



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PROYECTO DE INVESTIGACION”**

**Incidencia de la calidad del servicio al cliente en la competitividad de la línea naviera XYZ. Diseño de estrategias para mejoramiento del servicio en el área de Exportaciones.**

**AUTORAS:**

**Ing. Reyes Toca, Joan Paola  
Ing. Rivera Moreira, Sandra Mirella**

**Previo a la obtención del Título de  
MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TUTORA:**

**Ing. Zerda Barreno, Elsie  
Guayaquil, Ecuador**

**2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

**Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por las Ingenieras Joan Paola Reyes Toca y Sandra Mirella Rivera Moreira, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas**

**DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACION**

---

**Ing. Elsie Zerda Barreno**

**REVISORES**

---

**Eco. Glenda Gutiérrez Candela**

---

**C.P.A. Laura Vera Salas**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

---

**Econ. María del Carmen Lapo Maza, Msc.**

**Guayaquil, a los 11 días del mes de Marzo del año 2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Nosotras, Ing. Joan Paola Reyes Toca e Ing. Sandra Mirella Rivera  
Moreira**

**DECLARAMOS QUE:**

El proyecto de investigación **“Incidencia de la calidad del servicio al cliente en la competitividad de la línea naviera XYZ. Diseño de estrategias para mejoramiento del servicio en el área de exportaciones”**, previo a la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de empresas, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 11 días del mes de Marzo del año 2016**

**LAS AUTORAS**

---

**Ing. Joan Reyes Toca**

---

**Ing. Sandra Rivera Moreira**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACION**

**Nosotras, Ing. Joan Paola Reyes Toca e Ing. Sandra Mirella Rivera  
Moreira**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del proyecto de investigación de **MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS** titulado: **“INCIDENCIA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA COMPETITIVIDAD DE LA LÍNEA NAVIERA XYZ. DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EN EL ÁREA DE EXPORTACIONES”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 11 días del mes de Marzo del año 2016**

**LAS AUTORAS**

---

**Ing. Joan Reyes Toca**

---

**Ing. Sandra Rivera Moreira**

## AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por darme la oportunidad de cumplir con esta meta y ser mi fortaleza en momentos de angustia y cansancio. A mi esposo e hijos por la confianza depositada y ser el motor que me impulsa a seguir día a día. A mis padres, que siempre me han apoyado y motivado a seguir adelante; a mi compañera de tesis Joan Reyes y a los nuevos amigos con los cuales pude compartir durante este tiempo de estudios.

A mi Directora de Tesis, Ing. Elsie Zerda, por el tiempo, dedicación y conocimientos compartidos para llevar a cabo exitosamente este proyecto.

A la Dra. Carmen Lapo, por ser una constante motivadora e impulsarnos a ser profesionales competitivos.

Sandra Rivera Moreira

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposo Raúl y a mis hijos: Joseph, Paúl y Valentina quienes fueron un apoyo incondicional durante todo este tiempo de estudios, dándome ánimo y aliento en cada momento de mi vida. LOS AMO.

Sandra Rivera Moreira

## AGRADECIMIENTO

A Dios por darme sabiduría y salud durante todos estos años y permitirme culminar esta etapa importante en mi vida.

A mis padres Pablo Reyes y Martha Toca por ser un apoyo constante y pilar importante en mi desarrollo personal y profesional. Así como agradezco a mi hermano por su paciencia y apoyo incondicional.

A mi enamorado Juan Moran por su apoyo y comprensión así como darme fuerzas y consejos en el desarrollo de esta tesis.

Finalmente pero no menos importante a mis maestros y compañeros de clases por su guía y paciencia al desarrollo de cada materia en esta maestría.

Joan Reyes Toca

## DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada a Dios pues sin su voluntad no hubiera sido posible nada.

A mi familia por apoyarme en mis decisiones y estar conmigo en cada momento de mi vida. Les agradezco por su paciencia y su comprensión.

A mis compañeros de clases y maestros por ser modelos a seguir durante el desarrollo de esta maestría.

Joan Reyes Toca



## INDICE GENERAL

RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCION .....	1
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION .....	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
JUSTIFICACIÓN .....	5
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	7
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
Objetivo General .....	8
Objetivos Específicos.....	8
CAPÍTULO I: MARCO TEORICO.....	9
1. Marco Teórico.....	9
1.1 Marco Teórico.....	9
1.1.1 Servicio al cliente .....	9
1.1.2 Competitividad .....	14
1.1.3 Función logística .....	17
1.1.4 Benchmarking .....	18
1.1.5 Estrategia .....	20
1.2 Marco Referencial.....	21
1.3 Marco Conceptual .....	24
1.4 Marco Metodológico.....	27
1.5 Marco Legal .....	29
CAPITULO II: EL SECTOR NAVIERO .....	33
2. El Sector Naviero en el Ecuador .....	33
2.1 Situación Actual del Sector Naviero.....	33
2.2 Situación Actual de la Empresa .....	36
2.2.1 Antecedentes de la empresa .....	36
2.2.2 Misión, visión y valores .....	37
2.2.2.1 Objetivos organizacionales. ....	39
2.2.3 Posicionamiento en el mercado.....	41

2.2.4 Ventajas y distingos competitivos .....	42
2.2.5 Árbol de problemas .....	43
2.2.6 Proceso de servicio al cliente .....	46
2.2.7 Análisis PEST.....	48
2.2.8 Análisis Fuerzas de Porter .....	52
2.2.8.1 Resumen de las cinco fuerzas de Porter. ....	54
2.2.9 Análisis FODA .....	55
2.2.9.1 Matriz de evaluación de factores.....	56
2.2.10 Análisis de la competencia. ....	59
2.2.11 Factores críticos del éxito.....	64
CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO .....	65
3. Marco Metodológico .....	65
3.1 Metodología .....	65
3.1.1 Método de investigación. ....	66
3.1.2 Tipo de investigación .....	66
3.1.3 Variables de investigación.....	66
3.2 Población y Muestra.....	67
3.3 Análisis de los Resultados.....	68
3.3.1 Análisis de la Competitividad. Aplicación de encuestas.....	68
3.3.2 Análisis de los resultados de la medición de la calidad del servicio. Método Servqual. ....	73
3.3.3 Focus group .....	78
3.3.4 Entrevista a los clientes: exportadores (jefe de exportaciones).....	81
CAPITULO IV: PROPUESTA.....	84
4. Propuesta .....	84
4.1 Antecedentes .....	84
4.3 Evaluación Benchmarking Comparativo .....	86
4.3.1 Identificación de las mejores prácticas.....	90
4.4.1 Plan de trabajo .....	93
CONCLUSIONES .....	102
RECOMENDACIONES .....	105
REFRENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	106
APENDICES .....	113

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Árbol de problemas .....	43
Tabla 2. Matriz de priorización de problemas .....	44
Tabla 3. Criterios.....	45
Tabla 4. Resumen Fuerzas de Porter.....	55
Tabla 5. Matriz de evaluación de factores internos.....	57
Tabla 6. Matriz evaluación factores externos .....	58
Tabla 7. Matriz de Competitividad .....	61
Tabla 8. Justificación de las ponderaciones .....	62
Tabla 9. Resumen de medición de la competitividad de la naviera XYZ.....	69
Tabla 10. Escala valorativa de la competitividad: modelo general.....	69
Tabla 11. Resultados de los componentes del factor de talento humano.....	72
Tabla 12. Resultados de aplicación de modelo SERVQUAL.....	74
Tabla 13. Índice de calidad por dimensión .....	76
Tabla 14. Brechas de la calidad de servicio entre clientes y personal de SC.....	76
Tabla 15. Focus Group.....	79
Tabla 16. Tabulación respuestas focus group .....	80
Tabla 17. Tabulación de entrevistas a exportadores: Jefes de exportación.....	82
Tabla 18. Comparativo naviera XYZ vs empresa referente.....	88
Tabla 19. Determinación de indicadores de medición .....	92
Tabla 20. Plan de mejoramiento .....	96
Tabla 21. Cronograma de actividades.....	101

**INDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Modulo original de aplicación del benchmarking (Xerox Corporation)	20
Figura 2. Visión del Negocio .....	40
Figura 3. Mapa de proceso: Cadena de valor .....	41
Figura 4. Posicionamiento en base a Exportaciones en Teus .....	42
Figura 5. Flujograma del área de servicio al cliente .....	47
Figura 6. Cinco Fuerzas de Porter.....	52
Figura 7. Proyección grafica de los puntos de competitividad alcanzado por cada uno de los factores.....	71
Figura 8. Distribución del peso competitivo de la empresa .....	71
Figura 9. Factor Talento Humano: Comparativo de los pesos o ponderaciones vs los resultados obtenidos .....	73
Figura 10. Comparativo grafico de los índices de calidad Vs Personal de SC .....	77
Figura 11. Brecha diferencia entre los índices obtenidos de la encuesta de los clientes Vs personal de SC.....	77
Figura 12. Procedimiento benchmarking .....	85

## RESUMEN

Este proyecto de investigación tuvo como objetivo determinar la incidencia de la calidad del servicio en el nivel de competitividad de la línea naviera XYZ, para ello se inició con el diseño de un marco teórico en base a factores, metodologías y estrategias relacionadas con la problemática planteada. La metodología de investigación consistió en establecer el nivel de competitividad de la naviera respecto a otras del sector, aplicando la matriz y el cuestionario del modelo gerencial. Los resultados le otorgaron nivel medio de competitividad

La calidad del servicio se determinó con encuestas de medición de calidad de atención al cliente bajo el modelo Servqual, que estableció la percepción de los exportadores y personal de servicio al cliente de la empresa. El resultado reveló que los clientes externos perciben una calidad de servicio ligeramente más elevada (66%) en comparación a la percibida por el cliente interno (60%). Para complementar esta investigación se aplicó un focus group a nivel de mensajeros y entrevistas a los jefes de empresas exportadoras. Los resultados revelan deficiencias en el servicio al cliente, sistemas de comunicación y de información.

Como propuesta se aplicó benchmarking como método de análisis para hacer un comparativo de las falencias de la naviera XYZ con la empresa elegida como referente del sector y así determinar estrategias e indicadores de control plasmado en un plan de acción que mejore y optimice los procesos relacionados con la satisfacción del cliente en el área de exportaciones.

Palabras claves: Competitividad, Calidad de Servicio al cliente, Benchmarking.

## ABSTRACT

This investigation project aimed to determine the incidence of Quality Service in the competitiveness of the carrier line XYZ, it began with the design of the framework based on factors, methodologies and strategies related to the issues evaluated. The methodology of research was to establish the level of competitiveness of the carrier line against the other carriers in the industry, applying the competitiveness matrix and questionnaire management model. The results reveal an average standard.

To determine the quality of the service, it was necessary to apply questionnaires under the Servqual model, which established the perception of exporters and the customer service staff of the company. The results reveal that external customers perceive the quality service slightly higher (66%) than the internal customers, who perceive (60%). To complement this research, it was applied a focus group to the messengers and interviews to the chiefs of export companies was applied. The results reveal deficiencies in customer service communication systems and information.

From the results of the research, it propose the implementation of a benchmarking as a method of analysis in order to make a comparison of the weaknesses of the carrier line XYZ against the company choose as reference in the market and determine the strategies and indicators as an action plan to improve and optimize the processes of the customer service staff.

**Keywords:** competitiveness, quality customer service, benchmarking.

## INTRODUCCION

Esta tesis se fundamenta en la determinación de varias estrategias de mejoramiento del servicio, resultante de la evaluación de la calidad del servicio al cliente y de la incidencia que este nivel de calidad tiene en la competitividad de la empresa frente al mercado de servicios navieros.

El nivel de satisfacción de los clientes tiene una relación directa con las ventas de la empresa, si éstos no están satisfechos dejan de contratar servicios y por ende la empresa pierde competitividad en el mercado no solo por la pérdida de clientes sino por la imagen negativa que proyecta hacia el mercado.

En este análisis se determinará qué tanto está incidiendo la falta de una estrategia de servicio al cliente formal en el grado de competitividad.

El capítulo I, se enmarca en el desarrollo de la teoría que involucra conceptos y medios necesarios para comprender y entender tanto la calidad del servicio como el nivel de competitividad para posteriormente plantear la estrategia de servicio adecuada para la solución del problema.

El capítulo II, consta de una introducción a la situación actual del sector naviero ecuatoriano, la situación actual de la empresa, su posicionamiento, así como la problemática interna y externa que la afecta.

En el capítulo III se desarrolla la metodología aplicada y las técnicas de análisis de las variables de estudio seleccionadas, también se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa para posteriormente aplicar los instrumentos de recolección de información y poder presentar los resultados mediante el análisis de las expectativas y las percepciones así como también la aplicación de un cuestionario que proporcione el nivel de competitividad en el que se encuentra la Naviera XYZ dentro del sector logístico.

En base a los resultados de las técnicas de análisis aplicados en el capítulo IV, se realizó la propuesta del diseño de estrategias de calidad del servicio; y, finalmente conclusiones y recomendaciones de este caso.

## **PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION**

El negocio naviero en el país y básicamente en la ciudad de Guayaquil, ha ido evolucionando y desarrollándose debido a la tendencia actual de ser más competitivos y por ende abarcar más volumen del mercado, para ello se deben ofrecer servicios ágiles, eficientes y de calidad. La competencia del sector abarca 20 empresas constituidas como líneas navieras con mayor participación en el mercado, siendo necesario realizar un análisis de competitividad entre las principales para determinar las ventajas e implementar correctivos necesarios dentro de la línea naviera XYZ y lograr mantener un crecimiento sostenible en el tiempo sin perder posicionamiento.

En la actualidad el servicio al cliente constituye uno de los factores determinantes de la posición y permanencia a largo plazo de las empresas en el mercado; por lo tanto, la opinión de los clientes sobre el servicio que reciben es de vital importancia. La naviera XYZ, a pesar que tiene implementado un departamento de servicio al cliente posee debilidades que conllevan a la pérdida de clientes debido básicamente a que no tiene procedimientos y una metodología que le permita conocer el nivel de satisfacción de sus clientes con relación al servicio ofrecido.

Por lo tanto el objeto de estudio es conocer el nivel de satisfacción de los clientes (exportadores) de la Naviera XYZ y su incidencia en el posicionamiento del mercado (competitividad).



Para ello es necesaria la aplicación de conceptos y metodologías reconocidas que permitan conocer tanto el nivel de satisfacción del cliente como su real competitividad en el mercado naviero.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Por años, la logística se ha determinado como un procedimiento esencial y operativo en la coordinación de envíos de carga (productos) hacia sus consumidores, y de manera general es implementada a diario en combinación con otras actividades para organizar y distribuir mejor determinados recursos de la compañía.

Según Castellanos (2009), a principios de los años ochenta, la función logística empieza a ser considerada como un elemento clave en la diferenciación de la empresa. La clave en esta nueva conceptualización es que la Logística deja su rol de gestión operativa y se ve inmersa dentro de la satisfacción al cliente mediante la atención provista, los costos y ganancias.

Siendo la atención al cliente la relación entre el productor o generador de bienes y servicios con el consumidor, en la actualidad constituye un pilar importante en el desarrollo de estrategias que agregan valor a las compañías, pues en un mercado globalizado con competencia agresiva lo importante es destacarse de los demás y crear competitividad. (Vértice SL, 2008)

Una empresa que trabaja respetando la filosofía de la calidad del servicio, el protagonista principal es el cliente, aunque todas las personas que están dentro de la empresa son responsables de los resultados. El objetivo de una organización dirigida hacia el cliente es ser el soporte de los esfuerzos que realizan los

empleados para cumplir con la calidad de servicio exigida. Las personas marcan la diferencia en la prestación del servicio por lo que deben poner en práctica sus habilidades personales y técnicas para tener como resultado a un cliente satisfecho que perciba una calidad más alta en el servicio y una buena relación calidad/precio. (Paz, 2005)

Actualmente en Guayaquil son 20 las líneas navieras que prestan servicios logísticos dentro y fuera del país, es decir son responsables del transporte de carga vía marítima hasta el consumidor (concepto de servicio logístico), mismas que compiten a diario por la captación de clientes y su fidelización a través del tiempo. Con el pasar de los años el mercado naviero ha ido creciendo paulatinamente y son cada vez más las líneas navieras situadas en la ciudad de Guayaquil, lo que hace importante la toma de medidas que precautelen la estabilidad del negocio, sin dejar de lado la importancia del cliente como parte de la estructura de la empresa, además de ser parte de la estrategia en relación con otros componentes como son el sistema y las personas que conforman la empresa. (Informe empresarial, 2014)

En base a lo planteado, se tiene que la naviera “XYZ”, si bien es cierto tiene un departamento de servicio al cliente, éste no cuenta con una estrategia definida que permita conocer el nivel de satisfacción de sus clientes exportadores ya que carece de mecanismos de control y seguimiento en los reclamos, de una central telefónica que permita contestar o devolver las llamadas perdidas del cliente en un tiempo adecuado, de personal debidamente capacitado, de un sistema informático adaptado a los avances tecnológicos que permitan mantener informado oportunamente a los clientes a través de una comunicación en línea y un adecuado control en cada etapa del proceso logístico.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la incidencia de la calidad del servicio al cliente de la naviera XYZ en la competitividad dentro de las empresas del sector logístico-navieras de la ciudad de Guayaquil?

## **JUSTIFICACIÓN**

En la ciudad de Guayaquil se han establecido muchas empresas navieras, algunas con presencia internacional y otras localmente. El servicio logístico es parte importante en las importaciones y exportaciones, sin embargo se ha enfocado mucho en la parte operativa, dejando de lado el valor que agrega la buena atención al cliente. La atención al cliente de calidad permite a la empresa crecer y establecer un vínculo importante con el usuario del servicio, se convierte en una estrategia de posicionamiento en el mercado frente a otras empresas.

Para llegar a una atención al cliente de calidad es necesario evaluar si el cliente está satisfecho con la atención prestada, lo cual no ocurre en la actualidad en la empresa “XYZ”, ya que esta posee alta rotación de personal, incumplimientos en tiempos de tránsito, procesos rígidos, sistemas de información poco actualizados y una pobre asistencia telefónica, entre otros por lo tanto es necesario realizar cambios, la empresa debe estar dispuesta a reajustar sus procedimientos con el fin de lograr la excelencia.

Cabe recalcar que la calidad en la atención al cliente no depende directamente del departamento Comercial o de las personas que asisten al cliente, esto es un trabajo en conjunto de todos los departamentos de una empresa, es un error creer que simplemente los trabajadores del área de servicio al cliente son

responsables de la buena atención y es aquí donde muchas empresas fallan. (Paz, 2005)

Con el presente estudio se pretende llegar a un análisis de la relación directa entre la calidad de la atención al cliente y el nivel de competitividad en la empresa de servicios navieros “XYZ”, estableciendo un cambio que conlleve, entre otras cosas a:

Relevar las opiniones del cliente externo como parte principal de sus decisiones y estrategias

Considerar la capacitación del cliente interno como base importante para el desarrollo personal y laboral, alineado también a las estrategias de la naviera XYZ.

Rediseñar los procesos críticos operativos y de facturación en base a un soporte tecnológico que esté a la vanguardia.

Por otra parte es necesario considerar que independientemente de los objetivos particulares de la empresa, el país tiene en marcha el Plan Nacional para el Buen Vivir, como una política de soporte que estimula la mejora continua ya que el país no puede vivir con una estrategia primaria exportadora en un contexto donde el Ecuador debe constituirse en un proveedor de más bienes con valor agregado, por lo tanto para construir el Buen Vivir debe contar con una hoja de ruta que genere riqueza para re-distribuirla. En una sociedad donde hay elevado nivel de necesidades básicas insatisfechas resulta indispensable ejecutar alternativas a la estrategia primario exportadora, más aun siendo la gran ventaja competitiva del país la biodiversidad, la misma que hay que aprovechar mediante

la conservación y construcción de industrias que conlleven no solo al consumo interno sino también al incremento de las exportaciones. Por lo tanto la estrategia del gobierno está en construir a mediano y largo plazo una sociedad de bio-conocimientos. (Senplades, 2009)

A este respecto el objetivo (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Plan Nacional para el Buen Vivir, Objetivo 10. 2013-2017, Pag. 78.) se refiere a impulsar la matriz productiva, dentro del cual se puede considerar las siguientes políticas en las que se respalda este proyecto:

“10.1 Incrementar la participación de exportaciones de productos con intensidad tecnológica alta, media, baja y basado en recursos naturales al 50%.”

10.3 Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios.

10.4 Impulsar la producción y la productividad de forma sostenible y sustentable, fomentar la inclusión y redistribuir los factores y recursos de la producción en el sector agropecuario, acuícola y pesquero.

## **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

¿Conoce la Naviera XYZ su posicionamiento en el mercado?

¿Cómo ha incidido la falta de seguimiento y análisis de los reclamos en la calidad del servicio al cliente?

¿La falta de control en los procesos de servicios logísticos está generando pérdida de clientes?

¿La pérdida de clientes por debilidad en la calidad de servicio está generando pérdida de competitividad?

¿Cómo mide la naviera la eficacia de su estrategia de servicio?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Analizar la incidencia de la calidad del servicio al cliente en la competitividad de la línea naviera XYZ realizando una investigación de campo, para diseñar estrategias de mejoramiento del servicio de exportaciones.

### **Objetivos Específicos**

1. Diseñar un marco teórico que nos permita contar con una guía para el análisis a realizar para la línea naviera XYZ.
2. Establecer el nivel de competitividad de la Naviera XYZ respecto a otras del sector, comparando sus competencias respecto a las tres navieras más importantes de Guayaquil.
3. Determinar la calidad del servicio al cliente de la empresa Naviera XYZ a través de encuestas que evalúen la calidad del servicio prestado en el sector exportador.
4. Analizar los aspectos necesarios a partir de los resultados obtenidos de la investigación y de la comparación con estrategias similares que aparezcan en la literatura científica.
5. Proponer un diseño de estrategias de mejoramiento del servicio para la naviera XYZ.

## CAPÍTULO I: MARCO TEORICO

### 1. Marco Teórico

Este capítulo trata de contextualizar el problema de la investigación planteada en cuanto a la incidencia de la calidad del servicio en la competitividad a través del desarrollo de una perspectiva teórica relacionada con la posición de diferentes autores a través de la extracción, investigación y recopilación de información; con la finalidad de ampliar la visión del tema y establecer la necesidad de esta investigación.

#### 1.1 Marco Teórico

##### 1.1.1 Servicio al cliente

La principal y más notable consecuencia de la intensidad competitiva y de la globalización económica actual se basa en el cambio del papel del cliente: éste, después de ser un simple consumidor pasa a ser un consumidor cooperador, coproductor, co-creador de valor y co-desarrollador de conocimiento y capacidades. Además cada vez se demanda a las empresas una mayor generación de valor, por ello las empresas con más frecuencia buscan ese '*valor para el cliente*' como un determinante clave en la formación de nuevos procesos y establecer una ventaja competitiva. (Wang, et al, 2004; Sánchez et al, 2009 c.p. Martelo, et al, 2011, p. 10).

Para Betancourt 2010, c.p.Najul, 2011, "El Enfoque Sistemático de Empresas (ESE), es el modelo que nos permite analizar el posicionamiento de una empresa en un determinado entorno y establecer las bases para la elaboración de su plan estratégico. Adicionalmente sirve para comprender el papel de los procesos y del capital humano en la eficacia, eficiencia y efectividad de la misma,

y la importancia de la cultura organizacional en el funcionamiento de la empresa”.

(p. 88)

De allí que, los aspectos más importantes para lograr competitividad son identificar las posibles fallas en el sistema de atención al cliente, mejorar continuamente los procesos y controlar su ejecución de la manera más eficiente posible, además de evaluar la capacidad de su capital humano. Un plan estratégico de capital humano bien diseñado tendrá como resultados una excelente atención al cliente, con miras al logro del objetivo corporativo (Najul, 2011)

Múltiples investigaciones de Drucker, 1985; Porter, 1985, 1998; Slater y Narver, 1998; DeSarbo, Jedidi y Sinha, 2001 c.p. Martelo, Barroso & Cepeda, 2011, p. 69-87, coinciden en que entender lo que los clientes valoran de un servicio, crear valor para ellos y después mantenerlo con el pasar del tiempo, han sido reconocidos durante mucho tiempo como elementos fundamentales de la estrategia de negocio de las empresas. Determinar lo que el cliente quiere de un producto/servicio también ayuda a la empresa a formular su propuesta de valor. Sostiene que la ventaja competitiva de una empresa proviene de su habilidad para crear valor para sus clientes, que exceda el coste en que la empresa incurre para crear ese valor.

La calidad se manifiesta como una prioridad competitiva un tanto subjetiva; subjetividad que se ve incrementada al referirse al sector servicios. Ante esta situación, resulta fundamental identificar una serie de componentes relativos a la calidad que actúen como marco de referencia para la mejora de la misma. No obstante, los servicios poseen una serie de características que dificultan la medición de la calidad y que confieren gran importancia al personal de contacto. Es por ello, que se ha creído conveniente analizar las principales medidas de la



calidad de los servicios, distinguiendo entre medidas internas y externas (Diz. & Rodríguez. 2010).

Lo anteriormente expuesto obliga a las empresas a revisar su capacidad de servicio y atención al cliente ofertada, es necesario no sólo el enfoque en precios-costos sino también ver la parte del cliente y su nivel de satisfacción, con esto se puede generar fuertes estrategias competitivas que permitan diferenciarse en el mercado y ser líderes. Conlleva también al crecimiento de la empresa y la adaptación ante escenarios de cambios constantes, esto junto con la colaboración de todos los departamentos que conforman la empresa y de su personal.

### **Estrategias de servicio al cliente**

El cumplir con las expectativas del cliente implica poner en práctica una estrategia que genere un nexo con el cliente y que pueda mejorar la fidelización y por ende mejorar las ventas. Por lo tanto un negocio altamente competitivo deberá diseñar una estrategia que no solo atraiga a clientes sino que los tenga felices y fieles. (Pérez, 2010)

Las empresas como factor determinante para crear solidez deben utilizar estrategias con el cliente, así tienen potencial de alcanzar mayor proporción de mercado. A este respecto, las empresas deben estar alertas y agrupar estrategias que retengan los clientes que ya son parte de su cartera, dado que las estrategias son temporales o cíclicas pero si los clientes están satisfechos seguirán formando parte de la empresa, porque no necesariamente una empresa debe ser la mejor en todo. (Zeithan, y Bitner, 2003 c.p. Lana. 2009, p. 51)

Una estrategia adecuada debe tener como objetivo principal el buen manejo de los clientes y la formación y desarrollo de sus empleados. No se trata solo de qué hacer para crecer en las ventas sino de crear valor, haciendo algo único y diferente pero con la capacidad de adaptarse a las necesidades de los clientes, generando al mismo tiempo una ventaja competitiva. (Vargas; De Vega, 2006)

Es necesario también instaurar una cultura de servicio al cliente, para lo cual debe existir un compromiso de toda la empresa y un plan continuo de capacitación. Toda estrategia debe ser medida o evaluada, para ello debe determinarse estándares sobre las variables de calidad de servicio y desempeño. (Hitt, Black & Porter, 2006)

### **Calidad del Servicio al cliente**

La calidad del servicio se concibe como la diferencia entre las expectativas que un cliente tiene respecto a un servicio y sus percepciones del servicio recibido. (Zeithaml, Parasuraman, 2004)

Para Lazzari & Moulia (2014), la calidad del servicio es cuando los clientes, después de recibir un servicio, lo comparan con el esperado. El servicio esperado se forma sobre la base de experiencias anteriores, comentarios de allegados y publicidad. Si el servicio percibido no tiene el nivel del servicio esperado, los clientes pierden interés. Pero, en cambio, si el servicio percibido iguala o excede las expectativas, es muy posible que los clientes regresen.

Toda empresa prestadora de servicios tiene que definir y medir permanentemente la satisfacción de los clientes. Los consumidores que no se

quejan ante la disconformidad del servicio recibido pueden optar por irse con la competencia y realizar un proceso de comunicación negativa respecto de la empresa.

### **Satisfacción al cliente**

La satisfacción del cliente depende de los resultados de la oferta con relación a la expectativa del comprador, (Kotler, 2003).

La palabra satisfacción está relacionada con términos que involucran placer o decepción. Es decir si el desempeño del producto o servicio recibido iguala o sobrepasa sus expectativas el cliente queda satisfecho, pero si éstas quedan cortas, el cliente queda insatisfecho.

Otro concepto define como el valor que tiene para el cliente, el cual dará a cada producto una capacidad para satisfacer sus necesidades. (López Bernat, Pinto Ruiz, 2002)

Martelo, Barroso, Cepeda (2011), en su artículo pretende identificar las posibles combinaciones entre tres capacidades organizativas (orientación al mercado, procesos de conocimiento y gestión de la relación con el cliente) y analizar su interacción. Las autoras proponen que la interacción entre las tres capacidades conforma una capacidad superior que dará como resultado la creación de un mayor valor para el cliente.

Rubio (2014), manifiesta que la globalización está afectando a todas las economías y a sus organizaciones que buscan maximizar sus ganancias a través de la satisfacción del cliente, por lo tanto es importante conocer la calidad del servicio que los clientes están recibiendo. La medición de la calidad del servicio

que los clientes reciben, se realiza mediante el empleo de la escala multi-item SERVQUAL (calidad del servicio por sus siglas en ingles), que es una herramienta aplicada a la calidad del servicio, que se compone de 5 dimensiones en 22 ítems y evalúa características relacionadas con los aspectos tangibles, la confiabilidad, la responsabilidad, la garantía, la seguridad y la empatía.

Diz Comesaña, Rodríguez (2010) realizaron un estudio sobre la gestión de la calidad desde la perspectiva de las empresas de servicios. El estudio se enfocó en analizar las diferencias entre calidad objetiva y subjetiva y las medidas de la calidad de servicios internas y externas, asociadas a los costes de no calidad. Las autoras concluyen que es necesario sistematizar los distintos componentes para poder conocer el nivel de calidad y mejorar los resultados a lo largo del tiempo.

### **1.1.2 Competitividad**

La competitividad presenta muchas definiciones debido a que involucra muchos factores tanto a nivel país como a nivel empresarial.

Suñol (2006), considera que la competitividad acepta la idea de crear factores productivos y competencias económicas de escaso desarrollo.

Peñaloza (2005), en su trabajo de competitividad expresa que la competitividad se constituye hoy día como el “nuevo” paradigma que permite triunfar en el mercado global. Por lo tanto cabe la pregunta, ¿Acaso en tiempos pasados no se requería ser competitivo para tener éxito en el comercio internacional?

Su significado, en esencia, es el mismo de siempre, aun cuando realidades nuevas en el ambiente mundial actual le confieren un carácter distintivo y obliga a

nuevos y viejos actores a concertar acciones y a unir esfuerzos para lograr la superioridad competitiva. (Suñol, 2006).

### **Medición de la competitividad**

La medición involucra el determinar los componentes que generan la competitividad y el grado de impacto de los mismos. Es la forma de conocer como la estrategia de la empresa se relaciona con la demanda y los resultados de esta relación.

Saavedra (2012), desarrolló una metodología que permitía determinar el nivel de competitividad de la pyme. La autora revisó la literatura acerca de la competitividad empresarial, así como otros estudios empíricos. El resultado obtenido fue una metodología basada en el mapa de Competitividad del BID, que incluye factores tales como: Planeación estratégica, producción y operaciones, calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información, y complementada con indicadores externos basados en el enfoque de competitividad sistémica.

### **Ventaja competitiva**

Conocer o identificar la ventaja competitiva de la empresa es importante ya que este es un factor que tiene alta incidencia en el mercado, debido a que establece un factor diferenciador ante sus competidores proporcionándole mayores opciones de posicionamiento de la empresa o nivel competitivo.

Según Gonzales (2013), determinó que en los actuales contextos globalizados, las empresas se encuentran en una búsqueda incesante por diferenciarse, por lo tanto si la empresa no encuentra una buena razón y se la

comunica correctamente para ser elegida por los consumidores, se condena a perder mercado y/o rentabilidad. Para ello fue necesario definir la reputación corporativa y diferenciarla de otros conceptos con los cuales se relaciona. Como parte de la metodología, se procedió a referirse a la reputación corporativa y la generación de valor, se determinó las principales características de la reputación y examinó hasta qué punto pueden constituirse en una ventaja competitiva y que conlleve a la sostenibilidad.

Gonzales (2013), estableció que las erogaciones realizadas para generar reputación favorable pueden considerarse inversiones y por ende se puede calcular el retorno de las mismas.

En Martínez, et al, (2010), *“El Valor estratégico de una ventaja en calidad implica que puede multiplicar la sostenibilidad de las ventajas competitivas de la empresa y generar fidelidad del cliente a través de su satisfacción”* (p. 102).

Son cinco navieras las más representativas del Ecuador, según datos estadísticos de la empresa Manifiestos, las mismas que se encuentran establecidas en la ciudad de Guayaquil y estas son MAERSK, MSC, DOLE, CMA CGM y GREAT W, todas ofrecen servicio de exportaciones de carga refrigerada siendo Maersk Line la línea principal puesto que fue la primera en iniciar las rutas de carga refrigerada en el país en el año 2007. Por ser las más grandes del país y con presencia internacional, han captado casi todo el mercado, sin embargo ninguna destaca por ser la mejor en atención del cliente. Se han enfocado tanto en la adquisición de nuevas embarcaciones, mejoras de infraestructura, aumentos de

precios para generar más rentabilidad que han dejado de lado el verdadero indicador de competitividad como lo es el cliente.

### **1.1.3 Función logística**

En la actualidad la función logística tiene su base en el concepto “Supply Chain Management”, que no es otra cosa que la integración y coordinación con todas las empresas que conforman el canal de suministro y así lograr una planificación y gestión necesaria para entregar un producto al cliente en base a sus expectativas, donde la función logística constituye una parte del proceso. (Davis-Sramek y Fugate, 2007)

Servera (2010), considera que la función logística ha adquirido, en los últimos años, una importancia máxima en la competitividad de las empresas, básicamente por su capacidad para generar valor para el consumidor final. Lo que también permite aclarar la confusión de términos existente alrededor de este concepto (logística, transporte, distribución física, Supply Chain Management, etc.), y dar a la función logística la posición estratégica que le corresponde.

Logística “Es la función de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento de manera eficiente de las materias primas, existencias en procesos y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo.”(Lamb; Hair, McDaniel, 2002, citado por Castellanos 2009, p. 21)

#### **Distribución física y logística**

El mercado de servicios de transporte y logística para distribución física internacional es de innovación y cambio constante. Por lo tanto la oferta de servicios logísticos asociados con la distribución física internacional de carga

exige monitoreo frecuente de la evolución de la oferta de servicios. (Castellanos, 2009)

Para Castellanos (2009), la distribución física puede considerarse una ventaja competitiva debido a que a través de ella se logra:

- Reducir el número de vehículos para la entrega de un mismo volumen de carga.
- Reduce recorridos totales de la flota.
- Reduce ciclo de reposiciones en tiendas.
- Aumenta la confiabilidad de las oportunidades de tiempo y lugar para las entregas lo que permite planificar bien la recepción.
- Disminuye el costo unitario del flete
- Permite una facturación integrada y una transparencia de los costos logísticos.
- Mejora la participación de las Pymes
- Disminuye la congestión vial

#### **1.1.4 Benchmarking**

El benchmarking es un proceso de mejora continua y sistemática a la aplicación de las mejores prácticas que se identifiquen dentro o fuera del sector de la actividad de la empresa y que puedan tomarse como comparativo con el fin de lograr productos o servicios más competitivos. (Comité de Industrias Energéticas, 2007)

Este proceso se fundamenta en acuerdos entre empresas que compartan el beneficio mutuo de la información.



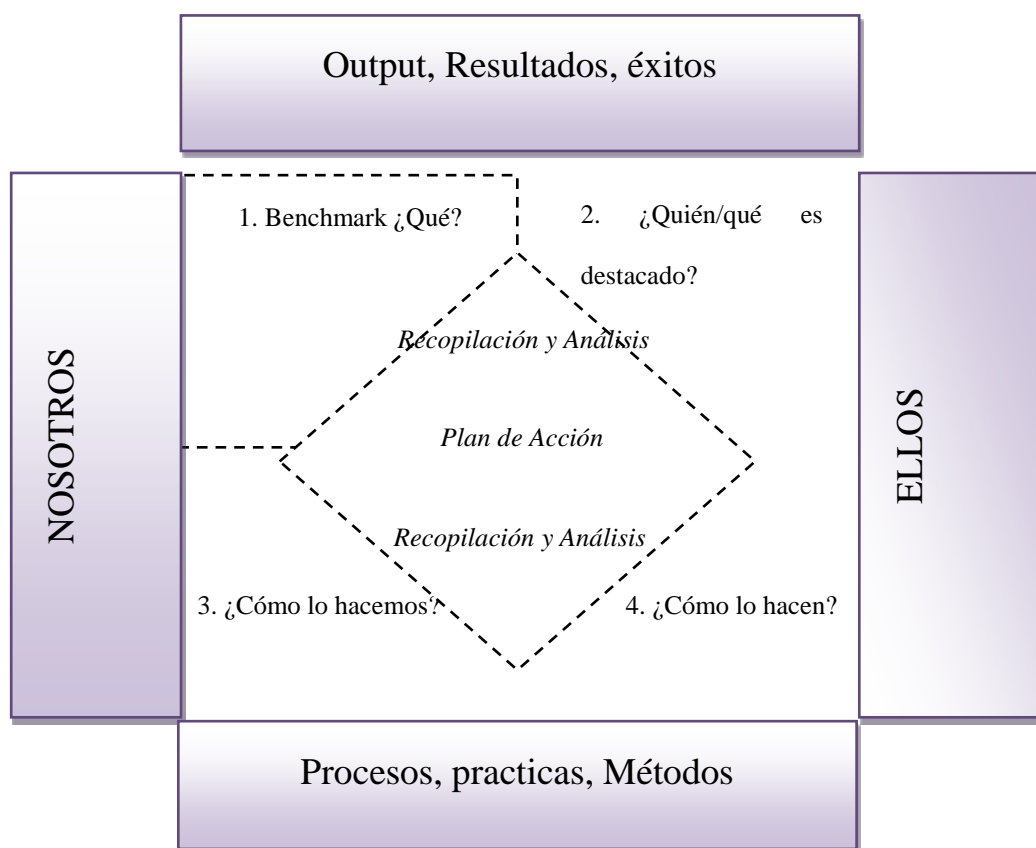
Para que un proyecto de Benchmarking resulte exitoso son necesarios los siguientes factores:

- El proyecto de benchmarking debe ser potenciado por la Dirección
- Amplio conocimiento del proceso a mejorar
- Los procesos o actividades escogidas para el benchmarking deben ser aquellas que tengan brechas de calidad o áreas en mejoramiento.
- Establecer los objetivos, el alcance y beneficio mutuos del proyecto.
- Contar con una metodología
- Elegir a los participantes del proyecto y designar su participación
- Positivismo y entusiasmo de los participantes.

Para Spendolini (2005), el benchmarking es un proceso metódico y constante que valora productos y servicios, los procesos de trabajo y los resultados económicos de las organizaciones tops con las prácticas destacadas, con la intención de ejecutar evaluaciones y transformación dentro de la organización. Ver figura 1

Ante este concepto salta la interrogante ¿con quién deberán compararse? Para ello es preferible buscar un grupo de empresas homogéneas, los criterios de selección pueden elegirse en base a las siguientes variables: volumen de ventas, volumen de producción, ubicación, tipo de mercado, participación en el mercado. El objetivo de la comparación va más allá del concepto textual, es determinar las mejores prácticas y experiencias que le permitan evaluar o comparar con las propias en base a la brechas. No se trata de ser una copia del competidor, sino en crear una estrategia propia mejor que las del competidor ejemplo. (Spendolini, 2005)

Respecto a lo que hay que mirar o analizar del otro, la respuesta se centra en el término de búsqueda de mayor eficiencia y productividad al utilizar sus recursos financieros, humanos, tecnológicos, comerciales y físicos para lograr la mejor estrategia competitiva, el éxito comercial y económico de la empresa frente a sus competidores cercanos. (Spendolini, 2005). Ver figura 1



**Figura 1. Modulo original de aplicación del benchmarking (Xerox Corporation)**

Fuente: Guía del benchmarking, 2007

### 1.1.5 Estrategia

La estrategia es un plan con una serie de medidas que tienen como fin alcanzar una meta. La estrategia competitiva, son tácticas que tienen como objetivo mejorar la posición actual de la empresa. (Francés, 2006)

Su objetivo es fortalecer o determinar una cadena productiva la misma que debe ser priorizada en base a la potencialidad de su mercado, capacidad de prestar servicios sostenibles y generar más ingresos. (Sánchez, Gázquez, Marín & Jiménez, 2006)

Las *estrategias de competitividad* se ejecutan a través de la toma de acciones en tres tiempos: cortas, medianas y largo plazo. Porter (2009), estableció estrategias competitivas de mayor utilización las mismas que se resumen en cinco fuerzas:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
2. Rivalidad entre los competidores
3. Poder de negociación de proveedores
4. Poder de negociación de compradores
5. Amenaza de ingreso de servicios sustitutos.

*Estrategia de benchmarking*, es comparar el rendimiento de un sistema o componente en base a una referencia, sea este parámetro o empresa. Para su comparación es necesario los siguientes puntos: Precio, packing, distribución, beneficios, calidad, desempeño, características/presentaciones, disponibilidad, extras, servicio, pruebas, garantías. (Spendolini, 2005)

## **1.2 Marco Referencial**

El 85% de la carga internacional se maneja a través de los puertos. El transporte marítimo es el medio masivo de mayor importancia en lo que respecta a movilización de carga. (Diario El país, 2015)

En este mercado naviero llevan el liderazgo cinco empresas: La italiana MSC, la danesa Maersk, la francesa CMA CGM, la taiwanesa Evergreen y la china Cosco , poseen más de  $\frac{1}{4}$  de los barcos y aproximadamente el 43% del tonelaje. La consolidación de este mercado se originó con la competencia de ganar cuota de mercado con la expansión de la producción manufacturera en Asia, primero inició en Japón y luego China. Este crecimiento industrial generó una enorme cantidad de productos que había que transportar, por otra parte el precio del petróleo dio un impulso a buscar solución con navíos más eficientes. (Ferrer, 2015) lo que impulsó la construcción de mega-barcos que permitan hacer economías de escala al transportar grandes volúmenes de cargas.

El negocio naviero implica bajos márgenes de beneficio y a la vez requiere grandes cantidades de capital, motivo por el cual este sector es muy fragmentado y con pocas navieras cotizadas. (Smith, c.p. Ferrer, 2015). Así las navieras griegas, noruegas y japonesas, tienen sus flotas registradas bajo banderas de conveniencia entre las más comunes están Panamá, Liberia o Islas Marshall.

La crisis europea y la baja en el crecimiento de China han generado dificultades de capacidad a las compañías de grandes buques, ya que se dificulta llenar el cupo de contenedores. Para ello en el 2011, se pensó en estrategias como realizar la alianza de grandes compañías para crear una ruta en común entre Asia y Europa, lo cual no funcionó ya que las autoridades chinas bloquearon la alianza entre las tres más grandes navieras europeas (Maersk, MSC y CMA CGM), para el mercado asiático. La siguiente estrategia fue la consolidación a través de fusiones y adquisiciones, así se fusionaron la alemana Hapag Lloyd y la chilena Compañía Sudamericana de Vapores (CSAV), creando la cuarta compañía del

mundo. De la misma forma la alemana Hamburg-Süd estableció acuerdo con la compañía chilena de Navegación Interoceánica (CCNI). (Diario El país, 2015)

Este mercado no solo mueve barcos y cargas, también involucra los peajes generados a través del paso por los canales, por otra parte las terminales también requieren de cambios e inversiones porque las cargas han ido cambiando a través de los años, la carga petrolera ha dejado de ser el rey debido al desarrollo de la eficiencia energética y la creciente autonomía petrolera de los Estados Unidos y la globalización está dando paso a la transportación de nuevas cargas, como transporte de alcohol. (Diario El país, 2015)

Las exportaciones entre enero y mayo del 2015 alcanzaron US\$ 8.190,3 millones, lo que representa un -26,4% (US\$ 2.933 millones) menos con relación a las exportaciones en los mismos meses del año 2014 (US\$ 11.123,5 millones). (Banco Central del Ecuador, boletín Agosto 2015)

Es importante recalcar que el 29 de Junio del 2015, EEUU aprobó la extensión del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) que estará vigente hasta el año 2017, lo que beneficia aproximadamente a 400 subpartidas de productos para que ingresen a EEUU libre de aranceles. Para el Econ. Alberto Acosta, esto no es suficiente para Ecuador, ya que los países vecinos como Perú y Colombia han firmado acuerdos comerciales que abarcan un mayor número de productos de los que ingresan bajo el SGP. (Informe CAMAE, Agosto 2015). Esto sumado a la reducción de las importaciones, nos ofrece una idea de la sobredemanda que se puede generar en el sector naviero, lo que consecuentemente obliga no sólo a reducir costos de los fletes sino también a

buscar nuevas y mejores maneras de ofrecer el servicio y llenar las expectativas de los clientes para poder mantenerse en el mercado.

### 1.3 Marco Conceptual

El marco conceptual es el compromiso teórico y soporte de la investigación que permite definir o conceptualizar términos que se describen a lo largo del marco teórico y que sirven de ayuda para permitir un mejor entendimiento del lector, (Ruiz, 2012)

A continuación los siguientes conceptos relacionados al tema en desarrollo:

**Benchmarking:** Es la comparación del nivel de eficiencia de la empresa con el nivel de eficiencia de la empresa que lidera el sector. (Spendolini, 2005)

**Benchmarking competitivo:** Es la comparación entre los estándares respecto a tecnologías, producción y métodos de una organización con los estándares en los mismos campos de otras empresas competidoras. (Spendolini, 2005).

**Cargas de alto riesgo:** Son cargas bajo las cuales no se tiene suficiente información para poder categorizarla como una carga de bajo riesgo, o que los perfiladores de riesgos las han detectado como carga de alto riesgo (Marco Normativo SAFE, 2007)

**Cliente:** Es la persona que compra un producto o servicio para satisfacer una necesidad en ese momento. (Vértice, 2008)

**Clúster:** Concentración geográfica de un grupo de empresas que están ligadas entre sí, y trabajan en un mismo sector económico con operadores especializados, proveedores de servicios e instituciones asociadas. (Lovelock, 2010)

**Competitividad:** Es el talento de una empresa para crear una estrategia que le permita posicionarse en el mercado, destacando la habilidad o recursos que los competidores no tienen. (Peñaloza, 2005)

**Control Aduanero:** Es el conjunto de medidas adoptadas por la Autoridad Aduanera con el objeto de asegurar el cumplimiento de la legislación, cuya aplicación o ejecución es de su competencia o responsabilidad, al cual deberán someterse los distintos operadores de comercio exterior (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010).

**Distribución:** La distribución es un instrumento de marketing que relaciona producción con consumo. (Gonzales, 2013)

**Ecuapass:** Sistema informático del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE).

**Estrategia:** Es la técnica para evolucionar ciertas actividades que mejoren el proceso del servicio para lograr la satisfacción del cliente. (Hax, 2004)

**Insatisfacción:** Es cuando un cliente no se siente satisfecho con el servicio o producto que le están brindando. (Cambra, 2011)

**Flujos continuos:** El proceso de mantener en movimiento camiones cargados con cargas y conductores diferentes (Castellanos, 2009)

**Focus group:** Es el estudio de las opiniones de un público específico utilizada para ser estudios comerciales y receptar percepciones respecto a un tema o productos específicos (Lovelock, 2010).

**Trámite de la cadena de suministro:** Es la gestión de la cadena logística entendida como servicio proporcionada por un grupo de empresas con el único fin de lograr la satisfacción del cliente. (Castellanos, 2009)

**Gestión Logística:** Proceso que involucra planificación, implementación y los controles inherentes al almacenamiento eficiente y económico de la materia prima, productos semielaborados y acabados, así como la información relacionada. (Davis, 2007)

**Línea naviera:** Empresa dueña de navíos, que es el encargado de transportar carga desde el puerto donde embarca hasta el puerto de desembarque final. (Las autoras, 2015)

**Logística:** Es el proceso de planificación, ejecución y control de forma efectiva y eficiente del flujo de materiales en sus tres estados: materia prima, materiales en proceso y producto terminado, así como la información inherente a estos, desde su origen o partida hasta el consumo final. (Castellanos, 2009)

**Logística integrada:** Proceso por el que se lidera de manera interrelacionada y sistémica, todas las actividades necesarias para mover y almacenar estratégicamente los materiales desde los proveedores hasta los consumidores finales. (Gonzales, 2015)

**Servicio:** Es cuando se combinan algunas cualidades intangibles y tangibles para satisfacer las necesidades del cliente.

**Terminal de cargas:** Está conformada como una estación de transferencia en la que se pueden almacenar. (Ferrer, 2005)



**Ventaja competitiva:** Valor creado que una compañía genera a favor de sus clientes y al mismo tiempo hace que se distinga del resto de compañías de la competencia dando razones para la fidelidad de los clientes. (Jiménez, 2006)

#### **1.4 Marco Metodológico**

El marco metodológico es la herramienta fundamental que permitirá indagar el contexto de esta investigación centrada en determinar la competitividad de la empresa a través de la evaluación de la calidad del servicio al cliente.

Por lo tanto, se iniciará la investigación para poder conocer el nivel o grado de competitividad que la empresa en estudio tiene dentro del mercado naviero, para lo cual se utilizó el modelo de competitividad centrado en la gestión gerencial, Jiménez (2006). Este cuestionario de tipo respuestas múltiples está dividido en ocho factores que evaluaron las funciones del entorno empresarial relacionado como son la función gerencial, función administrativa, servicio y logística, innovación y desarrollo de servicios, la función financiera y de talento humano. A cada factor se le asignó una ponderación estimada y el total de los ocho factores deben sumar 100. Cada factor a su vez debe tener ponderaciones asignadas a cada pregunta y su peso estará dado por la importancia de cada pregunta dentro del factor en estudio. Una vez aplicada la encuesta dependiendo de la sumatoria de las ponderaciones que cada factor obtuvo se determina en base al porcentaje obtenido el nivel de competitividad que la empresa tiene. Ver apéndice A.

El segundo paso en la investigación fue determinar la calidad del servicio de la empresa naviera XYZ, mediante la aplicación del modelo SERVQUAL, que consiste en estudios cualitativos y cuantitativos que mide la calidad del servicio

entre las percepciones y las expectativas de los clientes internos y externos a través de la aplicación de un cuestionario con cinco dimensiones, cada dimensión a su vez tiene una ponderación asignada en base al peso de importancia dentro de la operatividad de la empresa. Este modelo se fundamenta en la evaluación de dimensiones que forman parte de la calidad del servicio como son: percepción física (elemento tangible), la prestación del servicio, la velocidad de respuesta, la seguridad y la empatía. Se miden en base a la escala de Likert.

Para evaluar las percepciones se aplicará el cuestionario al personal del área de servicio al cliente de la naviera y para evaluar las expectativas se aplicará el cuestionario al personal operativo de los exportadores, la diferencia o brecha obtenida entre las percepciones y expectativas es la medida de la calidad del servicio prestado. Si el valor de las percepciones iguala o supera el de las expectativas el servicio es considerado de buena calidad, mientras que si el valor de las percepciones es inferior al de las expectativas se dice que el servicio tiene deficiencias de calidad. (Miranda, Chamorro y Rubio, 2007). Ver apéndice B

Finalmente como parte de la propuesta de mejoramiento y dando solución al planteamiento de problemas se aplicará un cuestionario de benchmarking competitivo, el mismo que fue aplicado en una empresa seleccionada como patrón y cuyo nivel de competitividad está por encima de la naviera XYZ. A través de este cuestionario se evaluó la problemática planteada para luego compararla con la empresa elegida como patrón y así determinar la brecha que existe en estos procesos y plantear las estrategias necesarias para superar o minimizar los problemas detectados. Ver apéndice C

## 1.5 Marco Legal

El marco legal proporciona las bases sobre la cual las empresas navieras construyen su alcance y la naturaleza de su participación en el ámbito público y privado. Para este caso las navieras se rigen por el Comité de Comercio Exterior del Ecuador (COMEX) y su marco legal está estructurado de la siguiente manera:

El Ministerio de Coordinación de la Producción, empleo y competitividad, crea el Comité de Comercio Exterior del Ecuador (COMEX), que está facultado a dictar políticas relacionadas con el Comercio exterior, su promoción, regulaciones, políticas de protección arancelaria y no arancelaria, medios de control de origen, sanitarios, fitosanitarios, medidas antidumping, etc., que impactan a las importaciones y exportaciones.

El sector naviero se acoge a los siguientes artículos de ley

Que, el Artículo 275 de la Constitución de la República establece que todos los sistemas que conforman el régimen de desarrollo (económico, político, socio-cultural y ambiental) garantizan el desarrollo del buen vivir, y que toda organización del Estado y la actuación de los poderes públicos están al servicio de los ciudadanos y ciudadanas que habitan en Ecuador. El Artículo 284 de la Constitución de la República establece los objetivos de la política económica, entre los que se incluye incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la integración regional. El artículo 320 de nuestra Constitución establece que la producción, en cualquiera de sus formas, se sujetara a principios y normas de calidad; sostenibilidad; productividad sistémica; estimación del trabajo; y eficiencia económica y social.

Respecto al Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones en lo referente al Artículo 4-Fines los literales:

- g. Incentivar y regular las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables.
- o. Fomentar y diversificar las exportaciones
- p. Posibilitar las operaciones de comercio exterior.

Y en el título IV del Fomento y la Promoción a las exportaciones como un programa de Gobierno de largo plazo, señala en su Art. 93.- Fomento a la exportación.- El Estado fomentará la producción orientada a las exportaciones y las promoverá mediante los siguientes mecanismos de orden general y de aplicación directa, sin perjuicio de los contemplados en otras normas legales o programas del Gobierno:

- a. Acceso a los programas de preferencias arancelarias, u otro tipo de ventajas derivadas de acuerdos comerciales de mutuo beneficio para los países signatarios, sean estos, regionales, bilaterales o multilaterales, para los productos o servicios que cumplan con los requisitos de origen aplicables, o que gocen de dichos beneficios;
- b. Derecho a la devolución condicionada total o parcial de impuestos pagados por la importación de insumos y materias primas incorporados a productos que se exporten, de conformidad con lo establecido en este Código;
- c. Derecho a acogerse a los regímenes especiales aduaneros, con suspensión del pago de derechos arancelarios e impuestos a la importación y recargos aplicables de naturaleza tributaria, de mercancías destinadas a la exportación, de conformidad con lo establecido en el libro V de este Código;
- d. Ayuda o agilización financiera prevista en los planteamientos generales o sectoriales que se

instauren de acuerdo al programa nacional de desarrollo; e. Agilización en campos de información, capacitación, impulso externo, crecimiento de mercados, creación de consorcios o fusión de exportadores y demás acciones en el ámbito de la promoción de las exportaciones, impulsadas por el Gobierno nacional; y, f. Derecho a conceder a los incentivos a la inversión productiva establecido en el presente Código y demás normas pertinentes.

Por otra parte el marco legal está sustentado en el Registro Oficial N°452, Título de facilitación Aduanera para el Comercio, del Libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e inversiones (N°758) que establece:

En el Capítulo III Operaciones Aduaneras entre otras, dentro de las cuales mencionamos:

Art.27 Consideraciones Generales. Todo medio de transporte, unidad de carga y/o mercancías, que ingresen y salgan del territorio aduanero ecuatoriano, así como las personas en relación con las mercancías que transportan están sujetas al control por parte de la autoridad Aduanera, en relación al tráfico internacional de mercancías. Esta operación se apoyará en las actividades que para el efecto realicen las entidades responsables del control del transporte aéreo, marítimo y terrestre del país y migración. Sus actuaciones estarán enmarcadas en las atribuciones y facultades legalmente establecidas para el efecto en la normativa pertinente.

Artículo 29 Control de medios de Transporte. Las autoridades responsables del control de transporte aéreo, marítimo y terrestre del país, deberán facilitar a la Autoridad Aduanera, la información electrónica tendiente a corroborar las

autorizaciones legitimaciones concedidas a los medios de transporte que operen en el tráfico internacional.

### **Conclusión**

Una vez desarrollado el capítulo I, se generan las siguientes conclusiones:

El marco teórico permitió una visión específica de los temas relacionados con la solución a la problemática planteada. También permitió conocer conceptos y definiciones de diversos autores que enmarcan en una misma visión de la teoría respecto al servicio al cliente y su calidad en la atención y como ésta influye en el nivel de competitividad de la empresa, así como también la investigación permitió buscar una salida a la problemática mediante la aplicación del benchmarking como estrategia de mejoramiento y reposicionamiento de la empresa en un mejor nivel competitivo.

El marco referencial proporcionó información de cómo se encuentra el sector naviero a nivel mundial y cuál sería la proyección de la naviera XYZ en este mercado a corto plazo una vez incorporada la solución a los problemas planteados. El marco conceptual mostró conceptos y definiciones de términos dentro de la temática tratada, los cuales ayudan a fijar e interpretar claramente las teorías y métodos involucrados. A través del marco metodológico se logró describir en qué consisten los métodos y técnicas de las evaluaciones aplicadas y finalmente el marco legal constituyó el soporte legislativo en el cual se ampara toda la gestión naviera.

## **CAPITULO II: EL SECTOR NAVIERO**

### **2. El Sector Naviero en el Ecuador**

Este capítulo enfoca y analiza la situación actual del sector naviero mundial y ecuatoriano así como la situación interna de la empresa con la finalidad de analizar y comprender mejor el entorno que la afecta para establecer cómo este contexto se relaciona e incide en la problemática planteada y diagnosticar si estos factores pueden incidir en la búsqueda de estrategias de solución a la problemática.

#### **2.1 Situación Actual del Sector Naviero**

Del total de importaciones que el Ecuador realiza el 32% tendrán salvaguardias arancelarias, de lo cual el Gobierno asume solo afectará el 7% de comercio nacional. Esta medida implementada el 11 de marzo del 2015, pretende reducir el 10% de las importaciones en un periodo de 15 meses lo que representaría monetariamente alrededor de \$2.200 millones de dólares. El total de importaciones excluyendo la compra de derivados de petróleo y gasolina representan \$22 mil millones. (Cámara Marítima del Ecuador, 2015)

El universo de importaciones lo conforman 6 000 partidas arancelarias, de este número 2 800 subpartidas tendrán una sobretasa arancelaria que va en el rango desde el 5% hasta el 45%. Cerca del 80% de las materias primas e insumos de consumo industrial y el 43% de los bienes de capital, están excluidos de la medida. (Cámara de Comercio de Guayaquil CCG, 2015).

El sector industrial de Guayaquil genera alrededor de 150 000 puestos de trabajo que generan 600 000 empleos indirectos y la ciudad de Guayaquil representa aproximadamente el 30% de las actividades comerciales del país. Sin embargo se considera que las salvaguardias de manera general permiten afianzar

la producción del sector de la pequeña industria y cita al sector farmacéutico que ha crecido entre un 12 al 13% por año. (Carló, 2015)

Estas medidas de restricción a las importaciones están dadas en función de que el Gobierno Nacional plantea transformar la matriz productiva cuyo patrón se ha caracterizado por ser proveedor de materias primas en el mercado internacional y al mismo tiempo importador de bienes y servicios para dar paso al fomento de las exportaciones de productos nuevos y que incluyan mayor valor agregado (alimentos frescos y procesados, confecciones, calzado, turismo, etc.) y poder diversificar y ampliar los destinos de nuestros productos ( Matriz productiva). Es de mencionar que dentro de los 14 sectores productivos priorizados por el Gobierno Nacional se encuentra el servicio de Transporte y Logística. (Senplades, 2014)

#### **El sector naviero.**

Es un poco temprano para conocer los reales efectos de la disposición arancelaria en el sector naviero, pero se espera que el gobierno haga revisiones cada trimestre y excluya ciertos productos de los afectados con esta medida. En el 2014 el Ecuador movió 420 mil TEUS (unidad de medida que representa a un contenedor de 20 pies) en importaciones, si se asume un 10% menos según la propuesta del gobierno al reducir importaciones, involucran aproximadamente 40 mil TEUS menos del total. A pesar de esto, se asume con optimismo que estas reglas pueden cambiar y se debe experimentar el comportamiento del mercado. Meinschmidt (2015).

En lo que respecta al impacto en los depósitos de contenedores, los repuestos para maquinaria de contenedores navieros se tornarían más caros con el



incremento de la tasa arancelaria. Cerca de 240 mil contenedores ingresan al país anualmente para atender carga de exportación ecuatoriana de los cuales 1 de cada 4 contenedores requiere reparación con exigencia de repuestos. Alrededor de 60 mil contenedores son reparados anualmente en el país con mano de obra ecuatoriana por lo tanto si se disminuyen las unidades disponibles debido a la falta de repuestos, esto afectará al sector exportador y disminuiría los ingresos económicos de los técnicos nacionales. (Gonzales, 2015)

### **Fletes marítimos y costos de transporte.**

El flete marítimo ha estado enmarcado en un ambiente de recesión en los últimos cinco años. La falta de crecimiento se debe al pobre desarrollo de algunos países, la demanda débil e inestable y la sobrecapacidad del mercado de oferta. La demanda total de contenedores transportados por mar presenta un crecimiento aproximado del 4.7% durante el año 2013 en relación con el 3.2% del año 2012. A su vez este crecimiento de demanda tuvo una desaceleración en el crecimiento del suministro global de contenedores que fue del 4.7% en el 2013 mientras que en el 2012 fue del 4.9%. (Ferrer, 2015)

El crecimiento de la demanda de contenedores, sin embargo, no tuvo impacto en las tarifas de carga. La entrega del nuevo buque de contenedores dominado por los grandes buques Post-Panamax de 8 000 TEUS de capacidad facilitó la reversión de la tendencia. Los fletes de la mayoría de las rutas comerciales se mantuvieron bajos e inferiores a los del año 2012. Las tarifas de Trans-pacífico también se cargan con exceso de oferta. En la ruta Shanghai-Estados Unidos costa oeste, la tasa anual promedio estuvo en un 11% más bajo que el año 2012, para contenedores de 40 pies. (Ferrer, 2015)

China (Shangai) para América del Sur (Santos, Brasil), Australia Nueva Zelandia, y Sudáfrica (Durban) cayeron al más bajo nivel desde 2009. Para hacer frente a los bajos niveles de fletes y aprovechar beneficios las compañías eligieron varias medidas para mejorar eficiencia y optimización de operaciones que redundaría en la disminución de los costos de funcionamiento. Estas medidas involucran consolidación, navegación lenta y sustitución de buques más pequeños con buques nuevos de mayor eslora y manga. (Ferrer, 2015)

Otro intento es el surgimiento de nuevas alianzas, para que los miembros de éstas trabajen en conjunto en ciertas rutas comerciales. También las estrategias incluyen la venta de los activos de terminales de carga, empresas de fabricación de contenedores logística y servicio al cliente del interior. (Ferrer, 2015)

## **2.2 Situación Actual de la Empresa**

### **2.2.1 Antecedentes de la empresa**

El 27 de noviembre de 1995 se constituye la empresa XYZ ECUADOR C.A. fundada por su actual Gerente General, Señor Christian Elte Rubio. (MSC, 2014)

Para la constitución de la compañía se crea un convenio societario entre MSC Ginebra y la compañía de origen chileno Ian Taylor, en el cual se establece que XYZ ECUADOR realizará labores de representación únicamente comercial, dejando demás responsabilidades administrativas y operativas a IAN TAYLOR. A partir de ese momento comienza XYZ Ecuador con una sola persona, el actual gerente general Christian Elte. (MSC, 2014)

Se agencia la primera nave oficialmente en Diciembre 31 de 1995, siendo su primer vapor el Presidente Frei .El 2 de Enero de 1996 se establece la primera oficina, en el 3er piso del Edif. Absalón Guevara, ubicado en las calles Los Ríos y 9 de Octubre. A partir de ese momento comenzaron a integrarse más personas a la oficina hasta completar 8 al finalizar el año 1996 (integrantes de esa época de XYZ Ecuador que aún laboran en la empresa: Christian Elte, Mónica Romero y Gustavo Naranjo). (MSC, 2014)

En octubre del 2001, XYZ ECUADOR adquiere una oficina en el edificio Centrum piso 12 of 2.El 11 de abril del 2003, XYZ ECUADOR toma completo control del negocio con la representación exclusiva de toda la operación, administración y comercialización de los servicios de XYZ. (MSC, 2014)

### **2.2.2 Misión, visión y valores**

#### **Misión**

Brindar Servicio de Transporte Marítimo a toda la cadena logística desde y hacia el Ecuador y el mundo, a través de proveedores calificados con estándares internacionales de calidad y de seguridad, con personal competente y comprometidos con los requerimientos de los clientes, asegurando en cada uno de los procesos la calidad, seguridad, la protección al medio ambiente y contribuir al desarrollo del comercio exterior.

#### **Visión**

Consolidarse en el mercado ecuatoriano como los principales proveedores de transporte marítimo, a través de la tecnificación de todos nuestros servicios directos e indirectos. Ver figura 2

### **Política de Seguridad**

La Naviera XYZ con la finalidad de ofrecer un mejor servicio a sus clientes y asociados de negocio, en el año 2013 optó por implementar un sistema de gestión en control y seguridad, certificándose con la norma y estándar BASC (Business Alliance for Secure Commerce), declarando la siguiente política de seguridad:

Brindar servicio de Transporte Marítimo confiable y seguro, con servicios comprometidos con la seguridad en todos los procesos de la cadena logística, teniendo como base los siguientes aspectos:

- El personal debe cumplir con el compromiso de confidencialidad y exclusividad.
- Los proveedores de servicio y clientes deben ser calificados siguiendo procedimientos de seguridad y evaluados periódicamente.
- Mantener un intercambio de información con autoridades para minimizar el riesgo de contaminación de la carga y terrorismo.

### **Valores**

La Naviera XYZ ha declarado los siguientes valores que rigen su desempeño diario y forman parte integral de la organización contribuyendo al cumplimiento de los objetivos y metas:

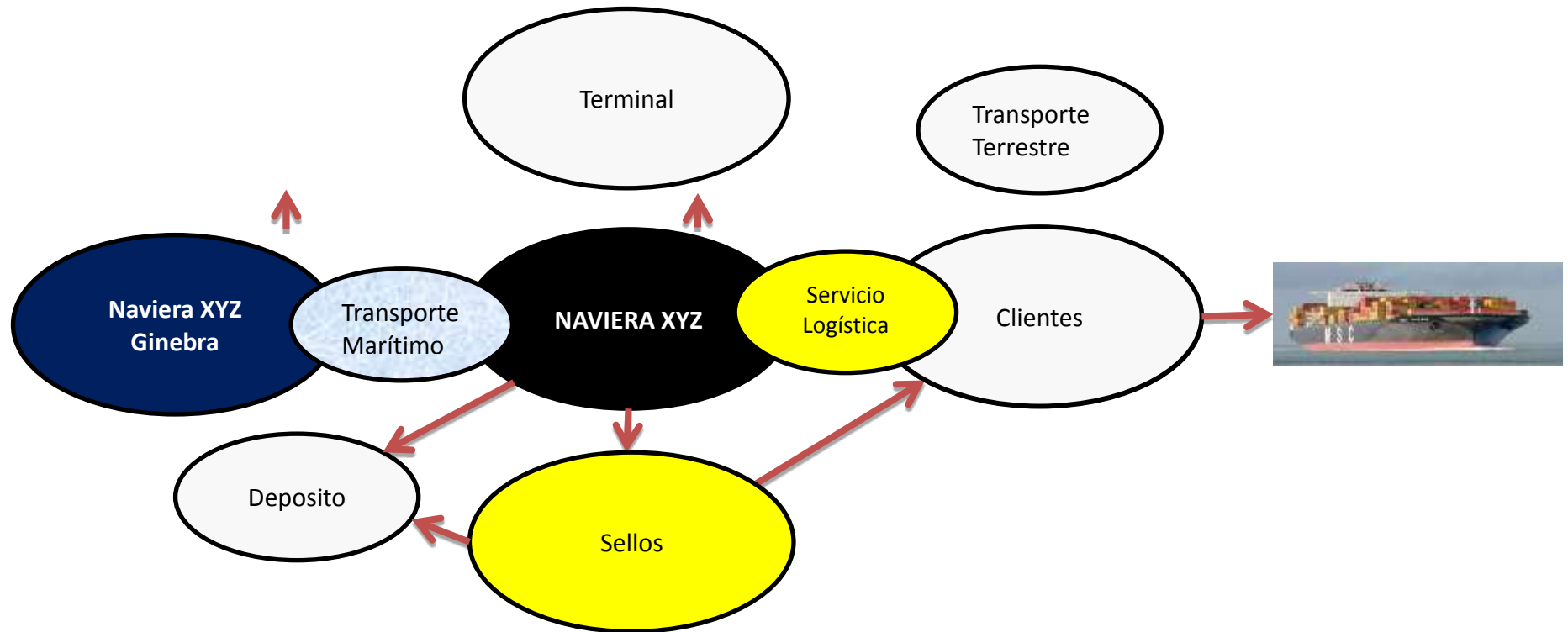
- Servicio
- Compromiso
- Profesionalismo
- Experiencia

### **2.2.2.1 Objetivos organizacionales.**

La naviera XYZ Ecuador estableció los siguientes objetivos organizacionales:

- Todo el personal de XYZ Ecuador debe conocer la política de seguridad aprobada por la Gerencia General.
- Controlar la información generada por la organización y recibida de terceros, proveedores o clientes a fin de que la misma no sea utilizada para otros fines distintos de su objetivo principal.
- Los proveedores de servicios contratados por la organización tienen que cumplir con los procedimientos del Sistema de gestión de seguridad y ser evaluados periódicamente.
- Los clientes que contraten los servicios de XYZ Ecuador deben cumplir con los procedimientos del Sistema de gestión de seguridad y ser evaluados periódicamente.
- Mantener canales de información seguros, confiables y expeditos con autoridades para minimizar los riesgos relacionados con narcotráfico, delincuencia y terrorismo.
- Lograr la mejora continua de nuestros procesos operativos y de seguridad.
- Fortalecer el profesionalismo de nuestros empleados a través de capacitaciones y evaluaciones periódicas con relación a sus funciones directas y del sistema de gestión de seguridad.

En la figura 2, se observa la visión del negocio global e integradora de la Naviera XYZ



**Figura 2. Visión del Negocio**

Fuente: *Tomado de* Naviera XYZ Internacional. 2014

En la figura 3, se observa el mapa de proceso y la cadena de valor de la naviera XYZ

### CADENA DE VALOR DE LA NAVIERA XYZ



Figura 3. Mapa de proceso: Cadena de valor  
Fuente: Tomado de Naviera XYZ Internacional. 2014

### 2.2.3 Posicionamiento en el mercado

En lo que respecta al posicionamiento de la Naviera en lo referente a las exportaciones ejecutadas, MSC ocupa el primer lugar con el 24%, seguido de MAERSK con el 23%, CMA 8%, HAPAG, CSAV, HSUD cada una con el 7%. Tal como se observa en la figura 3.

Las dos primeras compañías líderes en servicios navieros de exportaciones tienen apenas un punto de diferencia (1%), juntas representan el 47% del total, seguido por el 29% repartido casi equitativamente entre cuatro compañías. El volumen restante equivalente al 24% de las exportaciones se reparte en

porcentajes pequeños en algo más de 16 compañías, las mismas que dado sus volúmenes no representan competencia significativa.

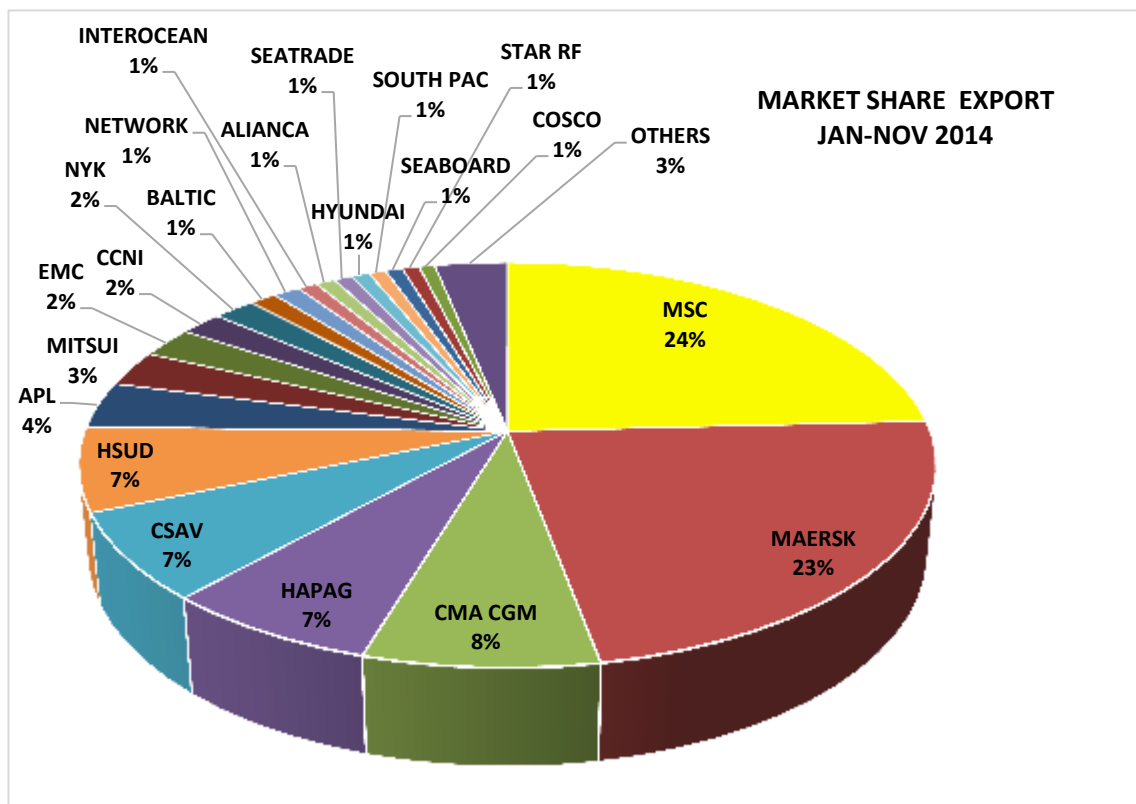


Figura 4. Posicionamiento en base a Exportaciones en Teus  
Fuente: Tomado de MSC, 2014

## 2.2.4 Ventajas y distingos competitivos

### Ventajas

- Amplia cobertura de servicios de tráfico marítimo
- Precios competitivos

### Distingos

- Amplia experiencia
- Variedad en rutas y puertos de descarga que incrementan anualmente.



### 2.2.5 Árbol de problemas

El objetivo de este diagnóstico o análisis es profundizar en los factores más relevantes que inciden en el desarrollo de las actividades de logística marítima y consecuentemente en la satisfacción de los clientes. Ver tabla 1

**Tabla 1. Árbol de problemas**

<b>PROBLEMA</b>	
<b>Deficiente calidad de atención al cliente de la naviera XYZ.</b>	
<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>
Alta rotación de personal	Malestar del cliente por cambio frecuente de ejecutivo de cuenta.
Falta de inducción al personal	Demora de adaptación en las funciones, alto índice de errores
Incumplimiento con los tiempos de tránsito	Quejas y reclamos por retraso en arribo de las cargas.
Burocracia con respecto a la aprobación de solicitudes especiales de clientes	Malestar del cliente por demora en tiempos de respuesta a solicitudes.
Procesos rígidos en facturación, ventanillas y cobranzas	Cliente se queja de extensas filas en ventanilla de atención y el trámite demorado.
Sistema poco actualizado/Tecnología en desarrollo	Falta de comunicación en línea con el cliente
Falta de asistencia telefónica	Malestar del cliente por las llamadas no respondidas ni devueltas durante la semana.

Fuente: Empresa Naviera XYZ

Se han detectado siete problemas relacionados con la deficiente calidad de atención al cliente en la Naviera XYZ. Alta rotación de personal y falta de inducción son problemas ligados, el personal nuevo debe ser debidamente

entrenado y capacitado si se espera que su productividad sea elevada. Por otra parte, personal capacitado puede ser evaluado más objetivamente que uno que no lo ha sido. El incumplimiento de tiempos, la lentitud de aprobación y los procesos rígidos de facturación están relacionados con el débil sistema de información tecnológico. Todos estos problemas inciden disminuyendo la oportunidad de ofrecer un servicio óptimo que desencadene en la satisfacción de los clientes.

### 2.2.5.1 Matriz de priorización

La matriz de priorización es una herramienta que permite seleccionar opciones en base a ponderaciones o criterios y en base a los resultados optar por una decisión, priorizar y vislumbrar mejor los problemas u oportunidades de mejoras, etc. (Hernández y Godinez, 2014).

En este análisis se la utilizo para asignar mediante una escala de valores el grado de magnitud, importancia y vulnerabilidad del problema. Ver tabla 2

**Tabla 2. Matriz de priorización de problemas**

PROBLEMA	MAGNITUD	IMPORTANCIA	VULNERABILIDAD	TOTAL
No hay un proceso apto de elección de personal.	4	4	4	12
No hay un plan de introducción y formación del personal.	4	4	4	12
Inadecuada planificación de embarques y tiempos de tránsito.	4	4	4	12
Concentración de funciones y falta de políticas para solicitudes especiales.	3	4	4	11

Falta de un software de facturación.	4	4	4	12
Falta de implementación software adecuado a las necesidades.	4	4	4	12
Deficiente configuración del área de servicio al cliente.	4	4	4	12

Fuente: Empresa Naviera XYZ.2015

Los resultados de priorizar a los problemas en la tabla 2 muestran que se asignó el máximo puntaje tanto para magnitud, importancia y vulnerabilidad. En la tabla 3 está la descripción de la escala y criterios para cada variable.

**Tabla 3. Criterios**

MAGNITUD	IMPORTANCIA	VULNERABILIDAD
1 = 25%	1= no importante	1= no vulnerable
2 = 50%	2= poco importante	2= poco vulnerable
3 = 75%	3 = importante	3= vulnerable
4 = 100%	4= muy importante	4= muy vulnerable

Fuente: Hernández y Godínez, 2014

Los resultados de la matriz indican que los problemas tienen alta magnitud o acción de incidencia, nivel elevado de importancia que genera alta vulnerabilidad ya que afecta directamente en la satisfacción de los clientes y por ende en el posicionamiento de la empresa dentro del mercado naviero. La priorización indica que todos los problemas tienen la misma prioridad en su solución e implementación de alternativas.

### 2.2.6 Proceso de servicio al cliente

A continuación se describe el flujograma del proceso del área de servicio al cliente, específicamente el procedimiento para exportación de carga. En el flujo se observa que el cliente solicita la reserva de espacio al vendedor o al ejecutivo de servicio al cliente, quienes a su vez revisan con el coordinador de exportaciones si hay o no disponibilidad de espacios. Si hay espacios disponibles el coordinador indica la distribución de la carga en las naves y se procede a cotizar a través del vendedor, previa aprobación del flete el ejecutivo de servicio al cliente genera el número de reserva y envía la orden de retiro de contenedores o coordinación de transporte al cliente. Luego el cliente procede al retiro de contenedores de los depósitos.

El departamento de documentación es el encargado de generar el número de BL (Conocimiento de embarque) para luego pasar al ejecutivo de servicio al cliente quien registra la reserva en el Terminal portuario respectivo.

Para carga refrigerada el cliente debe enviar carta de temperatura, también deberá generar el AISV para ingreso de los contenedores al Terminal y finalmente revisa y aprueba la información a manifestarse en el BL final.

El proceso culmina con la notificación del zarpe de la nave al cliente. Como podemos apreciar en la figura 5, la mayor interacción y carga de tareas están el cliente y el ejecutivo de servicio al cliente.

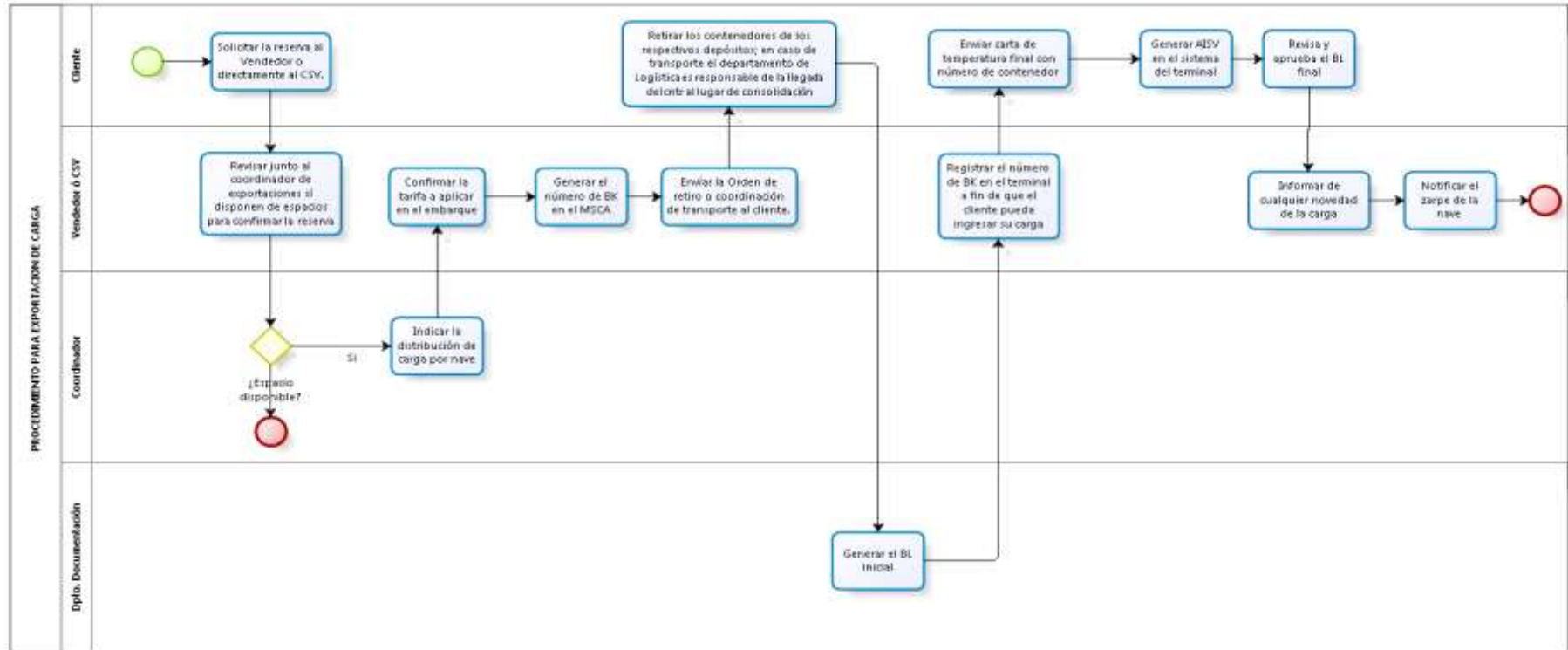


Figura 5. Flujograma del proceso de servicio al cliente  
 Fuente: Tomado de Naviera XYZ, 2015

### 2.2.7 Análisis PEST

Este análisis se basa en los factores del entorno que pueden afectar o favorecer las actividades y servicios que ofrece la línea naviera XYZ.

#### Factores Políticos

- Protección al exportador a través de incentivo temporal denominado "Drawback", que consiste en la restitución o devolución ya sea en su totalidad o parcialmente de los derechos de importación cuando son reexportadas. El monto de restitución es la suma que resulte de aplicar el 5% al valor FOB de exportación.
- Interés del Gobierno Ecuatoriano por mejorar las condiciones ambientales y territorial. A través del Ministerio de Ambiente del Ecuador (MAE), desarrollo punto verde como herramienta que fomentará la competitividad en el sector industrial y de servicios con un compromiso de protección y conservación del ambiente. El Punto verde se obtiene mediante reconocimiento y certificación. (REA), Punto Verde.
- Política comercial del Ecuador lo que permite regular el libre comercio internacional. Está regulada por la Ley de Comercio Exterior e Inversiones LEXI. Esta regula los aranceles, normas comerciales que regula el comercio desleal, licencias de importación para productos agropecuarios y de prohibida importación y de aquellos productos considerados peligrosos local e internacionalmente.
- Estabilidad política. Ocho años de estabilidad política del país es una carta de presentación que motiva a los inversores extranjeros. Sin embargo, esta

estabilidad política debería ir junto a las políticas que respalden la inversión extranjera.

### **Factores Económicos**

La política económica del Ecuador ha cambiado su enfoque, el mismo que consiste en contener la salida de divisas, para evitar la reducción del circulante que afecta a la economía e incide directamente en el desempleo.

Entre los factores económicos más relevantes que inciden sobre esta línea de negocio se mencionan:

- La economía ecuatoriana se ubica entre los países con superior desempeño económico de Latinoamérica, al cierre del 2014.
- Hay países con deudas más altas, el Ecuador redujo la deuda a largo plazo de 3000 millones cambiándola por 1000 millones a corto plazo con la venta anticipada de petróleo. Lo que permitió reducir la deuda y que la economía crezca. Aunque el Ecuador tiene una deuda menor en tamaño comparada con otros países, esta es una deuda cara, ya que se pagan elevados intereses.
- Crecimiento en las exportaciones.
- La inflación es de un dígito, 3.67 en el 2014 y es más baja que el promedio de América Latina que superó el 9% en el 2014 (Cepal, 2014)
- La moneda de curso legal es el dólar de los Estados Unidos de América, lo cual brinda seguridad a los inversionistas, pues no existe riesgo de devaluación.

## Factores Sociales

- Nivel de riqueza. El crecimiento ecuatoriano ha repartido equitativamente las rentas generadas. Según el índice Gini, que mide la desigualdad de los ingresos entre la población, éste se redujo de 0.54 en el 2006 a 0.4665 en el 2014 y debe alcanzar un valor no superior a 0,36 en el 2030 (INEC, 2014).
- El desempleo en el país se ubicó en el 3,8% frente al 4,15% del 2013, el empleo adecuado llegó al 49,28% frente al 47,87% del 2013 y el inadecuado se ubicó en el 46.69% en comparación con el 47,77% del año anterior. Dentro de esta última categoría se encuentra el subempleo que alcanzó el 11,71% Vs el 10.14 del 2013 (INEC, 2014)

Estas cifras se sustentan en las metas sociales contempladas dentro del Plan Nacional del Buen Vivir, tendientes a erradicar la extrema pobreza.

- Las políticas de educación, garantizando el acceso universal a una educación de calidad.
- Políticas de salud, que promuevan prácticas de calidad de vida y fomentando la atención primaria de salud. Como resultado, la esperanza de vida al nacer ascenderá de su valor actual (setenta y seis años) a setenta y nueve años y medio en el 2030 (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Plan Nacional para el Buen Vivir, 2013-2017)
- Inversiones para lograr soberanía
- Políticas tributarias que incrementen la recaudación
- Políticas de ciencia, tecnología y educación superior que permitan generar una economía del conocimiento y creatividad, para lo cual el gobierno ha realizado inversiones en investigación, desarrollo e innovación que contribuyan al



incremento de la productividad general de la industria y servicios, tal es el caso de la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental Yachay.

- Proyectos de infraestructura y logísticos. El Plan Nacional para el Buen Vivir en su objetivo 10.6.c hace referencia a incrementar, mejorar y diversificar la oferta exportable de bienes y servicios, con la incorporación de nuevos actores, especialmente Mipymes y de la EPS-economía popular y solidaria (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Plan Nacional para el Buen Vivir, 2013-2017)

### **Factores Tecnológicos**

- Migrar de una economía primaria exportadora a un modelo que añada valor agregado a sus productos e impulse el avance tecnológico, a través de Yachay, la ciudad del conocimiento.
- Acuerdo de cooperación entre Yachay y Skolkovo para el intercambio de conocimientos en Ciencias de la Información y Tecnología; Ciencias de la Energía y Tecnología; y, Ciencia y Tecnología Biomédica, entre otros.
- Mayor alcance en comunicación, implementación de tecnología Long Term Evolution que brinda servicios de alta velocidad de Internet, con esto alrededor de 700.000 ecuatorianos tendrán acceso al Internet en todo el país en sus viviendas así como en lugares públicos con wifi gratis.
- Avances en la implementación de energía eléctrica mediante generación eólica, que representa el cambio de la matriz energética del Ecuador hasta el 2020.

### 2.2.8 Análisis Fuerzas de Porter

Cada empresa está sujeta a diversos competidores, el marketing establece que para ser exitoso, la empresa debe satisfacer las necesidades y superar a sus competidores.

A través del análisis externo se determinan oportunidades y amenazas que el entorno puede presentar a la organización. Para Porter (2009) existen cinco fuerzas que determinan los resultados de rentabilidad a largo plazo de un mercado, para ello es necesario evaluar la posición de la empresa frente a estas cinco fuerzas. Ver figura 6

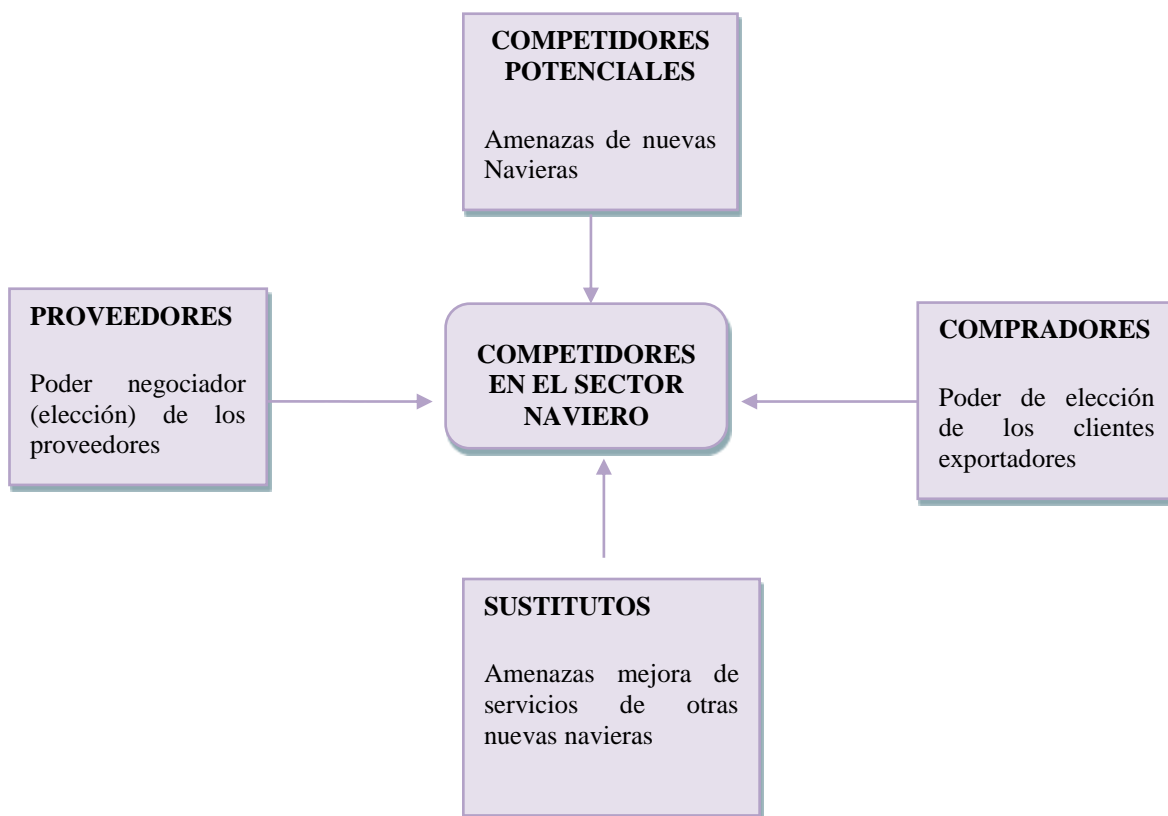


Figura 6. Cinco Fuerzas de Porter  
Fuente: Porter, 2009

### **1. Competidores Potenciales**

Las empresas competidoras son aquellas que se distinguen por la facilidad o ventaja competitiva para introducirse en el mercado. En lo referente a la empresa naviera existen algunos competidores potenciales.

Por lo tanto, el servicio se constituye en su principal meta, ya que la elección por parte de los clientes como empresa naviera depende del grado de satisfacción que hayan recibido en transacciones anteriores o a través de las opiniones emitidas por otros clientes. En base a lo mencionado se establece que existe una fuerte amenaza de los competidores potenciales.

### **2. Poder de negociación con los clientes**

Los clientes para la Naviera XYZ, son los exportadores e importadores. Por lo tanto la naviera debe fundamentar el poder de negociación con los clientes ofreciéndoles lo que ellos esperan recibir: tiempos óptimos, garantías, respuestas inmediatas, etc. Negociar con los clientes es darle el servicio y atención en los tiempos que ellos lo requieren y ala mejor tarifa competitiva del mercado.

En base a lo mencionado se establece que existe una fuerte amenaza en la negociación con los clientes, por cuanto la linera naviera XYZ no siempre puede ofrecer tarifas competitivas, pues su estrategia no está enfocada en precios.

### **3. Amenaza de servicio de transportación Marítima sustituta.**

Los servicios sustitutos son aquellos que satisfacen la misma necesidad aunque se generen de concepto o tecnología diferentes. Esta amenaza se convierte en crítica en grupos donde los cambios de tecnología se dan bajo la relación calidad/precio.

La Naviera XYZ tiene amenazas reales y latentes a pesar de su fortaleza con la experiencia, los clientes siempre evaluarán otros factores a parte de la experiencia. El servicio de transporte marítimo brindado por la naviera XYZ no tiene sustituto, lo cual representa una ventaja en el mercado.

#### **4. Poder de negociación con los proveedores.**

El poder de negociación de los proveedores, sean éstos proveedores de depósitos de contenedores o transportistas de carga, tienen la potestad para incrementar precios de sus servicios, disminuir la calidad, o limitar garantías.

Este es otro de los puntos clave, sin embargo la amplia gama de proveedores en el mercado y en el caso de transporte terrestre, el contar con una empresa dentro del mismo grupo de la línea naviera XYZ deja de lado que el poder de negociación con los proveedores sea una amenaza.

#### **5. Análisis de la competencia**

En este caso existe competencia agresiva y latente. Ya que existen más de 20 navieras en el mercado siendo 5 las navieras de mayor acción competitiva o amenaza para la Naviera XYZ. Las mismas que ofrecen los mismos servicios y con fortalezas que constituyen debilidades para la Naviera XYZ.

Por lo tanto, existe una firme amenaza en la evaluación de la competencia.

##### **2.2.8.1 Resumen de las cinco fuerzas de Porter.**

En la tabla 4, se establece el resumen del análisis cualitativo de las cinco fuerzas de Porter, de manera general se observa que tres de los cinco fuerzas (60%) constituyen un alto impacto o amenaza y el 40% se mantiene en el nivel medio de impacto. Lo que se resumen como un posicionamiento de alerta con respecto a estas cinco fuerzas.

**Tabla 4. Resumen Fuerzas de Porter**

<b>Variables</b>	<b>Impacto en la calidad del servicio</b>	<b>Impacto sobre la competitividad</b>
<b>Competidores potenciales</b>	Medio-alto	Medio
<b>Poder de negociación con los clientes</b>	Alto	Alto
<b>Amenaza de servicio de transportación Marítima sustituta.</b>	Medio	Medio
<b>Poder de negociación con los proveedores.</b>	Alto	Alto
<b>Análisis de la competencia</b>	Alto	Alto

### **2.2.9 Análisis FODA**

El análisis FODA, constituye una síntesis del análisis estratégico donde son identificadas las amenazas y oportunidades, detectadas del análisis externo y las fortalezas y debilidades del análisis interno.

#### **Fortalezas**

1. Personal con experiencia.
2. Ubicación en el mercado como líderes a nivel nacional e internacional
3. Cobertura logística a nivel nacional e internacional
4. Precios competitivos.

#### **Oportunidades**

1. Acuerdos estratégicas con otras navieras para abrir nuevas rutas.
2. Iniciación de nuevas vías comerciales
3. Mejora de tiempos de llegada de carga.
4. Acuerdos más atractivos para los clientes.
5. Orientación en crecimiento de carga refrigerada.

**Debilidades**

1. No existe un plan de crecimiento del personal
2. Quebrantamiento con los tiempos de itinerarios establecidos
3. Muchos trámites y tiempos de espera con respecto a la aprobación y condiciones especiales de clientes.
4. Procesos inamovibles e invariables en facturación, ventanillas y cobranzas
5. Falta medición del trabajo de servicio al cliente, tiempos de comunicación.
6. Poco supervisión en llegada de carga a destino

**Amenaza**

1. Mucha competencia
2. Poca fidelidad de los exportadores
3. Sistema poco actualizado tecnología en desarrollo.
4. Incremento de carga en abandono.

**2.2.9.1 Matriz de evaluación de factores**

Para el desarrollo de la matriz se utilizará variables como el peso, que representa el grado de importancia o impacto del factor, la calificación de 1 a 4 nos indica uno el más bajo valor y cuatro el más alto. La nomenclatura utilizada es la siguiente:

Debilidad importante (1)

Debilidad menor (2)

Fortaleza menor (3)

Fortaleza importante (4)

El peso ponderado es el resultado de multiplicar el peso por la calificación. El resultado ponderado puede oscilar entre 1 el más bajo y 4 el más alto, siendo 2.5 el nivel promedio. Los resultados por encima de 2.5 indican una organización

poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

**Tabla 5. Matriz de evaluación de factores internos**

<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
<b>Personal con experiencia</b>	0.1	3	0.3
<b>Posicionamiento en el mercado como líderes a nivel nacional e internacional.</b>	0.2	4	0.8
<b>Cobertura logística a nivel nacional o internacional.</b>	0.05	3	0.15
<b>Precios competitivos</b>	0.05	3	0.15
<b>DEBILIDADES</b>			
<b>Falta de un plan de desarrollo del personal.</b>	0.1	2	0.2
<b>Incumplimiento con los tiempos de tránsito establecidos.</b>	0.1	1	0.1
<b>Burocracia con respecto a la aprobación y condiciones especiales de clientes.</b>	0.1	1	0.1
<b>Procesos rígidos, en facturación, ventanillas y cobranzas.</b>	0.1	1	0.1
<b>Falta de indicadores de gestión de servicio al cliente, tiempos de respuesta.</b>	0.1	1	0.1
<b>Poco seguimiento en arribo de carga a destino.</b>	0.1	2	0.2
			<b>2.2</b>

En la tabla 5, se evalúa los factores determinantes del éxito correspondientes a los factores internos de la naviera XYZ, el peso y la calificación asignados fue en base a criterios de las autoras concedoras de la

problemática, al calificar en base a la nomenclatura se obtiene como resultado un peso ponderado de 2.2/4, ( donde 4 es al máximo valor y determina una fortaleza importante) valor que al comparar con la escala de evaluación de factores ubica a los factores internos de la naviera como una debilidad menor.

**Tabla 6. Matriz evaluación factores externos**

<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
<b>Alianzas estratégicas con otras navieras en apertura de nuevas rutas.</b>	0.1	3	0.3
<b>Apertura de nuevas rutas comerciales</b>	0.1	3	0.3
<b>Mejoramiento de tiempos de arribo de carga.</b>	0.1	4	0.4
<b>Negociaciones más atractivas para los clientes.</b>	0.1	4	0.4
<b>Enfoque en crecimiento de carga refrigerado.</b>	0.1	3	0.3
<b>AMENAZAS</b>			
<b>Mucha competencia</b>	0.15	1	0.15
<b>Poca fidelidad de los exportadores</b>	0.15	2	0.3
<b>Sistema poco actualizado tecnología en desarrollo.</b>	0.1	1	0.1
<b>Incremento de carga en abandono.</b>	0.1	1	0.1
	1.00		2.35

La tabla 6 evalúa los factores determinantes del éxito atribuible a los factores externos que inciden en la naviera XYZ, al igual que para el análisis de los factores internos, para los externos el peso y calificación asignados fue en base a criterios de las autoras conecedoras de la problemática, al calificar en base a la nomenclatura se obtiene como resultado un peso ponderado de 2.35/4, (donde 4 es



al máximo valor y determina una fortaleza importante) valor que al comparar con la escala de evaluación de factores ubica a los factores externos de la naviera como una debilidad menor.

En resumen los resultados de las tablas 1 y 2, revelan que sus pesos ponderados son menores a 2.5, factores internos (2.2) y factores externos (2.35), lo cual indica que la empresa tiene debilidades internas que deben ser superadas.

#### **2.2.10 Análisis de la competencia.**

El análisis de la competencia es un análisis de capacidades, recursos, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas, debilidades y otras características de los actuales y potenciales competidores de la naviera XYZ, que ayudarán en el diseño de estrategias para mejorar la competitividad. (Martínez y Milla, 2012)

Este análisis se realizó en base al siguiente procedimiento:

- Se identifica los factores decisivos de éxito en la organización al igual que los competidores más representativos del mercado.
  - Se asigna una ponderación a cada factor ponderante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización
- 0 = sin importancia
- 1 = muy importante

La suma debe igualar a 1.

- Se asigna a cada uno de los competidores, al igual que la empresa en estudio, el valor correspondiente a debilidad o fortaleza a cada factor clave.

Acorde con las siguientes calificaciones:

Debilidad importante (1)

Debilidad menor (2)

Fortaleza menor (3)

Fortaleza importante (4)

- Se suma la columna de resultados ponderados para cada empresa competidora y el más alto valor señalará el competidor más amenazador y el menor valor el más débil.

## **Resultados**

Los resultados en la tabla 6 muestran que la empresa de mayor puntaje y que ejerce mayor competitividad amenazante es MAERSK , con 3.2/4; seguido de CMA- CGM, con 2.95/4; en tercer lugar están HAPAG y CSAV con 2.6/4 ; en cuarto lugar XYZ con 2.55/4 y quinto lugar HSUD con 2.4/4.

Se observa de manera general que los factores claves de mayor potencial están determinados por el nivel de experiencia, la tecnología y la cobertura de servicios, es decir 3 /8 factores (37.5%) tienen potencial en el grupo de seis empresas analizadas.

Individualmente la empresa XYZ, revela que solo dos factores de ocho (25%), le otorgan alto potencial y estos están determinados por la cobertura de servicio y la experiencia en el mercado. El resto de los factores 75% se encuentran en niveles bajos, lo cual exige replanteamiento de estrategias que posicionen el negocio.

Su ubicación en la escala de debilidad menor se debe a que en la evaluación el 66.67% de la calificación otorgada correspondió a la escala dos definida como debilidad menor. Maersk como la mayor empresa competitiva tiene el 55% de calificaciones con mayor fortaleza en factores claves como la tecnología y precios.

Tabla 7. Matriz de Competitividad

	Factores Claves de éxito	Ponderación	XYZ		MAERSK		CMA CGM		HAPAG		CSAV		HSUD	
			CALIF.	V	CALIF.	V	CALIF.	V	CALIF.	V	CALIF.	V	CALIF.	V
1	Gama de servicios	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	2	0,1	2	0,1	3	0,15
2	Calidad de los servicios	0,10	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2
3	Cobertura de servicios	0,10	4	0,4	4	0,4	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3
4	Tecnología	0,15	2	0,3	4	0,6	4	0,6	3	0,45	3	0,45	2	0,3
5	Experiencia	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	3	0,45
6	Servicio al cliente	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3	2	0,3	2	0,3	2	0,3
7	Capacidad de respuesta	0,10	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2
8	Precios	0,10	2	0,2	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
9	Garantías	0,10	2	0,2	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
		1,00		2,55		3,2		2,95		2,65		2,65		2,4

MSC

\*\* Cobertura de servicios es más amplia que muchas de las navieras existentes en Guayaquil, MSC cada año mejora las rutas y facilita nuevas opciones en puertos de descarga a los clientes.

\*\*Precios competitivos

\*\* Servicio personalizado al cliente

**Tabla 8. Justificación de las ponderaciones**

Factor Clave		XYZ	MAERSK	CMA CGM	HAPAG	CSAV	HSUD
		3	4	3	2	2	3
1	<b>Gama de servicios</b>	Tiene pluralidad competitiva de servicios	Tiene extensa pluralidad de servicios	Tiene pluralidad de servicios	Tiene línea de servicios básicos	Tiene dirección de servicios básicos	Tiene pluralidad competitiva de servicios
		2	2	2	2	3	2
2	<b>Calidad de los servicios</b>	La calidad de los servicios es una debilidad sencilla de manejar	La calidad de los servicios es una debilidad sencilla de manejar	La calidad de los servicios es una debilidad sencilla de manejar	La calidad de los servicios es una debilidad sencilla de manejar	La calidad de su servicio constituye una fortaleza ante sus competidores	La calidad de los servicios es una debilidad sencilla de manejar
		4	4	3	2	2	3
3	<b>Cobertura de servicios</b>	Tiene una extensa cobertura de servicios. Es una fortaleza	Tiene una extensa cobertura de servicios. Es una fortaleza	Tiene una extensa cobertura de servicios. Es una fortaleza	Tiene una extensa cobertura de servicios. Es una fortaleza	Tiene una extensa cobertura de servicios. Es una fortaleza	Tiene buena cobertura de servicios
		2	4	4	3	3	2
4	<b>Tecnología</b>	Tecnología pendiente de actualizar	Tecnología de vanguardia.	Tecnología de vanguardia.	Tecnología de vanguardia.	Tecnología de vanguardia.	Tecnología de vanguardia.
		4	4	4	4	4	3
5	<b>Experiencia</b>	Vasta experiencia	Vasta experiencia	Vasta experiencia	Vasta experiencia	Vasta experiencia	Experiencia competitiva y razonable

Tabla 8. Continuación

		2	2	2	2	2	2
6	<b>Servicio al cliente</b>	Procesos de servicio al cliente obsoletos no consideran las necesidades de los clientes y servicios de postventa.	Procesos de servicio al cliente obsoletos no consideran las necesidades de los clientes y servicios de postventa.	Procesos de servicio al cliente obsoletos no consideran las necesidades de los clientes y servicios de postventa..	Procesos de servicio al cliente obsoletos no consideran las necesidades de los clientes y servicios de postventa..	Procesos de servicio al cliente obsoletos no consideran las necesidades de los clientes y servicios de postventa.	Procesos de servicio al cliente obsoletos no consideran las necesidades de los clientes y servicios de postventa.
		2	2	3	2	2	2
7	<b>Capacidad de respuesta</b>	Frágil suficiencia de respuesta ante los reclamos y requerimientos de los clientes.	Frágil suficiencia de respuesta ante los reclamos y requerimientos de los clientes..	Suficiencia de respuesta razonable, pero pueden mejorar.	Frágil suficiencia de respuesta ante los reclamos y requerimientos de los clientes...	Frágil suficiencia de respuesta ante los reclamos y requerimientos de los clientes...	Frágil suficiencia de respuesta ante los reclamos y requerimientos de los clientes...
		2	4	3	4	3	3
8	<b>Precios</b>	Precios levemente competitivos. El precio dista del servicio recibido	Excelentes valores y altamente competitivos.	Buenos valores y competitivos	Excelentes valores y extremocompetitivos.	Buenos valores y competitivos	Buenos valores y competitivos
		2	3	2	2	2	2
9	<b>Garantías</b>	No se garantiza toda la línea de servicios.	Garantías por servicios aceptables	No se garantiza toda la línea de servicios.	No se garantiza toda la línea de servicios..	No se garantiza toda la línea de servicios.	No se garantiza toda la línea de servicios.

Estos resultados revelan que la empresa naviera XYZ, tiene por encima cuatro competidores que superar. En la tabla 8, Justificación de las ponderaciones, se desglosa de manera detallada la razón por la cual se otorgó la calificación correspondiente generadora de los resultados.

### **2.2.11 Factores críticos del éxito**

Los factores críticos del éxito en los cuales la empresa debe tener especial interés para satisfacer las necesidades de los clientes se determinan a partir de la línea de negocio y del entorno, de este análisis se identifican variables (factores críticos) que la empresa necesariamente debe realizar de manera sobresaliente ya que siempre existe el riesgo al fracaso. (Francés, 2006)

- Formular un modelo de servicio al cliente que se ajuste a las necesidades de los clientes.
- Desarrollar competencias de tal manera que se aumenten los precios de los servicios en el tiempo diferenciando el servicio y reduciendo costos de tal manera que el cliente reconozca que la empresa es la que ofrece mejor servicio.
- Construir relaciones cercanas con los clientes para reducir riesgos asociados a estos, desarrollando la fidelidad de ellos hacia la empresa.

### **Conclusión**

A través de este capítulo se ha podido conocer acerca del mercado naviero y de la situación que rodea a la Naviera XYZ, se pudo determinar el nivel de competitividad y analizar el FODA de la empresa para posteriormente tener un esquema de los factores críticos del éxito.

## CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO

### 3. Marco Metodológico

Este capítulo establece los métodos que se utilizaron para la recolección y análisis de los datos que permitió contar con información suficientemente veraz para realizar un dictamen de coincidencia con el planteamiento del problema. En este capítulo se corrobora si la visión del problema es o no correcta. A partir de este diagnóstico se podrá realizar una propuesta acorde a la problemática.

#### 3.1 Metodología

El presente estudio es un análisis cualitativo ya que se explora los factores que afectan la competitividad de la Naviera XYZ, dentro de su ambiente empresarial a través de la recopilación de información. Es inductivo recurrente porque se analizó diversos escenarios mediante observación y calificación subjetiva.

El análisis de la incidencia del servicio al cliente en la competitividad de la empresa Naviera XYZ es descriptivo ya que se muestra la situación actual de la empresa y su posición ante el mercado competitivo a través de una presentación de sus propiedades, características y la descripción del sector naviero. Es explicativa, ya que pretendió establecer las causas y fenómenos del nivel de competitividad que la naviera XYZ tiene en el mercado actual, para lo cual se fue más allá de los conceptos mediante un análisis de problemas que llevaron a responder las causas de los fenómenos. Es retrospectiva porque a través de los resultados obtenidos se corregirá y plantearán estrategias de mejoramiento en el servicio al cliente. (Hernández, 2010)

### **3.1.1 Método de investigación.**

El diseño de la investigación aplica un método de tipo no experimental de campo que permitió la detección de los principales fenómenos en el proceso de servicio al cliente en la logística de embarques de exportación.

### **3.1.2 Tipo de investigación**

Entre las técnicas utilizadas están: la técnica documental ya que nos permitió realizar la recopilación de información dentro de la naviera XYZ, para definir en qué bases teóricas se sustentan los problemas encontrados. Otra técnica fue la de campo que nos permitió mediante observación de los procedimientos ratificar la problemática. Mediante la entrevista se logró información de primer nivel que sirvió para definir las estrategias de la propuesta, basada en benchmarking. La entrevista consiste en la recopilación de información mediante una conversación profesional que ofrece el beneficio de recopilación de información de la investigación y desde el punto de vista educativo, Apéndice C. (Hernández, 2010).

Para la recopilación de información relacionada con la competitividad según modelo de la gestión gerencial y calidad de servicio al cliente de la naviera XYZ, se utilizó la técnica de la encuesta, mediante aplicación del modelo SERVQUAL. La encuesta es un cuestionario previamente elaborado para conocer la valoración de los actores involucrados en el servicio al cliente. Apéndice A y B. (Ferrer, 2010).

### **3.1.3 Variables de investigación**

**Variable independiente:** Calidad de servicio al cliente

- Estrategia de servicio al cliente

**Variable dependiente:** Competitividad



- Posicionamiento en el mercado Naviero

### 3.2 Población y Muestra

#### Población

Para esta investigación se consideran dos tipos de población:

El total de Navieras afincadas en la ciudad de Guayaquil, para la determinación de la muestra en la cual se aplicara la encuesta de competitividad.

Población de Navieras: 26

El total de exportadores registrados en la Naviera XYZ, para la determinación de la muestra en la cual se aplicará la encuesta de calidad de servicio al cliente.

Población de exportadores: 813

#### Muestra

Para la determinación de la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

De donde:

N= Número de elementos de la muestra

P y q= Probabilidad de que ocurra el evento (se trabaja con 0.5 para obtener el tamaño máximo de la muestra)

Z = Nivel de confianza estimado (para este caso se considera una confiabilidad del 95% equivalente a 1.96)

S o E= Margen de error (máximo permitido el 5%)

N = Tamaño de la población

Muestra exportadores:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 813}{(0.05)^2(813 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 261$$

Muestra Navieras: Dado que la población de Navieras es igual a 26, el total de la población será la muestra tomada.

Siendo: P = M

$$n = 26$$

### 3.3 Análisis de los Resultados

El análisis de los resultados se lo realizó en base al planteamiento metodológico evaluando la competitividad de la empresa naviera XYZ, luego la calidad del servicio al cliente (Servqual y entrevistas) y la aplicación del benchmarking.

#### 3.3.1 Análisis de la Competitividad. Aplicación de encuestas

El análisis de competitividad utilizada la técnica basado en el modelo de gestión gerencial, que consiste en evaluar la competitividad a través de la función de cada gerente de área dentro de la naviera, en los cuales se evalúa: el nivel educativo, su desempeño administrativo la relación prestación de servicio y logística, con la innovación y desarrollo de los servicios, en aspectos financieros, aspectos talento humano, el status tecnológico y los factores externos incidentes en la actividad de la empresa. Cada factor tiene asignado subjetivamente un peso o ponderación el mismo que es repartido para cada uno de los campos en evaluación dentro del factor. En la tablas 8 y 9 se observan los resultados y escala valorativa utilizada para el análisis.

Al comparar estos resultados con la escala valorativa de la competitividad se observa:

El 62.5% de la evaluación de los factores dan como resultado un nivel de competitividad media, la mayor incidencia en los resultados se dieron en los siguientes aspectos:

**Función gerencial.** En esencia se evaluó el nivel educativo, la experiencia y la capacidad para tomar decisiones. El 66% de competitividad en este factor se debe a que solo el 60% de los gerentes tiene título universitario y el 20% post grado, en experiencia profesional en el sector naviero solo el 40% tiene más de 5 años y el 100% aseguro tomar decisiones considerando equilibrar recursos vs resultados.

**Tabla 9. Resumen de medición de la competitividad de la naviera XYZ**

TABLA RESUMEN		PONDERACION	RESULTADO	NIVEL	
		FACTOR		COMPETITIVIDAD	COMPETITIVAD
1	Función Gerencial	12,5	8,30	66%	MEDIA
2	Función administrativa	12,5	12,00	96%	MUY COMPETITIVA
3	Servicio y Logística	12,5	7,53	60%	MEDIA
4	Innovación y desarrollo de servicios	12,5	8,90	71%	MEDIA
5	Función Financiera	12,5	10,20	82%	COMPETITIVA
6	Talento Humano	12,5	6,20	50%	BAJA
7	Tecnología	12,5	9,90	79%	MEDIA
8	Factores Externos	12,5	7,57	61%	MEDIA
<b>TOTALES</b>		<b>100</b>	<b>70,60</b>	<b>71%</b>	

Fuente: Aplicación del cuestionario modelo gerencial de competitividad a naviera XYZ, 2015

**Tabla 10. Escala valorativa de la competitividad: modelo general**

	Valoración (%)	Nivel de competitividad
1	90-100 ptos:	muy competitiva
2	80-89 ptos	Competitiva
3	60-79 ptos:	competitiva media
4	50-59 ptos:	competitiva baja
5	0- 49 ptos	No competitiva

Fuente: Modelo gerencial de Competitividad

**Servicios y logística.** Los aspectos de servicio y logística función principal de la naviera obtuvieron un 60%, estos resultados se debieron a débiles gestiones inherentes que incidieron en el puntaje global como: la falta recurrente de evaluación del servicio, solo se ejecuta en un 20%, la falta de autonomía del personal de servicio al cliente para solucionar problemas solo 20% está autorizado para hacerlo, el 40% de los gerentes percibe un alto nivel de satisfacción al cliente, las alianzas y acuerdos se realizan en un 40% con los proveedores, respecto a los programas de calidad solo el 40% de los gerentes tiene programa, la capacitación del personal en temas de calidad, el logro de una certificación de calidad y el ofrecimiento de garantías por el servicio prestado alcanzaron solo 20 puntos/100 o 20% individualmente.

**Innovación y desarrollo de servicios.** Este factor logro un puntaje del 71/100 (71%), su debilidad que impidió una mejor valoración se atribuyó a la falta de revisión y actualización de procesos que obtuvo solo un peso del 20%.

**Tecnología.** El factor tecnológico logro 79 puntos., y lo ubica en el límite máximo del nivel de competitividad media y se debió a la falta de vigilancia tecnológica permanente en sus servicios cuya calificación fue la más baja del 60%.

**Factores externos.** La incidencia de los factores externo en la competitividad alcanzaron el puntaje de 60/100, sus puntos débiles fueron: la situación económica del país (40%). La función financiera logro ser competitiva con un puntaje del 82% y la función administrativa alcanzo un puntaje del 96% que le dio un nivel muy competitivo. La calificación total empresa como resultado de la evaluación, en promedio alcanzo un 71% lo que ubica a la empresa en un nivel de competitividad media. En la figura 7 se observa la

distribución grafica del puntaje alcanzado por cada factor. En apéndice D está el detalle de la encuesta.

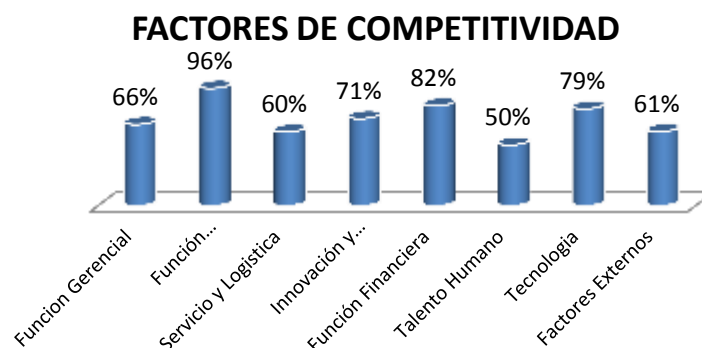


Figura 7. Proyección grafica de los puntos de competitividad alcanzado por cada uno de los factores

Fuente: Aplicación del cuestionario modelo gerencial de competitividad a naviera XYZ, 2015

En la figura 9 muestra distribución porcentual (peso) en base a los niveles de competitividad alcanzados por la naviera XYZ, se verifica que el nivel de competitividad media tiene el mayor peso con el 62.5%, el resto de niveles de competitividad alcanzo un peso de 12.5%. lo que quiere decir que muy pocos factores lograron ubicarse en los niveles alto y bajos de la escala.

### DISTRIBUCION DEL PESO COMPETITIVO DE LA EMPRESA

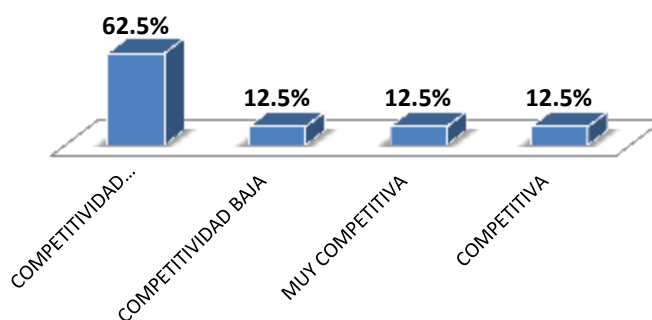


Figura 8. Distribución del peso competitivo de la empresa

Fuente: Aplicación del cuestionario modelo gerencial de competitividad a naviera XYZ, 2015

**Talento humano** obtuvo el más bajo nivel de competitividad alcanzó 50 puntos /100 (50%). Sus debilidades más evidentes fueron: dentro de la cultura organizacional (45%), el clima laboral que alcanzó solo el 20%, el nivel de satisfacción del cliente interno (20%). Dentro del grupo de programas de capacitación y promoción, la aplicación de programas de ascensos y rotaciones que obtuvo 20%, el plan de capacitación anual 40%. Estos resultados están todos relacionados entre sí directa o indirectamente con el clima organizacional, sino no hay satisfacción del cliente interno difícilmente puede lograrse metas de mejoras.

A este respecto Paz (2007), explica que hay que revalorizar al cliente interno como el primer mercado que hay que atender, ya que ellos representan la imagen de la empresa hacia el exterior (cliente externo).

A continuación se muestra la tendencia de los resultados de los subfactores evaluados dentro del factor talento humano:

**Tabla 11. Resultados de los componentes del factor de talento humano**

	VALOR DE PONDERACION	RESULTADO	% COMPETITIVIDAD
<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>12,5</b>	<b>6,2</b>	<b>50%</b>
<b>Cultura Organizacional</b>	3	1,35	45%
<b>Manejo del Inglés</b>	2,5	1	40%
<b>Programas de capacitación y promoción</b>	2,5	0,75	30%
<b>Seguro de Salud</b>	2	1,6	80%
<b>Evaluación de desempeño</b>	2,5	1,5	60%

Fuente: Aplicación del cuestionario modelo gerencial de competitividad a naviera XYZ, 2015

En la tabla 11, se observa el resumen de los valores de ponderación para cada componente y el resultado de la aplicación de la encuesta. Los porcentajes más bajos se atribuyen a programas de capacitación (30%), manejo del inglés (40%) y cultura organizacional (45%).

En la figura 9, se grafica la tendencia o comportamiento de los diferentes componentes de evaluación en el factor talento humano. Prácticamente son dos líneas paralelas lo ideal es que los resultados deberían mostrar una sola línea.

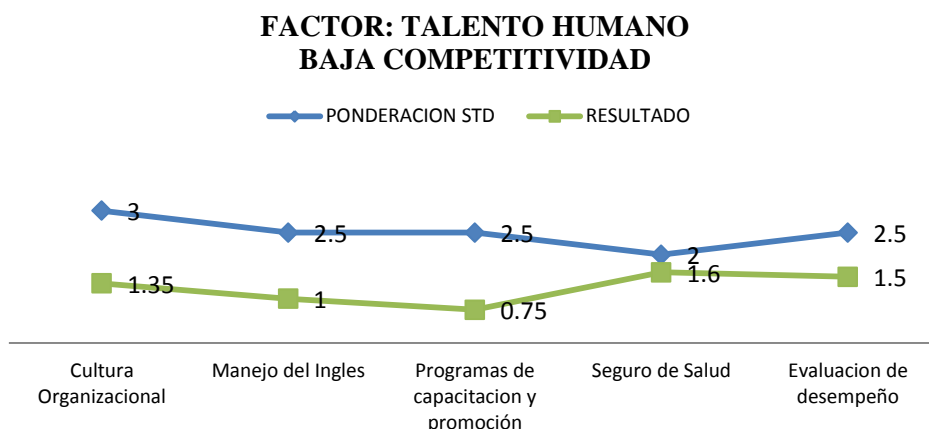


Figura 9. Factor Talento Humano: Comparativo de los pesos o ponderaciones vs los resultados obtenidos

Fuente: Aplicación del cuestionario modelo gerencial de competitividad a naviera XYZ, 2015

**Conclusión.** La competitividad de la naviera XYZ, se encuentra en un nivel medio dentro del mercado de navieras. Lograr un mayor nivel se encuentra limitado por factores directamente relacionados con el bienestar y desarrollo del personal que labora en la empresa, ya que sus factores más críticos resultaron ser programas de capacitación y promoción y la cultura organizacional.

### 3.3.2 Análisis de los resultados de la medición de la calidad del servicio.

#### Método Servqual.

El análisis de medición de la calidad del servicio se lo aplicó para medir la percepción de servicio que tienen tanto los clientes (exportadores) y el personal de atención de servicio al cliente de la naviera XYZ y establecer la brecha entre ambas percepciones para determinar una estrategia de servicio que genere satisfacción tanto al cliente externo como interno.

Se evaluaron 5 dimensiones: percepción física con un peso de 10 puntos, la prestación del servicio con un peso de 25 puntos, la velocidad de respuesta con un peso de 20 puntos, la seguridad del servicio con d 25 puntos y la empatía con 20 puntos, que en total suman 100 puntos.

La tabla 12, expone los resultados de aplicación del cuestionario basado en el modelo Servqual. En esta se observa que las dimensiones de mayor peso asignado fueron la prestación de servicio y seguridad y la de menor peso la percepción física.

**Tabla 12. Resultados de aplicación de modelo SERVQUAL**

DIMENSIONES		RESULTADOS		
		Ponderación de factores	Clientes	Personal Sc
1	PERCEPCIÓN FÍSICA	10	7,25	5,55
2	PRESTACIÓN DEL SERVICIO	25	12,75	9,20
3	VELOCIDAD DE RESPUESTA	20	12,67	14,47
4	SEGURIDAD	25	15,89	17,25
5	EMPATÍA	20	14,75	16,70
	TOTAL	100	63,31	63,17

Fuente: Aplicación del cuestionario Servqual al personal del servicio al cliente de la Naviera y clientes (exportadores), 2015

**Clientes (exportadores).** La percepción de los clientes con relación a la infraestructura física que involucra el ambiente, comodidad, vestuario, sistemas de atención de vanguardia, señalización de las oficinas y un counter de información, dio un resultado de 7.25/10, que representa 73% con relación a su peso correspondiente. \*Respecto a la gestión de prestación del servicio que involucra calidad de información verbal o escrita disponible al cliente, así como el seguimiento oportuno a reclamos o consultas, se obtuvo un puntaje de 12.75/25 puntos que representa el 51% en relación del peso asignado. \*La velocidad de



respuesta que involucra el tiempo en el que se responde a quejas, consultas y seguimientos de carga, alcanzó 12.67/20 que representa el 63% en relación al peso asignado. \*La seguridad, que comprende transportación segura de la carga, procesos fieles, póliza que garantice la carga, comunicación constante del proceso, control paso a paso de la carga y protección de la información del cliente, obtuvo 15.85/25 puntos lo que representa el 64% en comparación con el peso asignado.\* Finalmente la empatía que comprende la relación entre el servicio ofrecido con las necesidades del cliente en lo que se refiere a rutas y frecuencias, protección de los intereses del cliente mediante el ofrecimiento de las mejores opciones y la prestación de un servicio personalizado, logro 14.75/20 puntos lo que representa el 74% en relación al peso. Apéndice D

**Personal de Servicio al cliente (Naviera):** El personal que atiende a los clientes exportadores tienen diferencia de criterios en la apreciación del servicio que ofrecen: en cuanto a la percepción física otorgaron 5.55/10, que representa el 56% del peso asignado. Para la calidad de la prestación del servicio el personal asignó 9.20/25, que es el 37% del peso asignado. La velocidad de respuesta tuvo para el personal de servicio al cliente un puntaje de 14.47/20 lo que representa el 72% en relación al peso asignado. La seguridad obtuvo 17.25/25 es decir el 69% en relación a su peso y finalmente la empatía para el personal de servicio al cliente obtuvo 16.70/20 lo que es 84% del peso asignado. Apéndice D1.

Para la determinación del índice de calidad por dimensión se procedió a sacar las medianas de las respuestas por dimensión, los resultados obtenidos están expuestos en la tabla 13.

En estos resultados se observa que el índice de calidad dado por la percepción de los clientes es en sumatoria de todas las dimensiones de 66.25,

mientras que el índice de calidad obtenido de la percepción del personal que labora en el área de servicio al cliente es de 60.1. Estos índices revelan que los clientes se encuentran ligeramente más satisfechos del servicio recibido que el personal de servicio al cliente al ofrecerlo. Sin embargo el índice se mantiene aproximadamente un 35% bajo el peso estándar.

**Tabla 13. Índice de calidad por dimensión**

		MEDIANA		
CUESTIONARIO CALIDAD DE SERVICIO		PESO	CLIENTES	SC
1	PERCEPCIÓN FÍSICA	10	7,5	5
2	PRESTACIÓN DEL SERVICIO	25	12,5	8,25
3	VELOCIDAD DE RESPUESTA	20	13	13,4
4	SEGURIDAD	25	18,75	16,75
5	EMPATÍA	20	14,5	16,7
		100	66,25	60,1

Fuente: Aplicación del cuestionario Servqual al personal del servicio al cliente de la naviera y clientes (exportadores), 2015

En cuanto a la brecha entre la percepción de los clientes y la percepción del personal de servicio al cliente (SC) estas se detallan en la tabla 13

**Tabla 14. Brechas de la calidad de servicio entre clientes y personal de SC**

MEDIANAS		
Clientes	Personal Sc	Brecha
7,5	5	2,5
12,5	8,25	4,25
13	13,4	-0,4
18,75	16,75	2
14,5	16,7	-2,2
66,25	60,1	6,15

Fuente: Aplicación del cuestionario Servqual al personal del servicio al cliente de la naviera y clientes (exportadores), 2015

La figura 10, presenta la representación gráfica de los índices de calidad de cada dimensión. Se observa que no hay una gran brecha entre los que perciben los dos grupos evaluados.

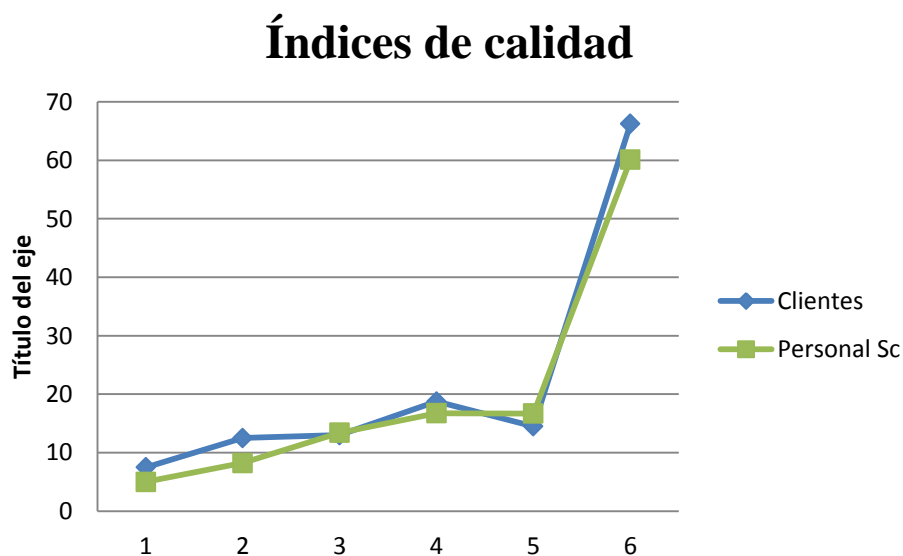


Figura 10. Comparativo grafico de los índices de calidad Vs Personal de SC  
Fuente: Aplicación del cuestionario Servqual al personal del servicio al cliente de la naviera y clientes (exportadores), 2015

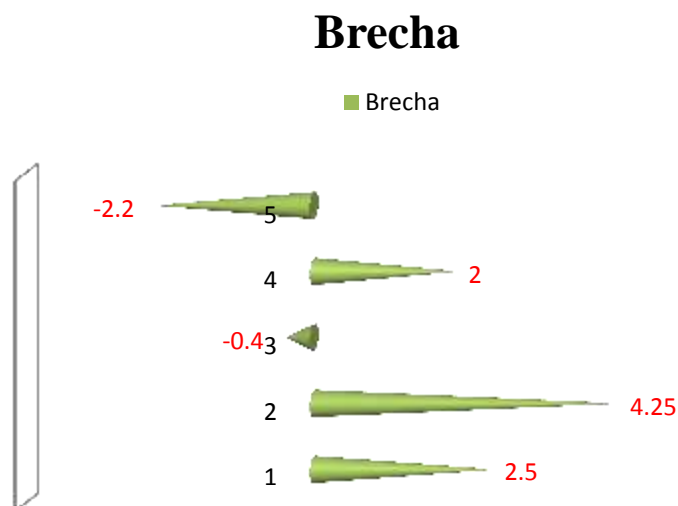


Figura 11. Brecha diferencia entre los índices obtenidos de la encuesta de los clientes Vs personal de SC  
Fuente: Aplicación del cuestionario Servqual al personal del servicio al cliente de la naviera y clientes (exportadores), 2015

Los resultados de la diferencia entre las mediana de relacionar los índices del cliente con los índices del personal de SC, muestra individualmente por

dimensión que hay brechas positivas que significa que los que recibe el cliente está por encima de los que perciben los empleados y las brechas negativas significa que lo que recibe el cliente está por debajo de lo que percibe que proporciona el empleado de servicio al cliente. Ver figura 11

Las brecha que deben priorizarse para superarse corresponden a la dimensión velocidad de respuesta (-0.4) y la empatía (-2.2).

**Conclusión.** La percepción del servicio de los clientes (exportadores), revela una mayor satisfacción del servicio recibido que la percepción del trabajo que realiza el personal de servicio al cliente. El cliente interno no se encuentra muy satisfecho con la forma en que ofrecen el servicio especialmente la velocidad de respuesta y la empatía. Dimensiones que tiene relación con los procesos y procedimientos de trabajo.

### **3.3.3 Focus group**

#### **Muestra.**

Este estudio de opiniones fue realizado a un grupo de 7 mensajeros y se evaluaron 6 navieras. El objetivo de este análisis cualitativo es comparar sus resultados con las técnicas arriba evaluadas.

#### **Perfil del mensajero**

Se eligieron mensajeros que diariamente visitan las principales navieras de la ciudad de Guayaquil y perciben diariamente la calidad del servicio al cliente desde el enfoque in situ y de campo.

Se evaluó la dimensión de infraestructura y el servicio al cliente, los resultados del focus están detallados en la tabla 15.

Tabla 15. Focus Group

**PERCEPCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE  
MENSAJEROS DE AGENCIAS DE ADUANA (7)**

<b>HAMBURG SUD</b>	No es buena, el espacio es pequeño
	sillas dañadas
	Servicio lento, con poca atención al usuario
	personal bien uniformado
	Debe mejorar : la agilidad y amabilidad en atención
	Los reclamos no son bien atendidos.
<b>MAERKS</b>	En nueva oficina hay poco espacio para usuarios
	Personal nuevo en caja, se demora en cobrar
	En documentación sólo hay 1 persona para atender
	el personal no usa uniforme
	Debe mejorar: en agilidad y más personal
	No hay ventanilla para tramites de exportación
<b>CMA CGM</b>	Amplio espacio para espera
	Buena y oportuna atención a usuarios
	Tiene agilidad en los tramites
	Empleados de caja y servicio. Cliente NO usa uniforme
	Debe mejorar: Hay 3 ventanillas ( no hay reemplazo cuando se va 1 de vacaciones)
	No hay ventanilla para tramites de exportación
<b>XYZ</b>	Amplio espacio para espera
	Sillas de espera dañadas
	Constante renovación de personal que atiende
	Tienen temporizado la atención (15 min. X usuario)
	personal bien uniformado
	Debe mejorar: las sillas y el TV ( es viejo)
Con nueva jefa no se ha tenido experiencia con reclamos	
<b>TRANSOCEANICA</b>	Si hay espacio para la espera de atención
	Hay 11 ventanillas de atención ( antes habían 19)
	Hay poquísimos errores con la información ( visto bueno)
	Debe mejorar: mayor agilidad en el tiempo de atención
	Se coge turno, hay ocasiones que se toma más de 1 hora.
<b>REMAR</b>	Es lenta la atención y el proceso demasiado burocrático
	piden copia de todo
	No hay ventanilla para trámites de exportación
	No son muy amables en el trato

Fuente: Focusgroup aplicado en la naviera XYZ, 2015

## Análisis de datos

En base a la tabulación de las opiniones de focusgroup se puede extraer: 5/6 navieras tienen servicio lento, lo que representaría el 83%, en lo que respecta a la infraestructura y la comodidad que esto representa para ellos 4/6 (66.7%) son incómodas ya sea en tamaño o ambiente.

**Tabla 16. Tabulación respuestas focus group**

	INFRAESTRUCTURA	SERVICIO AL CLIENTE
HAMBURG SUD	Espacio pequeño e incómodo, personal uniformado	Servicio lento
MAERKS	Espacio pequeño, personal sin uniforme	Servicio lento, demoras, falta ventanillas para exportación
CMA CGM	Amplio espacio y comodidad. Personal no usa uniforme	Servicio ágil y buena atención. Falta ventanilla exportación. No se reemplaza personal de vacaciones.
XYZ	Amplio espacio Sillas dañadas. Personal uniformado. Mejorar ambiente de espera	Tiempo programado de atención. Alta rotación de personal
TRANSOCEANICA	Amplio espacio de espera. Suficientes ventanillas. Personal uniformado	Servicio demorado. No se cometen errores
REMAR		Atención lenta. No amabilidad. Mucha burocracia. No hay ventanilla exportación.

Fuente: Focusgroup aplicado en la naviera XYZ, 2015

**Conclusión.** Los resultados de este focus group demuestran una consistencia de opinión. Básicamente en el tiempo de demora en la atención, si este fuera ágil, no habría tiempo para reparar en el ambiente e infraestructura de la Naviera XYZ. Si bien el ambiente de espera no es el óptimo, tienen atención con

tiempo programado, lo cual coincide con la tendencia de los indicadores obtenidos mediante la aplicación de la técnica servqual.

#### **3.3.4 Entrevista a los clientes: exportadores (jefe de exportaciones)**

Para la entrevista de los exportadores (5) se elaboró un cuestionario de cuatro preguntas. Apéndice C. Las preguntas fueron diseñadas para conocer la opinión directa de los exportadores acerca de la calidad del servicio que reciben de parte de la naviera XYZ.

**Análisis.** Los resultados de la entrevistas revelan que las opiniones de los exportadores son que esta naviera se puede considerar como costosa, la constante común es la insatisfacción en los tiempos de retrasos y la falta de comunicación de los mismos, situación que inclusive les genera incremento de costos y pérdida de compradores en el exterior. El no mantenerse informado de su carga por parte del proveedor naviero los llena de insatisfacción ya que ellos tienen que llamar a la agencia para estar al tanto.

**Conclusión general.** El cliente externo representado por mensajeros y los exportadores (jefes), se observa evalúan la calidad del servicio en base a diferentes enfoques. Los mensajeros evalúan la calidad del servicio en base a la comodidad y tiempos empleados en los trámites mientras que los jefes enfatizan la evaluación en la capacidad de respuesta y comunicación constante y oportuna del trayecto de sus cargas. Si se juntan estos dos enfoques se concluye que la calidad del servicio esperada guarda relación con todas las dimensiones evaluadas a través de la técnica servqual.

**Tabla 17. Tabulación de entrevistas a exportadores: Jefes de exportación**

Preguntas	Jefe 1	Jefe 2	Jefe 3	Jefe 4	Jefe 5
<b>1. ¿Cómo evaluaría la infraestructura y herramientas informáticas que dispone la empresa naviera XYZ?</b>	La naviera utiliza sistema Intra. La aprobación BL se hace en línea. Lentitud para confirmar los atrasos de las naves. No informan.	Antepongo el servicio personalizado de quien maneja nuestra cuenta dándonos soporte y solución. La infraestructura y las herramientas informáticas son indispensables para ofrecer un buen servicio de logística soportado en un preciso y oportuno flujo de información.	Se la evalúa como regular ya que no se ajusta a la dinámica actual del comercio exterior, no es rápido no es completo.	Regular como exportador. Solicito disponga de un sistema adecuada para dar seguimiento a mis cargas.	No hemos visitado la oficina.
<b>2. ¿Qué opinión tiene de la prestación del servicio recibido por su proveedor naviero?</b>	Es una naviera complicada. No dan crédito. Si lo dan tiene un costo de \$26, lo que es mayor a un banco. Adicional que cobran por evaluar la concesión del crédito.	Muy bueno, con la consideración de que en este mundo de comercio exterior cualquier cosa puede suceder. La rápida y oportuna asistencia es el factor que se necesita para que toda operación salga bien.	Bueno, pero necesitan corregir ciertas áreas y procesos que van desde el servicio de ventanilla hasta el arribo de cargas (información oportuna)	Regular, tengo experiencias de llegada de contenedores fuera de tiempo y la naviera rechaza el reclamo.	Hemos tenido inconvenientes de retrasos debido a que las reservas o los contenedores no están registrados en el terminal.

Fuente: entrevista realizada a los exportadores clientes de la naviera XYZ.



Preguntas	Jefe 1	Jefe 2	Jefe 3	Jefe 4	Jefe 5
<b>3. ¿Cuál de los siguientes atributos valora más su agencia naviera?</b>	Velocidad de respuesta: no aplica son súper lentos. Seguridad de su carga: si, cuando el contenedor se retira del depósito llega un correo sobre la reserva. Cumplimiento del tiempo de carga: No, si tienen retrasos igual que las otras navieras, pero no lo informan a tiempo.	Valoro todas las variables.	Velocidad de respuesta en sus trámites.	Velocidad de respuesta en mi tramite, en la agencia las personas siempre están dispuestas a atender los requerimientos.	Velocidad de respuesta en su trámite. Seguridad de carga. Cumplimiento del tiempo de entrega de la carga.
<b>4. ¿Cuáles son los aspectos que considera que la compañía naviera deberá mejorar para optimizar su servicio?</b>	*Enriquecer la atención al cliente. *Mantener informado sobre retrasos o adelantos de carga. *Revisar costos de crédito. *Tuve reclamo y se demoraron 2 días...insistiendo.	*Contar con mayores espacios libres para embarcar. *disponibilidad de contenedores en Quito. *tarifas buenas.	*Costos: tener valores similares a los del mercado y no ubicarse como una de las líneas más cara. *Contenedores en mejor estado. *Flexibilidad de ciertas áreas (documentos, logística e incluso servicio al clientes.)	*Disminuir costos de agencia. *Accesibilidad con los pagos. *Otorgar más días libres en destino. *Ofrecer mejores tarifas de flete.* Indemnización de carga, cuando los contenedores llegan fuera del tiempo pactado	*El área de servicio al cliente debería atender los requerimientos en forma oportuna y ágil. Hay ocasiones que pasan por varias atenciones sin atender nuestro requerimiento.

## CAPITULO IV: PROPUESTA

### 4. Propuesta

En este capítulo se desarrolla la propuesta tomando como base los resultados obtenidos en el capítulo anterior, la misma está enfocada a la solución del problema y al cumplimiento de los objetivos planteados. Para lo cual se aplicó el análisis del benchmarking, que permite comparar las falencias de la empresa “XYZ” con las mejores prácticas de una empresa tomada como referente y que constituye el patrón que conduce a establecer un plan de acción que permita efectuar los correctivos y un esquema de seguimiento en base a indicadores propuestos.

La aplicación del benchmarking aportará las siguientes ventajas:

Cambio de paradigma en la naviera XYZ: Teniendo la oportunidad de ver cómo otra naviera ha logrado alcanzar un mejor posicionamiento en base a buenas prácticas.

Implantar en la naviera XYZ una cultura de aprendizaje y cambio constante.

Tener claramente identificada la posición de la naviera XYZ, frente a la competencia y el mercado.

#### 4.1 Antecedentes

El análisis de resultados encaminado a determinar el nivel de competitividad de la naviera y su relación con la calidad de servicio que ofrece, revelan una recurrencia de factores que inciden tanto en el nivel de competitividad y la calidad del servicio. Ver numeral 3.3

La propuesta consiste en establecer estrategias de mejoramiento para lo cual se aplicará un estudio de benchmarking que nos conduzca a identificar cuáles

son los mejores correctivos. Para ello se seleccionó una empresa referente en la que se describen los procesos o procedimientos de mejores prácticas para realizar un contraste con los problemas de la naviera XYZ que se desea mejorar. El procedimiento se desarrolla basado en el siguiente esquema:

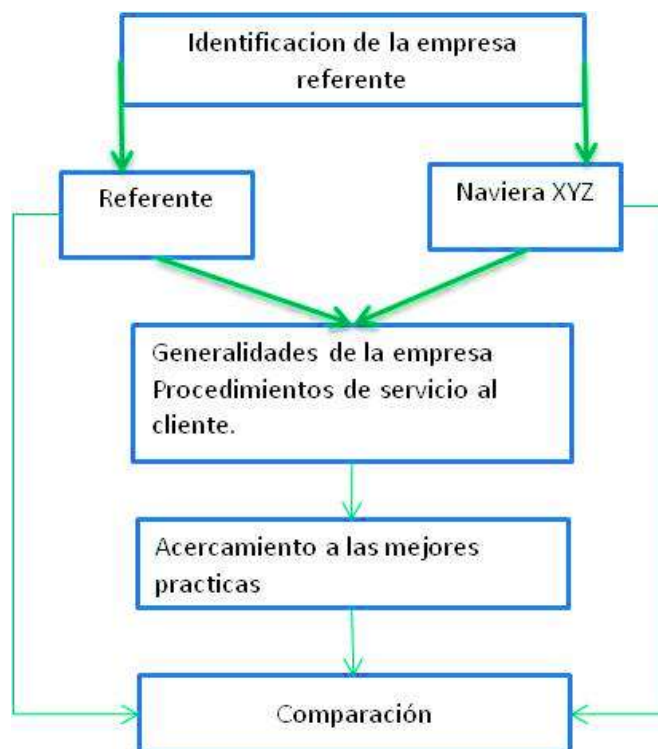


Figura 12. Procedimiento benchmarking

## 4.2 Empresa Referente

El Fundador de Maersk escribió “Ninguna pérdida nos debe golpear, la misma puede ser evitada con un cuidado constante”, de esta manera resumió en pocas palabras uno de los ejes centrales de la filosofía empresarial de Maersk Line.

En esta naviera los valores son la demostración de cuidado constante, rectitud, humildad y la protección del buen nombre. La reputación y éxito dependen de la

forma en que cumplen con estos valores mientras gestionan sus negocios. Para esta empresa los clientes están en primer lugar por lo que el servicio se traduce en una experiencia de transporte fácil, transparente y fiable.

La misión es ofrecer oportunidades en el comercio global y es por esto que la empresa referente ofrece amplia gama de servicios navieros, calidad de los servicios, al igual que la cobertura requerida por el cliente, con tecnología de punta que le permite ofrecer un servicio al cliente de calidad, amplia experiencia y capacidad de respuesta inmediata a través de su página web, con precios y garantías muy competitivos. Su posicionamiento dentro del mercado naviero la ubica dentro de las 5 mejores del país.

Parte de su posicionamiento se debe a que es una naviera que se maneja con estadísticas para evaluar el comportamiento del cliente y de esta forma facilitar la gestión con éstos. Ofreciendo atención personalizada y procurando estar siempre presente en la mente de sus clientes, haciendo visitas de mantenimiento en sus oficinas, para de esta manera estar al tanto de sus necesidades y así poder conjuntamente naviera-cliente buscar soluciones a los inconvenientes para mejorar las relaciones y por ende generar nuevas oportunidades de negocios. Para cumplir este objetivo están constantemente capacitando a su personal porque consideran que las actividades claves son el servicio al cliente y el servicio post-venta.

### **4.3 Evaluación Benchmarking Comparativo**

Con el objetivo de mejorar la calidad del servicio al cliente de la naviera XYZ, se eligió como proceso de evaluación el benchmarking. Los procesos que se analizaron para la comparación son los detectados como problemas en las tablas 1 y 2 y los resultados producto del análisis de competitividad, medición de la

calidad del servicio así como también las observaciones recogidas a través de las entrevistas realizadas y detalladas en el numeral 3.3.

El comparativo realizado es de orden cualitativo y se detalla en la tabla 18. Esta comparativa muestra la diferencia en los procesos de las dos compañías. Se observa que una de las grandes debilidades de la naviera XYZ son los sistemas de información; sean éstos de atención al cliente, de facturación y logísticos, los mismos que no están a la vanguardia de las tendencias actuales. La falta de actualización e integración de sus diferentes procesos y sistemas operativos impide cumplir eficientemente los requerimientos de los clientes relacionados con la información oportuna de los procesos y seguimiento de la carga.

Los procesos bajo estas condiciones se tornan lentos y en ocasiones se duplican tareas lo que genera tiempos adicionales en horas de trabajo y esfuerzo, por ende ésta puede ser una causa de que sus costos de servicios sean elevados en comparación con otras navieras. Por otra parte, el no contar con una central telefónica y suficiente personal que permita la comunicación oportuna del cliente externo con la compañía, genera insatisfacción y malestar ya que el cliente no puede saber del estatus de sus cargas cuando lo requiere.

La rotación de personal también implica insatisfacción al cliente interno y externo. Al cliente interno, porque cada vez que hay un cambio de personal tienen que entrenar a la persona nueva, sumado a eso la resistencia que los recursos humanos suelen tener frente a un miembro nuevo en la empresa genera un ambiente poco agradable de trabajo y por ende baja productividad. A esto hay que sumarle que las contrataciones no se realizan bajo un proceso de reclutamiento formal fundamentado en un perfil del candidato con sus competencias definidas.

En cuanto al cliente externo, recibe atención de diferentes personas y por ende no se entabla el proceso de personalización del servicio, sumado el desconocimiento de todas las operaciones que impiden que el cliente externo reciba información veraz, oportuna y de primera mano.

El proceso de facturación se realiza de manera manual y tarda mucho dependiendo de la carga de trabajo entre 24 y 72 horas, un sistema adecuado de facturación podría tener lista la factura en pocos minutos.

Los tiempos de tránsito, constituyen una debilidad para la naviera y es lo que genera mayor número de reclamos; a pesar de que se planifica las operaciones, el no hacer el adecuado seguimiento impide la rápida solución de los retrasos generando malestar en los clientes.

**Tabla 18. Comparativo naviera XYZ vs empresa referente**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>NAVIERA XYZ</b>	<b>EMPRESA PATRON</b>
<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>
Procedimiento de contratación de personal	Reclutamiento: formal, informal, referidos y externo	Cuenta con proceso de reclutamiento y perfiles de puesto
Frecuencia de rotación de personal	10% anual	N/A
Frecuencia de capacitación o inducción	Eventual-no hay plan	Plan de capacitación anual. Evaluación del personal de SC trimestral
<b>TIEMPOS DE TRANSITO</b>	<b>TIEMPOS DE TRANSITO</b>	<b>TIEMPOS DE TRANSITO</b>
Rutas y tiempos definidos de tránsito	Si, pero hay eventualidades que generan retraso	Si, trabajan conjuntamente con el cliente
Frecuencia: % anual de incumplimiento de tiempos	25% debido a factores Externos	Se lleva estadística del comportamiento y requerimiento del cliente
Con cuanto retraso llegan las exportaciones a su destino	Mayor a 3 días	
Porcentaje de reclamos anual	Menor al 10%	

Causa del retraso	Políticos	
proceso de planificación	Se vende y se reserva el espacio.	
<b>FACTURACION Y COBRANZAS</b>	<b>FACTURACION Y COBRANZAS</b>	<b>FACTURACION Y COBRANZAS</b>
Tiempo de facturación	24-72 horas	Software integrado implementado
Causa de la demora de facturación	Facturación manual/promo no funciona	
tiempo de efectivación de la cobranza	25% con 15 días o menos de lo acordado	
<b>TRAMITE DE SOLICITUDES ESPECIALES</b>	<b>TRAMITE DE SOLICITUDES ESPECIALES</b>	<b>TRAMITE DE SOLICITUDES ESPECIALES</b>
Tiempo de aprobación de la solicitud	1 semana	24-48 horas
Causa de la demora	Autorizaciones Información insuficiente	
Describe el proceso	Dcto. cliente>requerim. ventas>area financiera>1era aprobac>director general	
<b>ASISTENCIA TELEFONICA</b>	<b>ASISTENCIA TELEFONICA</b>	<b>ASISTENCIA TELEFONICA</b>
Causa de deficiente asistencia telefonica	Extensiones ocupadas	Central telefonica sistematizada
Tiempo de demora de la comunicación telefonica	No tienen definido, contrataran servicio externo	
Describe proceso	N/A	
<b>SISTEMAS DE INFORMACION</b>	<b>SISTEMAS DE INFORMACION</b>	<b>SISTEMAS DE INFORMACION</b>
Frecuencia de actualización de software	Programas desactualizados debido a falta de aprobación de la matriz	Sistemas ERP integrado. Se actualizan según recomendación del fabricante o por cambio de procesos.
Están todos los procesos y operaciones integradas.	No	

Fuente: Entrevista Jefe de Servicio al Cliente empresa Referente, 2015

### **4.3.1 Identificación de las mejores prácticas.**

El estudio realizado a la empresa referente arroja algunas buenas prácticas que deberán adoptarse por parte de la naviera XYZ.

#### Principios generales

- Sistema integrado de operaciones y seguimiento.
- Planificación de las operaciones en base a las necesidades de los clientes.

#### Principios de Recursos Humanos

- Motivación y capacitación constante
- Plan de desarrollo de carrera (interna y externa)

#### Principio de Servicio al Cliente

- Personal de servicio al cliente capacitado para atender personalmente a los clientes.
- Sistema automatizado de órdenes de servicio

#### Principios de Calidad del Servicio

- Sistemas de control y planificación estadística
- Servicios en función de las necesidades del cliente.

#### Principios de información

- Sistemas de información integrados

#### Principio de capacidad.

- Planificación de los pedidos de servicio

#### Principio de Competitividad

- Mejoramiento continuo en la calidad del servicio enfocado en el cliente



### **Indicadores de medición**

La implementación de indicadores constituye una herramienta eficaz para definir y dar seguimiento a los objetivos y metas de la organización, concentrando los esfuerzos en crear verdadero valor a mediano y largo plazo, tanto para el cliente como para la propia naviera XYZ.

Los indicadores de gestión permiten establecer las acciones de mejora a seguir, estableciendo metas y definiendo planes específicos de actuación, realizando un seguimiento permanente de la evolución de los indicadores establecidos y del progreso en las metas propuestas.

Sobre esta base y una vez detectado los problemas en la estructura y funcionamiento de la naviera XYZ, se plantea contar con indicadores de medición para los tres procesos claves: Sistemas de información, Talento humano y Calidad de servicio. En estos tres aspectos se cubren las debilidades que generan insatisfacción en el cliente y que inciden en la competitividad de la empresa, por lo que es importante analizar esas debilidades para implementar las mejoras que permitan a la naviera XYZ acercarse a los resultados de la empresa referente. Ver tabla 19

### **Métodos de recopilación de información.**

Como métodos de recopilación de información o medición de los indicadores se utilizarán:

- Auditorías internas
- Cuestionarios de calidad de servicio
- Información estadística: reportes departamentales.

Tabla 19. Determinación de indicadores de medición

<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>		
<b>Procesos claves</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medidas</b>
<b>Calidad del Servicio</b>	Reclamos por falta de comunicación	# de llamadas atendidas vs llamadas entrantes
	Reclamos por falta de información	# de requerimientos de información atendidos vs requerimientos solicitados
	Reclamos facturación lenta	Establecer Tiempo estándar de entrega. #de facturas emitidas en tiempo estándar vs total facturas emitidas. Tiempo de implementación de sistema de facturación.
	Reclamos lentitud de aprobaciones	Determinación de tiempo óptimo de trámite. # de solicitudes tramitadas por mes/ # solicitudes ingresadas
	Reclamos por retrasos en los tránsitos	# de retrasos en el mes vs # contenedores procesados.
<b>Talento Humano</b>	Rotación de personal	# de ingresos – retiros vs total del personal.
	Deficiente capacitación	Elaborar Plan de capacitación anual. Capacitaciones programadas vs Capacitación realizadas vs eficacia de capacitación
<b>Sistemas de Información</b>	Falta de registros estadísticos que faciliten mantener informado al cliente	Actualización del software. Plan de integración de procesos. % de solicitudes de desarrollo cumplidos dentro del plazo establecido.

#### 4.4 Desarrollo del plan de mejoramiento

En concordancia con los resultados obtenidos mediante el benchmarking y encontradas las diferencias significativas de los procesos relacionados con la calidad del servicio al cliente que realiza la empresa referente, se propone el siguiente plan compuesto de actividades y estrategias con la finalidad de

implementar cambios que conlleven a una mejor calidad de servicio y mejore el nivel de competitividad de la empresa XYZ dentro del sector naviero.

#### **4.4.1 Plan de trabajo**

La propuesta del plan de trabajo exige el compromiso de la Alta Dirección para que impulse y estimule a todos los niveles de jefatura y empleados a aunar esfuerzos para que las actividades se cumplan y se ejecuten de acuerdo a lo establecido y se evalúen los resultados a través del tiempo en base a los indicadores seleccionados. Una vez puesta en marcha las actividades propuestas, se debe realizar un seguimiento constante del cumplimiento de los indicadores para lograr un eficiente modelo de gestión que la aproxime al de la empresa líder.

El plan de trabajo y los procesos de mejora detallados deben ser tomados como cíclicos; es decir una vez alcanzada la mejora propuesta se reinicia el proceso.

#### **4.4.2 Etapas a desarrollar en el proceso benchmarking.**

La aplicación del benchmarking hace posible la identificación, aprendizaje, adaptación e incorporación de las mejores prácticas disponibles para lograr implementar cambios radicales a los procesos claves de la naviera XYZ y que pueda alcanzar realmente un estándar de calidad y mejores prácticas que la hagan una empresa más competitiva, capaz de alcanzar y superar la expectativa de sus clientes exportadores.

Para este proceso se ha considerado la propuesta de cinco etapas:

##### **Primera etapa: Presentación y preparación**

1. Conformar un equipo de benchmarking integrado por la Gerencia, Jefe del área de Servicio al Cliente, personal de servicio al cliente, empleados operativos de exportación.

2. Conformar un grupo de diagnóstico interno, para analizar el ambiente competitivo de la empresa XYZ que a su vez elaborarán la matriz FODA de la misma.
3. Establecer las estrategias a aplicar en base a los resultados de la evaluación del comparativo entre la naviera con la empresa referente.
4. Identificar los factores del éxito para la Naviera XYZ tales como:
  - Tecnologías de comunicación
  - Nuevo software
  - Reclutamiento y capacitación de personal de primera línea.
  - Comunicación telefónica de punta.
  - Análisis y evaluación de procesos involucrados en la atención al cliente.

#### **Segunda etapa: Recopilación de información**

1. Establecer compromiso con la empresa referente –socia del proceso de benchmarking.
2. Identificar y asignar la participación de clientes.
3. Analizar la información proporcionada por clientes y agentes externos.
4. Examinar aspectos éticos y legales de los procesos a tomar o emular.

#### **Tercera etapa: Análisis estratégico FODA**

1. Diferenciar los problemas de las oportunidades de la naviera XYZ.
2. Identificar las necesidades y razones de la selección de una naviera por parte de los clientes.
3. Establecer las estrategias a desarrollar y aplicar por la Naviera XYZ.
4. Elaborar plan de mejoramiento acorde con el plan estratégico.

#### **Cuarta Etapa. Motivación y adaptación**

1. Dar inicio a los procesos de inducción y re-inducción con el personal de la naviera XYZ
2. Generar acciones para mejorar el índice de satisfacción de los exportadores.

#### **Quinta etapa. Seguimiento y control**

1. Intervención del proceso mediante comité de control y seguimiento: auditorias de procesos, auditorias de calidad de servicio.

#### **4.4.3 Plan de mejoramiento**

Comprende actividades, capacitación y análisis de costos a realizar para mejorar la calidad del servicio y elevar la competitividad.

El plan de mejoramiento está compuesto de encabezados como: la actividad a desarrollarse, la estrategia que se aplicara para ejecutar la actividad, el objetivo que hay que cumplir con la aplicación de la estrategia, el público clave, que es el público involucrado en la actividad y resultados y el responsable de que todo el plan se lleve a cabo acorde a lo planificado.

Todas las actividades tienen el mismo nivel de importancia y deben darse en secuencia, sino se cumple todo el plan no cumpliría la meta y resultados esperados. Ver tabla 20

**Tabla 20. Plan de mejoramiento**

N°	Actividad	Estrategia	Objetivo	Publico clave	Responsable
1	Socialización del plan de mejoramiento	Reunión con los empleados servicio al cliente, operativos, facturación	Informar el plan para que su aplicación genere resultados planteados.	Personal de servicio al cliente, exportaciones, facturación	Gerencia
2	Capacitación	Seminario-Taller servicio al cliente y exportaciones	Determinación de nuevas estrategias de atención y servicio al cliente	Personal de Servicio al cliente y áreas vinculadas	Jefe de Servicio al Cliente
3	Capacitación	Entrenamiento y capacitación en sistemas informáticos de comunicación	Re-entrenar personal antiguo en manejo de la web, emisión de informes, consulta de datos, ingreso de estadísticas.	Personal de servicio al cliente, exportación, facturación	Jefe de Servicio al Cliente. Jefe Exportaciones. Jefe de Crédito y Cobranzas.
4	Capacitación	Seminario sobre calidad de atención de servicio al cliente	Lograr que el personal al cliente identifiquen las necesidades de los exportadores y ofrezcan el servicio esperado	Personal de servicio al cliente	Jefe de servicio al cliente
5	Capacitación	Entrenamiento en sistema de seguimiento, alerta y seguridad de exportaciones. Manejo de riesgos y retrasos	Lograr que el personal involucrado informe oportunamente cualquier inconveniente al cliente.	Personal exportaciones y servicio al cliente.	Jefe Servicio al cliente y Exportaciones.
6	Realizar análisis costo-beneficio	Realizar análisis de costos por rutas.	Lograr que la naviera establezca los beneficios de cada ruta.	Equipo administrativo-financiero	Jefe Financiero
7	Realizar anuncios publicitarios	Establecer una campaña informativa interna y externa. Mediante video en la empresa y publicidad en revistas del gremio	Informar al público y clientes de la naviera sobre los cambios y nueva imagen de calidad	Clientes, personal de la empresa. Público en general.	Jefe Comercial y Financiero

Dado que uno de los puntos que más distancia a la Naviera XYZ de la empresa referente es la calidad del servicio y atención del personal, a continuación desarrollamos la propuesta de mejora:

### **Propuesta Plan de Retención y Desarrollo de Talentos.**

Con los resultados de las encuestas realizadas al personal de Servicio al Cliente de la Naviera XYZ nos damos cuenta que no se encuentran satisfechos con respecto a su trabajo y la retribución que reciben a cambio de una excelente gestión y dado al alto índice de rotación de personal, existe la necesidad de implementar un Plan de Retención y Desarrollo de Talentos.

#### **Objetivos:**

- Responder a las causas reales que pueden incentivar la salida del personal crítico en la empresa.
- Comprender el papel de cada uno como líder en la motivación y retención de empleados.
- Atender las motivaciones individuales específicas y diseñar estrategias de retención del personal por cada área.
- Fomentar el involucramiento de los jefes con sus equipos de trabajo en cada gestión de talento humano.

#### **Desarrollo de la Propuesta:**

1. Se debe crear un ambiente de trabajo que fomente la habilidad de los empleados para contribuir y desarrollarse a largo plazo en la compañía.
  - 1.1. Desarrollo del personal clave en la empresa:
    - Capacitarlos en temas de interés común o en temas específicos para cada área

- Desarrollar un plan de carrera a largo plazo que incentive al empleado.
- Comunicar sobre los resultados de las evaluaciones de personal, indicar aspectos a mejorar (dar feed-back).

#### 1.2.Promover la Selección Interna del Personal

- Campañas de comunicación dirigida a los jefes respecto al desarrollo de sus equipos de trabajo. Boletines informativos.
- Búsquedas internas en procesos de selección para mandos medios, administrativos u operativos. No realizar procesos de selección externos salvo el caso de que no existan aspirantes internos que se ajusten al perfil buscado.

#### 1.3.Incentivar el desarrollo profesional de los empleados

- Convenios con Universidades o Centros de Educación Continua para estudios universitarios.
- Ferias de Universidades o Centros de Estudios de idiomas en la empresa, para incentivar el interés de las personas por tomar cursos para su desarrollo.
- Facilidades de pago, subsidio y/o descuento de cursos vía rol.

#### 1.4.Fomentar el desarrollo de propuestas de mejoras

- Incentivar al personal a que realice propuestas para el mejoramiento de los procesos de su área.
- Elección y valoración de los proyectos.
- Desarrollo y aplicación del proyecto o los proyectos seleccionados, y reconocimiento público a la persona dueña de dicho proyecto.



2. Conocer las motivaciones individuales de los colaboradores y buscar satisfacer las mismas.

### 2.1. Encuestas periódicas de satisfacción laboral

- Cada trimestre enviar encuestas on- line respecto a la satisfacción de los colaboradores.
- Consolidar resultados de encuestas y aplicar acciones correctivas.
- Difundir los resultados de las encuestas y las propuestas de mejora a cada área respectivamente.

### 2.2. Seguimiento al desarrollo del equipo de trabajo

- Reuniones individuales o grupales con los colaboradores de cada área para identificar problemáticas o necesidades relevantes.
- Reuniones mensuales con los supervisores de cada área para identificar posibles dificultades en los procesos de adaptación de las personas al cargo.

3. Desarrollar la comunicación efectiva y la confianza en la organización, brindar retroalimentación a los empleados

### 3.1. Reuniones mensuales de trabajo

- Establecer un mecanismo para que todos los jefes se reúnan con sus equipos, mediante una sesión estructurada en donde exista una retroalimentación respecto a: resultados y logros, expectativas del mes en curso, propuestas de mejora.
- Dar seguimiento a las propuestas de mejora implementadas en el área, tomar medidas de acción en caso de incumplimiento.

### 3.2. Plan de Comunicación Organizacional

- Buzón de sugerencias anónimas para las mejoras del clima laboral.

- Difusión de mensajes organizacionales: celebraciones, eventos y demás información de interés y que fortalezcan el vínculo empleado- empresa, empleado- jefe.
4. Reconocer y Valorar a los Empleados con excelente desempeño
  - 4.1. Diseño de planes de carrera para cargos claves
  - 4.2. Planes de bonificaciones por desempeño
  - 4.3. Reconocimiento a la excelente gestión por parte del jefe inmediato, difusión de mensaje de felicitación.

### **Propuesta Plan de Inducción y entrenamiento a los nuevos colaboradores.**

#### **Objetivo:**

Brindar el conocimiento general de la línea naviera XYZ y su casa matriz e introducir al nuevo colaborador de una manera adecuada a los procesos de las áreas relacionadas a su cargo mediante estrategias comunicacionales, facilitando así la integración del nuevo empleado a sus responsabilidades y a la cultura organizacional.

#### **Importancia de la propuesta:**

- Disminuye niveles de rotación del personal
- Mejora el desempeño del nuevo colaborador
- Promueve el compromiso del nuevo colaborador con la organización
- Mejora la integración del nuevo colaborador en la compañía

#### **Desarrollo:**

- Elaborar una agenda de inducción al personal nuevo donde se detallen los procesos a revisar y los departamentos involucrados.
- Asignar un tutor por cada departamento involucrado en la agenda de inducción.

- Evaluar al nuevo personal al final de cada inducción departamental, el tutor estará encargado de esta evaluación.
- Controlar y dar seguimiento de las agendas. (el área de Talento Humano deberá ser el encargado de esta función)
- Realizar seguimiento a que se ejecute a cabalidad la inducción que requiere para el puesto.

#### 4.4.4 Cronograma de actividades

**Tabla 21. Cronograma de actividades**

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	MES				MES				MES			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reunión con los empleados servicio al cliente, operativos, facturación	■											
Seminario-Taller servicio al cliente y exportaciones		■	■									
Entrenamiento y capacitación en sistemas informáticos de comunicación				■	■	■	■					
Seminario sobre calidad de atención de servicio al cliente									■			
Entrenamiento en sistema de seguimiento, alerta y seguridad de exportaciones. Manejo de riesgos y retrasos										■	■	■
Realizar análisis de costos de inversión											■	
Establecer una campaña informativa interna y externa. Mediante video en la empresa y publicidad en revistas del gremio										■	■	■

El cronograma de actividades está determinado en semanas y las actividades son las detalladas en el plan de mejoramiento.

## CONCLUSIONES

Una vez concluido el proceso de investigación tenemos:

### **Con relación a los capítulos desarrollados.**

El marco teórico permitió una visión específica de los temas relacionados con la solución a la problemática planteada. También permitió conocer conceptos y definiciones de diversos autores que enmarcan en una misma visión la teoría respecto al servicio al cliente y calidad en la atención y como ésta influye en el nivel de competitividad de la empresa; así como también la investigación permitió buscar una salida a la problemática mediante la aplicación del benchmarking como estrategia de mejoramiento y reposicionamiento de la empresa en un mejor nivel competitivo.

El marco referencial proporcionó información de cómo se encuentra el sector naviero a nivel mundial y cuál sería la proyección de la naviera XYZ en este mercado a corto plazo una vez incorporada la solución a los problemas planteados.

El marco conceptual mostro conceptos y definiciones de términos dentro de la temática tratada los cuales ayudan a fijar e interpretar claramente las teorías y métodos involucrados. A través del marco metodológico se logró describir en qué consisten los métodos y técnicas de las evaluaciones aplicadas y finalmente el marco legal constituyó el soporte legislativo en el cual se ampara toda la gestión del sector naviero.

Mediante el análisis del mercado naviero y de la situación que rodea a la Naviera XYZ, se pudo determinar el nivel de competitividad y analizar el FODA

de la empresa para posteriormente generar un esquema de los factores críticos del éxito.

Posteriormente se aplicó la estructuración de una herramienta metodológica indispensable en la realización de un proceso investigativo y para este caso se requirió de una serie de técnicas y métodos organizados de manera sistemática y coherente como fue la aplicación del análisis de competitividad, calidad del servicio al cliente y benchmarking que permitió identificar las falencias y debilidades del servicio.

### **En base a los resultados de la investigación.**

El nivel de competitividad de la empresa está directamente relacionado con la calidad del servicio. La evaluación del nivel de competitividad comprende evaluar factores que inciden directamente en la calidad del servicio; como es la comunicación, el nivel de tecnología, el ambiente de trabajo (cultura organizacional) entre otros. La empresa en análisis presenta falencias en procesos considerados clave para ofrecer un buen servicio.

A la empresa le urge realizar cambios en ciertas áreas y procesos al igual que realizar inversiones en tecnología para generar confianza y satisfacción pero sobre todo fidelización de sus clientes. Siendo una empresa de servicio, su mayor énfasis debe estar en el servicio, es decir se requiere un cambio desde el primer contacto del cliente con la empresa, el área de servicio al cliente, la información es otro factor vital y va seguido de la mano con la comunicación; sin estos factores, cualquier “problema o falla” se hace más evidente, no mantener informado al cliente es enviar un lenguaje mudo. “no eres importante para la empresa”

También resulta prioritario invertir en capacitaciones del personal en temas relacionados al servicio al cliente. Porque no siempre es suficiente la voluntad del empleado para ofrecer un buen servicio, también es necesario saber cómo hacerlo bien! No hay que olvidar que el mercado naviero en los actuales momentos es muy competitivo y que depende de factores externos y políticas de estado por lo tanto la variable que va a primar al momento de la elección por parte del cliente seguramente es el servicio.

Respecto a la elección de la empresa referente fue elegida porque sus procesos en las áreas afectadas en la naviera XYZ, son de primer orden por lo tanto permitió establecer niveles de desempeño que permiten acercarse más a las necesidades de los clientes.

Con relación a los objetivos planteados

El objetivo general se cumplió plenamente ya que se analizaron y definieron estrategias de mejoramiento mediante la aplicación de un plan de acción.

Los objetivos específicos se cumplieron: ya que el marco teórico se diseñó en base a los factores, metodología y estrategias propuestas; se aplicó la matriz de competitividad a través de la cual se pudo conocer el nivel de competitividad de la empresa; se midió el nivel de calidad de servicio mediante la aplicación de cuestionario servqual y encuestas focusgroup, al igual que entrevistas a los clientes; se aplicó el método benchmarking, con lo cual se realizó un comparativo entre la naviera y una empresa referente y finalmente se propone la aplicación metodológica del benchmarking y un plan de acción de ejecución de las estrategias.

## RECOMENDACIONES

La empresa Naviera XYZ, debe estar atenta a observar empresas importantes del medio para conocer los sistemas y programas que ellos utilicen que sean medios de retener y captar clientes.

Se debe capacitar de manera continua a los empleados, mediante la implementación de un plan anual que les otorgue las herramientas para la aplicación de nuevas tecnologías de información y comunicación, así como servicio al cliente y que finalmente se traduzca en beneficios tanto para la empresa como el cliente.

Adquirir o actualizar un nuevo software (plataforma informática) que les permita integrar todas las operaciones de los diferentes departamentos y procesos, para de esta manera contar con información en línea tanto para el cliente interno como externo y que permita monitorear en tiempo real los resultados de la empresa.

Realizar constantes investigaciones y seguimientos entorno al mejoramiento de cada uno de los problemas detectados para verificar que estos se superen y vigilar que no aparezcan problemas derivados.

Implementar un sistema de gestión de calidad que le permita documentar todos los procesos, identificando claramente la cadena de valor y tratar adecuadamente las quejas y reclamos derivados de los servicios no conformes; como herramienta para mantener la mejora continua.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Álvarez T., Mijares B. & Zambrano E. (2013). Sentido de compromiso en la atención al cliente interno de la gerencia de servicios logísticos PDVSA Occidente. *TELOS, Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(1), 13-31
- CAMAE, 2015. Informe. Cámara marítima ecuatoriana. Agosto.
- Cambra J., Ruiz R., Berbel J. & Vázquez R. (2011). Podemos fidelizar clientes inicialmente insatisfechos. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 17(4), 643-657
- Castellanos A. (2009). Manual de gestión logística del transporte y distribución de mercancías. Universidad del Norte. Colombia. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bibliouniminutosp/Doc?id=10458226&ppg=21> Copyright © 2009.
- CEPAL, (2014). Perspectivas económicas de América Latina 2014: logística y competitividad para el desarrollo. Comisión económica para América Latina y el Caribe.
- Código orgánico de la producción, comercio e inversiones, 2010.  
[www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec)
- Comité de industrias energéticas (2007). Guía de Benchmarking: Teoría y práctica de esta metodología. Asociación española para la calidad. ISBN 978-84-89359-54-3
- Davis-Sramek/Fugate (2007). State of logistic: A visionary perspective. In: *journal of business Logistic*, Vol.28,N| 2, pp1-33.
- Días B.R. (2011). La Comunicación y la Cultura: Estrategias para la gestión de los cambios en las empresas. *Razón y Palabra*, 77, 2-19



- Diario el país (2015). Uno de los más grandes cargueros arribo a puerto buenaventura. [www.elpais.com.co](http://www.elpais.com.co). 17 mayo
- Diz Comesaña M., Rodríguez N. (2010). La mejora de la calidad de los servicios a través de su medición. *Industrial Data*, vol. 13, núm. 2, julio, 2010, pp. 48-55, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81619984006>
- Diz E. & Rodríguez N. (2010). La mejora de la calidad de los servicios a través de su medición. *Industrial Data*, 13(2), 48-55
- Diz E. & Rodríguez N. (2011). La participación del cliente como co-creador de valor en la prestación del servicio. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 21(41), 159-168
- El Universo (2014). Informe Empresarial. Revista de emprendimiento, economía y negocios. Octubre. Recuperado de [www.eluniverso.com](http://www.eluniverso.com)
- Francés A. (2006) Estrategia y planes para la empresa. Cuadro de mando integral. Perason Prentice Hall. México
- Ferrer T. (2015) Cinco navieras mueven el mundo mar 8. Recuperado Economía. El país. .com.
- Ferrer T. (2015). El tráfico global de contenedores gana con el fin del auge de las materias primas. Recuperado Economía. El país. .com.
- Ferrer J, 2010. Blogger. Recuperado [http metodologia02.blogspot.com/técnicas – de-la-investigación](http://metodologia02.blogspot.com/técnicas-de-la-investigación). 2/10/2015
- Gonzales R, 2015 Restos estratégicos para el sistema portuario del Ecuador. Informe marítimo portuario, Cámara marítima del Ecuador, CAMAE, Mayo año17, N°8.

- González S. (2013.).Aportes interdisciplinarios en diseño y comunicación desde el marketing, los negocios y la administración: La reputación como ventaja competitiva sostenible. Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo. Centro de Estudios de Diseño y comunicación pp127-131
- Kalenatic D., Mancera L., Moreno K., González L. (2011). Metodología de planeación logística basada en gestión de proyectos y dinámica de sistemas en empresas prestadoras de servicios. Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia, núm. 58, marzo, 2011, pp. 208-218.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43021467022>
- Kotler, P. Armstrong, G. Fundamentos de Marketing. 6ta edición. 2003
- Hax, A. Majluf N. (2004) Estrategia para el liderazgo competitivo. Granica.
- Hernández G, Godinez A. (2014), El gran libro de procesos esbeltos. Ignius Mediainnovation. México
- Hernández R., Fernández C., 2010. Metodología de la investigación. 5 ta edición. McGraw Hill. México
- Hitt M., Black S., Porter L. (2006). Administración. Pearson education. Novena Edición. México.
- INEC (2014). Consulta de datos económicos en proyecciones con base en censo 2010. Instituto Nacional de Estadísticas y Censo.
- Jiménez M. (2006). Modelo de competitividad empresarial, Umbral científico, numero 9. Redalyc.org, Director del grupo de investigación gerencial Universidad Manuela Beltrán.
- Lana, R.(2009). Focalizando estrategias en bienes y servicios: énfasis en el servicio de la estrategia comercial. Revista Interdisciplinar Científica

Aplicada, Blumenau, v.3, n.3, p. 44-57, Sem II. 2009. ISSN 1980-7031

#### FOCALIZAND

- Lazzari L, Moulia P (2013). Evaluación de la calidad del servicio brindado por una PYME1. CIMBAGE – IADCOM. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Av. Córdoba 2122, 2° Piso - CABA – C1120AAQ – Argentina [luisalazzari@cimbage.com.ar](mailto:luisalazzari@cimbage.com.ar), [patriciamoulia@cimbage.com.ar](mailto:patriciamoulia@cimbage.com.ar). Recibido 10 de octubre de 2013, aceptado 27 de diciembre de 2013
- López B; Ruiz P. (2002). La esencia del marketing. Volumen 115, Ediciones UPC, pág 240
- López D. M., Restrepo L. & López G. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *ScientiaEtTechnica*, 18(53), 149-157
- Lovelock C., Reynoso J., D'Andrea G., Huete L. & Wirtz J. (2010). *Administración de servicios: Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios*. México: Pearson.
- Marco Normativo SAFE (2007). Organización mundial de aduanas. Junio 23.
- Martelo S. Barroso C., Cepeda G. (2011). Creando capacidades que aumenten el valor para el cliente. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 17, núm. 2, mayo-agosto, 2011, pp. 69-87. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274119541003>
- Martínez D, Milla A., 2012. *Análisis del entorno*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- Martínez, L; Flores E; Martínez J. (2010). *Análisis de las necesidades del cliente y su satisfacción en la industria del mueble según las normas ISO 9000*.

Universidad Politécnica de Cartagena. Cuadernos de gestión Vol10. N2 pp  
99-116

Miranda F, Chamorro A. Rubio S.(2007). Introducción a la gestión de la calidad.

Delta publicaciones. Madrid.

Najul G.J. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de  
servicio. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8), 23-35

Organización Mundial de Aduanas, 2007. Marco Normativo SAFE. Junio 23.

Paz C.R (2005). Servicio al cliente. La comunicación y la calidad del servicio en  
la atención al cliente. Editorial S.L. España.

Paz C.R (2007). Atención al cliente: guía práctica de técnicas y estrategias. La  
comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente. Editorial  
Ideas propias, Vigo España.

Pérez C. (2010). Calidad Total en la atención al cliente. Editorial Ideas propias.  
Vigo

Peñaloza M. (2005). Competitividad ¿nuevo paradigma económico? Fórum  
empresarial Vol10, núm 1. Mayo pp42-67. Recuperado en  
[http://www.redalyc.org/articulo\\_id=63110103](http://www.redalyc.org/articulo_id=63110103)

Plan nacional para el buen vivir 2013-2017. Objetivo 10. Versión resumida.  
Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES.

Porter M. 2009. Ser competitivo. Ediciones Deutso. Edición actualizada. España

Renato. (2015). Optimismo y preocupación en sectores por salvaguardias.  
Informativo Marítimo Portuario. CAMAE. Abril año 17. pg. 5.

Rubio G.(2014). La calidad del servicio al cliente en los grandes supermercados  
de Ibagué: un análisis desde la escala multidimensional

(SERVQUAL)\*Profesor de planta, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad del Tolima, Ibagué, Colombia.

Ruiz L; Camacho V. (2012). Marco conceptual y clasificación de los servicios eco sistémicos. Revista biociencias. Enero, Vol1 número 4 año2

Saavedra M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. Pensamiento & Gestión, 33. Universidad del Norte, 93-124, 2012. Recuperado de

:<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/48>  
[98](#)

Sánchez P. M., Gázquez, J, Marín C. M., Jiménez D. Segovia C. (2006). Casos de Marketing y estrategias. Editorial UOC. Barcelona.

Senplades (2009). Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. Plan del Buen Vivir. Objetivo 10. [www.planificación.gob.ec](http://www.planificación.gob.ec)

Serrano, A., Ramírez, R (2013). La pobreza en Ecuador se reduce y la riqueza se redistribuye. Recuperado de Diario el Telégrafo nov.18/2013  
[alfreserramanci](#). Economía enjeep.

Servera-Francés D. (2010). Concepto y evolución de la función logística. Profesor de la Universidad Católica de Valencia. **Innovar Journal**. Correo electrónico: [david.servera@ucv.es](mailto:david.servera@ucv.es)

Servera F. D. (2010). Concepto y evolución de la función logística. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(38), 217-234

Spendolini M. (2005). El manual de Benchmarking (The Benchmarking Book), Editorial Norma, Bogotá.

Spendolini M. (2005). Benchmarking. Grupo editorial Norma, Bogotá.

Suñol S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. Ciencia y Sociedad. Vol.

XXXI, núm. 2, abril-junio,2006. P. 179-198. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87031202>

Vargas Q. Martha E., De Vega Luzángela A. (2006). Calidad en el servicio.

Ecoediciones. Bogotá.

Vertice S.L. (2008). La calidad del servicio al cliente. Editorial vértice. España.

Zeithaml, V; Bitner M. (2003) Marketing de servicios: la empresa se centro en

los clientes. 2 ed. Porto Alegre: Bookman.

#### PAGINAS WEB

[http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/p\\_terminados/Planeacion\\_Estrategica\\_ultima\\_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4\\_4.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/p_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4_4.htm).Matri

ces de evaluación FODA.

## APENDICES

### Apéndice A

#### CUESTIONARIOS

##### FUNCION GERENCIAL

Nivel educativo

¿Cuál es el nivel educativo?

Educación básica

Superior Básica

Técnico

Tecnológico

Universitario

Post grado

Experiencia (años)

> /< 1 año

2-4 años

=/> 5 años

Toma de decisiones

Toma decisiones en base a los recursos y el impacto en el resultados final

Toma decisiones en base al fin o resultados sin importar los recursos invertidos

Toma decisiones equilibrando recursos vs resultados

##### FUNCION ADMINISTRATIVA

Planeación estratégica

¿Cuál de las siguientes opciones la empresa ha establecido?

Misión

Visión

Valores

Objetivos

Políticas

Resultados

Ninguno de los anteriores

### Estructura Organizacional

La empresa tiene actualizado:

Organigrama

Manual de funciones

Manual de procedimientos

Ninguno de los anteriores


### Normas legales y tributarias

Cumple con los registros en la súper de compañías y otras instituciones

Si

No


Tienen al día las obligaciones Tributarias SRI y IESS

Si

No


### Procesos Administrativos

¿Tienen descrito y establecido todos los procesos involucrados en las operaciones del servicio?

Si

No


¿Tienen registros de los tiempos por procesos?

Si

No


¿Tienen control o registro de los trámites atendidos?

Si

No


### SERVICIO Y LOGISTICA

¿La empresa cuenta con áreas de servicios marítimos plenamente definidas?

Si

No




¿La empresa cuenta con un plan de ventas de servicios tanto para exportaciones como importaciones?

Si


No

¿Sus servicios cuentan con cobertura Mundial?

Si


No

¿Cuenta con oficinas en otras plazas?

Si


No

¿Cuántos años de experiencia tiene en el mercado?

1-5 años


6-10 años

> 10 años

#### Conocimiento de Competidores

¿La empresa conoce información o el desarrollo de sus competidores? ( posicionamiento, servicios, volumen de ventas y precios del servicio)

Si


No

#### Gestión con proveedores

¿Sus proveedores han sido evaluados previamente?

Si

No

¿Realiza evaluaciones periódicas del servicio recibido?

Si


No

#### Gestión Precio

¿En base a cuál o cuáles de las siguientes opciones determinan precio?

Costos	<input type="checkbox"/>
Fletes	<input type="checkbox"/>
Tipo de servicio	<input type="checkbox"/>
Oferta	<input type="checkbox"/>
Demanda	<input type="checkbox"/>
Ninguno de los anteriores	<input type="checkbox"/>

Servicio al cliente

¿El personal de SC tiene autonomía para solucionar problemas?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

¿La empresa evalúa constantemente el nivel de satisfacción del cliente?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

¿Cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente?

Alto	<input type="checkbox"/>
Medio	<input type="checkbox"/>
Bajo	<input type="checkbox"/>

¿La empresa dispone de papelería de promoción de sus servicios?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Alianzas estratégicas

¿Tiene acuerdos o alianzas con uno o varias de las siguientes opciones?

Proveedores	<input type="checkbox"/>
Clientes	<input type="checkbox"/>
Competidores	<input type="checkbox"/>
Ninguno de los anteriores	<input type="checkbox"/>

## Calidad del servicio

¿Tienen un Programa de calidad del servicio?

Si

No

¿La empresa capacita al personal en temas de calidad y mejoramiento continuo?

Si

No

## Acreditaciones y certificaciones

¿La empresa tiene alguna certificación de calidad?

Si

No

¿La empresa tiene certificaciones ISO?

Si

No

¿Tienen comité de calidad o grupos de mejora?

Si

No

## Garantías y Seguros

¿La Empresa tiene seguros de Carga?

Si

No

¿La empresa ofrece Garantía por su servicio?

Si

No

## INNOVACION Y DESARROLLO DE SERVICIOS

## Tipo de servicios

¿La empresa tiene definido los diferentes servicios que ofrece?

Si

No

Implementación de servicios nuevos.

¿La empresa está constantemente presentando nuevos servicios a sus clientes?

Si

No

Mejoramiento de procesos

¿Los procesos son revisados y mejorados con frecuencia?

Si

No

#### FUNCION FINANCIERA

Rentabilidad

¿Mediante Herramientas Financieras determinan la rentabilidad de la empresa?

Si

No

¿El negocio es rentable?

Si

No

Endeudamiento

¿Cuál es el nivel de endeudamiento?

0%-50%

51%-70%

> 70%

Las entidades financieras se utilizan para:

Hacer inversiones

Préstamos para Cubrir costos

No utiliza

Administración financiera

¿La información financiera facilita la toma de decisiones?

Si

No


¿Realizan presupuestos formales y hace uso de herramientas financieras?

Si

No


¿Con qué frecuencia comparar presupuesto Vs resultados?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

No hace


¿La empresa realiza evaluaciones de sus inversiones en equipos, activos fijos otros?

Si

No

A veces


Cumplimiento de obligaciones

¿Existe incumplimiento de obligaciones?

Si

A veces

No


TALENTO HUMANO

Cultura Organizacional

¿Cómo calificaría Ud. El clima Laboral?

Bueno

Regular

Malo


El Grado de comunicación oral o escrita es:

Bueno

Regular

Malo


El nivel de satisfacción del cliente interno es:

Alto

Medio

Bajo


El personal trabaja alineado a los objetivos de la empresa:

Si

A veces

No

Manejo del Ingles


¿El nivel de inglés promedio del personal es?

Nulo

Bajo

Medio

Alto


Programas de capacitación y promoción

¿La empresa tiene un programa de ascensos, promociones, traslados, rotaciones o transferencias?

Si

No


¿La empresa tiene un plan de capacitación anual?

Si

No


Seguro de Salud

¿La empresa cuenta con un programa de salud ocupacional?

Si

No


La empresa Tienen afiliación de salud privada para sus empleados

Si

No

Evaluación de desempeño

¿Con que periodicidad la empresa evalúa el desempeño?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

NO realizan

Tecnología

Computadores y equipos de comunicación

¿Todos los empleados tienen computador y/o equipos para comunicación?

Si

No

Software de vanguardia

¿La empresa cuenta con un software integrado para todas las áreas?

Si

En parte

No

Vigilancia tecnológica

¿Sus servicios export e Import tienen vigilancia permanente?

Si

No

## FACTORES EXTERNOS

Situación Económica del País

¿En qué grado la empresa está preparada para enfrentar los cambios económicos del país?

Alto  
Medio  
Bajo


#### Situación política del país

¿Cuál es el impacto para la empresa las decisiones políticas que se toman en el país?

Alto  
Medio  
Bajo


#### Factores internacionales

¿Cómo influye la situación económica y política Internacional en la empresa?

Alto  
Medio  
Bajo


#### Cambios tecnológicos

¿La empresa está al tanto de los cambios y avances tecnológicos dentro de su área de negocio?

Si  
No




**Apéndice B****CUESTIONARIO CALIDAD DE SERVICIO****1 PERCEPCION FISICA**

¿Las oficinas de la naviera son adecuadas para atender al público?

Si

No


¿El ambiente es aclimatado y confortable?

Si

No


¿Personal luce perfectamente uniformado, tiene buenos modales?

Si

No


¿El sistema digitalizado de recepción de llamadas permite ser atendido con agilidad y adecuadamente?

Si

No


¿La oficina presenta buena señalización y distribución de áreas?

Si

No


¿Tienen material de información y está a la vista?

Si

No


**2 PRESTACION DEL SERVICIO**

¿El personal de Servicio al cliente está capacitado para brindar información y solucionar problemas?

Si

No


¿La Naviera lleva un registro de consultas, sugerencias, fallas y reclamos?

Si

No


¿Existe Papelería o brochure de información de los servicios?

Si

No


¿Existe la disponibilidad de medios de comunicación personales, telefónico o internet (pág. Web) para dar información al cliente?

Si

No


¿Existe algún software de seguimiento e información de carga para uso del cliente?

Si

No


### 3 VELOCIDAD DE RESPUESTA

¿Se da respuesta a consultas y referencia en un máx. de 48 horas?

Si

No


¿Se da respuestas a quejas o reclamaciones en un máx. De 15 días?

Si

No


¿Se da respuestas de seguimiento de carga en máx. 24 horas?

Si

No


## 4 SEGURIDAD

¿Proporcionan transportación segura y garantía sobre la carga?

Si

No


¿Todos los procesos operativos y logísticos son probos y legales?

Si

No


¿La carga está asegurada para evitar daños y faltantes?

Si

No


¿Se mantiene comunicación constante con los responsables de cada proceso?

Si

No


¿Se firma contrato de servicios con los clientes?

Si

No


¿Se lleva un Registro de escalas e incidencias?

Si

No


¿Se tiene control y protección de la información del cliente?

Si

No


## 5 EMPATIA

¿La compañía ofrece rutas, puertos y frecuencias acorde a las necesidades del cliente?

Si

No


¿Considera que el servicio es garantizado y está concebido para defender sus intereses?

Si

No


¿Siente que la Empresa le ofrece un servicio personalizado?

Si

No


¿Considera que el servicio ofrecido atiende sus necesidades específicas?

Si

No


### Apéndice C

DATOS DE LA ENTREVISTA			
Nombre:			
Cargo:			
Fecha:		Hora:	
SALUDO INICIAL			
<p>Buenos días/tardes. Estamos realizando un trabajo de investigación bajo el tema “INCIDENCIA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA COMPETITIVIDAD DE LA LINEA NAVIERA XYZ. DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EN EL AREA DE EXPORTACIONES.</p> <p>Es una entrevista que dura aproximadamente de 10 a 15 minutos. En esas consideraciones solicitamos vuestra atención en respuesta a este cuestionario que posee las características de concisión, objetividad y confiabilidad.</p>			

#### ENTREVISTA EXPORTADORES

1. ¿Cómo evaluaría la infraestructura y herramientas informáticas que dispone la empresa de servicio naviero que Ud. Utiliza?
2. ¿Qué opinión tiene de la prestación del servicio recibido por su proveedor naviero?
3. ¿Cuál de los siguientes atributos valora más en su agencia naviera: Velocidad de respuesta en su trámite, Seguridad de su carga, cumplimiento de tiempo de entrega de la exportación?
4. ¿Cuáles son los aspectos que considera que la compañía naviera debería mejorar para optimizar su servicio?

## Apéndice D

### PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE EMPRESA EN ANALISIS

### CUESTIONARIO CALIDAD DE SERVICIO

#### PERCEPCION SC – RESUMEN PREGUNTA 1

Ponderación de factores	Ponderación de Indicadores	Ponderación de preguntas	MEDIANA
<b>10</b>	<b>5,55</b>	<b>56%</b>	<b>5</b>
<b>1 PERCEPCION FISICA</b>			
¿Las oficinas de la naviera son adecuadas para atender al público?			
Si		6 100	10
No		0 %	
¿El ambiente es aclimatado y confortable?			
Si		5 83%	8,3
No		1 17%	
¿El personal luce perfectamente uniformado, tiene buenos modales?			
Si		4 67%	6,7
No		2 33%	
¿El sistema de recepción de llamadas permite ser atendido con agilidad y adecuadamente?			
Si		2 33%	3,3
No		4 67%	
¿Las oficinas presentan buena señalización y distribución de áreas?			
Si		2 33%	3,3
No		4 67%	
¿Tiene counter de información y está a la vista?			
Si		1 17%	1,7
No		5 83%	

#### PERCEPCION SC – RESUMEN PREGUNTA 2

Ponderación de factores	Ponderación de Indicadores	Ponderación de preguntas	MEDIANA
<b>25</b>	<b>9,2</b>	<b>37%</b>	<b>8,25</b>

## 2 PRESTACION DEL SERVICIO

¿El personal de Servicio al cliente está capacitado para brindar información y solucionar problemas?

Si	3	50%	12,5
No	3	50%	

¿La Naviera lleva un registro de consultas, sugerencias, fallas y reclamos?

Si	1	17%	4,25
No	5	83%	

¿Existe Papelería o brochure de información de los servicios?

Si	1	17%	4,25
No	5	83%	

¿Existe la disponibilidad de medios de comunicación personales, telefónico o internet (pág. Web) para dar información al cliente?

Si	4	67%	16,75
No	2	33%	

¿Existe algún software de seguimiento e información de carga para uso del cliente?

Si	2	33%	8,25
No	4	67%	

### PERCEPCION SC – RESUMEN PREGUNTA 3

Ponderación de factores	Ponderación de Indicadores	Ponderación de preguntas	MEDIANA
<b>20</b>	<b>14,47</b>	<b>72%</b>	<b>13,4</b>

## 3 VELOCIDAD DE RESPUESTA

¿Se dan respuesta a consultas y referencia en un máx. de 48 horas?

Si	4	67%	13,4
No	2	33%	

¿Se da respuestas a quejas o reclamaciones en un máx. De 15 días?

Si	4	67%	13,4
No	2	33%	

¿Se dan respuestas de seguimiento de carga en máx. 24 horas?

Si	5	83%	16,6
No	1	17%	

#### **PERCEPCION SC – RESUMEN PREGUNTA 4**

Ponderación de factores	Ponderación de Indicadores	Ponderación de preguntas	MEDIANA
<b>25</b>	<b>17,25</b>	<b>69%</b>	<b>16,75</b>

#### **4 SEGURIDAD**

¿Proporcionan transportación segura y garantía sobre la carga?

Si	3	50%	12,5
No	3	50%	

¿Todos los procesos operativos y logísticos son probos y legales?

Si	6	100%	25
No			

¿La carga está asegurada para evitar daños y faltantes?

Si	2	33%	8,25
No	4	67%	

¿Se mantiene comunicación constante con los responsables de cada proceso?

Si	6	100%	25
No			

¿Se firma contrato de servicios con los clientes?

Si	5	83%	20,75
No	1	17%	

¿Se lleva un Registro de escalas e incidencias?

Si	3	50%	12,5
No	3	50%	



¿Se tiene control y protección de la información del cliente?

Si	4	67%	16,75
No	2	33%	

### PERCEPCION SC – RESUMEN PREGUNTA 5

Ponderación de factores	Ponderación de Indicadores	Ponderación de preguntas	MEDIANA
<b>20</b>	<b>16,70</b>	<b>84%</b>	<b>16,70</b>

#### 5 EMPATIA

¿La compañía ofrece rutas, puertos y frecuencias acorde a las necesidades del cliente?

Si	6	100%	20
No	0	%	

¿Considera que el servicio es garantizado y está concebido para defender sus intereses?

Si	6	100%	20
No	0	%	

¿Siente que la Empresa le ofrece un servicio personalizado?

Si	4	67%	13,4
No	2	33%	

¿Considera que el servicio ofrecido atiende sus necesidades específicas?

Si	4	67%	13,4
No	2	33%	

## Apéndice D1

### PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE EMPRESA EN ANALISIS

#### CUESTIONARIO CALIDAD DE SERVICIO

##### PERCEPCION CLIENTE– RESUMEN PREGUNTA 1

Ponderación de factores	Ponderación de Indicadores	Ponderación de preguntas	MEDIANA
<b>10</b>	<b>7,25</b>	<b>73%</b>	<b>7,50</b>

#### 1 PERCEPCION FISICA

¿Las oficinas de la naviera son adecuadas para atender al público?

Si	<table border="1"><tr><td>18</td></tr></table> 90%	18	9
18			
No	<table border="1"><tr><td>2</td></tr></table>	2	
2			

¿El ambiente es aclimatado y confortable?

Si	<table border="1"><tr><td>16</td></tr></table> 80%	16	8
16			
No	<table border="1"><tr><td>4</td></tr></table> 20%	4	
4			

¿El personal luce perfectamente uniformado, tiene buenos modales?

Si	<table border="1"><tr><td>15</td></tr></table> 75%	15	7,5
15			
No	<table border="1"><tr><td>5</td></tr></table> 25%	5	
5			

¿El sistema de recepción de llamadas permite ser atendido con agilidad y adecuadamente?

Si	<table border="1"><tr><td>11</td></tr></table> 55%	11	5,5
11			
No	<table border="1"><tr><td>8</td></tr></table> 40%	8	
8			

¿Las oficinas presentan buena señalización y distribución de áreas?

Si	<table border="1"><tr><td>15</td></tr></table> 75%	15	7,5
15			
No	<table border="1"><tr><td>5</td></tr></table> 25%	5	
5			

¿Tienen counter de información y está a la vista?

Si	<table border="1"><tr><td>12</td></tr></table> 60%	12	6
12			
No	<table border="1"><tr><td>7</td></tr></table> 35%	7	
7			

**PERCEPCION CLIENTE – RESUMEN  
PREGUNTA 2**

Ponderación de factores	Ponderación de Indicadores	Ponderación de preguntas	MEDIANA
<b>25</b>	<b>12,75</b>	<b>51%</b>	<b>12,50</b>

**2 PRESTACION DEL SERVICIO**

¿El personal de Servicio al cliente está capacitado para brindar información y solucionar problemas?			
Si	14	70%	17,5
No	6	30%	
¿La Naviera lleva un registro de consultas, sugerencias, fallas y reclamos?			
Si	9	45%	11,25
No	11	55%	
¿Existe Papelería o brochure de información de los servicios?			
Si	10	50%	12,5
No	10	50%	
¿Existe la disponibilidad de medios de comunicación personales, telefónico o internet (pág. Web) para dar información al cliente?			
Si	11	55%	13,75
No	9	45%	
¿Existe algún software de seguimiento e información de carga para uso del cliente?			
Si	7	35%	8,75
No	13	65%	

**PERCEPCION CLIENTE – RESUMEN  
PREGUNTA 3**

Ponderación de factores	Ponderación de Indicadores	Ponderación de preguntas	MEDIANA
<b>20</b>	<b>12,67</b>	<b>63%</b>	<b>13</b>

### 3 VELOCIDAD DE RESPUESTA

¿Se da respuesta a consultas y referencia en un máx. de 48 horas?

Si	12	60%	12
No	8	40%	

¿Se da respuestas a quejas o reclamaciones en un máx. De 15 días?

Si	13	65%	13
No	7	35%	

¿Se da respuestas de seguimiento de carga en máx. 24 horas?

Si	13	65%	13
No	7	35%	

### PERCEPCION CLIENTE – RESUMEN PREGUNTA 4

Ponderación de factores	Ponderación de Indicadores	Ponderación de preguntas	MEDIANA
<b>25</b>	<b>15,89</b>	<b>64%</b>	<b>18,75</b>

### 4 SEGURIDAD

¿Proporcionan transportación segura y garantía sobre la carga?

Si	12	60%	15
No	8	40%	

¿Todos los procesos operativas y logísticos son probos y legales?

Si	19	95%	23,75
No	1	5%	

¿La carga está asegurada para evitar daños y faltantes?

Si	6	30%	7,5
No	14	70%	

¿Se mantiene comunicación constante con los responsables de cada proceso?

Si	15	75%	18,75
No	5	25%	

¿Se firma contrato de servicios con los clientes?

Si	<table border="1"><tr><td>16</td></tr></table>	16	80%	20
16				
No	<table border="1"><tr><td>4</td></tr></table>	4	20%	
4				
¿Se lleva un Registro de escalas e incidencias?				
Si	<table border="1"><tr><td>6</td></tr></table>	6	30%	7,5
6				
No	<table border="1"><tr><td>14</td></tr></table>	14	70%	
14				
¿Se tiene control y protección de la información del cliente?				
Si	<table border="1"><tr><td>15</td></tr></table>	15	75%	18,75
15				
No	<table border="1"><tr><td>5</td></tr></table>	5	25%	
5				

### PERCEPCION CLIENTES – RESUMEN PREGUNTA 5

Ponderación de factores	Ponderación de Indicadores	Ponderación de preguntas	MEDIANA
<b>20</b>	<b>14,75</b>	<b>74%</b>	<b>14,5</b>

#### 5 EMPATIA

¿La compañía ofrece rutas, puertos y frecuencias acorde a las necesidades del cliente?				
Si	<table border="1"><tr><td>18</td></tr></table>	18	90%	18
18				
No	<table border="1"><tr><td>2</td></tr></table>	2	10%	
2				
¿Considera que el servicio es garantizado y está concebido para defender sus intereses?				
Si	<table border="1"><tr><td>17</td></tr></table>	17	85%	17
17				
No	<table border="1"><tr><td>3</td></tr></table>	3	15%	
3				
¿Siente que la Empresa le ofrece un servicio personalizado?				
Si	<table border="1"><tr><td>12</td></tr></table>	12	60%	12
12				
No	<table border="1"><tr><td>8</td></tr></table>	8	40%	
8				
¿Considera que el servicio ofrecido atiende sus necesidades específicas?				
Si	<table border="1"><tr><td>12</td></tr></table>	12	60%	12
12				
No	<table border="1"><tr><td>8</td></tr></table>	8	40%	
8				

## Apéndice E

ESTE CUESTIONARIO DEBERA SER APLICADO EN LA EMPRESA EN ANALISIS Y EN LA EMPRESA BENCHMARKING

EL CUESTIONARIO ESTA BASADO EN LOS PROBLEMAS DETECTADOS EN EL AREA DE SERVICIO AL CLIENTE Y QUE DEBEN SER MEJORADOS AL NIVEL DE LA EMPRESA BENCHMARKING

### CUESTIONARIO BENCHMARKING

#### I. ALTA ROTACION DE PERSONAL Y FALTA DE INDUCCION

##### I.1. Para la contratación del personal de SC

a. Realiza reclutamiento formal	
b. Realiza un reclutamiento informal	
b. Contrata vía recomendación o referenciados	

##### I.2 ¿Con qué frecuencia rota o cambia el personal del área SC?

No cambia	
Anual	
Semestral	
Mensual	

##### I.3. ¿Con que frecuencia El personal de S C, es inducido o capacitado?

En base al plan anual	
Según la necesidad	
Eventualmente	
No tiene plan de capacitación	

##### I. 4 Describa el proceso de contratación de personal

#### II. INCUMPLIMIENTO EN LOS TIEMPOS DE TRANSITO

II.1 ¿Tiene plenamente definido las rutas y tiempos de transito de las exportaciones?

Si	
No	
En parte	

II.2 ¿Con qué frecuencia en base al total de exportaciones anuales se incumplen los tiempos de transito?

Se cumple el 100%	
5%	
15%	
25%	
>50%	

II.3 ¿Con cuánto tiempo de retraso llegan las exportaciones a su destino?

No llegan retrasadas	
Horas	
1 día	
2-3 días	
>3 días	

II.4 En relación al total de exportaciones anuales que porcentajes de reclamos se atribuyen a retrasos:

Ninguno	
5%	
15%	
25%	
>50%	

II.5. ¿A qué atribuye los retrasos?

Factores internos de la empresa	
Factores externo	
No se planifica adecuadamente	
Otras...cual?	

II.6 Describa el proceso de planificación de exportación con tiempos de tránsito (incluya tiempos)

### III. PROCESO DE FACTURACIÓN Y COBRANZAS

III.1 ¿Cuánto tiempo toma un proceso de facturación?

5 minutos o menos	
10-15 minutos	
15-20 minutos	
>20 minutos	

III.2 ¿A qué se debe la demora en la facturación y cobranzas?

Personal inexperto	
Programa de facturación obsoletos	
Listado de cuentas por cobrar desactualizados	

III.3. ¿Cuánto tiempo de retraso efectiviza la cobranza? (basándose en el plazo de cobranza)

		%
--	--	---

		cobranza
Dentro del plazo acordado		
Con 15 días o menos del tiempo acordado		
Con 30 días o menos del tiempo acordado		
Con 45 días o menos del tiempo acordado		
Con 60 días o menos del tiempo acordado		
Más de 60 días.		

III.4 Describa el proceso de facturación y cobranzas (incluya tiempos)

#### IV. DEMORA EN TRAMITE DE SOLICITUDES ESPECIALES

IV.1 ¿Cuánto tiempo se tarda en aprobar una solicitud especial?

Es inmediata	
½ día	
1 día	
2-3 días	
1 semana	
>1 semana	

IV.2. ¿Cuál es la causa de la demora? (si aplica)

Autorizaciones	
Sistemas informáticos lentos	
Falta de personal	
Información requerida no disponible	

IV.3 Describa el proceso de aprobación de solicitudes especiales (incluya tiempos)

#### V. ASISTENCIA TELEFONICA DEFICIENTE

V.1 ¿Cuál es la causa de un deficiente servicio de asistencia telefónica?

Las llamadas son contestadas inmediatamente	
Conmutador obsoleto	
Extensiones ocupadas constantemente	
Recepcionista realiza otras tareas adicionales	
Recepcionista inexperta	

V.2 ¿Tiene medida del tiempo de demora en comunicación telefónica?

Si	
No	

Si es si cuanto tiempo:

5 minutos	
10-15 minutos	
20-30 minutos	
>30 minutos	



V.3 Describa el proceso de atención telefónica (incluya tiempos)

VI. Sistemas informáticos no actualizados

VI.1 ¿Con qué periodicidad actualiza los programas informáticos?

Lo que recomiende fabricante	
Anual	
Bianual	
Cada 5 años	
Más de 5 años	

VI.2 ¿Se encuentran todos los procesos y operaciones de la empresa integrados?

Si	
No	
En parte	

VI. Diagrame el mapa de integración de las operaciones



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, Reyes Toca Joan Paola, con C.C. # 0926397134 y Rivera Moreira Sandra Mirella, con C.C. # 0909606527 autoras del proyecto de investigación: Incidencia de la calidad del servicio al cliente en la competitividad de la línea naviera XYZ. Diseño de estrategias para mejoramiento del servicio en el área de exportaciones, previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 11 de Marzo de 2016

f. \_\_\_\_\_  
Nombre: Reyes Toca Joan Paola  
C.C: 0926397134

f. \_\_\_\_\_  
Nombre: Rivera Moreira Sandra Mirella  
C.C: 0909606527



## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Incidencia de la calidad del servicio al cliente en la competitividad de la línea naviera XYZ. Diseño de estrategias para mejoramiento del servicio en el área de exportaciones.		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Reyes Toca Joan Paola Rivera Moreira Sandra Mirella		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Revisores: Eco. Glenda Gutiérrez Candela, C.P.A. Laura Vera Salas Tutora: Ing. Elsie Zerda Barreno		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Administración de Empresas		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	11 de marzo del 2016	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	139
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Sistema de mejoramiento de procesos		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Competitividad, Calidad de servicio al cliente, Benchmarking		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>Este proyecto de investigación tuvo como objetivo determinar la incidencia de la calidad del servicio en el nivel de competitividad de la línea naviera XYZ, para ello se inició con el diseño de un marco teórico en base a factores, metodologías y estrategias relacionadas con la problemática planteada. La metodología de investigación consistió en establecer el nivel de competitividad de la naviera respecto a otras del sector, aplicando la matriz y el cuestionario del modelo gerencial. Los resultados le otorgaron nivel medio de competitividad</p> <p>La calidad del servicio se determinó con encuestas de medición de calidad de atención al cliente bajo el modelo Servqual, que estableció la percepción de los exportadores y personal de servicio al cliente de la empresa. El resultado reveló que los clientes externos perciben una calidad de servicio ligeramente más elevada (66%) en comparación a la percibida por el cliente interno (60%). Para complementar esta investigación se aplicó un focus group a nivel de mensajeros y entrevistas a los jefes de empresas exportadoras. Los resultados revelan deficiencias en el servicio al cliente, sistemas de comunicación y de información.</p> <p>Como propuesta se aplicó benchmarking como método de análisis para hacer un comparativo de las falencias de la naviera XYZ con la empresa elegida como referente del sector y así determinar estrategias e indicadores de control plasmado en un plan de acción que mejore y optimice los procesos relacionados con la satisfacción del cliente en el área de exportaciones.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-6003389 / 593-4-3073621	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:pao1989@hotmail.com">pao1989@hotmail.com</a> ; <a href="mailto:sandri_1965@hotmail.com">sandri_1965@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> María del Carmen Lapo Maza		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2206950		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec">maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec</a>		



<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>	
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	