrá indicar más que puntos fronterizos y estaciones fronterizas abiertos al tráfico en la relación de que se trate. También podrá designar aquellas estaciones en las que deban efectuarse las formalidades exigidas por las aduanas o por las demás autoridades administrativas, así como aquéllas en que deban prestarse cuidados especiales a la expedición.

2. Fuera de los casos previstos en el artículo 55 del presente capítulo, el ferrocarril no podrá efectuar el transporte por un recorrido distinto del indicado por el remitente, sino con la doble condición de que:

   a) Las formalidades exigidas por las aduanas o por las demás autoridades administrativas, así como los cuidados especiales que deban prestarse a la expedición, tengan siempre lugar en las estaciones designadas por el remitente.

   b) Los gastos y plazos de entregas no sean superiores a los gastos y plazos calculados según el recorrido prescrito por el remitente.

3. A reserva de lo dispuesto en el párrafo 2, los gastos y plazos de entrega se calcularán según el recorrido prescrito por el remitente o, en su defecto, según el recorrido que el ferrocarril escoja.

4. El remitente podrá solicitar en el conocimiento - carta de porte las tarifas a aplicar. El ferrocarril estará obligado a la aplicación de dichas tarifas, si se cumplen las condiciones impuestas para su aplicación.

Artículo 45°.- Los gastos (precio de transporte, gastos accesorios y otros que se originen a partir de la aceptación al transporte hasta la entrega) se pagarán, bien por el remitente o por el destinatario, de conformidad con las disposiciones complementarias que se acuerden. No obstante lo anterior, el ferrocarril de origen podrá exigir del remitente el anticipo de los gastos cuando se trate de mercancías que, según su apreciación, sean susceptibles de deterioro rápido o que, a causa de su exiguo valor o de su naturaleza, no le garanticen suficientemente su pago.

Artículo 46°.-

1. Cuando una mercancía presente señales manifiestas de avería o embalaje inadecuado, el ferrocarril deberá exigir que estas circunstancias consten en el conocimiento - carta de porte.

2. Las operaciones de la entrega al transporte de la mercancía se regirán por las prescripciones en vigor en la estación de partida.

3. La operación de cargue del vagón incumbirá al remitente, salvo que exista algún acuerdo especial estipulado entre el remitente y el ferrocarril, lo que se mencionará en el conocimiento - carta de porte. Dicha operación se efectuará de acuerdo a las disposiciones vigentes en la estación de partida.

4. El ferrocarril deberá indicar al remitente el límite de carga que debe observar respecto de cada vagón, teniendo presente el menor peso por eje autoriza do para todo el recorrido.

5. Serán de cargo del remitente los gastos y todas las consecuencias de una operación de cargue defectuosa y especialmente deberá reparar el perjuicio que el ferrocarril haya experimentado por dicha causa. La prueba del defecto seña lado incumbirá al ferrocarril.

6. Las mercancías se transportarán preferentemente en vagones cerrados, en vagones descubiertos entoldados o en vagones especialmente acondicionados. En caso de utilización de vagones descubiertos, sin toldo ni acondicionamiento especial, regirán para todo el recorrido las disposiciones en vigor en la estación de partida, a menos que existan tarifas internacionales que contengan otras disposiciones al respecto.

7. La aplicación de precintos en los vagones estará regulada por las prescripciones vigentes en la estación de partida. El remitente deberá inscribir en el conocimiento - carta de porte el número y la designación de los precintos que ponga en los vagones.

Artículo 47°.- Cuando se verifique un exceso de peso sobre la carga máxima autorizada del vagón, se aplicarán las normas que rijan en el país donde se constate dicho exceso.

Artículo 48°.-

1. Se entiende por plazo de entrega el tiempo fijado en el conocimiento - carta de porte, en cuyo transcurso el ferrocarril debe transportar la mercancía desde la estación de partida hasta la estación de destino y proceder, además, a ciertas operaciones previstas en la misma.

   El plazo de entrega se compone:

   a) Del plazo de expedición que se fija de manera uniforme para cada transporte, independientemente de la longitud del recorrido y del número de redes participantes.

   b) Del plazo de transporte, que difiere según la longitud del recorrido.

   c) De los plazos suplementarios, fijos o eventuales.

2. Los plazos de entrega se computarán a partir de la 0 hora del día siguiente a la aceptación del transporte y se determinarán en los acuerdos que formalicen los ferrocarriles que participen en los transportes.

3. El plazo de expedición sólo se contará una vez. El plazo de transporte se calculará por la distancia total recorrida entre la estación de partida y la de destino, con arreglo a lo establecido en el artículo 44, 2 b) del presente capítulo.

4. Los plazos suplementarios serán establecidos por los ferrocarriles en los siguientes casos:

   a) Operaciones de intercambio de vagones o transbordo de mercancías entre estaciones fronterizas y entre estaciones de distintas empresas ferroviarias de un mismo país.

   b) Utilización de líneas que por su naturaleza determinen un desarrollo anormal del tráfico o dificultades anormales para la explotación.

   c) Utilización de vías navegables interiores o carreteras.

   d) Existencia de tarifas interiores especiales.

5. Los plazos de expedición, transporte, suplementarios y de entrega previstos precedentemente, deberán figurar en las tarifas vigentes en cada país.

6. Las disposiciones complementarias establecerán los casos de prórroga, suspensión y finalización del plazo de entrega.

7. Se considerará cumplido el plazo de entrega si, antes de que expire, la mercancía es puesta a disposición del destinatario, según las prescripciones contenidas en las tarifas internacionales aplicables, o en su defecto, en las vigentes en la estación de destino.

Artículo 49°.-

1. Después de la llegada de la mercancía a la estación de destino el consígnala río, a la presentación del original o copia convalidada del conocimiento carta de porte y previo pago de los créditos devengados a favor del ferrocarril, podrá exigirle la entrega de la mercancía, firmando dé conformidad el respectivo ejemplar del conocimiento - carta de porte.

2. Si se comprobara la pérdida o avería de la mercancía, el consignatario podrá hacer valer los derechos que resulten a su favor, según surja del conocimiento - carta de porte. Asimismo podrá rehusar la aceptación de la mercancía, incluso después del pago de los gastos y hasta tanto no se proceda a las verificaciones que haya solicitado para comprobar el daño alegado.

3. La descarga de la mercancía responderá a las condiciones vigentes en la estación de destino.

4. Las disposiciones complementarias regularán los derechos u obligaciones del ferrocarril a efectuar, en un lugar que no sea la estación de destino, la entrega de la mercancía, las asimilaciones a este acto y las prescripciones conforme a las cuales debe efectuarse dicha entrega.

Artículo 50°.-

1. En caso de percepción indebida de gastos o de error en el cálculo o aplicación de una tarifa, se restituirá el exceso por el ferrocarril o se pagará a éste la insuficiencia, siempre que la diferencia exceda de diez dólares de los Estados Unidos de Norteamérica (10 US$) por conocimiento - carta de porte. La restitución se efectuará de oficio.

2. El pago de las insuficiencias de flete al ferrocarril incumbirá al remitente o destinatario, según las condiciones del transporte o la modificación de éstas, hechas por el remitente o destinatario.

Artículo 51°.-

1. El ferrocarril que haya aceptado la mercancía al transporte, será responsable de la ejecución de su traslado desde el momento en que aquella queda bajo su custodia, hasta el momento de la entrega.

2. Cada ferrocarril subsiguiente, por el mero hecho de encargarse de la mercancía con el conocimiento - carta de porte primitivo, participará del transporte de acuerdo con las estipulaciones de este documento, y asumirá las obligaciones que de él se deriven. El ferrocarril de destino tendrá, asimismo, responsabilidad en el transporte aun cuando no hubiera recibido ni la mercancía ni el conocimiento - carta de porte.

Artículo 52°.-

1. Los países, signatarios acuerdan crear una Cámara de Compensación de Fletes, que se ocupará de la compensación de las cuentas entre las empresas ferroviarias participantes del transporte internacional.

2. Además de las funciones que surjan de las compensaciones de cuentas la Cámara de Compensación de Fletes realizará todas aquellas que expresamente se indican en diversas disposiciones del presente capítulo y en particular:

   a) Elaborará, de común acuerdo con los países signatarios las instrucciones especiales para las estaciones abiertas al tráfico internacional.

   b) Recibirá las comunicaciones enviadas por los países signatarios y las empresas ferroviarias, y las trasmitirá, cuando corresponda, a los demás países signatarios y empresas ferroviarias.

   c) Mantendrá al día y a disposición de los interesados las listas de estaciones a que se refiere el artículo 37, párrafo 1, del presente capítulo.

3. Un Reglamento, establecido de común acuerdo entre los países signatarios, determinará las facultades y atribuciones de la Cámara de Compensación de Fletes y la forma de sufragar los gastos que demande su funcionamiento.

4. Los países signatarios convienen en designar a la Asociación Latinoamericana de Ferrocarriles (ALAF), como organismo encargado de realizar los cometidos y obligaciones de dicha Cámara.

Artículo 53.-

1. Todo ferrocarril que haya cobrado, bien a la partida o bien a la llegada, los gastos y otros créditos resultantes de la ejecución del transporte, deberá pagar a los ferrocarriles interesados la parte que les corresponda.

2. A reserva de sus derechos contra el remitente, el ferrocarril de partida será responsable del precio del transporte y de los demás gastos que no haya cobrado cuando el remitente los hubiera tomado totalmente a su cargo.

3. Si el ferrocarril de destino entrega la mercancía sin haber recaudado los gastos y otros créditos resultantes de la ejecución del transporte, será responsable ante los ferrocarriles que participaron en el transporte y los demás interesados.

4. En el caso de falta de pago por parte de uno de los ferrocarriles comprobada por la Cámara de Compensación de Fletes a instancia de uno de los ferrocarriles acreedores, soportarán las consecuencias todos los demás ferrocarriles que hayan sido consignados en las respectivas cartas de porte, en la proporción que determine el Reglamento, aun cuando no hubieran recibido ni la mercancía ni el conocimiento - carta de porte.

   Queda reservado el derecho de recurrir contra el ferrocarril cuya falta de pago se haya comprobado.

Artículo 54°.-

1. El ferrocarril que haya pagado una indemnización por pérdida total o parcial o por avería, en virtud de las disposiciones de este capítulo, tendrá derecho a recurrir contra los ferrocarriles que hayan participado en el transporte, de acuerdo don las disposiciones siguientes:

   a) Será único responsable del ferrocarril causante del daño.

b) Si son varios los ferrocarriles causantes del daño, cada uno de ellos responderá del daño causado por él. Si la distinción es imposible, se repartirá entré ellos la carga de la indemnización de acuerdo con las disposiciones de la letra c).

c) Si no puede probarse que el daño ha sido causado por uno o varios ferrocarriles, se repartirá la carga de la indemnización entre todos los ferrocarriles que intervinieron en el transporte, exceptuando aquellos que puedan probar que el daño no se produjo en sus líneas; el reparto se hará proporcionalmente a las distancias kilométricas de aplicación de las tarifas.

2. En caso de indemnización pagada por demora, el cargo será soportado por el ferrocarril que la causó. Si dicha demora ha sido causada por varios ferrocarriles, la indemnización será repartida entre estos ferrocarriles proporcionalmente a la duración del retraso en sus redes respectivas. A estos efectos, la división de los plazos de entrega y plazos suplementarios, se efectuará mediante acuerdos entre los ferrocarriles.

3. Los plazos suplementarios a los que tenga derecho un ferrocarril se atribuirán a éste.

4. El tiempo transcurrido entre la entrega de la mercancía al ferrocarril y el principio del plazo de expedición, se atribuirá exclusivamente al ferrocarril de origen.

5. La división expuesta anteriormente sólo se tomará en consideración en caso de que no se haya observado el plazo de entrega total.

Artículo 55°.- El procedimiento, la competencia y los acuerdos concernientes a los recursos previstos en el artículo 54 del presente capítulo, serán regula dos por disposiciones complementarias.

Articulo 56°.-

1. El ferrocarril estará obligado, cuando se den las condiciones previstas en este capitulo, a efectuar cualquier transporte de mercancía, siempre que:

a) El remitente se ajuste a las prescripciones del presente capítulo y a las disposiciones complementarias al mismo.

b) El transporte sea posible con el personal y los medios normales que permitan satisfacer las necesidades regulares del tráfico.

c) El transporte no se halle obstaculizado por circunstancias que el ferrocarril no pueda evitar y cuyo remedio no dependa de éste.

2. Cuando la autoridad competente decida que el servicio sea suprimido o suspendido total o parcialmente, o que ciertas remesas sean excluidas o admitidas bajo condición, tales restricciones deberán ser puestas sin demora en conocimiento de los usuarios por los ferrocarriles.

3. Toda infracción de este artículo cometida por el ferrocarril podrá dar lugar a una acción de reparación del daño causado.

Artículo 57°.- La aplicación del presente capítulo no modificará las disposiciones vigentes de los convenios binacionales que existan entre las empresas ferroviarias.

CAPITULO IV

Disposiciones finales

Artículo 58.-

1. Los países signatarios designan como organismos nacionales competentes para la aplicación del presente Acuerdo en sus respectivas jurisdicciones a los siguientes:

ARGENTINA:
Secretaría de Transportes (Subsecretaría de Transportes Terrestres)

BOLIVIA:
Ministerio de Transportes y Comunicaciones

BRASIL:
Ministerio dos Transportes (Departamento Nacional de Estradas de Rodagem e Rede Ferroviária Federal)

CHILE:
Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones

PARAGUAY:
Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (Dirección de Transporte por Carretera)

PERÚ:
Ministerio de Transportes y Comunicaciones (Dirección General de Circulación Terrestre)

URUGUAY:
Ministerio de Transporte y Obras Públicas (Dirección Nacional de Transporte)

2. Cualquier modificación en la designación de los Organismos Nacionales Competentes deberá ser comunicada a los demás países signatarios.

Artículo 59°.- Cada Organismo Nacional Competente será responsable del cumplimiento de las disposiciones del presente Acuerdo dentro de su país.

Artículo 60°.- Cada país signatario ratificará el presente Acuerdo conforme a sus ordenamientos legales.

Artículo 61°.- El presente Acuerdo entrará en vigencia a partir del l° de febrero de 1990 para los países que lo hayan puesto en vigor administrativamente en sus respectivos territorios. Para los demás países, entrará en vigencia a partir de la fecha en la cual lo pongan en vigor administrativo en sus territorios y tendrá una duración de cinco años prorrogables automáticamente por períodos iguales.

Artículo 62°.- El presente Acuerdo estará abierto a la adhesión, mediante negociación, de los países miembros de la Asociación Latinoamericana de Integración - ALADI.

La adhesión se formalizará una vez que se hayan negociado los términos de la misma entre los países signatarios y el país solicitante, mediante la suscripción de un Protocolo Adicional al presente Acuerdo, que entrará en vigor 30 días después de su depósito en la Secretaría General de la ALADI.

Artículo 63°.- Cualquier país signatario del presente Acuerdo podrá denunciarlo transcurridos tres años de su participación en el mismo. Al efecto, notificará su decisión con sesenta días de anticipación, depositando el instrumento respectivo en la Secretaría General de la ALADI, quien informará de la denuncia a los demás países signatarios. Transcurridos ciento veinte días de formalizada la denuncia, cesarán automáticamente para el país denunciante los derechos y obligaciones contraídas en virtud del presente Acuerdo.

Artículo 64°.- El presente Acuerdo sustituye al Convenio de Transporte Internacional Terrestre suscrito en Mar del Plata, Argentina, el 11 de noviembre de 1977, para el transporte que se realice entre los países signatarios que lo hayan ratificado. No obstante lo anterior, tendrán plena vigencia los acuerdos de las Reuniones de Ministros de Obras Públicas y de Transporte y de los Organismos Nacionales Competentes de los países del Cono Sur, que hayan sido adoptados en el marco del Convenio que se sustituye, en todo cuanto fueren compatibles con las disposiciones del presente Acuerdo.

La Secretaría General de la Asociación Latinoamericana de Integración será la depositaria del presente Acuerdo y enviará copias del mismo, debidamente autenticadas, a los Gobiernos de los países signatarios y adherentes.

EN FE DE LO CUAL, los respectivos Plenipotenciarios suscriben el presente Acuerdo en la ciudad de Montevideo, el primer día del mes de enero de mil novecientos noventa, en un original en los idiomas español y portugués, siendo ambos textos igualmente válidos. (Fdo.:) Por el Gobierno de la República Argentina: María Esther Bondanza; Por el Gobierno de la República de Bolivia: René Mariaca Valdéz; Por el Gobierno de la República Federativa del Brasil: Rubens A. Barbosa; Por el Gobierno de la República de Chile: Juan Guillermo Toro Dávila; Por el Gobierno de la República del Paraguay: Antonio Félix López Acosta; Por el Gobierno de la República del Perú: Pablo Portugal Rodríguez; Por el Gobierno de la República Oriental del Uruguay: Gustavo Magariños.

APENDICE I

APÊNDICE I

Documento de idoneidad N°..... de
Documento de idoneidade No. ..... de

La autoridad competente que suscribe certifica que se ha otorgado permiso originario para efectuar transporte internacional por carretera, a la empresa individualizada en los términos que se indican:
A autoridade competente infra-assinada certifica que foi outorgada licença originária para efetuar transporte internacional por rodovia, à empresa individualizada nos seguintes termos:

1. Nombre y domicilio legal de la empresa en el país de origen.
   Nome e endereço da empresa no país de origem.
2. Naturaleza del transporte (de pasajeros o de carga).
   Natureza do transporte (de passageiros ou de carga).
3. Modalidad del tráfico a efectuar (bilateral o multilateral, indicando países).
   Modalidade do tráfego a efetuar (bilateral ou multilateral, indicando países).
4. Origen y destino del viaje.
   Origem e destino da viagem.
5. Vigencia permiso.
   Vigência licença.
6. Itinerario (sólo para el caso de pasajeros).
   Itinerário (somente para o caso de passageiros).
7. Frecuencia (sólo para el caso de pasajeros).
   Freqüência (somente para o caso de passageiros).

Lugar y fecha:
Lugar e data:
Firma y sello de la autoridad competente
Assinatura e carimbo da autoridade competente
Nota:
Nota:

1. El presente documento incluye la descripción de la flota habilitada.
   O presente documento inclui a descrição da frota habilitada.

Anexo al documento de idoneidad N° ……. de
Anexo ao documento de idoneidade No. …….. de

Descripción de los vehículos habilitados
Descrição dos veículos habilitados
TIPO DE VEHÍCULO
TIPO DE VEÍCULO
MARCA
MARCA
TIPO DE CARROCERÍA
TIPO DE CARROÇARIA
AÑO
ANO
CHASIS No.
CHASSIS No.
No. EJES (sólo para el caso de cargas).
No. EIXOS (somente para o caso de cargas).
CAPACIDAD CARGA O No. TOTAL DE ASIENTOS
CAPACIDADE CARGA OU No. TOTAL DE ASSENTOS
PATENTE O PLACA O MATRICULA
PATENTE OU PLACA OU MATRÍCULA

Lugar y fecha
Lugar e data
Firma y sello de la autoridad competente
Assinatura e carimbo da autoridade competente

APENDICE 2

Solicitud de permiso complementario para efectuar servicio internacional de transporte terrestre de pasajeros

……., ……

Al Señor
.....……..
.....…….
Nombre o Razón Social……..……..
domiciliada en calle ..... ciudad ……país……..
representada por……..……
con domicilio en calle..... N°..... ciudad…….
Teléfono…….. , solicita tenga a bien otorgar permiso complementario para efectuar transporte de pasajeros (o carga) entre…… y……
utilizando el (los) Paso(s) Fronterizo(s) de……..……
.....……
de conformidad con el Acuerdo sobre Transporte Internacional Terrestre vigente, para lo cual se adjunta la siguiente documentación:

1. Documento de Idoneidad y sus anexos.

2. Prueba de designación, en el territorio del país de destino y tránsito del Representante Legal con plenos poderes para representar a la empresa en todos los actos administrativos y judiciales en que ésta debe intervenir en la jurisdicción de dicho país.

Agradeceré a Usted otorgarme permiso provisorio mientras no se otorga el permiso complementario definitivo.

Saluda atentamente a Usted,

.....……...
Firma interesado o Representante Legal

APÉNDICE 3

Modelo de Comunicación de Modificación de la Flota Habilitada

Conforme a lo establecido en el artículo 22, del Acuerdo de Transporte Internacional Terrestre y su Apéndice 3, se detalla la modificación de la Flota autorizada por esta ……. a la empresa……conformando el certificado N°…….

ALTAS

TIPO DE VEHÍCULO	MARCA	TIPO DE CARROCERÍA	AÑO	CHASSIS No.	No. EJES	CAPACIDAD CARGA N° ASIENTOS	PATENTE 0 MATRÍCULA

BAJAS

TIPO DE VEHÍCULO	MATRICULA

CAMBIOS DE ESTRUCTURAS

TIPO DE VEHÍCULO	MATRICULA	SITUACIÓN ANTERIOR	SITUACIÓN ACTUAL

En consecuencia, la flota habilitada a partir de esta fecha……queda compuesta por …..… camiones,……. tractores, …….acoplados y …….semi-remolques, correspondiéndole una capacidad de carga de ..…… toneladas.

La presente comunicación modifica la flota asociada al Certificado N°…….de fecha……..

APÉNDICE 4

Procedimiento para el otorgamiento de permisos ocasionales en circuito cerrado (pasajeros)

A efecto de la realización de un servicio de transporte de pasajeros de carácter ocasional en circuito cerrado, la autoridad competente del país bajo cuya jurisdicción se encuentra la empresa solicitante expedirá el correspondiente permiso, el cual deberá contener la siguiente información:

- Nombre o razón social de la empresa propietaria del vehículo

- Individualización del vehículo (tipo, marca y matrícula)

- Itinerario del viaje (origen, destino y puntos intermedios)

- Pasos fronterizos a utilizar (ida y regreso)

- Fechas aproximadas entre las que se efectuará el viaje (salida y llegada)

El citado documento deberá ser llevado durante todo el recorrido, debiendo ser presentado a las autoridades de frontera conjuntamente con la lista de pasajeros.

El permiso a que se hizo mención no requerirá la complementación por parte de las autoridades de transporte de los restantes países (de destino y, eventual mente de tránsito).

APÉNDICE 5

Procedimiento para otorgar permiso ocasional de transporte de carga por carretera

1. La autoridad competente del país a cuya jurisdicción pertenezca la empresa solicitará la conformidad al país de destino (y tránsito si correspondiera) para otorgar el permiso ocasional, indicando:

   - Nombre o razón social de la empresa responsable del viaje ocasional.
   - Nombre o razón social del propietario del vehículo.
   - Origen y destino del viaje y pasos de frontera a utilizar, tanto de ida como de regreso.
   - Tipo de carga a transportar (tanto de ida como de regreso).
   - Tipo de vehículo, número de chassis y número de matrícula.
   - Vigencia del permiso (que no podrá ser mayor a 6 meses).
   - Cantidad aproximada de viajes a realizar.

2. Obtenida la conformidad, la autoridad competente del país de origen expedirá a la empresa el documento correspondiente en el cual figurará la información antes detallada.

3. Para los casos en que se acuerde bilateral o multilateralmente, podrá prescindirse de la solicitud de conformidad al país de destino a que se hace mención en el numeral 1.

   En esas circunstancias, el país de origen comunicará al de destino (y tránsito si correspondiera) la autorización otorgada, y expedirá a la empresa el documento correspondiente.

   En ambos casos se detallará la información que se presenta en el numeral 1.

ANEXO I

ASPECTOS ADUANEROS
CAPITULO I

Definiciones

Artículo 1

A los fines del presente Anexo, se entiende por:

1. Admisión temporal: régimen aduanero especial que permite recibir en un territorio aduanero, con suspensión del pago de los gravámenes a la importación, ciertas mercancías ingresadas con un fin determinado y destinadas a ser reexportadas, dentro de un plazo establecido, sin haber sufrido modificaciones salvo la depreciación normal como consecuencia del uso que se haga de ellas.

2. Aduana de carga: la aduana bajo cuyo control son cargadas las mercancías en las unidades de transporte y donde se colocan precintos aduaneros, a fin de facilitar el comienzo de una operación TAI en una aduana de partida.

3. Aduana de destino: la aduana de un país bajo cuya jurisdicción se concluye una operación TAI.

4. Aduana de partida: la aduana de un país bajo cuya jurisdicción comienza una operación TAI.

5. Aduana de paso de frontera: la aduana de un país por la cual ingresa o sale del país una unidad de transporte en el curso de una operación TAI.

6. Cargamento excepcional: uno o varios objetos pesados o voluminosos que, por razón de su peso, sus dimensiones o su naturaleza, no puedan ser transportados en unidades de transporte cerradas, bajo reserva de que puedan ser fácilmente identificados, en este concepto también se comprenden los vehículos nuevos que se transportan por sus propios medios.

7. Contenedor: elemento del equipo de transporte (cajón portátil, tanque movible o análogo con sus accesorios, incluidos los equipos de refrigeración, carpas, etc.) que responda a las siguientes condiciones:

   a) Constituya un compartimiento cerrado, total o parcialmente, destinado a contener mercancías;

   b) Tenga carácter permanente y, por lo tanto, sea suficientemente resistente como para soportar su empleo repetido;

   c) Haya sido especialmente ideado para facilitar el transporte de mercancías, por uno o más medios de transporte, sin manipulación intermediaria de la carga;

   d) Esté construido de manera tal que permita su desplazamiento fácil y seguro, en particular al momento de su traslado de un medio de transporte a otro;

   e) Haya sido diseñado de tal suerte que resulte fácil llenarlo y vaciarlo;

f) Su interior sea fácilmente accesible a la inspección aduanera, sin la existencia de lugares donde puedan ocultarse mercancías;

g) Esté dotado de puertas u otras aberturas provistas de dispositivos de seguridad que garanticen su inviolabilidad durante su transporte o almacenamiento y que permitan recibir sellos, precintos, marchamos u otros elementos de seguridad aduanera;

h) Sea identificable mediante marcas y números grabados en forma que no puedan mortificarse o alterarse y pintados de manera que sean fácilmente visibles; e

i) Tengan un volumen interior de un metro cúbico, por lo menos.

8. Control aduanero: conjunto de medidas tomadas con vistas a asegurar el cumplimiento de las leyes y reglamentos que la aduana esté encargada de aplicar.

9. Declaración de Tránsito Aduanero Internacional (DTA): la manifestación de la mercancía ante la Aduana por el declarante.

10. Declarante: la persona que, de acuerdo a la legislación de cada país, solicita el inicio de una operación de tránsito aduanero internacional, en los términos del presente Anexo, presentando una declaración DTA ante la aduana de partida y responde frente a las autoridades competentes por la exactitud de su declaración.

11. Depósito aduanero: régimen aduanero especial en virtud del cual las mercancías son almacenadas bajo control de la aduana en un recinto aduanero con suspensión del pago de los gravámenes que inciden sobre la importación o exportación.

12. Garantía: obligación que se contrae, a satisfacción de la aduana, con el objeto de asegurar el pago de los gravámenes o el cumplimiento de otras obligaciones contraídas frente a ella.

13. Gravámenes a la importación o exportación: derechos aduaneros y cualesquiera otro recargo de efectos equivalentes, sean de carácter fiscal, monetario, cambiario o de otra naturaleza que incidan sobre las importaciones y exportaciones. No quedan comprendidos en este concepto las tasas y recargos análogos cuando respondan al costo de los servicios prestados.

14. Operación de tránsito aduanero internacional (TAI): el transporte de mercancías desde la jurisdicción de una aduana de partida hasta la jurisdicción de una aduana de destino ubicada en otro país, bajo el régimen establecido en el presente Anexo.

15. Persona: indistintamente una persona física o natural o una persona jurídica, a menos que el contexto disponga otra cosa.

16. Recinto aduanero: lugar habilitado por la aduana destinado a la realización de operaciones aduaneras.

17. Transbordo: traslado de mercancías efectuado bajo control aduanero de una misma aduana, desde una unidad de transporte a otra, o a la misma en distinto

viaje, incluida su descarga a tierra, con el objeto de que continúe hasta su lugar de destino.

18. Tránsito aduanero internacional: régimen aduanero especial bajo el cual las mercancías sujetas a control aduanero son transportadas de un recinto aduanero a otro en una misma operación, en el curso de la cual se cruzan una o varias fronteras de acuerdo con arreglos bilaterales o multilaterales.

19. Transportador: la persona autorizada para realizar el transporte internacional terrestre en los términos del presente Acuerdo, y que asume la responsabilidad ante las autoridades competentes por la correcta ejecución de la operación TAI, en todo lo que es de su incumbencia.

20. Unidades de transporte:

    a) Los contenedores;

    b) Los vehículos de carretera, comprendidos los remolques y semirremolques; y

    c) Los vagones de ferrocarril.

CAPITULO II

Campo de aplicación

Artículo 2

1. El presente Anexo es aplicable al transporte de mercancías en unidades de transporte, cuya realización comprenda al menos los territorios de dos países, a condición de que la operación de transporte incluya el cruce de por lo menos una frontera entre la aduana de partida y la aduana de destino.

2. Las disposiciones del presente Anexo no son aplicables al transporte de mercancías provenientes o destinadas a terceros países que no sean países signatarios.

3. Las disposiciones del párrafo 1 del presente artículo son aplicables incluso si la operación de tránsito comprende un trayecto por vía acuática sin que se produzca transbordo de las mercancías.

4. En el presente Anexo, salvo disposiciones en contrario, la expresión "unidades de transporte" comprende igualmente los cargamentos excepcionales.

5. Asimismo, las operaciones de tránsito aduanero internacional estarán sujetas a las restricciones que se deriven de la aplicación de lo establecido en el artículo 50 del Tratado de Montevideo 1980.

CAPITULO III

Suspensión de gravámenes a la importación o exportación

Artículo 3

Las mercancías transportadas en tránsito aduanero internacional (TAI) al amparo del presente Anexo, gozarán de la suspensión de los gravámenes a la

importación o a la exportación eventualmente exigibles mientras dure la operación TAI, sin perjuicio del pago de tasas por los servicios efectivamente prestados.

CAPITULO IV
Condiciones aplicables a las empresas y a las unidades de transporte

Artículo 4

1. Para autorizar la admisión temporal de vehículos, conduciendo o no mercancías, se exigirá la inscripción de las empresas transportadoras y sus vehículos en la Administración de Aduanas del país de origen, la cual emitirá un documento para cada vehículo, donde conste tal inscripción para ser presentado en las aduanas habilitadas para el tránsito aduanero internacional de acuerdo al artículo 26 del presente Anexo. Dicho documento deberá contener los mismos datos que se indican en el permiso originario que deberá presentar la empresa transportadora para su inscripción.

2. Las administraciones ferroviarias de los países quedarán exceptuadas de las exigencias a que se refiere el párrafo anterior.

Artículo 5

1. Las unidades de transporte precintables utilizadas para el transporte de mercancías en aplicación del presente Anexo deben estar construidas y fabricadas de tal modo:

   a) Que pueda serles colocado un precinto aduanero de manera sencilla y eficaz;

   b) Que ninguna mercancía pueda ser extraída de la parte precintada de la unidad de transporte o ser introducida en ésta sin dejar huellas visibles de manipulación irregular o sin ruptura del precinto aduanero;

   c) Que no tengan ningún espacio oculto que permita disimular mercancías;

   d) Que todos los espacios capaces de contener mercancías sean fácilmente accesibles para las inspecciones aduaneras; y

   e) Que sean identificables mediante marcas y números grabados que no puedan alterarse o mortificarse.

2. Los países reunidos conforme a las disposiciones del artículo 31 del presente Anexo prepararán, en caso necesario, recomendaciones que estipulen las condiciones y modalidades de aprobación de las unidades de transporte, para que la actuación de las diferentes aduanas que intervengan en una operación TAI sea uniforme.

Artículo 6

Los vehículos y su equipo deben salir del país al que ingresaron dentro de los plazos que bilateralmente se acuerden, conservando las mismas características y condiciones que tenían al ingresar, las que serán controladas por las autoridades aduaneras.

Artículo 7

Las aduanas por las cuales se admitan temporalmente los vehículos amparados por el presente Acuerdo y sus anexos, procederán a verificar el equipamiento normal del mismo, para su correcta identificación al momento del ingreso, salida o reingreso, según corresponda, oportunidades en las cuales se tendrá en cuenta el desgaste natural provocado por el uso.

Artículo 8

1. Las autoridades aduaneras podrán permitir el establecimiento de depósitos particulares fiscalizados a los efectos de almacenar repuestos y accesorios indispensables para el mantenimiento de las unidades de transporte y equipos de las empresas extranjeras habilitadas.

2. El ingreso y egreso de los mismos estará exento de gravámenes a la importación y exportación, siempre y cuando procedan de cualquier país, aunque sean originarios de un tercer país.

3. Los repuestos y accesorios que hayan sido reemplazados serán reexportados a su país de procedencia, abandonados a favor de la Administración de Aduanas o destruidos o privados de todo valor comercial, bajo control aduanero, debiendo asumir el transportador cualquier costo que ello origine.

Artículo 9

Cada aduana en cuya jurisdicción se produzca la entrada o salida de los vehículos sujetos al régimen de admisión temporal, llevará un registro de control de dichos movimientos.

CAPITULO V

Precintos aduaneros

Artículo 10

1. Los precintos aduaneros utilizados en una operación de tránsito aduanero internacional efectuada al amparo del presente Anexo deben responder a las condiciones mínimas prescritas en el Apéndice 1 al presente Anexo.

2. En la medida de lo posible, los países aceptarán los precintos aduaneros que respondan a las condiciones mínimas prescritas en el párrafo 1, cuando hayan sido colocados por las autoridades aduaneras de otro país. Sin embargo, cada país tendrá el derecho de colocar sus propios precintos cuando los que se hayan empleado se consideren insuficientes o no ofrezcan la seguridad requerida.

3. Cuando los precintos aduaneros colocados en el territorio de un país son aceptados por el otro país, gozarán en el territorio de éste de la misma protección jurídica que los precintos nacionales.

CAPITULO VI

Declaración de las mercancías y responsabilidad

Artículo 11

Para acogerse al régimen de tránsito aduanero internacional establecido en el presente Anexo se deberá presentar, para cada unidad de transporte, ante las autoridades de la aduana de partida una Declaración de Tránsito Aduanero Internacional (DTA) conforme al modelo bilingüe español-portugués que se apruebe por la Comisión de¡ artículo 16 del Acuerdo, de acuerdo a lo establecido en el artículo 30 del presente Anexo, debidamente completada y en el número de ejemplares que sean necesarios para cumplir con todos los controles y requerimientos durante la operación TAI.

Artículo 12

1. El transportador es responsable ante las autoridades aduaneras del cumplimiento de las obligaciones que se derivan de la aplicación del régimen de tránsito aduanero internacional; en particular, está obligado a asegurar que las mercancías lleguen intactas a la aduana de destino, de acuerdo con las condiciones establecidas en el presente Anexo.

2. El declarante es el único responsable por las infracciones aduaneras que se deriven de las inexactitudes de sus declaraciones.

CAPITULO VII

Garantías sobre las mercancías y los vehículos

Artículo 13

1. Las empresas autorizadas para realizar el transporte internacional terrestre de carga están dispensadas de presentar garantías formales para cubrir los gravámenes eventualmente exigibles por las mercancías bajo el régimen de tránsito aduanero internacional y por los vehículos bajo el régimen de admisión temporal.

2.1 Los vehículos de las empresas autorizadas, habilitados para realizar transporte internacional de acuerdo al presente Acuerdo, se constituyen de pleno derecho como garantía para responder por los gravámenes y sanciones pecuniarias eventualmente aplicables, que pudieran afectar tanto a las mercancías transportadas como a los vehículos que se admitan temporalmente en los territorios de los países.

CAPITULO VIII
Formalidades a observar en las aduanas de partida
Artículo 14

1. En la aduana de partida la unidad de transporte con la carga deberá ser presentada junto con la declaración DTA.

2. Las autoridades de la aduana de partida controlarán:

a) Que la declaración DTA esté en regla;

b) Que la unidad de transporte ofrezca la seguridad necesaria conforme a las condiciones estipuladas en el artículo 5;

c) Que las mercancías transportadas correspondan en naturaleza y número a las especificadas en la declaración; y

d) Que se hayan adjuntado todos los documentos necesarios para la operación.

3. Una vez realizadas las comprobaciones de rigor, las autoridades de la aduana de partida colocarán sus precintos y refrendarán la declaración DTA.

4. Las autoridades de la aduana de partida se limitarán, en la medida de lo posible, y sin perjuicio del derecho que tienen con carácter general de Proceder al examen de las mercancías, a efectuar este examen por el sistema de muestreo.

5. La declaración DTA se registrará y se devolverá al declarante, quien adoptará las disposiciones necesarias para que en las diferentes etapas de la operación TAI, pueda ser presentada a los fines del control aduanero. Las autoridades de la aduana de partida conservarán un ejemplar de la declaración DTA.

6. En lo que concierne a los cargamentos excepcionales se seguirá el siguiente procedimiento:

a) La autorización para realizar la operación TAI se subordina a que según el criterio de las autoridades aduaneras sea posible identificar fácilmente los cargamentos excepcionales así como cualquier accesorio en relación con los mismos. Para estos efectos, como medio de identificación se utilizarán especialmente las marcas o números de fabricación de que vayan provistos, o la descripción que se haga de los mismos, o la colocación de marcas de identificación o precintos aduaneros, de tal forma que estos cargamentos o accesorios no puedan ser sustituidos en su totalidad o en parte por otros y que ninguno de sus componentes pueda ser retirado, sin que ello sea evidente;

b) Si las autoridades aduaneras exigen que se adjunte documentación adicional identificatoria de la carga se hará mención de la misma en la declaración DTA.

CAPITULO IX

Formalidades a observar en las aduanas de paso de frontera

Artículo 15

1. En cada aduana de paso de frontera a la salida del territorio de un país, el transportador deberá presentar la unidad de transporte con la carga a las autoridades aduaneras, con los precintos intactos, así como la declaración DTA referente a las mercancías. Estas autoridades controlarán que la unidad de transporte no haya sido objeto de manipulaciones no autorizadas, de que los precintos aduaneros o las marcas de identificación estén intactos y refrendarán la declaración DTA.

2. Las autoridades de la aduana de paso de frontera de salida podrán conservar un ejemplar de la declaración DTA para su constancia de la operación y enviarán otro ejemplar refrendado a la aduana de partida o de paso de frontera de entrada al país, en calidad de tornaguía, para, que ésta pueda cancelar definitivamente la operación TAI en el territorio de ese país.

Artículo 16

1. En cada aduana de paso de frontera a la entrada al territorio de un país, el transportador deberá presentar la unidad de transporte con la carga a las autoridades aduaneras, con los precintos intactos, así como la declaración DTA referente a las mercancías.

2. Las autoridades de la aduana de paso de frontera controlarán que:

   a) La declaración DTA está en regla;

   b) La unidad de transporte ofrezca la seguridad necesaria y que los precintos aduaneros están intactos o, si se trata de un cargamento excepcional, que corresponda a las prescripciones del párrafo 6 del artículo 14 del presente Anexo.

3. Para todos los efectos, la declaración DTA hará las veces de manifiesto de las mercancías y por lo tanto no se exigirá otro documento para cumplir con dicho trámite.

4. Una vez realizadas las comprobaciones de rigor, las autoridades de la aduana de paso de frontera refrendarán la declaración DTA y colocarán sus precintos solamente si los existentes les merecen dudas de su efectividad y en cuyo caso dejarán constancia de ellos en la declaración DTA.

5. Las autoridades de la aduana de paso de frontera de entrada conservarán un ejemplar de la declaración DTA para constancia de la operación.

Artículo 17

Cuando en una aduana de paso de frontera o en el curso del trayecto las autoridades aduaneras remuevan un precinto aduanero para proceder a la inspección de una unidad de transporte cargada, harán constar este hecho en la declaración DTA que acompaña a la unidad de transporte, las observaciones que les merezca la inspección y las características del nuevo precinto aduanero colocado.

CAPITULO X
Formalidades a observar en la aduana de destino
Artículo 18

1. En la aduana de destino el transportador deberá presentar la unidad de transporte con la carga a las autoridades, con los precintos intactos, así como la declaración DTA referente a las mercancías.

2. Estas autoridades aduaneras efectuarán los controles que juzguen necesarios para asegurarse de que todas las obligaciones del declarante han sido cumplidas.

3. Asimismo, estas autoridades aduaneras certificarán sobre la declaración DTA la fecha de presentación de la unidad de transporte con la carga y el resultado de sus controles. Un ejemplar de la declaración DTA así diligenciado será devuelta a la persona interesada.

4. La aduana de destino conservará un ejemplar de la declaración DTA y exigirá la presentación de un ejemplar adicional de esta declaración para ser enviado a la aduana de paso de frontera de entrada al país, en calidad de tornaguía, para la cancelación definitiva de la operación TAI.

CAPITULO XI

Infracciones aduaneras, reclamaciones y accidentes

Artículo 19

1. Si la Aduana de un país detecta la existencia de presuntas infracciones aduaneras, adoptará las medidas legales correspondientes conforme a su propia legislación. En caso de retención del vehículo, la empresa autorizada podrá presentar una garantía que satisfaga a las autoridades competentes, a fin de obtener la liberación del vehículo, mientras prosigan los trámites administrativos o judiciales.

2. Sin perjuicio de las acciones administrativas y judiciales que se persigan por las infracciones aduaneras a que se refiere el párrafo anterior, las Aduanas se reservan el derecho a requerir al organismo nacional competente de su país, que proceda a la suspensión del permiso originario o complementario que haya concedido a la empresa afectada. Si una empresa autorizada incurre en infracciones reiteradas, el organismo nacional competente, a petición de la autoridad aduanera, cancelará el permiso originario o complementario, según corresponda.

Artículo 20

Cuando las autoridades aduaneras de un país hayan certificado el cumplimiento satisfactorio de la parte de la operación TAI que se ha desarrollado en su territorio, no podrán ya reclamar el pago de los gravámenes citados en el artículo 3 del presente Anexo, a menos que la certificación haya sido obtenida de manera irregular o fraudulenta o que haya habido violación de las disposiciones del presente Anexo.

Artículo 21

1. Si los precintos aduaneros se rompieran o si se destruyesen o se averiasen accidentalmente mercancías en el curso de una operación TAI, la persona que efectúa el transporte comunicará, en el más breve plazo, los hechos a la aduana más próxima. Las autoridades de esta aduana levantarán un acta de comprobación de accidente y tomarán las medidas necesarias para que la operación TAI pueda continuar. Un ejemplar del acta de comprobación deberá adjuntarse a la declaración DTA.

2. Si no es posible ponerse inmediatamente en contacto con una autoridad aduanera, el transportador deberá dirigirse a la autoridad policial más próxima. Esta levantará un acta de comprobación de accidente y la adjuntará a la declaración DTA. Este acta de comprobación deberá presentarse al mismo tiempo que la unidad de transporte con la carga y la declaración DTA en la próxima aduana, la que tomará las medidas necesarias para que la operación TAI pueda continuar.

3. En caso de peligro inminente que haga necesaria la descarga inmediata de una parte o de la totalidad de la carga, la persona que efectúa el transporte puede tomar por propia iniciativa cuantas medidas estime oportunas.

Consecutivamente, se seguirá, según el caso, el procedimiento indicado en el párrafo 1 o en el párrafo 2 del presente artículo.

CAPITULO XII
Asistencia mutua administrativa
Artículo 22

1. A petición escrita de las autoridades aduaneras de un país que haya iniciado investigaciones en caso de infracción o de sospecha de infracción a las disposiciones del presente Anexo, las autoridades aduaneras de cualquier otro país comunicarán tan pronto como sea posible:

   a) Cualquier información de que dispongan en relación con declaraciones de tránsito aduanero internacional de mercancías que hayan sido presentadas o aceptadas en su territorio y que se presuman falsas;

   b) Cualquier información de que dispongan y que permita comprobar la autenticidad de precintos que puedan haber sido colocados en su territorio.

Artículo 23

Cuando las autoridades aduaneras de un país constaten inexactitudes en una declaración DTA o cualquier otra irregularidad con ocasión de una operación de transporte efectuada en aplicación de las disposiciones del presente Anexo, lo comunicarán de oficio y en el más breve plazo a las autoridades aduaneras de los demás países afectados, si estiman que estas informaciones presentan interés para dichas autoridades.

CAPITULO XIII

Disposiciones diversas

Artículo 24

A petición de la persona que tenga el derecho a disponer de las mercancías, la autoridad de una aduana distinta de la designada en la declaración DTA como aduana de destino, puede poner fin a esta operación, debiendo mencionarse este cambio en la declaración DTA por la autoridad aduanera que así lo autorice. Esta deberá comunicar el hecho tanto a la aduana de paso de frontera de entrada al país como a la de destino.

Artículo 25

Los países podrán, para la realización del tramo de una operación TAI que se desarrolla en su territorio:

a) Señalar un plazo para que se complete la operación en su territorio;

b) Exigir que las unidades de transporte sigan itinerarios determinados.

Artículo 26

1. Cada país designará las aduanas habilitadas para ejercer las funciones previstas por el presente Anexo.

2. Los países deberán:

   a) Reducir al mínimo el tiempo necesario para el cumplimiento de las formalidades aduaneras en las aduanas de paso de frontera y establecer un procedimiento separado y expedito para las mercancías sujetas a la operación TAI;

   b) Conceder prioridad al despacho de las mercancías perecederas, animales vivos y otras mercancías que requieren imperativamente un transporte rápido, tales como los envíos urgentes o de socorro con ocasión de catástrofes;

   c) Facilitar en las aduanas de paso de frontera, a pedido del interesado, el cumplimiento de las formalidades aduaneras fuera de los días y horarios normalmente previstos.

3. Los países cuyos territorios sean limítrofes deberán armonizar los horarios de atención y las atribuciones de todos los organismos que intervienen en los pasos de frontera correspondientes.

Artículo 27

1. Por la práctica de las formalidades aduaneras mencionadas en el presente Anexo, la intervención del personal de aduanas no dará lugar a pago alguno, a excepción de lo dispuesto en el párrafo siguiente.

2. Los Países permitirán, a pedido de cualquier persona interesada, el funcionamiento de las aduanas de paso de frontera en días, horas y locales fuera de los establecidos normalmente. En tal caso, se podrá cobrar el costo de los gastos realizados con motivo de dicha atención especial, inclusive la remuneración extraordinaria del personal.

Artículo 28

Para el paso de las unidades de transporte sin carga por las aduanas de paso de frontera de los países se deberá presentar un Manifiesto Internacional de Carga (MIC).

Artículo 29

Las disposiciones del presente Anexo establecen facilidades mínimas y no se oponen a la aplicación de facilidades mayores que determinados países se hayan concedido o pudieren concederse, bien por disposiciones unilaterales o bien en virtud de acuerdos bilaterales o multilaterales, a condición de que la concesión de facilidades mayores no comprometa el desenvolvimiento dé las operaciones efectuadas en aplicación del presente Anexo.

CAPITULO XIV

Disposiciones finales

Artículo 30

1. A petición de uno o más de los países se convocará a reuniones de la Comisión establecida por el artículo 16 del Acuerdo con la participación de expertos de aduana de los mismos, con el objeto de examinar las disposiciones del presente Anexo y proponer la aplicación de medidas que aseguren la uniformidad de los procedimientos empleados por cada aduana para su puesta en práctica.

2. Asimismo, la citada Comisión procurará que se utilice la transmisión electrónica de datos para el intercambio de información de las aduanas de los países entre sí y con otros proveedores y usuarios de información del comercio internacional, a fin de lograr un mejor aprovechamiento de los avances tecnológicos en esa materia, facilitar la aplicación de los procedimientos aduaneros y estrechar la cooperación entre las aduanas de los países.

ANEXO I

APÉNDICE 1

CONDICIONES MÍNIMAS A QUE DEBEN RESPONDER LOS ELEMENTOS DE SEGURIDAD ADUANERA (SELLOS Y PRECINTOS)

Los elementos de seguridad aduanera deberán cumplir las siguientes condiciones mínimas:

1. Requisitos generales de los elementos de seguridad aduanera

   a) ser fuertes y durables;

   b) ser fáciles de colocar;

   c) ser fáciles de examinar e identificar;

   d) no poder quitarse o deshacerse sin romperlos o efectuarse manipulaciones irregulares sin dejar marcas;

   e) no poder utilizarse más de una vez; y

   f) ser de copia o imitación tan difícil como sea posible.

2. Especificaciones materiales del sello

   a) el tamaño y forma del sello deberán ser tales que las marcas de identificación sean fácilmente legibles;

   b) la dimensión de cada ojal de un sello corresponderá a la del precinto utilizado y deberá estar ubicado de tal manera que éste te ajuste firmemente cuando el sello esté cerrado;

   c) el material utilizado deberá ser suficientemente fuerte como para prevenir roturas accidentales Un deterioro demasiado rápido (debido a condiciones climáticas, agentes químicos, etc.) o manipulaciones irregulares que no dejen marcas; y

   d) el material utilizado se escogerá en función del sistema de precintado adoptado.

3. Especificaciones de los precintos

   a) los precintos deberán ser fuertes y durables, resistentes al tiempo y a la corrosión;

   b) el largo del precinto debe ser calculado de manera de no permitir que una abertura sellada sea abierta en todo o en parte sin que el sello o precinto se rompa o deteriore visiblemente; y

   c) el material utilizado debe ser escogido en función del sistema de precinta do adoptado.

4. Marcas de identificación

El sello o precinto, según convenga, debe comprender marcas que:

a) indiquen que se trata de un sello aduanero, por la aplicación de la palabra "aduana", en español o portugués;

b) identifiquen el país que aplica el sello, preferiblemente por medio de los signos que se emplean para indicar el país de matrícula de los vehículos motorizados en el tráfico internacional; y

c) permitan la identificación de la aduana que coloca el sello, o bajo cuya autoridad fue colocado.

ANEXO II

ASPECTOS MIGRATORIOS
De las empresas transportadoras y de los tripulantes

Artículo1

Todo tripulante de un medio de transporte internacional terrestre, natural, naturalizado o extranjero, residente legal de un país, podrá ingresar en cualquiera de los otros países en esa calidad, sujeto al régimen del presente Anexo.

Artículo 2

A los efectos de lo dispuesto en el artículo anterior, queda instituida por el presente Acuerdo la libreta de tripulante terrestre, cuyo modelo con sus instrucciones se integra como Apéndice del presente Anexo.

Artículo 3

El documento de que trata el artículo anterior, impreso en los idiomas español y portugués, tendrá validez por el término de un año.

Artículo 4

Los países otorgarán exclusivamente a los mencionados en el artículo la libreta de tripulante de que trata el artículo 2, a requerimiento de la empresa autorizada originariamente por el respectivo país.

Artículo 5

Las autoridades migratorias de cada uno de los países verificarán al ingreso y egreso de los tripulantes del medio de transporte mediante la libreta de tripulante terrestre registrando la misma y autorizándola con el sello y firma de la autoridad estatal competente de control migratorio en el casillero corres pendiente.

Artículo 6

En caso de fuerza mayor y a requerimiento de la empresa transportadora o sus representantes legales, las autoridades estatales competentes de control migratorio de cada país podrán prorrogar la estada por los plazos que consideren necesarios.

Artículo 7

Vencido el plazo de estada legal autorizado por las autoridades estatales competentes de control migratorio de los países, el tripulante deberá abandonar el territorio del país en que se encuentre o requerir prórroga de su estada.

Artículo 8

Las compañías, empresas, agencias o sociedades propietarias, consignatarias o explotadoras de medios de transporte serán responsables de los gastos que demanden los procedimientos necesarios para hacer abandonar o expulsar del territorio del respectivo país a los tripulantes de sus medios de transporte internacional terrestre.

Artículo 9

Las entidades referidas en el artículo anterior y los tripulantes están sujetos a las disposiciones de las respectivas leyes migratorias vigentes en los países.

Disposiciones transitorias

Artículo 10

Los países comunicarán, por intermedio de sus respectivos Organismos Nacionales Competentes, en un plazo de sesenta (60) días, desde la entrada en vigencia del presente Acuerdo, que autoridad estatal competente ha sido designada para otorgar y autorizar las libretas a que se refiere el presente Acuerdo.

ANEXO II

APÉNDICE 1

LIBRETA DE TRIPULANTE

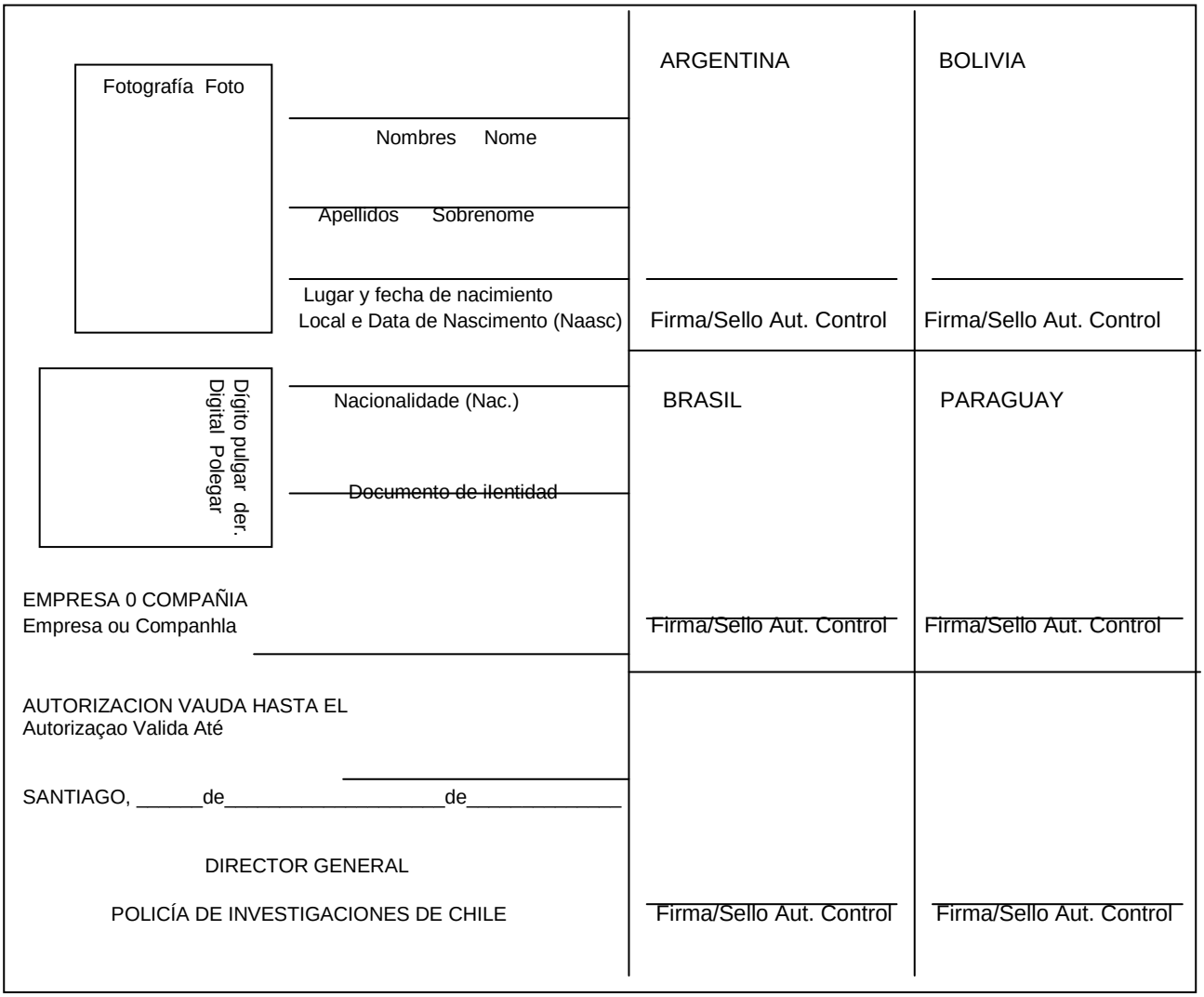
TAPA

REPUBLICA DE CHILE

LIBRETA INTERNACIONAL
DE
TRIPULANTE TERRESTRE

N°_____

I N T E R I O R


Fotografía Foto
Nombres Nome
Apellidos Sobrenome
Lugar y fecha de nacimiento
Local e Data de Nascimento (Naasc)
Dígito pulgar der.
Digital Polegar
Nacionalidade (Nac.)
Documento de ilentidad
EMPRESA 0 COMPAÑIA
Empresa ou Companhla
AUTORIZACION VAUDA HASTA EL
Autorizaçao Valida Até
SANTIAGO, _____de_____de_____
DIRECTOR GENERAL
POLICÍA DE INVESTIGACIONES DE CHILE
ARGENTINA
Firma/Sello Aut. Control
BOLIVIA
Firma/Sello Aut. Control
BRASIL
Firma/Sello Aut. Control
PARAGUAY
Firma/Sello Aut. Control
Firma/Sello Aut. Control
Firma/Sello Aut. Control

CONTRATAPA

LIBRETA DE TRIPULANTE

Esta libreta de tripulante se extiende en cumplimiento del artículo 2 del Anexo II: Aspectos Migratorios, del Acuerdo sobre Transporte Internacional Terrestre suscrito por los países del Cono Sur.

1. Será responsabilidad de la empresa transportadora requerir la libreta de tripulante y su renovación en los formularios que el organismo competente indique.

2. Cuando por cualquier circunstancia un tripulante deje de pertenecer a la empresa, ésta comunicará al organismo competente su alejamiento, remitiendo en tal oportunidad su libreta de tripulante terrestre.

3. En caso de pérdida o destrucción de la libreta de tripulante la empresa transportadora deberá comunicar de inmediato por escrito, en forma detallada, al organismo competente, tal circunstancia.

4. La libreta de tripulante, personal e intransferible, deberá ser utilizada por su titular para ingresar a cualquiera de los países signatarios, únicamente cuando se encuentre desempeñando funciones específicas al servicio de su empresa transportadora.

5. La posesión de la libreta no exceptúa al tripulante de la obligación de presentar documento de identidad, licencia de conductor y tarjeta de control de ingreso y egreso.

6. El uso indebido o la adulteración de la libreta de tripulante, por su titular o por terceros, dará lugar a su incautación para su posterior cancelación sin perjuicio de las medidas legales a aplicar al o a los responsables de acuerdo con las disposiciones vigentes en cada país.

CARNET DE TRIPULANTE

Este carnet de tripulante foi concedido em cumprimento do artigo 2 do Anexo II: Aspectos Migratórios, do Acordo sobre Transporte Internacional Terrestre assinado pelos países do Cone-Sul.

1. Será responsabilidade da empresa transportadora requerir o carnet de tripulante e sua renovaçao nos formulários indicados pelo organismo competente.

2. Quando por qualquer circunstância um tripulante deixe de pertencer à empresa, esta informará aos organismos competentes seu afastamento, remetendo em tal oportunidade seu carnet de tripulante terrestre.

3. Em caso de extravío ou destruiçåo do carnet de tripulante, a empresa transportadora de erá informar ao órgåo competente, por escrito e de forma imediata, os detalhes de tal ocorrência.

4. 0 carnet de tripulante, que é pessoal e intransferível, deverá ser utilizado pelo seu titular para ingressar a qualquer dos países signatários, unicamente quando se encontre desempenhando funçoes específicas a serviço de sua empresa transportadora.

5. A posse do carnet nao isenta o tripulante da obrigaçao de apresentar sua cédula de identidade, carteira de condutor e cartåo de controle de entrada e saída.

6. 0 uso indevido ou a falsificaçao do carnet de tripulante, por parte do seu titular ou de terceiros, será objeto de confiscaçao para sua posterior anulaçao, sem prejulzo das medidas legais aplicáveis ao ou aos responsáveis de acordo com as disposiçoes vigentes em cada país.

ANEXO III

ASPECTOS DE SEGUROS

Artículo 1

La obligación para las empresas que realicen viajes internacionales prevista en el artículo 13 del Capítulo I del presente Acuerdo, se hace extensiva a los propietarios o conductores de los automotores destinados al transporte propio, pero limitándola a la responsabilidad civil por lesiones, muerte o daños a terceros no transportados.

Artículo 2

La autoridad de control de divisas de cada país signatario autorizará las transferencias de las primas de seguros y de los pagos en concepto de indemnizaciones por siniestros y gastos, en cumplimiento de lo previsto en el artículo 13 del Capítulo I del presente Acuerdo.

Artículo 3

Los países se obligan a intercambiar información respecto a las normas vigentes o las que se dicten en el futuro sobre responsabilidad civil y los seguros a que se refiere el presente Acuerdo, como así también las disposiciones impositivas o de otro carácter que graven las primas cobradas por cuenta de los aseguradores que asuman la responsabilidad por los riesgos en el exterior, como asimismo aquellos gravámenes con respecto a los cuales dichas operaciones estarán exentas. Las normas de aplicación tenderán a favorecer el desarrollo dé la actividad de seguros de transporte internacional y evitar la doble imposición.

Artículo 4

Para la presentación ante la(s) autoridad (es) de Control Fronterizo, los aseguradores que asuman la cobertura suministrarán a sus asegurados certificados de cobertura, conforme al modelo incluido en el presente Anexo.

Artículo 5

Los países convienen que las cantidades mínimas a que deben ascender las coberturas otorgadas de acuerdo al presente Acuerdo, son las siguientes:

a) Responsabilidad civil por daños a terceros no transportados: US$ 20.000 por persona, US$ 15.000 por bienes y US$ 120.000 por acontecimiento (catástrofe).

b) Responsabilidad civil por daños a pasajeros: US$ 20.000 por persona y US$ 200.000 por acontecimiento (catástrofe); equipaje US$ 500 por persona y US$ 10.000 por acontecimiento (catástrofe).

c) Responsabilidad civil por daños a la carga transportada: no inferior a la responsabilidad civil legal del porteador por carretera en viaje internacional.

Artículo 6

Serán válidos los seguros por responsabilidad civil contractual, referente a pasajeros y extracontractual cubiertos por empresas aseguradoras del país de origen de la empresa, siempre que tuvieren acuerdos con empresas aseguradoras en el país

o países donde transiten los asegurados, para la liquidación y pago de los siniestros, de conformidad con las leyes de esos países.

Artículo 7

A fin de instrumentar los artículos que anteceden, se promoverán acuerdos entre entidades aseguradoras y/o reaseguradoras, con la debida intervención y consecuente reglamentación por los organismos de control de seguros de cada país y entre autoridades competentes de transporte y control de divisas.

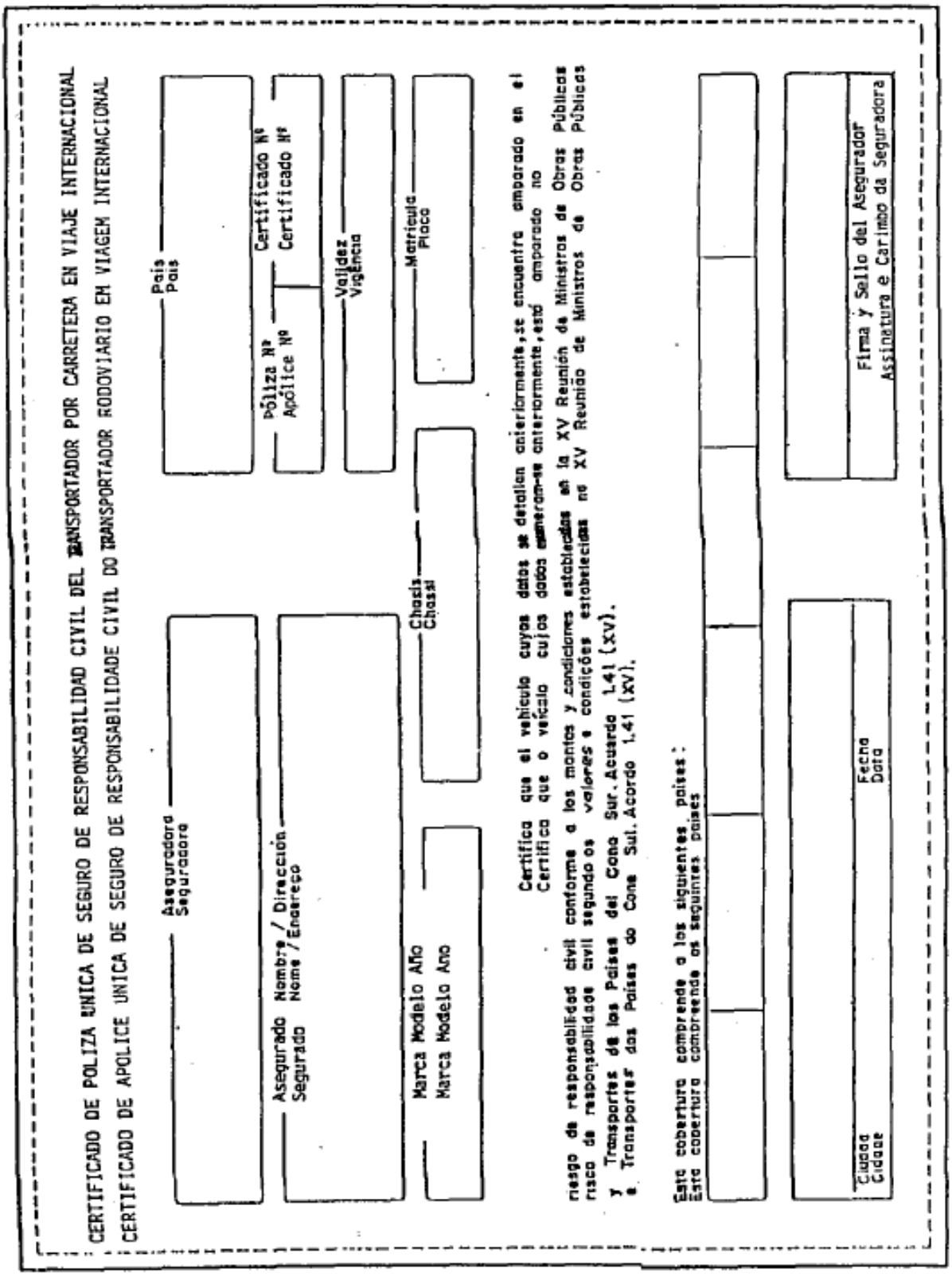
Artículo 8

La obligación prevista en el artículo 13 del Capítulo I del presente Acuerdo respecto a la cobertura de responsabilidad civil hacia terceros, incluye los riesgos de muerte, lesiones o daños.

ANEXO III

APÉNDICE I

DIMENSIONES DEL FORMULARIO : (200 mm x 160 mm) ± 10%
DIMENSOES DO FORMULARIO



ANVERSO

SUMAS ASEGURADAS Y LIMITES MAXIMOS DE RESPONSABILIDAD POR VEHICULO Y EVENTO
IMPORTANCIAS SEGURADOS E LIMITES MAXIMOS DE RESPONSABILIDADE POR VEICULO E EVENTO

DAÑOS A TERCEROS NO TRANSPORTADOS - DANOS A TERCEIROS NÃO TRANSPORTADOS:

Muerte Y/O Daños Personales Morte E/OU Danos Pessoais	Daños Materiales Danos Materiais	Limite Máximo Por Evento Limite Máximo Por Evento
U$S 20.000,00 Por Persona / Por Pessoa	U$S 15.000,00 Por Bien	U$S 120.000,00

DAÑOS A PASAJEROS - DANOS A PASSAGEIROS:

Muerte Y/O Daños Personales Morte E/OU Danos Pessoais	Limite Máximo Por Evento Limite Máximo Por Evento
U$S 20.000,00 Por Persona / Por Pessoa	U$S 200.000,00
Daños Materiales Danos Materiais	**Limite Máximo Por Evento Limite Máximo Por Evento**
U$S 500,00 Por Persona / Por Pessoa	U$S 10.000,00

Observación: En el caso de siniestros debe haber contacto con el representante del Transportista y del Asegurador del país donde ocurrió el hecho.
Observação : No caso de sinistros deve haver contato com o representante da Transportadora e da Seguradora no país onde ocorreu o fato.

DIRECCIONES DE ASEGURADORAS REPRESENTANTES EN LOS PAISES DEL CONO SUR
ENDEREÇOS DAS SEGURADORAS REPRESENTANTES NOS PAISES DO CONE SUL

PAIS	PAIS	PAIS
Nombre Nome	Nombre Nome	Nombre Nome
Direccion Endereço	Dirección Endereço	Dirección Endereço
PAIS	PAIS	PAIS
Nombre Nome	Nombre Nome	Nombre Nome
Dirección Endereço	Dirección Endereço	Dirección Endereço

Gestión integral del transporte

Síntesis: Programación de operación

1. Distribución

La distribución es el primer eje en el que se debe desarrollar la programación de la operación, al conocer debidamente los canales y modelos de distribución.

Esto permite que se puedan tener ahorros en tiempos, recursos humanos y materiales, desde el fabricante hasta el consumidor final, permitiendo una planificación que vuelva el **proceso organizado, preciso y eficaz.**

2. Transporte

Este también es un eje fundamental, al hablar del mismo, se habla de cómo se trasladan o movilizan las cargas, tanto de forma aérea, como terrestre o marítima, y como a su vez se trasladan las materias primas, insumos y los productos terminados.

Es un pilar transversal a la operación y su función se estructura alrededor de tres variables: origen, distancia y destino

Programación de operación
La programación de la operación gira alrededor de estos tres ejes:

3. Logística

Este eje es totalmente multidisciplinar, ya que en sí mismo abarca multitud de actividades dentro de toda operación. Es un proceso que norma y permea al resto, ya que coordina los recursos necesarios para poder ejecutar estas operaciones, tales como personas, materiales, inventario y equipos/maquinaria.

Su función es permitir el engranaje de todas las fases del proceso, permitiendo la disponibilidad de recursos en el lugar y momento precisos. Es un proceso de continuo perfeccionamiento de procesos y recursos que permitan la optimización en el flujo del trabajo, la satisfacción del consumidor final y del cliente interno, y de todo lo relacionado con lo funcional y reputacional de toda organización.

Como su definición lo indica **“es un conjunto de medios necesarios para llevar a cabo un fin determinado de un proceso complicado” (Oxford, s. f.)**