



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**“IDENTIFICAR SI LAS ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR HAMBURG SÜD
CHILE HAN MEJORADO LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE”**

Autor

VALENTINA ANDREA LOBOS MIRANDA

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

PROFESOR GUÍA: GALO LÓPEZ Z.

Viña del Mar, Diciembre 2016

INDICE

INDICE	2
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN	7
Capítulo 1: Planteamiento del problema y los objetivos	12
1.1 Problematización	12
1.2 Objetivo general y objetivos específicos	18
1.3 Justificación	20
1.4 Metodología	22
Capítulo 2: Diseño de la investigación	24
2.1 Modelamiento	24
2.2 Sustentación conceptual del modelo	37
Capítulo 3: Marco Metodológico	43
3.1 Metodología	43
Capítulo 4: Desarrollo de la Investigación	49
4.1 Transporte marítimo	50
4.2 Industria naviera en Chile	53
4.3 Descripción General de Hamburg Süd	55
4.4 Calidad	70

4.5 Servicios.....	78
4.6 Las normas ISO.....	87
4.7 Estrategias empresa.....	88
4.8 Resultados encuestas.....	99
4.9 Gestión por procesos.....	114
4.10 Análisis Porter.....	160
4.11 Análisis FODA.....	167
4.12 Modelo de calidad de servicio.....	171
Conclusión.....	178
Bibliografía.....	186
Anexos.....	190
Anexo 1: Antecedentes de la Práctica Profesional.....	190
1.1 Descripción de la empresa.....	190
1.2 Reseña Histórica.....	191
1.3 Estructura Organizacional.....	193
1.4 Misión.....	193
1.5 Visión.....	194
1.6 Valores.....	194
1.7 Cobertura Geográfica dentro de Chile.....	195
1.8 Cobertura Geográfica internacional.....	195

1.9 Servicios que presta Ultramar	196
1.10 Políticas de la empresa	200
1.11 Descripción de la práctica realizada.....	201
<i>Anexo 2: Encuesta Clientes Columbus</i>	218
<i>Anexo 3: Encuesta satisfacción del personal.....</i>	221

RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo de investigación, consistió en realizar un análisis sobre las estrategias competitivas que realiza la empresa naviera Hamburg Süd como factor clave de desarrollo, recurriendo a variadas herramientas bibliográficas, para identificar aspectos fundamentales de éstas estrategias, como instrumentos importantes dentro de las empresas, generando ventajas competitivas frente a la industria naviera y así obtener un alto nivel de desarrollo, logrando mantenerse en el mercado.

Así se identificó, que las organizaciones en general deben establecer o formular estrategias competitivas, como mecanismo para identificar las nuevas oportunidades, manteniéndose de manera exitosa en la industria.

De acuerdo a lo anterior, se identificará si la estrategia competitiva utilizada por la naviera alemana Hamburg Süd, es acorde a sus objetivos estratégicos o no.

En caso de no ser satisfactorio, se aplicará un modelo de gestión de calidad, donde se examinarán las teorías de gestión por procesos, mejora continua y competitividad, que le entregaría una propuesta de valor a la optimización de los procesos.

ABSTRACT

The main objective of this research was to analyze Hamburg Süd's competitive strategies as a key development factor, using a variety of bibliographic tools to identify fundamental aspects of these strategies as important tools within companies, generating competitive advantages in relation to the shipping industry and thus obtain a high level of development, being able to stay in the market. Thus, it was identified that organizations in general, at least, must establish or formulate these competitive strategies as a mechanism to identify new opportunities, remaining successfully in the industry.

According to the afore mentioned, it will be identified if the strategy used by the German shipping company Hamburg Süd, is according to its strategic objectives or not. If it is not satisfactory, a quality management model will be applied, which will examine the theories of process management, continuous improvement and competitiveness, which would give a value proposition to the optimization of the processes.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, se ha desarrollado una preocupación por parte de los servicios de información, como lo son las navieras y sus respectivas agencias, para lograr ser cada vez más competitivos dentro del mercado. Esto basado, en que se centra en una industria, donde sólo los mejores logran mantenerse o superarse dentro de ésta. Para lograr este objetivo, uno de los factores que ha dado mejores resultados ha sido el de adaptar las organizaciones a las distintas estrategias competitivas.

La empresa alemana Hamburg Süd, a lo largo de los años, ha logrado mantenerse competitiva en la industria naviera por varios motivos; uno de estos corresponde a la constante compra de competidores, lo que ha llevado a posicionar de buena manera a la naviera, obteniendo un mayor control sobre el mercado naviero. A nivel mundial, siempre ha sido considerada una de las mejores empresas en el rubro para embarcar, diferenciándose de su competencia por la calidad en el servicio entregado al cliente.

Por este motivo es que la sucursal situada en nuestro país, Chile, presentaba problemas para lograr esta diferenciación tan reconocida internacionalmente, y debía buscar nuevas estrategias que la ayudaran a mantener su competitividad.

Para esto fue necesario identificar cuál era el problema principal, siendo uno de los más importantes el hecho de que el último año en curso, la empresa quien prestaba el servicio de agenciamiento (Ultramar), recibió una gran cantidad de reclamos por parte de los clientes debido a varios factores, siendo el más relevante la compra de la naviera nacional conocida como “Compañía Chilena de Navegación Interoceánica” (CCNI) por parte de Hamburg Süd, ya que se incrementó el nivel de carga, sobrepasando los límites que tenía Ultramar.

Es por esto que se hace imperante, crear una agencia marítima que solamente se encargara de los clientes de la naviera alemana y sus asociados, Allianca y CCNI, para tener una cercanía con estos, y además entregarles el servicio correspondiente a la marca Hamburg Süd.

Para el caso de estudio, la metodología a utilizar será la de investigación metódica donde a través de encuestas, entrevistas y observación personal se conocerá la realidad de los clientes de la naviera, examinando si es que han notado cambios con respecto a la antigua agencia, logrando también localizar las principales fallas, y cuáles podrían ser las mejoras a implementar en la empresa.

Dado que uno de los factores de la naviera alemana, para mantenerse competitivos, corresponde a la satisfacción del servicio al cliente, se debe entender la calidad como una filosofía de empresa, con esto también se entiende que esta filosofía tiene que ir adaptándose con el tiempo, dado que, así como crece la

industria, la exigencia de los usuarios también aumenta y las empresas deben ser empáticas respecto a los servicio de información que se esperan se entreguen.

Por otro lado, tanto la sociedad en general, como a las gerencias corporativas, se les exige que se les constituya como una unidad de proposición de valor a la organización, no viéndola solo por el lado del costo, como una carga administrativa que no sea capaz de contribuir de forma íntegra en el negocio o el qué hacer de la organización.

Es por esto que las exigencias, tanto de los usuarios de las navieras, como de las altas gerencias solo pueden ser satisfechas en la medida que las navieras y sus agencias sean capaces de elevar el nivel de calidad de sus ofertas de servicios, entendiendo con esto, que sea en términos de las especificaciones asociadas a las necesidades, requerimientos y expectativas de su mercado.

Con todo esto, lo que se espera lograr es que los servicios adopten como filosofía la calidad, como una manera de ser, organizacionalmente hablando. La gestión de la calidad total se entiende como un sistema donde todos los miembros de la organización son participes de los cambios que quiere generar la empresa, perfeccionando su trabajo con el objetivo de entregar al cliente un servicio de calidad, permitiendo incluso adaptarse y anticiparse al futuro, asegurando que la prestación de servicios entregada, cubra y superen las expectativas de los clientes.

De acuerdo a esto, se presenta el caso de la Agencia Columbus Chile SpA, filial de la naviera Hamburg Süd, que busca no sólo mejorar la calidad de servicio para sus usuarios, sino que también para los miembros de la organización.

Para cumplir con esta premisa, se diseñaron estrategias con el fin de optimizar la calidad de los servicios, partiendo de un estudio de diagnóstico que reflejó las necesidades y niveles de satisfacción de los empleados, como proveedores de servicio y de los usuarios, como consumidores de los servicios de información.

Las empresas pueden instrumentar las estrategias de dos maneras; a través de los proyectos y los procesos. Un proyecto se refiere “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto o servicio único”, mientras que un proceso puede definirse como “un conjunto de actividades que transforman insumos en productos de valor para un cliente”. Por lo que la base de todos los proyectos corresponde a procesos, y el 80 % del fracaso o el éxito de un proyecto, se relaciona directamente con una mala o buena administración. Los elementos clave para la ejecución son los procesos y su administración. Los procesos también ocupan un lugar trascendente en las iniciativas tecnológicas, dado que los servicios de información como lo son las navieras, necesitan adaptar nuevos sistemas tecnológicos a los procesos que se realizan día a día, ya que es un factor crucial para distinguir un servicio de buena o mala calidad. Sobre todo en los tiempos de ahora,

donde la tecnología se hace necesarias en todos los ámbitos. Por lo que las navieras en general, deberían mejorar sus sistemas y a la vez adaptarse a este nuevo mundo tecnológico y utilizarlo para un beneficio de empresa/cliente, logrando una diferenciación con el resto que aún no adapta la tecnología a su empresa

Para desarrollar de manera adecuada la primera parte, se debe determinar la ventaja competitiva que tiene la empresa. Para esto es necesario formular el concepto estratégico, donde se deben definir los conceptos de misión, valores, visión y los objetivos estratégicos. Después de tener definidos los conceptos anteriores, se continuará con la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter, considerado uno de los elementos de análisis más importantes para identificar el posicionamiento de la empresa. Además se utilizará la herramienta FODA para ver la situación en la que se encuentra la organización.

Capítulo 1: Planteamiento del problema y los objetivos

1.1 *Problematización*

Los cambios estructurales del comercio internacional, la evolución del transporte marítimo, la generalización y rapidez en las innovaciones, además de las mayores exigencias de los consumidores, hace que en la actualidad, la calidad ya no sea solamente un problema técnico del servicio, si no que se ha convertido en el fundamento de la estrategia empresarial. Por ello, es indispensable que se analicen estos aspectos, y sus recientes características, ya que brindan el marco de referencia constituyendo determinantes de su desarrollo futuro.

Para el caso de estudio, el problema principal estaba dado por que la naviera alemana Hamburg Süd, por muchos años fue representada en Chile por la Agencia Marítima Ultramar, en general con muy buenos resultados, pero el objetivo principal de la naviera, no se estaba cumpliendo.

Dado que al ser considerada una de las mejores en el negocio marítimo, debía contar con un servicio al cliente de excelencia, servicio que en Ultramar no era prioridad, ya que representaba otras navieras a la vez, entregando un servicio se general y no tan exclusivo, optando por cantidad en vez de calidad.

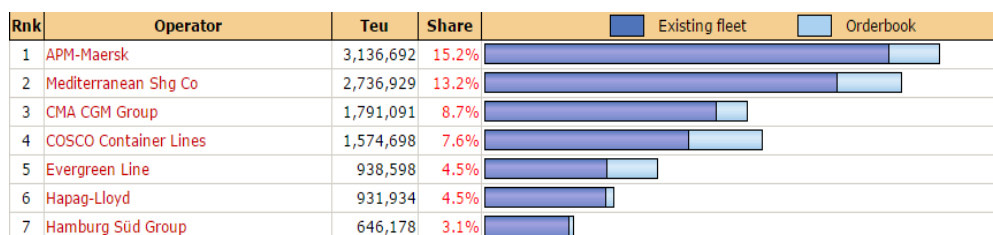
Como se ha hecho mención anteriormente, la naviera alemana es considerada una de las empresas en el rubro, más grandes del mundo,

posicionándose al día de hoy, en el top ten de las navieras que más embarcan¹ (Ver figura 1), situándose en el puesto número 7 del ranking.

Para mantener o mejorar su posición , necesitaban buscar nuevas estrategias para lograr su objetivo principal el que era entregar un servicio de excelencia. Ese fue el contexto para crear esta nueva filial, Agencia Columbus Chile SpA, para hacer de este, un servicio mucho más exclusivo, y que sólo se preocupara de la naviera alemana.

La nueva agencia es una empresa del Grupo Hamburg Süd, creada con el objetivo de brindar servicios exclusivos de back office a sus marcas Hamburg Süd, CCNI y Aliança.²

Figura 1



Fuente: Alphaliner

¹ALPHALINER, 2016

² Columbus, Chile

El problema también se presentaba por la existencia en la falta de interacción entre los puntos operativos de la organización, precisamente entre los flujos de información que existen en los distintos departamentos y el cliente. Por esta falla es que los clientes reclamaban y optaban por dejar de trabajar con la empresa.

Otro de los factores que influyeron en la decisión tomada, tiene que ver con el contexto que se está dando en el rubro de naviero, respecto a que existe una mayor competitividad en la logística y la diversidad de la oferta. Es por esto que se tienen que buscar estrategias que permitan proyectarse en el tiempo por lo que las empresas navieras tienen que estar muy abiertas a los nuevos desafíos que el entorno comercial está planteando; la mayor competitividad de la industria, aumentos en los costos, las nuevas tecnologías, la responsabilidad social del entorno, las nuevas amenazas y los nuevos servicios que están apareciendo.

La intencionalidad de esta nueva estrategia competitiva es la de *cómo Hamburg Süd logra fidelizar y mejorar la calidad del servicio, para poder retener a los clientes o generar un mayor atractivo al sector industrial.*

Existen variables mínimas que se deben tener en consideración para poder implementar una mejora a la calidad de servicio al cliente en cualquier empresa, y de esta manera, poder establecer si es que existe una mejora en la calidad de servicio o no.

Dentro de las variables a considerar, podemos determinar una mayor rapidez en el servicio; una información adecuada al cliente; empatía, la confiabilidad entregada por parte de la empresa y seguridad al cliente con su carga; comprender; respetar y supervisar al cliente; la utilización de tecnología acorde al entorno; que exista una responsabilidad y costos competitivos.³

En este contexto, la nueva Agencia Columbus, para mantener el buen trabajo que se realizaba, pero que se impedía al trabajar con un tercero, contrató a la misma gente especializada, manteniendo el Know How de Ultramar, es decir, los conocimientos desarrollados de la naviera, y como ya contaban con el aprendizaje y la experiencia necesaria, logran tener una ventaja competitiva con respecto a los demás competidores, disminuyendo el margen de error con respecto a la idea de haber contratado a gente nueva para la Agencia.

Basados en lo anterior, se puede identificar el problema principal, que es el de la Calidad del Servicio al Cliente, ya que los clientes además de adquirir bienes o servicios, también adquieren beneficios que estos proporcionan. Y es el cliente quien percibe si la oferta le genera valor agregado o no.

De acuerdo a esto, se debe enfocar la calidad de servicio en mejorar constantemente la eficiencia y la eficacia de la empresa y de estar siempre pendiente de las necesidades del cliente y/o muestras de insatisfacción.

³Grönroos, Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition, 2007

Si se planifican y se controlan los procesos de trabajo, la capacidad de la empresa y el rendimiento, será mayor. De la misma manera, supervisar permanente la percepción que tiene el cliente sobre la calidad y las posibilidades de mejorar el servicio al cliente.

Por lo anterior, en el enfoque de este trabajo, se pretenden identificar elementos que ayuden a mejorar la calidad del servicio, para de este modo incidir en la satisfacción del cliente, y proponer un modelo de servicio, basado en metodología de Gestión de Calidad por procesos, considerando que la implementación de esta herramienta se establecerá si la estrategia utilizada por Hamburg Süd hasta ahora, es la adecuada para garantizar una ventaja competitiva dentro del entorno actual.

El entorno en el cual se encuentran insertos, es un ambiente que va cambiando rápidamente, por lo que también van evolucionando las necesidades de los clientes. Con esto, el objetivo de satisfacer al cliente se vuelve más complicado. Donde los sistemas de gestión de la calidad van evolucionando en conjunto con los factores que se van volviendo más importantes para el mercado, permitiendo un mejor conocimiento y una ágil adaptación al entorno cambiante. Entre estos factores se destaca la visión del mercado y planteamiento estratégico, el análisis y mejora continua.

Para la entrega adecuada de la información a los clientes, existen el servicio de Customer Services dentro de Hamburg Süd, y su tarea es entregar información a

los clientes respecto de los cambios que se presentan en la empresa. Son los encargados de hacer el seguimiento del cliente, para que éste quede conforme con el servicio entregado.

Pero al existir el personal que se encarga de la documentación, además de los Customer Services, se genera la problemática de la triangulación de información, y a veces no existe un adecuado traspaso de conocimientos lo que genera una entrega de información errónea al cliente, que puede generar una gran cantidad de problemas, si no se percatan al instante cual fue el error.

Además, un problema grave que tiene la naviera desde sus inicios, es que no capacita a sus trabajadores de la forma más adecuada, dado que a cada nuevo miembro de la empresa, se le asigna un “tutor”, que además de realizar su trabajo normal, debe estar pendiente de este nuevo integrante, enseñándole y ayudándolo para que aprenda de la mejor manera posible, pero con esta medida, pasa que cada persona que ingresó aprendió de una manera distinta, por lo que no existe una estandarización de la información enseñada, y esto conlleva a realizar los mismos procesos de diferentes formas, pudiendo no ser las más eficientes.

1.2 *Objetivo general y objetivos específicos*

La realidad competitiva que está afectando a la industria naviera en los últimos años, junto con la apertura al comercio internacional, la agencia Columbus/HamburgSüd, una de las empresas navieras más importantes a nivel mundial, se ha visto en la necesidad de implementar nuevas estrategias y herramientas de gestión para mantener el posicionamiento y/o lograr superar a los mercados del que es parte. Además de mantener las rentabilidades durante el tiempo y poder generar valor para la empresa.

Por este motivo, el objetivo principal se trata de focalizar estratégicamente a la empresa y lograr los resultados establecidos mediante la metodología de Sistemas de gestión de la calidad (SGC): gestión por procesos o Business Process Management (BPM), para establecer mejoras a la calidad del servicio al cliente y a la empresa en general.

a. Objetivo general

Identificar si se está utilizando una estrategia acorde a los objetivos de la empresa, como lo es la satisfacción del cliente o si se deben implementar mejoras al servicio de la agencia, logrando superar las expectativas de los clientes mejorando la calidad, la eficiencia, la eficacia y la optimización de los procesos de la agencia

Columbus, en base a la metodología de las normas ISO 9001:2015, sistema de gestión de calidad: gestión por procesos.

b. Objetivos específicos

Según lo anterior, se pueden identificar varios objetivos específicos, dentro de los cuales serían los siguientes:

- Establecer las variables de la estrategia implementada por la naviera alemana.
- Establecer mejoras a la calidad en el servicio al cliente.
- Prospeccionar las cualidades y debilidades de la empresa.
- Identificar las expectativas de los clientes de la naviera en términos de la calidad esperada.
- Orientar a la naviera a mejorar procesos, o hacerlos más eficientes, para lograr una mejora a la calidad de atención al cliente a través de la metodología de sistema de gestión de calidad: gestión por procesos.
- Identificar si Columbus tiene ventaja competitiva dentro del entorno a considerar

Además, con el desarrollo de las problemáticas antes mencionadas se responderán las siguientes preguntas:

- ¿La estrategia de calidad de servicio y fidelización de la empresa cubre las expectativas de los clientes?
- ¿Se ha notado una mejora en cuanto a la calidad del servicio al cliente, luego de implementarse la estrategia?
- ¿Cuáles han sido los principales elementos que se han mejorado para tener una mejor calidad de servicio?
- ¿Cómo debieran ser los sistemas de gestión, seguimiento y control de la naviera? De tal forma de mejorar la calidad del servicio al cliente, asegurar eficiencia, eficacia y costos competitivos.

1.3 *Justificación*

Muchas veces se ha focalizado la falta de éxito de las estrategias en las organizaciones en una mala definición de las mismas. Actualmente, con una mayor disponibilidad de información sobre los mercados y el contexto, con líderes de estrategia más formados y con herramientas de planeamiento estratégico mucho más perfeccionadas, el porcentaje de estrategias que fallan por un error en la definición se ha visto considerablemente reducido. En cambio, la incorrecta o inexistente ejecución es una de las principales causas que llevan a las empresas a fallar en su estrategia.

Si el contexto organizacional fuera el de hace 50 años, quizás existieran otras vías de corregir estas ineficiencias y mantenerse en el mercado. Pero en el momento

actual, con un mercado cada vez más global, competitivo hasta límites insospechados y, en el que la falta de eficiencia es un hándicap (desventaja en relación con otros), que relega a la exterminación como organización, la ejecución de la estrategia es un elemento crucial para la supervivencia y para alcanzar los objetivos del negocio de forma eficiente y sin morir en el intento

La implementación de las estrategias es un tema que preocupa a las gerencias de las organizaciones, dado que conocen las dificultades y porque los fracasos, generalmente son por malas implementaciones de estas, aunque teóricamente sea espectacular.

Es por esto que las empresas del rubro naviero han demostrado una falla en cuanto a los establecimientos de estándares de calidad, falta de organización en lo que tenga que ver con documentación, una nula capacidad de planeación estratégica y una falta de proyección a futuro. Por lo que implementar un sistema de gestión de calidad, ayudaría a resolver este problema, y en conjunto con la tecnología, se pueden lograr grandes beneficios, si se aplica de la manera correcta.

1.4 Metodología

La metodología utilizada será la investigación metódica, que se refiere a un camino para lograr el fin, donde se identificarán siendo la encuesta, la entrevista y la observación de la autora de este trabajo de investigación, los distintos instrumentos de medición.

Además se plantea un sistema de gestión de la calidad por procesos considerándolo la herramienta más completa, donde se complementan variadas herramientas de gestión, como lo son la calidad total, la mejora continua y el impulsar a los miembros de la organización a hacerse partícipes de los cambios que se van a implementar para lograr el objetivo de la satisfacción del servicio al cliente.

Con esta metodología los procesos que realiza la empresa serán separados y valorados de manera individual y grupal para conocer y determinar los elementos de entrada y salida, la interacción que tienen los procesos, los riesgos que pudiese haber, los recursos necesarios o las oportunidades de mejora

Para esto se utilizarán las siguientes técnicas y herramientas:

Las técnicas que se utilizarán serán:

- Análisis de la situación actual (diagnóstico)
- Análisis y diseño de los nuevos procesos para la empresa.
- Planteamiento de mejoras para la operatividad.

Herramientas

Instrumentos de medición que servirán de apoyo, para realizar el proyecto:

Fuentes primarias:

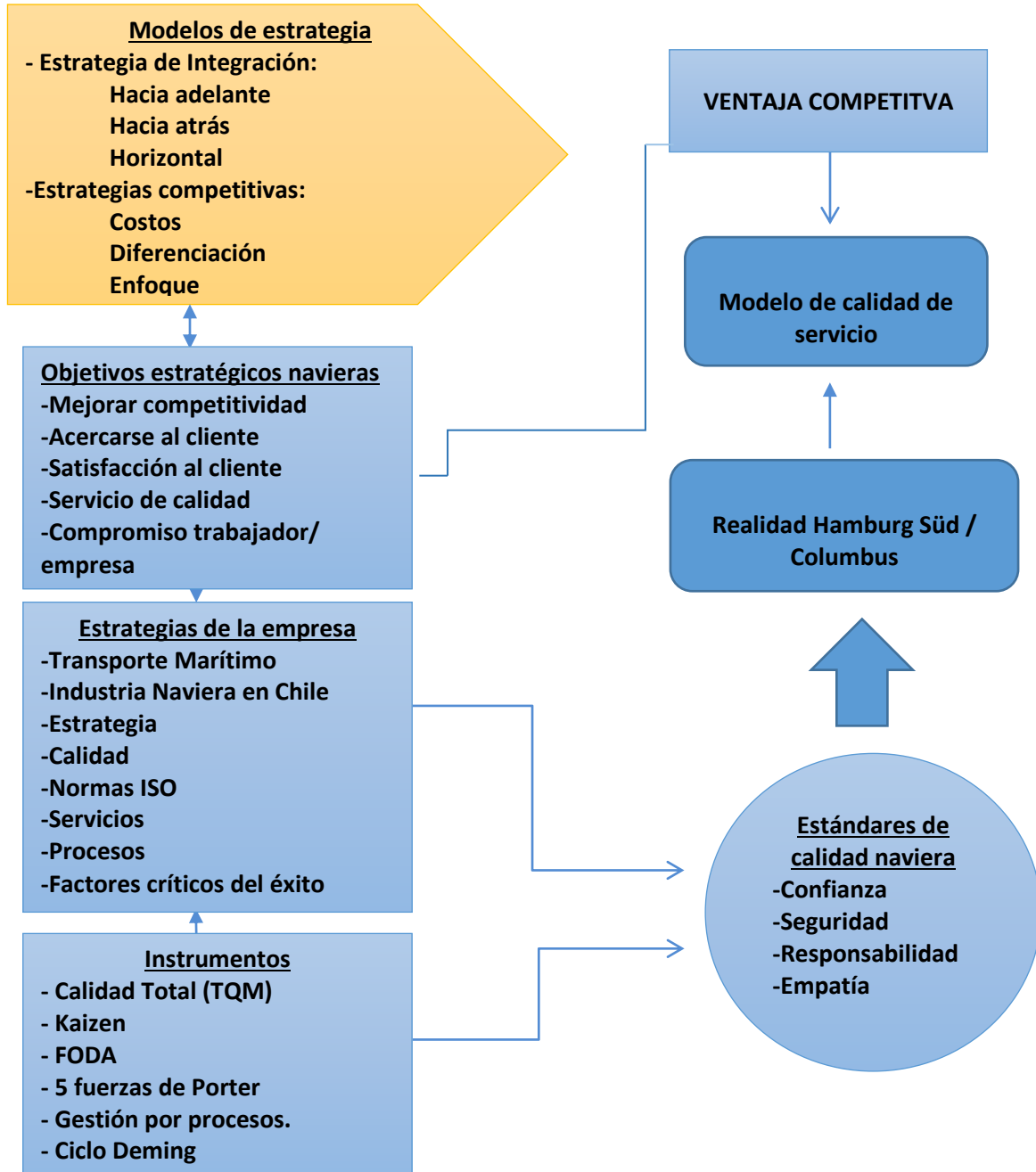
- Entrevistas a gerentes generales y de recursos humanos de la empresa.
- Entrevistas telefónicas a cinco clientes con un mínimo de 5 años de antigüedad trabajando con Hamburg Süd.
- Encuestas a no menos 25 clientes antiguos con mínimo 5 años de antigüedad trabajando con la empresa, para poder realizar una comparación de calidad de servicio.
- Observación participante.

Fuentes secundarias:

- Información documental. Libros especializados en temáticas como la calidad de servicio, la satisfacción del cliente, estrategias competitivas, gestión de la calidad. Con autores con prestigio internacional, donde las ediciones utilizadas son de no más de 30 años.
- Internet: Tales como fuentes estadísticas oficiales; RAE, para extraer definiciones; normas ISO; entre otros
- Tesis acerca de servicios de calidad, estrategias competitivas.
- Entre otras.

Capítulo 2: Diseño de la investigación

2.1 Modelamiento



El esquema conceptual, presentado anteriormente, considerándose un modelo de análisis, representando a la ejecución del desarrollo de este trabajo, que pretende identificar si se está utilizando una estrategia acorde a los objetivos de la empresa naviera (satisfacción del cliente, servicio de calidad, compromiso trabajador/empresa, acercarse a los clientes y mejorar la competitividad). Para ello se utilizarán instrumentos de análisis como lo son el modelo de gestión de la calidad total, KAIZEN; de mejora continua, FODA y 5 fuerzas de PORTER, donde de estos elementos surgen los objetivos estratégicos de la empresa. Los objetivos estratégicos, que están declarados en la empresa, a través de estos instrumentos teóricos que dicen relación, se analizarán, lo que llevará a identificar 4 estándares de calidad para los clientes de Columbus que son: la confianza, la seguridad, la responsabilidad y la empatía. Es decir que, los objetivos serán sustentados por los modelos, que tienen un fundamento teórico. De ahí surgen las estrategias de la empresa que son de integración hacia adelante, integración horizontal y la estrategia en diferenciación, que se refiere a que está haciendo la empresa para construir una ventaja competitiva dentro del sector industrial. Por lo tanto se tienen datos relevantes como lo que esperan los clientes, la ventaja competitiva ya construida sobre la base de las estrategias ya mencionadas, por lo que se quiere comprobar la realidad de Hamburg Süd/Columbus con el modelo,

para saber si es acorde con los objetivos de la empresa. Es decir, si los estándares de calidad relevados del mercado naviero conversan con lo que la empresa declara como objetivos estratégicos.

La modelación teórica le permitió a la empresa establecer estas declaraciones de la empresa o propuestas de valor centradas en el cliente, donde éstas se relevaron de instrumentos de medición, y a través de éstos se logran establecer las expectativas de los clientes para así lograr una ventaja competitiva.

Es decir, de la propuesta de valor se derivó la expectativa y se contrasta con la realidad de Hamburg Süd y Columbus y se finaliza con responder las preguntas del método de análisis.

Aunque Hamburg Süd, ya se considera una de las mejores navieras para embarcar, siempre se tiene que estar en constante cambio y mejoras, para no quedar atrás dentro de la industria, es por esto que se utilizarán ciertas herramientas para sustentar el modelo, y éstas son:

Kaizen, que es una herramienta de gestión que insta a la empresa a ir mejorando continuamente sus procesos, y todas las áreas que necesiten algún cambio, para lograr los objetivos de la empresa.

Sistema de Gestión de calidad de gestión por procesos, este modelo de gestión es uno de los complementos más completos dado que el sistema comprende trabajar por procesos (horizontalmente) y no por servicios (verticalmente), viendo la

prestación del servicio, desde el punto de vista del que lo recibe y no desde la óptica de los que lo producen o desarrollan, abriendo canales de comunicación interna y externa, y adaptando decisiones que posibiliten la *Gestión de Calidad*. A la vez, corresponde a una metodología corporativa y una herramienta de gestión, donde el objetivo final es mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa, optimizando los procesos y realizando una mejora continua a las actividades

La Calidad Total es una filosofía en la que se busca la Excelencia en los resultados de las organizaciones.

Luego de esto, se analizará la realidad actual de la empresa y cuáles son los factores que causan las fallas que se deben mejorar.

2.1.1 Ventaja competitiva y estrategias de la empresa.

a. Ventaja Competitiva

Según el modelo de la ventaja competitiva de Porter, “La estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión”⁴. A lo que Porter lo sintetiza en “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”.

⁴Ventaja competitiva, M. Porter.

Es decir, que una ventaja competitiva, corresponde a una característica diferente que posea una empresa, que genere una diferencia notable con respecto a los otros competidores del rubro. Pero esta ventaja debe ser sostenible con el tiempo, mantenerse como una diferenciación a largo plazo, en caso contrario, la ventaja a considerar no hace competitiva a la empresa.

Es por esto que para generar la estrategia o ventaja competitiva, se debe buscar una posición favorable en el sector industrial.

Una organización podría tener distintas ventajas frente a sus competidores, pero para que una ventaja sea considerada como competitiva debe cumplir con ciertos criterios:

- Permitir un mejor desempeño: debe permitirle a la empresa tener un mejor desempeño que el de la competencia.
- Permitir un aumento de la rentabilidad: debe permitirle a la empresa tener un aumento de la rentabilidad que por lo menos llegue a ubicarse por encima de la rentabilidad promedio del sector o mercado.
- Ser sostenible en el tiempo: debe ser capaz de mantenerse en el mediano o largo plazo.
- Ser difícil de alcanzar o igualar: debe ser difícil de alcanzar o igualar por la competencia.

b. Estrategias de la empresa

Las estrategias son el medio por el cual una empresa logra los objetivos establecidos con anterioridad, es decir, son un medio para desarrollar las competencias esenciales de la organización.

Las claves para la formulación de la estrategia son la

- Misión y visión
- Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades)
- Análisis externo (Oportunidades y Amenazas)

Las estrategias utilizadas por la empresa, corresponden a ***Integración vertical hacia adelante***, por la creación de la filial Columbus, ***Integración horizontal***, por la compra constante de empresas competidoras y ***Diferenciación***, por su mundialmente reconocida alta calidad en el servicio.

Una empresa tiene una ***ventaja competitiva*** cuando se tiene una mejor posición con respecto a los rivales del rubro, asegurando clientes y para defenderse contra las fuerzas competitivas.

Una ***estrategia competitiva*** corresponde a lo que hace la empresa para tener una mejor posición frente a los competidores y de esta manera obtener una ventaja competitiva.

Existen 3 tipos de estrategias competitivas genéricas:

- Estrategia de liderazgo en costos
- Estrategia de Diferenciación
- Estrategia de Enfoque o concentración

c. Modelos de estrategia

Existen distintos tipos de estrategias para alcanzar los objetivos de las organizaciones, pero Columbus ha utilizado 2 tipos de estrategia para lograr los resultados esperados, estas son estrategias de crecimiento por integración y estrategias competitivas

i. Estrategia de integración

Las estrategias de crecimiento por integración se refieren a decisiones estratégicas por parte de la empresa, que aseguran, o mejoran el crecimiento de la empresa, ya sea para tener una mayor fidelización con los clientes, asegurar el aprovisionamiento de materias primas o reforzar su ventaja competitiva.

a. Integración vertical hacia atrás

Se refiere cuando una empresa adquiere una nueva unidad estratégica de negocios (UEN), donde se crea la materia prima para la empresa principal, es decir que crea una fuente de aprovisionamiento de una manera permanente.

b. Integración vertical hacia adelante

El objetivo principal, es asegurar el control de la salida de los productos o servicios. Esta estrategia, implica una mayor aproximación a sus clientes, logrando una fidelización con estos mismos, ya que es la empresa en sí misma, como un todo, la que se encarga de proporcionar al cliente el producto o servicio final, descartando la utilización de empresas externas para realizar el servicio, es decir eliminando intermediarios.

Esta es la estrategia que Hamburg Süd utilizó con la Agencia Columbus, para poder mejorar su calidad de servicio a los clientes.

c. Integración horizontal

Esta integración se utiliza cuando una empresa que tenga ventaja competitiva en el sector, o sea notablemente más fuerte que el resto de los competidores, donde su objetivo es reforzar la posición competitiva que tiene la empresa absorbiendo a algunos competidores, para de esta manera tener el control del entorno, y poder neutralizar competidores, alcanzar economías de escala, complementar su gama de productos o servicios, entre otros.

ii. Estrategias competitivas

a. Diferenciación en costos

En esta estrategia, la empresa debe ser capaz de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, de tal forma que la disminución de estos gastos para la organización se refleje en un mejor precio para el consumidor y en consecuencia, en una mayor participación de mercado.

El objetivo principal de esta estrategia, consiste en mantener el costo más bajo con respecto a los competidores y de esta manera lograr un alto volumen en ventas, y estar en una mejor posición dentro de la industria.

b. Estrategia en diferenciación

En esta estrategia, la empresa debe entregar un servicio o producto exclusivo, de tal manera que los consumidores estén dispuestos a desembolsar más dinero del que podrían invertir en un servicio o producto de la competencia.

c. Estrategia de enfoque o concentración.

En esta estrategia, el enfoque de la empresa se encuentra en satisfacer a los segmentos establecidos con anterioridad por esta, ya sea de población, geográfica, de productos u otras.

Luego de conocer las 3 estrategias genéricas, se puede destacar que las dos primeras, liderazgo en costos y diferenciación, buscan la ventaja general dentro de su sector, mientras que la tercera estrategia, de enfoque, busca tener la ventaja dentro de un mercado objetivo.

*Luego de realizar un análisis de las estrategias existentes, se llegó a la conclusión que la estrategia utilizada por la naviera Hamburg Süd para lograr una ventaja competitiva con respecto a sus competidores fue la de una **estrategia competitiva en diferenciación**, para lograr destacarse en calidad y servicio al cliente.*

2.1.2 Objetivos estratégicos

Cuando Hamburg Süd decidió implementar las estrategias explicadas anteriormente, tuvo en mente varios objetivos estratégicos, pero todos con el mismo objetivo final, mejorar la calidad del servicio al cliente en Chile, dado que el trabajar con terceros ya no satisfacía todas las necesidades que los clientes exigían como mínimas al trabajar con Hamburg Süd, por este motivo se identificaron 5 objetivos estratégicos a cumplir por la empresa:

- Mejorar la competitividad
- Aproximación a sus clientes
- Satisfacción al cliente

- Lograr posicionarse como líderes en el mercado en cuanto a calidad del servicio y superando las expectativas de los clientes
- Lograr un compromiso con la empresa por parte del trabajador, integrándolo a ser parte de ésta.

2.1.3 Instrumentos

Los instrumentos a utilizar, corresponden a herramientas de gestión que pueden ser utilizadas en conjunto para lograr una estrategia adecuada para la empresa. Dentro de todas las herramientas que se encuentran, para este trabajo se consideraron sólo 4, que para la empresa a analizar, son los más útiles, que servirán para identificar si la estrategia utilizada es la acorde a los objetivos esperados.

2.1.3.1 Calidad Total basada en gestión por procesos

Es un modelo estratégico que promueve una gestión organizacional integral, basada en la satisfacción al cliente, a partir de la creación de una cultura, una actitud, un consenso y un ambiente laboral donde el empleado y la empresa van construyendo su propio desarrollo. Además, sirve para posicionar la imagen de la organización, mejorar su participación de mercado, controlar costos y asumir una mayor responsabilidad en la prestación de servicios, como consecuencia de la observación y el cumplimiento de las normas y los estándares de calidad.

Esta es la metodología que se utilizará como base, en conjunto con las otras herramientas, dado que este sistema de gestión es el más completo, utilizando variadas herramientas para mejorar el desempeño de la organización. Con esto se quiere lograr una cercanía tanto con sus clientes como con sus empleados, esta herramienta, ayudando a que los procesos se realicen de manera eficiente.

2.1.3.2 Kaizen

Este modelo proviene de la gerencia japonesa, donde “kai” en español es “cambio” y “zen”, mejoramiento.

Corresponde a un modelo administrativo que involucra el ciclo Deming con planear, hacer, verificar y actuar en todos los procesos de la vida individual y organizacional. Implica el mantenimiento, mejoramiento continuo e innovación dentro de los lineamientos de la calidad total.

2.1.3.3 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, resultando un diagnóstico preciso que permite en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

2.1.3.4 Análisis Porter

Se utilizará este modelo, dado que establece un marco de análisis en cuanto a las competencias de la empresa dentro de un sector industrial y así poder identificar y desarrollar una estrategia de negocio. Con este modelo se muestra como las fuerzas que lo componen inciden directamente en el funcionamiento interno de las organizaciones, condicionando sus estrategias por lo que afecta a los resultados. Es decir que con esta herramienta de gestión se permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis del mercado al que pertenece.

2.1.4 Estándares de calidad

En la actualidad, ha incrementado el interés de las organizaciones por implementación de la mejora continua y que sea constante a lo largo del tiempo dentro de los procesos o servicios que ofrecen las empresas. También, se ha observado que la calidad es un factor primordial a la hora de ofertar bienes y servicios, ya que influye de manera considerable en la confianza y la credibilidad que tiene el consumidor, logrando con esto, una fidelidad por parte del cliente, y esto a la vez, ayuda a la empresa a incrementar rentabilidad y prestigio.

Luego de realizar encuestas y entrevistas telefónicas a los clientes, se identificaron 4 estándares de calidad que son los más importantes para los clientes.

Por lo que se establecieron los siguientes:

- Responsabilidad
- Seguridad
- Empatía
- Confianza

Estos estándares de calidad se encuentran en concordancia con los objetivos de la empresa dado que la base principal de la naviera corresponde a la de entregar satisfacción al cliente, en todos sus aspectos. Por lo que se utilizaron distintas herramientas para identificar cuáles eran los estándares que esperaban recibir los clientes de una naviera como Hamburg Süd.

2.2 Sustentación conceptual del modelo

2.2.1 Sustento conceptual

Para desarrollar este informe, se tienen que definir ciertos elementos para una mayor comprensión y un mejor desarrollo de los términos involucrados:

a-Procesos

Corresponde a un conjunto de actividades que se encuentran relacionadas entre sí, transformando una entrada, agregándole valor al producto o servicio, para poder satisfacer una necesidad de los consumidores, ya sea explícita o implícita.

También se puede definir como una organización lógica de personas, materiales, energía, equipamiento e información, diseñada para producir un

resultado final, el cual debe cumplir los requisitos previamente definidos por los clientes⁵.

b-. Total Quality Management (TQM):

Este sistema sirve para ayudar a la organización a conseguir el máximo de eficiencia y flexibilidad. Esta herramienta de gestión se considera un sistema que apoya a una empresa, donde todos sus miembros operan con el interés y la preocupación de perfeccionar constantemente su trabajo para lograr la satisfacción total de todos los requerimientos de los clientes. La función principal de este sistema, es que se desean obtener resultados con un alto nivel de calidad en todos los niveles de trabajo, ya sea de manera individual y organizacional.

Básicamente se trata de una filosofía empresarial que tiene sus bases en la búsqueda de la satisfacción del cliente.

c-. KAIZEN

Este método fue elegido, ya que propone una mejora continua constante en la empresa, y además entrega, con el ciclo Deming, una estrategia de mejora continua en 4 pasos; planificar, hacer, verificar y actuar.

⁵Alicia Arias Coello. (2008). Unidad didáctica 3: gestión por procesos. 07 junio 2016, de Pendiente de migración Sitio web:
“<http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf>”

Además se considera un complemento al cuadro de mando integral, ya que este se basa en perspectivas financieras y no financieras para cumplir con los objetivos de la empresa, y con el método kaizen se le agrega la mejora continua para diseñar un modelo de calidad de servicio, que identifique todos los factores necesarios.

d-. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, resultando un diagnóstico preciso que permite en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

e-. Análisis Porter

Se utilizará este modelo, dado que establece un marco de análisis en cuanto a las competencias de la empresa dentro de un sector industrial y así poder identificar y desarrollar una estrategia de negocio. Con este modelo se muestra como las fuerzas que lo componen inciden directamente en el funcionamiento interno de las organizaciones, condicionando sus estrategias por lo que afecta a los resultados. Es decir que con esta herramienta de gestión se permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis del mercado al que pertenece.

2.2.2 Conceptos relacionados

Como conceptos fundamentales de la Excelencia se expresarán conceptos relacionados con el tema, para que la lectura sea más expedita.

Cliente: Se define como el conjunto de personas o persona individual que adquiere bienes o servicios generados en el proceso productivo por un tercero, y utiliza estos para satisfacer una o más necesidades. El cliente es lo más importante, dado que es la fuente de ingresos de la empresa, la razón por la cual existe la organización y el juez final.

Existen 2 tipos de clientes, el cliente interno y el externo:

Cliente interno: Corresponden a los miembros de la empresa que dependen de otros empleados para apoyarse entre ellos y poder proveer internamente bienes y servicios, con el objetivo de realizar un trabajo de eficiencia.

Cliente externo: Corresponde al usuario final, es decir las personas que son los compradores de los bienes o servicios de una organización.

Calidad: es lo que percibe el cliente como resultado de comparación del producto o servicio con otros y con sus propias expectativas. La calidad es dinámica, se trata de una construcción social y es siempre relativa. Aquello que hoy satisface al cliente, mañana puede que ya no lo haga⁶.

⁶Paul James, TOTAL QUALITY MANAGEMENT: Un texto introductorio, 1997

Si la valoración que hace el consumidor del producto o servicio es mayor que su expectativa previa al consumo, se puede hablar de una alta calidad, y viceversa. Es decir, satisfacción de cliente es igual a calidad, se debe enfocar en que exista una proposición de valor hacia los usuarios del servicio y a la vez lograr los objetivos de la empresa.

Los Estándares de Calidad se definen como el grado de cumplimiento exigible a un criterio de calidad. Es decir, define el rango en el que resulta aceptable el nivel de calidad que se alcanza en un determinado proceso. Al determinar el nivel máximo y mínimo aceptable para un indicador, permite saber si se está cumpliendo el criterio de calidad que habíamos definido, o si, por el contrario, tenemos que redefinir el criterio y establecer mecanismos de corrección.

Freight Forwarder: es la persona natural o jurídica, nacional o extranjera, que le presta servicios a exportadores e importadores celebrando un contrato de transporte de mercancías por el pago de un flete, subcontratando servicios de transporte marítimo, aéreo o terrestre, emitiendo conocimientos de embarque, guías aéreas y cartas de porte, hijos o nietos, según el caso, por la carga transportada a su nombre.⁷

Flete Prepaid: corresponde a un tipo de flete que es pagado por la persona que está embarcando, es decir, el remitente.

⁷ Servicio Nacional de Aduanas:
<https://www.aduana.cl/aduana/site/artic/20080402/pags/20080402182415.html>

Flete Collect: Corresponde a un tipo de flete que es pagado por la persona que recibe la carga, es decir, el destinatario.

Bill of Lading (B/L): Corresponde a un conocimiento de embarque. Es un documento que se utiliza en el transporte marítimo que sirve para acreditar la recepción o la carga que se transportarán en las condiciones pactadas entre la naviera y el cliente. Este contrato es creado por la naviera

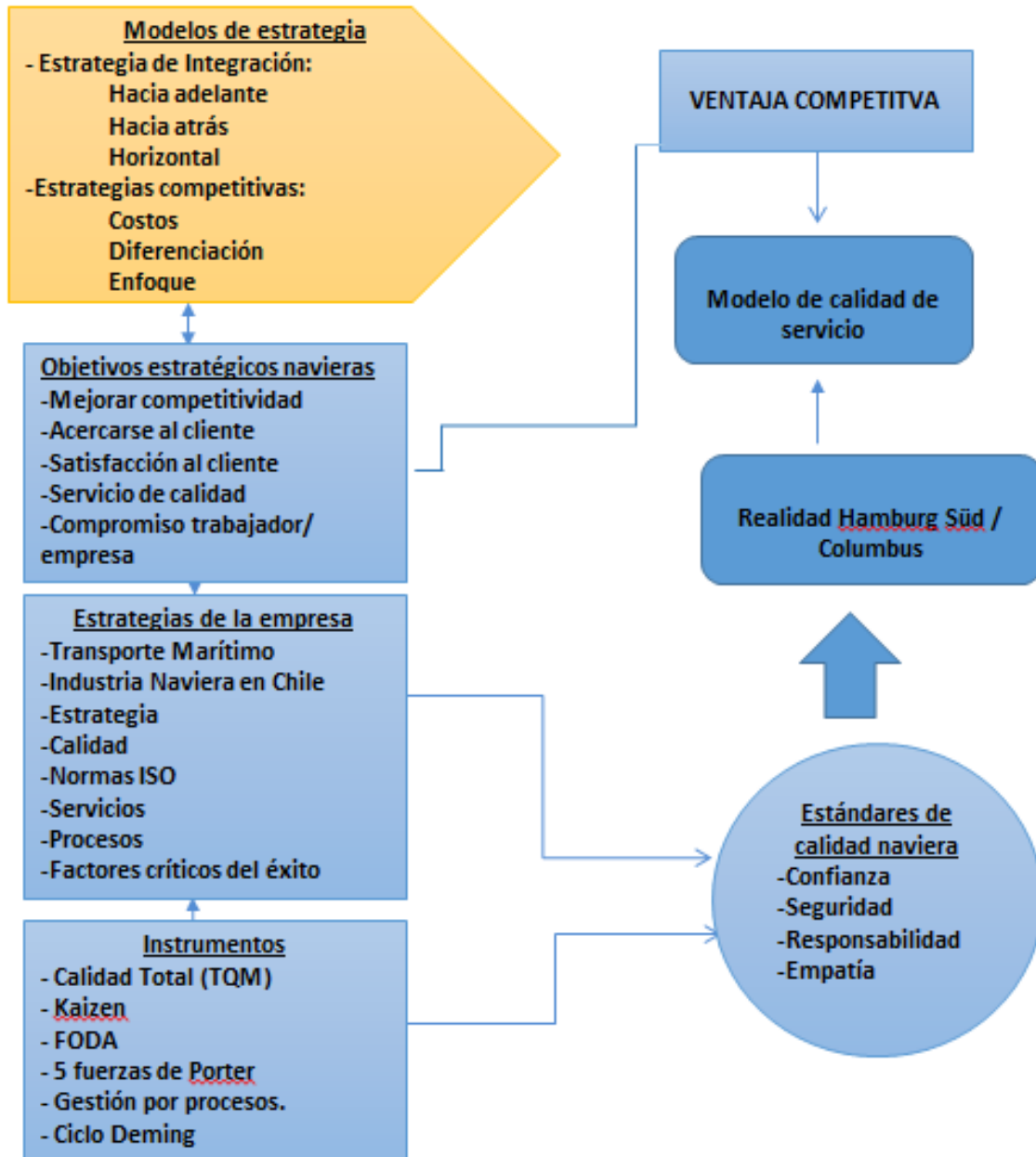
Encargado de nave: Corresponde a la persona encargada de digitar los Bill of Lading, de realizar el proceso de cierre de nave, realizar el envío de información de la carga a la aduana, entre otros.

Encargado documental: Persona encargada de las actividades de supervisión, coordinación, retroalimentación y gestión. Para esto se debe asegurar la comunicación con los miembros a cargo del departamento de documentación y debe realizar una revisión del trabajo efectuado, para de esta manera entregar un servicio confiable y eficiente a clientes internos y externos.

Cierre de nave: Proceso que se realiza al momento de zarpar la nave de puerto de origen hacia destino. Corresponde a la cuadratura de los contenedores que se encuentran ingresados en sistema versus los que se encuentran embarcados efectivamente en la nave, luego se debe enviar la confirmación final con todos los datos necesarios al encargado documental.

Capítulo 3: Marco Metodológico

3.1 Metodología



Según lo que se necesita para lograr los objetivos de la empresa, se identificara la metodología a utilizar y además los instrumentos a utilizar para recolectar información de los distintos clientes que posee la empresa y así realizar un análisis en torno a esto.

Como se explicó anteriormente, la metodología que será utilizada a lo largo de este trabajo, será la de cuadro de marco integral. Para esto se deberá determinar la estrategia para luego ser ejecutada.

A continuación se presentan los instrumentos de evaluación utilizados en el presente:

3.1.1 Instrumentos de medición

3.1.1.1 Fuentes primarias

a. Encuesta

La encuesta corresponde a un conjunto de preguntas que están dirigidas a una muestra representativa de la organización, que se realizan con el objetivo de conocer opiniones o hechos específicos. En la encuesta realizada en este estudio, se preguntaron temas relacionados con la empresa y si se han visto mejoras luego de aplicar la estrategia.

Esta encuesta se les hizo a llegar a 25 clientes antiguos y constantes, que lleven por lo menos 5 años trabajando con la naviera alemana, de manera que

podieran identificar si es que se ha notado algún cambio luego de pasar de agencia de ultramar a Columbus. La encuesta fue enviada a través de correo electrónico interno de la empresa a cada uno de los clientes seleccionados.

El diseño de esta encuesta, se basó a ciertas dimensiones de la calidad de servicio: confianza, responsabilidad, seguridad y empatía.

La encuesta consistió en 8 preguntas, las cuales fueron expuestas como sigue:

Preguntas de selección múltiple para identificar si existen mejoras notorias para los clientes.

Una pregunta de priorización para saber cuáles son las variables más importantes que debe tener un servicio.

Preguntas cerradas, que están desarrolladas para evaluar la calidad de los servicios entregados (Front Desk, Call Center, correo electrónico).

Al final de la encuesta se agregó un ítem para recoger ideas y sugerencias.

b. Entrevista

Este instrumento de medida, es uno de los más utilizados y los más eficaces en cuanto a respuestas certeras. Sus características son similares a las de un cuestionario, con la diferencia que la persona que realiza la encuesta debe ir anotando las respuestas o en su defecto, grabar la entrevista. Dado que por lo

general las respuestas son abiertas, existe un “diálogo” entre los entrevistados, lo que permite que exista una mayor fluidez y permite agregar preguntas a la entrevista, en caso de ser necesario. Con esto se crea una ventaja, dado que se pueden explotar temas no contemplados en una primera instancia o ahondar más profundamente en alguno de los temas. Aunque puede ser un arma de doble filo, ya que si no se tienen los conocimientos necesarios o la habilidad suficiente para mantener el tema la entrevista puede llegar a “perdersé”.

En el caso de Columbus, se entrevistó a la Gerente de Recursos Humanos, la Srta. Valeria Bossio y el Gerente General, el señor Fernando Lagos. Además se realizaron entrevistas a algunos clientes mediante vía telefónica.

Con estas entrevistas, el objetivo de estudio fue conocer las necesidades de información, el grado de utilización de la información enviada, la importancia de los servicios de la agencia y la percepción de calidad sobre el servicio.

c. Observación participante

Como autora de este trabajo, y además trabajar en la empresa que se va a describir, existe una opinión con conocimiento sobre el funcionamiento de esta, y una observación neutral en cuanto a los cambios que ha habido luego de cambiarse de Ultramar a Columbus.

Luego de todo este análisis, se podrá decidir si las estrategias utilizadas a lo largo de los años, y ésta última aplicada en Chile están logrando con el objetivo principal que es el de la satisfacción al cliente

3.1.1.2 Fuentes secundarias

Como se explicó anteriormente, este trabajo se sustenta bajo los conceptos antes mencionados, además de utilizar fuentes secundarias de información, como lo son:

✓ Información documental, que se refiere a libros de temáticas especializadas, tales como:

- Total Quality Management, Paul James (1997)
- Más allá de la excelencia y la calidad, Galindo Münch (2006)
- Cultura de calidad de servicios, Enrique Müller (1999)
- What is the total Quality Control, Kaoru Ishikawa (1997)
- Service Management and Marketing: Customer Management in service competition, Christian Grönroos (2007)
- La calidad del servicio, Jacques Horovitz (1991)
- Que es hoy la calidad total: El movimiento de la calidad, Helga Drummond (2000)
- El arte del servicio al cliente, Institute Disney (2009)

- Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis (1989)
- Desarrollo de una cultura de calidad, Humberto Cantú (2006)
- Estrategia competitiva, Michael Porter (2009)

✓ Internet: Tales como fuentes estadísticas oficiales

- Alphaliner
- UNCTAD (conferencia de las naciones unidas sobre comercio y desarrollo)
- RAE, Real academia española
- Normas ISO

✓ Tesis

- Servicios de calidad
- Estrategias competitivas.
- Total qualitymanagement
- Gestión por procesos.

Capítulo 4: Desarrollo de la Investigación

De un tiempo a esta parte, se ha incrementado el desarrollo del mundo industrial, además de existir una liberación del comercio internacional donde se establece que solo los mejores pueden subsistir en mercados con alta competitividad como lo es la industria naviera.

El poder ahora lo tiene el cliente, dado que es cada vez más exigente respecto a sus necesidades. Incluso, se entiende por necesidades aquellas que ni siquiera el cliente sabe que existen. Es por eso que, para lograr llegar a entregar un buen servicio, con la calidad adecuada, se debe estar siempre un paso más adelante del cliente y de los competidores. Dentro de este contexto, la estrategia que se utilice, debe dar un enfoque total al cliente, considerando los requerimientos mínimos y superando las expectativas, pudiendo anteponerse a situaciones que en algún futuro pudiesen ocurrir. La idea es ponerse en el lugar del cliente, prospectando sus necesidades. Es decir, *una orientación de la empresa hacia el cliente*. Cumpliendo esto último, generará un valor agregado al servicio entregado.

El objetivo de este trabajo, consiste en identificar si la estrategia de integración hacia adelante utilizada por Hamburg Süd, al crear la filial “Agencia Columbus Chile SpA”, es la adecuada. Además de identificar si las estrategias ya utilizadas por varios años, como lo son integración horizontal y diferenciación, para Hamburg Süd les han sido beneficiosas o no.

De acuerdo a esto, se debe analizar el ambiente externo de la empresa, comenzando con lo más general, que es el transporte marítimo, luego con la industria naviera en Chile, para luego enfocarse en la empresa como tal.

En el transcurso de este capítulo se desarrollarán las siguientes preguntas:

- ¿La estrategia de calidad de servicio y fidelización de la empresa cubre las expectativas de los clientes?
 - ¿Se ha notado una mejora en cuanto a la calidad del servicio al cliente, luego de implementarse la estrategia?
 - ¿Cuáles han sido los principales elementos que se han mejorado para tener una mejor calidad de servicio?
 - ¿Cómo debieran ser los sistemas de gestión, seguimiento y control de la naviera?
- De tal forma de mejorar la calidad del servicio al cliente, asegurar eficiencia, eficacia y costos competitivos.

4.1 Transporte marítimo

Corresponde a un modo de transporte que permite trasladar de un lugar a otro, mercancías o personas. Este tipo, específicamente, se traslada en el ámbito marítimo; mar, río y lagos.

Es uno de los modos más antiguos, siendo aún uno de los más utilizados. Además que tiene una ventaja sobre los otros modos, dado que el gran porcentaje

del planeta, es agua, por lo que tiene más flexibilidad para moverse tanto nacional como internacionalmente. La desventaja que tiene, es que es un medio mucho más lento que otros, demorándose hasta meses en llegar a destino, dependiendo del lugar donde corresponda.

Hamburg Süd, dentro de este contexto, se encuentra dentro de la navieras líderes que embarcan, contando con una gran variedad de rutas establecidas, que es uno de los motivos por lo cual los clientes embarcan con la naviera almena, además de tener una muy buena referencia internacional en cuanto a la calidad del servicio al cliente.

4.1.1 Importancia internacional

La economía mundial, depende de una navegación segura, protegida y sostenible. Un desarrollo marítimo sostenible además de una protección marítima adecuada, podría impulsar el desarrollo económico.

“El transporte marítimo: indispensable para el mundo”, es el lema del día marítimo el año 2016, según la OMI (Organización Marítima Internacional)⁸ o IMO en inglés (International Maritime Organization).

Actualmente, alrededor del 90% de carga del comercio internacional, se transporta vía marítima. Sin este modo de transporte no existiría una gran escala de

⁸IMO, 2015

exportación e importación que actualmente se intercambia, para mantener al mundo actual. La expansión que va experimentando día a día el transporte marítimo se traduce en beneficios a los consumidores de todo el mundo (Cámara portuaria y marítima de Chile, 2016)

Es por esto, que también es uno de los medios más complejos, e implica variados conocimientos sobre el tema, dado que se deben tener los cuidados necesarios para no perder la carga por descomposición en el caso de la fruta, o ser víctima de robos por parte de los piratas, o saber manipular la carga de tal manera que no se pudra.

Si bien, la piratería y robos a mano armada son unas de las amenazas, las amenazas estratégicas más grandes son la pesca ilegal, no declarada y reglamentada; el contrabando de drogas, y sobre todo la falta de desarrollo del sector marítimo. Las soluciones a estas amenazas puede ser la voluntad política adecuada en los niveles más altos, una formación adecuada y apoyo logístico y cooperación entre organismos, entre otros. LA OMI respalda a los países para desarrollar capacidad con la finalidad de abordar estas situaciones, con el apoyo de las armadas y servicios de guardacostas.⁹

⁹IMO, Mayores amenazas para el tráfico marítimo global, 2016

4.2 Industria naviera en Chile

El mundo es cada vez más global y Chile ha estado a la vanguardia de esta tendencia. La industria naviera de Chile entendió la importancia que tiene el transporte eficiente para el crecimiento del país y ayudó a desarrollar la logística necesaria para que ello fuera posible.

La industria naviera corresponde a un sector que se dedica al transporte marítimo o fluvial, donde su función principal corresponde a transportar cargas de distinta índole, como petróleo, carbón, frutas, vinos, madera, cereales y otros alimentos que son de enormes volúmenes de cargas.

La competitividad también mira al futuro. El mundo está cambiando a un ritmo muy rápido. Constantemente surgen nuevos desafíos y, a su vez, entregan nuevas oportunidades. Puede que lo que funcionó ayer no funcione mañana. Las empresas del sector de servicios de Chile están aprovechando esto acumulando experiencia en industrias que están creciendo y desarrollándose en Chile y que están liderando el cambio global. La actual agitación en los mercados financieros representa la amenaza de hoy en día y la oportunidad de mañana.

Es por esto que se debe comprender cómo operan los distintos mercados y diseñar soluciones es clave para identificar las mejores prácticas a seguir que generen valor agregado.

Dentro de este marco, Hamburg Süd ha sido uno de los pioneros en cuanto a mantenerse competitivo, ya que ha implementado distintas estrategias para poder seguir manteniendo su nivel de excelencia. Estas estrategias corresponden a la integración horizontal, donde Hamburg Süd ha adquirido navieras de su competencia, comprándolas o fusionándose con éstas para llegar a otros mercados, obteniendo nuevas rutas hacia diferentes puertos a nivel mundial. Además, la naviera Alemana, se ha logrado destacar en calidad y servicio al cliente, logrando una diferenciación notable con el resto de sus competidores, permitiéndose captar una gran cantidad de clientes, que a pesar de tener que pagar un poco más por embarcar con la naviera, se aseguran de que la carga llegará en los días estipulados previamente, sin hacer cambios de última hora, o existir merma en la carga transportada. HamburgSüd se considera una de las navieras más confiables para embarcar, quedando demostrado con la fidelidad que los clientes han demostrado hasta el día de hoy. La última estrategia por la que la naviera apostó para mejorar su calidad en el servicio al cliente en Chile, corresponde a la de integración vertical hacia adelante, implementando la agencia Columbus dentro de sus filiales, con la cual busca eliminar a terceros dentro de sus filas, y así entregarle al cliente un servicio al cliente de primera calidad, pudiendo controlar de mejor manera los servicios y procesos entregados por la agencia, acercándose a sus clientes, lograr una fidelidad con ellos e intentar eliminar las triangulaciones en la información que

existen, ya que este tipo de cosas son las que llevan a tener un mal manejo de información y a la vez entregarle datos erróneos al cliente.

4.3 Descripción General de Hamburg Süd¹⁰

a. Historia

La empresa nace en 1871, fundada como sociedad anónima por representantes de 11 empresas, bajo el nombre de “Hamburg Südamerikanische Dampfschiffahrts-Gellschaft. Comenzando con 3 buques a vapor, que viajaban mensualmente a Brasil y La Plata.

Hamburg Süd es una empresa que constantemente adquiere navieras de su competencia, es decir, utilizando una estrategia de integración horizontal, con el objetivo de mejorar la eficiencia. Es sabido que la industria naviera es un mercado creciente, por lo que esta naviera lo que busca es equilibrar el mercado disminuyendo el número de oferentes reduciendo la competencia. Esto es posible, dado que la naviera tiene el capital y el talento humano que es necesario para administrar a la organización está comprando.

Hamburg Süd posee oficinas y sucursales en todo el mundo. Su casa matriz se encuentra en Hamburgo, Alemania, y la sucursal en Chile se ubica en Av. Apoquindo 3669, piso 9, Las Condes, Santiago.

¹⁰HamburgSüd. (2015). Historia. 25 Marzo 2016, de HamburgSüd Sitio web: <http://www.hamburgsud.com/group/es/corporatehome/aboutus/history/hamburgsdhistory.html>

Para una mejor simplificación de las tareas, HS divide sus oficinas en 5 regiones alrededor del mundo (Europa, Asia y Oceanía, Brasil, Norteamérica, Latinoamérica).

Europa: Corresponde básicamente al Norte de Europa y Mediterráneo. La oficina principal es la de Hamburgo, Alemania.

Asia y Oceanía: La oficina principal se encuentra en Hong Kong.

Brasil: Corresponde a toda la costa este de Sudamérica. Su oficina principal se ubica en Sao Pablo, Brasil.

Norteamérica: Corresponde a EEUU y Canadá. Su oficina principal se ubica en New Jersey, EEUU.

Latinoamérica: Corresponde a Sudamérica y el Caribe. Su oficina principal está en Miami, EEUU.

b. Estructura organizacional (dotación, áreas, organigrama, etc)

La sucursal de Chile pertenece a la región Latinoamericana, la que está subordinada estratégicamente por la oficina de Miami. En Santiago, Chile trabajan 150 personas, bajo la dirección de dos gerencias. El organigrama se presenta en la Figura 2.

Figura 2:

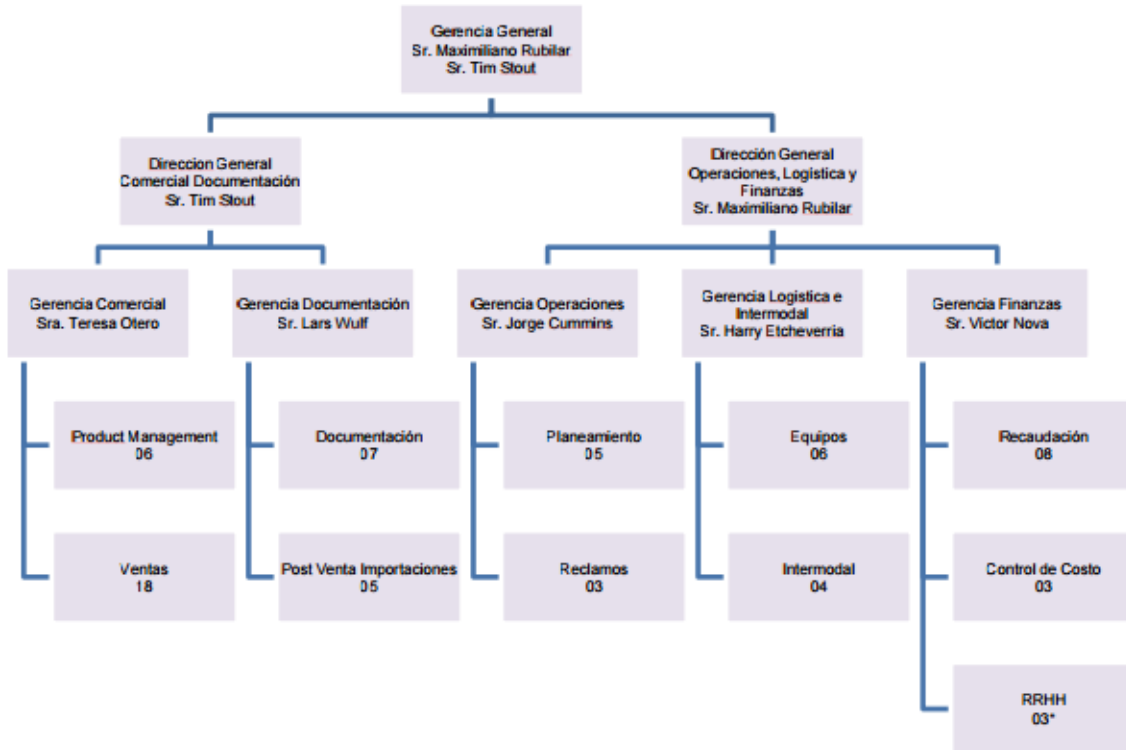


Figura 2: Estructura organizacional de la sucursal en Chile HamburgSüd

c. Ambiente externo¹¹

a. *Descripción del mercado* (clientes, competidores, variables relevantes)

Para que pueda conformarse un mercado de transporte en general, se necesita la participación de 3 agentes económicos fundamentales: clientes, proveedores de transporte; navieras, y operadores de terminales; puertos.

¹¹Hamburgsüd, 2015: Informe Hamburgsüd anual

Clientes: En la industria nacional los principales clientes corresponden a industrias exportadoras. Entre estos mercados se encuentran la minería (Codelco su principal cliente), las salmoneras, las empresas hortofrutícolas, las celulosas y empresas forestales (Arauco principalmente) y viñas. En cuanto a importaciones, la industria del retail es el cliente principal.

Competidores: HS compite con empresas navieras de todo el mundo. Según el ranking de fletes de Alphaliner¹², HS se encuentra en la posición 7° de las navieras con mayor nivel de fletes en el mundo (625.000Teu¹³). Lo que equivale al 2,9% del mercado mundial. A nivel mundial las empresas navieras con mayor nivel de fletes son APM-Maersk (15,6%), MediterraneanShippingCompany (13,4%) y CMA (10,3%). En el mercado nacional HSGD está posicionada dentro de las 4 navieras con más nivel de fletes, compitiendo con MediterraneanShippingCompany (MSC), APMMaersk y Compañía Sudamericana de Vapores, ahora HAPAG LLOYD, en orden de importancia.

Proveedores: Dentro de los proveedores existen varios grupos importantes:

- Terminales Portuarios: Son los encargados de proporcionar el servicio de transferencia de la carga, es decir, a través de las grúas del terminal descargan y cargan el buque. También le ofrecen a la empresa el almacenamiento de los

¹²Alphaliner. (2016). Top 100 Navieras. 15 Marzo 2016, de Alphaliner Sitio web: <http://www.alphaliner.com/top100>

¹³1 Teu equivale a 1 contenedor de 20 pies.

contenedores vacíos. A nivel local HS trabaja con los siguientes terminales: Terminal Portuario de Arica (TPA), Iquique Terminal Internacional (ITI), Antofagasta Terminal Internacional (ATI), Puerto Angamos en Mejillones, Terminal Pacífico Sur de Valparaíso (TPSV), San Antonio Terminal Internacional (STI) y San Vicente Terminal Internacional (SVTI).

- Empresas de Buques (ShipingManagment): Actualmente HSDG cuenta con una dotación de embarcaciones compuesta por 130 buques propios y 56 subcontratados. El objetivo de esto es abaratar los costos de la administración de los buques y centrarse en la logística de los fletes sin perder la confianza que genera el tener embarcaciones propias. La principal proveedora de buques de HSDG es la empresa alemana Claus-Peter Offen Shiping Company (CPO), la cual presta servicios a otras empresas como MSC. CPO fabrica embarcaciones enfocadas en cada naviera cliente, es decir, fabrica buques para HS de acuerdo a sus necesidades

- **Empresas de Transporte Carretero:** HS ofrece el servicio de flete puerta a puerta, es decir, la empresa lleva la carga de bodega a bodega, agregando valor al proceso de flete. Para eso HS cuenta con una cartera de empresas transportistas a las cuales les subcontrata el proceso de transporte terrestre desde la bodega al puerto o viceversa. En otras partes del mundo Columbus Logistics ServicesGmbH (CLS) se encarga de este proceso.

- **Agencias Marítimas:** En casi todos los países existen normativas marítimas que obligan a las empresas navieras internacionales a tener una empresa nacional que sea representante de la naviera ante la autoridad en el puerto. En Chile no es la excepción, y para eso Hamburgsüd creó su filial Columbus, que antes agenciaba Ultramar. Esta filial tiene la función de representar a la naviera en los puertos del país. En este caso Columbus sólo tiene agencia en 3 ciudades de Chile; Valparaíso, como sucursal principal, San Antonio y Santiago, por lo que en las ciudades que no se encuentre Columbus, es agenciado por ultramar.

e. Ambiente interno (propuesta de valor)

1.- Servicios

La empresa cuenta principalmente de cinco áreas de negocio, todas relacionadas con el transporte marítimo. Las cinco áreas son: transporte marítimo de línea, transporte marítimo tramp (sin ruta fija ni fletes uniformes, llevado a cabo por buques que no prestan servicios regulares o conferenciados), servicios de logística, gestión de envíos, y agenciamiento.

1.1 Transporte Marítimo de Línea HamburgSüd

Cuenta con conexiones en todo el mundo, se encuentra representado en lugares clave del mundo. Con esto, HS, logra posicionarse como una de las navieras más grandes dentro de las empresas de transporte de contenedores en el mundo, y

además ser uno de los principales proveedores en distintas rutas comerciales, siendo líder en la ruta Norte-Sur. La empresa es reconocida por entregar un servicio de transporte marítimo de calidad, logrando tener una puntualidad a la hora de la entrega de la carga, es confiable, donde además un alto estándar técnico está respaldado por un buen manejo y conocimiento de los servicios que se entregan, la cadena logística y el manejo óptimo de la carga. Logrando todo esto, por la experiencia de años en el rubro, las nuevas tecnologías y reglando los costos de manera eficiente.

1.2 Transporte Marítimo Tramp

En este tipo de transporte a diferencia del transporte marítimo de línea, no hay rutas fijas ni tiempos de navegación definidos, sino que el servicio es impulsado por las necesidades de los clientes, basándose en su cargamento y, en definitiva, en el mercado. Se presta mucha atención a los cambios constantes en el mercado, a fin de organizar las rutas de tal modo de poder proporcionar la nave en el lugar correcto y mejor momento posible para el cliente. Hamburg Süd junto con la naviera Allianza (ambas parte del grupo Hamburg Süd), despliegan más de 50 buques graneleros y petroleros en todo el globo. El insumo principal a transportar por los graneleros son productos secos, como fertilizantes, cereales, carbón o bauxita. Mientras que los petroleros se utilizan comúnmente para transportar productos "líquidos" como aceite combustible, combustible para aviación y diesel, pero

también se encargan del transporte de melaza, aceites vegetales y productos químicos ligeros. El transporte se centra en las unidades más pequeñas de hasta 45.000 toneladas de capacidad, de esta forma a diferencia de los superpetroleros grandes, también pueden llegar a puertos más pequeños y tienen varias bombas y sistemas de carga, lo que les permite llenar secciones separadas del tanque con diferentes tipos de carga. Todos los tanques están recubiertos y equipados con sistemas de rociadores especiales de alta presión para permitir una limpieza muy a fondo.

1.3 Servicios de logística.

Columbus Logistics Services GmbH (CLS) coordina todo el servicio de logística pre-y post-embarque para el Grupo Hamburg Süd. Éstos incluyen consultas individuales de los clientes en el contexto del valor agregado de los servicios. CLS ofrece sus servicios en todos los órdenes de magnitud, no sólo para contenedores completos, sino también para las pequeñas partidas que no llenan por completo los contenedores, esto significa que incluso si algún cliente desea enviar por mar sólo una caja de vino, una caja de piezas de repuesto o de juguetes, puede hacerlo. El paquete de servicios que abarca CLS incluye, entre otras cosas, el embalaje y desembalaje de contenedores, servicios portuarios, el manejo de todas las importaciones pertinentes y los documentos de exportación, la división de grandes envíos y consignaciones individuales, etiquetado, despacho de aduanas y la

distribución interior. Además, cuando animales y plantas o productos vegetales son transportados, la empresa hace todos los arreglos para el tratamiento veterinario necesario.

1.4 Gestión de envíos.

Ship management GmbH Columbus (CSG), provee asesoría en gestión de envíos a Hamburg Süd, mediante expertos que han generado sus conocimientos de primera mano y avalados por más de 130 años de trabajo exitoso. Su extensa y compleja área de responsabilidad varía desde la gestión técnica y de tripulación, hasta el cálculo de la nómina para la planificación, ejecución y supervisión de nuevas construcciones de buques y conversiones.

1.5 Agenciamiento.

Hamburg Süd tiene como filial a la “Agencia Columbus Spa”, la cual se creó para mejorar la calidad del servicio al cliente en Chile. Hamburg sud es reconocida a nivel mundial, por su excelente calidad de servicio, donde el casi 100% de los clientes, confía en que su carga llegará en buenas condiciones y en el plazo estipulado. Es por esto, que la naviera alemana, tuvo que encontrar una nueva estrategia para lograr lo anterior, dado que en Chile, la calidad que ofrecía Hamburg Süd, no estaba al nivel de lo que sí ofrecía internacionalmente.

2.-Competencias centrales

Las competencias centrales son aquellas capacidades de una organización que dan paso a la ventaja competitiva de una empresa frente a sus competidores. Éstas deben ser valiosas, únicas, insustituibles y difíciles de imitar. Como se vio anteriormente el grupo Hamburg Süd combina una amplia gama de servicios con el objetivo de lograr una cadena logística perfecta. En el transporte marítimo de contenedores está representado por dos marcas: Hamburg Süd como portador alemán y Alliança como un buque navieras brasileñas operativas de la empresa bajo la bandera brasileña. Además, se trata de una presencia en los océanos del mundo a granel y transporte de productos petroleros con los nombres Rudolf A. Oetker (RAO) y granel Alliança (Aliabulk). La empresa Hamburg Süd tiene como competencias centrales: la experiencia, la ubicación estratégica, la capacidad naviera y por último, y quizás la más determinante, la capacidad de gestionar correctamente los servicios externalizados a distintas colaboradoras. Para poder desarrollar esto último, lo que hace la empresa es buscar a otras que tengan como core competences los servicios que necesitan, como en el caso de la logística y la gestión de los envíos, creando además una relación de confianza y de trabajo en equipo con las distintas empresas. Como se vio anteriormente externaliza a Shipmanagemen tGmbH Columbus (CSG), la responsabilidad de la gestión técnica y de tripulación para el manejo de materiales, así mismo todos los servicios de pre y post embarque, incluyendo el procesamiento aduanero correspondiente, son

ofrecidos por Columbus Logistics Services GmbH. Otra forma de externalización la hace dentro del mismo grupo Hamburg Süd, el cual para generar un servicio extra, crea otra empresa como filial para Hamburg Süd, así nace a la Agencia Columbus que provee un espectro de servicios de Agenciamiento.

f. Estrategias¹⁴

i. Objetivos Estratégicos

El objetivo cotidiano de la empresa es “Encontrar la solución de transporte adecuada para asegurar que la carga llegue al destino deseado de manera segura y a tiempo”

En el largo plazo, lo que quiere alcanzar es: “Liderazgo en los mercados de interés para el grupo naviero”

ii. Estrategia planteada por la empresa y relación con sus objetivos estratégicos

La estrategia de Hamburg Süd está alineada con sus competencias centrales, siendo su preocupación por trabajar responsablemente con todos sus grupos de interés, la buena integración con las distintas empresas que subcontratan y su vasta experiencia, elementos que le permiten situarse como la naviera con los estándares más altos de calidad, ya sea en puntualidad, manejo de la carga, y los distintos requerimientos que cada cliente solicita. Dentro de su entorno competitivo estas

¹⁴Hamburgsüd. (2015). Filosofía empresa. 06 Junio 2016, de Hamburgsüd Sitio web: <http://www.hamburgsud.com/group/es/corporatehome/aboutus/philosophy/philosophy.html>

competencias centrales son lo que la distinguen y precisamente, estas son las características que hacen que sus clientes la sigan eligiendo como la empresa para realizar sus transportes. En general, las ventajas competitivas de una empresa son puestas al servicio de la estrategia para generar rendimientos superiores al promedio, lo cual la hace sobresalir en un entorno competitivo de un grupo estratégico de firmas. Su foco está en entregar un buen servicio, es decir, que se cumplan los plazos de entrega, que ojalá la carga llegue lo más rápido posible y que en el trayecto los contenedores no se dañen. Es por esto que, por ejemplo, trabajan con buques más chicos con respecto a la competencia. O sea, ellos vienen a Chile y llevan la carga directo a Asia, en cambio la competencia hace más trasbordos de la carga, primero la llevan a Norteamérica y allí la embarcan en un buque más grande a Asia. A lo mejor la competencia abarata costos (economías de escala) al hacer eso, sin embargo, en Hamburg Süd existe un mejor cumplimiento del itinerario (planificación).

g. Tipología de Clientes¹⁵

Hoy en día, las empresas de servicios son una parte importante en las economías locales y regionales, siendo el sector terciario que define la estructura económica de un país, sobre todo aquellos que estén en vías de desarrollo como Sudamérica, donde este tipo de organizaciones, generan una gran cantidad de

¹⁵Gerardo Castillejo, Clase de marketing (2011)

empleo formal y además por la diversidad, masificación e también los impactos que provoca en las sociedades, por lo que debe ser una prioridad enfocarse a la correcta orientación hacia las necesidades y requerimientos de los clientes.

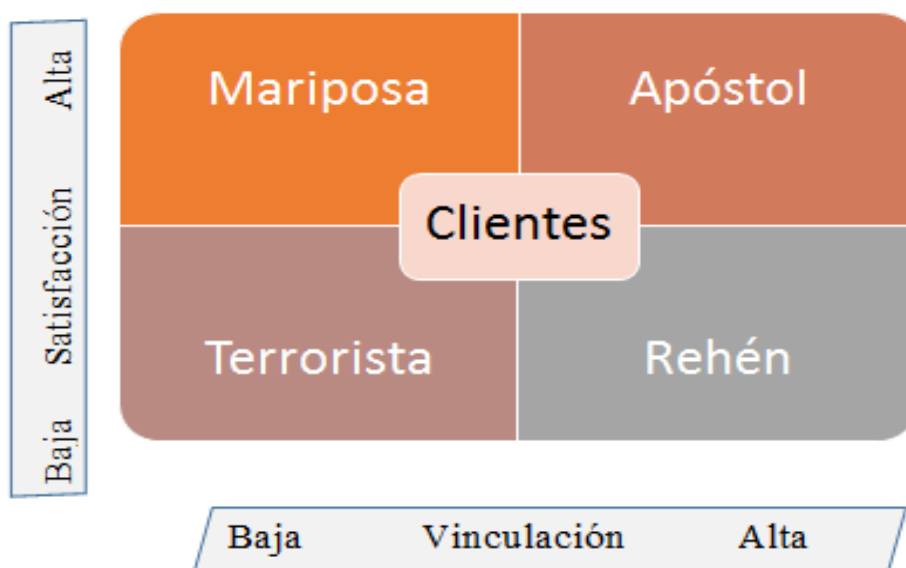
Así mismo, existen 2 tipos de clientes; externos e internos, donde ambos deben estar satisfechos con la empresa, para lograr un éxito en el futuro.

El cliente externo, es el cliente final, para el cual estamos desarrollando el servicio, el cliente que paga por el trabajo realizado. Sin este cliente, la empresa no tiene razón de ser. Este cliente debe estar satisfecho en todas sus necesidades actuales y futuras y están dispuestos a pagar un precio un poco más alto, pero asegurando que el servicio es el mejor, logrando un compromiso con la empresa y convirtiéndose en un cliente fidelizado, por lo que no le llaman fácilmente la atención otras ofertas de la competencia.

El cliente interno, corresponde al miembro de la organización que realiza el trabajo para entregarle un servicio al cliente final. Este cliente, debe sentirse satisfecho con su ambiente laboral, sentirse cómodo, valorado y respetado, para que este a su vez, pueda entregar un servicio de calidad al cliente final. Además debe existir una retribución económica acorde a la responsabilidad que se tiene dentro de la empresa, dado que en el caso de Columbus, los procesos que se realizan diariamente, conllevan una responsabilidad internacional, donde una mínima falla, puede generar grandes extra costos para la naviera y el cliente. Por lo que deben

sentirse en un ambiente laboral cómodo y ser retribuidos de manera acorde para que se sientan valorados en lo que hacen, y así se generará un compromiso por parte del trabajador con la empresa y la atención del cliente final se verá favorecida.

En cuanto al cliente externo, existen 4 tipos:



Fuente: Propia

La clave para retener clientes es la SATISFACCIÓN.

Un cliente satisfecho:

- Se mantiene en el tiempo.
- Compra más cuando la empresa introduce nuevos productos o moderniza los productos existentes.

- Habla favorablemente acerca de la empresa y sus productos.
- Presta menos atención a la publicidad y marcas de la competencia

Para poder entender que es lo que se necesita para un servicio de calidad, y lograr una satisfacción al cliente, primero debemos saber cuáles son los tipos de clientes que existen, para así poder identificar el tipo de cliente al que queremos llegar:

APÓSTOL: Conlleva una alta vinculación con el servicio y una fidelización genuina. La experiencia con el servicio, sobrepasa sus expectativas y junto con esto, hablan de su excelente experiencia, con otras personas, y se produce el marketing boca a boca, logrando mantener una buena referencia de imagen corporativa.

Vinculación alta/Satisfacción alta

REHEN Son los clientes que a pesar de tener muy malas experiencias con la empresa no pueden cambiar a corto plazo de proveedor, ya sea por los costos de cambio involucrados, contratos establecidos, etc.

Vinculación alta/ Satisfacción baja

MARIPOSA Son los clientes que desafían la regla satisfacción / lealtad. Son buscadores de precio, los seguidores de la moda, de las promociones de venta. No desarrollan lealtad hacia ninguna empresa.

Vinculación baja/Satisfacción alta

TERRORISTA Son los clientes que han vivido una mala experiencia con el servicio de la empresa, que transmiten su frustración a su círculo social y aprovecharán cualquier oportunidad para abandonar la empresa.

Vinculación baja/Satisfacción baja

4.4 Calidad

Desde un punto de vista genérico, la calidad se entiende como el grado de perfección de un objeto. Pero eso conlleva a que el objeto debe ser comparado con otros objetos o con conjuntos de características que se desea en el objeto.

La Real Academia Española, la define como: *“Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.”* (RAE, Real Academia Española, 2016)

Las normas ISO 9000 y 2015, la definen como: *“el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con unos requisitos.”* (ISO, ISO 9001, 2016)

La Sociedad Americana para el Control de la calidad (A.S.Q.C) la define como: *“Conjunto de características de un producto, servicio o proceso que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente.”*

De acuerdo a esto, se puede identificar claramente que la calidad, es subjetiva, es dinámica, corresponde a la percepción del cliente como resultado de

una comparación del producto o servicio y de acuerdo a sus expectativas. La calidad se trata de una construcción social y por lo mismo siempre es relativa.

Para esto existen 3 enfoques de la calidad:

1. Enfoque orientado al cliente

Bajo este concepto, la calidad se refiere a la satisfacción continua y sistemática de las necesidades y expectativas del cliente. Estas necesidades pueden ser explícitas (son conocidas, definidas y han sido expresadas) o implícitas (existen, pero el cliente aún no tiene consciencia sobre eso).

2. Enfoque orientado al producto/servicio

En este enfoque, la calidad se representa como algo medible, identificable y preciso. Debe cumplir con ciertas especificaciones para que el servicio o producto cumplan con los estándares de calidad. Este concepto permite una jerarquización objetiva de la calidad, dado que los servicios o productos, se pueden ordenar según sea de mayor o menor calidad, en relación del grado de cumplimiento de los requerimientos. Pero en este enfoque la calidad se basa en lo que la empresa espera por calidad, no lo que el cliente espera.

3. Enfoque trascendente o psicológico

Este enfoque, la calidad es definida de acuerdo a la experiencia del consumidor y precio/costo, de forma que un producto o servicio de calidad, para el cliente es el

que le proporciona mayor satisfacción a un precio razonable, mientras que para el que entrega el producto o servicio es asegurar la conformidad a un mínimo costo.

.En este contexto, Columbus en sus políticas de excelencia identificó que su enfoque es netamente hacia el cliente:¹⁶

“Somos una empresa con clara orientación y cercanía hacia nuestros clientes, contamos con un equipo profesional y comprometido, basando nuestra gestión en un proceso de continua mejora, que nos permita entregar altos estándares de calidad traducidos en servicios expeditos y de excelencia que superen las expectativas de nuestros clientes, buscando así posicionarnos como líderes del mercado”

4.4.1 Importancia de la calidad

Luego de revisar la definición de calidad, se puede decir que la calidad significa satisfacer las necesidades de los clientes y a la vez saber adaptarse a estas necesidades que van cambiando de acuerdo el paso del tiempo. Pero en la actualidad, la calidad depende de muchas cosas, no sólo de las necesidades de las personas, es decir, que va más allá, adelantándose incluso, a las necesidades de los clientes, dado que hay necesidades que están ocultas, que ni siquiera el cliente se

¹⁶ Columbus. (2016). Políticas de excelencia. 12 Marzo 2016, de Columbus Chile Spa Sitio web: <http://www.columbuschile.com/u/nosotros>

percata de que existen, o quizás no son necesidades todavía, pero que en algún futuro lo serán.

En cuanto al negocio naviero, se deben identificar cuáles son los problemas no resueltos por la competencia, logrando tener la capacidad de anticiparse a las necesidades, teniendo en cuenta que, la calidad total, por parte del prestador del servicio se refiere a estar en pleno conocimiento de todas las variables que corresponden a mejorar la calidad del servicio.

Es por esto, que la importancia de la calidad tiene que ver con ciertos puntos específicos como lo son: la reducción de costos; disminución de los precios; presencia y permanencia en el mercado, beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la satisfacción de los requerimientos de los clientes.

Además, el tema de la calidad repercute en otro elemento, como lo es la reputación. La imagen que transmite el peso de una marca para una estrategia comercial es muy importante, ya que, de tener una buena imagen, esto atrae clientes a la empresa. Por otra parte, una empresa con una buena marca considera un costo financiero mucho más económico, que una empresa con una mala reputación, dado que la mayoría de los bancos les ofrecen dinero a tasas muy bajas.

Es por esto que la reputación es un elemento relevante. Se debe trabajar la calidad para mejorar la reputación, de esta manera una buena imagen, permite

capturar y retener clientes y a la vez buenos empleados; además de mejorar el negocio financiero, bajando los costos; y además se traduce en una menor fiscalización por parte de los organismos reguladores. De lo contrario una mala reputación genera costos y pérdidas no retengo clientes, me sube el costo financiero y los organismos reguladores proporcionan un mayor control.

La calidad radica en la forma de la cual está hecha, es decir que depende de la forma en que se realice el proceso, ya sea productivo o de servicio. Si el servicio que se entrega es realizado con buena voluntad y ganas de entregar un buen servicio, éste será mucho más ameno para ambas partes.



Fuente: Coursera: Introducción a la calidad, Universidad Autónoma de México.

Al final de cuentas, en los servicios que se adquieren, lo principal no sólo tiene que ver con el valor que tiene, si no con las necesidades que va a satisfacer. Es decir, cuáles serán los requerimientos y cómo va a satisfacer esas necesidades. Ya que cuando se adquiere un servicio en cuales son los requisitos de nuestras necesidades y para que estamos contratando el servicio.

Las empresas pueden emprender barreras de entrada como diferenciador de mercado que les creará una ventaja competitiva, como ya se vio anteriormente. Tradicionalmente la estrategia más utilizada por las empresas para crear ese diferenciador de mercado es la calidad.

Es por esto que una mala calidad es malo para la empresa y para el cliente, dado que se genera una mala reputación, que generará costos y pérdidas.

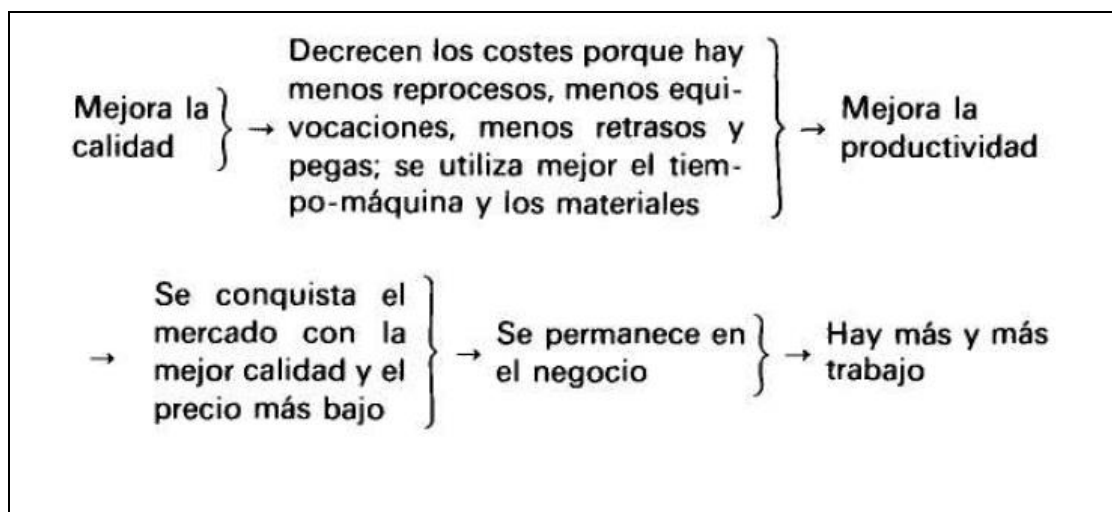
4.4.2 Relación entre calidad, productividad y competitividad

Para comenzar a definir calidad, primero hay que identificar algunos conceptos que están relacionados con ésta, como lo son productividad y competitividad.

De acuerdo a la RAE productividad en términos económicos es “la relación entre lo producido y los medios empleados, con la mano de obra, los materiales y la energía.” (RAE, 2016)

Y la competitividad no tiene una definición precisa, pero para términos prácticos, se entiende como la capacidad que tiene una organización para obtener rentabilidad en la industria en relación con sus competidores

El siguiente esquema muestra la relación calidad, productividad y reducción de los costos:



Fuente: Libro *Calidad, Productividad y Competitividad*. 1982, 1986 W. Edwards Deming, página 3.

Capítulo 1, reacción en cadena: calidad, productividad, reducción de costes

Esto quiere decir que, si se mejora la calidad de una organización, se ve reflejado en una disminución de los costos de la empresa, a raíz de que el proceso realizado se perfecciona, reduciendo ítems innecesarios y utilizando mejor los medios para producir, por lo que se logra la eficiencia y eficacia en el tiempo de trabajo, logrando un equilibrio entre lo producido y los medios empleados. Esto se traduce en una mejora a la productividad, a la vez logrando una presencia en la

industria con la mejor calidad y el precio más competitivo, lo que lleva a la empresa a mantenerse dentro del mercado, lo que logra una mejora a la economía, ayudando a la empleabilidad del país o sector.

La productividad tiene relación con la eficiencia y al tiempo. Cuanto menos tiempo se invierte en lograr el resultado esperado, mayor será el carácter productivo.

Hacer	Con
Lo mismo (=)	Menos (-)
Más (+)	Lo mismo (=)
Más (+)	Menos (-)

Máxima eficiencia.

Fuente: Propia

De acuerdo a esto, la máxima eficiencia, se logra cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo o cuando se logran más objetivos con menos recursos.

La relación calidad y competitividad tiene que ver con precios/ beneficios. Si una empresa tiene precios altos con beneficios bajos, esto lleva a problemas de competitividad, dado que no se puede sacrificar la calidad para mejorar la competitividad. Es decir que la calidad siempre es y será el factor que le da el plus a la empresa.

4.5 Servicios

Para establecer las bases del concepto de servicio, se necesitará una o más definiciones, las cuales sin ser definitivas servirán para ilustrar su significado.

Horovitz,¹⁷ precisa el concepto de servicio como el conjunto de prestaciones que el consumidor espera además del producto o del servicio de base, en función del precio, de la imagen de la reputación de la organización.

“El servicio es una acción que satisface las necesidades de un usuario, lo cual genera una experiencia psicológica en el” (Müller, 1999)

Las empresas de servicios se diferencian en varios aspectos de las empresas de producción, uno de estos, corresponde a que tienen características que los diferencian de acuerdo a la forma en que son producidos, consumidos y evaluados. Es por estos factores que los servicios sean más difíciles de evaluar y conocer que es lo que realmente quieren los clientes. Otro de los factores que caracterizan a los servicios es que, el productor con el cliente final, se encuentran en el final del proceso. Es decir, “el productor y el usuario se encuentran cara a cara”.¹⁸

4.5.1 Características de los servicios

Los servicios cuentan con 4 características esenciales para considerarse como servicios, estas son:

¹⁷JacqueHorovitz. (1991). La Calidad del Servicio. España: MacGraw-Hill.

¹⁸Helga Drummond. (2000). Que es hoy la calidad total: El movimiento de calidad. España: Deusto.

- Intangibles, no se pueden ver ni tocar
- Inseparabilidad, es decir que no se pueden separar de sus proveedores.
- Perecederos, no pueden almacenarse o usarse después.
- Invisibilidad: Los servicios no se pueden ver antes de su despacho, ya que exigen la presencia del consumidor para poder suministrarlos.

Dado que el servicio se produce en el mismo momento de su consumo, si éste se presta inadecuadamente no se puede repetir. En consecuencia, las indemnizaciones o compensaciones se utilizan como medios para reparar las posibles fallas.

El valor del servicio depende en gran medida de la experiencia personal. Y esta no se puede vender ni traspasar a terceros.

4.5.2 Calidad en el servicio

4.5.2.1 La magia en la organización

Según Michael Eisner, Director ejecutivo de Walt Disney Company, dice que: *“la magia, es la magia de la calidad, de la innovación, de la belleza, de las familias que vienen juntas (WDW), de nuestro reparto”*. Con esto se refiere a que un servicio de calidad debe ajustarse a las especificaciones del cliente, así como en la realidad y como su percepción de servicio de calidad se basa en las expectativas del servicio.

Walt Disney en su libro, el arte del servicio al cliente, indica que debe existir un poco de magia en cada parte del proceso del servicio o producto que se entregará, con el objetivo de que el cliente se vaya con una buena experiencia de haber trabajado con la organización. Con esta magia, se refiere a que todas las personas que trabajan en la empresa deben aportar con su granito de arena, en cuanto a actitud y ganas de querer entregar un buen servicio.

“Disney ha creado la magia práctica, y no es que se hagan todas las cosas a la perfección todo el tiempo, pero estamos muy cerca la mayoría de las veces”. Todo esto para crear experiencias mágicas a sus invitados.

Según los autores del arte del servicio al cliente, se está en una nueva era de competencia a la que llaman *Economía de la experiencia*, donde los bienes y servicios simplemente buscan comprometer al cliente en esta nueva era. *“Los consumidores quieren experiencias memorables y las compañías deben convertirse en creadores de experiencia.”*

Según esto, Disney dice que todas las empresas de cualquier rubro pueden ser comparadas con Disney World dado que enfrentan los mismos desafíos, que son:

- ✓ El éxito fomenta la competencia dentro de la industria.
- ✓ No sólo se trata de crear dinero, se enfoca en generar miles de empleos a una gran cantidad de gente y a todas se le anima a trabajar duro y no abandonar la magia que transmiten.

- ✓ La necesidad de dar a los clientes una diversidad de experiencias cada vez mayor ha llevado a WDW a incluir nuevos socios dentro de sus propiedades. Así evitan tener una monopolización y reduce sus gastos y costos para obtener más ingresos.
- ✓ La retención del cliente requiere su satisfacción, pero dicha satisfacción es un objetivo en constante movimiento. Se ha comprobado que cada generación es más exigente y demandante. Por eso deleitar a los clientes lo más posible ayuda a aumentar la barra de servicio en cada visita¹⁹

Por lo tanto, se podría concluir que un momento de magia es el resultado de la interacción organización-cliente en el que se genera una experiencia satisfactoria para este último, a través del producto o servicio adquirido.

En un momento de magia se generan solamente emociones positivas (gusto, alegría, regocijo, sorpresa, orgullo, etc.) en los clientes, lo cual hace que su experiencia de compra sea tan satisfactoria que quede guardada en su mente, y sea un factor determinante en sus posteriores decisiones de compra.

4.5.3 Ciclo del servicio

La finalidad de la estrategia de servicios tiene que cubrir los siguientes factores

1. Calidad del servicio

¹⁹Disney Institute, 2009

2. Servicio al cliente
3. Beneficios del servicio
4. Garantía de servicio
5. Atención a los clientes

Estos, los cuales deben encontrarse dentro del ciclo del servicio, el cual es una secuencia completa de acontecimientos, eventos en los cuales distintas personas o departamentos, satisfacen los requerimientos o expectativas de los clientes en cada momento. Y esto está compuesto de cuatro elementos principales:

1. El tema del servicio. La misión, la visión, los valores, que son la fuerza impulsadora del servicio.
2. Los estándares de servicio. Seguridad, cortesía, eficiencia.
3. La entrega de sistemas. Empleados, instalaciones y procesos.
4. La integración.

El cual comienza con las necesidades, deseos, las percepciones y las emociones de los clientes.”²⁰

Según Walt Disney, el ciclo del servicio de calidad puede ser interpretada como magia práctica, dado que su definición sería: “*Servicio de calidad se refiere a exceder las expectativas del invitado y prestar atención a los detalles*”. Por lo que

²⁰Disney Institute. (2009). Disney Institute y el arte del servicio al cliente (págs. 20 – 21). México DF: Panorama.

se puede imaginar cómo se siente cuando sabe cómo se logra un truco de magia; de repente todo parece demasiado simple... No existe ningún encanto místico detrás del éxito de Disney y cualquiera puede aprender y adaptar la fórmula de la compañía para tener magia práctica”.El desafío viene de vivir los dos requisitos de la definición de servicio de calidad:

Factor sorpresa

Hay una cosa que tienen todos los clientes en común: expectativas.

Sorprender a los clientes significa exceder sus nociones preconcebidas y al mismo tiempo construir una reputación de proporcionar un servicio de calidad. Muchas organizaciones sorprenden a sus clientes, yendo más allá de su obligación y resolviendo el problema, se gana una mayor gratitud por parte del cliente. Por lo que exceder las expectativas no solo significa prestar atención a cada uno de los aspectos de experiencia del cliente, también se debe analizar esa experiencia desde la misma perspectiva, entendiendo deseos y necesidades y comprometer todos los recursos de negocio hasta crear una experiencia excepcional para cada uno de ellos.

Tropezar con la lámpara

Con esta metáfora se refiere a que se deben prestar atención a los detalles. Es decir, crear una obsesión por los detalles.

El proceso que genera un servicio de calidad, es el proceso de producción a través de la cual la magia práctica se crea. En esencia, el ciclo crea una visión global compartida del servicio y, después acomoda los elementos principales que comparten todas las organizaciones: su gente, su infraestructura y sus procesos, es decir, que es un esfuerzo cohesivo y completo de hacer realidad esa visión.

El ciclo del servicio, parte con las necesidades, deseos, percepciones y las emociones de sus invitados o clientes.

El ciclo del servicio está compuesto por cuatro elementos principales:

- ✓ El servicio
- ✓ Estándares de servicio
- ✓ Sistemas de entrega que comparten todas las empresas (empleados, escenario y procesos)
- ✓ Integración de los mismos

El tema del servicio en la organización es una simple declaración que, cuando se comparte con todos los empleados, se convierte en una fuerza impulsora del servicio. En Disney el lema es: “*Dar felicidad a las personas de todas las edades en todas partes.*” Con este enfoque se crea una unión por parte de los miembros de la organización reuniendo todos los esfuerzos y establecer una base de conducta hacia los clientes

Estándares de servicio Son aquellos donde se establecen los criterios o las variables a considerar para lograr el tema del servicio y servir según las medidas de calidad.

Existen 4 estándares para Walt:²¹

- ✓ Seguridad: Se refiere a que el cliente debe sentirse cómodo como invitado, que no sienta que en cualquier momento algo puede pasar. Por eso requiere que el bienestar y la paz mental de los invitados siempre esté presente
- ✓ Cortesía: En este estándar, requiere que todos los invitados sean tratados como un VIP²². Cumplir con este estándar, se refiere a que se debe tratar a las personas como ellos quieren ser tratados, con reconocimiento y respeto por sus emociones, habilidades y cultura.
- ✓ Espectáculo: Se refiere como escenario al lugar de trabajo, donde en este, se debe velar por hacer sentir al cliente de la mejor manera posible, poniendo todos los esfuerzos por entregarle un buen servicio, teniendo actitud positiva y siempre enfocada al cliente.
- ✓ Eficiencia: Se trata de equilibrar las ganancias con la capacidad de la empresa, es decir, lograr la eficiencia operativa, considerando proporcionar los niveles apropiados de equipo y personal. Las listas operacionales garantizan estar

²¹Disney Institute. (2009). Disney Institute y el arte del servicio al cliente. México DF: Panorama.

²²VeryImportantPerson

preparados para las exigencias de cada día de negocio. Los niveles de ventas se analizan para brindar la mezcla y cantidad adecuadas de productos y servicios para asegurar la mejor experiencia del invitado

Sistema de entrega La fuerza de trabajo es el sistema de entrega más importante. “Cada contacto, es una oportunidad de ganarnos un cliente o perderlo” Es por eso, “que tratamos de hacer que los miembros de la organización o del reparto, sientan que son parte de una familia...que comparten un legado especial...”

Integración de los mismos

Finalmente, se debe lograr un equilibrio entre estos puntos e integrarlos de manera que converjan y se logre lo esperado, que es una agradable experiencia al cliente.

4.5.4 Consejos de desempeño o pautas del servicio al invitado (cliente)

Para que los miembros de la organización, tengan esa magia necesaria para ofrecer un buen servicio al cliente, debe existir una capacitación, una educación en cuanto a la calidad, enseñar él porque es mejor tener una buena actitud frente al cliente que no tomándolo en cuenta.

Por eso existen los consejos de desempeño establecidas en Walt Disney, pero que son aplicables a todas las organizaciones

- ✓ Hacer contacto visual y sonreír, sin hacer que esto se vuelva una monotonía y llegar al punto de hacerlo mecánico, dado que no dará el resultado esperado. Se debe especializar a los invitados de manera individual.
- ✓ Saludar y dar la bienvenida a todos los invitados, esto para lograr que el invitado se sienta especial.
- ✓ Buscar contacto con el invitado, lograr que el invitado se sienta parte de la organización.
- ✓ Proporcionar recuperación inmediata del servicio
- ✓ Exhibir un lenguaje corporal adecuado todo el tiempo
- ✓ Mantener la experiencia “mágica” del invitado
- ✓ Agradece a todos los invitados.

4.6 Las normas ISO

De acuerdo a la RAE, norma corresponde a *“una regla que se debe seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades, etc”*.²³ . Es decir que se entiende como un modelo, un patrón, un criterio a seguir por la sociedad.

ISO se refiere a las siglas en inglés para International Standard Organization, es decir, la Organización Internacional para la Normalización, que es la entidad

²³Real Academia Española. (2016). Definiciones. 16 Julio 2016, de Rae Sitio web: <http://dle.rae.es/?id=QcFNGvF>

internacional que se encarga de la estandarización, regulando una serie de normas para fabricación, comercio y comunicación.

Las normas ISO, se crearon para ofrecer una orientación, coordinación, simplificación y unificación.

El objetivo de la organización es, lograr la estandarización de los productos y servicios para industrias que sean a nivel internacional, es decir, que las normas ISO que estén en cada uno de los países, sean para todos por igual, que sean homogéneas, para que de esta manera productos y servicios puedan ser comparables internacionalmente.

Aunque se debe aclarar que las normas ISO no son obligatorias, dado que no son leyes, éstas son voluntarias, pero aun así las leyes pueden llegar a requerir que se implemente alguna norma ISO en algún ámbito en concreto.

4.7 *Estrategias empresa*

Las estrategias utilizadas por la empresa para llegar a ser uno de los líderes en el rubro naviero, son 3:

- Integración hacia adelante
- Integración horizontal y,
- Diferenciación.

4.7.1.1 Estrategia diferenciación

Aunque la estrategia de diferenciación, es la principal, dado que esta es la estrategia principal que utiliza Hamburg Süd hace varios años para marcar una ventaja competitiva en cuanto a la calidad de sus servicios y de la atención al servicio al cliente..

Con esta estrategia de diferenciación se quiere conocer íntimamente al cliente para personalizar el servicio e incluso poder adaptarlo a las necesidades de éste.

Al haber adoptado esta estrategia de diferenciación, se debe a que la compañía puede entregar un servicio superior respecto de la competencia o a lo menos que a iguales precios sea la empresa seleccionada, ya que se cree que se comprende lo que los clientes valoran y necesitan, entre las que se encuentran:

- Ofrecer un servicio según necesidades de los clientes
- Entregas oportunas y de servicio de calidad

Para el mantenimiento de esta estrategia, se deben comunicar cuales son los puntos de diferencia que se tienen con la competencia en forma creíble. También es necesario hacer mejoras e innovar en forma constante para poder mantener el grado de diferenciación con aquellos que tratan de imitar. Finalmente es importante concentrarse en algunas características claves de la diferenciación e informar acerca de ellas para poder desarrollar una reputación y una imagen de marca.

Con esto Hamburg Süd ha logrado mantenerse de buena manera dentro del mercado, estando dentro de las primeras 7 navieras del mundo, y los segundos en Sudamérica, siendo los primeros Mediterranean Shipping Company (MSC). Ésta consolidada marca tiene clientes fidelizados por años, esto se debe a sus distintas maneras de agregarle valor al servicio, cumpliendo con las fechas y horarios de llegadas de la carga, por ejemplo.

4.7.1.2 Estrategia de integración horizontal

Esta es otra estrategia utilizada por la naviera alemana a través de los años, siendo uno de los principales focos, dado que durante varios años se dedicó a la compra o fusiones con navieras de su competencia, lo que le daba un poco más de flexibilidad dentro del rubro. Además al fusionarse o comprar competencias, se le abrían nuevas rutas de negocio, posicionándose no sólo dentro de Europa, sino también en Nueva Zelanda, Australia, y el continente americano, entre muchas otras rutas que han sido abiertas con el tiempo

4.7.1.3 Estrategia de integración hacia adelante: Columbus de Hamburg Süd

La agencia Columbus Chile nace de la idea de mejorar el servicio al cliente, ofreciéndole un trato más cercano y preferencial.

Hamburg Süd fue agenciado durante muchos años por la agencia ULTRAMAR, siendo uno de los principales clientes. Con el pasar de los años, la

naviera alemana, consideraba que al estar agenciado por un tercero, disminuía de cierta manera su calidad de servicio entregada. Y a causa de esto, no estaban siendo tan competitivos dentro de la industria naviera, por lo que estaban perdiendo a su cartera de clientes y/o recibían muchos reclamos.

Por este motivo, Hamburg Süd, necesitaba buscar una estrategia que lo volviera a posicionar dentro de la industria y así se creó la agencia Columbus en mayo del 2016. Como ya se planteó anteriormente, se utilizó la estrategia de integración hacia adelante, para tener una cercanía con sus clientes, y poder entregar calidad en el servicio, que es el factor principal con el que trabaja la empresa.

De acuerdo a esto, se realizó una entrevista a los gerentes de la agencia Fernando Lagos y Valeria Bossio donde se les consultó acerca de la agencia y los motivos que llevaron a crearla.

a. ¿Por qué el nombre Columbus?

Columbus es un nombre emblemático, dado que por lo general HS compra empresas, pero esta marca se creó para el tráfico Australia/Nueva Zelanda con Estados Unidos, ya que el nombre Hamburg Süd era muy alemán para ese mercado y no se vendía muy bien, por lo que se creó Columbus Line, que duró 18 años. Todas las marcas que ha comprado la naviera han desaparecido, excepto Allianza por un tema de bandera, y ahora CCNI, por un tema de clientes.

b. Motivos que llevaron a desligarse de ultramar

El principal motivo fue la calidad. Hamburg Süd se vende en el mundo como una empresa de muy buena calidad de servicio, que tiene buenos tiempos de entrega, buenos contenedores, buenos buques, buenos servicios. En general es bastante alto en el mercado el índice de calidad. Y en ultramar la parte de atención al público, no era malo, pero es un servipack marítimo que tiene diferentes procedimientos marítimos complejos, entonces cuando Hamburg Süd compró CCNI, colapsó y por eso la calidad bajó, y hubo muchísimos reclamos de clientes. Se hicieron cosas para intentar solucionar el problema, pero el volumen es tan grande que no era tan factible mejorar la calidad como Hs quería que fuera.

Además la naviera alemana, estando con ultramar, siempre solicitó exclusividad por el enfoque al servicio al cliente que siempre la ha caracterizado, pero esto nunca se pudo concretar.

Los años anteriores a 2015-2016, con ultramar se podían mantener aún las relaciones comerciales, pero cuando Hamburg Süd compró CCNI, ultramar se vio colapsado. A pesar de que se sabía cómo era la empresa, que siempre pedía un trato especial hacia sus clientes, ultramar no pudo mantener su nivel de años anteriores ya que al ingresar CCNI el volumen era mucho mayor y el servicio al cliente no rendía mucho más de lo que ya estaba.

Hamburg Süd en cierta medida, todo el tiempo supo que tenía que crear una agencia exclusiva de sus navieras (Hamburg Süd, CCNI, Allianza), que se preocupara de los detalles en lo más mínimo, y mantuviera la calidad exigida mundialmente a la marca.

Básicamente, el nacimiento de Columbus es, por mejorar la calidad al servicio al cliente, superando las expectativas de estos, mejorando la competitividad y a fidelización con el cliente, logrando mantenerlos y a la vez atraer más clientes a utilizar los servicios de Columbus.

Esta nueva filial abrió sus puertas al cliente el día 2 de mayo del año presente, por lo que lleva 6 meses operando y se han percibido muy buenos resultados.

De acuerdo a los datos estadísticos recogidos de ultramar y Columbus, se pudo lograr una comparación entre ambas agencias y los resultados son notablemente mejores.

El ámbito de medición de estos resultados, se enfocan en procesos que están relacionados directa e indirectamente con el servicio al cliente. Es decir, los correctores y Frontdesk, redujo su tiempo de atención en un 30% y 20% respectivamente, y en cuanto a la digitación y gestión de los BLS, se puede notar una mejora en la disminución de errores por lo que estos documentos pasan menos a

correctores que antes. Además cabe destacar que la gestión del digitador ha aumentado en conjunto con la aduana.

A nivel gerencial, la cantidad de reclamos ha disminuido considerablemente, de por lo menos 10 mensuales en ultramar, a 3-5 cada 3 meses. Además de recibir un trato más ameno de los clientes, se envían constantemente felicitaciones a través de cartas o físicamente.

Columbus al ser una agencia nueva, pero con la competitividad de Hamburg Süd, tiene más poder sobre otras agencias del rubro, por lo que puede implementar mejoras de manera que no afecten tanto a los quehaceres de la empresa, pueden hacer o deshacer en el camino que están construyendo, ya que todo está siendo evaluado y si alguna de las mejoras no funciona se busca otra manera de lograr los objetivos planteados en la misión y la visión de la empresa, es decir que Columbus está implementando la mejora continua en todas las áreas.

Uno de los principales problemas que se tiene en las agencias navieras es, la falta de información al cliente. Es decir, que al cliente, por lo general, no se le informa de manera adecuada el procedimiento que debe realizar, por lo que se les obliga a cometer errores de envío de información, que eso conlleva a cometer errores en la digitación, por lo que el B/L se debe enviar a correctores, donde esto tiene un cobro, y eso es bueno para la empresa, por recaudación de fondos, pero no

para el cliente, dado que tiene que pagar por un error que fue de él, pero por una mala información de los Customer Services de Hamburg Süd.

Por este motivo, es que Columbus, de cierta manera, llegó para ordenar en algunos puntos hacia Hamburg Süd Santiago, ya que desde el punto de vista de agencia, hay muchas fallas que vienen de allá, como el tema de la poca información, los encargados documentales que manejan pocos temas, la nula capacitación documental y general de los empleados. Como ejemplo de esto, los clientes llaman a la agencia en vez de sus Customer Services para preguntar sobre envío de información, que en Columbus ya se tiene instaurado el tema de la calidad de servicio en la mayoría de los miembros, por lo que se gestiona de manera mucho más eficaz, intentando siempre resolver el problema del cliente. Pero la idea principal es que los Customer Services, guíen tan bien al cliente, que no tengan que estar llamando para preguntar por información.

Los encargados documentales, fueron contratados como ese cargo y no pasaron por el proceso anterior, por lo que la información que manejan es muy poca, siendo que son los que deberían conocer todo el proceso al revés y al derecho. Incluso, consultando a los encargados de nave alguno de los procesos. Este tema es un punto clave para gestionar una mejora en la calidad del servicio.

En este contexto, Hamburg Süd tiene una falencia que viene por años, que es de la nula capacitación a sus trabajadores, y no significa que hagan mal el trabajo, si no que la manera de aprender a realizarlo no es la adecuada.

Cuando una persona ingresa a trabajar a Hamburg Süd, la forma de enseñarle a alguien nuevo es la siguiente:

Se le asigna un “profesor”, que es uno de los ya trabajadores. Generalmente, se le establece con la persona de la cual será su ayudante en el futuro, por lo que esta persona, aprendió de otra, con sus “mañas y trucos”, por lo que probablemente le enseñe con las mismas “mañas y trucos” ya aprendidos y agregándoles lo que él aprendió de casualidad.

Es decir, que el aprendizaje es, por decirlo así, de mano a mano y no de manera estándar, por lo que se vuelve desordenado y desorganizado. Esto también abarca que hay personas que son más proactivas e investigan como hacer más eficaz una operación, por lo que otra persona, probablemente no lo sepa y sigue gastando el mismo tiempo en una operación que podría disminuirse y así ser más rápido en ciertos ámbitos, o mejorar el mismo servicio, identificando nuevas maneras de hacerlo.

Según una encuesta realizada a Valeria Bossio, gerente de recursos humanos, identificó que existían procesos que habían sido realizados todos de distinta manera, por lo que unos se demoraban más y otros menos, pero que la idea

de mejora era que se identificaran las maneras más eficientes de realizarlos y esa ser la forma única de realizarlo.

Es por esto, que se debería estandarizar el aprendizaje en capacitaciones documentales y presenciales, obteniendo información de primera fuente de gente que constantemente esté evaluando los procesos e identificando procesos más eficientes.

Para lograr la mejora continua, estas capacitaciones deberían realizarse en distintas fases, la primera que corresponde cuando la persona ingresa a la empresa y luego deberían realizarse capacitaciones por lo menos cada 6 meses. Ya que, en estos tiempos todo va cambiando muy rápidamente, por lo que lo que antes se usaba, ya no, y para lograr uno de los objetivos de la empresa, es que se logre ser más competitivos, y para eso hay que tener una constante evaluación del entorno externo e interno.

Es sabido, que “la práctica hace al maestro”, por lo que quizás el cambio de estructura no sea el 100% una mejora, pero si ayuda bastante que todos sepan realizar los procesos de la misma manera y que sea la más eficiente.

Ahora, como se explicó en el capítulo 2, existen 2 tipos de clientes, externo e interno, el cliente externo es el principal objetivo, dado que es a quien se le presta el servicio. El cliente interno, corresponde a los miembros de la organización, y se refiere a que éstos, deben estar cómodos con la empresa, que exista un buen

ambiente laboral, confianza empleador/empleado, evitar que sea una estructura jerárquica, instaurar mayor flexibilidad en las políticas de tal manera que quieran sentirse parte de la empresa, logrando que exista una filosofía de calidad al cliente, que sea la base de cada uno el tener empatía con el cliente y hacerle pasar un momento agradable, donde el cliente se vaya contento y quiera volver a trabajar con la empresa.

En este ámbito, Columbus ha aplicado este método para que no sea una empresa normal, sino que, los miembros que trabajan ahí, se sientan a gusto y tengan la motivación de ir a trabajar. Esto se da, ya que la mayoría de las personas son gente joven casi con los mismos gustos, por lo que tienen muchas cosas en común, lo que hace más que agradable, entretenido ir a trabajar. Esto se definió luego de realizar una encuesta a 40 personas de la organización, para identificar si se sentían a gusto con la empresa.

Dentro de las preguntas consistían en identificar si se sentían cómodos en la empresa, si encontraban que había un buen ambiente laboral, y el 100% de los encuestados contestó que sí. Además se preguntó por qué y las respuestas a la mayoría de las preguntas fueron que el equipo de trabajo era bueno y que sienten que se puede contar con cada uno. Además se identificó que existe un compromiso con la empresa y con la labor que se estaba ejerciendo dentro de ésta.

El trabajo de una agencia marítima, no es menor, dado que conlleva mucha responsabilidad a nivel internacional, ya que si alguno de los embarques se envía por error a otro puerto, podría llegar a recibir multas millonarias, además del pago al cliente por compensación del mal rato y el dinero perdido en la espera de tiempo, ya que la carga debería haber llegado en una fecha específica, y ahora tendrá que esperar semanas y hasta meses para recibir su carga y poder utilizarla.

A pesar de que la responsabilidad que tiene cada área de trabajo y a pesar de ser gente joven, sienten que pueden superarse a sí mismos dentro de esta empresa ya que los problemas que van apareciendo en el camino son muy distintos entre sí, por lo que tienen que estar constantemente tratando de solucionar problemas, e intentar mejorar en caso de que sea error de ellos.

4.8 *Resultados encuestas*

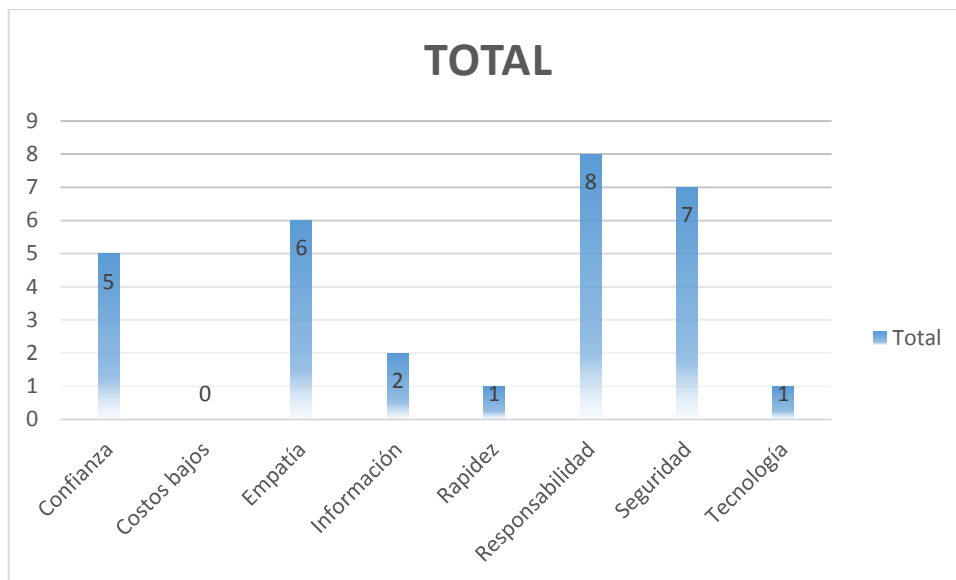
Cliente externo:

Para conocer la realidad de los clientes de la naviera, se encuestaron 25 clientes con más de 5 años de experiencia trabajando con la naviera y además 5 clientes a través de encuesta telefónica, indicando las mismas preguntas.

De acuerdo a esto se indicarán los datos obtenidos:

Indicadores de calidad

Se les consultó a los clientes cuales eran los indicadores que según ellos, consideraban que eran factores que no podían faltar en una empresa que quisiera lograr una mejora en la calidad del servicio al cliente, considerando los siguientes:



En total se les consultó a 30 clientes, donde 8 indicaron la responsabilidad como factor principal, entendiendo esto de manera general y específica, donde la carga tiene que llegar según lo acordado y además tener en consideración al cliente en cada punto de los procesos.

Luego, 7 clientes indicaron que el punto seguridad era el punto más importante debía existir seguridad por parte de la empresa, seis clientes indicaron la

Empatía por parte de los trabajadores y la confianza fue el último factor en ser el más votado como un estándar mínimo de calidad.

Se quiere comprobar la realidad de Hamburg Süd/ Columbus, según los objetivos estratégicos de la empresa, si el modelo es acorde a estos. Los estándares de calidad se relevaron del mercado, donde la empresa declara si es que conversan con los objetivos estratégicos.

De acuerdo a esto, se indica que lo declarado por la empresa se encuentra alineado con lo que esperan los clientes, dado que la calidad de servicio va de la mano con la confianza.

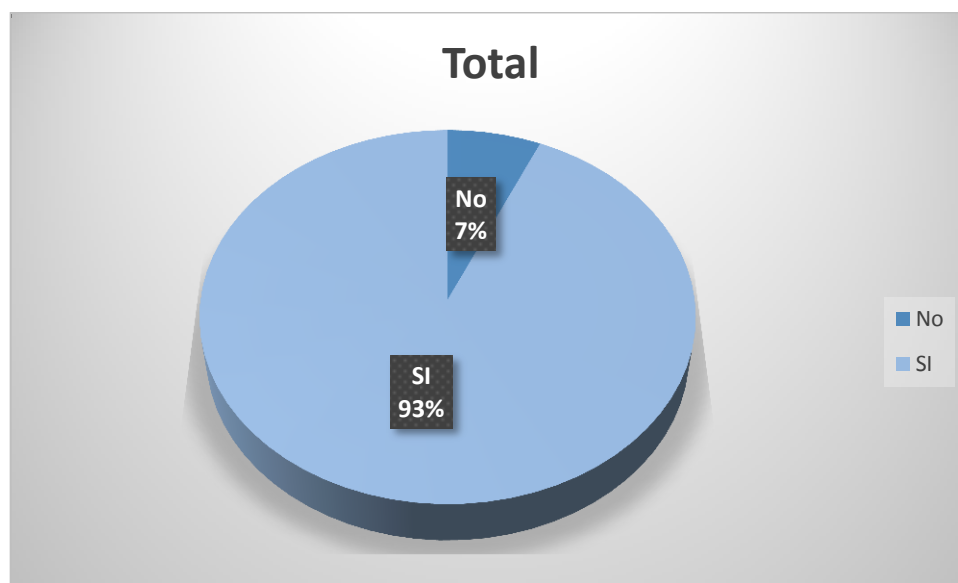
Acercarse al cliente, se alinea con la empatía que deben tener los trabajadores al momento de atender al cliente, dado que es la mejor manera de construir una buena base de calidad.

La satisfacción del cliente, están en congruencia con la responsabilidad y seguridad.

Solución de problemas

Como ya se ha explicado a lo largo del trabajo, uno de los factores principales por los que Hamburg Süd, decidió crear una propia agencia marítima, fue para mejorar la calidad del servicio en Chile, donde la resolución de problemas de manera expedita cumple con este propósito.

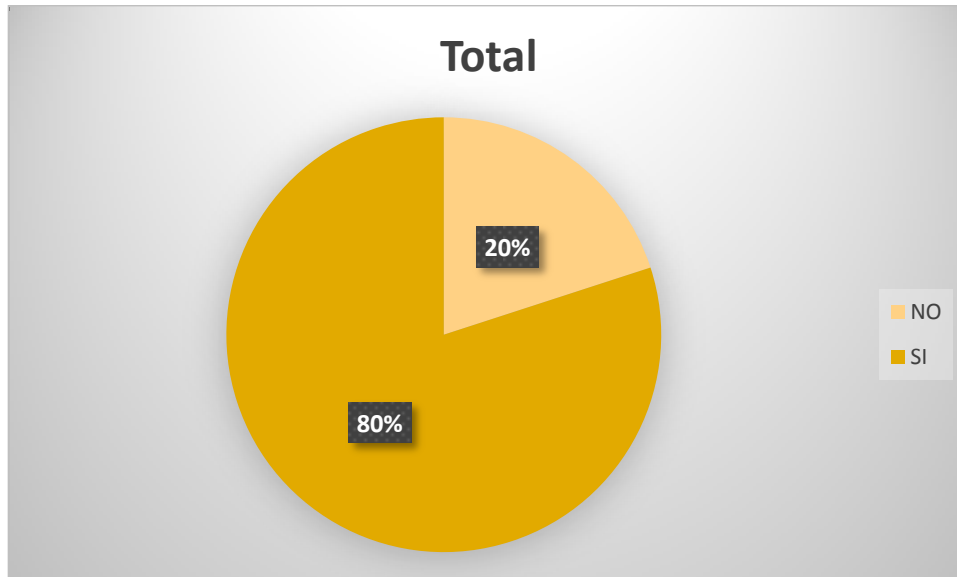
Por lo que se les consultó a los clientes, si la resolución de problemas luego del cambio, había mejorado Si o No, donde un 93% de los clientes, es decir 28 clientes de un total de 30, respondieron que si había una mejor disposición de gestionar una solución de manera más rápida.



Calificación servicio entregado

En este punto, se refería a si el servicio entregado por la naviera, cumple con los requisitos mínimos que los clientes esperan.

Un 80% (24 personas de 30), indicaron que sí consideraban que los cumplieran, pero aún no en un 100%, por lo que se debe mejorar ciertos aspectos.

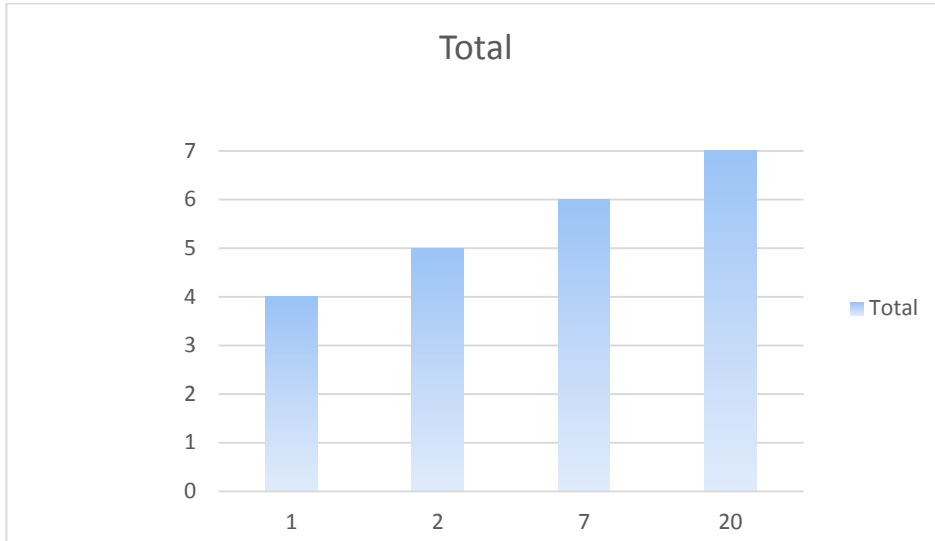


Calificación servicios

Se les indicó a los clientes, que debían asignar una calificación al servicio de agencia, donde 1 era la calificación más baja y 7 la más alta.

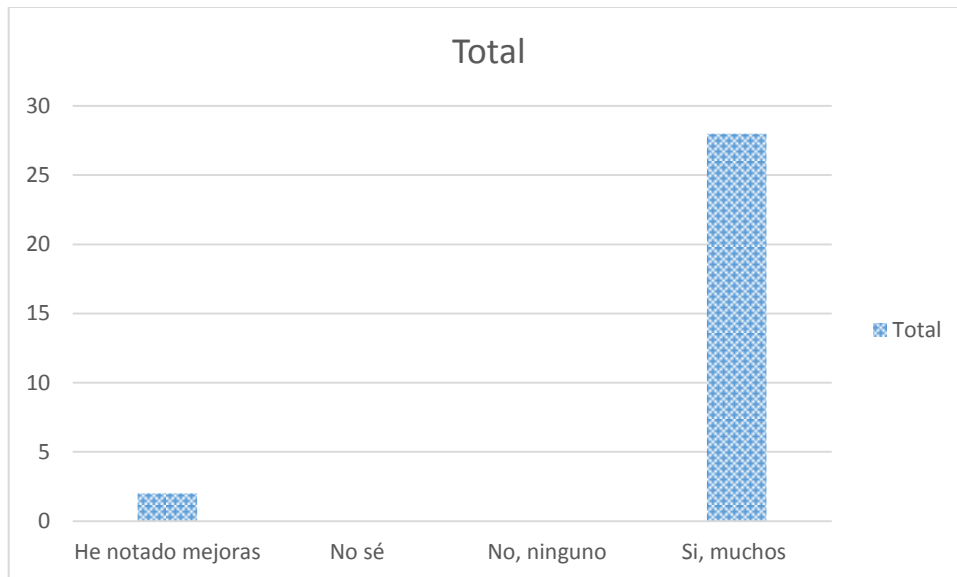
Según las respuestas, Veinte personas calificaron la empresa con un 7, Siete personas con un 6, dos personas con un 5 y una persona con un 4.

Esto indica que los clientes notan una mejora en la calidad de los servicios entregados, pero aún hay clientes que no están conformes en su totalidad, por lo que la empresa aún debe realizar modificaciones para lograr la satisfacción total.



Cambios realizados

Conjunto con lo anterior, se les consultó a los clientes si había notado cambios, y en el caso de responder si, debían indicar cuales mejoras.



Donde se rescató que las mejoras consideradas por los clientes fueron las siguientes:

Cambios visibles	Cantidad
Lugar físico más ameno	23
Repuestas telefónicas rápidas	21
Respuestas por correo rápidas	28
Atención personalizada	29
Mayor gestión	18
Solución de problemas	25

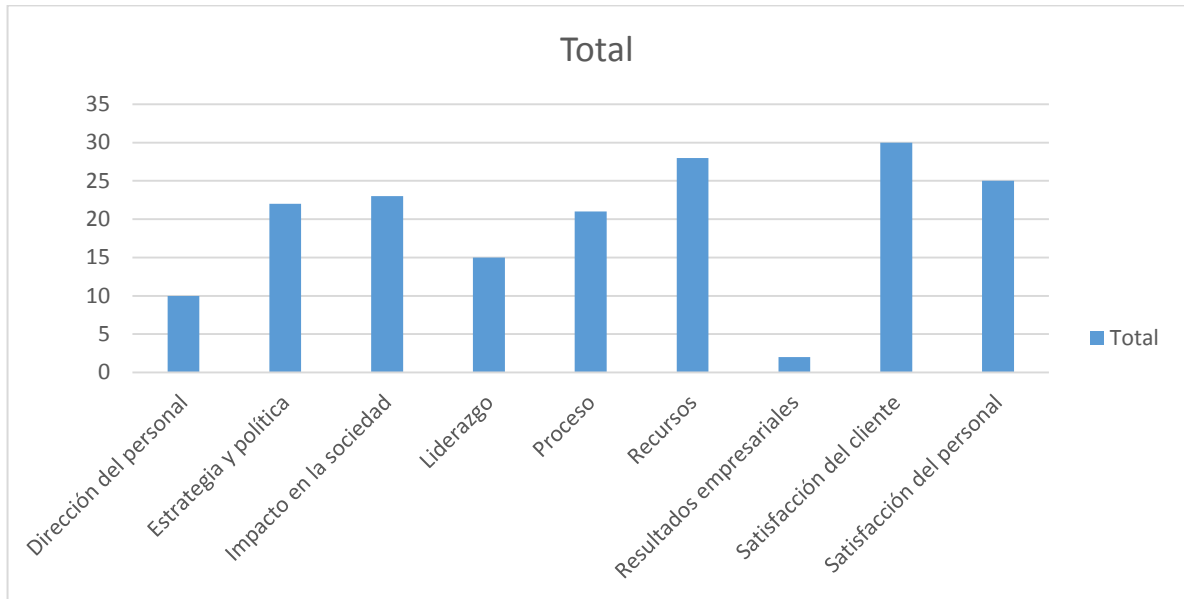
Dentro de esta pregunta también se consideraron posibles mejoras que le gustaría al cliente que existieran dentro del marco de servicio al cliente, resultando lo siguiente:

Mejoras	Clientes
Correctores web	12
Seguimiento carga	20
Información a tiempo	3

Indicando que a la mayoría de los clientes les gustaría poder corregir los bls de manera online, poder hacer un seguimiento a la carga desde su casa y 3 clientes indicaron que les gustaría tener la información un poco más a tiempo.

Factores críticos del éxito

La última pregunta consistió en consultarles a los clientes cuales eran los Factores críticos del éxito que ellos consideraban a la hora de trabajar con una empresa u otra.



Considerando finalmente los 6 primeros dentro de esta investigación.

Los que lideraron la encuesta fueron:

- Satisfacción del cliente
- Recursos
- Satisfacción del personal
- Impacto en la sociedad
- Estrategia política
- Proceso

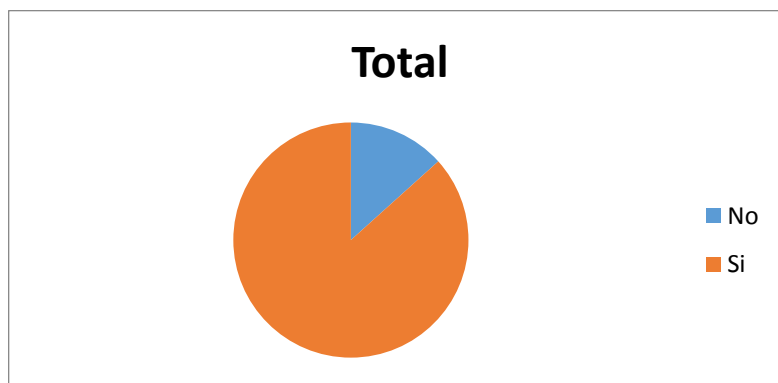
Cliente interno:

A los clientes internos, es decir a los miembros de la organización, también se les realizó una encuesta de satisfacción, para medir si se sienten cómodos con la

empresa o no. La totalidad de trabajadores se consideró en un margen de 70 personas, donde la cantidad de personas encuestadas fue de 45 personas. Por lo que esta encuesta tiene una relevancia de más del 64% de personas de la empresa.

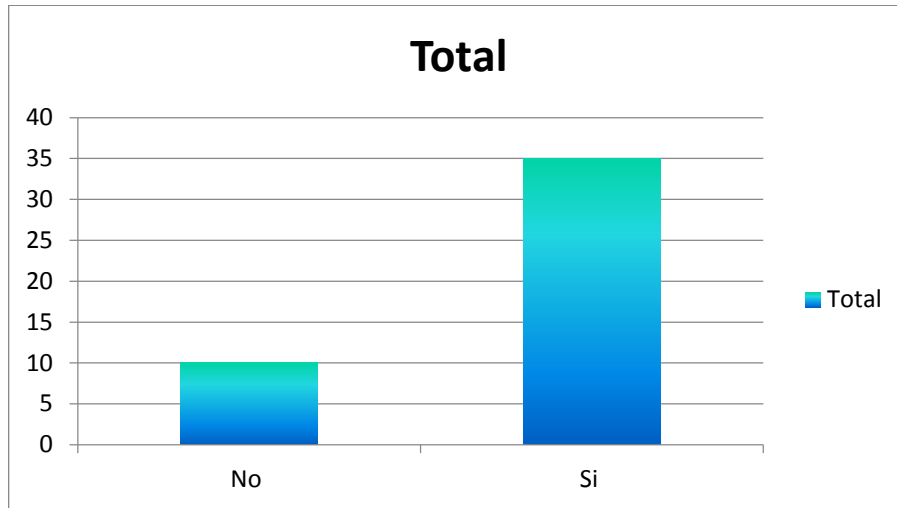
Se desarrollaron las siguientes preguntas:

1. ¿Se siente a gusto, cómodo, en la empresa?



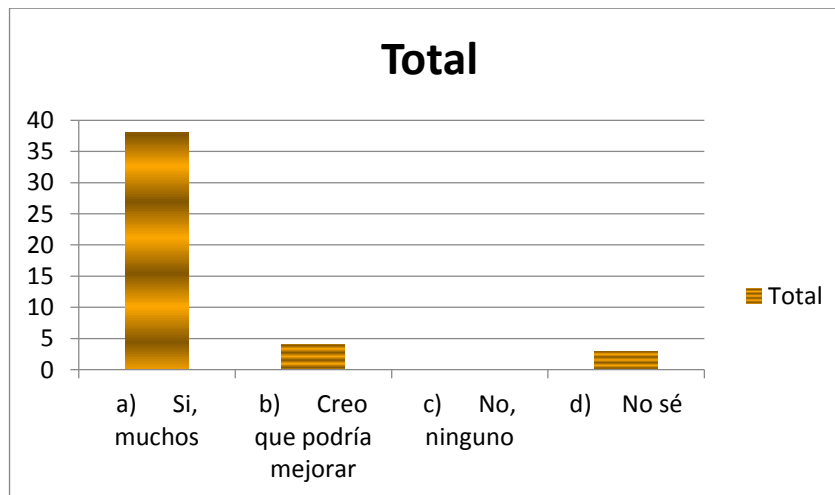
Al consultarles porque se sienten a gusto con la empresa, la mayoría indicó que el ambiente laboral era bueno, ya que la mayoría de las personas son jóvenes y con gustos muy parecidos, por lo que tienden a realizar actividades fuera de horario para conocerse más y afiatar el lazo.

2. ¿Considera que Columbus tiene lo necesario como empresa?



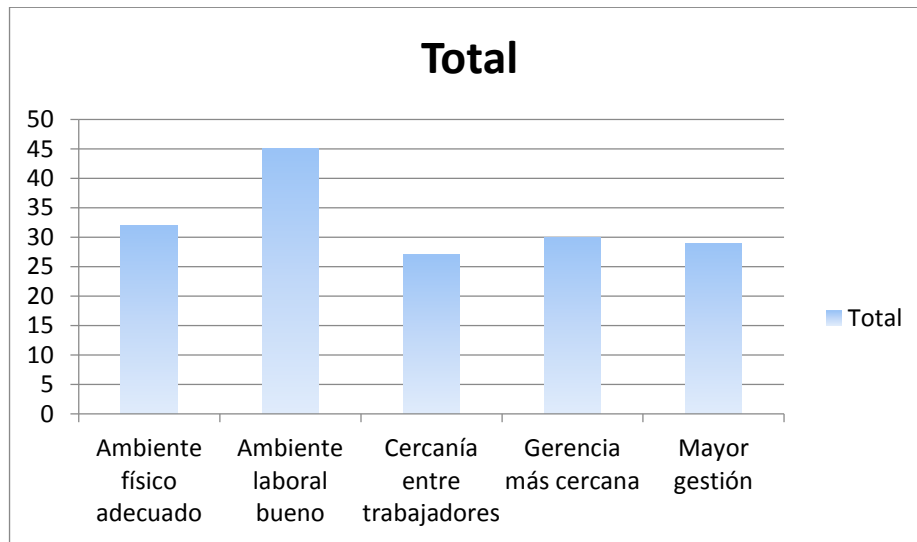
En este caso, la mayoría de las personas indicaron que si consideraban que Columbus tuviera lo necesario como empresa, pero que aún le faltaban detalles que con el tiempo tenían que ir mejorando.

3. ¿Ha notado cambios en cuanto al traspaso de Ultramar a Columbus?

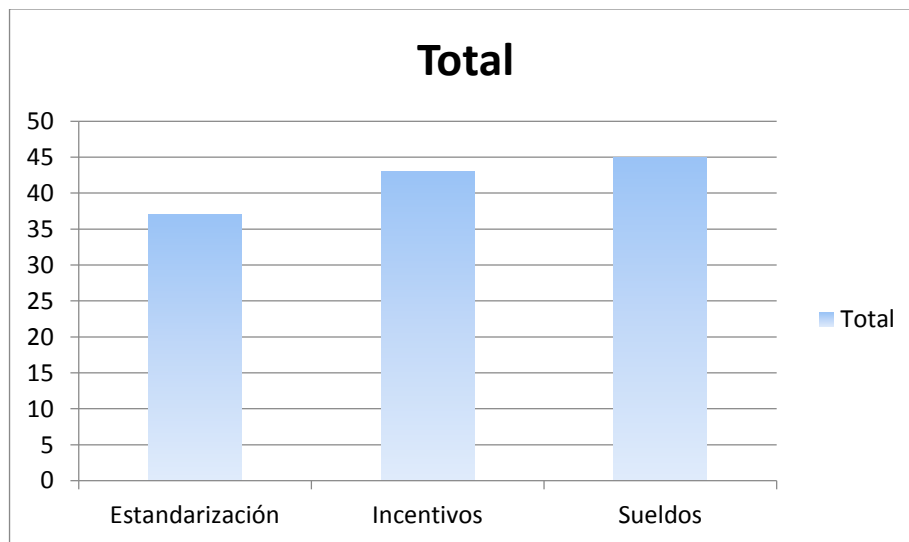


4. En el caso de responder a) o b) ...

¿Qué cambios ha notado?



¿Qué podría mejorar?

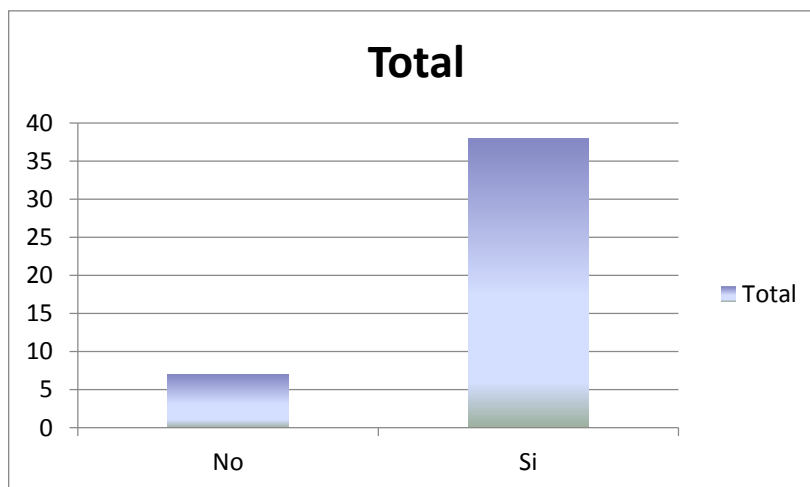


Dentro de las mejoras a considerar, los sueldos son lo primordial que debería ser modificado, dado que los trabajadores no sienten que se les valore como tal en ese ámbito.

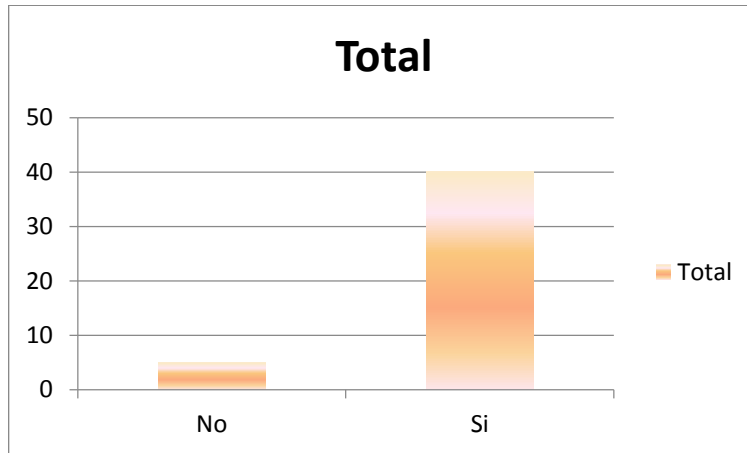
Además les gustaría que existiera una estandarización de los procesos y que todos en la empresa supieran realizar todos los procesos, para así servir de apoyo en momentos que alguna área no tenga mucho trabajo, a alguna área donde necesiten gente.

También consideran que los incentivos son una parte importante del trabajo, ya que todos quieren ser reconocidos cuando se hace bien el trabajo, pero se está consciente de que la empresa está recién partiendo, por lo que aún puede generar muchos cambios aún.

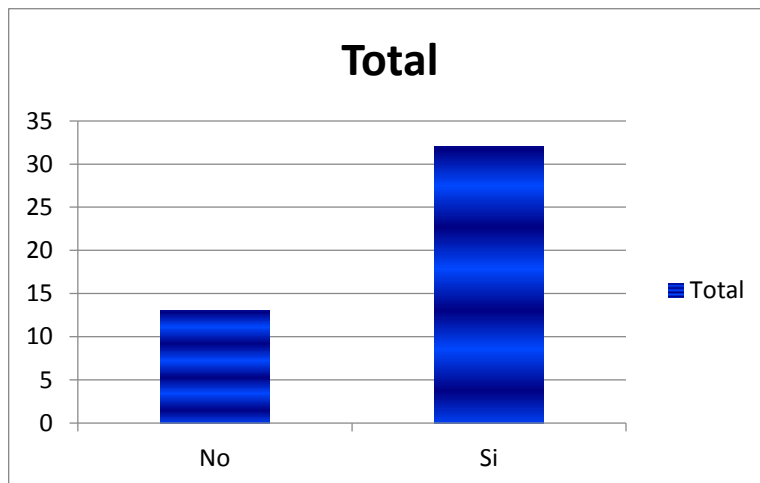
5. ¿Considera que la jefatura toma en consideración su opinión?



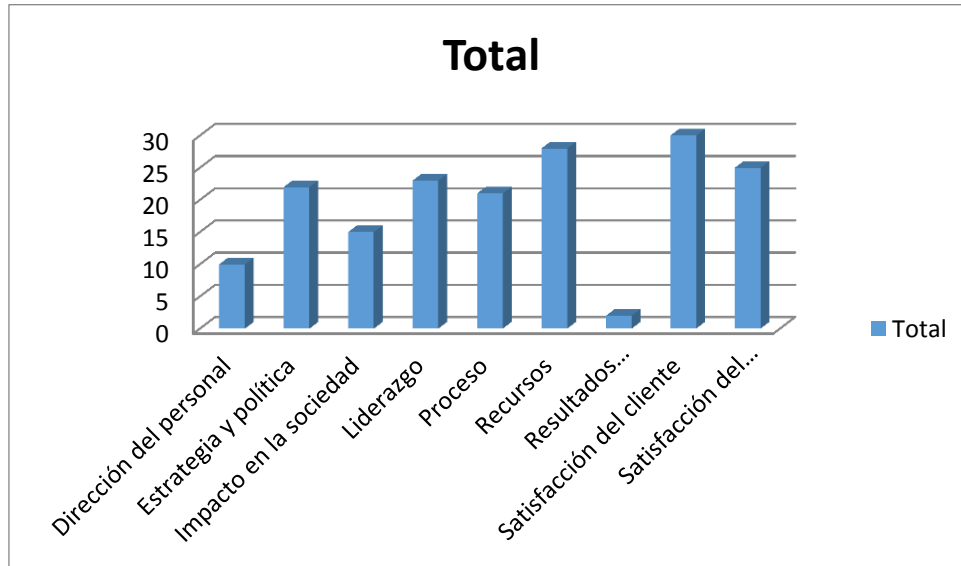
6. ¿El ambiente laboral es bueno?



7. ¿Recomendaría trabajar en Columbus?



8. Factores críticos del éxito



Considerando finalmente los 6 primeros dentro de esta investigación.

Los que lideraron la encuesta fueron:

- Satisfacción del cliente
- Recursos
- Satisfacción del personal
- Liderazgo
- Estrategia política
- Proceso

Luego de realizar un análisis de las encuestas, se llegó a la conclusión de que, por lo general, los trabajadores se sienten cómodos con la empresa, por el

ambiente laboral que se ha generado. La empresa ha sabido sobrellevar los pormenores, realizando un feedback con los miembros de la organización, tomando en consideración sus opiniones, por lo que sienten que existe una cercanía con la gerencia. Además el ambiente físico de la empresa es cómodo, con buenos lugares para almorzar y una hermosa vista al espigón del puerto y al mar.

Los trabajadores necesitan sentir que su trabajo es valorado, y la mejor forma de demostrarlo es a través del salario. En este punto, casi la mayoría, está de acuerdo en que los sueldos no están acordes a la responsabilidad que conlleva trabajar para una agencia naviera, dado que un mínimo error, puede incurrir en graves multas hacia la empresa.

En cuanto a si recomiendan trabajar en Columbus, la mayoría indicó que si, pero con la salvedad de que sólo sirve como una escuelita para aprender y para ganar experiencia en distintos ámbitos, pero si lo que necesitan es dinero, entonces no deberían considerarla para trabajar en ella.

4.9 Gestión por procesos

La gestión por procesos se destaca por implementar una estructura horizontal, donde los procesos son inter-funcionales, conectándose con todas las áreas de la empresa, y asegurando una clara orientación hacia el cliente final. Estas interrelaciones deben estar perfectamente definidas con su documentación acorde, asignando responsables y un equipo de trabajo a cada uno de estos.

La gerencia es fundamental en este tipo de gestión, dado además de ocupar un cargo de liderazgo, debe ser el responsable de analizar el proceso y mejorarlo para lograr los objetivos esperados. Los gerentes serán los que asumirán la responsabilidad total de la gestión por procesos y de su mejora continua, incentivando a los miembros de la organización a ser parte de ésta. Por lo que debe tener la autoridad suficiente para poder realizar los cambios necesarios en el proceso o en el equipo.

Con este nuevo modelo de organización horizontal se refleja como un conjunto de actividades que se interrelacionan para llegar al servicio final.

4.9.1 Principios de gestión de calidad²⁴

De acuerdo a las normas ISO 9001, los principios de gestión de calidad, son un marco de referencia para una mejora en el desempeño de las empresas, ya que estos ayudan a que se llegue a lograr un éxito sostenido.

Como ya se explicó en capítulos anteriores, un cliente no es simplemente quien realiza una operación comercial con la empresa, si no también, trabajadores como miembros de procesos internos de la organización.

Los principios básicos de gestión de calidad son 7 y corresponden a los siguientes:

²⁴IsoTools. (2015). La adopción de un enfoque basado en gestión por procesos. 16 Junio 2016, de IsoToolsEcellence Sitio web: <https://www.isotools.org/pdfs-pro/Ebook-Gestion-Procesos.pdf>

1. Enfoque al cliente

"Acérquese lo más posible a sus clientes. Tan cerca, de hecho, que pueda decirles lo que necesitan mucho antes de que se den cuenta por sí mismos." (Steve Jobs)

Todas las empresas de servicios o productos dependen completamente de sus clientes, ya que sin ellos no podrían vender lo que ofrecen. Es por este motivo que el cliente debe ser su principal objetivo, por lo que se deben comprender y ser empático con sus necesidades actuales y futuras, satisfaciendo estos requerimientos y lograr llegar al nivel de superar las expectativas de los clientes, anteponiéndose a necesidades que aún no están explícitas.

Beneficios clave del enfoque al cliente

- ✓ Incremento del valor para el cliente.
- ✓ Incremento de la satisfacción del cliente.
- ✓ Mejora de la fidelización del cliente.
- ✓ Incremento de la repetición del negocio
- ✓ Incremento de la reputación de la organización.
- ✓ Ampliación de la base de clientes.
- ✓ Incremento de las ganancias y la cuota de mercado

2. Liderazgo

“Al líder a quien se le agotan los trabajos para que realicen sus subordinados pronto será reemplazado por alguien más interesado en trabajar intensamente.”

(Phil Crosby)

Se trata de como la alta dirección es capaz de unir a los miembros de la empresa, creando y manteniendo un ambiente adecuado, donde el personal se sienta cómodo a nivel de involucrarse en los cambios que se deben hacer para lograr una gestión de calidad total.

Beneficios clave del liderazgo

- ✓ Aumento de la eficacia y eficiencia al cumplir los objetivos de la calidad de la organización.
- ✓ Mejora en la coordinación de los procesos de la organización.
- ✓ Mejora en la comunicación entre los niveles y funciones de la organización.
- ✓ Desarrollo y mejora de la capacidad de la organización y de sus personas para entregar los resultados deseados

3. Compromiso del personal

"En la gestión, la primera preocupación de la empresa es la felicidad de las personas que están conectadas con él. Si las personas no se sienten felices y no se les puede hacer feliz, esa empresa no merece existir." (Kaoru Ishikawa)

Los empleados de la organización son la base de todo cambio que se quiera realizar, dado que son ellos los que se relacionan directamente con el cliente y con el servicio a entregar, por lo tanto, son la esencia de la empresa y su total compromiso con esta, facilita que sus habilidades sean utilizadas para el beneficio de la organización

Beneficios clave del compromiso de las personas

- ✓ Mejora de la comprensión de los objetivos de la calidad de la organización por parte de las personas de la organización y aumento de la motivación para lograrlos.
- ✓ Aumento de la participación activa de las personas en las actividades de mejora.
- ✓ Aumento en el desarrollo, iniciativa y creatividad de las personas.
- ✓ Aumento de la satisfacción de las personas.
- ✓ Aumento de la confianza y colaboración en toda la organización.
- ✓ Aumento de la atención a los valores compartidos y a la cultura en toda la organización

4. Enfoque a procesos

"Si usted no puede describir lo que está haciendo como un proceso, usted no sabe lo que está haciendo." (W. Edwards Deming)

Este principio se mantiene dentro de esta versión de la norma y es, uno de los más importantes. Llegar a concebir las actividades de la empresa como procesos y trabajar con sus entradas y salidas, aumenta la eficiencia del Sistema de Gestión y de la actividad de la empresa en general. Esto requiere de mucho esfuerzo en muchos casos, porque estamos muy acostumbrados a concebir la organización de una manera jerárquica, que no necesariamente se cumple en una gestión por procesos.

El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el objetivo de lograr los resultados esperados según la política de calidad y la dirección que tiene la empresa. El gestionar los procesos y los sistemas se pueden lograr utilizando el ciclo Deming, donde el enfoque basado en riesgos permite aprovechar las oportunidades y a prevenir elementos no deseados.

El proceso de mejora de calidad tiene que ver con un conjunto de principios, políticas, estructuras de apoyo y prácticas destinadas a mejorar continuamente la eficiencia y la eficacia de una empresa

Beneficios clave del enfoque a procesos

- ✓ Aumento de la capacidad de centrar los esfuerzos en los procesos clave las oportunidades de mejora.

- ✓ Resultados coherentes y previsibles mediante un sistema de procesos alineados.
- ✓ Optimización del desempeño mediante la gestión eficaz del proceso, el uso eficiente de los recursos y la reducción de las barreras interdisciplinarias.
- ✓ Posibilidad de que la organización proporcione confianza a las partes interesadas en lo relativo a su coherencia, eficacia y eficiencia

5. Mejora continua

“Si seguimos haciendo lo que estamos haciendo, seguiremos consiguiendo lo que estamos consiguiendo.” (Stephen R. Covey)

La mejora continua es uno de los principales factores en la calidad, dado que, mediante este, el desempeño global de la empresa puede lograr grandes cambios, si se hacen de manera adecuada. La base para iniciar la Gestión de Calidad se encuentra en la insatisfacción. La mejora de los procesos en una empresa, no se trata sólo de responder a los problemas que se presenten (aunque esto es necesario) se trata de buscar soluciones en forma proactiva, aprendiendo acerca de los procesos, de los clientes y de sus comportamientos para mejorar las prácticas existentes o para innovar en el desarrollo de nuevos mercados, procesos y prácticas.

Beneficios clave de la mejora

- ✓ Mejora del desempeño del proceso, de las capacidades de la organización y de la satisfacción del cliente.
- ✓ Mejora del enfoque en la investigación y la determinación de la causa raíz seguido de la prevención y las acciones correctivas.
- ✓ Aumento de la capacidad de anticiparse y reaccionar a los riesgos y oportunidades internas y externas
- ✓ Mayor atención tanto a la mejora progresiva como a la mejora abrupta.
- ✓ Mejor uso del aprendizaje para la mejora.
- ✓ Aumento de la promoción de la innovación.

6. Toma de decisiones basadas en hechos

“Sin datos, sólo eres otra persona con una opinión.” (W. Edwards Deming)

Las decisiones basadas en el análisis y evaluación de los datos y la información son más propensas a producir los resultados deseados.

La toma de decisiones puede ser un proceso complejo, y siempre implica cierta incertidumbre. Con frecuencia implica múltiples tipos y fuentes de entradas, así como su interpretación que puede ser subjetiva. Es importante entender las relaciones de causa-efecto y las consecuencias potenciales no previstas. El análisis de los hechos, las evidencias y los datos conduce a una mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones (Normas ISO 9001:2015)

Beneficios clave de la toma de decisiones basada en la evidencia

- ✓ Mejora de los procesos de toma de decisiones
- ✓ Mejora de la evaluación del desempeño del proceso y de la capacidad de lograr los objetivos.
- ✓ Mejora de la eficacia y eficiencia operativas.
- ✓ Aumento de la capacidad de revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y las decisiones.
- ✓ Aumento de la capacidad de demostrar la eficacia de las decisiones previas

7. Gestión de las relaciones

“Un principio cardinal de la Calidad Total se le escapa a muchos gerentes: no se pueden mejorar los sistemas interdependientes y procesos hasta que no se perfeccionen las relaciones interpersonales interdependientes.” (Stephen R. Covey)

Para el éxito sostenido, una organización gestiona sus relaciones con las partes interesadas, como los proveedores o el entorno social cercano.

Las partes interesadas pertinentes influyen en el desempeño de una organización. Es más probable lograr el éxito sostenido cuando una organización gestiona las relaciones con sus partes interesadas para optimizar el

impacto en su desempeño. Es particularmente importante la gestión de las relaciones con la red de proveedores y socios (Normas ISO 9001:2015).

Beneficios clave de la gestión de las relaciones

- ✓ Aumento del desempeño de la organización y de sus partes interesadas pertinentes respondiendo a las oportunidades y restricciones relacionadas con cada parte interesada.
- ✓ Entendimiento común de los objetivos y los valores entre las partes interesadas.
- ✓ Aumento de la capacidad de crear valor para las partes interesadas compartiendo los recursos y la competencia y gestionando los riesgos relativos a la calidad.
- ✓ Una cadena de suministro bien gestionada que proporciona un flujo estable de productos y servicios

Como se indicó en los principios anteriores, existen 7 en donde se sustenta la gestión de calidad. Dentro de estos, se establece el enfoque basado en procesos, donde la gestión por procesos pasa a ser un pilar fundamental de la calidad, porque el objetivo de este principio es lograr resultados más eficientes y eficaces, dado que entiende de mejor manera el desarrollo de cada proceso.

Es por esto, que este trabajo de investigación se basará en la gestión por procesos, como metodología para lograr los objetivos estratégicos de la empresa.

Donde se establecen los procesos que son necesarios para la prestación del servicio, obteniendo una visión más clara de las actividades que son requisitos mínimos para que la empresa logre el éxito esperado, identificando a la vez, la forma en la que interactúan entre ellos. Así se comprenden de mejor manera los alcances de manera progresiva, a corto o mediano plazo, resultados más eficientes.

Las empresas necesitan separar los procesos y darle valor a actividades que se realicen ya sea de manera individual o de manera colectiva, esto, para conocer e identificar los recursos de entrada y salida, la interacción de procesos.

Con esta información, la empresa podrá mantener o eliminar procesos que no sean necesarios, teniendo presente la perspectiva del cliente, sus necesidades y expectativas, y además la de los grupos de interés.

4.9.2 Factores críticos del éxito

Cuando la empresa plantea dentro de sus objetivos una mejora general de sus resultados, la primera acción a identificar, corresponde a conocer la posición en la que se encuentra dentro del rubro naviero y dentro de la sociedad para luego plantearse las metas que desea alcanzar. Para esto, la empresa debe desarrollar una declaración de propósitos (DP), donde se incluye la misión, visión y valores.

El factor principal que mueve a esta empresa, se basa netamente en la satisfacción al cliente, por lo que todos los esfuerzos se deben enfocar a esto. Esto

se logra teniendo un adecuado trato con todas las personas que tengan interacción con la organización, comenzando con los miembros de ésta, haciéndolos sentir cómodos y que son parte de la empresa a través de un buen ambiente laboral. Con esto se logrará un compromiso con la organización y se traducirá en el objetivo estratégico de lograr la satisfacción total del cliente.

Siendo estas las siguientes:

4.9.2.1 Misión

“Entregar un excelente servicio de transporte sobre la base de la responsabilidad con todos nuestros grupos de interés: nuestro personal, clientes, socios y proveedores. Todo esto dentro de un ambiente abierto, de tolerancia y respeto que hace que la experiencia con la naviera sea un agrado.”

4.9.2.2 Visión

“La empresa de transporte marítimo de línea líder en el mundo, reconocida por sus altos estándares de calidad y su preocupación por el medio ambiente.”

4.9.2.3 Valores y Principios

La empresa Hamburg Süd enmarca su liderazgo con variados y sólidos principios.

- Primeramente, ésta se declara como una empresa responsable, particularmente de su personal.

- En cuanto a su entorno laboral, sus valores son apertura, tolerancia y respeto.
- Acerca de su servicio, su principio es alta calidad, haciendo todo lo posible para responder las especificaciones de sus clientes de manera rápida y gentil.
- Por último, su preocupación por el medio ambiente, la conciencia de los recursos naturales y la acción responsable y sostenible es una prioridad concreta.

Se trabaja para que todos estos valores sean interiorizados por el personal, de tal forma que todos trabajen con el mismo objetivo común.

4.9.2.4 Factores críticos del éxito

Después de tener clara la declaración de propósitos (DP), se deben determinar los Factores críticos del éxito (FCE), que corresponden a las acciones críticas para que se logre el éxito en la organización, indicando cuál de estos, si es que no se logran los resultados esperados, pondrían en riesgo el éxito de la empresa.

Con estos FCE, se determinarán las prioridades de la empresa, donde se deberán incluir factores internos y externos.

Para identificar estos factores se realizó un análisis general de la industria, donde se reconocieron los elementos externos e internos del mundo marítimo teniendo en cuenta todos los actores del rubro naviero.

Se consideraron los siguientes factores externos e internos:

Donde los factores externos corresponden a

- Tendencias económicas
- Clientes
- Sociedad
- Normativa
- Innovación tecnológica
- Entorno
- Competencia
- Proveedores

Factores internos

- Sistema de gestión
- Recursos
- Conocimiento
- Accionistas
- Estrategia
- Estructura



Para identificar cuáles son los FCE que consideran los clientes, se realizaron encuestas, fijando un marco de referencia, consultando sobre la calidad y sobre los criterios que consideran de éxito. Estos resultados se deben clasificar y estar en congruencia con la declaración de propósito mencionada anteriormente. Para comprobar si la clasificación es correcta, se deberá identificar si es que llegase a fracasar alguna de ellas, no se lograría la DP que se desea obtener.

Como ejemplos de FCE para Columbus, se indicarán los elementos definidos en el modelo de excelencia de empresarial EFQM, que corresponde a la European Foundation for Quality Management (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), creada en 1988 por 14 empresas europeas, con el objetivo de desarrollar

un modelo de excelencia, basándose en la orientación a los resultados con enfoque al cliente.

Con este modelo se les permite a las personas comprender la causa y el efecto de la relación entre las actividades que se desarrollan en las empresas y los resultados obtenidos.

Estos criterios son:

- Resultados empresariales
- Satisfacción del cliente
- Satisfacción del personal
- Impacto en la sociedad
- Proceso
- Dirección del personal
- Recursos
- Estrategia y política
- Liderazgo

Pero de estos criterios se les dio elegir a los clientes internos y externos de Columbus, mediante encuestas, cuales consideraban que eran factores críticos del éxito de una organización naviera.

Se les indicó que debían elegir como máximo 6 criterios que consideraran los más importantes, resumiéndose en esto:

Clientes internos:

- Satisfacción del personal
- Satisfacción de cliente
- Liderazgo
- Procesos
- Estrategia y política
- Recursos

Clientes externos:

- Satisfacción del cliente
- Recursos
- Impacto en la sociedad
- Estrategia y política
- Procesos
- Satisfacción del personal

Por lo que se deberá preguntar, ¿cuál de estos procesos, en el caso de que no se lograra cumplir, afectaría el éxito de la empresa?

1.- La satisfacción del cliente, es un criterio que debe estar como FCE, dado que es el objetivo principal a cumplir.

2.-La satisfacción del personal, este criterio va directamente relacionado con la satisfacción del cliente, dado que si los miembros de la organización generan un buen trato con el cliente, suma puntos a la satisfacción del mismo.

3.-Estrategia y política, deben contemplarse como un factor irrenunciable, dado que sin estrategia, la organización no tiene objetivos claros.

4.-Procesos, también corresponden a factores que influyen en el objetivo estratégico a lograr, dado que sin estos procesos, las organizaciones seguirían siendo de manera vertical y jerárquica, por lo que no existirían cambios ni mejoras, al ir adaptándose a los nuevos tiempos.

5.-Recursos, una empresa debe contar con todos los recursos necesarios para entregarle un servicio de calidad al cliente, esto quiere decir, que se necesita contar con los sistemas adecuados, la tecnología acorde a la industria, personal capacitado, etc.

6.-El último criterio está dividido entre el liderazgo y el impacto en la sociedad. Como es sabido el liderazgo es el motor de una organización, indicando a los líderes gerenciales, establecer un plan estratégico para llegar de buena manera a los resultados esperados. Pero a la vez, los clientes esperan una organización con una responsabilidad social acorde. Junto con esto, se indicará como factor crítico el

liderazgo, pero poniendo énfasis en la responsabilidad social que debe tener la empresa, sobre todo en los tiempos actuales, donde el cambio climático está afectando de manera sustancial a todos los países por igual, por lo que no es un factor menor que no se debe considerar. Al contrario, más empresa deberían preocuparse de ser amigables con el medio ambiente.

Los factores claves para el éxito competitivo conciernen a lo que cada miembro de la industria debe hacer de una manera competente con el fin de tener éxito en el aspecto competitivo.

4.9.3 El enfoque de la gestión por procesos

La gestión por procesos, como ya se ha explicado anteriormente, corresponde a un cambio en la estructura de la organización para lograr los objetivos estratégicos propuestos.

Este enfoque de sistema de calidad, pretende fomentar la adopción de la gestión por procesos centrando su atención en:

1. Comprender y cumplir con los requisitos del cliente en cada proceso.
2. La necesidad de considerar y planificar los procesos de tal manera que aporten valor a la organización
3. El control, la medición y realizar una evaluación de desempeño y de la eficacia de los procesos.

4. La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Según la norma internacional UNE EN ISO 9000:2015 “cualquier actividad o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados, puede considerarse un proceso”.

De acuerdo a esto entonces, consideramos un proceso como un conjunto de actividades relacionadas entre sí, destinadas a agregarle valor a un objeto que parta de unas entradas específicas, para producir resultados concretos y que cumplan con los requerimientos de los clientes o así mismo prospectar necesidades. (Figura 3)

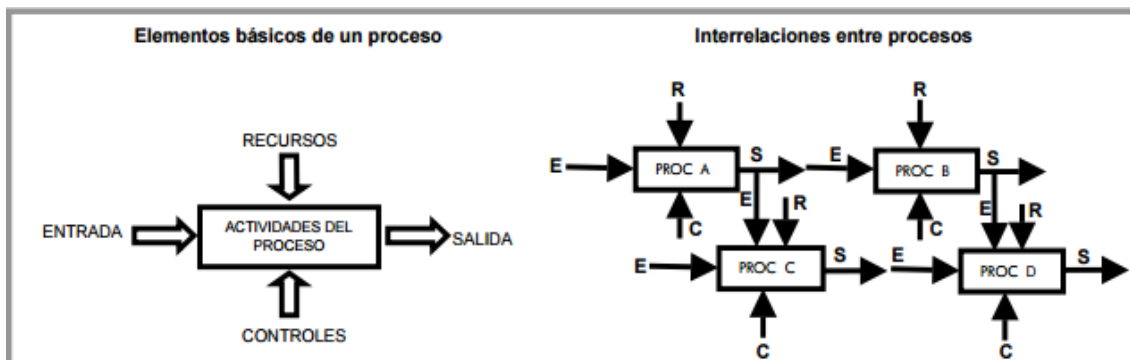


Figura 3. Fuente: Fomento: Capítulo 4: “La Gestión por procesos”

Cuando se consideran las actividades que constituyen un proceso asociadas entre sí, esto le facilita a la empresa centrar su atención en la obtención de resultados, para así poder conocer y analizar el conjunto de actividades.

Uno de los factores principales que hay que considerar dentro de la Calidad total, es el rol que cumplen los clientes como árbitros absolutos.

El objetivo de la calidad total, es el de la satisfacción de los clientes, y logrando esto, se obtendrá la fidelidad a la empresa. Por esto es necesario diseñar el servicio de manera que cumpla con esta finalidad.

Aunque como ya es sabido, el entorno cambiante, donde los clientes exigen nuevas soluciones apelando a las nuevas tecnologías, hace más difícil este proceso de satisfacción.

Para poder responder a estas demandas, las empresas deben ir modificando sus objetivos y sus métodos de funcionamiento, es decir, los procesos. Estos, están sometidos a revisiones constantes para responder a dos motivos; adaptarse a los requisitos cambiantes de los clientes o por motivos internos de la empresa. Dado que todo proceso es mejorable, las empresas deben identificar factores que sean contraproducentes o buscar alguna mejora a los procesos, identificar alguna variable que pueda disminuir defectos, etc.

Ya teniendo en consideración esta necesidad de revisión y cambio, la empresa debe encontrar su cambio adecuado, si debe ser gradual o modificar

completamente sus procesos. En el caso de ser gradual, se debería utilizar el método de la mejora progresiva, por el contrario, si la empresa necesita grandes mejoras para posicionarse competitivamente en el mercado, se deberá recurrir a la reingeniería.

Para el caso de Columbus, se optará utilizar el método de la mejora progresiva o continua, dado que como Hamburg Süd ya tiene una buena posición competitiva dentro de la industria, esta debe recurrir a cambios graduales y enfocándose netamente en el cliente, solamente identificando algunos procesos innecesarios, que demoren el sistema, o que no provoque una mejora al servicio al cliente.

Con la gestión por procesos no se detectarán los errores del servicio, si no que la forma de realizar el proceso permitirá evaluar las desviaciones o fallas en éste, con el objetivo de corregirlas antes de obtener un resultado defectuoso.

Por esto es que se deben definir y controlar los procesos, considerándolos como la causa para que el resultado final se pueda controlar y lograr los objetivos esperados.

4.9.4 El modelo ISO 9001:2015

La serie de normas ISO 9001, comprende un conjunto de normas enfocadas a mejorar la gestión y la calidad de la empresa. Logrando posicionarse en cuanto al

reconocimiento y a la aceptación internacional, dado que se les entrega más poder y libertad de acción a los consumidores, donde además se diferencia por tener procesos que logren la integración. En cuanto a los requisitos para el tema de calidad, existen normas específicas, como lo son la ISO 9001, 9002, 9003, guiando a la interpretación y la implementación de un sistema de calidad.

La estandarización y normalización internacional se debe basar en ser un método que mantenga una rentabilidad económica, que ahorre gastos, buscar maneras de que no haya desempleo y además asegurar un funcionamiento rentable de las organizaciones.

Las empresas deben internalizar la mejora continua día a día, integrando todas las actividades que afecten la satisfacción de las necesidades explícitas y tácitas de los clientes.

La finalidad de la ISO es trabajar para llegar a una forma en común de lograr establecer el sistema de calidad, garantizando la satisfacción de las necesidades y las expectativas de los clientes.

ISO 9001, nace el año 1987, siendo modificada en el transcurso del tiempo, actualizándose adecuándose a los tiempos.

En septiembre del año 2015, se implementó una nueva versión de la norma ISO 9001; la ISO 9001:2015, remplazando a la antigua 9001:2008.

La hace poco estrenada norma ISO 9001:2015, cuenta con importantes novedades, que hacen que esta norma se encuentre inserta de manera firme en la concepción de los negocios de esta nueva era. Antiguamente, las normas constaban de muchos requisitos para los procedimientos y para los registros documentados, pero ahora el foco se centra en el cliente y rentabilidad, lográndose mediante la combinación del enfoque a procesos, el ciclo Deming (planificar – hacer – controlar – actuar) y el pensamiento basado en riesgos.

El enfoque a procesos permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones.

El ciclo Deming permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia.

El pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan.

Este logro también se sustenta en los principios de gestión de calidad subyacentes en la norma ISO 9001:2015, los que colectivamente pueden formar una base para el rendimiento, la mejora, y la excelencia organizacional.

Hay muchas maneras diferentes de aplicar estos principios de gestión de calidad. La naturaleza de la organización y los desafíos específicos que ésta enfrenta determinarán cómo ponerlos en práctica.

4.9.5 La mejora de procesos

Para adoptar un enfoque basado en procesos, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Identificar y secuenciar cada uno de los procesos
2. Describir los procesos y documentarlos
3. Controlar, seguir y medir los procesos y los resultados obtenidos
4. Mejorar los procesos de manera continua

En el primer paso, se deben identificar los procesos más significativos que son parte de las actividades de la empresa.

De acuerdo a esto, existen 3 diferentes tipos de procesos que son de carácter administrativo, estratégico y operativo, donde los más importantes son aquellos que aporten un valor a la organización.

Esta selección de procesos, debe tener en consideración indicadores como la satisfacción del cliente, la calidad del servicio, cumplimiento normas legales, satisfacción empleador y posibles riesgos asociados a cada uno de los procesos.

Luego de esto, se deben secuenciar los procesos a través de un mapa de procesos, reflejando los procesos que son parte del sistema de gestión y las interacciones entre las actividades y los procesos. Con esto será posible conocer y entender los procesos que se realizan de manera simplificada.

Para que exista un mayor orden, la gerencia, deberá asignar un responsable en cada uno de los procesos que se realizan e identificando los recursos necesarios para cada uno.

En el paso 2, se deben describir y documentar los procesos con el objetivo de lograr una mejora continua, conociendo como se desarrollan las actividades de los procesos, entendiendo el procedimiento de las entradas que se convierten en salidas.

El paso 3, indica que se deben seguir y medir los procesos y los resultados obtenidos, ya que es uno de los pilares que se deben cumplir para lograr la mejora continua, ya que descritos los procesos, conociéndolos y controlándolos es necesario realizar un seguimiento y un control continuo, debido a esto y la medición de los indicadores, será posible conocer cuáles fueron los resultados y comprobar su eficiencia y eficacia. Con esto se obtendrán datos relevantes que permitirá determinar si es que son necesarias posibles mejoras, ya sea optimizando los recursos o eliminando tareas que son innecesarias para facilitar la toma de decisiones.

Y el paso 4, señala que luego de conocer los resultados obtenidos, los miembros de la organización deben indicar si se alcanzaron o no los objetivos estratégicos planteados.

Si no se obtuvieron los resultados que se esperaban, se deberá diseñar y establecer ciertas medidas para corregir las actividades del proceso que no se estén desarrollando adecuadamente o si son innecesarias para el éxito de la empresa.

4.9.6 Gestión de riesgos y oportunidades²⁵

La gestión de riesgos y oportunidades es considerada uno de los elementos principales en la gestión por procesos, ya que ningún proceso se encuentra libre de riesgo, por lo que las empresas deben identificar estas amenazas y oportunidades para determinar las medidas que sean necesarias para controlarlas.

Cualquier gestión eficaz de riesgos debe basarse en la identificación, análisis y el tratamiento de los riesgos, con el fin de aumentar las probabilidades de éxito empresarial.

- **La identificación de Riesgo y Oportunidades.**

El éxito de la gestión de riesgos depende, en parte, de una eficaz identificación de las amenazas que ponen en peligro las acciones que constituyen los procesos o las oportunidades que se deben aprovechar. En este paso, las

²⁵Iso Tools. (2015). Gestión por procesos. 25 agosto 2016, de Iso Tools Sitio web: <https://www.isotools.org/pdfs-pro/Ebook-Gestion-Procesos.pdf>

empresas deben centrarse en describir y analizar las situaciones de riesgo, determinando las causas que lo originan, tanto aquellas que tengan un origen interno como externo, y determinar las consecuencias que puede acarrear ese riesgo.

- **El análisis de los Riesgos.**

Toda gestión de riesgo eficaz debe estimar el grado, magnitud o intensidad del riesgo. Este análisis se realiza con respecto a dos variables, la probabilidad de que se produzca y la gravedad del impacto o consecuencias que pueda suponer.

- **La Administración del Riesgo.**

Hace referencia a las medidas que se van a adoptar para prevenir su aparición, transformarlo o para actuar en caso de que se materialice.

Gracias a esta gestión de riesgo es posible identificar las necesidades de cambio que conllevan a la mejora continua de los procesos.

4.9.7 Mapa de procesos

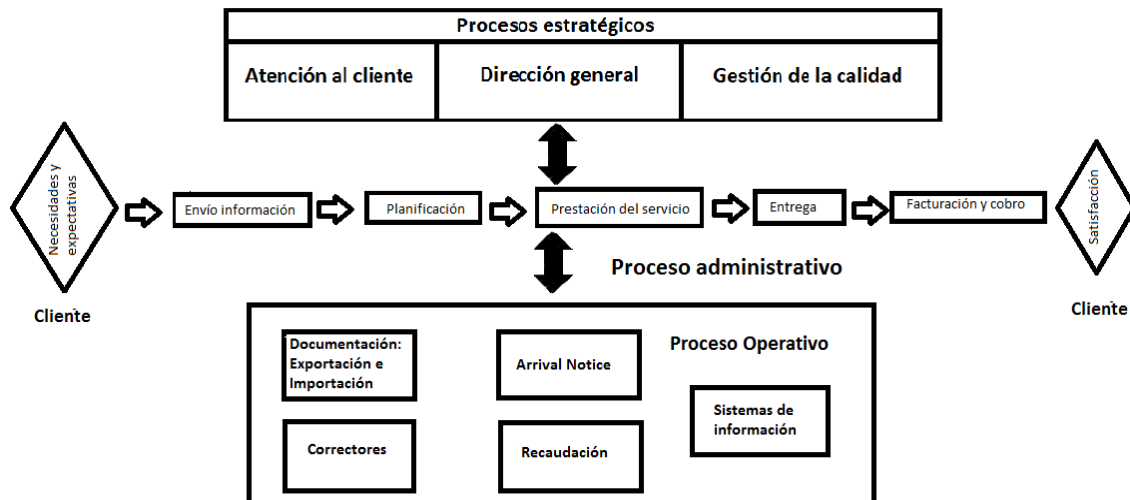
Los procesos de una empresa, pueden ser agrupados de diferentes maneras, pero dado que el enfoque es en función directamente sobre el cliente final, se utilizará la siguiente clasificación:

- **Procesos estratégicos:** Corresponden a los procesos que su finalidad es planificar para el funcionamiento de otros procesos de la empresa.

- **Procesos administrativos:** Son los procesos que tienen un alto impacto sobre los clientes y su satisfacción, de estos procesos es donde el cliente configura su percepción. Los resultados de estos procesos son estratégicamente importantes para el éxito de la empresa, ya que son mediante los cuales la empresa se relaciona con el exterior
- **Procesos operativos:** Corresponden a los procesos responsables de organizar, proveer y coordinar los recursos que necesita la empresa para desarrollar su actividad. Los recursos con los que se identifican son: Personas, instalaciones, financiamiento y documentación.

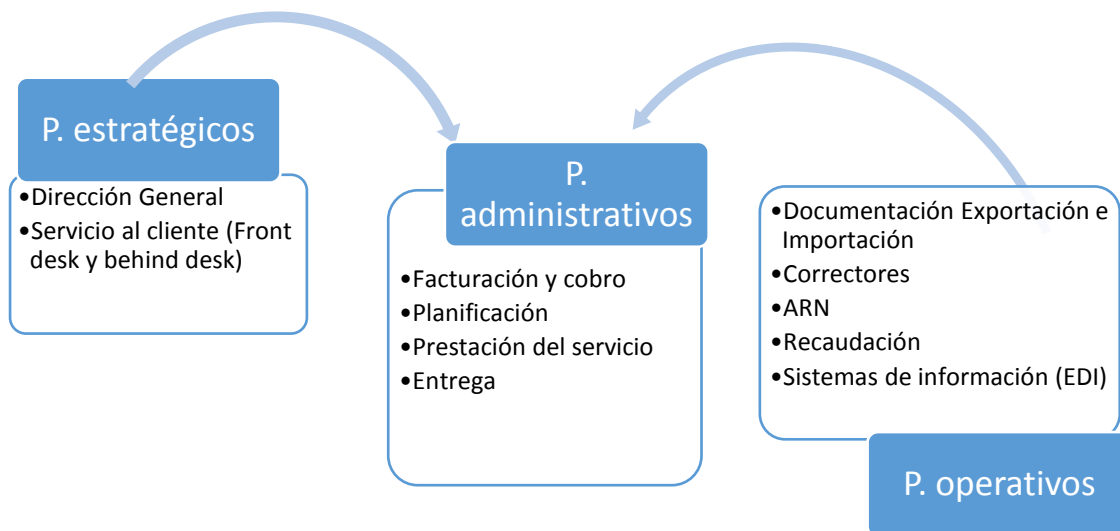
Como ya se mencionaron en el punto anterior, se identificaron los procesos que Columbus realiza dentro de la empresa, clasificándolos según su función.

De acuerdo a esto se realizó el siguiente esquema de los procesos:



Fuente: Propia

4.9.8 Los procesos en la organización: Procesos Columbus



Fuente: Propia

Se hizo un análisis de todos los procesos que realiza la empresa, estos son:

a. Documentación Exportación

- Creación Bls Exportación
- Cliente debe enviar matriz con información a crear
- Se deben ingresar información en un Bill of lading del sistema armador HSUD
- Cliente recibe copia y la aprueba o rechaza
- De ser rechazada debe pasar a correctores
- De ser aprobada, Bl queda listo.

Cierre de Nave

- Luego de cuadrar toda la carga ingresada v/s carga manifestada por puerto la nave zarpa.
- Luego de zarpada la nave con la carga debidamente manifestada, se deben enviar las confirmaciones finales a los encargados de nave en Santiago para que transmitan a destino que la carga esta lista.
- Junto con esto se deben enviar los manifiestos de carga general, reefer y carga peligrosa, junto con sus respectivas declaraciones de carga peligrosa

b. Documentación Importación

- *Corrección de Bill of Lading:* Es el primer proceso en el proceso de la importación para clientes directos (exceptuando a freightforwarder), esto se debe a que muchos conocimientos de embarques son emitidos en el país de origen

proveniente de la carga, en donde este documento queda impreso con la información de la primera nave en donde será embarcado el contenedor, además de informar el puerto de origen, es por esto que en destino, cada BL debe ser corregido con la nave correcta de arribo y puerto en el extranjero en donde la carga hizo el transbordo de nave.

Este documento, además cuenta con la descripción del tipo de mercancías que se transportan en la unidad, la cual debe coincidir en su totalidad con lo embarcado.

El último punto importante al momento de la corrección de un BL de importación es que el BL debe estar fletado, ya que la normativa aduanera chilena, exige que el valor del flete este expresado en el cuerpo del BL, este monto puede venir desde origen, o puede ser corregido en destino, ya que muchos BLs llegan a destino sin el monto de sus fletes, por distintos acuerdos comerciales entre clientes.

- ***Canje de BL importación:*** Este es el proceso que deben realizar todos los clientes, personas naturales y freightforwarder al momento de realizar la importación, ya que realizando el canje, se da por finalizado el proceso, en donde la compañía naviera recepciona el BL original, y se entrega la copia canjeada a cliente para la realización de todos los trámites aduaneros.

Es importante que para este proceso, todo lo indicado en el punto anterior debe estar corregido de manera correcta, además de que hayan sido cancelados

todos los montos pagaderos en destino, y además de que cada BL este endosado a su agente de aduana respectivo, el cual les da la facultad para realizar todos los trámites aduaneros en nombre de su cliente.

- *Garantía:* En este proceso, es donde se le genera el TACT al o los contenedores asociados al Número de BL en cuestión, una vez que se genera, al cliente se le entrega la ADC (autorización de despacho de contenedores), en este proceso, el cliente debe cancelar el comodato charge, que es un cobro que cubre los daños y limpiezas de los contenedores que son garantizados.

El fin del proceso de la garantía, termina con el pago de Gate In, que corresponde al manipuleo del contenedor desde el vehículo de carga hasta su apilamiento en el depósito una vez que esta unidad sea devuelta.

- *Carta de Responsabilidad:* Este es el proceso en el cual todo FFW, debe realizar la presentación de la carta de responsabilidad, cuyo fin es para hacerse responsable en su totalidad de la carga, en donde ellos en el caso que la carga tuviese mermas, problemas de internación, etc. Deberán responder por sus clientes. Adicionalmente en esta carta ellos pueden manifestar su carga al almacén que ellos estimen más conveniente o en aquel que ellos tengan algún contrato o convenio de des consolidado. Es importante destacar que las cartas deben ser presentadas en sus plazos respectivos, ya que la aduana Chilena, solo permite modificaciones hasta 48 horas antes del arribo de la MN a puerto.

- *Cambio de almacén:* Muy similar al punto anterior, pero este trámite está enfocado a los clientes directos y/o particulares, quienes pueden realizar el cambio de almacenista en los plazos establecidos por aduana.

c. ARN

EL ArrivalNotice (aviso de llegada), esto se utiliza en el transporte de carga internacional vía marítima, este documento es confeccionado por la naviera, el cual es enviado a los distintos destinatarios, en donde se les notifica la nave de arribo, fletes a cancelar en destino, gastos collect pendientes, etc. Además de confirmar que la carga embarcada en su totalidad está arribando a destino.

Otro de los principales procesos que realiza el equipo de ARN, es la depuración de las naves, esto que básicamente trabajar todo el proceso de la nave, chequear si los contenedores tienen tránsitos en destino, si realizan algún transbordo en su periodo de viaje, chequear e informar si hay carga IMO, la cual debe ser siempre informada al terminal de arribo, si es que hay carga suelta en el buque (LCL/LCL). Otro punto es la corrección de los consignatarios erróneos y el cambio de emisiones de los BLs a destino.

d. Proceso EDI

Los EDI se generan a través del sistema del armador, una vez que las base de datos de las naves hayan sido confirmadas, esto se realiza una vez que la nave ya

haya zarpado de algún puerto, con carga destino a nuestro país o hacia el extranjero, y ese EDI permite que esa información se cargue en los sistemas propios de la agencia.

d. Facturación

Son las personas encargadas de la recaudación del dinero.

Es decir, que todos los cobros que se le hacen al cliente, pasa por este proceso.

- Algunos de estos cobros son:
- Matriz fuera de plazo CLP 45.000 + IVA
- Corrección de BI hasta 48 horas post zarpe CLP 45.000 + IVA
- Corrección de BI desde 48 horas del zarpe 90.000 + IVA
- Gestión tramitación fuera de plazo CLP 30.000+ IVA
- Entre otros.

e. BehindDesk/ Front Desk

Son las personas involucradas directamente con el cliente, dado que son las personas que son la cara visible de la organización, por lo que son los que tienen que visibilizar la buena calidad y servicio que se quiere entregar.

f. Gerencias

Son las personas encargadas de dirigir y gestionar a la organización hacia sus objetivos estratégicos, coordinando, incentivando, motivando a los miembros de ésta a ser partícipes e involucrarse en las mejoras que puedan implementarse tanto como para su beneficio, el de la empresa y de los clientes. Donde es importante la retroalimentación entre los altos mandos con los trabajadores para conocer sus opiniones y así lograr que se sientan cómodos trabajando en la empresa.

4.9.9 Requisitos para mejorar los procesos

La mejora continua es una de las estrategias que más le genera valor a una organización, adaptándose a los cambios del mercado y logrando satisfacer permanentemente las necesidades y expectativas de los clientes.

Con esta forma de mejora de procesos, se optimizan los procesos ya existentes, eliminando operaciones o procesos que no generen valor para el cliente y reduciendo errores o fallas en el proceso.

Para realizar esta mejora de procesos, los gerentes deben estimular e incentivar al máximo la creatividad de sus miembros y además adaptar su estructura para que sea aprovechada al máximo.

Algunos de los requisitos para mejorar los procesos corresponden a los siguientes:

- ✓ Apoyo de la dirección
- ✓ Compromiso a largo plazo
- ✓ Metodología organizada y unificada
- ✓ Cada proceso debe tener un responsable
- ✓ Deben desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación

4.9.10 Fases de la mejora de procesos:

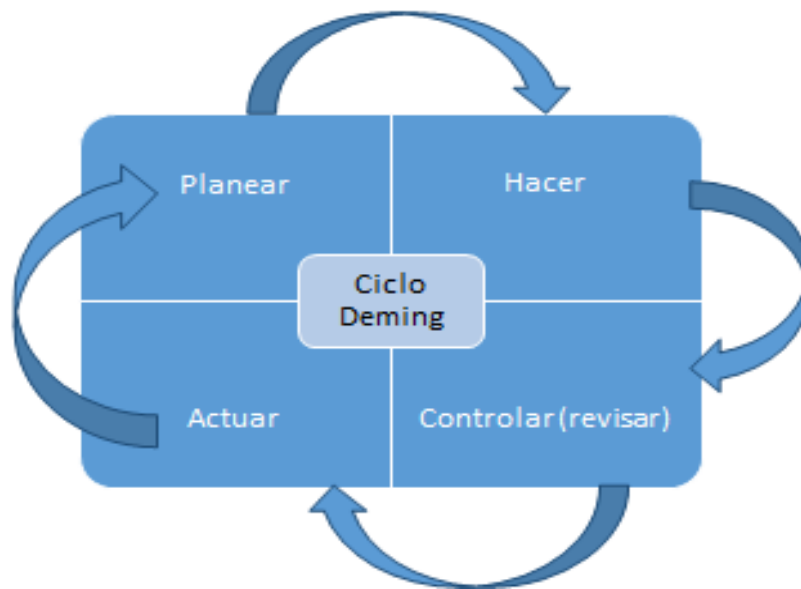
4.9.10.1 Ciclo Deming: mejora continua y prevención.

Al hablar de calidad, necesariamente se debe hablar de mejora continua, dado que esta última se refiere a identificar el error y a no cometerlos nuevamente.

Una continua reducción de errores, un continuo mejoramiento de la calidad, significa costos cada vez más bajos, menos re-procesos, menos desperdicio de tiempo de equipos, de herramientas, de esfuerzo humano.

Una mejor persona aporta un mejor trabajo, un empleado bien tratado y bien capacitado, puede ser uno de los mejores en el servicio que se está entregando.

Por eso dos principios básicos de la calidad son la prevención y la mejora continua, encontrándolo en el ciclo Deming que mostramos a continuación



Planear:

- Definir objetivos.
- Planificar acciones.

Hacer:

- Implementar acciones correctivas.

Controlar (revisar):

- Verificar el logro de los objetivos.

Actuar:

- Tomar medidas preventivas según los resultados.

La interpretación de este ciclo se refiere a que cuando se desea obtener algo, el primero paso es planificar como conseguirlo (planear), luego de deben realizar las acciones que fueron planificadas (hacer), después de eso se comprueba cómo se ha hecho (controlar), y el paso final comprende implementar los cambios pertinentes para que no vuelvan a ocurrir los mismos errores del pasado (actuar). De esta manera, de debe comenzar el ciclo nuevamente, planificando su ejecución, pero esta vez agregando los cambios y mejoras que se rescataron de la experiencia anterior.

La calidad es un proceso y requiere la participación de toda la empresa, dado que para que exista una mejora a la calidad de servicio, se deben producir cambios en los equipos de trabajo. Es decir se debe enfocar de forma holística a todos los problemas, para que de esta manera los procesos de calidad sean identificados en las personas, en el lugar de trabajo y en los procedimientos. Así ser un sistema al progreso continuo en el área de eliminación de defectos y ser un proceso participativo. Además consiste en la implementación de programas, mecanismos, herramientas y técnicas para que una empresa incremente la calidad y la productividad del servicio.

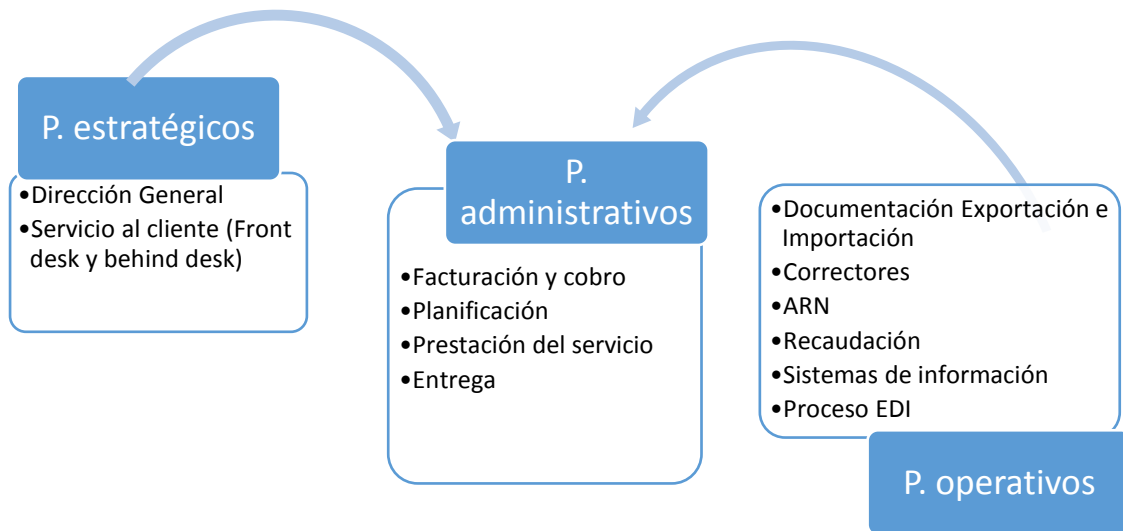
Es por esto que es importante el control de calidad, para que pueda aplicarse en todos los procesos de la empresa, desde los procesos básicos a procesos de soporte y así lograr el objetivo principal de la calidad, que es ser un ciento por ciento eficiente.

Por lo tanto, el control de la calidad es ofrecer y satisfacer a los clientes al máximo y, a la vez, conseguir los objetivos de la empresa.

4.9.10.2 Aplicación del ciclo Deming a Columbus

Planear

Se establecieron los lineamientos necesarios para lograr una mejora atención al cliente, reconociendo 3 distintos niveles jerárquicos de procesos dentro de la empresa: Procesos estratégicos, Procesos administrativos y procesos operativos. A continuación se muestra el esquema de procesos dentro de Columbus.



Fuente: Propia

De este esquema, se pueden identificar todos los procesos que realiza la agencia Columbus, donde fueron agrupados según los tipos de procesos utilizados

en este trabajo. En este caso, los procesos estratégicos se refieren a procesos que planifiquen el funcionamiento de los otros procesos de la empresa. Los procesos administrativos, corresponden a aquellos que tienen un alto impacto sobre los clientes, por lo que son los más importantes para el éxito de la satisfacción del cliente. Y los procesos operativos, corresponden a todos aquellos procesos que se encargan de organizar, proveer y coordinar los recursos de la empresa para desarrollar su actividad, estos recursos se basan en las personas, instalaciones, financiamiento y documentación.

Con esto, se deben identificar los problemas que llevan a mejorar el servicio de la empresa, para poder realizar una adecuada planificación a las mejoras que se deben implementar

Luego de realizar un estudio de las variables que afectan al servicio al cliente se lograron identificar algunas de las principales causas.

La causa principal de la mayoría de los errores son temas de **coordinación** entre las partes y de la **información** que se suministra de manera poco oportuna y con datos errados. Es decir, estas triangulaciones son las que en su mayoría implican malas gestiones por parte de la empresa, por lo que mejorando este procesos de información, se debería mejorar las relaciones entre cliente/empresa.

Otro motivo que falla es que **no todas las áreas de la empresa tienen claro cómo funciona la agencia Columbus**, por lo que es indispensable para indicar que

información es crítica y cuál es la que tiene que llegar oportunamente para que no existan errores que se traspasen al cliente.

Además que desde los inicios de HamburgSüd ha existido un **mal proceso de aprendizaje**. Con esto, se refiere a que las personas nuevas que ingresan a la organización deben aprender de los mismos miembros del departamento del cuál serán parte, por lo que la enseñanza se vuelve desordenada y desorganizada, dado que cada persona enseña cómo se le enseñó, agregando experiencias propias, que pueden ser las más eficientes, como no pueden serlo.

Para Columbus la calidad en el servicio al cliente es la razón de ser, nace por ese motivo, por lo que **los tiempos de atención** que existe entre el frontdesk y el cliente deben ser lo más expedito posible y de la manera más cordial, para lograr que el cliente se vaya satisfecho y con todo resuelto.

Hacer

Para eliminar las triangulaciones que existen dentro del área naviera, se consideró importante tener una reunión a modo de prueba, con unos de los clientes de Columbus, para que el cliente tuviera la información de primera fuente acerca de cómo se debe enviar la información, para evitar costos y malos ratos innecesarios.

Las fallas con respecto a la mala coordinación entre las sucursales, se ha ido arreglando de a poco, considerando que Columbus, está logrando ordenar de cierta manera la información que se les entrega por parte de Santiago, dónde al final los

conocimientos reales vienen más de Columbus que de HS Santiago, siendo éstos netamente un filtro de lo que se pudiese enviar de manera errónea, para lograr corregir dentro de los plazos. Pero más allá de ser el filtro principal, no cuentan con capacidades expertas en los temas navieros, que al final en Columbus, al ser la agencia que maneja todos los temas principales, si los conocen y cada vez más se utilizan de mejor manera, dejando casi obsoletos a los documentales con los filtros que realizan.

En Columbus se han aplicado estrategias para mejorar el servicio al cliente, que no corresponden a estrategias utilizadas en toda la organización como HS , pero como Columbus está recién comenzando, es más flexible a los cambios y modificaciones, dado que tiene que ir mejorando de acuerdo a lo que la industria se plantea. Para esto, se han establecido una serie de KPI's para tener visibilidad y control de los procesos, identificando los tiempos de atención en el frontdesk, los correctores, la oportunidad de entrega del B/L.

Además, se creó una cultura de reunión de equipos, para que exista un feedback en cuanto a empleados y supervisores y así solucionar de manera rápida algún problema que estuviese entorpeciendo los procesos. Con estas reuniones de equipo, de a poco se están instaurando los temas sobre capacitación, asegurando que son necesarias para lograr los objetivos de la empresa.

Estos Kpi's dan como resultado si se encuentran dentro de lo esperado o fuera de lo esperado, entonces se tienen metas para cada una de las sucursales en tiempo promedio de atención. Más allá de entender y tener un levantamiento de procesos y de los servicios que se ofrecen y acotarlos bien, además e tiene una visibilidad de cómo está funcionando, estas son las áreas críticas.

Los tiempos y tipos de atención del frontdesk son 3, dependiendo de la cantidad de documentos que los clientes necesiten atender:

A: de 1 a 2 documentos,

B: de 3 a 4 documentos

C: de 5 o más documentos.

Si por ejemplo el cliente necesita una garantía, el proceso se demora 1 minuto, en cambio para un retiro de B/L con pago en chile, se puede demorar hasta 3 minutos por documento.

En administración y finanzas, está el tiempo de facturación de recaudación, de emisión de notas de crédito y de entrega de devoluciones.

A partir de estos Kpi's, se miden, se controlan y a partir de ese resultado se acciona, entonces se puede llegar a saber si están fuera o dentro de los márgenes de esperado o no.

Front, lo que más complica es el tiempo, por lo tanto se deben revisar que transacciones toman más tiempos, que se puede automatizar, que se puede cambiar, que cosas puedes estandarizar en todas las sucursales, que elementos que se aprendieron en una sucursal se puede llevar a todas. Identificar qué cosas son particulares, dado que las sucursales tienen distintos tipos de atención, todas atiende todo, pero hay transacciones que se dan más en unas sucursales que en otras.

Los procesos son transversales, es decir lo que sucede en el front depende de que en documentación exportación e importación, se realicen las cosas bien, porque las personas encargadas de entregar el servicio al cliente, solo son la cara visible, pero los procesos se realizan back office.

Controlar

Para verificar si las medidas adoptadas por la agencia están logrando los resultados esperados, se realizó una entrevista con la gerente de Recursos Humanos, Valeria Bossio, donde mostró los resultados de los KPI de las distintas áreas.

De acuerdo a esto, se realizó un feedback con los datos obtenidos de los Kpi's, y arrojaron que al controlar los tiempos de atención y saber que tiempos pueden ser modificados dependiendo de la necesidad del cliente, éstos mejoraron de manera sorprendente.

Además se realizó un feedback con el cliente que se implementó la reunión, y quedaron muy conformes con la información entregada, por lo que se está

instaurando la idea de realizar reuniones periódicas con los distintos clientes de Columbus, para que sepan cómo funciona desde la base de todo.

Con todo esto, se debe realizar un seguimiento constante a los clientes con los que se trabaja continuamente, para que de esa manera se sienta la cercanía y el apoyo por parte de la empresa.

El objetivo principal corresponde a fomentar la cultura de calidad dentro de la organización, que no sea visto de manera jerárquica, si no como una interrelación entre los miembros de ésta y con los procesos en sí, que

Actuar

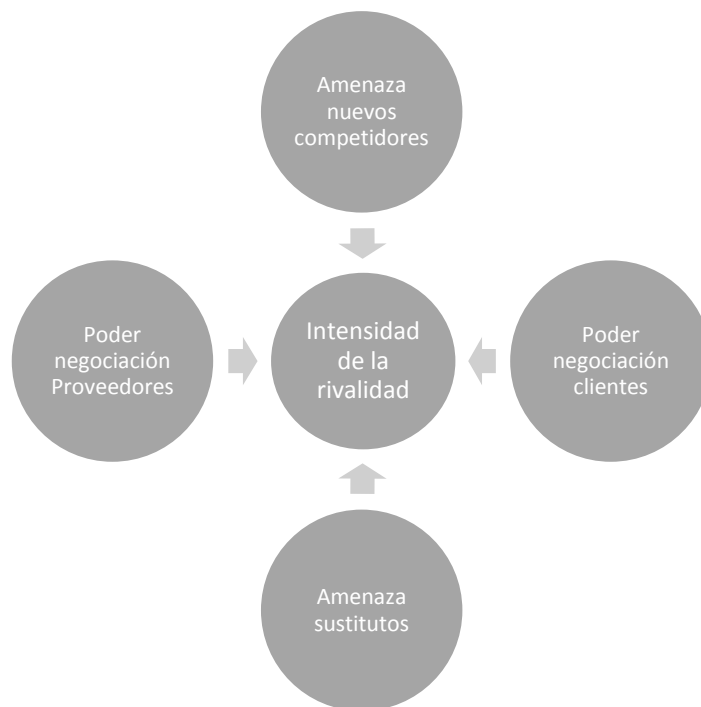
Es donde se deben tomar las acciones correctivas luego de implementar las mejoras a las fallas, se realiza un estudio de los resultados, identificando si son satisfactorios en un cien por ciento, o si aún faltan mejoras que seguir implementando para lograr los objetivos esperados.

Es decir, que de acuerdo a las desviaciones observadas, se tomaron medidas correctivas que podrían mejorar la calidad del servicio al cliente, pero aún no han sido suficientes, porque existen problemas que vienen de raíz, de la casa matriz en Hamburgo, y estos corresponden a la falla principal, que son los sistemas de la naviera.

Además, como los altos mandos reniegan un poco de los cambios que se generan en la industria, quedan con desventaja en ese ámbito, no logrando el máximo beneficio de las nuevas tecnologías.

Luego, en este punto es cuando se deben documentar y registrar las posibles mejoras, si lo implementado ayudó a lograr los objetivos estratégicos o si es necesario implementar nuevas mejoras.

4.10 Análisis Porter



4.10.1 Poder de Negociación de los Clientes: Alta

Actualmente, el rubro del transporte marítimo y las navieras, tiene una sobreoferta de empresas, por lo que existe una flexibilidad para los clientes con una alta capacidad para negociar. Aunque de a poco, las navieras han empezado a fusionarse por el tema de que los costos son muy altos, y no logran completar los buques para abaratar costos. Probablemente en unos años más no exista tanta variedad como ahora y el poder de negociación de los clientes sea bajo.

Los usuarios que acuden a este servicio buscan un transporte barato, sino que de calidad, el cual es evaluado en términos de ciertos indicadores del servicio, dentro de los que destacan:

- **Tarifa del Flete:** Es claro que la tarifa cobrada por el servicio es importante, pues forma parte de los costos de transporte de cada mercancía, y por ende tiene incidencia en el precio final de comercialización en el destino. Eso sí, mientras mayor valor tenga la carga, *ceterisparibus*, menor será la influencia relativa de la tarifa, puesto que los costos de inventario adquieren mayor importancia.
- **Frecuencia de Zarpes:** Se debe reconocer que el transporte marítimo es sólo un eslabón dentro de la cadena de transporte asociada a cada intercambio comercial. Así, una mayor frecuencia de zarpes da la oportunidad a los usuarios de responder más rápido a sus pedidos, además de permitirle reducir los inventarios en el lugar de

destino. En términos del tiempo de transporte, una mayor frecuencia disminuye el tiempo de espera en el origen.

- Tiempo de tránsito “puerta-a-puerta”: Para cargas con un gran valor, el tiempo que demoran en llegar al destino final es una consideración de importancia vital. Esto es debido a los altos costos asociados a las demoras, ya sea de inventario y/o compromisos pactados con anterioridad. En efecto, en algunas mercancías hay una gran competencia entre el transporte de contenedores y el transporte aéreo, ya que en este último el rendimiento en tiempo es indiscutible, aunque su capacidad de carga es significativamente menor.

- Disponibilidad de espacio: La capacidad que tenga la naviera de aceptar carga, incluso con poca antelación, es valorada por usuarios para los cuales no es posible realizar una planificación de sus requerimientos de transporte.

- Seguridad. De estos factores, es claro que las principales navieras, es decir, las que poseen mayor participación de mercado tienen ventajas comparativas con respecto a las otras pertenecientes a la industria, es decir, mayor capacidad, mejor logística de transporte y ofrecen mayor confiabilidad, tanto en tiempos como en seguridad y calidad de servicio (el precio es regulado por políticas internacionales, por lo cual no será considerado un factor fundamental en este análisis). Sin embargo, al tratarse de un mercado oscilatorio, es que sobre todo en tiempo de crisis mundiales, se hace

evidente cierto poder por parte de los clientes, quienes preferirían otros medios de transporte (como el aéreo) de menores costos y tiempos de entrega.

4.10.2 Poder de Negociación de los Proveedores:

Al analizar la siguiente figura, se puede observar que más del 90% de la construcción se llevó a cabo en solo tres países asiáticos, a saber la República de Corea (35,17%), China (37%) y el Japón (20,64%).²⁶

Figura 4:

Cuadro 2.7. Entregas de buques nuevos, según los principales tipos de buque y país de construcción, 2013 (en miles de TB)						
	China	Japón	República de Corea	Filipinas	Resto del mundo	Total mundial
Petroleros	3 369	875	6 904	84	249	11 480
Graneleros	17 444	11 785	3 486	1 133	701	34 549
Carga general	1 258	247	301		435	2 240
Portacontenedores	3 164	513	9 998	140	676	14 490
Cargueros de gas	126	366	2 109		11	2 613
Químicos	112	171	265		102	651
Buques de suministro de plataformas de extracción	464	41	1 062		772	2 339
Transbordadores y buques de pasaje	13	12		3	695	724
Otros	23	511	607		100	1 240
Total	25 974	14 521	24 732	1 360	3 740	70 326

Fuente: Recopilación de la secretaría de la UNCTAD con datos proporcionados por Clarkson Research Services.

Nota: Buques mercantes de navegación marítima con propulsión propia de un arqueo bruto igual o superior a 100 TB.

Con estos datos, es claro que existe un cierto poderío por parte de los fabricantes de buques (concentrado en los países asiáticos) quienes tienen ventajas comparativas importantes con respecto a otros proveedores, lo cual trae

²⁶ Fuentes estadísticas oficiales: UNCTAD (United Nations conference on trade and development), 2014: http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/rmt2014_es.pdf

consigo altos costos en cambio, sobre todo lo que se refiere a la cantidad y calidad de los buques.

✓ **Venta de buques: Alta.**

Esto se refiere a que no existe una gran cantidad de proveedores de barcos, por lo que como se mencionó anteriormente, los países asiáticos, son los que se llevan más del 90% de la venta de buques.

A esto hay que sumarle que la solitud de compra, se realiza con meses y hasta años de anticipación, lo que conlleva a varias asimetrías de información considerando las condiciones que se encontrarán en la industria cuando llegue lo solicitado.

Además, los barcos son uno de los elementos fundamentales para entregar el servicio y generar ventajas competitivas. Y el alto costo de comprar un buque, implica realizar negociaciones acerca de los créditos directos con los proveedores

✓ **Proveedores combustible: Barrera de entrada Alta**

El precio del petróleo es regulado por las condiciones del mercado mundial, por lo que no existe una capacidad de negociación para bajar el precio o mejorar condiciones.

✓ **Arriendo de buques: Poder de negociación medio.**

El precio de este arriendo corresponde a los ciclos de la oferta y la demanda en la industria

4.10.3 Amenaza de Nuevos Competidores: Alta para empresas extranjeras.

Como principal barrera de entrada se pueden nombrar los costos fijos en los que incurren las empresas del transporte marítimo, lo cual da para la existencia de economías de escala.

Con el aumento del precio del petróleo, la guerra de precios existente y una mínima diferenciación entre una industria y otra, las empresas extranjeras tienen más capacidad para ingresar al mercado Chileno, ofreciendo economías de escala para lograr una tarifa más baja y con una sólida estructura de los costos.

Además, existe una fuerte restricción para la libre competencia, y sobre todo para restringir el acceso a nuevos participantes (por la evidente vulnerabilidad que existe a los cambios económicos mundiales). Esta restricción comenzó en los años 50 por medio de las conferencias, que eran reuniones para formar carteles. Sin embargo, con el paso del tiempo esto fue mermado por leyes regulatorias internacionales, por lo cual se debió buscar nuevas formas de proteger sus intereses. En la actualidad, son normales las alianzas estratégicas entre navieras, y la posesión por parte de éstas de distintos terminales de contenedores (para tomar el control de la cadena de transporte integrada).

4.10.4 Amenaza de Sustitutos: Baja

El principal sustituto, es el transporte aéreo, aun cuando éste sólo sea económicamente viable por los clientes bajo ciertas circunstancias. En un régimen económico estable no existen amenazas de sustitutos, ya que la capacidad ofrecida por el transporte marítimo no puede ser igualada por otro medio de transporte (o puede sólo ser sustituida en la demanda de clientes con envíos pequeños, quienes siempre preferirán al transporte aéreo por sobre el marítimo, dado los costos de envío, la frecuencia de viajes y el tiempo de demora). Sin embargo, debido las grandes fluctuaciones del mercado, y pensando en una crisis financiera mundial, la amenaza del transporte aéreo cobra mayor fuerza, aun cuando no sea un factor decisivo en las navieras de mayor capacidad, y con mayor participación de mercado.

4.10.5 Intensidad de la rivalidad: Alta

Esto quiere decir que cuando la intensidad de la rivalidad entre las actuales competencias de los mercados es alta, el sector industrial se vuelve menos atractivo, dado que:

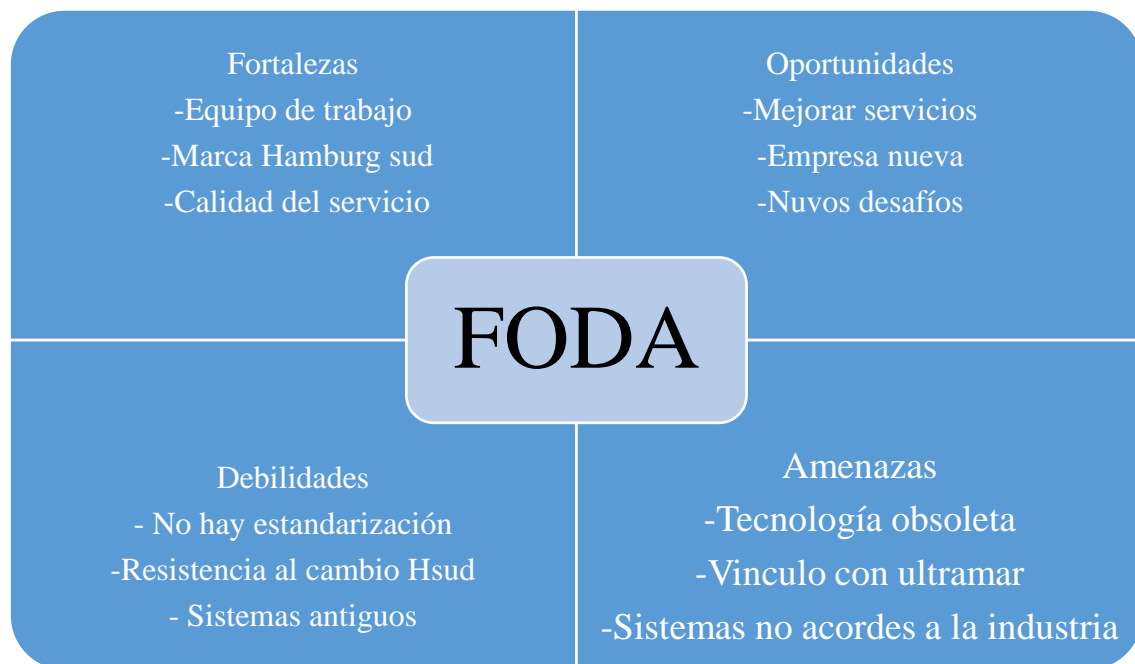
- ✓ Existe una baja diferenciación entre los competidores.
- ✓ Existe una sobreoferta con respecto a la demanda.
- ✓ Las economías de escala presionan a la disminución de los precios y a las ventas por volumen para obtener márgenes de ingreso

4.11 Análisis FODA

En el siguiente cuadro FODA, se definen las diferentes amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de la empresa.

Tanto las oportunidades como las amenazas provienen del análisis externo siendo siempre aspectos que condicionan directa o indirectamente a la viabilidad del negocio en una perspectiva de futuro.

Por otro lado, las fortalezas y las debilidades se obtendrán del análisis interno y responden a las propias capacidades las cuales condicionan de mejor o peor forma la actuación desde el momento presente.



Fortalezas

- ✓ Equipo de trabajo, miembros de la organización. Se consideran una fortaleza, dado que todos los integrantes de Columbus, vienen de Ultramar, por lo que ya tienen el conocimiento de cómo realizar los procesos, y ya tienen la experiencia adecuada para manejar los sistemas. Por lo tanto el nivel de errores disminuye en una gran cantidad. Caso contrario sería que hubiesen contratado todo el personal nuevo, teniendo que partir de cero, probablemente no hubiera dado muy buenos resultados, dado que habría que invertir dinero y tiempo en capacitaciones, mientras que re-contratando al personal de HS, pudo empezar la agencia sin mayores problemas.
- ✓ La marca Hamburgsüd tiene una gran cartera de clientes, dado que es una empresa de nombre internacional, y una de las mejores dentro del rubro naviero, por lo que a Columbus se le hizo mucho más fácil entrar a la industria, siendo parte de esta gran naviera genera una diferenciación y exclusividad, por lo que genera una fortaleza en cuanto a la industria.
- ✓ HSUD se destaca por tener una excelencia en el servicio, por lo que los clientes sienten una fidelización con la empresa, manteniéndose por años, asegurando la calidad en el servicio, los tiempos de entrega, la rapidez, etc.

Oportunidades

- ✓ Se deben mejorar los servicios, la empresa está recién partiendo, por lo que tiene un amplio camino que recorrer aun. Aunque a pesar de estar recién comenzando, tiene la ventaja de estar ya bien catalogada al ser de Hamburgsüd, por lo que le da más oportunidad de abrirse camino.
- ✓ Aún quedan muchas cosas por mejorar, y el rubro naviero es tan amplio, que las ideas innovadoras y creativas siempre serán oportunidades para la empresa.
- ✓ Nuevos desafíos

Debilidades

- ✓ Estandarización, se ha encontrado muchos procesos hechos de manera distintas, cada uno lo fue aprendiendo como se lo enseñaron, no con un procesos ordenado, estandarizado, documentado. Tiene que ver con Hamburg Süd, en su relación con ultramar Cliente-proveedor, no era ordenado en el envío de instrucciones, no capacitaba no mandaba procedimientos, todo muy desorganizado y desordenado.
- ✓ Existe una resistencia al cambio por parte de Hamburg Süd por que la relación armador agente, era bastante déspota muchos interlocutores y ahora nosotros estamos demandando que se ordenen, entonces para ellos es más trabajo porque hay que hacer las cosas bien.

✓ Los sistemas, dado que son muy antiguos, y para cambiarlos es un proceso largo y costoso. Los sistemas que se utilizan son de ultramar, por lo tanto dependen de que operen bien y además cualquier cosa que ellos hagan o nosotros hagamos es como estándar de mercado. Nunca se va a poder crear algo único, por lo menos en cuanto a sistemas, dado que con ultramar están unidos por sistemas, y el espacio de ventaja competitiva queda en nada, dado que ellos tienen acceso

Amenazas

✓ No se diferencian en tecnología en cuanto a los sistemas, dado que utilizan sistemas muy antiguos, ya sea el propio de Hamburg Süd (Docsys) y sistemas internos que son compartidos con ultramar, y esto crea una amenaza al entorno, dado que Columbus y ultramar, hasta que no se separen en cuanto a los sistemas internos, tendrán muchos problemas. Dado que no se pueden diferenciar ni destacar en esta área

✓ Por el tipo de vínculo que se tiene con ultramar, con respecto al sistema, todas las mejoras que se puedan hacer son en cuanto a los procesos, pero es mucho más copiable.

✓ Los sistemas de Hamburg Süd no son muy potentes, dado que son sistemas antiguos, no está integrado, el sistema está hecho por postas, de puerto a puerto.

4.12 *Modelo de calidad de servicio*

De acuerdo a lo anterior, la empresa debe desarrollar sus mejoras a la calidad del servicio, basándose en los objetivos de la empresa,

Con esto, el objetivo cotidiano de la empresa es “Encontrar la solución de transporte adecuada para asegurar que la carga llegue al destino deseado de manera segura y a tiempo”

En el largo plazo, lo que quiere alcanzar es: “Liderazgo en los mercados de interés para el grupo naviero”

A esto se le debe agregar: “Lo anterior se debe realizar, considerando al cliente, asegurando la calidad en el servicio en todos los ámbitos y por sobre todas las cosas y debe existir una mejora continua en todos los procesos acordes a que el cliente quede satisfecho, satisfaciendo sus expectativas”

Junto con esto, se establecerá una nueva misión, visión y valores

4.12.3 Visión²⁷

Ser líderes en la industria y mantenerse en crecimiento, a través de la mejora continua de la calidad de los servicios, mediante una oportuna atención a las

²⁷HAMBURG SÜD. (11 Septiembre 2016). Corporate.
<http://www.hamburgsud.com/group/en/corporatehome/index.html>
<https://www.google.cl/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=HAMBURG+SUD>

necesidades de los clientes, superando las expectativas con sus reconocidos internacionalmente, altos estándares de calidad, además de lograr resultados rentables para la organización y su preocupación por el medio ambiente.

4.12.4 Misión

Entregar un excelente servicio de transporte sobre la base de considerar al recurso humano como el capital más importante, que es el mismo que se encuentra calificado y capacitado para planificar, hacer, verificar y actuar en todos los procesos basándose en la mejora continua a través de constantes capacitaciones, dentro de un ambiente abierto, de tolerancia y respeto para hacer de la experiencia de trabajar con la naviera sea un agrado.

4.12.5 Valores y Principios

Hamburg Süd, establece estándares por un servicio de transporte marítimo de calidad, que se encuentre alineado a los valores corporativos de toda la organización orientados a los clientes y los mercados internacionales:

- ✓ Espíritu de servicio
- ✓ Dominio del trabajo
- ✓ Integridad
- ✓ Trabajo en equipo

- ✓ Comunicación
- ✓ Igualdad de oportunidades
- ✓ Empatía
- ✓ Seguridad y superación
- ✓ Prevención

Como ya se indicó anteriormente, los objetivos de la empresa corresponden a:

- **Mejorar la competitividad**
- **Acercarse al cliente**
- **Satisfacción al cliente**
- **Servicio de calidad**
- **Compromiso trabajador/ empresa**

Dado que lo principal es lograr una satisfacción y una superación de las expectativas de los clientes, se desarrolló un modelo que ayudará a mejorar las competencias de los trabajadores y de la empresa en general.

Para cumplir con esto, se debe poner énfasis a la calidad del trabajo realizado, por lo que el capital humano se vuelve fundamental para entregar un buen servicio al cliente, logrando una cercanía con este, invitándolo a pasar un rato agradable.

Este modelo de servicio, se diseñará de acuerdo a lo y establecido, es decir

a. Hacer una monitorización y seguimiento al cliente.

Con esta mejora, se evita el problema de la información. El customer services debe ser enfático en estar pendiente del cliente, de sus necesidades, lo que espera de la empresa. Es decir, debe prestar mayor atención a los detalles, y hacerle un seguimiento al cliente para saber qué es lo que piensa del servicio ofrecido, poniéndose en su lugar para poder superar sus expectativas.

b. Superar las expectativas

La filosofía en que se sustenta la Calidad Total propugna una superación de lo esperado, defiende y estimula el fascinar y sorprender gratamente al cliente, ofreciéndole características o atributos que le aportan valor pero que no había ni siquiera considerado. Esta superación de necesidades y expectativas es consecuencia de un ciclo o proceso de mejora de continua de productos, servicios y procesos por parte de la empresa.

Con esto, se refiere a que debe sorprender al cliente, yendo más allá de lo común. Con esto, HS deberá mejorar sus plataformas de información, para que el cliente se mantenga informado sobre su carga de manera inmediata, utilizando las tecnologías necesarias y acordes a lo que el mundo actual está acostumbrado.

Con esto, se refiere a sorprender al cliente con ideas nuevas y que sean más accesibles para él, de manera que pueda realizar sus trámites de manera más expedita y rápida.

c. Crear una plataforma móvil

Con esto el cliente tendría un total acceso a la monitorización de su carga, donde pueda ver el estado de esta, si se encuentra en la aduana, en la nave, avión o camión, de tal manera que se sienta parte del proceso. En esta aplicación, también se tendrá acceso a los números de contactos de la empresa, para que el cliente pueda comunicarse rápidamente y solucionar el problema sin inconvenientes.

d. Realizar reuniones mensuales con los clientes

Además de existir un customer services, se deberían realizar reuniones mensuales, para aclarar dudas de manera más gerencial, donde el cliente pueda observar una clara inclinación a mejorar el servicio para él. De esta manera se enfatiza en darle al cliente la información acorde a sus necesidades, para que no existan triangulaciones, ni problemas de mala información, o información a medias, porque a veces a los customer services no se les indica toda la información que deben dar, por lo tanto el problema viene de más arriba.

e. Capacitación igualitaria

Como se explicó en capítulos anteriores, una de las grandes falencias de HSUD, corresponde a que no existe una capacitación o aprendizaje dentro de la misma empresa. A esto le afecta a los encargados documentales y encargados de nave.

Los encargados documentales corresponden a las personas encargadas de realizar la coordinación y supervisión de todos los documentos necesarios para que la carga llegue sin problema a destino. Por lo que una mala gestión de éste, podría incurrir en graves multas hacia la naviera.

f. Correctores Web

Con esta medida se quiere lograr que el cliente se sienta parte de la empresa, solucionándoles uno de los problemas más recurrentes de las navieras, como lo son los correctores de B/Ls. La idea principal de este, corresponde a que el cliente pueda ingresar a la página web de la naviera, con su usuario y contraseña y se le dé un plazo máximo para corregir B/Ls que se encuentran erróneos, ya sea por error de la naviera o del cliente, siendo lo más recurrentes, errores de los clientes. Estos correctores no tendrían cobro hasta 24 horas antes del zarpe de la nave, donde antes de eso, el cliente puede corregir todo lo que desee sin necesidad de informarlo a la empresa. Aunque si existirá un respaldo de las modificaciones que realiza el cliente,

así resguardar el trabajo realizado. Luego de las 24 horas antes, si el cliente quiere corregir, tendrá que informarlo a la naviera y esto será con cobro.

g. Evaluación de desempeño

Esta medida se aplicará al final de cada año en la organización, para identificar si se cumplieron las metas propuestas. Además esta evaluación medirá las competencias de cada uno de los miembros de la organización, donde cada supervisor de equipos deberá indicar las fortalezas y debilidades de cada uno, y que es lo que deben mejorar.

Existirá una forma de medir que premiará al miembro de la organización que como resultado de su evaluación, la puntuación debe ser arriba de 90. Si la persona tiene una evaluación de menos de 90, no podrá acceder al incentivo.

Estos incentivos pueden ser en forma de bonos y de días libres, es decir, si una persona logra en su evaluación una puntuación de 100 o más, se le asignará un bono (de un monto aún no estimado) y 1 día libre.

Conclusión

Dentro de la amplia gama de actividades que ejecuta una empresa, una de las funciones que requiere mayor dedicación es la de solucionar los problemas de hoy y preparar la empresa para afrontar los de mañana. Para ello, las actividades que se realizan están enmarcadas dentro de dos grandes aspectos: procesos y mejoramiento.

La administración de procesos implica el análisis y el valor que aportan en la organización, no todos son indispensables y habrá muchos que están duplicados.

Cuánto más compleja sea la organización, más sólido debe ser el conocimiento de los procesos que los miembros de la organización deben tener.

La calidad, los procesos hoy por hoy se convierten en un imperativo para la supervivencia, y cada uno de ellos deben articular de la mejor manera, con el propósito de ofrecer productos y servicios a bajo costo, y que satisfagan los requerimientos de los clientes. Los japoneses a la combinación de la innovación y la mejora continua lo llaman Kaizen.

Es mejor implementar pacientemente una sólida estrategia de negocios en la organización, que impulsar el crecimiento de la misma con temeridad, es por esta razón que el líder del hoy en el momento adecuado ayuda a llevar las cosas en la dirección correcta.

La empresa naviera Hamburg Süd, es una de las empresas más grandes a nivel mundial en este rubro, actualmente considerada en la posición número siete, considerando volumen transportado anualmente. Sin embargo este éxito no es gratis, como se pudo observar durante el presente trabajo, los logros se deben a diversos esfuerzos y aprendizajes que se han ido desarrollando desde hace más de ciento cuarenta años, donde se ha perdido todo en más de una oportunidad, volviendo siempre a reestructurarse. Para lograr buenos resultados la empresa se ha centrado en cuatro negocios fundamentales en los cuales han centrado sus esfuerzos, ha identificado sus competencias centrales y ha sabido externalizar servicios como la logística a empresas colaboradoras con las cuales ha sabido gestionar relaciones de largo plazo basadas en la confianza y la mutua colaboración.

Las empresas navieras tienen distintos proveedores de servicios, en el caso de Hamburg Süd ha sabido alinear sus objetivos con estos, por ejemplo con las empresas de transporte carretero con las cuales ha establecido un servicio puerta a puerta que va de la mano con su misión, visión y sus objetivos estratégicos. Otro aspecto donde esto se da es en los proveedores de combustibles, el gasto en petróleo es uno de los más importantes para las empresas navieras, teniendo como proveedores alto poder de negociación, sin embargo todas las navieras enfrentan este mismo problema y Hamburg Süd ha sabido disminuir el gasto de combustible

con el uso de nuevas tecnologías, lo cual también disminuye las emisiones de CO2, alineándose con su estrategia de eco-sustentabilidad.

La empresa originaría de Alemania ha sabido internacionalizarse en puntos estratégicos en el mundo, teniendo en cuenta las necesidades de sus clientes y potenciales clientes y que esto es necesario para competir entre las empresas más grandes. Para desarrollar de mejor manera este proceso, la empresa ha trabajado en definir de la forma más precisa posible su estructura organizacional, evitando que en las distintas sedes se den conflictos de roles en los cargos, lo cual en la práctica ha sido efectivo.

Escoger el personal adecuado para los cargos y además preocuparse de su gestión y desarrollo en la empresa es una preocupación fundamental para Hamburg Süd en el mundo, dado que responsabiliza de su éxito en gran parte al desempeño y la responsabilidad de estos. Sin embargo, según las encuestas realizadas en Chile, existe un tema sobre las remuneraciones, donde los trabajadores no se sienten valorados en ese ámbito, dado que los sueldos por lo general son bajos y probablemente para tener un sueldo mejor, se deba escalar hacia distintas áreas dentro de la empresa que sea mejor remunerada, pero es muy difícil realizar un desarrollo de carrera en la empresa. Esto se puede deber a que la estrategia de la empresa en los distintos países puede no estar siendo respetada correctamente por los rangos más altos y a falta de fiscalización por parte de la sede central. La

empresa en general tiene una estructura muy clara, en todos los aspectos lo cual hizo que encontrar quiebres dentro de la institución fuese una tarea compleja. En general ha sabido estructurarse y manejar sus recursos evitando conflictos de roles y en general creando un ambiente de buena convivencia entre los trabajadores, sin embargo falta poner atención en que los ideales de la empresa se cumplan de manera efectiva en los distintos países donde opera.

Luego de realizar el análisis de las encuestas y entrevistas hacia los clientes, se llegó a la conclusión de que los clientes se encuentran satisfechos con el cambio realizado de ultramar hacia a Columbus, dado que la atención es mucho más personalizada y acorde a lo que esperaban de la naviera. Sienten que la atención es más cercana y las gestiones realizadas son mucho más rápidas.

Aunque también se debe destacar que aún falta para llegar a una gestión de calidad total, pero la gerencia de Columbus, está dispuesta a seguir estableciendo mejoras y se encuentra abierta a tener reuniones con los trabajadores para realizar procesos de mejora continua.

Para determinar si las estrategias de Hamburg Süd estuvieron acorde a lo que se esperaba, se responderán las siguientes preguntas

- ¿La estrategia de calidad de servicio y fidelización de la empresa cubre las expectativas de los clientes?

Luego de las encuestas realizadas a diferentes clientes de la naviera, se identificó que la estrategia de integración hacia adelante con la que se apuntaba a mejorar la calidad del servicio al cliente, se ha cumplido de cierta manera, ya que los clientes han notado varias mejoras, como lo son la cercanía con el cliente; logrando una mejor comunicación. Además de una notoria mejora en cuanto a las respuestas telefónicas y vía correo, lo que conlleva a que el cliente resuelva sus problemas de una manera mucho más expedita

- ¿Se ha notado una mejora en cuanto a la calidad del servicio al cliente, luego de implementarse la estrategia?

Si, los clientes han identificado que Hamburg Süd, debía haber implementado hace mucho tiempo su propia agencia naviera, ya que existen clientes que siempre le pidieron exclusividad a la naviera, pero con el Agenciamiento anterior, era muy difícil lograrlo. Por lo que ahora, los clientes tienen un mejor poder de negociación con la empresa, y por lo general se sienten más cómodos y seguros de que el trabajo será realizado de buena manera.

- ¿Cuáles han sido los principales elementos que se han mejorado para tener una mejor calidad de servicio?

Las encuestas arrojaron que los clientes las diferencias que más han notado con el cambio, fueron:

Lugar físico más ameno, donde 23 clientes, lo indicaron como una mejora considerable.

Respuestas telefónicas rápidas. En Ultramar, no existía por parte de los trabajadores la consciencia de servicio al cliente, por lo que los teléfonos podían estar horas sonando y nadie contestaba, redirigiéndose a varios teléfonos de la empresa, sin respuestas. La gerencia de ultramar, intentaba generar ese respeto por el cliente, pero no había muchas mejoras. Es por esto, que los clientes lo indican como uno de los factores notorios dentro de los cambios realizados.

Respuestas por correo. Al igual que el punto anterior, los correos no eran respondidos de manera inmediata, si no que a veces los clientes tenían que enviar innumerables solicitudes para obtener alguna solución a su problema.

Además en Columbus, existe una atención más personalizada a los clientes, lo que lleva a posicionar de distinta manera a Hamburg Süd en Chile.

Todos estos factores, finalmente, se ven involucrados directamente con la calidad del servicio al cliente, por lo que se puede concluir, que las estrategias que Hamburg Süd ha implementado a lo largo de los años, han sido buenas, dado que tienen una clientela fija, que está dispuesto a pagar un poco más por un buen servicio, donde se cumplen los itinerarios acorde a lo pre establecido, y además muy pocas veces, casi nulo, las cargas de han vista afectadas de manera importante.

Luego de implementar una de las más grandes estrategias de integración, se puede transmitir, como observación personal y en conjunto con encuestas realizadas, que la estrategia ha sido recibida de buena manera por parte de los clientes y de la industria, siendo la agencia Columbus, una de las más personalizadas y mejor implementada hasta el día de hoy. Dado que también es una muy buena oportunidad de negocio, abaratando costos mientras se utilizan los mismos recursos anteriores.

- ¿Cómo debieran ser los sistemas de gestión, seguimiento y control de la naviera? De tal forma de mejorar la calidad del servicio al cliente, asegurar eficiencia, eficacia y costos competitivos.

Como se indicó en el modelo propuesto, se creará una aplicación móvil, donde todos los clientes de la naviera tendrán su usuario y contraseña. Desde esa aplicación el usuario, podrá identificar en qué lugar del viaje se encuentra la nave donde viaja su carga, se les enviarán los itinerarios de manera didáctica para que los entiendan sin problemas y existirán números de contactos a los cuales recurrir en caso de que se tenga algún problema.

Además se realizarán diversas encuestas y entrevistas anuales para lograr un feedback con el cliente y esta retroalimentación sea de ayuda para ir mejorando los servicios para y por el cliente.

Además se realizarán cada 4 meses reuniones con los clientes para que resuelvan dudas de distintos tipos, y queden claros en todos los procedimientos que se deben realizar para que exista un buen servicio.

Con respecto a los Sistemas, Hamburg Süd, debe innovar en sus sistemas, y adaptarse a las nuevas tecnologías, dado que el mundo se va moviendo rápidamente y las empresas buscan incorporar nuevas tecnologías a sus organizaciones, y con los sistemas casi obsoletos que utiliza la naviera, no podrán entregar el servicio de calidad total que es lo que esperan lograr a futuro.

Bibliografía

- RAE. (28 de Julio de 2016). Recuperado el 28 de Julio de 2016, de <http://dle.rae.es/?id=UH8mXZv>
- Aduanas, S. N. (14 de 09 de 2016). *Aduana*. Obtenido de <https://www.aduana.cl/aduana/site/artic/20080402/pags/20080402182415.html>
- ALPHALINER. (08 de Junio de 2016). *ALPHALINER*. Recuperado el 08 de Junio de 2016, de <http://www.alphaliner.com/top100/>
- BPM, C. (2011). EL LIBRO DEL BPM. En C. BPM, *EL LIBRO DEL BPM* (págs. 10, 11, 12). ESPAÑA: Centro de Encuentro BPM.
- Cámara portuaria y marítima de Chile, C. (2016). *CAMPORT*. Recuperado el 23 de Agosto de 2016, de <http://www.camport.cl/sitio/hacia-una-vision-del-sector-maritimo-y-portuario/>
- Cantú, H. (2006). Desarrollo de una cultura de calidad. En H. Cantú, *Desarrollo de una cultura de calidad* (págs. 70, 71, 72, 73). México DF: Mc Graw-Hill Interamericana.
- COELLO, A. A. (2008). *LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS*.
- Coello, A. A. (2008). *Tesis*. Obtenido de <http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf>
- Columbus. (1 de Mayo de 2016). *Columbus Chile*. Obtenido de <http://www.columbuschile.com/u/nosotros>
- Covey, S. R. (2003). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. En S. R. Covey, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Argentina: Paidós Plural.

- Deming, W. E. (1989). Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. En W. E. Deming, *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis* (pág. 6). Madrid: Diaz de Santoa.
- DIRECON. (20 de Junio de 2016). *DIRECON*. Recuperado el 20 de Junio de 2016, de <https://www.direcon.gob.cl/acuerdos-comerciales/>
- Disney, I. (2009). Disney, el arte del servicio al cliente. En D. Institute, *Disney, el arte del servicio al cliente* (págs. 20-21). Mexico DF: PANORAMA.
- Drummond, H. (2000). Que es hoy la calidad total: El movimiento de calidad. En H. Drummond, *Que es hoy la calidad total: El movimiento de calidad* (págs. 157 - 165). Deusto.
- EducarChile. (2000). *Educar Chile*. Obtenido de <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos.pdf>
- Grönroos, C. (2007). Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition. En C. Grönroos, *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition* (pág. 4). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Ltd.
- HAMBURGSÜD. (11 de 09 de 2016). *HAMBURG SÜD*. Obtenido de <https://www.google.cl/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=HAMBURG+SUD>
- Hitpass, B. (2014). *BPM Fundamentos y conceptos de implementación*. Santiago, Chile: BHH.
- Horovitz, J. (1991). La Calidad del Servicio. En J. Horovitz, *La Calidad del Servicio* (pág. 11). Madrid: Mc Graw Hill.

- IMO. (20 de Noviembre de 2015). *IMO*. Obtenido de <http://www.imo.org/es/MediaCentre/PressBriefings/Paginas/47-WMD-theme-2016-.aspx>
- IMO. (28 de Septiembre de 2016). *Mayores amenazas para el tráfico marítimo global*. Obtenido de <http://www.imo.org/es/MediaCentre/WhatsNew/Paginas/default.aspx>
- Institute, D. (2009). Disney y el arte del servicio. En D. Institute, *Disney y el arte del servicio* (págs. 50, 51, 52, 53). Mexico DF: PANORAMA.
- Institute, D. (2009). Disney y el arte del servicio . En D. Institute, *Disney y el arte del servicio* (págs. 79-80). Mexico DF: PANORAMA.
- Institute, D. (2009). Disney y el arte del servicio al cliente. En D. Institute, *Disney y el arte del servicio al cliente*. Mexico DF: PANORAMA.
- Ishikawa, K. (1997). *What is the Total Quality Control?* Colombia: Norma.
- ISO. (20 de 09 de 2005). Recuperado el 01 de 08 de 2016, de http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_ics/catalogue_detail_ics.htm?number=29280
- ISO. (21 de Julio de 2016). *ISO 9001*. Obtenido de https://www.calidadintegral.com/iso_9000.php
- James, P. (1997). TOTAL QUALITY MANAGEMENT. Upper Saddle River, Estados Unidos: PEARSON EDUCATION.
- James, P. (1997). TOTAL QUALITY MANAGEMENT: Un texto introductorio. En P. James, *TQM: Un texto intoductorio* (pág. 28). Upper Saddle River, Estados Unidos: PEARSON EDUCATION.
- Müller, E. (1999). *Cultura de calidad de servicio*. TRILLAS.
- Münch, G. (2006). *Más allá de la excelencia y la calidad* . trillas.

- Noguez, V. (2015). *ISO 9001:2015. El Futuro de la Calidad*. Iso tools Experiencie.
- Pais, J. (2013). *BPM: Como alcanzar la agilidad y eficiencia operacional a través de BPM y la organización orientada a procesos*. BPMteca.com.
- RAE. (2016). Recuperado el 02 de Agosto de 2016, de <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=norma>
- RAE. (21 de Julio de 2016). *Real Academia Española*. Recuperado el 21 de Julio de 2016, de RAE: <http://dle.rae.es/?id=6nVpk8P|6nXVL1Z>
- Scherkenbach, W. (1994). *La ruta de Deming a la calidad y la productividad*. México.
- Shelp, R. K. (1985). *Service Industries and Economic Development*. Nueva York: Praeger.
- ULTRAMAR. (13 de SEPTIEMBRE de 2012). *ULTRAMAR*. Recuperado el 09 de JULIO de 2015, de <http://www.ultramar.cl/mision.html>
- ULTRAMAR. (s.f.). *ULTRAMAR*. Recuperado el 23 de NOVIMEBRE de 2015, de <http://www.ultramar.cl/mision.html>

Anexos

Anexo 1: Antecedentes de la Práctica Profesional

1.1 Descripción de la empresa

Ultramar S.A es una compañía que se encuentra especializada en distintos tipos de embarques, puertos, transporte y logística teniendo presencia en los principales puertos de América Latina. Esta empresa ha formado alianzas estratégicas con una cantidad de empresas, donde, presta servicios a toda la cadena logística. Además, se considera que, cuenta con los recursos y conocimientos necesarios que se deben tener en cuenta para los negocios portuarios, de Agenciamiento, navieros y transporte marítimo. De acuerdo a esto, Ultramar se ha posicionado y en las distintas competencias en las cuales se destaca el grupo ultramar, además de la innovación y creación de nuevos productos para los servicios logísticos y soluciones de transportes, han posicionado a esta empresa como una compañía líder internacionalmente.

La empresa está ubicada en calle Cochrane No.813 en Valparaíso y el departamento donde se desarrolló el cargo fue en el área de documentación, ejecutando el cargo de encargado de naves para el armador HAMBURG SÜD, una naviera Alemana agenciada por Ultramar.

1.2 Reseña Histórica

El Grupo Ultramar fue fundado por don Albert von Appen, quien nació el 19 de abril de 1901 en Blankenese, Hamburgo. Marino por tradición familiar y vocación, dedicó toda su vida al mar, ingresando como grumete a la Marina Mercante alemana una vez concluida la Primera Guerra Mundial. Rápidamente ascendió en el escalafón, llegando a ser el candidato más joven de la Hamburg-Amerika Line, HAPAG.

Llegó a Chile en 1937 como Inspector General de HAPAG para la costa occidental de Sudamérica. Sin embargo, la Segunda Guerra Mundial interrumpió bruscamente su carrera, obligándolo a buscar nuevos horizontes. Enamorado de Chile, adquirió una pequeña parcela en Limache. Sin embargo, su inquieto espíritu seguía motivado por el mar. Convencido de que muy pronto la marina mercante alemana volvería a surcar los mares del Pacífico Sur, en 1948 comenzó a elaborar los planes para la fundación de una nueva agencia marítima con miras a representar en Chile a los armadores alemanes. Poseía la virtud de saber combinar un profundo conocimiento del quehacer marino con una visionaria habilidad comercial. Y con esta tenacidad y claridad de propósitos, se esforzó hasta realizar su objetivo.

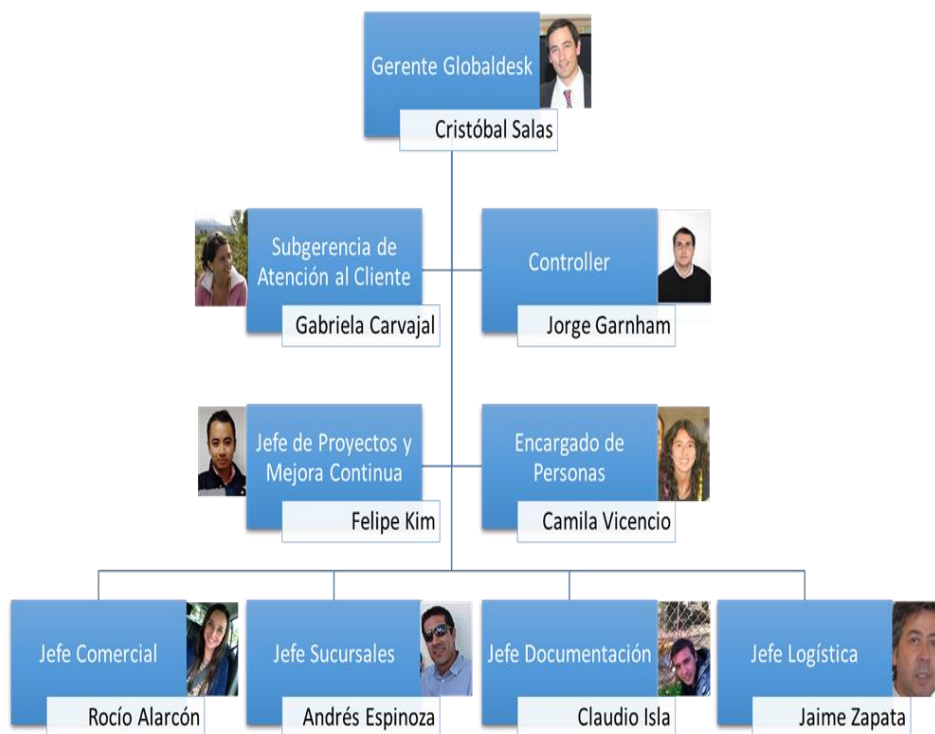
Así, el 15 de diciembre de 1952 nació Ultramar, Agencia Marítima Ltda., en una pequeña oficina de la calle Agustinas N° 1070 y con 7 empleados.

Bajo su firme y prudente mando y con el entusiasmo que supo despertar en todos sus colaboradores, la empresa creció a un ritmo insospechado.

Ya han pasado más de 60 años desde que se fundó Ultramar y ya tiene 13 agencias en el país, incursionando además con éxito en el área de la representación de compañías aéreas, creando a su vez, una diversidad de empresas relacionadas al rubro, que han hecho posible el antiguo sueño de don Albert de llegar a ser armador.

Actualmente, Ultramar es una sociedad limitada, sin participación de terceros, y es dirigida por los nietos de don Albert, Dag y Richard von Appen, quienes administran el buque sucediendo a sus padres Sven y Wolf.

1.3 Estructura Organizacional²⁸



1.4 Misión²⁹

“Nuestra misión es ser la principal plataforma de soluciones innovadoras e integrales para el comercio exterior de Chile, sus regiones y sus principales industrias.”

²⁸Elaboración Ultramar Chile

²⁹Ultramar. (2010). Misión. 16 Marzo 2016, de Ultramar Sitio web: <http://www.ultramar.cl/mision.html>

1.5 Visión

“Contribuir a que Chile sea una potencia en el intercambio comercial.”

1.6 Valores

Los valores en que se sustenta la compañía, constituyen el eje que sustenta su cultura, y por ende, la forma de hacer las cosas.

En virtud de la **integridad**, actúan con altos estándares éticos que garantizan sustentabilidad y resguardan su reputación. Las personas están en el centro de lo que hacen, estimulan un balance entre la vida personal y laboral. La empresa tiene "cara" con nombre y apellido: se comprometen con la seguridad, el cuidado del medioambiente y el desarrollo de las comunidades donde operan.

Buscan la **excelencia**, aportan al desarrollo y la competitividad de sus clientes anticipándonos a sus necesidades. Trabajan con las puertas y agendas siempre abiertas. Estimulan la diversidad y la innovación para crear soluciones más allá de lo obvio y lo conocido.

El valor del **entusiasmo**, sienten pasión por el negocio, por conocer y entender a sus clientes, y se desafían a crear valor excediendo sus expectativas. Les apasiona el trabajo bien hecho con detalles que marcan una diferencia. Suman la alegría y el buen humor a su quehacer. Día a día construyen una empresa con la que muchos quieren trabajar.

Trabajan bajo estrictas medidas de **seguridad** promoviendo permanentemente el autocuidado.

1.7 Cobertura Geográfica dentro de Chile

La empresa Ultramar, posee una presencia a lo largo del territorio nacional, a través de sus sucursales en los principales puertos marítimos y aéreos de Chile. Se destacan sus dos principales oficinas en Valparaíso y Santiago, donde se encuentran las principales gerencias de los diversos departamentos de la empresa.

En el norte de nuestro país, posee oficinas ubicadas en distintas ciudades, tales como Arica, Iquique, Caleta Patillos, Patache, Tocopilla, Michilla, Mejillones, Antofagasta, Angamos, Caleta Coloso, Chañaral, Totoralillo, Caldera, Huasco, Coquimbo, Guayacán. En la zona centro, en Los Vilos, Quintero-Las Ventanas, Valparaíso, San Antonio. Finalmente, para la zona sur de Chile cuenta con oficinas en Lirquén, Penco, Talcahuano, San Vicente, Coronel, Jureles & Puchoco, Corral, Puerto Montt, Calbuco, Chacabuco, Isla Guarello, Puerto Natales, Punta Arenas, Puerto Williams; de modo que extiende su cobertura geográfica desde el extremo norte de Chile hasta el extremo sur.

1.8 Cobertura Geográfica internacional

La compañía, Ultramar Agencia Marítima junto con las empresas con las cual se encuentra relacionada, han logrado liderar una cobertura, tanto nacional

como internacional, logrando estar presentes con las diferentes líneas de negocio de los mercados más importantes de América Latina. A nivel internacional, Ultramar opera en Chile, Argentina, Paraguay, Uruguay, Brasil, Panamá, Colombia, Ecuador y Perú, entre los más destacados, otorgándole un carácter internacional dentro de lo que es la industria naviera chilena.

1.9 Servicios que presta Ultramar

Ultramar Agencia marítima, cuenta con una cantidad de servicios que son ofrecidos por la empresa.

Algunos de los principales corresponden a:

1.9.1 Agenciamiento marítimo

Ultramar atiende a las naves en puerto, representando al Armador ante la Autoridad Marítima, así como ante otras autoridades y entidades vinculadas al sector marítimo-portuario.

Ellos entregan asistencia en recepción y despacho de naves; atención documental a las cargas de importación, exportación y transbordos; control documental y rastreo de contenedores; coordinación de pilotaje de canales y recaudación de fondos

1.9.2 Depósito y maestranza de contenedores

Tienen la red más importante de servicio integral a contenedores, atendiendo las necesidades de las compañías navieras y compañías de Leasing de contenedores.

Para ello disponen de instalaciones ubicadas en localidades estratégicas de Chile y el extranjero.

1.9.3 Atraque y desatraque de naves

Entregan servicio de apoyo a naves en sus faenas de entrada y/o salida desde su puesto de atraque en los puertos, así como el amarre y/o desamarre a boyas en los terminales marítimos.

1.9.4 Terminal Frigorífico

Posee este terminal para satisfacer la creciente demanda de unidades frigoríficas para el almacenaje de productos que provienen, principalmente de la industria del salmón, el sector hortofrutícola y la pesca en general cuentan con terminales frigoríficos en el sur de Chile, específicamente en Puerto Montt, Puerto Chacabuco y Punta Arenas.

1.9.5 Terminales y operaciones marítimas

Ultramar se encarga de realizar todo tipo de operaciones de transferencia de carga, tanto en la etapa de embarque, desembarque de la nave, así como su permanencia en los recintos portuarios.

Transfieren variados tipos de productos como frutas, contenedores, graneles, automóviles, carga de proyecto entre otros.

1.9.6 Almacenaje y transporte

La empresa, ofrece servicios de almacenaje y distribución para todo tipo de carga general. En la actualidad entrega soluciones logísticas para la industria del vino, minería, forestal, entre otros, cubriendo toda la cadena de servicios puerto a puerta.

1.9.7 Servicios Logísticos

Ultramar ofrece servicios logísticos a través de la asociación Ulog, servicios logísticos de ultramar El transporte intermodal entre puertos / aeropuertos y las bodegas de nuestros clientes a lo largo de Chile de manera ágil, oportuna y segura.

ULog entrega soluciones logísticas a la medida, bajo los más altos estándares de seguridad, eficiencias en costos y calidad de servicio.

Dentro de los servicios ofrecidos, se encuentra el

- Transporte Terrestre
- Transporte Marítimo Nacional / Internacional
- Transporte Aéreo Nacional / Internacional
- Almacenaje / Bodegaje de Carga

- Inspección de Carga y Coordinación de Seguros
- Servicios Portuarios a la Carga
- Servicios Logísticos en Faena / Job site
- Asesorías y Coordinación de Proyectos
- Servicios Logísticos Integrales (Puerta a Puerta)

Tipo de carga

- FCL: Carga embarcada, estibada y contadas en el contenedor, por cuenta y responsabilidad del usuario
- LCL: Carga embarcada, estibada y contadas en el contenedor, por cuenta y responsabilidad de la naviera, y se realiza en un lugar designado por la compañía naviera.
- Carga General
- Reefer (para productos congelados)
- Sobredimensionada
- Peligrosa (IMO)

1.10 *Políticas de la empresa*

La definición de políticas³⁰ corporativas de Ultramar, tiene como finalidad lograr las metas y objetivos que se ha propuesto alineando su misión, valores y estrategia de negocio.

Estas políticas son las siguientes:

a) Política de calidad

Constantemente Ultramar está perseverando en mejorar su sistema de calidad para cumplir con las expectativas de sus clientes, incluso, en excederlas, si es posible, dado que su compromiso se respalda con la certificación ISO 9001:2008

b) Política de seguridad

Está basada en entregar servicios cuyo desarrollo se sustenta dentro de los más altos estándares de seguridad y de promover constantemente políticas que resguarden la salud de sus clientes y colaboradores

c) Política de medio ambiente

Ultramar propone que sus operaciones sean amigables con el entorno, y busca, permanentemente, innovar en soluciones limpias, las cuales pretenden tener un efecto positivo y un aporte a la sustentabilidad de los recursos naturales.

³⁰Página Ultramar: <http://www.ultramar.cl>, 14/11/2015, 16:08

Ultramar, se encuentra comprometido con sus funcionarios y clientes, como también con la imagen que proyecta al exterior y las maneras en como desarrolla los servicios entregados. Esto está debidamente alineado con la misión de Ultramar, el cual aspira a ser “un socio en el cual confiar”

1.11 Descripción de la práctica realizada.

La Práctica fue realizada en Ultramar Agencia Marítima entre el período que comprende al 2 enero 2014 hasta el 4 de abril 2014.

Básicamente, mi labor como practicante era el ingreso de Bill of lading. Un BL o conocimiento de embarque, corresponde a un contrato, un documento que se utiliza en el transporte marítimo, que es emitido por la naviera o el capitán del barco, que sirve para certificar la recepción o la carga a bordo de las mercancías a transportar. Suelen emitirse tres originales y varias copias no negociables.

El período de capacitación del estudiante en de práctica es de 2 semanas, donde un tutor, capacita al alumno en los programas internos que utiliza Ultramar, bajo los sistemas de Hamburg Süd, llamado Compass, junto con esto se entrega un manual para dicho programa en permitiendo operar el sistema y entrega conceptos básicos, prácticos, e información metódica de los alcances de cada parte del sistema para así poder utilizarlo computacionalmente y entenderlo de forma más sistemática y globalizada. Este manual posee cláusulas, signos, nomenclatura, códigos y procedimientos para operar el programa. Otro programa que el tutor está encargado

de instruir al trabajador es DocSys, que corresponde al sistema de creación de b/l's por parte del armador, en este caso Hamburg Süd. Por último, el tercer programa que completa el proceso del trabajador es Outlook, el correo que se maneja de forma interna en la empresa y es allí donde se realiza la comunicación con terceros, ya sea con clientes, agencia, terminales, etc.

El cargo que posteriormente se cumplió al realizar la práctica, era encargado de naves. El rol fundamental correspondía, principalmente, coordinar los servicios documentales de las naves a cargo arribada a los puertos de Chile, estableciéndose plazos entregados por la Gobernación Marítima Chilena y las distintas entidades que puedan relacionarse con el rubro.

Cabe mencionar que, además, como en todo país, se debe acatar toda reglamentación designada por cada puerto en destino involucrado en el proceso documental de cada nave, así como, transmisión a Aduanas en destino, previo arribo por exigencia marítima. Algunos países como China, EE.UU. y Unión Europea, exigen que toda carga que zarpe de Chile y que vaya con destino a estos países, deben ser transmitidas con un plazo máximo de hasta 24 hrs antes del arribo de la nave en Chile, a través de cada sistema de los armadores interconectados de manera internacional. La no manifestación de cargas que implican estos destinos dentro de los plazos estipulados, involucra multas para la empresa y la no aceptación de la carga en destino.

Por último, se debe acatar al cumplimiento del adecuado manejo documental para cargas IMO³¹, Reefer³², se considera la carga fresca, congelada o térmica, y todas aquellas que requieran de un tratamiento de frío especial. Estas cargas requieren de documentos especiales, como Dangerous Documentation Goods (DGD), cartas de temperaturas, cartas de amplitud de rangos, certificados del SAG, etcétera.

Estos documentos son tramitados por el cliente o bien, por un Forwarder, quienes, una vez aceptados éstos trámites, son entregados en el departamento de atención al cliente Globaldesk de Ultramar, en donde se da una vacación para su correcto embarque.

Los procesos documentales de exportación HAMBURG SÜD para un encargado de naves involucran una metodología que se expone a continuación.

Información de stacking e itinerario (Previo al arribo)

Previo arribo de las naves programadas mensualmente, armador HAMBURG SÜD y Ultramar Santiago, informan los itinerarios y stacking de naves que recalán en puertos chilenos.

³¹ Carga IMO: Sigla que representa a las mercancías peligrosas, según estándares internacionales de comercio exterior

³²Carga Reefer: Corresponde a carga que necesita una temperatura adecuada, dependiendo del tipo de mercancía.

Con esta información, Ultramar procede a informar el corte documental de carga directa a China, EE. UU y Unión Europea, con el fin de transmitir 24 horas antes del arribo de la nave en puertos chilenos y enviar manifiesto de carga IMO 48 horas antes de arribo a agencia, según exigencia marítima.

Recepción e impresión de matrices (Previo al arribo)

Cliente y/o Agencias de Aduanas envían a través de correo electrónico sus matrices con los datos exigidos por el armador HAMBURG SÜD, para una exportación, con el fin de proceder con la confección de los documentos de embarques (Bill of lading) y posterior Manifestación Aduanera de su carga.

El encargado de procesos Documentales que atenderá la nave deberá llevar el control y registro de las matrices recibidas en el correo e imprimirlas.

Impresión de Booking Details Report (Previo al arribo)

Una vez comenzado el stacking de la nave, se extrae un booking de sistema para verificar cuantas reservas existen.

Este informe reporta acerca de todas las reservas que se crearon para una cierta nave. Cada reserva está ligada a un cliente, para ello, todos los clientes deberán enviar la matriz descrita anteriormente correspondiente a cada reserva creada, para así crear los B/l's que deben presentarse al capitán de la nave antes de su zarpe.

Impresión Special Cargo Report (previo al arribo)

48 horas antes del arribo de la nave se debe enviar la información de carga peligrosa (IMO) a una casilla de correo, para ellos presentar ante gobernación marítima. Esto se realiza extrayendo reporte de sistema intranet, además de ingresar matrices de carga IMO en sistema para descargar el Dangerous Cargo Manifest.

Dangerous Cargo Manifest o manifiesto IMO

La misma información enviada a la gobernación marítima se presenta al capitán al arribo de la nave adjuntando certificado de multimodal DangerousGoods de cada contenedor presentado por agencia de aduana y/o cliente.

Ingreso de b/l's (Previo al arribo- durante estadía)

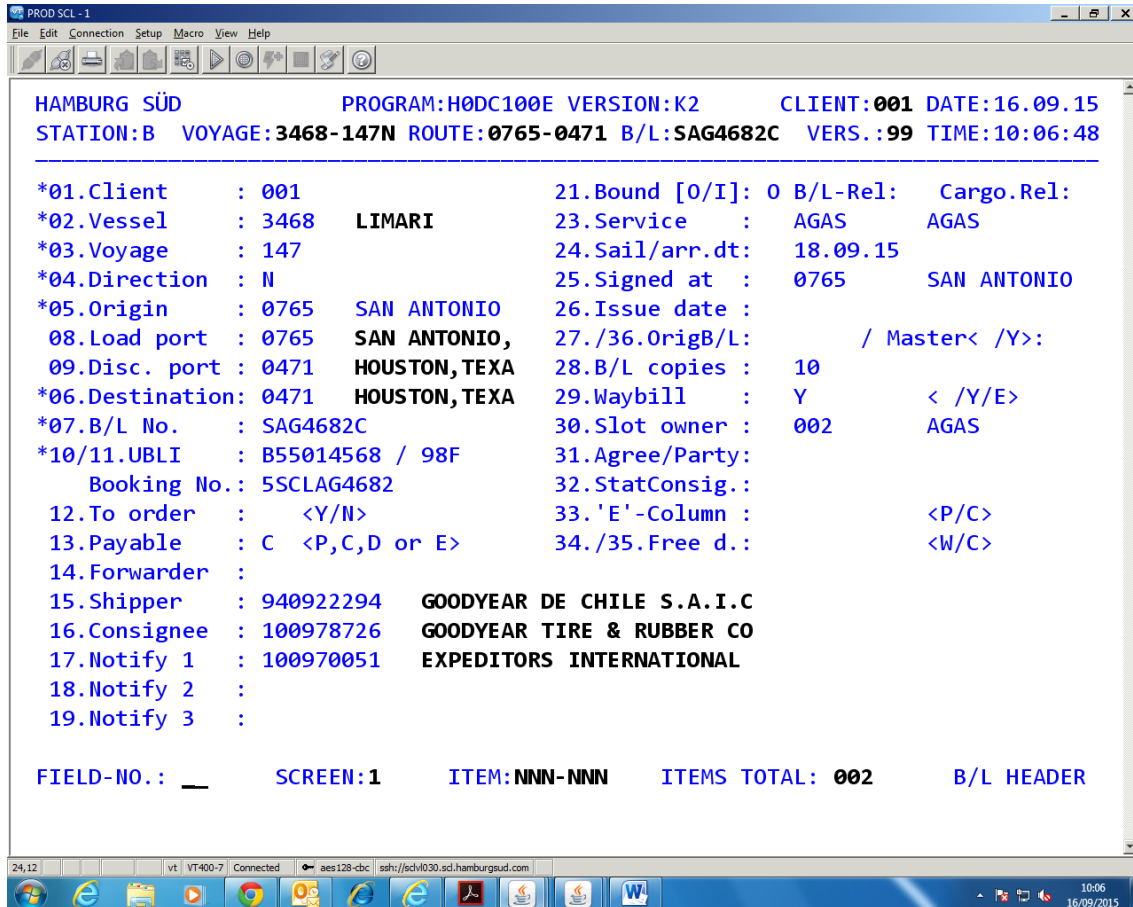
La digitación de documentos de embarque (B/Ls) en sistema de armador es un trabajo que involucra la participación del cliente con el envío de matriz vía correo Outlook, donde se indican los datos obligatorios requeridos para confeccionar un B/L o documento de embarque. A través de la matriz, se digita la información en el sistema del armador y se crea el B/L para luego ser entregado al cliente, ya sea en el lugar de origen o en destino, la entrega de un B/L incluye 3 originales y 3 copias, lo que se conoce como set 3/3.

Los datos obligatorios que deben incluir un matriz para poder realizar la creación de un B/L, son: datos del embarcador, datos del consignatario y datos del

notificante, además, puertos de origen y puertos de destino, descripción de la mercancía incluyendo pesos, bultos, tipos de bultos, partida arancelaria (obligatoria para algunos países) y valores de flete.

Una vez revisada la matriz, se procede con el ingreso en sistema, para la confección del conocimiento de embarque.

Pantalla 1



Se ingresa número de reserva en COMPASS, para extraer la información no indicada en matriz, como, por ejemplo; forma de pago si es Prepaid, Collect o Elsewhere, indicando esto el lugar de pago, si se paga en Santiago de Chile, en Destino o en algún lugar de conveniencia para el cliente; se indica la oficina de emisión, es decir, donde se imprime el B/L. Para este hay 3 opciones: Sea waybill, que el lugar de emisión, es el puerto de embarque, en destino o, en el puerto de

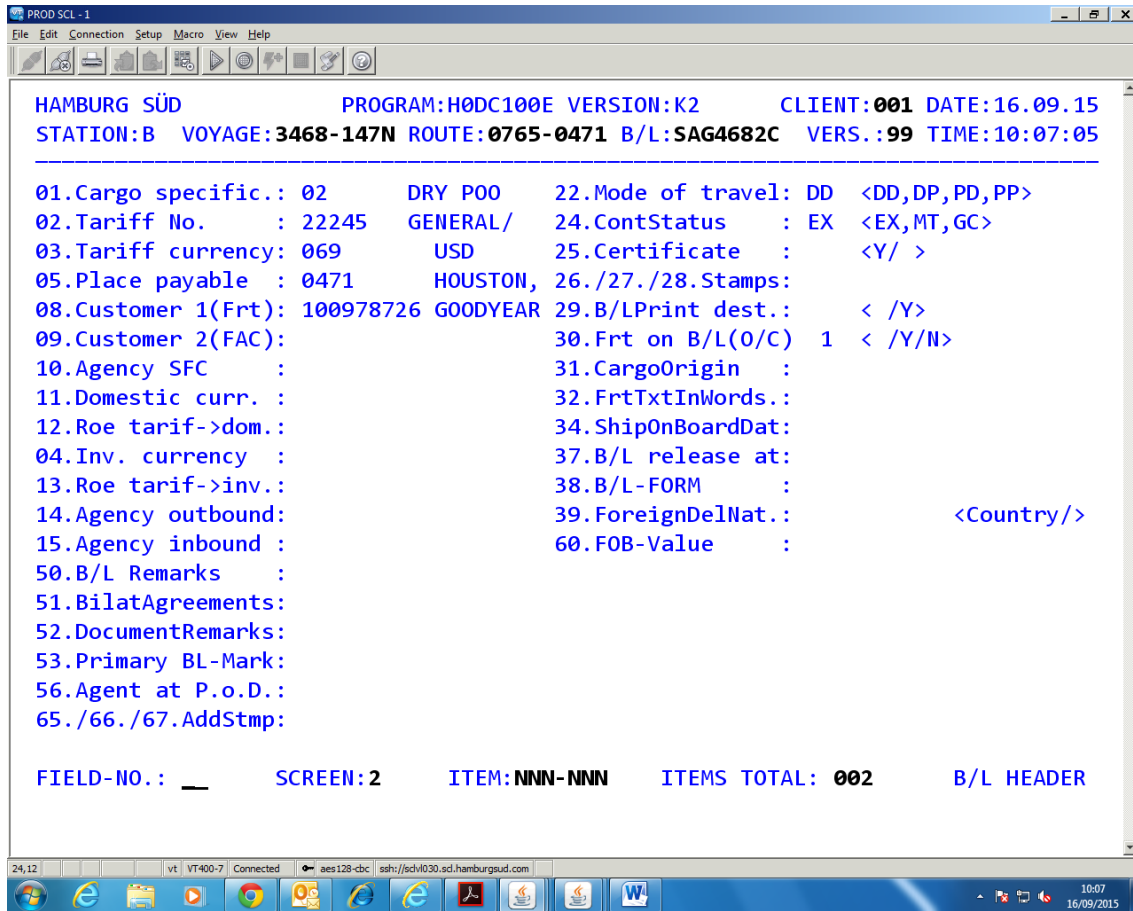
embarque. El B/L sea waybill, se refiere a que el poseedor de este B/L, pueda negociar la venta de la mercancía durante el trayecto, sobre todo si el trayecto es largo, lo cual le será interesante dado que, durante el trayecto, se tiene inmovilizado un capital. Si se cree, o se prevé, que la mercancía no será vendida durante el trayecto (ya que la mercancía se debe tener vendida antes de encargarla), no se necesitará un documento que constituya título-valor de la mercancía. Es decir que permita a la parte consignada, un acceso a la mercancía en destino, en casos en que todavía no han llegado los documentos.

Cantidad de originales y copias con o sin flete.

- Si BL es en Origen: 3 originales – 5 copias.
- Si BL es Waybill: 0 originales – 3 copias.
- Si BL es en Destino: 3 originales – 3 copias

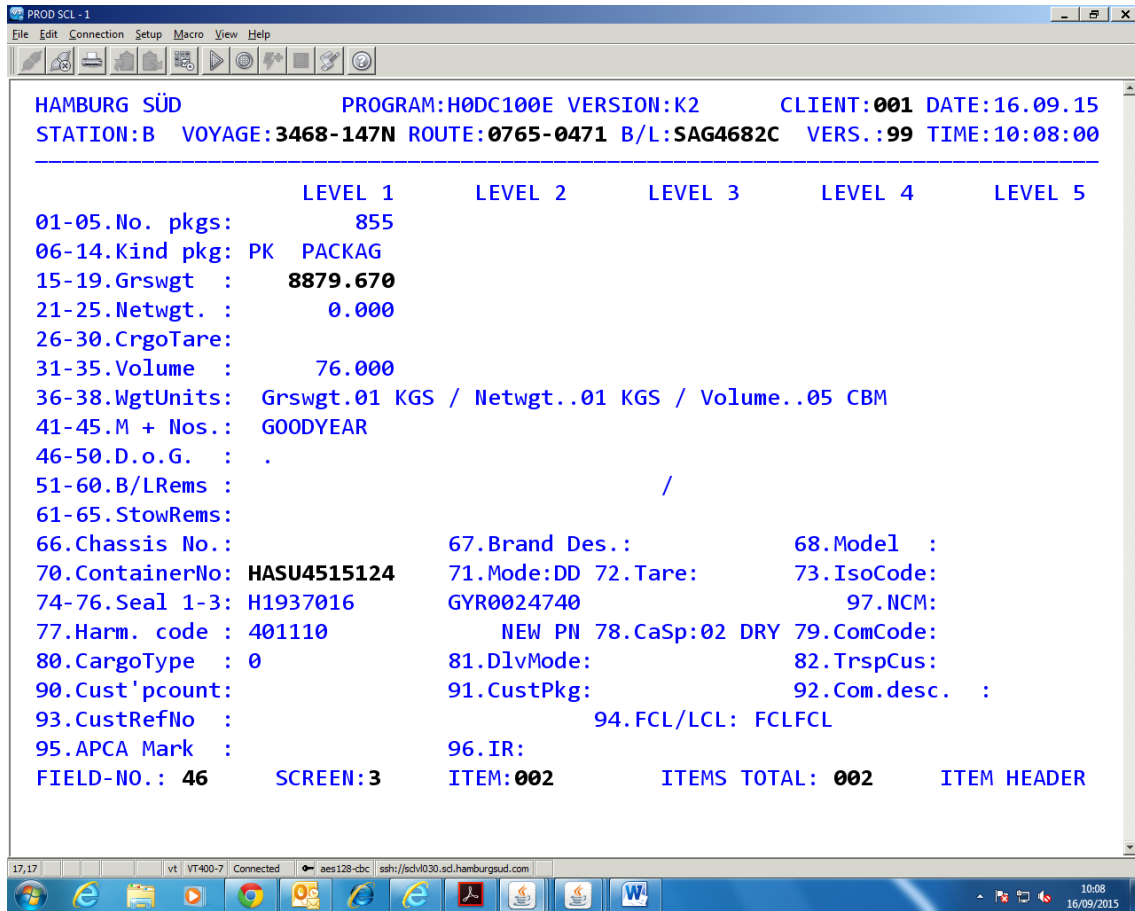
Datos del Shipper, Consignee y Notify que, según sistema, tienen un código asignado, por lo que se debe buscar ese código en compass.

Pantalla 2



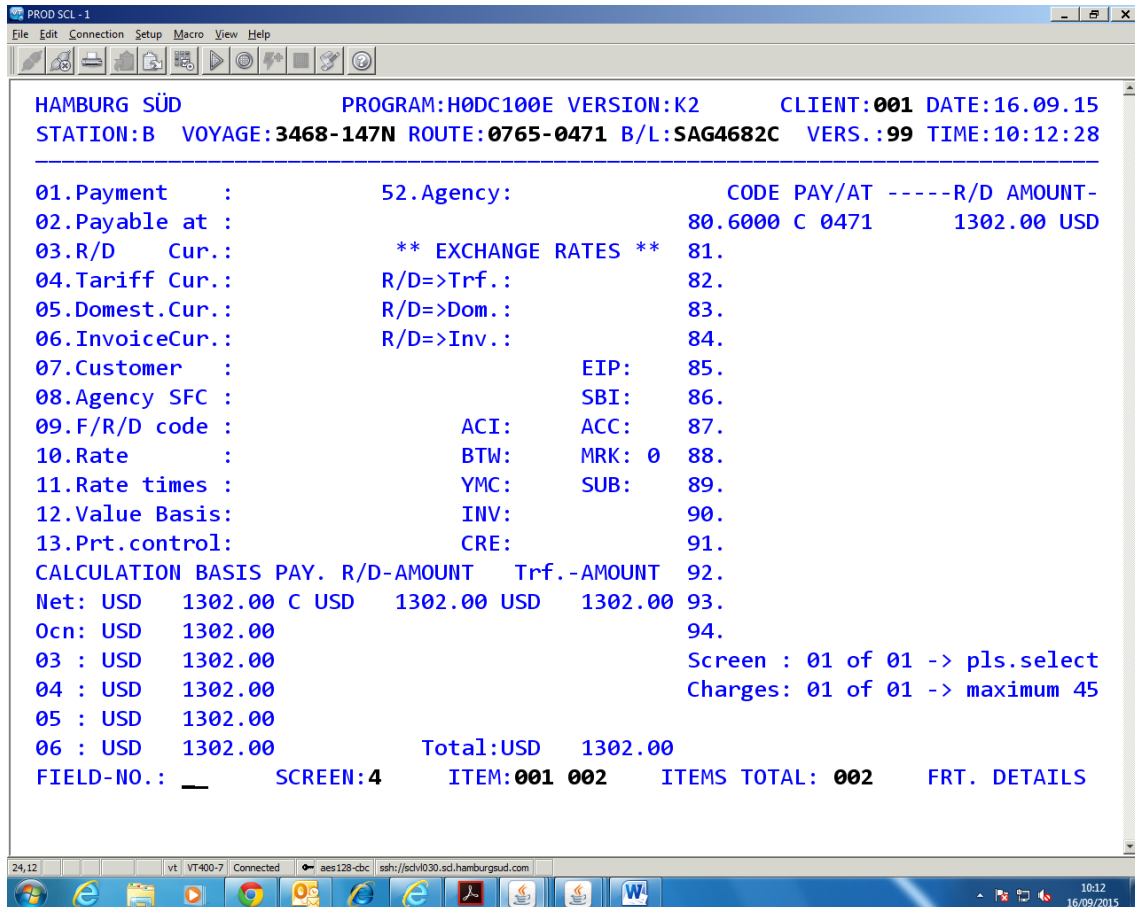
En la Pantalla 2, se ingresan los datos de la carga, si corresponde a carga Seca o Dry, Reefer, IMO, etc. Además de ingresan los datos de la moneda que se pagará, el lugar donde será pagado el flete y quién es el encargado de pagarlo.

Pantalla 3



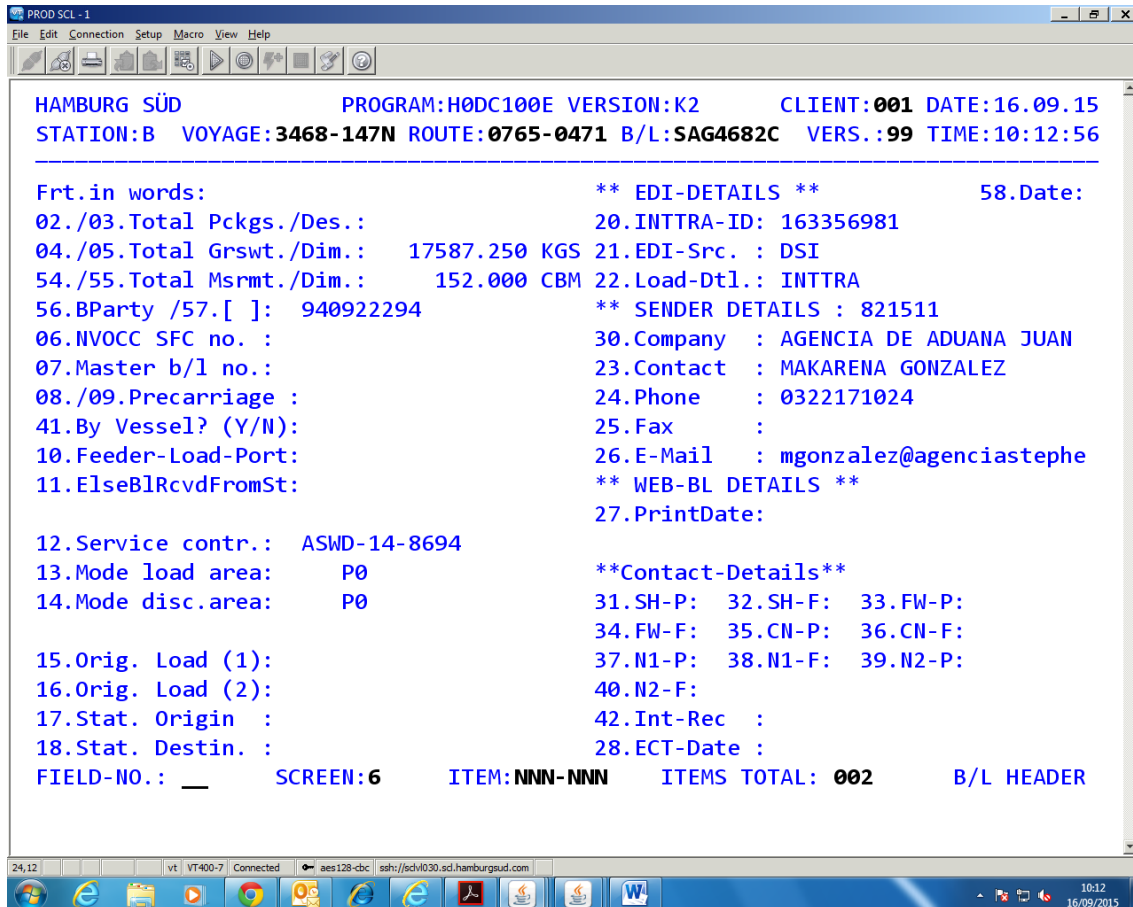
En esta pantalla se tienen que indicar principalmente la descripción detallada de la carga, la cantidad y tipo de bulto, el peso bruto y metros cúbicos, la descripción de mercancía indicada en la matriz, el número de contenedor y sello y la partida arancelaria

Pantallas 4 y 5



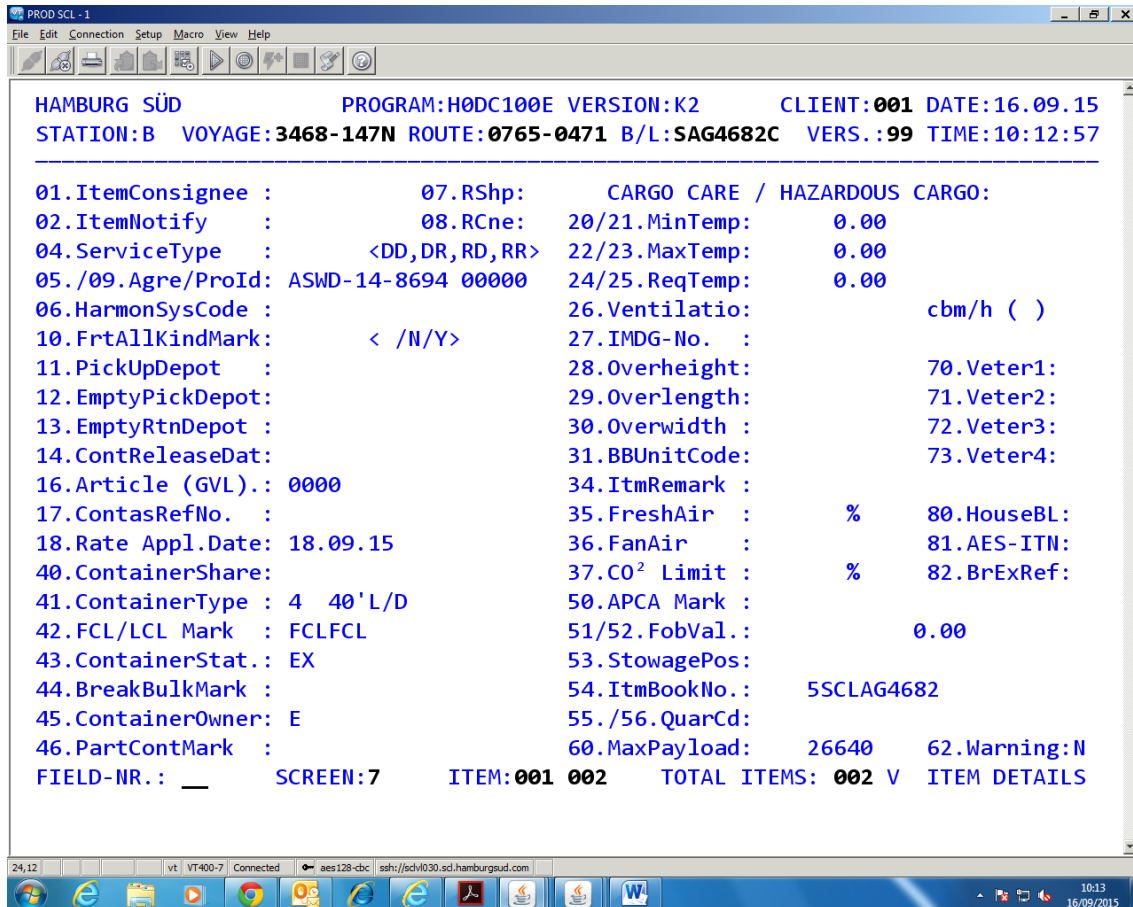
En estas pantallas, sólo se ingresan los fletes correspondientes a la carga, si es que no vienen cargados por sistema.

Pantalla 6



Se indica el modo de transporte (Pier/pier - pier/door, etc). Además de venir cargada las dimensiones de la carga.

Pantalla 7



En esta pantalla se deben indicar, según lo que corresponda, la temperatura y la ventilación que debe tener la carga al ser transportada, el código IMO, en caso de ser carga peligrosa, la sobre dimensión, en caso del contenedor que tenga, etc.

Pantalla 8

```
PROD SCL - 1
File Edit Connection Setup Macro View Help
HAMBURG SÜD          PROGRAM:H0DC100E VERSION:K2      CLIENT:001 DATE:16.09.15
STATION:B  VOYAGE:3468-147N ROUTE:0765-0471 B/L:SAG4682C  VERS.:99 TIME:10:13:07
-----
01.ForwarderRef   :                20./35.Precarr...:0000000 -owner:
02.ShippersRef   :                21.PrecarrOrigin  :
03.CustomsRef.   :                22.PrecarrDest   :
04.BookingNo.    : 5SCLAG4682      23.PrecarB/LNo.  :
05.BookingRemarks:                24./36.Oncarriage:0000000 -owner:
  Add.References  :                25.OncarrOrigin  :
06.MQ 16335 07.   :                26.OncarrDestin  :
09.              :                27.OncarrB/LNo.  :
15.              :                28.Port of Trshp1:0601  CARTAGENA CO
16.SCAC          :  SUDU           29.Port of Trshp2:
                                30.Transshipment :Y <Y/N> 66.TS-HIS:
05.NL Remarks    :                31.ShortShippVVD :0000000
51.LetterOfCredit:                32/33.IVA/Rate   :N < /N>
52.DimInCharacter:                34.ShippExpDeclar: < /Y>
53.PartRef of BL :                40.Charge sign   :N < /N>
54.CustSpecificNo:                41.THC           :N < /O/I/N>
55.Contract No.  :                61./62.Free days : <W/C>
56.RefNoExporter :                43.Capatazia     :N < /O/I/N>
57.RefNoSender   :                44.LuggageFreight:N < /Y>
58./59./60. DelOrd/CanToll/CleanCh :N N N 45./46. NZPS/ISPS:N / N < /N>
FIELD-NO.:      SCREEN:8      ITEM:NNN-NNN      ITEMS TOTAL:002      B/L HEADER
```

En esta pantalla, se indican los transbordos en caso de ser necesarios

Confección de manifiesto (Previo al arribo- durante estadía)

Una vez se ingresan todos los B/l's correspondiente a la nave a cargo, se extrae desde sistema de armador el archivo Cargo Manifest And FreightList., este manifiesto incluye todas las unidades que se ingresaron en cada B/L confeccionado,

este documento se entrega al comando de nave y de esta manera se manifiestan las unidades a embarcar.

Confirmación de copias a customerservices y área documental de Ultramar Santiago (Después del zarpe)

Una vez que nave zarpa del puerto de embarque y encontrándose todas los draft de b/l's revisados con informe de puerto y matrices, se confirma a través de correo Outlook a al área de CustomerServices y Documental de Santiago, para su despacho de copias a los clientes y/o agencia de aduana.

Transmisión de manifiesto electrónico a Aduana (Después del zarpe)

Transmisión de la nave ante Aduana de Chile se realiza una vez que zarpa la nave, desde ese momento, el encargado de naves estará en condiciones para transmitir ante la Aduana de Chile los b/l's que se confeccionaron para manifestar lo embarcado por la nave. Esto se canaliza a través de correo a Sidemar. Enviamos vía correo listado total de bls, manifiesto general y fecha de zarpe para su confirmación de proceder con envío.

Para esto Sidemar, tiene 3 días hábiles a contar de la fecha efectiva de zarpe para transmitir manifiesto electrónico a aduana, luego de esto, ellos confirman vía correo a encargado de nave y jefatura la manifestación requerida conforme en Aduana.

Manifiesto General

a. Impresión de B/L (Después del zarpe)

Centro de atención al cliente Globaldesk, procede a imprimir full set de b/l (originales y copias), instruido bajo el siguiente listado confeccionado por el encargado de naves.

b. Proceso Cierre de nave (Después del zarpe)

Una vez ajustada la nave y con sus correctos movimientos, procedemos al cierre de nave, informando el cierre de nave a la naviera HamburgSüd a través de correo Outlook. El encargado de naves cuenta con un plazo de 72 hrs post zarpe para proceder con el cierre de nave.

c. Confirmación termino de procesos a jefatura

Una vez finalizados todos los procesos de las naves enviamos correo Outlook informando a jefatura la confirmación y fechas de cierre de los procesos.

Se indica nave, viaje, puerto, fecha de arribo y zarpe, fecha de cierre de nave y envío manifiesto electrónico a Aduana.

d. Correctores de documentos y facturación de los mismos

Los B/l's creados pueden contener errores en su digitación (errores de tipeo) y esto involucra una modificación en ellos. La corrección del B/L puede o no puede

ser con cobro, en esto se basa la responsabilidad del error, pues el error de digitación puede ser por parte de la agencia, o bien, puede ser por parte del cliente en donde la matriz enviada por su parte contenía una información errónea. Si el error es por parte de cliente, se procede a facturar la corrección del B/L asumiendo los costos el cliente, forwarder o agente de Aduanas según corresponda.

e. Aclaraciones ante Aduana por la modificación de documentos

Las correcciones señaladas en el párrafo anterior deben ser aclaradas ante la Aduana, pues como en primera instancia se transmitió cierta información ante la autoridad marítima, ésta a su vez debe ser aclarada en la misma institución modificando los datos que fueron corregidos.

Anexo 2: Encuesta Clientes Columbus

1. Del 1 al 7, ¿cómo calificaría el servicio entregado por la agencia Columbus?
2. ¿Qué es lo más importante para usted al momento de elegir una empresa para exportar o importar su carga?: Puede marcar más de una.
 - a) Que llegue a tiempo
 - b) Que el servicio no sea tan caro
 - c) Que haya seguridad y confianza
 - d) Que exista un buen servicio al cliente
 - e) Todas las anteriores
3. ¿Considera que el servicio de atención al cliente cumple con los requerimientos necesarios?
_____SI
_____No
4. Las veces que se ha puesto en contacto con la empresa, ¿se han resuelto sus dudas o se solucionó el problema?
5. De los siguientes conceptos, ¿cuáles cree usted que son los más importantes a considerar para tener una buena calidad de servicio? Debe considerar como máximo 8 y mínimo 1, de acuerdo a su concepto de importancia
_____Confianza
_____Información

_____ Empatía

_____ Seguridad

_____ Tecnología

_____ Costos bajos

_____ Responsabilidad

_____ Rapidez

6. ¿Encuentra que ha existido un cambio desde ultramar a Columbus?

a. Si, muchos

b. No, ninguno

c. He notado mejoras

d. No sé

7. En caso de responder a o c,

a. ¿Qué cambios ha notado?

b. ¿Que mejoraría del servicio?

8. De los siguientes factores críticos de éxito de una empresa, usted como cliente, cuales considera más importantes. Elija 6.

- Resultados empresariales
- Satisfacción del cliente
- Satisfacción del personal

- Impacto en la sociedad
- Proceso
- Dirección del personal
- Recursos
- Estrategia y política
- Liderazgo

Anexo 3: Encuesta satisfacción del personal

1) ¿Se siente a gusto, cómodo, en la empresa?

Si _____

No _____

¿Por qué?

2) ¿Considera que Columbus tiene lo necesario como empresa?

Si _____

No _____

3) ¿Ha notado cambios en cuanto al traspaso de Ultramar a Columbus?

a) Si, muchos

b) Creo que podría mejorar

c) No, ninguno

d) No sé

4) En el caso de responder a) o b) ...

¿Qué cambios ha notado?

¿Qué podría mejorar?

5) ¿Considera que la jefatura toma en consideración su opinión?

6) ¿El ambiente laboral es bueno?

7) De los siguientes factores críticos de éxito de una empresa, usted como miembro de la organización, cuales considera más importantes. Elija 6.

- Resultados empresariales
- Satisfacción del cliente
- Satisfacción del personal
- Impacto en la sociedad
- Proceso
- Dirección del personal
- Recursos
- Estrategia y política
- Liderazgo

8) ¿Recomendaría trabajar en Columbus?