UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN Y MEDICIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DE CLIENTE DE EMPRESA DEL SECTOR NAVIERO

SISTEMA INTEGRADO DE BIBLIOTECAS
CIENCIAS ECONÓMICAS
U. DE VALPARAÍSO

Autor
LORENA CAROLINA CARRASCO ROMERO

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

PROFESOR GUIA: JOHN REYNOLDS B.

Viña del Mar, Marzo de 2012

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo Agradezco infinitamente a mi Familia, especialmente a mi Padre y Madre, por ser las personas que más Amo, y que gracias a ellos y a su preocupación en estos momentos pude finalizar este proceso, Gracias por Todo.

Le agradezco a mi pequeño bebe Sebastián, por haber aparecido en mi Vida cuando menos lo esperaba, por darme toda la fuerza para seguir adelante y decirte que ya no me imagino la vida sin ti, ya pronto nos conoceremos y prometo darte todo mi Amor por siempre.

Agradezco a mi Hermana Ximena y a mi Hermano Pablo y a sus respectivos esposo y esposa por ayudarme en todo, darme su apoyo y aguantarme.

A mi Sobrina Vania y a mis sobrinitos Julián y Cristian, por llenarme de amor.

A mis Amigas de la vida: Stephanie S, Damaris M, Maureen B, Daniela S, por estar siempre a mí lado y ser las mejores amigas que uno podría tener.

A mis Amigos Cristian V, Leonardo P y Alejandro M, por siempre preocuparse por mí, y estar en esos momentos cuando más lo he necesitado.

Le Agradezco a mi Profesor Guía John Reynolds por ser una gran persona, por estar siempre disponible y por ayudarme y guiarme en el final de mi etapa Universitaria.

También Agradezco a los Docentes que tuve durante mi carrera Universitaria y a Don Lisardo, por ser grandes maestros que día a día se han esforzado por hacer de la

Carrera de Administración de Negocios Internacionales una carrera de excelencia, y agradecerles también su compromiso y preocupación por mejorar la Educación.

Agradezco a los funcionarios de la carrera por ser grandes personas, siempre con una excelente disponibilidad y por más de una vez haberme entregado sus palabras de apoyo (Samy, Karin, Mary).

Y por último y no menos importante te agradezco a Ti, por haber aparecido en mi vida, porque en pocos días tendremos en los brazos a nuestro pequeño y que juntos lucharemos para hacer de un Chile un mejor país. Gracias por llenarme de Amor y Cariño.

ÍNDICE

Página

Introducción.....1

Capítulo I: "ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA".....3

1.1 Descripción de la Empresa.....3

1.2 Visión y Misión.....3

1.3 Reseña Histórica.....4

1.4 Servicios. 7

1.4.1 Proceso Documental de Importación Liner.....7

1.4.2 Facturación y recaudación de servicios Gate.....11

1.4.3 Proceso Documental de Importación-Exportación naves Tramp...14

1.4.4 Centro de Servicios Globaldesk.....16

1.4.5 Área de Procesos y EDI.....17

1.4.6 Demurrage.....19

1.5 Clientes. 20

1.6 Competencia. 27

1.7 Estructura Organizacional. 29

1.8 Valores y Políticas. 30

1.8.1 Valores..... 30

1.8.2 Políticas..... 31

1.9 Descripción de las funciones realizadas..... 33

1.10 Funciones del Departamento Documental de Exportación..... 33

1.11 Funciones de la Sub-Gerencia de Exportación Hamburg-Sud..... 34

1.12 Funciones Realizadas..... 39

1.13 Razones que impulsan el tema a desarrollar..... 44

Capítulo II: ASPECTOS METODOLÓGICOS Y MARCO TEORÍCO..... 46

2.1 Objetivos generales y Objetivos específicos..... 46

2.2 Marco Teórico. 47

2.2.1 Servicio..... 47

2.2.2 Satisfacción del cliente. 50

2.2.3 Fidelización de Clientes. 51

2.2.4 Valor Percibido. 52

2.2.5 Estrategia. 53

2.2.6 Estrategia de Fidelización..... 54

2.2.7 Investigación de Mercados.....55

2.2.8 Escala Multidimensional SERVQUAL.....57

Capítulo III: "DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN". 58

3.1 Descripción Estrategia de Fidelización utilizada por Ultramar.....58

3.1.1 Implementación Departamento Correctores.....58

3.1.2 Cliente Preferencial. 59

3.1.3 Comunicación Constante.....60

3.1.4 Actividades recreativas y atenciones especiales.....60

3.2 Análisis de la Estrategia de Fidelización de Ultramar respecto a Hamburg-Sud. 62

Capítulo IV: "MEDICIÓN Y ANÁLISIS DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DE CLIENTE". 68

4.1 Medición del grado de satisfacción de Hamburg-Sud.....68

4.2 Análisis de la satisfacción del cliente.....70

Conclusiones.....72

Bibliografía.....75

Anexos.....79

Índice de Figuras. **Página**

Capítulo I: "ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA"

Figura1. Proceso Documental de Importación Liner.....8

Figura 1.1 Facturación y Recaudación de servicios Gate In, Cliente No representado...12

Figura 1.2 Facturación y Recaudación de Servicios Gate In, Cliente Representado.....13

Figura 1.3 Facturación y recaudación de Servicios Gate Out.....14

Figura1.4 Proceso Documental de Importación-Exportación naves Tramp.....15

Figura1.5 Funcionamiento Área de Procesos.....18

Figura1.6 Organigrama Ultramar Agencia Marítima, Valparaíso Chile.....29

Figura1.7 Proceso Documental Departamento Exportación Hamburg-Sud.....38

Figura1.8 Confección de BLs Hamburg-Sud.....41

Figura1.9 Pantallazo Docsys departamento Documentación Exportación 2011.....42

Capítulo II: ASPECTOS METODOLÓGICOS Y MARCO TEORÍCO

Figura 2 Características de un Servicio.....49

Indice de tablas.

Tabla 1. Resultados Dimensiones encuesta SERVQUAL.....69

ABREVIATURAS

1. **TEISA**: Terminal de Exportación Internacional.
2. **EMA**: Envío Manifiesto Aduana.
3. **SBM**: Sistema de Bill of Lading y Manifiestos.
4. **EDI**: Electronic Data Interchange.
5. **KPI**: Key Performance Indicator .
6. **SIDEMAR**: Sistema para Documentación Electrónica Marítima.
7. **ETA**: Estimated Time of Arrival
8. **ETD/ETS**: Estimated Time of Departure
9. **IMPO**: Importación
10. **EXPO**: Exportación
11. **ASPA**: ASIA, Australia, Nuveva Zelanda
12. **BLs o BL**: Bill of Lading
13. **TPS**: Terminal Pacífifco Sur
14. **Umar**: Ultramar
15. **THC**: Terminal Handling Charge

INTRODUCCIÓN

En la actualidad podemos ver el incremento que han tenido las Exportaciones de los distintos productos que se fabrican en Chile, como consecuencia de esto ha habido un incremento en cuanto a los Servicios prestados por las empresas del sector naviero enfocado en los servicios marítimos los cuales tienen como objetivo principal presentar soluciones a los clientes en cuanto al Comercio exterior. Ante este aumento de servicios realizados por parte de las Empresas navieras con sus Armadores surge la inquietud de analizar la relación Empresa-Cliente que en este caso sería la relación entre Ultramar y Hamburg-Sud.

Como se menciona anteriormente el aumento de las exportaciones ha traído consigo el aumento de los servicios prestados por las Agencias Marítimas, rompiendo con las distintas maneras en la que se trataban a los clientes en este caso a los armadores. Este cambio se ha debido a las nuevas implementaciones e inversiones que han realizado las empresas de este rubro en cuanto a la mantención y mejoramiento de las relaciones con sus clientes, ya que no solo se trata de Comercio Exterior y prestar un servicio a otra entidad, sino que ahora se trata de mantener una relación óptima entre la empresas y sus clientes, llevando a las grandes y medianas empresas a implementar departamentos de Marketing, estrategias de fidelización, estrategias de gestión de las relaciones, como también las empresas han invertido en atenciones especiales a sus clientes, en realizar no sólo un servicio excelente sino que cuidar la relación desde la entrega del servicio, incluso desde antes de la entrega del servicio las empresas ya se están preocupando de

las necesidades próximas de sus clientes , y posteriormente se han dedicado a ofrecer un servicio de post-venta, donde importa la opinión del cliente respecto del servicio entregado.

Es por estas razones que en este Informe de Practica Ampliado se analizaran y describirán las estrategias utilizadas para lograr la satisfacción del cliente que conlleva a la fidelización de este.

En los siguientes capítulos, primero que todo se describirá a la empresa en este caso Ultramar, desde sus inicios hasta la descripción de los servicios que ofrece a sus clientes.

Posteriormente se describirán las funciones realizadas en la práctica profesional.

Para luego continuar con el Marco Teórico para poder comprender de mejor manera los conceptos a utilizarse.

Finalmente se analizarán las estrategias implementadas por Ultramar y se medirá el grado de satisfacción que posee Hamburg-Sud respecto a los servicios que Ultramar les entrega.

CAPITULO I: ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA.

1.1 Descripción de la Empresa.

Fundada en 1952 por el Capitán Albert von Appen, Ultramar Agencia Marítima nace con el fin de brindar servicios de agenciamiento marítimo a buques que recalan en puertos chilenos.

Ultramar Agencia Marítima es parte del Grupo Ultramar y actualmente tiene presencia en los principales terminales marítimos, aéreos y terrestres de Chile, desde Arica a Puerto Williams, y en constante expansión a lo largo de América Latina, ofreciendo servicios en toda la cadena de transporte y logística de sus clientes[1].

1.2 Visión y Misión.

Visión.

"Contribuir a que Chile sea una potencia en el intercambio comercial"(www.ultramar.cl)

Misión.

"La Misión de Ultramar Agencia marítima es ser la principal plataforma de soluciones innovadoras e integrales para el comercio exterior de Chile, sus regiones y sus principales industrias[2]".

---

[1] http://www.ultramar.cl/compania.php
[2] http://www.ultramar.cl/mision.php

1.3 Reseña Histórica[3].

A lo largo de su historia Ultramar se ha destacado por crecer año a año, por implementar nuevos procesos y estar a la vanguardia de lo que ocurre en el resto del mundo y por sobre todo de expandirse a nuevas ciudades y nuevos países trayendo con esto múltiples beneficios a estas ciudades y localidades donde Ultramar se encuentra, tales beneficios es el hecho de que la empresa desde sus inicios ha ido requiriendo constantemente mano de obra ya sean administrativos, operadores dentro del puerto, etc. Por lo tanto, Ultramar ha influido directamente al desarrollo de las personas y de las ciudades albergando generaciones de padres e hijos que han optado por el trabajo dentro del rubro marítimo.

A continuación detallaremos la historia de Ultramar desde que fue fundada por el Capitán Albert Von Appen hasta la actualidad.

1952

Ultramar Agencia Marítima fue fundada por el Capitán Albert von Appen como agente de naves y representantes para Hamburg-Amerika Line y Norddeutscher Lloyd.

1955

En el mes de Junio se da el primer paso fuera de Santiago y se da comienzo a los servicios de agenciamiento en la ciudad de Arica en el extremo norte de Chile.

1956

En este año Ultramar es designada como agente general para Lufthansa, inaugurándose los vuelos directos a Chile durante 1958.

[3] http://www.ultramar.cl/historia.php

1958

En Junio de 1958 se inician las operaciones en la Agencia de Punta Arenas, esto con motivo de asegurar servicios en los extremos geográficos de Chile.

1962

Se da paso a representar a la Flotta Laura, línea proveniente de Nápoles con buques multipropósitos, el mismo año que se empieza a atender naves en el puerto de Valparaíso con oficinas propias.

1963

Este año pasa a ser bastante importante para Ultramar ya que hasta el día de hoy es que son representantes de Stolt-Nielsen, compañía líder en el transporte de Tanktainers.

1969

Respondiendo a una industria minera en crecimiento, en el mes de mayo de 1969 se abren las oficinas en la ciudad de Antofagasta.

1988 - 1990

En tan sólo tres años se amplía la cobertura en Chile, primero con presencia en Talcahuano, Quintero al año siguiente y finalmente con una agencia más austral: Puerto Williams. A su vez, el año 89 mediante una licitación en el aeropuerto de Santiago, se ingresa al negocio de bodegaje de importación, pasando éste a llamarse Depocargo a partir del año 2000.

1993 – 1996

Se abren las oficinas de Huasco, Caldera y Chacabuco iniciando actividades a mediados de los noventa.

1998

En este año Ultramar Agencia vuelve a la operación de lanchas propias, a través de la compra de la lancha Pelicano que pasó a llamarse Coihue y comienza a operar en el puerto de Antofagasta.

1999

Junto con abrir una nueva agencia en la ciudad de Los Vilos, Ultramar Agencia Marítima comenzó a incursionar en el negocio de fletes internacionales como Freight Forwarder. División que posteriormente en el año 2007 pasaría a ser conocida como UltramarLogistic.

2001 - 2002

A principios de este siglo se ampliaron las operaciones a lo largo de Chile, abriendo oficinas en las ciudades de Puerto Montt y Coquimbo.

2007

Este año junto con la apertura de una nueva agencia en Tocopilla se adquiere el 100% de TEISA (Terminal de Exportación Internacional), consolidando la posición de Ultramar Agencia Marítima Chile en el aeropuerto de Santiago a través de un terminal de exportaciones.

En el año 2011 Ultramar se adjudicó la concesión del Puerto de Coquimbo y podrá usarlo por los próximos 20 años, comprometiéndose a construir un terminal de pasajero,

un muelle de atraque destinado a carga granelera, bodegas y otros arreglos que implica la modernización del puerto[4].

1.4 Servicios.

Los Servicios actuales de Ultramar son los siguientes:

- Proceso Documental de Importación Liner
- Facturación y recaudación de servicios Gate
- Proceso Documental de Importación-Exportación naves Tramp
- Centro de Servicios Globaldesk
- Área de Procesos y EDI (Electronic Data Interchange)
- Demurrage

1.4.1 Proceso Documental de Importación Liner[5].

El proceso documental de importación, enfocado a naves Liner, se relaciona con la confección de manifiestos y otros, para la presentación de éstos a los diferentes Servicios Gubernamentales.

---

[4] http://www.noticiasnavales.cl/grupo-ultramar-se-adjudico-concesion-del-puerto-de-coquimbo/noticias/2011-12-16/102642.html

[5] Manual de capacitación interno Ultramar Agencia Marítima 2011, Valparaíso.

Para resumir el proceso a continuación se presenta la siguiente imagen (Figura 1), y se procede a explicar cada parte uno de estos elementos.

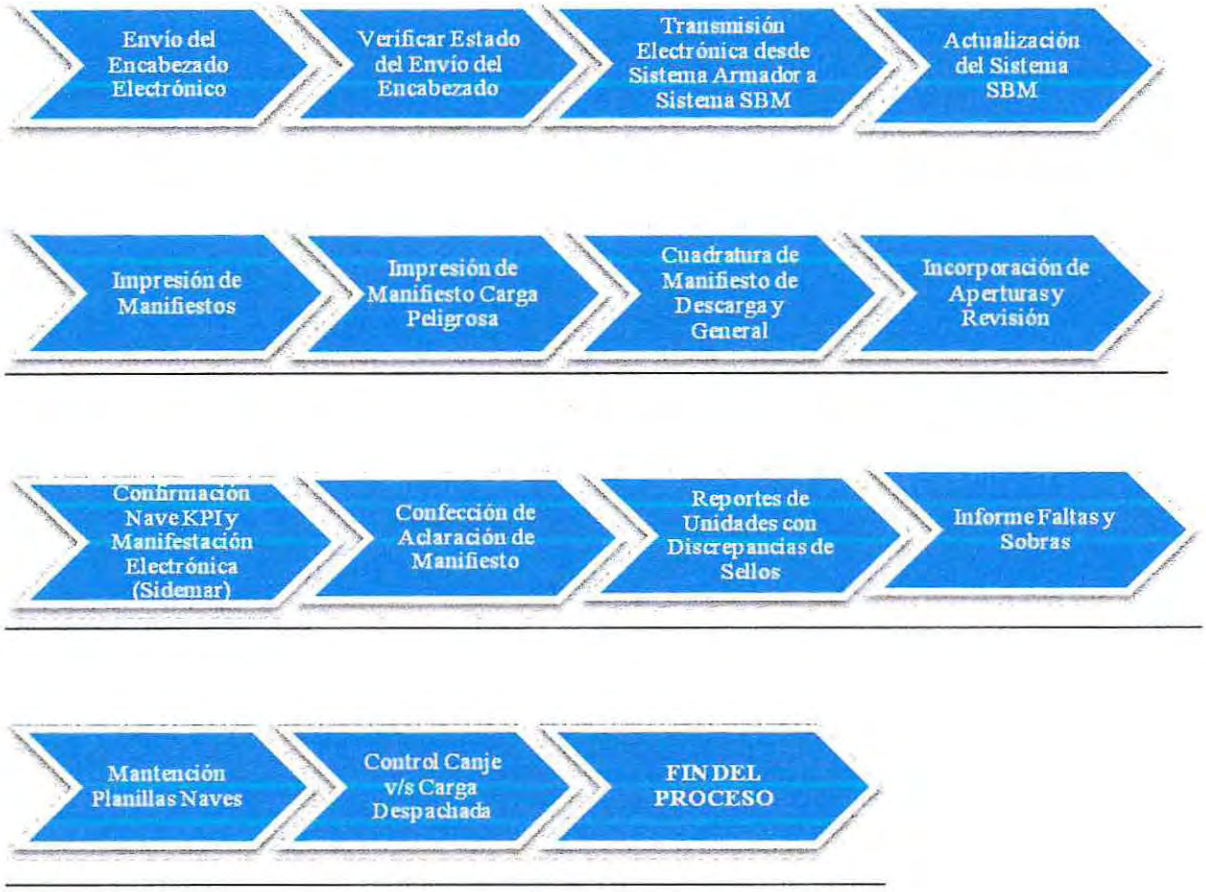

Figura 1 Proceso Documental de Importación Liner.

a.) Envío del Encabezado Electrónico:

Las Agencias envían la información del encabezado del manifiesto electrónico, al Sistema SIDEMAR (Sistema para Documentación Electrónica Marítima) vía módulo EMA (Envío Manifiesto Aduana) de SBM (Sistema de Bill of lading y Manifiestos) de

Ultramar. El objetivo es obtener el número de manifiesto por parte de la Aduana, que es una numeración única, asignada a nivel nacional, para cada nave, viaje y puerto, y debe realizarse con un mínimo de 7 días antes del arribo de la nave Liner.

b.) Verificar Estado del Envío del Encabezado:

Se ingresa a la página web de la Aduana, se consulta por Puerto, fecha y tipo de manifiesto, y éstos, aparecerán si están numerados. Se genera la información automáticamente en base a los datos ingresados y se extrae el número de Manifiesto asignado a la nave

c.) Transmisión Electrónica del Manifiesto:

Se transmite desde el Sistema del Armador al Sistema SBM.

d.) Actualización del Sistema SBM:

Consiste en el registro de información dentro de SBM que permite actualizar los registros relacionados con la recepción de aperturas, canje de BL (Bill of Lading) original, selección de almacenista y liberación de la carga (en el caso de los Freight Forwarders) para iniciar el proceso de garantía.

e.) Impresión de Manifiestos:

Una vez finalizado el plazo de recepción de aperturas y solicitudes de cambio almacenista y también procesados los correctores recibidos, se procede con la impresión del manifiesto, a través del Sistema del Armador o SBM.

f.) Impresión de Manifiesto Carga Peligrosa:

Con un mínimo de 48 horas antes del arribo de la nave a puerto, se envía al Agente Naviero representante del Operador de la Nave, el manifiesto de carga peligrosa, extraído de los Sistemas del Armador.

g.) Cuadratura Manifiesto de Descarga y General:

El objetivo de este proceso consiste en verificar que la información relacionada con los contenedores detallados en el manifiesto, coincida totalmente con la información que contiene el plano de estiba de la nave.

h.) Incorporación de Aperturas y Revisión:

Este proceso consiste en la incorporación de las aperturas presentadas por los Freight forwarders, previa cancelación de los BLs Master en el manifiesto impreso.

i.) Confirmación Nave/KPI(Key Performance Indicator) y Manifestación Electrónica (SIDEMAR):

Se ingresan los datos relacionados con las naves del servicio para fines estadísticos, como la Nave, Viaje, N° BL, Puertos y Fechas.

j.) Confección de Aclaración del Manifiesto:

Este proceso se lleva a cabo posterior al arribo de la nave, cada vez que se requiera modificar alguna información en el manifiesto presentado a Aduana. Las aclaraciones al

manifiesto se confeccionan utilizando un formato tipo que es de la propiedad de Ultramar.

k.) Reportes de Unidades con discrepancias de Sellos:

Consiste en el envío de la información por parte del terminal, de todas aquellas unidades que a la descarga presentan discrepancias de sellos manifestados, y/o son descargadas sin sellos.

l.) Mantención Planilla de Naves:

Consiste en el llenado de una planilla que contiene el detalle de todas las naves de importación, con su respectivo viaje, número de encabezado, ETA (Estimated Time of Arrival), ETD (Estimated Time of Departure), almacenistas y encargado documental.

m.)Control Canje versus Carga Despachada:

Luego del zarpe y al paso de un mes, se hace por instrucción interna, la revisión de los BLs canjeados v/s la carga que está despachada y que aún permanece en puerto.

1.4.2 Facturación y recaudación de servicios Gate[6].

- Gestionar y Controlar la facturación de los Gate In y Gate Out, de los contenedores de las líneas representada y no representadas a nivel nacional.

[6] Manual de capacitación interno Ultramar Agencia Marítima 2011, Valparaíso.

- Lograr un rápido retorno de los dineros facturados.

- Se caracteriza por ser un servicio que se cobra antes de prestarse.

Este proceso se describe en las figuras 1.1, 1.2 y 1.3 representadas a continuación:

Proceso Gate IN

Cliente No Representado

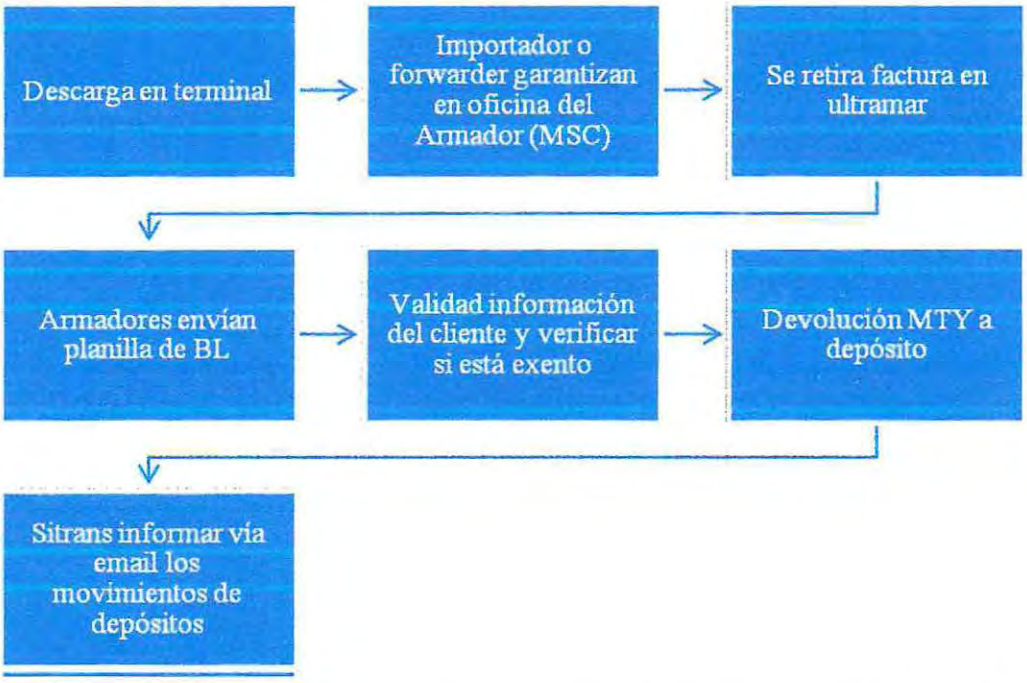

Figura 1.1 Facturación y Recaudación de servicios Gate In, Cliente No representado.

Cliente Representado

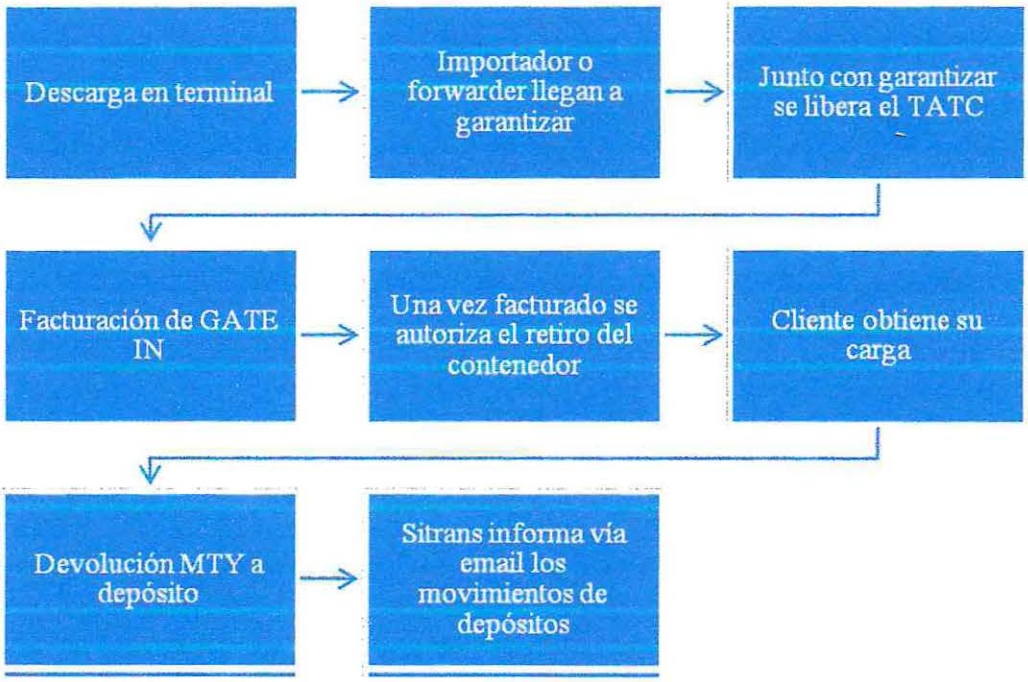

Figura 1.2 Facturación y Recaudación de Servicios Gate In, Cliente Representado.

Proceso Gate OUT

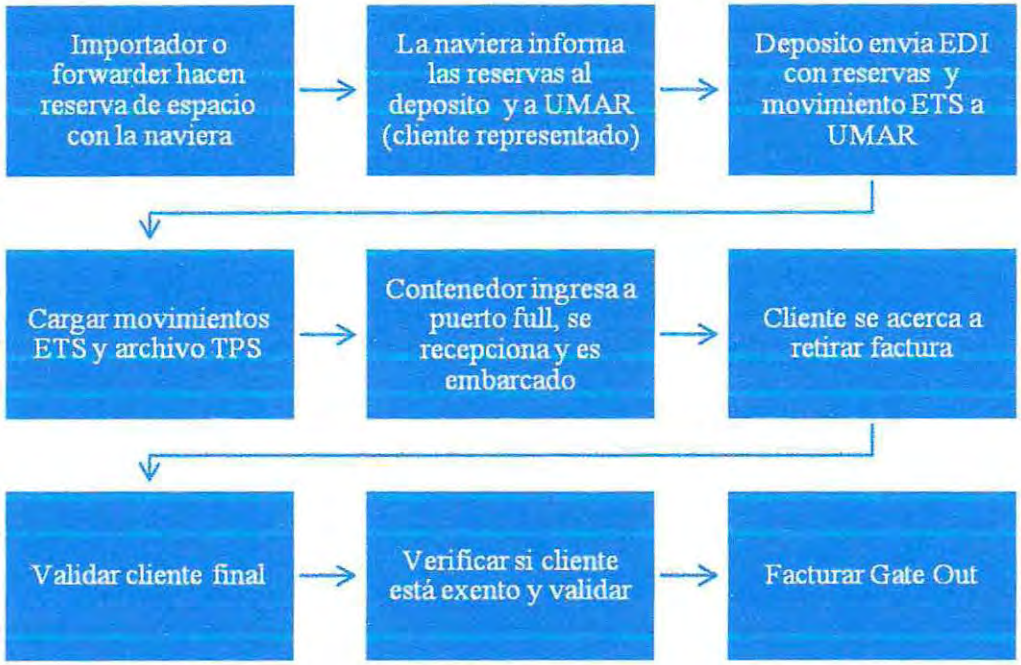

Figura 1.3 Facturación y recaudación de Servicios Gate Out.

a) La Facturación se puede dar a través de la solicitud vía mail del cliente, también post zarpe de la nave, o puede el mismo retirar la factura.

1.4.3 Proceso Documental de Importación-Exportación naves Tramp[7].

El proceso Documental de Exportación e Importación, enfocado a naves Tramp, se relaciona con la confección de manifiestos, para la presentación de éstos a los diferentes Servicios Gubernamentales.

[7] Manual de capacitación interno Ultramar Agencia Marítima 2011, Valparaíso.

Las naves Tramp, son naves que ofrecen un servicio irregular, o sea naves, sin un itinerario fijo.

Este proceso Documental se describe en la siguiente figura 1.4:

Proceso Documental:

Figura 1.4 Proceso Documental de Importación-Exportación naves Tramp.

b) La Información obtenida de los Manifiestos es enviada por el área de Operaciones o el área Documental, de las Agencias.

c) Para el caso de la Importación y Exportación, el proceso que siguen es el mismo, y sólo se diferencian en el tema de los plazos. Un BL de Importación se pública antes del arribo efectivo de la nave (se acuerda 24 horas antes) y un BL de Exportación se publica hasta 48 horas después del zarpe.

1.4.4 Centro de Servicios Globaldesk[8].

Es un servicio orientado a ofrecer la externalización de la atención de público de los clientes representados y/o empresas del rubro, a fin de que estos se enfoquen en sus procesos centrales. Globaldesk propone un enfoque al servicio y al valor brindado al cliente. Por ello, el servicio prestado tiene como objetivo principal el desarrollo de procesos y entrega de información oportunos y de primera calidad.

Globaldesk practica la eficiencia en sus procesos y servicios de acuerdo a altos estándares de calidad, lo cual es respaldado por la certificación de calidad ISO 9001:2000.

Servicios de Globaldesk:

- Recepción de Aperturas
- Entrega de BL de IMPO/EXPO
- Canje de BL
- Corrección de Nave de Trasbordo (Flete)
- Cobros Fletes
- Cobros Collect THC (Terminal Handling Charge)
- Recepción Cartas de Reclamo y Protestas

[8] Manual de capacitación interno Ultramar Agencia Marítima 2011, Valparaíso.

- Cambios de Almacén Fuera de Plazo
- Cobranza

1.4.5 Área de Procesos y EDI[9].

El área de Procesos y EDI (Electronic Data Interchange) es la encargada de analizar, medir, controlar, registrar y solucionar el requerimiento planteado por el usuario, derivando a un nivel técnico especializado cuando es necesario e interactuando con entidades externas, de manera de apoyar el correcto funcionamiento de los procesos.

Esta área interactúa con:

- Terminales Almacenes
- Depósitos
- Aduana
- Armadores

[9] Manual de capacitación interno Ultramar Agencia Marítima 2011, Valparaíso.

El proceso se realiza de la siguiente manera como se observa en la siguiente figura:

Figura 1.5 Funcionamiento Área de Procesos.

El área de EDI se preocupa de transmitir de manera correcta los datos entre las organizaciones a través de los sistemas electrónicos ya sea mail u otro programa en específico. Ultramar actúa como canal de entrada de información en distintos formatos.

El emisor (Depósitos, puertos, almacenes, armador) realiza la transmisión electrónica de datos, enviándola al Sistema de Ultramar donde esta recibe, transforma y envía la información correcta al receptor (Depósitos, puertos, almacenes, armador). La información es recibida en un formato específico que debe ser transformado al formato acordado con el receptor.

1.4.6 Demurrage[10].

Esta área dentro de Ultramar realiza la labor de calcular el tiempo "extra" que ha sido utilizado el contenedor, aplicando una multa al importador o consignatario por el sobrepaso del plazo acordado. Este pago se realiza a través de cobros facturados.

Existen reglas de negocio estándar para todos los armadores:

- El beneficio adicional se acuerda previo al demurrage o facturación.
- La finalidad es imputar beneficios con antelación para el contenedor, BL y clientes, y que sean procesados.
- Son ingresadas en el árbol de aplicaciones.
- Beneficios: días libres, precios, excepciones, entre otros.

Ultramar calcula el Demurrage de la siguiente manera:

- El cálculo del demurrage se determina de acuerdo a las fechas de los movimientos del contenedor.
- Emisión de cobro con factura Ultramar.
- En caso de las compañías de seguro, se hace reclamo según corresponda y una vez pagado se procede a la facturación.

[10] Manual de capacitación interno Ultramar Agencia Marítima, Valparaíso.

1.5 Clientes.

Ultramar se ha destacado por ofrecer un servicio de calidad desde sus inicios, y por ser una de las empresas navieras que año a año ha crecido de manera significativa dentro de este rubro, esto también ha traído consecuencias positivas para la empresa ya que dentro de sus clientes tiene a empresas internacionales de gran prestigio.

Sus clientes son:

- Hamburg Sud
- MOL
- Wan Hai Lines
- CMA-CGM
- Evergreen
- Carotrans
- HOEGH
- Hyundai
- Transmares

Hamburg Süd[11].

Desde su creación en 1871, Hamburg Süd ha pasado de ser una empresa de transporte convencional a una empresa que opera globalmente la logística. Hoy en día se encuentra entre las 20 mayores del mundo de líneas de contenedores de transporte y es uno de los principales proveedores en el comercio Norte-Sur.

Como miembro del Grupo Oetker, Hamburg Süd es una de las empresas familiares más grandes y más conocidas en Alemania. Hamburg Süd también goza de una reputación más allá del sector del transporte marítimo sino que también como un socio competente y fiable para el individuo, y a la vez se preocupa de otorgar soluciones que satisfacen a sus clientes.

Hamburg Süd abarca toda la cadena logística, desde la planificación hasta la ejecución abarcando no sólo servicios de puerto a puerto, sino que también de puerta en puerta.

En Chile Hamburg-Sud es una de las empresas con mayor participación dentro de los Puertos, ya que anualmente mueve una cantidad considerable de contenedores hacia distintos países, estando dentro de los 5 armadores más grandes de Chile.

Hamburg-Sud es una empresa de gran envergadura, siendo la empresa que en el año 2009 movió el "Mayor embarque de Cobre de la Historia de Chile"[12], a través del buque

[11] http://www.hamburgsud.com/group/en/corporatehome/
[12] www.mercuriocalama.cl/prontus4_nots/site/artic/20090424/pags/20090424000735. Noticia Viernes 24 de Abril del 2009.

Monte Aconcagua perteneciente a Hamburg-Sud, en este hecho histórico, Ultramar se encargó de la parte documental, como lo ha hecho hasta ahora.

Hamburg-Sud es cliente de Ultramar desde el año 1.996, ambas empresas han crecido considerablemente desde el comienzo de su alianza. Ultramar realiza el Servicio Full agenciamiento para Hamburg-Sud, esto quiere decir que Ultramar realiza las siguientes operaciones:

- Logística
- Contabilidad
- Finanzas
- Operaciones
- Liquidaciones

De todos los clientes de Ultramar, Hamburg-Sud es el de mayor envergadura, debido a que de la totalidad de los BLs emitidos por todos los clientes (armadores) de Ultramar cerca del 40% corresponden a BLs de Hamburg-Sud, esto quedó demostrado en las estadísticas de cantidad de BLs confeccionados mensualmente, ya que según lo mencionado por Don Patricio Soto (Jefe Documentación centro de Servicios Ultramar Agencia Marítima Valparaíso) de los 7.500 BLs que fueron procesados en Febrero del 2012, entre un 38% y un 40% fueron BLs de los clientes de Hamburg-Sud,

En los siguientes capítulos veremos la manera en que Ultramar se preocupa de otorgar un servicio de excelencia a Hamburg-Sud y también las estrategias que ha desarrollado para mantener la fidelidad de Hamburg-Sud.

Mol[13].

Es una empresa de transporte marítimo que tiene sus inicios en el año 1878 realizando operaciones marítimas desde Kushinotsu (Japón) hacia Shanghai, empresa fundada por Hideyoshi Maru en Japón.

Mol es una empresa que satisface las necesidades de los tiempos actuales, en una amplia gama de campos, desde los graneleros que transportan especializados de mineral de hierro, carbón y astillas de madera a los buques tanque que transportan petróleo crudo y gas natural licuado, el transporte de automóviles y buques portacontenedores que ofrecen variedad de productos terminados, y así sucesivamente.

Mol se mueve con la economía global actual, contribuyendo al crecimiento económico. Mol posee una de las flotas más grande del mundo contando con la experiencia de más de 120 años que posee esta empresa.

[13] http://www.mol.co.jp/history.shtml

Wan Hai Lines[14].

Wan Hai Lines fue fundada en 1965 en Japón. En un comienzo las empresas Wan Hai se dedicaron principalmente al transporte de trozas entre Taiwán, Japón y el sudeste de Asia.

En 1976, con el fin de responder al rápido desarrollo del comercio internacional en el área de Asia-Pacífico Wan Hai entró en el negocio de transporte marítimo de contenedores en barco.

Wan Hai cuenta posee más de 40 años de experiencia en la navegación, cuenta con la última tecnología

CMA-CGM[15].

CMA-CGM fue fundada en 1978 por Jacques R. Saadé. CMA-CGM se ha convertido en el tercer mayor grupo de transporte de contenedores y número uno en Francia.

CMA-CGM tiene su sede en Marsella (Francia), y opera en más de 650 oficinas y agencias en más de 150 países. El grupo CMA-CGM gestiona una extensa red que ha sido capaz de satisfacer las expectativas de sus clientes en todo el mundo. También es uno de los operadores de transporte marítimo mundial primero en tener el control sobre toda la cadena logística desde los servicios puerta a puerta, transporte en tierra, mar, ríos y transporte a través de ferrocarriles, además del trabajo en los puertos.

[14] http://web.wanhai.com/index_whl.jsp?file_num=49035&web=whlwww
[15] http://www.cma-cgm.com/AboutUs/Presentation/Default.aspx

Evergreen[16].

Desde su creación por el Dr. Yung-Fa Chang el 1 de septiembre de 1968 en China, Evergreen Marine Corp (EMC) se ha asegurado su lugar en la historia de la navegación. Hoy en día cuenta con una flota de más de 160 buques portacontenedores. Tanto en términos de la magnitud de su flota y su capacidad de carga de carga, Evergreen se encuentra entre las principales compañías marítimas internacionales del mundo con presencia en más de 80 países. En 1984, Evergreen hizo otro movimiento pionero con el lanzamiento del servicio de contenedores de este a oeste completa de todo el mundo. Sus barcos navegaron a lo largo de los continentes de Asia, Europa y las Américas. Esta medida establece Evergreen como la primera en la prestación de servicios de transporte económico y conveniente para la industria global.

Carotrans[17].

Carotrans es un operador y transportista naviero que provee el servicio de carga y llenado de contenedores tanto para importación y exportación entre Estados Unidos y los 140 países con los cuales Carotrans opera, además de trabajar en 240 puertos de descarga en todo el mundo.

Carotrans lleva más de 30 años proveyendo de sus servicios contando con oficinas de ventas, forwarders especializados y transportistas de un alto nivel que poseen el conocimiento acerca del comercio internacional personalizado.

[16] http://www.evergreen-marine.com/tbi1/jsp/TBI1_CorporateProfile.jsp
[17] http://www.carotrans.com/AboutUs/tabid/52/Default.aspx

HOEGH[18].

HOEGH Autoliners es una compañía naviera privada de origen noruego, otorgando servicios de transporte y logística. Opera con aproximadamente 70 naves la mayoría PCTC's (Pure Car and Truck carriers) asistidos por una red de 30 oficinas propias ubicadas en distintas partes del mundo y una amplia red de agencias que le permiten ofrecer soluciones a sus clientes con una cobertura global. Sus servicios se enfocan al transporte de autos, maquinarias, bienes móviles, carga rodante, entre otros.

Hyundai[19].

Desde 1976 HMM (Hyundai Merchant Marine) se considera una compañía global premium de transporte marítimo y logística. Actualmente se encuentra dentro de los cinco mejores carriers en los servicios Trans-Pacífico y dentro de las diez mejores compañías globales en la industria.

Cuenta con una flota variada de naves, 159 propias, para los servicios Trans- Pacífico, Asia- Europa, Trans-Atlántico e Inter-Asia. Cuenta con 158 oficinas en 29 países.

Transmares[20].

Fundada en 1969, es una división del grupo Ultragas que se encarga principalmente de rutas en la costa oeste de Sudamérica con una flota de 7 naves. Entre los servicios que entrega, se pueden distinguir los servicios como nave enlace (feeder) entre Chile y Perú, servicios de carga a granel dentro de América, también entre Chile, Perú y Ecuador y

[18] http://www.ultramar.cl/rm-hoegh.php
[19] http://www.hmm21.com/company/eng/introduce/history/highlight/1186639_2098
[20] http://www.ultramar.cl/rm-transmares.php

Colombia, y por último ofrece servicios tales como el transporte multimodal puerta a puerta, transporte de contenedores y operador independiente de enlaces para naves de contenedores.

1.6 Competencia.

Los principales competidores son dos grandes empresas de prestigiosas familias que llevan décadas mejorando sus servicios y tratando de abarcar el máximo mercado posible, innovando en sus servicios, preocupándose de sus clientes y de adjudicarse puertos a lo largo del país, estas empresas son: SAAM y AGUNSA.

SAAM[21].

SAAM es una Empresa multinacional chilena naviera, que opera varios en puertos en Chile y Uruguay y además opera en puertos de Estados Unidos, Colombia, Perú, Brasil, Ecuador y México.

Inicia sus operaciones como Sudamericana Agencia Aéreas y Marítimas S.A.C. el 15 de noviembre de 1961 en Valparaíso en esos años prestando servicios de agenciamiento de naves, estiba, remolcadores y equipos portuarios.

SAAM fue la primera empresa en prestar servicios de granel de importaciones.

En 1992 Se convierte en la primera empresa chilena del sector marítimo-portuario en expandirse internacionalmente, hacia los países de Latinoamérica, estableciéndose en Colombia, Perú, Uruguay, Ecuador, Brasil y México, respectivamente. Al igual de

[21] http://www.saam.cl/

Ultramar participa activamente en los procesos de apertura y privatización portuaria, con el objeto de establecer un servicio global en la región.

AGUNSA[22].

AGUNSA Fue creada en 1960 por la Compañía Chilena de Navegación Interoceánica, más conocida como la Interoceánica, que a su vez fue creada por Braun y Blanchard, una empresa de navegación que a fines del siglo 19 unía puertos y caletas de Magallanes. AGUNSA es una compañía que trabaja desde la representación en países de su red, la estructuración de unidades de ventas únicas y especializadas en el producto del cliente, hasta la ejecución o súper vigilancia de las actividades de operación y ejecución de sus servicios en terminales, ofreciendo sus servicios en todo Chile, Sudamérica, Europa, ASIA y en Estados Unidos[23].

El posicionamiento de AGUNSA en la industria de servicios al transporte, cargas y terminales, le ha permitido desarrollar la capacidad para explotar y operar medios de producción. Así, Grúas de Puerto, Servicios de Mano de Obra, Centros de Almacenaje y Reparación de Contenedores, Lanchas y Remolcadores han sido incorporados a su oferta de servicios.

[22] http://www.agunsa.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=79&Itemid=95
[23] http://www.chileaustral.com/html/index.php/component/content/article/1/238-agunsa-a-modern-company-with-old-roots-in-patagonia.html

1.7 Estructura Organizacional.

A continuación se presenta el Organigrama de Ultramar Agencia Marítima Valparaíso[24], organigrama del año 2011,

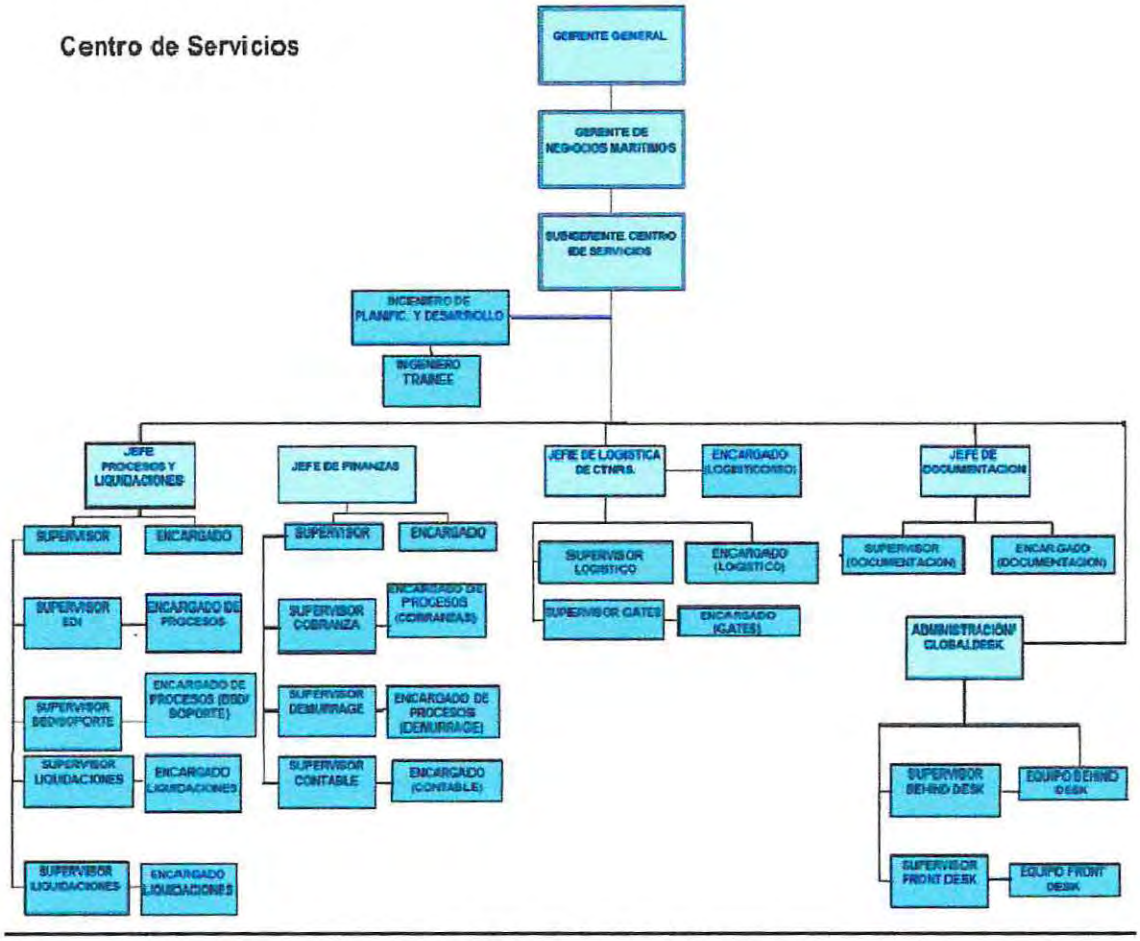

Figura 1.6 Organigrama Ultramar Agencia Marítima, Valparaíso Chile.

[24] Manual de capacitación interno Ultramar Agencia Marítima Centro de Servicios 2011, Valparaíso.

1.8 Valores y Políticas.

Ultramar a lo largo de los años ha ido desarrollando e inculcando valores y políticas que considera como imprescindibles para crear un ambiente de trabajo óptimo y eficiente donde los valores sean interiorizados por todos los trabajadores de Ultramar y las políticas se efectúen en todo tipo de trabajo realizado por Ultramar.

1.8.1 Valores[25]:

- Lealtad:

Ultramar cumple con sus obligaciones con los accionistas, clientes y colaboradores, y más aún, cuidan mucho estas relaciones.

- Creatividad:

Búsqueda de alternativas innovadoras que ayuden a agregar valor al Grupo Ultramar y a sus clientes.

- Excelencia:

Ultramar establece metas desafiantes y las cumplen poniendo gran atención en el detalle tanto en los proyectos grandes de Ultramar como el trabajo diario.

[25] Ultramar, "Declaración_Principios_Políticas_Valores.pdf"2010, página 3.

- Cooperación:

En Ultramar trabajan como un equipo, ayudándose y mostrando con humildad sus competencias y capacidades.

- Integridad:

Ultramar tiene altas normas éticas de conducta que van más allá de cualquier código o reglamento.

1.8.2 Políticas[26]:

Ultramar se compromete con su misión y valores corporativos, promoviendo la Integridad, la Excelencia y el Entusiasmo.

Ultramar trabaja con honestidad, perseverancia y eficiencia manteniendo una actitud de plena colaboración con los subordinados, colegas, jefes y gerentes.

Todos los trabajadores de Ultramar deben mantener un ambiente de respeto, alegre, sano, de trato amable y considerado con todas las personas, independiente de su edad, sexo, color, estado civil, religión, opinión política, nacionalidad u origen social.

- Proceder de Manera Intachable:

Ultramar protege los bienes y da un correcto uso a la información a la que acceden, compartiéndola cuando sea pertinente y evitando difundir información de carácter privado.

- Encantar a Sus Clientes:

Ultramar cultiva la relación con sus clientes, comprendiéndose con los elementos

[26] Ultramar, "Declaración_Principios_Políticas_Valores.pdf"2010, página 2.

claves para su éxito, de manera de atender eficientemente cada uno de sus requerimientos.

- Nuestros Colaboradores y su Desarrollo:

Ultramar respeta a todos sus colaboradores y se esfuerza para que se sientan orgullosos y valorados en sus trabajos.

Ultramar promueve a las personas por sus méritos.

- Lealtad con la Empresa y Cooperación con los Socios:

Ultramar trabaja por mantener su cultura y estilo de administración predicando con el ejemplo, cuidando así la reputación y el valor de la empresa.

Se promueve la relación de cooperación y confianza con sus socios, procurando el beneficio y crecimiento mutuo.

- Respetar la Ley y las Autoridades:

Ultramar cumple rigurosamente con la normativa vigente y las regulaciones de la industria.

- Responsabilidad con la Seguridad y el Medioambiente:

Prevenir los accidentes e identificar los riesgos es parte de la política de Ultramar, además implementan los procedimientos necesarios para su control.

Ultramar contribuye y apoya en todo momento la protección y preservación del medioambiente, procurando minimizar el impacto ambiental.

- Contribución al Bienestar de las Comunidades:

Ultramar contribuye y apoya con iniciativas concretas, al bienestar de la sociedad y las comunidades donde operan.

1.9 Descripción de las funciones realizadas.

Para definir en detalle las funciones realizadas dentro de la práctica realizada en Ultramar, primero detallaré el funcionamiento del departamento en el cual me desempeñé considerando que este departamento posee subdivisiones, ya que cada cliente con el cual se trabaja es una subdivisión y para finalizar se describirán las laborees ejercidas durante la realización de la práctica profesional.

1.10 Funciones del Departamento Documental de Exportación.

Las funciones del departamento documental de exportación, enfocado a naves Liner, se relaciona con la confección de manifiestos y otros, para la presentación de éstos a los diferentes Servicios Gubernamentales. Dentro de este departamento se realiza el servicio a parte de los clientes mencionados en el punto 1.4, tales como MOL, Hamburg Sud (este servicio se detallará en el siguiente punto), Hyundai y Evergreen.

El departamento de exportación para cada uno de sus clientes, realiza un servicio personalizado, contando con las personas necesarias para llevar el proceso de una manera óptima, cabe destacar que cada armador posee un sistema distinto, pero la finalidad de todos los clientes es la misma, que es la correcta confección de manifiestos para ser presentados a los servicios gubernamentales.

Este departamento cuenta con un jefe de Documentación, seis supervisores de documentación y treinta encargados de documentación[27].

Como finalidad el departamento de exportación pretende realizar un servicio de excelencia, contribuir al buen funcionamiento del proceso de exportación, especialmente que sea un servicio expedito, eficiente y por sobre todo que no se incurran en errores.

1.11 Funciones de la Sub-Gerencia de Exportación Hamburg-Sud[28].

Las funciones de la Sub-Gerencia de Exportación Hamburg Sud, dependiente del Departamento documental de Exportación, tiene como objetivo garantizar el correcto proceso documental desde principio hasta el final del proceso, esto quiere decir que desde que Hamburg Sud envía el encabezado electrónico hasta que Ultramar envía el manifiesto a la Aduana, registrando los datos realizados en el KPI.

Se detallarán las funciones a continuación:

a) Envío del encabezado electrónico:

Hamburg Sud envía la información del encabezado del manifiesto electrónico, al módulo EMA, en SBM de Ultramar. Se guardan estos datos y SIDEMAR revisa la

[27] Señalado por Don Patricio Soto M. Jefe Documentación centro de Servicios Ultramar Agencia Marítima, Enero 2012 Valparaíso.
[28] Manual Capacitación Interna Departamento Exportación, cliente Hamburg-Sud Ingreso Matrices_Sistema_Docsys, Ultramar Agencia Marítima 2010 Valparaíso.

numeración de dicho encabezado, el cual será fundamental para el envío de los manifiestos post zarpe de la nave

b) Generación Lista de Carga:

Se genera desde SBM o Sistemas propios de los Armadores, la lista de carga que contiene todas las reservas a embarcar por cada puerto. Con esta información se puede verificar embarcador, cantidad de contenedores, destinos etc. Se extrae desde el módulo de Reservas del SBM.

c) Impresión de Matrices:

A medida que llegan vía mail las matrices de embarques, enviadas por Clientes o Agencias de Aduana, se clasifican en carpetas. Luego se imprimen para comenzar la etapa de confección de BLs. (Ver Anexo 1)

d) Revisión Inicial de Matrices:

En módulo de reservas SBM o del Armador, se verifica la información preliminar de la matriz recibida con información que nos indica el Sistema Booking Detail Report. Se chequea Nave, Viaje, Shipper, Puertos, Rutas, Condición de Fletes, Tipo de Contenedor y Remark, todo tipo de discrepancia se deben consultar a Customer Service y / o Cliente.

e) Confección de BL:

Una vez revisadas las matrices, se procede con la confección de los BLs.

f) Revisión de BL:

Consiste en revisar que los datos cargados en el Sistema sean los mismos que señala el cliente en la matriz.

g) Cierre de BL:

Grabada la información, ya se puede visualizar el BL

h) Corrección de BL:

Se producen en el caso que un cliente requiera corregir un BL, posterior a los plazos indicados.

i) Creación de Carpetas en PC y Físicas:

Una vez validadas las reservas, se crea una carpeta para guardar todas las matrices y antecedentes asociados a cada operación de la nave. Paralelamente se crea una carpeta física para almacenar matrices u otros documentos físicos.

j) Liberación de Manifiestos a Sucursales:

Una vez confeccionados los BLs en sistema y al arribo de la nave se debe liberar manifiesto para impresión en sucursales y entrega a comando de nave.

k) Cuadratura de Nave:

Una vez zarpada la nave, los respectivos puertos harán llegar las tarjetas de embarques, estos deben conciliarse y chequear con la totalidad de los draft (BLs físicos) en lo que se refiere a contenedores y sellos. Cada unidad que se encuentra en el terminal debe estar amparada bajo una matriz.

l) Confirmación Base de Datos:

Una vez realizada la cuadratura se procede a enviar correo al Armador, confirmando la base de datos, nave a los destinos respectivos y armador, con el fin de cerrar la nave en Sistema.

m) Transmisión de Manifiestos a la Aduana:

Cerrada la nave, se envía el Cuscar (archivo EDI) a Sistema SBM. Paralelo a esto, se envía un correo a casilla SIDEMAR, para avisar que el Cuscar ya ha sido enviado.

Luego de 1 hora, los archivos cargados en SBM, se pueden visualizar en EMA, y una vez hechas las validaciones respectivas por EMA, desde ahí se envían a la Aduana.

Una vez zarpada la nave se debe enviar manifiesto a Aduana, para esto existe un plazo que es 48 horas posterior al zarpe.

Se verifica en Sistema SIDEMAR que los BLs estén aceptados dentro del plazo.

n) Ingreso de Datos a KPI:

Se ingresan los datos relacionados con las naves del servicio para fines estadísticos.

Las funciones se resumen en la siguiente Figura 1.7

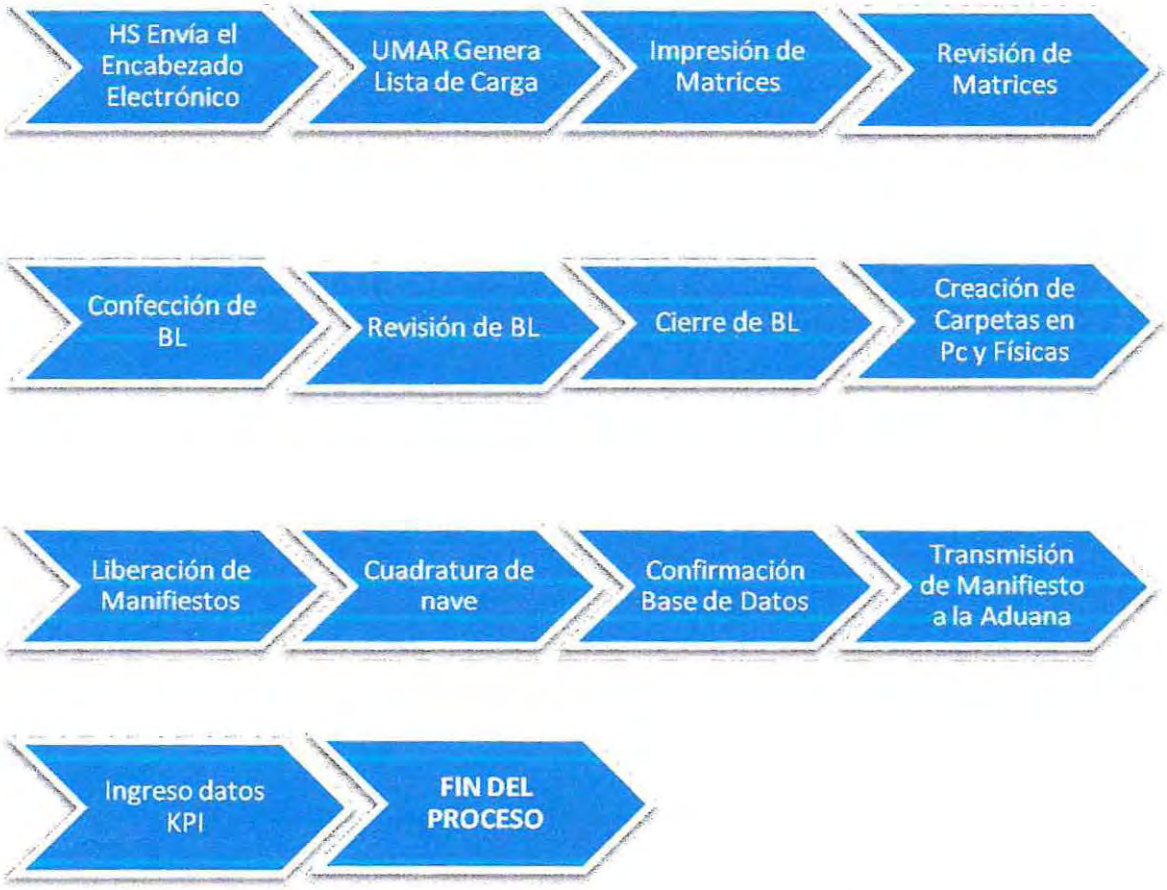

Figura 1.7 Proceso Documental Departamento Exportación Hamburg-Sud[29].

[29] Figura Modificada. Manual capacitación Interna Departamento Exportación Hamburg-Sud 2010, Ultramar Agencia Marítima, Valparaíso.

1.12 Funciones realizadas.

Durante el periodo que realice la práctica profesional en Ultramar, desde un comienzo tuve una inducción orientada a que aprendiera todo el proceso documental entre Hamburg Sud y Ultramar. Dentro de la subgerencia de Documentación Hamburg Sud, se forman equipos para poder realizar el trabajo de manera óptima, la división de equipos se basa en función a los puertos de embarque y a los puertos de destino donde van dirigidos los bienes, se realiza esta subdivisión para tener un proceso más ordenado, además cabe destacar que cada país tiene su norma en cuanto a la entrada de mercaderías, por lo tanto esta división de área tiene como objetivo facilitar el ingreso de datos y disminuir el margen de error al colocar la información dentro de los BLs. El servicio que me tocó realizar fue el ASPA, esto significa que realicé el proceso documental de contenedores con destino a Asia, Australia y nueva Zelanda, y especialmente los contenedores que se embarcaban desde Puerto Angamos, Puerto de San Antonio, Puerto de Lirquén.

Las funciones realizadas en primera instancia fueron:

- Impresión de Matrices

Se imprimen las matrices que llegan al correo de cada uno de los encargados de documentación de Ultramar, estos correos son enviados por Hamburg-Sud y también por los clientes de Hamburg-Sud, comúnmente los clientes que envían directamente los correos electrónicos adjuntando las matrices son empresas que llevan trabajando un

período de tiempo prologando con Hamburg Sud, por ejemplo Codelco, CMPC maderas, entre otras empresas.

- Revisión de Matrices

Como se explica en el punto anterior, en el momento de revisar las matrices se debe comparar la información de lo que se imprimió descargando el correo electrónico con el Detailed Booking list, comúnmente existen discrepancias entre las matrices enviadas al correo con respecto a lo especificado en el Booking List, es por esto que es de suma importancia revisar detalladamente las matrices en base a la información otorgada por el Booking List. En la matriz impresa se verifican los puertos de embarque y de destino, nave, viaje, rutas, condiciones de los fletes (si es Prepaid o Collect), tipo de contenedor, también en estas matrices impresas se codifica, esto quiere decir que para realizar la confección del BL, realizar el manifiesto y asegurarse de que la mercancía llegue al cliente que corresponde, se codifica para hacer más fácil el proceso de confección de los BLs, ya que en el sistema que se utiliza se trabaja en base a códigos numéricos, o abreviaciones de palabras relevantes, por ejemplo el cliente es CMPC, en el sistema se coloca un código específico que de inmediato en el programa en el cual se cargan los BLs se verá reflejado el nombre correcto y la dirección del cliente.

- Confección de BLs

Luego de haber realizado el paso anterior (revisar y codificar las matrices) se procede a confeccionar los BLs dentro del sistema informático. Esta confección se resume en la siguiente figura 1.8:

Figura 1.8

Figura 1.8 Confección de BLs Hamburg-Sud. (Fuente Elaboración Propia).

La imagen a continuación es un pantallazo del sistema usado para cargar los BLs. Como se señalaba anteriormente Ultramar utiliza un sistema llamado Docsys, en el cual se deben llenar los espacios con la información que se posee de la matriz y del Compass.

Este proceso se realiza escribiendo la información correcta en los ítems que se visualizan en la imagen tales como; Vessel, Voyage, Origin, Disc Port, Destination, B/L nº, Booking nº, To order, Payable, Forwarder, Shipper, Consignee, Notify, Service, Sail/arr.dt, Signed at, Issue date, B/L copies, Waybill.

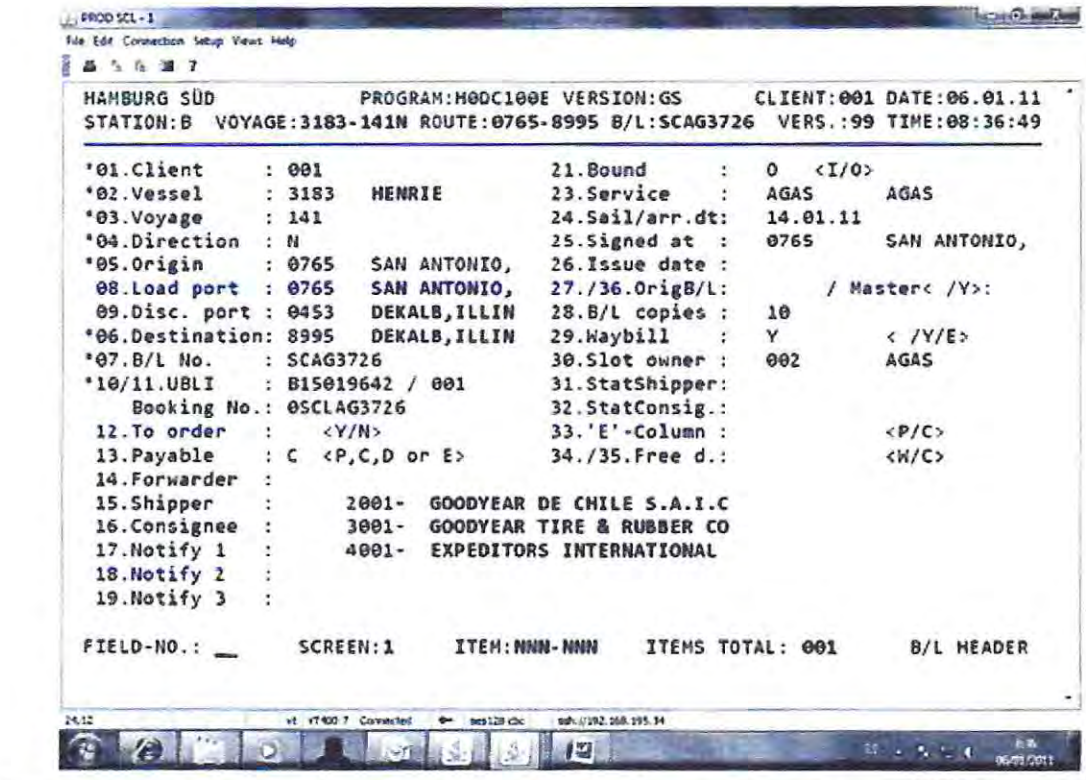

Figura 1.9 Pantallazo Docsys departamento Documentación Exportación 2011.

Dentro de este sistema en las páginas siguientes se llenan campos que tienen relación con el flete, tipo de flete, valor del flete, moneda utilizada, lugar de pago, el peso de la carga, el tipo de carga, la temperatura, contenedor utilizado.

Principalmente dentro de las labores que me asignaron en la práctica realizada fue la confección de BLs descrita anteriormente, los siguientes pasos tales como liberación del manifiesto, cuadratura de la nave, transmisión de manifiesto a la Aduana y el ingreso de datos a KPI, fueron enseñados, pero para evitar equivocaciones, multas, sanciones, y el descontento por parte de Hamburg-Sud y /o problemas con la Aduana, en el caso de estas labores mencionadas se encargaban los distintos encargados de documentación.

1.13 Razones que impulsan el tema desarrollar.

Las razones por las cuales desarrollaré el tema: "Análisis de la Estrategia de Fidelización y Medición del Grado de Satisfacción de Cliente de empresa del Sector Naviero" son:

- Al realizar la práctica tres meses en el departamento de Documentación, específicamente en la Subgerencia de Documentación Hamburg Sud, se observó la gran importancia que tiene para una empresa de servicios en este caso Ultramar mantener satisfecho a su principal cliente (Hamburg-Sud).

- Con el paso de los días se pudo constatar que por lo menos una vez a la semana habían quejas de parte de Hamburg-Sud, debido a que comúnmente se entregaban los Manifiestos minutos antes del tiempo establecido para mandarlo a la Aduana, trayendo con esto la desesperación de Hamburg-Sud para cumplir a tiempo con las demandas de sus clientes, además los trabajadores incurren en algunos errores en la confección de BLs, retrasando el envío del manifiesto, perdiendo tiempo en corregir lo que trae consigo la demora en crear los siguientes BLs de las otras naves que están por embarcarse.

- Otra razón son las constantes reuniones que solicitaba Hamburg-Sud con Ultramar para hablar de los problemas o mejores que habían que realizarse con el servicio entregado.

- También se constató que los encargados de Documentación de Hamburg-Sud trabajaban tiempo extra y fines de semana para poder cumplir con el servicio, siendo un área altamente comprometida con su labor.

- Y por último se observaron las distintas estrategias implementadas por Ultramar para mantener satisfechos a Hamburg-Sud.

CAPITULO II: ASPECTOS METODOLÓGICOS Y MARCO TEORÍCO.

2.1 Objetivos generales y Objetivos específicos.

Objetivo General.

"Analizar la estrategia de Fidelización de Cliente que la Agencia de naves Ultramar lleva a cabo con su armador y principal Cliente Hamburg-Sud".

Objetivos Específicos.

Los principales objetivos específicos son:

1. Describir la estrategia actual de Fidelización de Ultramar con respecto a su principal cliente Hamburg-Sud .
2. Analizar la estrategia de Fidelización de Ultramar con respecto a su principal cliente.
3. Medir el grado de satisfacción que el armador Hamburg-Sud percibe con respecto a los servicios prestados por la agencia de naves Ultramar.
4. Identificar los puntos críticos del Análisis de satisfacción del Cliente.

2.2 Marco Teórico.

En los capítulos anteriores se describe principalmente a dos empresas que tienen la labor de prestar un servicio a un cliente. En la actualidad el sector de servicios constituye un área de gran relevancia dentro de la economía nacional, representando sobre el 60% del PIB nacional y aproximadamente el 70% de los chilenos trabaja en el sector[30], y en cuanto a la economía mundial los servicios alcanzan un cuarto del valor de todo el comercio internacional[31]. Pero entregar un servicio no es tan simple como pareciera, ya que deben existir ciertos factores o características del servicio entregado que logre cumplir con las expectativas del cliente.

Al tratarse de una empresa que presta servicios, la empresa como tal busca retener a sus clientes, por lo tanto entregar un servicio conlleva a distintas estrategias "pre" y "post" entrega del servicio, por lo tanto para entender de una manera más completa lo que es un servicio y la manera con que se relaciona con el cliente, es por lo que definiremos ciertos conceptos que hará que esta relación se comprenda.

2.2.1 Servicio.

Según la Real Academia Española un servicio se refiere a: Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada. Este concepto nos ayuda a entender de una manera global el concepto, pero para poder relacionarlo de una mejor manera con esta tesis, es por lo que

[30] www.chilexportaservicios.cl/CES/Portals/18/Agenda%20Subgrupo%20Servicios3.pdf
[31] Ronald Henkoff, "Service Is Everybody`s Business", 2004, página 48.

definiremos Servicio como: "Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene por qué ligarse necesariamente a un producto físico"[32]. Esta actividad o beneficio tiene ciertas características que hacen que se pueda diferenciar un servicio de un producto, estas características que describiré a continuación son: "La Intangibilidad, Inseparabilidad, Variabilidad y Caducidad"[33]

- **La Intangibilidad** de un servicio significa que un servicio no se puede ver, probar, tocar, oír, ni oler antes de ser adquirido.
- **La Inseparabilidad** de los servicios supone que no pueden separarse de sus proveedores ya sean éstos personas o máquinas, por ejemplo si el empleado de una empresa es el que presta el servicio, el empleado forma parte del propio servicio.
- **La Variabilidad** del servicio significa que la calidad de los servicios depende de quién los presta y de cuándo, dónde y cómo se prestan.
- **La Caducidad** de los servicios se refiere a que los servicios no se pueden almacenar para su venta o su uso posterior. La caducidad de los servicios no supone un problema cuando la demanda es constante, los problemas surgen cuando la demanda fluctúa en los distintos tipos de servicios que se entregan.

---

[32] Marketing Kotler,1984, p.477

[33] 10ª Edición Marketing, Philip Kotler, Gary Armstrong. Editorial Pearson Prentice Hall año 2004. Capítulo 9 Productos, servicios y estrategia de marca, página 311.

En la siguiente figura se visualizan las cuatro características que poseen los servicios.

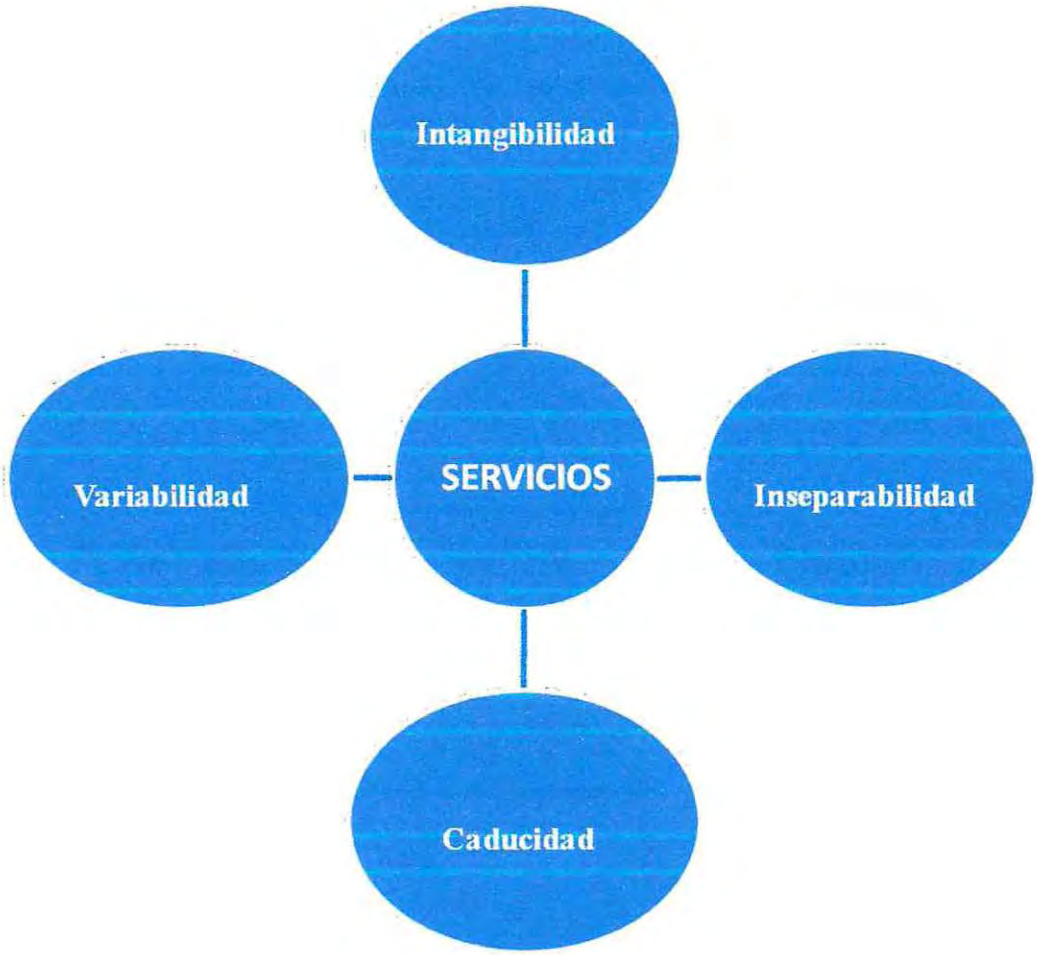

Figura 2 Características de un Servicio, (Fuente Elaboración Propia).

2.2.2 Satisfacción del cliente.

Luego de que se ha entregado un servicio, el cliente pasa por una serie de estados anímicos, los cuales determinarán si éste seguirá adquiriendo el servicio.

Tal como menciona Richard L. Oliver escritor del libro: "Satisfaction a Behavioral Perspective on the Consumer" define como Satisfacción del cliente lo siguiente: *"Satisfacción es la respuesta de realización del consumidor. Es un juicio de que una característica del producto o servicio, o el o servicio en sí, proporciona un nivel placentero de realización relacionada con el consumo"*[34]. Para entender esta definición de una manera más clara podemos decir que la satisfacción es la evaluación que hace el cliente de manera que si el servicio o el bien entregado cumplen con las expectativas y con las necesidades de éstos, dicho de una manera más técnica; las expectativas en cuanto a la satisfacción del cliente tiene que ver con "la diferencia entre la percepción de experiencia real y las expectativas iniciales"[35]

Como podemos ver la satisfacción del cliente, es de suma importancia para que las empresas puedan seguir adquiriendo una mayor participación dentro del mercado, y por sobre todo conseguir la fidelidad de los clientes, este concepto de fidelidad o mejor dicho "fidelización" lo veremos a continuación.

---

[34] 5ta Edición Marketing de Servicios Zeithaml, Bitner, Gremler. Editorial Mc Graw Hill, año 2009. Capítulo 5 Percepciones del cliente hacia el servicio p.105.

[35] 10ª Edición Marketing, Philip Kotler, Gary Armstrong. Editorial Pearson Prentice Hall, año 2004. Capítulo 1 Marketing: Gestión de relaciones rentables con los clientes p.17.

2.2.3 Fidelización de Clientes.

Para comprender de una mejor manera lo que significa la "fidelización", citaré a Philip Kotler que señalaba lo siguiente *"venderle a un cliente satisfecho resulta cinco veces más económico que obtenerlo con un nuevo cliente"*, por lo tanto vemos que la satisfacción del cliente tiene directa relación con la fidelización que en este caso Fidelización de cliente se puede definir como: *"el conjunto de acciones emprendidas por una empresa para establecer, mantener y fortalecer los vínculos con sus clientes"*[36], por lo tanto cuando Kotler hace mención a "venderle a un cliente satisfecho", quiere decir que el cliente adquirió un grado de pertenencia con la empresa prestadora del servicio o del bien, por lo tanto ese cliente se convirtió en un cliente fiel, por lo tanto a medida que aumenta la satisfacción aumenta la fidelidad[37], que en definitiva es lo que busca la fidelización del cliente a través de las diferentes estrategias utilizadas por las empresas. La fidelización tiene que ver con "maravillar" a un cliente, esto crea una relación emocional con un producto o servicio, esta relación emocional a su vez crea una mayor fidelidad por parte del cliente[38], La fidelización tiene que ver con como los clientes "perciben" el servicio o el bien entregado, para explicar esta percepción que a la vez puede generar el grado de dependencia o de rechazo, es por lo que definiremos a continuación lo que significa el "valor percibido".

---

[36] http://www.fidelizacionclientes.net/objetivos-fidelizacion.asp

[37] 10ª Edición Marketing, Philip Kotler-Gary Armstrong. Editorial Pearson Prentice Hall año 2004. Capítulo 1 Marketing: Gestión de relaciones rentables con los clientes p.19 .

[38] 10ª Edición Marketing, Philip Kotler-Gary Armstrong. Editorial Pearson Prentice Hall año 2004. Capítulo 1 Marketing: Gestión de relaciones rentables con los clientes p.19 .

2.2.4 Valor Percibido.

Anteriormente mencionamos conceptos como, satisfacción del cliente, fidelización del cliente, y por sobre todo definimos lo que son los Servicios. Al entregar un servicio o un bien determinado, esto provoca una reacción en la persona, ya sea de satisfacción o insatisfacción, esta reacción produce un comportamiento dentro de la persona, este comportamiento es la fidelidad (proveniente de la satisfacción) que el individuo comenzará a experimentar ya sea con el servicio, el bien o con la empresa o marca determinada, pero para poder llegar a alcanzar la fidelidad del cliente, hay un concepto que es el encargado de provocar esta cadena de reacciones, y es el "valor percibido" al momento de la entrega del bien o servicio. Entonces tenemos que el Valor es; *"la satisfacción de las exigencias del consumidor, al menor coste de adquisición, propiedad y uso posible"*[39], al experimentan un valor percibido positivo para el consumidor es lo que generará la satisfacción en la persona, el valor Percibido por el cliente también se define como *"la evaluación que hace el consumidor entre la diferencia entre el valor total para el consumidor y el coste total que debe soportar"*[40]. Por lo tanto el valor percibido depende de cada cliente y su comportamiento, pero si existe la tendencia que

[39] Louis J. de Rose, presidente de De Rose and Associates, Inc. Philip Kotler, Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A a la Z, Editorial Pearson Prentice Hall, año 2003. P.152.

[40] Edición Marketing, Philip Kotler-Gary Armstrong. Editorial Pearson Prentice Hall año 2004. Capítulo 1 Marketing: Gestión de relaciones rentables con los clientes p.17.

los clientes finalmente escogerán el servicio que les entregue un mayor valor percibido[41].

Las empresas invierten en generar experiencias para el consumidor a través de la entrega de un servicio o bien, al generar esta experiencia positiva generarán que el cliente sea fiel a la empresa, al servicio o al bien, es por esto que las empresas crean Estrategias para poder fidelizar a sus clientes, ya que como se mencionó anteriormente, resulta más conveniente para una empresa mantener a sus clientes satisfechos, porque saben que estos les seguirán solicitando sus servicios, que invertir en nuevos clientes. Es por esto que a continuación veremos el concepto de "Estrategia" con respecto a la fidelización.

2.2.5 Estrategia.

La estrategia es *"el camino elegido para conseguir un objetivo"*[42], como podemos ver la palabra estrategia se puede usar o se puede implementar a cualquier situación o actividad en la cual deseamos lograr un objetivo, desde actividades cotidianas hasta estrategias empleadas por grandes compañías o por países para poder obtener un resultado mejor al que uno ya poseía, es por esto que cuando se habla de "implementar una estrategia" de inmediato inferimos que esta implementación en caso de ser llevada correctamente aumentará los beneficios para quién las implementa.

Michael Porter se refiere al término estrategia implementada en una organización como: *"Estrategia es qué hará distinta a una organización en particular brindando una*

[41] Marketing Philip Kotler-Gary Armstrong, obra citada p.17.
[42] Philip Kotler. Los 80 conceptos esenciales de Marketing de la A a la Z, p.37

ventaja competitiva", por lo tanto se entiende que la estrategia es encontrar una forma diferente de competir creando un valor distinto para el consumidor, esto traerá mayores beneficios para la organización, ya sean utilidades, lealtad, ganancias, y también puede conseguir la fidelización del cliente, a continuación veremos lo que significa y implica una "Estrategia de Fidelización".

2.2.6 Estrategia de Fidelización.

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

Como menciona Kotler en su libro titulado "Marketing", hoy en día son mucho más las empresas que implementan programas de fidelidad de cliente, por lo tanto utilizan instrumentos específicos para crear lazos más fuertes con los clientes.

Existen diferentes tipos de estrategias de fidelización de clientes, entre los más comunes es otorgar beneficios a los clientes, tales como descuentos, hacerlos partícipes de algún programa especial de "acumulación de puntos" para recibir obsequios o descuentos, o otorgar incentivos, cabe destacar que también hay que diferenciar las estrategias de fidelización que otorga una empresa enfocada a los servicios y una empresa que ofrece

productos, en el caso de una empresa de servicios estas implementan estrategias de fidelización que tengan que ver con la entrega del servicio, ya sea un servicio más personalizado, una mejor atención a los clientes, la preocupación de los empleados de la empresa por atender las necesidades del cliente a toda hora, y otras actividades que tratan de alcanzar el grado de fidelización que la empresa desea con sus clientes.

Sea cual sea la estrategia de fidelización utilizada, se debe planificar cuidadosamente, esto quiere decir que la empresa deberá diagnosticar, fijar sus objetivos, controlar y evaluar de manera tal que la estrategia utilizada resulte exitosa para la empresa y cumpla con satisfacer las expectativas de los clientes y que a la vez cumpla con los objetivos de la empresa.

2.2.7 Investigación de Mercados.

Para poder medir el grado de satisfacción de los clientes, se hace necesario realizar una investigación de mercados, es por esto que explicaré lo que significa este concepto.

La Investigación de Mercados *"en escenarios de incertidumbre asume un protagonismo como disciplina y metodología que nos lleva a abordar el futuro, generando y administrando alguna información que nos permita reducir el riesgo de lo incierto"*[43], esta definición de la Investigación de mercados como una metodología ayudará y guiará a las empresas a realizar una cantidad de procesos que conlleven al logro de sus objetivos. Para entender de una mejor manera lo que una investigación de mercado es

[43] "Investigación de Mercados y su aplicación a los Negocios Internacionales". Galo López Z. Académico Universidad de Valparaíso, Marzo de 2011.

y/o implica utilizaremos la siguiente definición: *"La planeación. Recopilación y análisis de datos pertinentes para la generación de información y la comunicación de los resultados para el análisis de la gerencia y la toma de decisiones propias del marketing"*[44], podemos ver dos conceptos claros para la Investigación de mercados, uno tiene que ver con mirar a la Investigación de Mercados como una metodología, y la otra definición nos señala que tipo de acciones implica desarrollar una Investigación de Mercados.

Para llevar a cabo una Investigación de Mercados exitosa, es de suma importancia definir el problema y los objetivos de la investigación, cuando se tenga claridad de esto se procede a utilizar los distintos métodos existentes o propios para desarrollar la investigación que conllevará a un resultado, obteniendo los resultados se procede con planear el tipo de estrategia a utilizar, o mejor dicho los pasos a seguir.

Se procede con la explicación de un método que sirve para determinar la calidad del servicio entregado y la satisfacción del cliente.

[44] "Investigación de Mercados y su aplicación a los Negocios Internacionales". Galo López. Cita extraída perteneciente a: Carl Mc Daniel y Roger Gates. 6ta Edición Investigación de Mercados, 2005. Editorial Thomson, p.6.

2.2.8 Escala Multidimensional SERVQUAL.

Es una escala multidimensional para captar las percepciones y expectativas de la calidad del servicio por parte del cliente[45]. Esta escala fue desarrollada por Valerie A. Zheithmal, A. Parasuraman y Leonard Berry, Los autores sugieren que la comparación entre las expectativas generales de los usuarios (clientes, usuarios, pacientes, alumnos, beneficiarios, etc.) y sus percepciones respecto al servicio que presta una organización, puede constituir una medida de calidad del servicio, y la brecha existente entre ambas y indicador para mejorar[46].

[45] 5ta Edición Marketing de Servicios Zeithaml, Bitner, Gremler. Editorial Mc Graw Hill, año 2009. Capítulo 6: Escuchar a los clientes por medio de la Investigación, p.152.
[46] Servqual-medición-calidad-servicio.pdf realizado por Eduardo Castillo Morales. Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío, Chile, 2005.

CAPITULO III: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN.

3.1 Descripción Estrategia de Fidelización utilizada por Ultramar.

Ultramar a lo largo de sus 16 años que ha trabajado con Hamburg-Sud, ha implementado diferentes estrategias que han llevado a que esta alianza cada día crezca más, convirtiéndose en una de las alianzas más grandes del país en lo que respecta la relación entre una Agencia marítima y un Armador.

Ultramar en su afán de mantener "maravillado" a Hamburg-Sud, ha realizado diferentes estrategias de Fidelización las cuales describiré a continuación:

3.1.1 Implementación Departamento Correctores.

A raíz de la gran cantidad de carga que mueve Hamburg-Sud, el departamento de documentación Exportación de Ultramar no estaba dando abasto a todas las solicitudes de BLs, o mejor dicho a la gran cantidad de matrices que llegaban por parte de los clientes de Hamburg-Sud, además los clientes de Hamburg-Sud muchas veces cometían errores en el envío de las matrices, por lo el departamento de documentación además de confeccionar los BLs, debía corregir las matrices y BLs mal realizados. Debido a esta situación que generaba malestar dentro de Hamburg-Sud, ya que el servicio no estaba siendo expedito, y además con todo el trabajo los encargados de naves comenzaron a cometer una mayor cantidad de errores, se plantea por parte de Ultramar ofrecer un

servicio extra y personalizado para Hamburg-Sud, este servicio significaba la apertura de un nuevo departamento o mejor dicho "Sub-área" dentro del área de Documentación Exportación Hamburg-Sud, a esta nueva área se le denominó "Correctores Hamburg-Sud", área encargada desde el año 2010 de todas las correcciones de matrices y BLs correspondientes a Hamburg-Sud, ofreciendo un servicio expedito, eficaz, y por sobre todo estar siempre disponibles para cualquier solicitud de corrección emitida por Hamburg-Sud o por sus clientes.

3.1.2 Cliente Preferencial.

Ultramar ofrece a todos sus clientes un servicio excepcional, ya que para Ultramar *"Todos sus clientes, independiente de la envergadura son tratados por igual"*[47], aún así si existe un trato preferencial de Ultramar para Hamburg-Sud ya que cada uno de los trabajadores de Ultramar sabe la importancia que tiene este cliente.

La Gerencia de Ultramar a raíz de mantener la fidelidad de Hamburg-Sud, implementó la estrategia de cliente preferencial, esto quiere decir:

- Ultramar ofrece un servicio **Personalizado** a Hamburg-Sud, por lo tanto siempre habrá un equipo de trabajo disponible a realizar cualquier petición que haga Hamburg-Sud, esto implica que los trabajadores de Ultramar están disponibles todos los días de la semana y a toda hora para cumplir con estos requerimientos.

[47] Cita sacada de Entrevista a Don Patricio Soto. Jefe Documentación Centro de Servicios Ultramar Agencia Marítima Valparaíso. Ver Anexo 2

- Al ser estrategia de cliente preferencial, Hamburg-Sud es primera prioridad en cuanto a necesidades que ellos planteen en comparación con los demás clientes, esto va desde la llegada de un correo de Hamburg-Sud, hasta la solicitud de reuniones "express", u otra solicitud que Hamburg-Sud haga.

3.1.3 Comunicación Constante.

Ultramar realiza una estrategia de comunicación constante con Hamburg-Sud, esto quiere decir que Ultramar realiza las siguientes acciones:

- Reuniones cada 3 o 4 semanas, estas reuniones son con el objetivo de revisar el servicio entregado, ver las posibles cosas a mejorar, y saber cómo Hamburg-Sud se siente respecto al servicio entregado.

- Comunicación constante a través de mails y teléfono, el Jefe de Documentación de Ultramar se comunica por lo menos una vez a la semana con el encargado de los clientes de Hamburg-Sud, esto con el objetivo de saber si existe algún problema, algún retraso, o simplemente para saber qué tal le ha parecido el servicio.

3.1.4 Actividades recreativas y atenciones especiales.

A Ultramar no sólo le interesa entregar un servicio y con esto fidelizar a su cliente, lo que busca también es generar un lazo fuerte de pertenencia entre ambas empresas, realizando diferentes actividades que conllevan a unión entre ambas pares. Dentro de esas actividades se destacan:

- Paseo Ultramar - Hamburg Sud, realizado por Ultramar, en estos paseos se realizan actividades al aire libre, deportivas y recreativas y competitivas con el objetivo de fomentar la comunicación entre los trabajadores de ambas empresas, la idea es que las personas se conozcan, compartan, se comuniquen y logren establecer una relación de compañerismo, cabe destacar que diariamente cada uno de los trabajadores de Ultramar del departamento de Documentación Hamburg-Sud habla por teléfono alrededor de 10 veces al día con algún trabajador de Hamburg-Sud, y el tráfico de correos es en promedio alrededor de 20 correos diarios, por lo tanto los trabajadores de ambas empresas se conocen de manera telefónica y virtual, es por esto que surge la idea de establecer lazos mediante los paseos que se realizan dos veces al año, en el cual Hamburg-Sud no debe pagar nada por esta atención.

- En la estrategia anterior vimos que existe la estrategia de comunicación constante, en el cual existe un punto que es el de las reuniones. Cada vez que se convoca a una reunión en Ultramar para Hamburg-Sud, los representantes de Hamburg-Sud son recibidos de manera muy cordial, incluyendo esto invitaciones a desayunar, invitaciones a almorzar en buenos restaurantes, incluye un paseo por las instalaciones de las oficinas o del puerto, también reciben toda la atención del gerente de Ultramar Agencia Marítima, como también del Jefe de Documentación.

- Como parte de las atenciones especiales, se envían saludos constantes de parte de Ultramar a Hamburg-Sud en ocasiones especiales ya sea para Navidad, Año nuevo, o Aniversario, estos saludos son a través de correo electrónico y se envían a todos los trabajadores de Hamburg-Sud.

- Otro tipo de atención especial son los obsequios que otorga Ultramar a los trabajadores de Hamburg-Sud que están en constante comunicación con los trabajadores de Ultramar, estos obsequios son calendarios, por lápices, tazas, etc.

3.2 Análisis de la Estrategia de Fidelización de Ultramar respecto a Hamburg-Sud.

Para realizar este análisis, se ha tomado la opinión de 4 personas de Hamburg-Sud que han trabajado con Ultramar desde hace más de 3 años, por lo tanto su opinión frente a las estrategias empleadas por Ultramar es de suma importancia para poder realizar un análisis completo.

Como vimos anteriormente Ultramar aplica 4 fuertes estrategias para Fidelizar a su cliente:

- ✓ Implementación Departamento de Correctores.
- ✓ Cliente Preferencial.
- ✓ Comunicación Constante.
- ✓ Actividades Recreativas y Atenciones especiales.

En relación con la primera estrategia de fidelización que utiliza Ultramar, resultó bastante efectiva ya que por una parte los trabajadores de Ultramar ya no se encontraban saturados haciendo ambas labores, tanto de corrección como de confección de Bls, y por otro lado Hamburg-Sud se mostró bastante satisfecho con el servicio entregado, ya que los errores habían disminuido considerablemente, y sabían con exactitud a quienes pedirles ciertas solicitudes específicas, esta satisfacción se tradujo en una mayor fidelización de Hamburg-Sud con Ultramar, ya que pudieron darse cuenta que Ultramar está atento a las necesidades que posee Hamburg-Sud, llegando a implementar un nuevo departamento que partió desde la iniciativa de Ultramar.

A través de las preguntas enviadas a las 4 personas de Hamburg-Sud, las cuatro personas respondieron muy parecido cuando tuvieron que responder lo siguiente:

¿Cómo les ha parecido el servicio de correctores otorgado por Ultramar?

A lo que las 4 personas respondieron que ha sido de gran ayuda, ya que no han tenido problemas en relación a no saber quiénes eran los encargados de realizar estas correcciones, además señalan que el servicio ha sido expedito, logrando con esto tener contentos a sus propios clientes.

Cabe destacar que el departamento de Correctores ha ido especializándose, para poder otorgar un servicio de excelencia.

Ultramar cuenta con un sistema en el que se registran la cantidad de correcciones realizadas, para a la vez analizar los resultados y comunicarlos a Hamburg-Sud.

La siguiente estrategia de Fidelización es la de "Cliente Preferencial", este trato especial de parte de Ultramar hacia Hamburg-Sud ha beneficiado considerablemente a

Hamburg-Sud, ya que ellos han logrado mantener satisfechos a sus propios clientes mediante la disponibilidad de Ultramar con los requerimientos de Hamburg-Sud.

Cabe mencionar que Hamburg-Sud tiene el conocimiento acerca de los servicios y tratos especiales que Ultramar tiene con ellos, pero no sabe que es tratado como un "Cliente Preferencial", tampoco los demás clientes de Ultramar saben de estos servicios "extra" que Ultramar le da a Hamburg-Sud, ya que como se mencionaba al describir la estrategia de Cliente Preferencial Ultramar quiere que todos sus clientes se sientan satisfechos y atendidos de la misma manera, esto no quiere decir que los demás clientes reciban un servicio deficiente, sino que existen mayores atenciones para Hamburg-Sud.

A lo largo de los años Hamburg-Sud ha mantenido excelentes relaciones con Ultramar, ya que Ultramar está constantemente preocupado de los reclamos y quejas provenientes de Hamburg-Sud, por lo tanto esta estrategia de cliente preferencial ha ayudado a mejorar el servicio entregado, y por sobre todo generar la confianza y el respeto para trabajar en conjunto.

La siguiente estrategia que analizaremos es la de "Comunicación Constante", este punto es muy importante ya que al analizar esta estrategia pude visualizar que para Hamburg-Sud es muy importante comunicar lo que está pasando, ya sea demora en el

servicio entregado, errores en las confecciones de BLs, o para comunicar otro tipo de cosas. Como vimos anteriormente Ultramar se preocupa por Hamburg-Sud y es por esto que implementó un régimen de reuniones periódicas para poder discutir distintas situaciones que tuviesen que ver con el servicio entregado. Esta estrategia se ha llevado a cabo exitosamente, ya que con estas reuniones Ultramar mejora sus servicios, y además se dio la posibilidad de Hamburg-Sud pudiese agendar reuniones cuando ellos lo consideren necesario, como por ejemplo en la temporada alta de movimiento de contenedores, como lo son los meses de Enero, Febrero y Marzo, Abril ya que son en estos meses los que estadísticamente se trasladan una mayor cantidad de contenedores, a raíz de este mayor movimiento en el Puerto, trae consigo una mayor cantidad de Bls para confeccionar, por lo tanto el trabajo es mucho más arduo, esto implica también que los errores se acrecientan, a raíz de esto Hamburg-Sud solicita reunión cada 1 o 2 semanas para comunicar sus observaciones respecto al servicio, también para comunicar como será el trabajo las semanas siguientes para que Ultramar pueda prepararse de la mejor manera y por sobre todo para comunicar si han existido problemas.

Ambas estrategias de Comunicación Constante tanto de reuniones como de llamados por teléfono han sido de gran ayuda para mejorar los procesos realizados, y para que por sobre todo Hamburg-Sud tenga en cuenta que en Ultramar el trabajo se realiza de manera óptima, importándole las opiniones de su principal cliente.

Por último analizaremos la Estrategia de "Actividades Recreativas y atenciones especiales". Esta estrategia tiene que ver más con estrechar lazos que enfocarse en el servicio entregado, pudimos ver distintos modos en los cuales Ultramar quiere consolidar aún más la relación entre ambas partes generando instancia de relajo y de fraternidad entre los trabajadores de ambas empresas, como también atender de manera excelente a los Supervisores de Hamburg-Sud cuando se tienen reuniones o cuando estos quieren visitar a la empresa y además Ultramar brinda sus mejores deseos en las fechas especiales y otorga un obsequio a los trabajadores de Hamburg-Sud. Al consultar a los cuatro trabajadores sobre este tipo de "atenciones", todos coincidieron en que les parecía grandioso que Ultramar generara instancias de compañerismo y de relajo, ya que mencionaban el hecho de que estaban la mayor parte del día comunicándose unos con otros, pero que en definitiva no se conocían presencialmente, sólo se conocían a través de los mails y de las llamadas telefónicas, por lo tanto al momento de conocerse entre todos generaban una relación de amistad o de compañerismo y también compromiso con el trabajo del otro, esto se traduce en una mayor disposición a resolver los requerimientos del trabajo, solucionar los problemas y poder realizar un excelente trabajo en conjunto.

Así mismo Don Patricio Soto (Jefe Documentación centro de Servicios) mencionó lo siguiente: "*Al realizar este tipo de actividades recreativas y de estar siempre pendientes de escuchar a nuestro cliente, nos ha traído beneficios en cuanto a generar la confianza suficiente por parte de Hamburg-Sud para que hace poco años atrás ellos hayan solicitado el servicio Full Agenciamiento y ya llevemos trabajando 16 años en conjunto,*

lógicamente para Ultramar ha tenido beneficios económicos, y para Hamburg-Sud ha incrementado su participación dentro del mercado otorgando sus servicios a grandes empresas como CMPC, Codelco, entre muchas otras empresas pequeñas y empresas de gran envergadura"

Para concluir el análisis de la Fidelización de cliente que realiza Ultramar con Hamburg-Sud, pudimos ver que las distintas estrategias implementadas por Ultramar han logrado "maravillar" a Hamburg-Sud, trayendo consigo la fidelización que esta empresa ha tenido con Ultramar, considerando los 16 años que llevan trabajando juntos y considerando también la confianza que ha tenido Hamburg-Sud con Ultramar para que Ultramar se encargue de todo el servicio de agenciamiento, y por sobre todo ambas empresas han creado lazos de compañerismo entre ellas, resultando una satisfactoria relación entre los trabajadores de ambas empresas.

CAPÍTULO IV: MEDICIÓN Y ANÁLISIS DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DE CLIENTE.

4.1 Medición del grado de satisfacción de Hamburg-Sud.

Como vimos en los capítulos anteriores, es muy importante para Ultramar poder mantener a su cliente fidelizado, esto se da debido a que hubo una sensación de satisfacción respecto al servicio entregado por parte de Hamburg-Sud y además por las distintas estrategias implementadas para lograr esta fidelización. En este capítulo veremos como Hamburg-Sud evalúa la calidad del servicio entregado por parte de Ultramar, y como estos resultados establecerán el grado de satisfacción que posee Hamburg-Sud.

Cabe mencionar que Ultramar ha sido certificado bajo la Norma ISO 9001-2000 (ver Anexo 3), norma que tiene relación con la Gestión de calidad[48], en donde entre los principales parámetros de esta norma es que la Organización esté orientada hacia el cliente para lograr la satisfacción mediante la gestión de calidad, por lo tanto existe un buen precedente que nos señala que la satisfacción de los clientes de Ultramar es positiva.

[48] http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_2000_gestion_calidad.html

Para medir el grado de satisfacción se utilizó una escala multidimensional llamada "SERVQUAL" que consiste en 21 preguntas divididas cinco dimensiones de calidad del servicio (confiabilidad, seguridad, empatía, sensibilidad tangibles).(Ver Anexo 4)

La encuesta fue contestada por 5 trabajadores pertenecientes a Hamburg-Sud que tienen directa relación con la Sub. Gerencia de exportación de Ultramar.

A continuación se muestra la siguiente tabla con valores:

Tabla 1. Resultados Dimensiones encuesta SERVQUAL

Dimensiones	Percepción-Expectativas		Resultado
Confiabilidad	5,72	5,44	0,28
Responsabilidad	5,73	5,11	0,62
Seguridad	6,25	5,6	0,65
Empatía	6,15	4,9	1,25
Tangibles	5,8	5,8	0

En esta tabla n°1.se muestra el promedio de las encuestas obtenido por cada dimensión evaluada, recogiendo el resultado de las 5 encuestas que fueron respondidas. En la parte donde dice "Resultado" es la resta entre el resultado promedio obtenido por la Percepción y el resultado promedio obtenido por las expectativas. Si el Resultado es

mayor a cero quiere decir que existe satisfacción en el ítem evaluado por parte del cliente, o también si la Percepción es > (mayor) a las Expectativas existe satisfacción por parte del cliente.

4.2 Análisis de la satisfacción del cliente.

En la tabla se puede ver que 4 de los 5 ítems evaluados han obtenido resultados mayores a cero, por lo tanto se considera que en estos cuatro aspectos tales como: Confiabilidad, Responsabilidad, Seguridad y Empatía existe plena satisfacción por parte de Hamburg-Sud, en la parte de tangibles podemos ver que el resultado de esta resta fue de "cero", por lo tanto no existe satisfacción y tampoco insatisfacción, este resultado se considera como un punto a mejorar, en el anexo nº 5, se encuentra el resultado de cada uno de los ítems y de cada una de las 21 preguntas.

Con la encuesta realizada, podemos ver que Ultramar ha demostrado un real compromiso con la calidad del servicio entregado, ya que en cada uno de los ítems evaluados se puede visualizar la satisfacción que Hamburg-Sud posee con el servicio entregado, en la manera en que se entrega el servicio, en la eficiencia en la entrega de este servicio, incluso dentro de esta encuesta realizada, hubo preguntas que fueron evaluadas con una excelente calificación, como es en el caso de la pregunta que señala que si los empleados de Ultramar entienden las necesidad específica de su cliente, por lo que la calificación promediada fue de 6.6, haciéndonos entender que los trabajadores de Ultramar poseen el conocimiento para resolver los problemas y las dudas que se tengan,

claramente esto se debe a la fluida comunicación existente ente ambas empresas y a la preocupación de Ultramar por mejorar día a día sus servicios.

CONCLUSIÓNES

A través de este informe de practica ampliado, se han podido desarrollar ciertas temáticas, que se pensaba que no existía relación alguna, me refiero al Comercio Exterior y al Marketing.

En la actualidad podemos darnos cuenta que toma un papel protagónico la "Relación con los clientes", convirtiéndose las empresas no sólo en prestadoras de bienes o servicios, sino que además se han dedicado a construir relaciones duraderas con sus clientes, ya que mediantes los estudios realizados se han podido dar cuenta que es mucho más conveniente retener a sus clientes más que utilizar recursos en la búsqueda de nuevos consumidores.

No ajeno a esta tendencia, en este informe pudimos ver las distintas estrategias implementadas por una Agencia Marítima, con el objetivo de satisfacer y entregar un servicio de calidad a su principal cliente, y en general a todos sus clientes.

Por lo tanto se concluye lo siguiente con respecto a los objetivos planteados:

En cuanto al principal Objetivo se concluye que las estrategias utilizadas para lograr la fidelización de cliente, ha sido llevada a cabo exitosamente por la Empresa, debido a que ha aumentado la confianza de su cliente y con esto se han estrechado lazos, que han llevado a que esta alianza permanezca después de 16 años de trabajar en conjunto, en otras palabras, Ultramar ha logrado la fidelización de su cliente, y ha obtenido beneficios con estas estrategias implementadas, ya que los servicios entregados y solicitados han ido aumentado a través de los años. También se observó que independiente del rubro que tenga la empresa, existe una gran inversión en la aplicación de estrategias que logren "maravillar" al cliente y que entregar el servicio no termina con entregando los BLs en la Aduana, sino que el servicio parte desde resolver las inquietudes previas al servicio, entregar un servicio de excelencia, y luego sabes si el servicio entregado fue el esperado por el cliente.

En este análisis de las estrategias de fidelización utilizadas, se pudo describir e investigar sobre cada una de estas estrategias, teniendo todas como objetivo común estrechar las relaciones entre los trabajadores de ambas empresas, para así lograr un buen compañerismo entre todos, con el objetivo de generar un ambiente laboral de excelencia entre ambas partes.

En cuanto a la Medición del grado de satisfacción, se pudo visualizar que mediante la aplicación de una encuesta se obtuvo un resultado excelente en cuanto al servicio entregado y sus distintas dimensiones, por lo que nos da señales de que tanto el servicio entregado como las distintas estrategias para con el cliente, si han resultado, ya que se ha logrado con éxito mantener a su principal cliente, y no sólo retenerlo sino que este ha manifestado su satisfacción con los servicios y atenciones entregadas de parte de Ultramar, manifestándolo a través de las buenas relaciones que se tienen, la confianza entre ambas empresas, el aumento de los servicios solicitados por Hamburg-Sud, y por sobre todo por la fidelidad demostrada.

Para finalizar se concluye que tanto las estrategias utilizadas como las mediciones realizadas han tenido un resultado y evaluación excelente, por lo que se sugiere que la empresa deba seguir con las estrategias implementadas, que implemente nuevas estrategias y que siga estando constantemente preocupado de otorgar un servicio de Calidad y Excelencia desde el principio hasta el final.

BIBLIOGRAFÍA

- 10ª Edición Marketing, Philip Kotler, Gary Armstrong. Editorial Pearson Prentice Hall año 2004
- 5ta Edición Marketing de Servicios Zeithaml, Bitner, Gremler. Editorial Mc Graw Hill, año 2009.
- Archivo Digital: Servqual-medición-calidad-servicio.pdf realizado por Eduardo Castillo Morales. Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío, Chile, 2005
- Archivo Digital: Ultramar,
- "Declaración_Principios_Políticas_Valores.pdf"2010.
- Investigación de Mercados y su aplicación a los Negocios Internacionales". Galo López Z. Académico Universidad de Valparaíso, Marzo de 2011.
- Manual de capacitación interno Ultramar Agencia Marítima 2011, Valparaíso.
- Marketing Kotler,1984,
- Philip Kotler. Los 80 conceptos esenciales de Marketing de la A a la Z
- Ronald Henkoff, "Service Is Everybody`s Business", 2004.

Sitios Web.

- Sitio web Ultramar: http://www.ultramar.cl
- Sitio web Wan-Hai:

  http://web.wanhai.com/index_whl.jsp?file_num=4903=whlwww
- Sitio web CMA-CGM:

  http://www.cma-cgm.com/AboutUs/Presentation/Default.aspx
- Sitio Web Agunsa:

  http://www.agunsa.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=
- Sitio web Carotrans:

  http://www.carotrans.com/AboutUs/tabid/52/Default.aspx
- Sitio Web Chile Austral (extracto informacion Agunsa):

  http://www.chileaustral.com/html/index.php/component/agunsa-a-modern-company-with-old-roots-in-patagonia.html
- Sitio web Evergreen:

  http://www.evergreenmarine.com/tbi1/jsp/TBI1_CorporateProfile.jsp
- Sitio web "Fidelización de Clientes":

http://www.fidelizacionclientes.net/objetivos-fidelizacion.asp

- Sitio web Hamburg-Sud:

  http://www.hamburgsud.com/group/en/corporatehome/

- Sitio web Noticias Navales (extracto noticias Ultramar-concesión puerto Coquimbo):

  http://www.noticiasnavales.cl/grupo-ultramar-se-adjudico-concesion-del-puerto-de-coquimbo/noticias/2011-12-16/102642.html

- Sitio web Saam: http://www.saam.cl/

- Sitio Web Chile exporta servicios (extracto cita cantidad del PIB corresponde al área de Servicios :

  www.chilexportaservicios.cl/CES/Portals/18/Agenda%20Subgrupo%20Servicios3.pdf

- Sitio web Hyundai:

  http://www.hmm21.com/cms/company/eng/introduce/history/highlight/1186639_2098.html

- Sitio Web Mercurio de Calama (extracto noticia cantidad histórica de embarque de cobre):

  www.mercuriocalama.cl/prontus4_nots/site/artic/20090424/pags

➢ Sitio Web Norma ISO 9001-2000:

http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_2000_gestion_calidad.html

ANEXOS

Anexo 1 Matriz BL.

BILL OF LADING FOR COMBINED TRANSPORT SHIPMENT OR PORT TO PORT SHIPMENT

Shipper **Domeg (Pty) Limited** **Adderley Road, North End** **Port Elizabeth**	BL No. **PLZAA329** Reference No.
Consignee or Order **To order (1)**	"ON" SHIP CARRIER

Notify Party Address *It is agreed that no responsibility shall attach to the Carrier or his Agents for failure to notify (See clause ... on reverse) **Hardware Supplies Limited** **Cross Avenue** **New York**	Place of Receipt (Applicable only when this document is used as a Combined Transport Bill of Lading)

Ocean Vessel **Transvaal (2)**	Voyage No. **1378G**	Port of Loading **Port Elizabeth (3)**	Place of Delivery (Applicable only when this document is used as a Combined Transport Bill of Lading)
Port of Discharge **New York (3)**			

Marks and Nos.; Container Nos.:	Number and Kind of Packages; description of Goods	Gross Weight	Measurement
MK 25Z (4) **Container No. GSTU 2150221** **Seal No. 388487**	**1 20 DC Container(s) STC:** **500 Hacksaws Model TS 2** **with Safety Guard** **5 Packs (5)**	**280 kg**	**0.0000**

L/C No. 188688/DLC (6)
Shipped on Board (7)
on 10 August 2002

*Total No. of Containers/Packages received by the Carrier **1 / 0**	Received by the Carrier from the Shipper in apparent good order and condition unless otherwise noted herein the total number or quantity of Containers or other packages or units indicated in the box opposite entitled "*Total No. of Containers/Packages received by the Carrier" for Carriage subject to all the terms hereof (INCLUDING THE TERMS ON THE REVERSE HEREOF AND THE TERMS OF THE CARRIER'S APPLICABLE TARIFF) from the Place of Receipt or the Port of Loading, whichever is applicable, to the Port of Discharge or the Place of Delivery, whichever is applicable. One original Bill of Lading must be surrendered, duly endorsed, in exchange for the Goods. In accepting this Bill of Lading the Merchant expressly accepts and agrees to all terms and conditions whether printed, stamped or written, or otherwise incorporated, notwithstanding the non signing of this Bill of Lading by the Merchant.
Movement **USE-FCL**	
Freight and Charges (indicate whether prepaid or collect): **Freight Prepaid (8)** Origin Inland Haulage Charge Origin Terminal Handling LCL Service Charge Ocean Freight Destination Terminal Handling LCL Service Charge Destination Inland Haulage Charge	
Freight payable at **Port Elizabeth**	Place and Date of Issue **Port Elizabeth / 12 August 2002 (9)**
Number of Original Bills of Lading **3 / Three (10)**	IN WITNESS of the Contract herein contained the number of originals stated opposite have been issued, one of which being accomplished the other(s) to be void. For the Carrier DC Johnson **For "On" Ship (11)** **As Carrier**

Anexo 2. Entrevista n°1 (Realizada a Don Patricio Soto)

¿Cuánto representa en términos monetarios Hambug Sud para Ultramar?

R.- *Información Confidencial*

¿Cuál es el margen de error aceptado por Hamburg-Sud en cuanto al servicio entregado por Ultramar?

R.-*Cero error, de lo contrario no conformidades y se pone en riesgo la representación.*

¿Ultramar aplica gestión selectiva de relaciones? referido a trato preferencias con ciertos clientes en este caso HS.

R.- *Todos los clientes, independiente de la envergadura, son tratados como tal.*

¿Existen otros departamentos de Ultramar que se relacionan con Hamburg-Sud?

R.- *Todos: logística/contabilidad/finanzas/operaciones/liquidaciones.*

¿Hamburg Sud ha solicitado otro tipo de servicios a parte del actual, si es así cuáles?

R.-*El servicio es full agenciamiento: operaciones/logística/contenedores/caja/atención público.*

¿Desde cuándo Hamburg Sud es cliente de Ultramar?

R.-*Desde 1996.*

¿Que tipo de "atenciones"(diferente al servicio entregado) Ultramar da a su cliente Hamburg Sud?

R.-*Todos. La diferencia con otros es que algunos necesitan menos servicios y administran ellos la documentación. Específicamente disponibilidad cuando lo necesiten, actividades recreativas.*

Anexo 3. Certificado Norma ISO 9001-2000 Ultramar.

CERTIFICATE OF APPROVAL

This is to certify that the Quality Management System of:

Ultramar Agencia Maritima Ltda.
Santiago, Chile

has been approved by Lloyd's Register Quality Assurance to the following Quality Management Systems Standards:

ISO 9001:2000
NCh 9001.Of2001

The Quality Management System is applicable to:

Provision of agency services for maritime activities, including sales of ocean freights, pilots boat supply, harbour vessels support operation and logistic services associated. Representation of cargo and commercial airlines.

This certificate is valid only in association with the certificate schedule bearing the same number on which the locations applicable to this approval are listed.

Original Approval: 25 October 2001

Certificate Expiry: 31 October 2010

Issued by: Lloyd's Register Quality Assurance

Anexo 4 Encuesta SERVQUAL.

Evaluación de las expectativas de calidad de servicios

1.- Instrucciones

Basado en su experiencia como consumidor piense en una empresa que brindaría una excelente calidad en el servicio. Piense en la empresa con la que usted estaría complacido de hacer negocios.

Por favor, indique el grado que usted piensa que una empresa excelente debe tener respecto a las características descritas en cada uno de los enunciados. Si usted siente que la característica no es totalmente esencial, encierre el número 1. Si cree que la característica es absolutamente esencial para una empresa excelente, encierre el número 7. Si su decisión no es muy definida, encierre uno de los números intermedios.

No existen respuestas correctas ni incorrectas, sólo interesa obtener un número que realmente refleje lo que usted piensa respecto a las empresas que ofrecen una excelente calidad en el servicio.

Cuestionario sobre expectativas de calidad de servicios

Declaraciones sobre expectativas de la dimensión de confiabilidad								
		Total desacuerdo						Total acuerdo
		1	2	3	4	5	6	7
1	Cuando una organización excelente promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple							
2	Cuando un cliente tiene un problema, una organización excelente muestra sincero interés por resolverlo.							
3	Una organización excelente desempeña el servicio de manera correcta a la primera vez							
4	Una organización excelente proporciona sus servicios en la oportunidad en que promete hacerlo							
5	Una organización excelente mantiene informados a los Clients sobre el momento en que se van a desempeñar los servicios							
Declaraciones sobre expectativas de la dimensión de responsabilidad								
		Total desacuerdo						Total acuerdo
		1	2	3	4	5	6	7

1	Los empleados de un organización excelente brindan el servicio con prontitud a los clientes							
2	Los empleados de una organización excelente siempre se muestran dispuestos a ayudar a los clientes							
3	Los empleados de una organización excelente nunca están demasiado ocupados como para no atender a un cliente							

Declaraciones sobre expectativas de la dimensión de seguridad								
		Total desacuerdo						Total acuerdo
		1	2	3	4	5	6	7
1	El comportamiento de los empleados de una							
2	Al realizar transacciones con una organización							
3	Los empleados de una organización excelente tratan a los clientes siempre con cortesía							
4	Los empleados de una organización excelente cuentan con el conocimiento para responder las consultas de los clientes							
Declaraciones sobre expectativas de la dimensión de empatía								
		Total desacuerdo						Total acuerdo
		1	2	3	4	5	6	7
1	Una organización excelente le brinda atención individual							
2	Una organización excelente cuenta con empleados que le brindan atención personal							
3	Una organización excelente se preocupa de cuidar los intereses de sus clientes							
4	Los empleados de una organización excelente entienden sus necesidades específicas							
Declaraciones sobre expectativas de la dimensión de bienes tangibles								
		Total desacuerdo						Total acuerdo
		1	2	3	4	5	6	7
1	La apariencia de los equipos de una organización excelente es moderna							
2	Las instalaciones físicas de una organización excelente son visualmente atractivas							

3	La presentación de los empleados de una organización excelente es buena							
4	Los materiales asociados con el servicio (como folletos o catálogos) de una organización excelente son visualmente atractivos							
5	Los horarios de actividades de una organización excelente son convenientes							

Evaluación de las percepciones sobre calidad de servicio.

1.- Instrucciones

Piense en como lo hace la organización en estudio cuando se trata de brindar servicios

al cliente e indique su percepción en cada pregunta del cuestionario.

Por favor, indique el grado que usted piensa que la organización tiene respecto a las características descritas en cada uno de los enunciados. Si usted siente que la característica no es totalmente satisfecha, encierre el número 1. Si cree que la característica es absolutamente satisfecha por la organización en estudio, encierre el número 7. Si su decisión no es muy definida, encierre uno de los números intermedios.

No existen respuestas correctas ni incorrectas, sólo interesa obtener un número que realmente refleje lo que usted piensa respecto a las empresas que ofrecen una excelente calidad en el servicio.

2.- Cuestionario sobre percepciones

Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de confiabilidad								
		Total	Total					
		1	2	3	4	5	6	7
1	Cuando la organización XX promete hacer algo en un							
2	Cuando Ud. tiene un problema, la organización XX							
3	La organización XX desempeña el servicio de manera							
4	La organización XX proporciona sus servicios en la							

5	La organización XX mantiene informados a los clientes sobre el momento en que se van a desempeñar los							

Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de responsabilidad

		Total	Total					
		1	2	3	4	5	6	7
1	Los empleados de la organización XX le brindan el							
2	Los empleados de la organización XX siempre se							
3	Los empleados de la organización XX nunca están demasiado ocupados como para no atender a un							

Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de seguridad

		Total	Total					
		1	2	3	4	5	6	7
1	El comportamiento de los empleados de la							
2	Se siente seguro al realizar transacciones con la							
3	Los empleados de la organización XX lo tratan siempre							
4	Los empleados de la organización XX cuentan con el							

Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de empatía

		Total	Total					
		1	2	3	4	5	6	7
1	La organización XX le brinda atención individual							
2	La organización XX cuenta con empleados que le							
3	La organización XX se preocupa de cuidar los intereses							
4	Los empleados de la organización XX entienden sus							

	Tanngibles	Total	Total					
		1	2	3	4	5	6	7
1	La apariencia de los equipos de la organización XX es							
2	Las instalaciones fisicas de la organización XX son							
3	La presentación de los empleados de la organización							
4	Los materiales asociados con el servicio (como folletos o catálogos) de la organización XX son visualmente							
5	Los horarios de actividades de la organización XX son							

Anexo 5 Resultados Encuesta SERVQUAL.

Sobre las Expectativas:

expectativas confiabilidad	A	B	C	D	E	Promedio
Pregunta1	6	5	5	6	5	5,4
Pregunta 2	5	6	6	6	6	5,8
Pregunta 3	5	5	5	6	5	5,2
Pregunta 4	5	5	6	6	5	5,4
Pregunta 5	5	5	5	6	6	5,4
expectativas responsabilidad						
Pregunta 1	5	5	6	6	6	5,6
Pregunta 2	5	6	6	5	4	5,2
Pregunta 3	4	4	5	4	4	4,2
Expectativas seguridad						
Pregunta 1	5	6	5	5	5	5,2
Pregunta 2	6	6	6	5	6	5,8
Pregunta 3	6	5	6	6	7	6
Pregunta 4	5	6	5	5	6	5,4
Expectativas empatía						
Pregunta 1	5	4	4	5	5	4,6
Pregunta 2	5	4	6	6	5	5,2
Pregunta 3	5	5	4	6	5	5
Pregunta 4	5	4	5	5	5	4,8
Expectativas bienes tangibles						
Pregunta 1	6	7	6	6	5	6
Pregunta 2	5	6	5	6	7	5,8
Pregunta 3	6	6	6	5	6	5,8
Pregunta 4	5	6	5	5	6	5,4
Pregunta 5	6	5	6	7	6	6

Resultado Percepción.

Percepción dimensión de confiabilidad	A	B	C	D	E	Promedio
Pregunta 1	6	5	6	5	6	5,6
Pregunta 2	6	5	6	7	5	5,8
Pregunta 3	5	6	5	5	6	5,4
Pregunta 4	6	6	6	5	6	5,8
Pregunta 5	7	5	6	6	6	6
Percepcion de la dimension de responsabilidad						
Pregunta 1	6	5	6	7	6	6
Pregunta 2	6	6	5	6	6	5,8
Pregunta 3	5	5	6	5	6	5,4
Percepción dimension seguridad						
Pregunta 1	7	7	6	6	6	6,4
Pregunta 2	6	7	6	6	7	6,4
Pregunta 3	6	6	7	5	6	6
Pregunta 4	7	6	6	6	6	6,2
Percepción dimension empatía						
Pregunta 1	6	6	7	6	5	6
Pregunta 2	6	5	7	6	5	5,8
Pregunta 3	6	6	7	7	5	6,2
Pregunta 4	7	6	7	7	6	6,6
Percepción dimension bienes tangibles						
Pregunta 1	6	6	6	6	6	6
Pregunta 2	5	5	4	6	5	5
Pregunta 3	6	6	5	5	6	5,6
Pregunta 4	6	6	5	6	6	5,8
Pregunta 5	7	7	6	7	6	6,6

Nota: Las letras A,B,C,D,E, son la representación de cada una de las 5 personas que respondieron la encuesta.