



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

DESCOORDINACIÓN ENTRE LAS ÁREAS DE OPERACIÓN Y COMERCIAL.
(CASO: EMPRESA ATLANTIS CORP. LTDA.)

Autor

JAZMINA ANDREA EMILIANA ULLOA RIVERA.

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

PROFESOR GUÍA: GALO LÓPEZ Z.

Viña del Mar, Enero de 2014.

AGRADECIMIENTOS

Dedico el presente trabajo de manera especial a mis padres Jazmina y Juan, a mis hermanos Cristián, Karin y Francisca, a mis pequeñas y adorables sobrinas Matilde, Valentina y Julieta, a mi cuñada Mariela y, a mis amigos y hermanos Scout por ser un gran apoyo y motivación a lo largo del desarrollo de mi trabajo de tesis.

También expresar mis agradecimientos a mi profesor guía, Galo López, quién me ha orientado, apoyado, guiado y corregido durante mi proceso de tesis y, a todas aquellos que ya no están presentes, que sé que desde arriba me han sabido guiar y apoyar en mi proceso universitario que llega a su fin.

A todos y cada uno de ustedes les dedico cada una de estas páginas de mi tesis.

Gracias infinitas.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	2
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1: PROBLEMAS Y OBJETIVOS	10
1.1 Propósito de la investigación.	13
1.2 Objetivo general y específico.	13
1.3 Justificación de la investigación.	15
1.4 Limitaciones del informe.	15
1.5 Alcance de la investigación.	15
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA.	17
2.1 Diseño de la metodología.	17
2.2 Tipo de investigación seleccionado.	18
2.2.1 Diseño de la investigación.	18
2.2.2 Selección de la muestra.	19
2.2.3 Recolección de datos.	20
2.3 Fuentes de datos.	21
2.3.1 Fuentes primarias	21
2.3.2 Fuentes secundarias	22
2.4 Técnicas de investigación.	23

CAPÍTULO 3: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.	25
3.1 Modelo de la investigación.	25
3.2 Marco teórico	26
3.2.1 Diagrama de Ishikawa	26
3.2.2 Estructura organizacional	29
3.2.3 Estrategia organizacional	30
3.2.4 Análisis FODA.	31
3.3 Conceptos relacionados	31
CAPÍTULO 4: DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA.	37
4.1 Delimitación y explicitación del problema a investigar.	37
4.2 Descripción de las variables a analizar.	40
CAPÍTULO 5: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.	46
5.1 Descripción de la Empresa.	46
5.1.1 Visión	48
5.1.2 Misión	48
5.1.3 Valores	48
5.1.4 Objetivos corporativos.	49
5.1.5 Productos y servicios	50
5.1.6 Principales clientes	52
5.1.7 Políticas de pago por parte de los clientes	54
5.1.8 Agentes.	56

5.1.9 Proveedores.	56
5.2 Organización interna de la Empresa.	60
5.3 Ámbito externo de la Empresa.	73
5.3.1 La industria.	73
5.3.2 ¿Cómo funcionan los Freight Forwarders en Chile?	73
5.3.3 Competencia	75
CAPÍTULO 6: ESTRUCTURA DE DESARROLLO.	77
6.1 Diagrama de Ishikawa	
77	
6.1.1 Análisis de Diagrama de Ishikawa	80
6.2 Análisis FODA	84
6.2.1 Análisis interno	84
6.2.2 Análisis externo.	86
6.2.3 Análisis de resultado	87
6.2.4 Matriz FODA	89
CAPÍTULO 7: PROPUESTA DE MEJORA PARA LA EMPRESA Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA.	90
7.1 Propuesta de mejora.	90
7.1.1 Clientes	90
7.1.2 Recursos Humanos.	96
7.1.3 Liderazgo por parte de Gerencia.	97

7.1.4 Planificación Estratégica.	98
7. 2 Formulación de Estrategia	100
CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	104
8.1 Conclusiones.	104
8.2 Recomendaciones.	106
BIBLIOGRAFÍA.	108
BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA.	109
ANEXOS.	112
9.1 Cuestionario a trabajadores de la Empresa.	112
9.2 Encuesta de opinión a clientes de la Empresa.	118
9.3 Resultados .	123
9.3.1 Cuestionario a trabajadores de la Empresa.	123
9.3.2 Encuesta a clientes de la Empresa.	135

INTRODUCCIÓN

La sintomatología de la descoordinación y la gravedad de ello, afecta fuertemente a muchas empresas en la actualidad, pudiendo así, arriesgar la permanencia de las mismas en el mercado.

La descoordinación hoy está presente en muchos ámbitos, tanto personales, laborales, empresariales, entre otros, lo que es un aspecto negativo para los países. Mientras las sociedades no logren una coordinación entre lo que se “dice” y se “hace”, claramente existirán dificultades y situaciones que afecten de manera negativa el quehacer diario tanto como, en la vida de la personas, como en las empresas.

A partir de la realización de mi práctica pude notar empíricamente que la empresa en estudio cuenta con problemas de descoordinación importantes, lo que perjudica directamente las operaciones y lleva finalmente a muchas situaciones problemáticas como pérdida de clientes, mala gestión, rotación de personal, disminución de ventas, entre otras.

Lo anteriormente mencionado, plantea un problema crítico, estratégico e incluso de viabilidad de una organización si esto no se entiende y resuelve.

Por tanto, mi inquietud primero fue tomar conocimiento del problema que afecta a la empresa en estudio, prospectar las conclusiones, diagnosticar sus causas y proponer una vía de solución.

En tal sentido, el presente informe se basa en una investigación realizada a la empresa Atlantis Corp. Limitada, donde fue efectuada la práctica profesional, desempeñando el cargo de ejecutiva comercial, en el departamento del mismo nombre.

La principal motivación para el desarrollo del presente trabajo, fue proponer un plan de mejora en conjunto con una estrategia, con el fin de reducir los niveles de descoordinación entre las áreas, basado principalmente en los clientes, recursos humanos, liderazgo y planeación estratégica.

Para ello, este informe se ha dividido en ocho capítulos. En el primer capítulo se da a conocer principalmente el problema, su causalidad y los objetivos de dicha investigación. En el segundo capítulo, se presenta la metodología del trabajo a desarrollar. En el tercer capítulo, se desarrolla el diseño de la investigación, en dónde se da a conocer el marco teórico en el cual se desarrollan los conceptos necesarios para comprender el informe. En el cuarto capítulo, se da a conocer el diagnóstico del problema, para lo que se delimitará y explicitará el problema a investigar, además se describirán las variables a analizar en el informe.

En el quinto capítulo, se da a conocer los antecedentes de la Empresa, los cuales son de gran relevancia en la realización del informe, ya que se da a conocer de forma general

como opera la Empresa, como esta organizada, cuales son las funciones de sus trabajadores, entre otras. En el sexto capítulo se presenta el desarrollo del trabajo aplicando el diseño formulado en el capítulo 3 y aplicando la metodología descrita en el capítulo 2.

En el séptimo capítulo, se desarrolla la propuesta para mejorar el problema que afecta a la Empresa, en conjunto con la propuesta de una estrategia que sea llevada a cabo de forma idónea dentro de la Empresa.

Finalmente, en el octavo capítulo, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones del presente informe, que en general apuntan a los principales resultados generados en el informe.

Capítulo 1: Problemas y objetivos

Frente a las fuertes exigencias del mundo globalizado, nace la necesidad de impulsar el intercambio comercial entre economías.

En la actualidad existen muchas empresas en la industria de los Freight Forwarder, también conocidos como embarcadores, los cuales dentro de la cadena logística cumplen un rol fundamental en el movimiento de carga dentro y fuera del territorio nacional, además de tener una relación directa con el comercio exterior.

Los embarcadores se ven amenazados por la creciente competencia que hay en esta industria, ya que los clientes pueden optar por transportar sus mercancías con una gran cantidad de embarcadores, los cuales ofrecen servicios similares.

Para los clientes de dichas empresas no es suficiente la entrega de sus mercancías en el lugar de destino en el tiempo estipulado, ahora más que nunca los clientes demandan servicios de calidad que cumplan con sus expectativas o en el mejor de los casos las superen.

No es suficiente contar con servicios diferenciadores para poder captar la atención de los clientes, sino que es necesario que la empresa cuente con procesos estructurados, los cuales ayuden a reducir costos y optimizar los recursos, y de ésta forma mejorar el desempeño general de la empresa. La empresa en estudio otorga exactamente el mismo

servicio que otros embarcadores, además de servicios de desarme y consolidación de maquinarias, servicio de packing, agentes en 180 países, mudanza, cobertura nacional, entre otras, pero principalmente se enfoca en cargas de proyectos, las cuales son las que entregan mayor rentabilidad.

Actualmente Atlantis Corp. Ltda., se encuentra con deficiencias y falta de cumplimiento en los servicios otorgados a sus clientes lo que reiteradamente implica pérdida de clientes. La mayor parte de los problemas que se presentan en la Empresa, en materia tales como falta de fidelización, pérdida de clientes, conflictos internos entre áreas, ineficiencia en sus procesos, incumplimiento de tareas, poco control a nivel gerencial, son generados por procesos que es necesario analizar, en particular sus aspectos estructurales y sus comunicaciones internas, principalmente por parte del nivel gerencial.

Durante la vida activa de la Empresa han surgido varias situaciones, las cuales no han permitido un desempeño eficiente de los trabajadores y de la Empresa como un todo. Dentro de las más importante podemos mencionar el alto índice de rotación, lo que se traduce en optar por contratar personal joven, ya que lo consideran buenos potenciales a futuro, además de la falta de inducción en los puestos de trabajo, lo que si se llevará a cabo ayudaría a contribuir a la adaptación del trabajador hacia el grupo y a las herramientas de trabajo, pérdida de clientes potenciales, así como la poca importancia al lugar físico de trabajo.

Las empresas se preocupan constantemente de mejorar sus servicios, mantener contentos tanto a los clientes como a sus trabajadores, así como mantener su posición en el mercado, por lo que para resolver el problema de la Empresa es necesario realizar algunas evaluaciones sobre el estado inicial de la empresa con objeto de llegar a dar un diagnóstico y luego, a una propuesta de solución a los problemas que ésta presenta.

La realización de análisis FODA y los perfiles de cada puesto de trabajo dentro de la empresa, permitirán también realizar un plan de acción que ayude a disminuir los problemas.

A continuación se presentarán algunas preguntas de investigación las cuales ayudarán a instruirnos en el problema actual de la empresa:

Preguntas que nos surgen de la realidad observada:

- ✓ ¿Existe retroalimentación por parte del Gerente General durante y/o después de la realización de un servicio?.
- ✓ ¿El personal cuenta con inducción y/o cursos que le ayuden a en la formación del trabajo que deben desempeñar dentro de la empresa?
- ✓ ¿El trabajador tiene conocimiento de cuáles son sus funciones dentro de la empresa?
- ✓ ¿Existe lealtad hacia la empresa?
- ✓ ¿Los trabajadores están comprometidos con el logro de objetivos?

- ✓ ¿La comunicación entre empleador, trabajar y áreas es suficiente y formal?
- ✓ ¿El empleador se siente en plena confianza de recurrir a la alta gerencia ante la ocurrencia de situaciones problemáticas?

No nos cabe duda que la Empresa está presentando una serie de problemas que están derivando consecencialmente en sus relaciones comerciales con sus clientes.

En ellos observamos, hipotéticamente, algunas causas en la descoordinación entre la gestión y la operación de la Empresa.

En función de lo anterior, se realizará un análisis de la Empresa, con el fin de conocer cuáles son las problemáticas que presenta actualmente y, así generar un modelo que permita mejorar la manera en la que opera.

1.1 Propósito de la investigación

El propósito de esta investigación es proponer un plan de mejoramiento de la situación actual de la Empresa, en centrándose cómo resolver el problema de la descoordinación de los procesos en el área comercial y operativa.

1.2 Objetivo general y específico.

- **Objetivo general:**

Proponer un plan de mejoramiento que permita reducir los niveles actuales de descoordinación entre las áreas de operación y comercial, y formular estrategia que permita retener clientes al largo plazo.

- **Objetivos específicos:**

- ✓ Identificar y describir las repercusiones de la descoordinación entre los órganos de la Empresa.
- ✓ Identificar las causas que generan la descoordinación entre las áreas comercial y de operación.
- ✓ Realizar un diagnóstico sobre la situación actual que permita establecer las prioridades y las urgencias que presentan los problemas detectados.
- ✓ Describir los roles y funciones generales de cada departamento y establecer su vinculación con los problemas y las soluciones.

El desarrollo de los temas mencionados previamente servirá para verificar nuestra hipótesis, la cual hace referencia a la “Falta de una estrategia formal y que alinee las operaciones comerciales y operacionales en la dirección de los objetivos y las prioridades corporativas”. Mencionando por lo demás, que dicha descoordinación conlleva a la falta de cumplimiento en los servicios comprometidos con clientes, agentes y proveedores.

1.3 Justificación de la investigación

El presente informe tiene como finalidad contribuir al mejoramiento en cada una de las áreas de la Empresa, incrementando su eficiencia tanto individual como compartida para así mejorar los procesos internos de cada área y de la Empresa como un todo.

1.5 Limitaciones del informe

Las principales limitaciones en la información, se producen en cuanto al acceso a la información de la Empresa, la cual se procurará recopilar durante el período de práctica y mediante contactos generados en ella.

Otra posible limitación es la propensión por parte de agentes, proveedores y clientes a no brindar información necesaria acerca de las operaciones y servicios realizados, se procurará generar relaciones comerciales que permanezcan en el tiempo estableciendo contactos, o solicitando información indirectamente mediante encuestas de opinión enviadas vía correo electrónico.

5.1 Alcances de la investigación

- Las mejores se realizarán sólo para el área de operaciones y comercial, dejando fuera de ésta investigación la realización de mejoras en el área de finanzas de la empresa.

- No se realizarán cambios en cuanto a pricing, ya que éstos son manejados por el Gerente General de la Empresa.
- No se contará con información relacionada a las finanzas de la Empresa, ya que es considerada información no accesible para trabajadores.

Capítulo 2: Metodología

2.1 Diseño de la metodología.

En la siguiente gráfica se establecerá la metodología de trabajo que se llevará a cabo en el informe y cómo se llegará a resolver la inquietud que se ve reflejada en la hipótesis para, finalmente proponer un plan de mejoramiento en las áreas que presentan deficiencia.

Hipótesis: "Falta de una estrategia formal que alinee las operaciones comerciales y operacionales en la dirección de los objetivos y las prioridades corporativas".

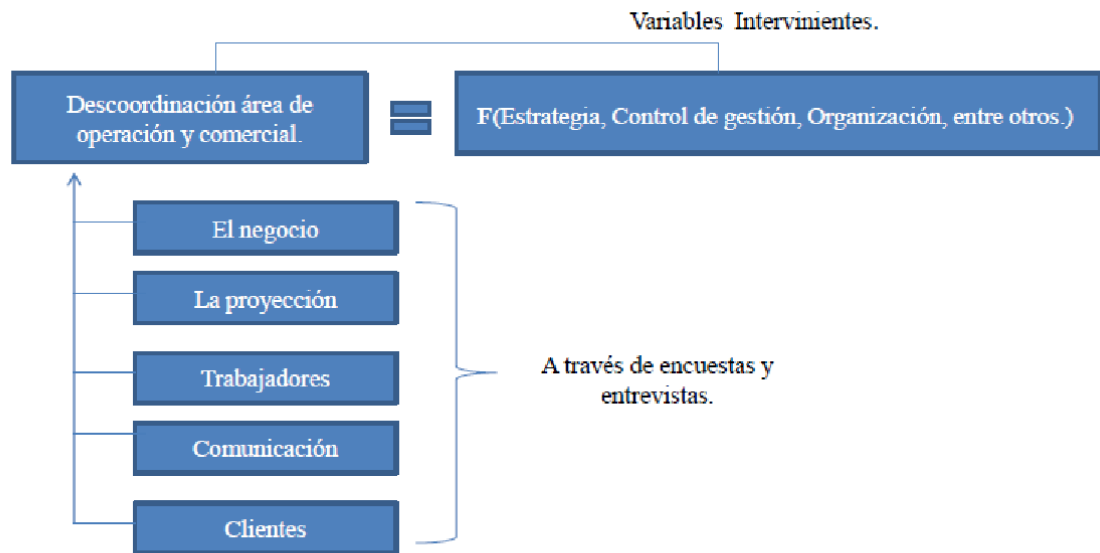


Figura Nro. 1: Metodología de trabajo

Fuente: Elaboración propia.

2.2 Tipo de investigación seleccionado.

El tipo de investigación que más acomoda a nuestro trabajo es la investigación descriptiva, ya que se trata de identificar aquellas variables y factores que evidencian los conflictos entre las áreas comercial y operacional de la Empresa. Para ello, necesitamos información sobre tales variables y factores, que analizaremos, en este caso del área comercial y operación. Además, el estudio que se realizará es para medir o ponderar las

variables que se identifiquen, considerando para ello el punto de vista de los trabajadores en cuanto a la Empresa y también las percepciones de los clientes en cuanto a la misma.

2.2.1 Diseño de la investigación.

Por medio del diseño de investigación se obtendrá toda la información que sea necesaria para aceptar o rechazar la hipótesis.

Nos encontramos frente a dos tipos de diseño de investigación, la investigación experimental y la no experimental. La investigación experimental manipula las variables con el fin de ver los resultados que dicha manipulación tiene sobre las variables dependientes, mientras que la segunda, hace referencia a cuando se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.¹

En cuanto a lo anteriormente mencionado, se concluye que esta investigación es no experimental, ya que las variables no pueden ser manipuladas y se observarán situaciones existentes en la Empresa que no son provocadas con intencionalidad.

Los estudios no experimentales pueden ser de dos tipos, transversales y longitudinales. Los diseños transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p.270), mientras que el diseño longitudinal recolecta datos a través del tiempo en puntos o períodos especificados, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias.

¹ Fuente: <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion37.htm>, 8-12- 2013, 17:05PM.

Finalmente, podemos señalar que nuestra investigación es transversal, ya que la recolección de datos se realizará en un solo tiempo y corresponde a una investigación cuantitativa, ya que según los objetivos planteados en un comienzo se pretende llegar a una conclusión y generar una mejora para el problema planteado hipotéticamente.

En resumen, nuestro trabajo corresponde a una investigación no experimental y, transversal.

2.2.2 Selección de la muestra.

Para este trabajo se considerará a trabajadores del área comercial y operacional, y a clientes de la Empresa. El estudio a realizar será con 2 empleados correspondientes al área comercial y 3 pertenecientes al área de operaciones, y a clientes los cuales serán contactados vía e-mail. Serán clientes que se encuentren en la base de datos del observador participante.

2.2.3 Recolección de datos.

Para la recolección de datos se llevó a cabo un cuestionario a los trabajadores de la Empresa, el cual consta de seis hojas², que contiene preguntas dirigidas a obtener información pertinente, oportuna y verídica para resolver el problema originalmente planteado, y además contiene un espacio para observaciones o sugerencias de mejora.

² Véase Anexo.

Dicho cuestionario se explicó presencialmente a los participantes, y posteriormente mediante e-mail fueron enviados por los trabajadores al correo personal del observador participante.

Para recolectar la información se llevo a cabo la Escala de Likert, que corresponde a una técnica que permite medir actitudes, es decir, que se emplea para graduar una actitud o disposición de los encuestados, sujetos o individuos en los contextos sociales particulares. El objetivo es agrupar numéricamente los datos que se expresen en forma verbal, para luego operar con ellos, como si se tratará de datos cuantitativos para poder analizarlos correctamente.³

2.3 Fuentes de datos

Para el desarrollo de este informe se procederá a diversas fuentes de datos, tanto primarios como secundarios, las cuales se mencionan a continuación:

2.3.1 Fuentes primarias:

³Fuente: <http://uptparia.edu.ve/documentos/F%C3%ADsico%20de%20Escala%20Likert.pdf>, 8-12-2013, 17:45PM.

Los datos de fuentes primarias que se obtendrán serán de encuestas y entrevistas personales que se realizarán al personal administrativo de la Empresa.

Encuestas:

El primer tipo de fuente a utilizar serán las encuestas, las cuales se refiere al término medio entre la observación y la experimentación. En ella se pueden registrar situaciones que pueden ser observadas y en ausencia de poder recrear un experimento se cuestiona a la persona participante sobre ello. Por ello, se dice que la encuesta es un método descriptivo con el que se pueden detectar ideas, necesidades, preferencias, hábitos de uso, entre otros.⁴

Las encuestas serán realizadas a clientes de la Empresa, con el fin de conocer su perspectiva acerca de la Empresa, y a trabajadores del área de operación y comercial con el fin de obtener información de las áreas a las cuales se enfoca el informe.

Entrevistas personales:

La segunda fuente a utilizar es la entrevista personal, la cual consiste en una forma de comunicación directa en la que el entrevistador pregunta cara a cara a los encuestados.

⁴ Fuente: http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_03_BAS01.pdf, 22-09-2013, 21:09PM., Página 4.

Este método versátil y flexible es una conversación bidireccional entre el entrevistador y el encuestado.⁵

Para conocer los diferentes puntos de vistas con respecto a la situación actual de la Empresa y cuales son las posibles causas del problema, se decidió entrevistar a 5 funcionarios, 2 perteneciente al área comercial y 3 de área de operaciones. Cabe señalar que dichos funcionarios contarán con una experiencia mínima de 2 meses dentro de la Empresa.

2.3.2 Fuentes secundarias

Se refiere a todas aquella información basada en datos pre elaborados, para lo cual se recurrirá a información entregada por la Empresa, ya sea vía página web, libros relacionados con el área de investigación, manuales de información entregados por la Empresa, entre otros.

Por tanto, para el caso de esta investigación se realizará una revisión tanto de las fuentes primarias y secundarias disponibles, las cuales arrojarán información para la realización de análisis FODA de la Empresa y Diagrama de Ishikawa.

⁵ William G. Zikmund, “Fundamentos de Investigación de Mercados”, Segunda edición 2003, Página 151.

2.4 Técnicas de Investigación

a) Observación Participante:

Se define como una estrategia de investigación por observación, en la cual seres humanos registran el fenómeno bajo observación en el momento en que ocurre. Se refiere básicamente a un simple intento de observar lo que sucede de forma natural, el investigador no crea una situación artificial.⁶

En este caso se procedió a realizar una investigación participante en la Empresa de Freight Forwarders, en donde fue realizada la Práctica Profesional. Dicha observación se llevo a cabo durante un período de 2 meses, donde el participante se inserta en la Empresa con el fin de estudiarla para desarrollar el informe.

Mediante el método de observación y reuniones de grupos con los trabajadores, se pretende reunir la información de manera más confiable y de primera fuente con respecto a las funciones básicas de cada área y de cada miembro dentro de la Empresa, los procesos que se deben llevar a cabo y como se debe desarrollar la gestión administrativa.

b) Análisis documental

Dicho análisis se apoya en la recopilación de antecedentes a través de documentos gráficos formales e informales, cualquiera que éstos sean, donde el investigador

⁶ William G. Zikmund, “Fundamentos de investigación de mercado”, Segunda edición, Año 2003. Página 155.

fundamenta y complementa su investigación con lo aportado por diferentes autores. Los materiales de consulta suelen ser las fuentes bibliográficas, iconográficas, fonográficas y algunos medios magnéticos.⁷

En este informe se recopilará la información mediante políticas de la Empresa, objetivos corporativos, políticas de compra-venta, manual de operaciones, información y órdenes entregadas por jefe de área en el período de práctica, reuniones comerciales, además de información recolectada a través de libros y archivos necesarios para complementar el informe.

c) Encuesta y entrevista.

El objetivo de la encuesta será recopilar opiniones de los empleados con respecto a la Empresa por medio de preguntas concretas.

En cuanto a la entrevista se recopilará información verbal que sea de gran ayuda para el desarrollo del informe. Ambas técnicas de recolección de información serán de gran ayuda para el desarrollo del Diagrama de Ishikawa y Análisis FODA a realizar.

⁷ Fuente: http://profesores.fi-b.unam.mx/jlfl/Seminario_IEE/tecnicas.pdf, 22-09-2013, 21:51PM.

Capítulo 3: Diseño de la Investigación

En este capítulo se plasma el marco teórico, que contiene parte del sustento en el cual se fundamenta dicho informe.

3.1 Modelo de la investigación.

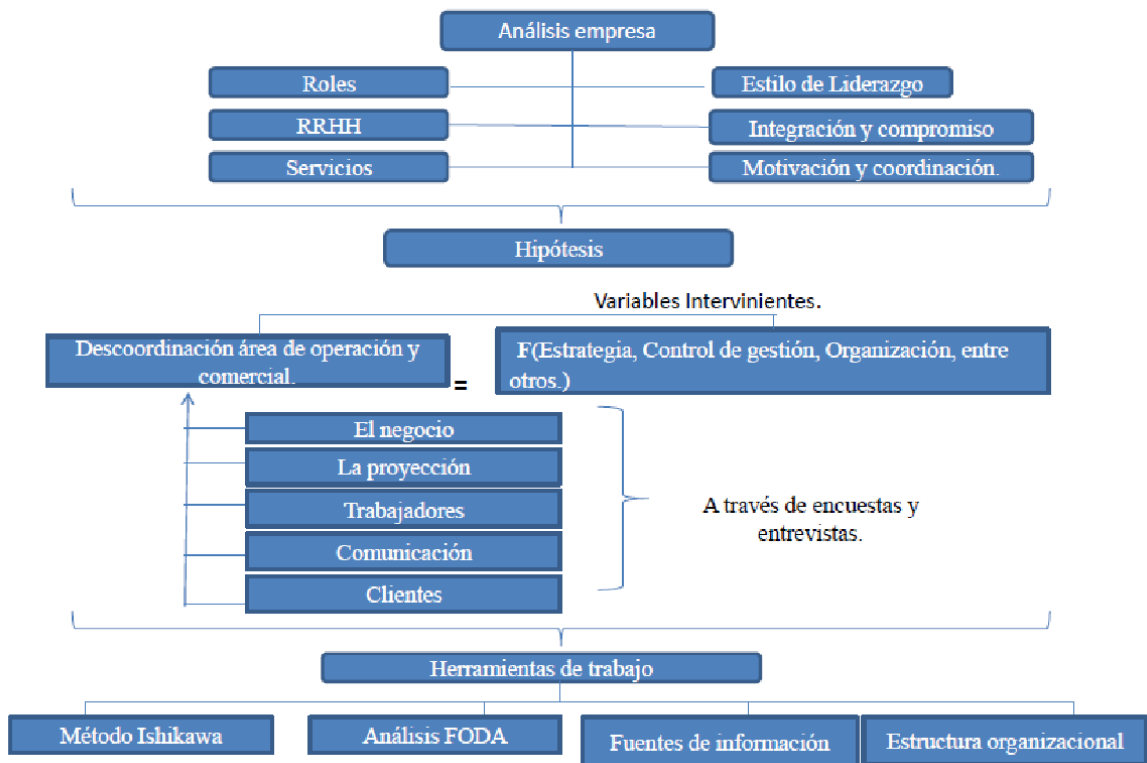


Figura Nro. 2: Modelo de la Investigación

Fuente: Elaboración propia.

Se analizará la Empresa principalmente a través de sus clientes, trabajadores y servicios, generando la hipótesis de la “Falta de una estrategia formal y que alinee las operaciones comerciales y operacionales en la dirección de los objetivos y las prioridades corporativas”, en donde las variables intervinientes serán la existencia de una estrategia formal dentro de la Empresa, el sistema de control de gestión, organización, variables propias del comportamiento organizacional como la satisfacción laboral, variables personales como la motivación, entre otros factores como el estilo de dirección, los cuales ayudarán a resolver el problema que afecta a la Empresa.

Para cumplir los objetivos del informe y finalmente desarrollar un plan de mejora para la problemática identificada, se utilizarán herramientas tales como, Diagrama de Ishikawa, análisis FODA y estructura organizacional.

Finalmente para el desarrollo de la investigación se da a conocer el marco teórico, el cual permita conocer conceptos fundamentales para entender correctamente el informe.

3.2 Marco teórico.

El marco teórico abarcará los siguientes temas y conceptos, que serán utilizados en el capítulo 6, correspondiente al desarrollo del informe.

3.2.1 Diagrama de Ishikawa.

Dada la complejidad que existe al interrelacionar áreas de trabajo en una empresa, surgen problemas que obstaculizan los diferentes procesos dentro de la empresa, es por esto que, para poder analizar claramente cada uno de los síntomas identificados nos

apoyaremos en la elaboración de un diagrama de “Ishikawa”, el cual es una herramienta que ayudará a analizar problemas y detectar posibles causas.

El Diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto, es una representación gráfica que por su estructura también se llama diagrama de pescado, este consiste en una representación sencilla en la que puede verse una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando un problema a analizar, que se escribe en la cabeza del pescado.

Para obtener la información requerida para realizar un Diagrama de Ishikawa, a menudo se usa la técnica de lluvia de ideas, la cual corresponde a una forma de pensamiento creativo encaminado a que todos los miembros de un grupo participen libremente y aporten ideas sobre un determinado tema o problema.

El Diagrama de Ishikawa es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones; esta también es considerada una de las 7 herramientas básicas de la calidad. El diagrama de pescado fue desarrollado por el licenciado en química japonés Dr.Kaoru Ishikawa en el año 1943.

Esta herramienta es la representación de las relaciones múltiples de causa – efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso. En teoría general de sistemas, un diagrama a causal es un tipo de diagrama que muestra gráficamente las entradas o

inputs, el proceso, y las salidas o outputs de un sistema (causa-efecto), con su respectiva retroalimentación (feedback) para el subsistema de control.⁸

En resumen el Diagrama de Causa y Efecto es un gráfico con la siguiente información:

- El problema que se pretende diagnosticar
- Las causas que posiblemente producen la situación que se estudia.
- Un eje horizontal conocido como espina central o línea principal.
- El tema central que se estudia se ubica en uno de los extremos del eje horizontal. Este tema se sugiere encerrarse con un rectángulo. Es frecuente que este rectángulo se dibuje en el extremo derecho de la espina central.
- Líneas o flechas inclinadas que llegan al eje principal. Estas representan los grupos de causas primarias en que se clasifican las posibles causas del problema en estudio.
- A las flechas inclinadas o de causas primarias llegan otras de menor tamaño que representan las causas que afectan a cada una de las causas primarias. Estas se conocen como causas secundarias.

El Diagrama de Causa y Efecto debe llevar información complementaria que lo identifique. La información que se registra con mayor frecuencia es la siguiente: título, fecha de realización, área de la empresa, integrantes del equipo de estudio, etc.

⁸ Fuente: <http://spcgroup.com.mx/diagrama-de-ishikawa/>, 29-09-2013, 22:55 PM.

3.2.2 Estructura organizacional⁹.

La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Nos referiremos a dos definiciones de Estructura organizacional:

- Strategor: (1988) es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.
- Mintzberg: (1984) es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Características de una estructura organizativa formal:

- Especialización: forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y cómo estas son agrupadas en unidades organizativas.
- Coordinación y áreas de mando: hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor.

⁹ Fuente: www.gestiopolis.cl, 29-09-2013, 23:30PM.

- Formalización: grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización

3.2.3 Estrategia organizacional¹⁰

La estrategia de la organización se refiere al comportamiento global de la empresa en cuanto a su entorno. La estrategia casi siempre significa cambio organizado. Por lo general, la estrategia organizacional implica aspectos fundamentales siguientes:

- La define el nivel institucional de la organización, casi siempre, con la amplia participación de todos los demás niveles y la negociación respecto a los intereses y los objetivos involucrados.
- Se proyecta para el largo plazo y define el futuro y el destino de la organización. En este sentido, abarca la misión, se enfoca en la visión de la organización y hace hincapié en sus objetivos de largo plazo.
- Implica a toda la empresa con el fin de obtener efectos sinérgicos. Esto significa que la estrategia es un conjunto de esfuerzos convergentes, coordinados e integrados que tiene por objeto proporcionar resultados. Para obtener sinergia, la estrategia debe ser global y total y no sólo un conjunto de acciones aisladas y fragmentadas.

¹⁰ Idalberto Chiavenato, “Gestión del talento humano”, Tercera edición. Año 2009. Página 53.

Es un mecanismo de aprendizaje organizacional, por medio del cual la empresa aprende con la retroalimentación derivadas de los errores y los aciertos de sus decisiones y acciones globales.

3.2.4 Análisis FODA.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados¹¹.

Dicho análisis entregará información que ayudará finalmente a tomar medidas para llevar a cabo el plan de mejora.

3.3 Conceptos relacionados

a) Organización

Las organizaciones son unidades sociales que buscan alcanzar objetivos específicos. Según Etzioni, su razón es servir para esos objetivos. Un objetivo de la organización es una situación deseada que quiere alcanzar.¹²

Por otro lado, es importante señalar que una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe sólo

¹¹ Fuente: www.matrizfoda.com, 23-09-2013, 11:20PM.

¹² Idalberto Chiavenato, "Gestión del talento humano", Tercera edición, Página 72, Año 2009.

cuando hay personas capaces de comunicarse entre sí, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta a fin de alcanzar un objetivo común.

En resumen, las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos en forma aislada no pueden alcanzar debido a sus limitaciones. Mediante las organizaciones, la limitación última para lograr muchos de los objetivos humanos no es la capacidad intelectual o la fuerza, sino la habilidad para trabajar eficientemente en equipo.¹³

b) Sistema de gestión de control¹⁴

Se entiende por control de gestión el conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse que de las tareas en la misma se realizan están encaminadas a la consecución de sus objetivos, entendiendo que estos objetivos están previamente establecidos. La implementación de un sistema de control en la empresa debe hacerse de manera personalizada para cada una, en función de su estructura organizativa y objetivos.

Es por esto, que es necesario investigar si la Empresa cuenta con un sistema de control idóneo, para así obtener una mejora en los servicios entregados.

c) Clima Organizacional

¹³ Idalberto Chiavenato, “Administración de recursos humanos”, Octava edición, Año 2007. Página 6.

¹⁴Fuente: http://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11278/4_control_de_gestio.pdf, 23-09-2013, 12:32PM.

Cuando se habla de clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En síntesis, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero.¹⁵

d) Fidelización

Consiste en lograr que un cliente que ya ha adquirido un producto o servicio en una empresa, se convierta en un cliente fiel a la empresa, lo que permite además que la persona recomiende los productos o servicios a otros consumidores.

Es posible evitar la fuga de clientes a la competencia, por lo que se deben elevar las barreras de salida, ¿cómo se logra?. Poniendo en marcha un plan de fidelización para premiar a los clientes fieles ofreciéndoles fuentes adicionales de valor.¹⁶

¹⁵ Idalberto Chiavenato, “Administración de recursos humanos”, Octava edición, Año 2007. Página 59.

¹⁶ Gerardo Nicolás Castillejos, Diapositivas Marketing, Administración de Negocios Internacionales, Año 2009, página 43.

Una manera de aumentar el nivel de satisfacción de los clientes, es facilitarles canales para comunicar sus problemas y resolverlos de manera rápida.

e) Comunicación Organizacional

Es un proceso que se lleva a cabo tanto al interior como fuera de la empresa, por tanto el buen funcionamiento de sus redes internas debe ser paralelo con las que se tienen con los miembros externos de la misma, ya que son de ambas partes de donde depende el verdadero éxito organizacional.¹⁷ Lo anterior, nos lleva diferenciar entre comunicación interna y externa.

f) Comunicación interna¹⁸

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

En cuanto a los tipos de comunicación interna, podemos hablar de dos: ascendente, que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa; y descendente, que tiene lugar desde arriba hacia abajo. A menudo, muchas empresas caen en el error de

¹⁷Fuente: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf, 10-10-2013, 11:30AM., página 49.

¹⁸Fuente: <http://estilosorganizados.es.tl/Importancia-y-funciones-de-la-comunicacion-interna-y-externa.htm>, 10-10-2013, 10:07AM.

convertir su comunicación en algo unidireccional, donde los trabajadores son meros sujetos pasivos.

g) Comunicación externa.¹⁹

Se entiende la comunicación externa como un proceso que consiste en vehicular información o contenidos informativos desde la empresa u organización empresarial hacia el conjunto de la opinión pública a través de los medios de comunicación social. Y sea cual sea la tipología que adopte la comunicación externa de la empresa, lo que no debe olvidar es que ésta debe incorporar el estilo de la firma, lo que la distingue de cualquier otra.

Existen varias tipologías que puede adoptar esta comunicación externa, según sostiene Bartolí, éstas son las siguientes:

- Comunicación externa operativa. Es aquella que se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial, se efectúa con todos los públicos externos de la compañía: clientes, proveedores, competidores, etc.

¹⁹Fuente:
<http://estilosorganizados.es.tl/Importancia-y-funciones-de-la-comunicacion-interna-y-externa.htm>,
10-10-2013, 10:18AM.

- Comunicación externa estratégica. Tiene por finalidad enterarse de los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas, los cambios en la legislación laboral, etc., que pueden ser relevantes para la posición competitiva de la empresa.
- Comunicación externa de notoriedad. Su finalidad es mostrar a la empresa como una institución que informa dando a conocer sus productos, mejorar su imagen, etc. Las formas de darlo a conocer serían mediante la publicidad, promoción, donaciones, patrocinios, etc.

Capítulo 4: Diagnóstico del problema.

4.1 Delimitación y explicitación del problema a investigar.

Primero que todo se delimitará y explicitará el problema que se va a investigar; así como también, se establecerán las variables que lo describen y explican, las cuales están influyendo de manera negativa en la estabilidad de la Empresa.

A continuación se dan a conocer aquellos aspectos que se ven afectados por la posible descoordinación en las áreas de operación y comercial.

1. El Negocio

El negocio se ve afectado por la descoordinación entre comercial y operaciones, ya que al no tener un claro conocimiento de lo que se debe hacer dentro de los puestos de trabajo el negocio se ve afectado, ya sea en sus ventas (disminución de las ventas), operaciones, captación de clientes, entre otras. Al existir una descoordinación nos vemos frente a un problema de desviación, lo que quiere decir que las expectativas que se propone el área comercial o el área operacional son distintas a las que se logran, por tanto afecta a los ingresos y/o expectativas mensuales o anuales que la Empresa se propone.

Por otro lado, la descoordinación afecta al negocio ya que no se logran las expectativas entre el estándar y el logro.

2. Proyección

La proyección del negocio se ve afectada por la descoordinación entre las áreas, ya que existe un desconocimiento recíproco por parte de la Empresa y del mercado en cuanto a la falta de claridad sobre las posibilidades del negocio, es decir, es necesario que operaciones tenga conocimiento sobre el mercado y viceversa. Para poder planificar producción, es imposible hacerlo si no se tiene conocimiento del mercado en el cual se está operando.

Así, la descoordinación afecta las proyecciones del negocio en el corto y largo plazo. Dicha proyección radica en la visión de la Empresa, es decir, a lo que la Empresa quiere ser a futuro.

3. Trabajadores

Dentro de la Empresa son el recurso más importante, ya que juegan un rol predominante para que la Empresa logre ser competitiva con respecto a las demás.

Los trabajadores son un factor de descoordinación en los conflictos que existen dentro de la Empresa, afectando al clima organizacional que opera en la misma, ya que al no existir una coordinación entre las áreas, las tareas que debe realizar cada miembro de la Empresa se ven afectadas en sus procesos.

Al existir mal funcionamiento en las áreas, muchas veces los trabajadores optan por renunciar a la Empresa, afectando con ello la rotación de personal. Esto afecta principalmente al área de operaciones, ya que los nuevos trabajadores deben acoplarse rápidamente a sus funciones y a las operaciones en marcha que se les son entregadas.

Por otro lado, cuando se está frente a problemas de descoordinación, el clima organizacional también se ve afectado, generándose roces entre los miembros de la Empresa; lo que obviamente obstaculiza los procesos operacionales. La descoordinación entre áreas tiende a desmotivar, ya que existe una baja participación por parte de los trabajadores, lo que finalmente origina una disminución en la productividad y en el nivel de satisfacción laboral. Y, finalmente la falta de especificación de las funciones, tareas y responsabilidades que cada cual debe cumplir, distorsiona las relaciones entre las distintas áreas, causando así conflictos internos y, a la vez externos, cómo pérdida de clientes.

4. Comunicación

La descoordinación entre el área comercial y de operaciones afecta a la comunicación, ya que mucha de la información que deben transmitir los jefes de áreas no es comunicada al resto de los profesionales de la Empresa provocando desinformación, incertidumbre y un escaso compromiso de los trabajadores con los objetivos y metas de la Empresa.

Es fundamental que exista una comunicación efectiva entre empleador y trabajador y, también en el caso a investigar es importante mantener relaciones con los proveedores y agentes de la misma manera que se tiene con el cliente, en donde exista claridad en lo que se desea expresar, y lo más importante que sea una comunicación integral en todas las áreas que componen la Empresa.

5. Clientes

En una empresa si no hay clientes, no hay ventas, y por lo tanto la empresa no tendría razón de ser, es decir, son aquellos que mantienen el negocio en marcha.

La descoordinación entre áreas, afecta directamente a los clientes, ya que al no proporcionar servicios de calidad y saber qué es lo que realmente ellos buscan en cuanto al servicio, los lleva a la pérdida de clientes importantes de la Empresa. En este caso, es importante tener en cuenta que si no se lleva a cabo un plan de mejora entre las respectivas áreas, los clientes preferirán optar por otras empresas que ofrezcan servicios similares para transportar sus mercancías.

4.2 Descripción de las variables a analizar.

Este informe tiene la finalidad de plantear un plan de mejora para el problema que hipotéticamente se describe y que presenta la Empresa, principalmente en la descoordinación entre la gestión y la operación de la empresa.

En cuanto a lo anterior se procedió a describir las variables intervinientes en la investigación, las cuales son sustentos para el desarrollo del mismo.

1. Estrategia

Las empresas cuando no tienen clara una estrategia formalizada y debidamente trabajada, por ejemplo, que no esté comunicada, va a incidir como variable. La estrategia como variable de la descoordinación estudiada en éste caso, es una variable que explica el problema, ya que si bien existe una Estrategia ésta no ha sido comunicada a los trabajadores. En el fondo, esa estrategia no existe, pues no basta con declararla si ésta no es comunicada y compartida. La ausencia de la estrategia en la Empresa se relaciona básicamente con el desconocimiento y la falta de análisis de los competidores.

Los síntomas de la falta de una estrategia formal que alinee las funciones comerciales y operacionales en la dirección de los objetivos y las prioridades corporativas, se manifiesta en los trabajadores a través de deficiencia en sus puestos de trabajo, desmotivación e insatisfacción laboral.

Como se mencionó anteriormente, la Empresa estudiada cuenta con mecanismos formales de gestión estratégica pero éstas no son de conocimiento de sus trabajadores.

Algunas medidas estrategias que presenta la empresa son las siguientes:

- Diferenciarse para competir.²⁰

Esta estrategia se basa en la diferencia de los servicios que está otorgando la Empresa para así diferenciarse y llamar mucho más la atención de los clientes.

- Invertir para innovar.²¹

²⁰ Manual informativo del área comercial de la Empresa, 15-12-2013, 15:30 PM.

²¹ Manual informativo del área comercial de la Empresa, 15-12-2013, 15:40 PM.

Se basa en que la Empresa invierte en maquinarias pesadas, en materiales, en activos, en tarjetas de presentación, CD's de la Empresa, carpetas, entre otros, para innovar y llamar la atención en potenciales clientes y clientes actuales.

- Entregar valor a cambio de una utilidad.²²

Se base en entregar excelentes servicios a sus clientes, que sean tan satisfactorios que sus clientes sientan que se les entrega un servicio por encima de la cantidad de dinero que pagan por el servicio.

- Innovar en los procesos y metodologías de la operación.²³

Se refiera a que la Empresa innova en los procesos operacionales y comerciales, y en las metodologías de trabajo de cada área, otorgando facilidad de cambios en sus formas de trabajos.

2. Sistema de control de gestión

En la Empresa existe una carencia de control de gestión en todas sus áreas. Los síntomas que produce dicha carencia se manifiesta en que los procesos operacionales y comerciales de la Empresa están siendo llevados a cabo por los trabajadores sin ser inspeccionados por un jefe mayor, lo cual perjudica a la Empresa, ya que no se tiene conocimiento de si están siendo llevados a cabo de la forma correcta, si la metodología

²² Manual informativo del área comercial de la Empresa, 15-12-2013, 15:55 PM.

²³ Manual informativo del área comercial de la Empresa, 15-12-2013, 16:10 PM.

de trabajo por áreas es la adecuada y, si la relación con proveedores y agentes en cuanto a servicios requeridos es la correcta.

La carencia de un sistema de control de gestión al interior de la Empresa afecta principalmente a los clientes, ya que se trata de medir el nivel de satisfacción y el nivel de fidelización que la Empresa mantiene con ellos; los procesos productivos internos, ya que se trata de controlar que se cumplan las etapas del proceso comercial y operacional como son estipuladas en el manual de operaciones que se les entrega a cada trabajador y, finalmente la determinación de objetivos.

3. Organización.

La variable de la organización se ve afectada por la descoordinación como un todo, ya que al existir descoordinación entre las áreas comerciales y operacionales afecta a toda la organización en general. La organización se ve perjudicada en los procesos comerciales, relaciones comerciales, prospecciones, procesos operacionales, tiempos estipulados de pagos de servicios otorgados a los clientes, así como también afecta en los pagos a los mismos trabajadores, tiempos de entregas y retiros de cargas, entre otros.

Es importante señalar que la Empresa no cuenta con un organigrama que dé a conocer las líneas de autoridad, aspecto que crea un desorden dentro de ésta.

Entre otras variables que se ven afectadas por la descoordinación entre las áreas podemos mencionar las siguientes:

1. Estilo de dirección

El estilo de dirección presente en la Empresa afecta en gran medida al buen funcionamiento de la misma. Estamos frente a un estilo de dirección informal y poco influyente sobre los trabajadores. La presencia del jefe directo en la empresa no es permanente, lo que provoca problemas entre las áreas de trabajo, ya que es él quien debe delegar ciertas tareas que deben ser diarias y, cuando él no se encuentra presente y no informa al encargado de recursos humanos de éstas (que en este caso es el encargado del departamento de finanzas), se presentan problemas en los procesos de cotizaciones y/o embarques según sea el caso, y en el peor de los casos se llevan a cabo con malos resultados.

2. Motivación

La motivación como una variable que afecta la descoordinación entre áreas se manifiesta principalmente en la falta de producción por parte de los trabajadores, desinterés por el puesto de trabajo y rotación de personal.

3. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral va estrechamente relacionada con la rotación de personal de sus puestos de trabajo, ya que si la satisfacción laboral es baja los trabajadores optarán por renunciar a la empresa.

Capítulo 5: Antecedentes de la empresa.



Nombre de fantasía: Atlantis Corp.

Razón social: Atlantis Corp. Ltda.

Domicilio: Merced #820, piso 6. Santiago de Chile.

Rubro o giro de actividades: Transporte internacional de cargas.

5.1 Descripción de la empresa.

Atlantis Corp. Ltda., es una empresa que nace en la ciudad de Santiago el año 2006, orientada en entregar transporte de manera eficiente y eficaz a todos los exportadores e importadores.

Se caracteriza por sus altos estándares de calidad y por la rigurosidad de sus envíos desde y hacia cualquier parte del mundo, tanto para cargas de manejo FCL²⁴, LCL²⁵ y cargas de proyectos (maquinaria pesada), teniendo como ventajas competitivas la

²⁴ Full Container Load, En lo relativo a contenedor se refiere a que el contenedor se llena por completo con carga.

²⁵ Less than Container Load, Mediante el uso de un contenedor para varios expedidores es posible enviar cargamentos parciales y carga fraccionada de forma económica. Se utiliza para cargas sueltas.

experiencia de un grupo humano capaz de desarrollar toda la operatividad a un nivel muy alto y rendimiento con respecto al mercado actual. La Empresa actualmente cuenta con medios de transporte terrestres propios para la entrega de mercancías en la V región de Valparaíso y Región Metropolitana.

Posee un soporte tecnológico tal, que le permite recepcionar sus necesidades de embarque vía Email, Web, Fax y telefónicamente, implicando una atención integral con clientes, proveedores y agentes por todos los canales de comunicación que le pueden permitir abastecer y solucionar problemáticas en el menor tiempo posible.

A su vez, la Empresa cuenta con un área de Pricing, la cual le permite estar constantemente buscando mejores tarifas del mercado apoyándose en la negociación, lo que le permite contar con espacios en naves y aeronaves para poder asegurar sus exportaciones e importaciones a un costo altamente competitivo.

A pesar de sus 6 años de existencia en el mercado es reconocida por ser una empresa de Transporte nacional e internacional especializados en cargas de proyecto y consolidación que cuenta con una buena reputación en calidad , ya que asume un gran compromiso con sus clientes, entregándoles un buen servicio, precios bajos y plazos de entrega en el mercado.

5.1.1 Visión.

Ser una empresa reconocida por su liderazgo y competitividad, con personal de excelencia, que proporcione el servicio que el cliente espera²⁶.

5.1.2 Misión.

Orientar a dar Soluciones de Transporte, ya sean Aéreos, Marítimos y Terrestres, a todos los exportadores e importadores Chile, teniendo como orientación competitiva su capacidad de atención a sus clientes de manera personalizada, con la intención de entregarles mayor seguridad en sus envíos por medio de su constante gestión de asesoría y servicio²⁷.

5.1.3 Valores.²⁸

✓ Compromiso

Contribuimos a dar lo mejor de cada uno en todos los proyectos emprendidos.

✓ Lealtad.

Hace referencia a la fidelidad, compromiso e identificación que debemos demostrar, para y por nuestra empresa y principalmente por nuestros clientes.

²⁶ “Visión”, <http://www.atlantis.cl>, Empresa Atlantis Corp. Ltda., 23-09-2013, 12:30 PM.

²⁷ “Misión”, <http://www.atlantis.cl>, Empresa Atlantis Corp. Ltda., 23-09-2013, 12:35PM.

²⁸ Reunión Comercial dirigida por Gerente General de Atlantis Corp. Ltda., 16-11-2012, 16:00PM.

✓ Trabajo en Equipo.

Fomentamos la participación de todos para lograr un objetivo común, compartiendo la información y los conocimientos.

✓ Mentalidad Ganadora.

Demostramos ser siempre los mejores, perfeccionando nuestros procesos comerciales y operativos a diario.

✓ Confianza.

Somos una empresa confiable tanto de cara a los proveedores, a los clientes como a nuestro propio equipo de trabajo. Es la clave que guía las relaciones en la empresa, pues los objetivos que perseguimos son comunes, por tanto, cada área debe trabajar para alcanzarlos conjuntamente.

5.1.4 Objetivos corporativos.²⁹

- 1.- Ser parte de los negocios de nuestros clientes.
- 2.- Poseer atributos que no posee la competencia.
- 3.- Estrecha relación de confianza y seguridad.
- 4.- Una nueva experiencia de trabajo con nuestros clientes.
- 5.- La carga de los clientes es nuestra promesa de envío.

²⁹ Reunión Comercial dirigida por Gerente General de Atlantis Corp. Ltda., 16-10-2012, 16:00PM.

5.1.5 Productos y servicios.³⁰

La Empresa ofrece sus productos y servicios basados en los requerimientos de sus clientes, buscando cubrir todas las necesidades requeridas. Dichos productos y servicios son mencionados a continuación:

✓ Productos:

Transporte nacional e Internacional, Consolidación³¹, Desconsolidación³², Seguros Internacionales, Mudanzas Internacionales, Bodegaje y Servicios.

✓ Servicios de exportación marítima:

Solicitud de reserva por parte de la compañía, generar y enviar de Booking³³ a los clientes, recogida de carga en bodegas del exportador, enviar cargas a puerto, reporte de confirmación de salidas de naves, Emisión de B/L³⁴ de manera rápida y oportuna, seguimiento de carga, envíos de reportes, aviso de llegada de cargas a puertos finales, envío de reportes y, entrega de cargas a consignatarios por medio de nuestros agentes según país de destino.

✓ Servicios de importación marítima:

Solicitud de reserva por parte de nuestra compañía, generación y envío de Booking a nuestros clientes, solicitud de datos de proveedores para contactar y coordinar retiro,

³⁰ “Productos y servicios”, <http://www.atlantiscorp.cl>, Empresa Atlantis Corp. Ltda., 23-05- 2013, 18:28PM.

³¹ Acto de introducir en un contenedor toda la carga que se va a transportar en éste hasta el puerto de destino.

³² Acto de abrir un contenedor para retirar los bultos que éste contiene, y así entregar a cada importador su carga.

³³ Dícese de la reserva realizada para la carga del cliente.

³⁴ Bill of Loading, Conocimiento de embarque. Documento que se emplea en el transporte marítimo.

recogida de la carga en bodegas del proveedor, envío de carga a puerto, reporte de confirmación de salidas de las naves, Emisión de B/L de manera rápida y oportuna, seguimiento de cargas envío de reportes, aviso de llegada de cargas a puertos finales, envío de reportes y, entrega de cargas a nuestros clientes en nuestro país.

✓ **Servicios de exportación de carga aérea:**

Solicitud de reserva por parte de nuestra compañía, generación y envío de Booking a nuestros cliente, recogida de carga en bodegas del exportador, envío de carga a aeropuerto, reporte de confirmación de salidas de aeronaves, Emisión de AWB³⁵ de manera rápida y oportuna, seguimiento de carga, envíos de reportes, aviso de llegada de cargas a aeropuertos finales, envió de reportes y, entrega de cargas a consignatarios por medio de nuestros agentes según país de destino.

✓ **Servicios de importación de carga aérea:**

Solicitud de reserva por parte de la compañía, generar y enviar Booking a clientes, solicitud de datos de proveedores para contactar y coordinar retiro, recogida de la carga en bodegas del proveedor, envío de carga a aeropuerto, reporte de confirmación de salidas de las aeronaves, Emisión de AWB de manera rápida y oportuna, seguimiento de cargas envío de reportes, aviso de llegada de cargas a aeropuertos finales, envío de reportes y, entrega de cargas a nuestros clientes en nuestro país.

✓ **Servicios de carga de exportación terrestre:**

³⁵ Air Waybill, Corresponde al Conocimiento de embarque aéreo.

Solicitud de reserva por parte de nuestra compañía, recogida de carga en bodegas del exportador, reporte de confirmación de salidas de camión, reenvío de carga a Bodegas de consignatario en país de destino, emisión de CRT³⁶ de manera rápida y oportuna, seguimiento de carga, envíos de reportes y, entrega de cargas a consignatarios por medio de nuestros agentes según país de destino.

5.1.6 Principales Clientes.³⁷

Los clientes potenciales son empresas en rubros tales como la minería, manejo de materiales para las industrias, ropa interior, viñedos, embajadas, dentro y fuera del territorio Chileno, destacando:

✓ Empresa Fining Cat:

Es una de las empresas más importante a nivel mundial en el área de maquinarias y prestadora de servicios, Finning Chile opera la línea completa de equipos Caterpillar.

✓ Empresa Multimaq:

Empresa dedicada a la venta de maquinaria pesada, excavadoras, retroexcavadoras, grúas, tractores figuran entre sus activos, en los cuales la Empresa ha prestado sus servicios.

³⁶ Documento que ampara un contrato de transporte de puerta a puerta entre el dador y el tomador de carga.

³⁷ Información obtenida de Manual de Ejecutivos Comerciales, 23-05- 2013, 21:15 PM.

✓ Mabe

Esta compañía se convirtió en pionera en la fabricación de muebles de cocina en México. A partir de entonces, el crecimiento de Mabe será constante. Hoy es líder en el mercado Mexicano. Mabe no sólo ha evolucionado en México, sino que ha expandido sus fronteras, cuenta con plantas y oficinas de operaciones comerciales en Canadá, Venezuela, Ecuador, Argentina y Brasil. Mabe exporta sus productos a Estados Unidos y logra tener presencia en muchos otros mercados del mundo. Atlantis Corp. ha apoyado la labor de expansión de sus productos a través del transporte marítimo de sus productos.

✓ ADS Chile

Empresa líder en la fabricación de tubería de polietileno de alta densidad con presencia a nivel internacional, maneja un sistema ecológico de drenaje hermético no contaminante y redes subterráneas más económicas.

✓ Anachemia Science S.A.

Empresa que provee reactivos, materiales, equipos y servicios para la minería, generando una relación de colaboración y apoyo a sus clientes fundado en el recurso humano comprometido. Para lo cual la Empresa ha sido apoyo fundamental para el desarrollo integral de sus transportes.

✓ Grupo Errázuriz

Grupo Errázuriz tiene un Holding de Empresas entre las cuales cuentas con vitivinícolas del más alto nivel en las cuales la Empresa ha prestado servicio de transporte de exportación para sus vinos.

La mayoría de los clientes dice sentirse conforme con el servicio otorgado por la Empresa, pero sin duda existen algunas operaciones que por motivos ya sea externos o internos de la empresa no han sido enviados en el tiempo correspondiente sin poder llegar a las bodegas o a los clientes en el período indicado en la cotización final aceptada por el cliente. A ello se podría deber la pérdida de algunos potenciales clientes que dejan de importar e exportar con la empresa por pérdida de credibilidad, lo que genera mayor oportunidad de venta de servicios para otras empresas de Freight Forwarders.

5.1.7 Políticas de pago por parte de los clientes.³⁸

A lo que se refiere a políticas de pago por parte de los clientes, se puede señalar lo siguiente:

Facturas exentas de IVA:

Éstas deben ser canceladas al contado contra entrega de la documentación de pago, en dólares americanos o al tipo de cambio fijado por la Empresa.

³⁸ Información de manual de operaciones de la Empresa, 23-05- 2013, 22:04PM.

1) Facturas afectas a IVA:

Éstas deben ser canceladas al contado contra entrega de la documentación de pago, en dólares americanos o al tipo de cambio fijado por Atlantis Corp. Ltda.

En caso de solicitar crédito quedará sujeto a aprobación y análisis Comercial de la Compañía por parte del Departamento de Finanzas.

Cada cotización con la tarifa correspondiente que sea enviada al cliente y sea aprobada para el cierre del negocio, están basadas en tarifas y tipos de cambio actualmente en vigencia, quedando sujetos a cambio sin previo aviso. La vigencia de las tarifas son por 15 días corridos desde la fecha de la cotización, sin embargo, ante cualquier aumento sorpresivo por parte de las Compañía Transportadoras durante este período, este será aplicado automáticamente y actualizado al cliente de inmediato, antes de proceder con el embarque de la mercadería.

El no pago de cualquiera de las partes de un crédito, hará exigible el total del crédito, facultando a la empresa desde ya al cobro de los documentos que obren en el poder de la empresa, como si se tratara de una deuda vencida.

5.1.8 Agentes.

La Empresa cuenta con agentes confiables en más de 180 países para así facilitar la cadena logística puerta a puerta. Con dichos agentes se trabaja en conjunto para la entrega de cotizaciones a los clientes para futuros cierres de negocios, lo que se traduce en movimiento de cargas.

5.1.9 Proveedores.

Los principales proveedores de la Empresa corresponden a Navieras, Aerolíneas, Agentes de Aduanas y a empresas de Transporte Terrestre Nacional e Internacional.

La Empresa mantiene relación con muchas compañías de transporte marítimo en Chile. En la actualidad tiene relación directa con las siguientes:

a) **Compañía Sudamericana de Vapores (CSAV)**³⁹, es una empresa global que opera más de 30 servicios de línea alrededor del mundo y tiene presencia comercial en más de 200 ciudades en todo el mundo.

Es una de las navieras de transporte marítimo más antigua del mundo y una de las más grandes en América Latina, fundada en 1872.

b) **Hamburg Sud**⁴⁰, empresa naviera Alemana formada el año 1871. Hoy en día, se sitúa entre las 20 mayores navieras de transporte de contenedores del mundo y es una de los principales proveedores en los tráficos de norte a sur. Forma parte

³⁹Fuente: <http://www.csav.cl>, 19-04-2013, 17:56PM.

⁴⁰ Fuente: <http://www.hamburgsud.com>, 19-04-2013, 18:17PM.

del grupo Oetker, uno de las mayores y más conocidas empresas familiares en Alemania,

Hamburg Sud se encuentra entre los principales proveedores de transporte marítimo a nivel mundial.

- c) **Hapag-Lloyd**⁴¹, es una de las compañías navieras líderes en todo el mundo. Nació el 1 de Septiembre de 1970 de la fusión de dos compañías navieras Hamburg-Amerikanische Packetfahrt-Actien-Gesellschaft (Hapag / Hamburg-American Line) y North German Lloyd (NDL), en ese entonces ambas compañías ya habían estado activas por más de un siglo.

Hapag-Lloyd es una organización global con tres sedes regionales en Hamburgo, Nueva Jersey y Singapur.

- d) **Evergreen Line**⁴², es el nombre comercial común unificado de las cuatro compañías navieras del Grupo Evergreen. La marca Evergreen Line se utiliza para fines de marketing internacional para Evergreen Marine Corp. (Taiwán) Ltda. , Italia Marítima SpA, Evergreen Marine (UK) Ltda. y Evergreen Marine (Hong Kong) Ltda. y se estableció el 1 de Mayo de 2007 en respuesta a la solicitud y las expectativas de los clientes a nivel mundial.

⁴¹ Fuente: <http://www.hapag-lloyd.com>, 19-04-2013, 18:35PM.

⁴² Fuente: <http://www.evergreen-line.com>, 02-11-2013, 18:57PM.

Evergreen Line opera la cuarta flota de contenedores más grande del mundo, con más de 180 barcos de capacidad de aproximadamente 650.000 TEU. La empresa mantendrá todos los servicios prestados actualmente y pretende desarrollar nuevas operaciones para satisfacer las demandas de los clientes en todo el mundo.

Debido a que la Empresa tiene relación con importantes navieras, posee varias posibilidades de embarcar las mercancías si es que una naviera no posee el servicio que se le está requiriendo.

Las formas de pago con proveedores serán según cláusulas estipuladas por cada naviera, y según sea el tipo de mercancía.

Algunas de las líneas con las cuales mantiene relación para los embarques aéreos son:

- a) **LAN cargo**⁴³, es una aerolínea chilena que opera un grupo de compañías aéreas con sociedades en Chile, Argentina, Colombia, Ecuador y Perú. Ofrece destinos en Latinoamérica, Norteamérica, el Caribe, Oceanía y Europa.
- b) **American Airline**⁴⁴, fue fundada el año 1930 como American Airways. Es una línea aérea con sede en los Estados Unidos. Es la línea aérea más grande del mundo en kilómetros recorridos, la quinta en números de aviones operados y la mayor en términos de total ingresos por operaciones. En el año 2010 transportó

⁴³ Fuente: <http://www.lan.com>, 01-11-2013, 00:28PM.

⁴⁴ Fuente: <http://www.aa.com>, 02-11-2013, 19:45PM.

105.163.576 pasajeros, siendo la tercera más grande a nivel mundial después de Delta Air Lines y United Airlines.

- c) **Sky airline**⁴⁵, fue fundada en diciembre de 2001. Es una línea aérea chilena que presta servicio de transporte aéreo de pasajeros y carga desde 2002. El centro de operaciones se encuentra en el Aeropuerto Comodoro Arturo Merino Benítez de Santiago de Chile.
- d) **Lufthansa**⁴⁶, es una compañía aérea alemana fundada el 6 de Enero de 1926, la cual es considerada desde 2009 como la aerolínea más grande de Europa.

Deutsche Lufthansa fue una empresa pública, cerca del 100 % hasta el año de 1953. En el año 1966 su acción cotizó por primera vez en Bolsa y en el 1994 el Gobierno Federal de Alemania aún poseía el 34 % de las acciones. Desde el 1997 toda la compañía se encuentra en manos privadas.

- e) **Air Europa**⁴⁷, aerolínea fundada en 1984 con el nombre comercial de Air España, S.A., actualmente Air Europa Líneas Aéreas, S.A.U., es una aerolínea española con sede social en Lluçmajor (Baleares, España). Pertenece a Globalia Corporación Empresarial, S.A.

⁴⁵ Fuente: <http://www.skyairline.com>, 02-11-2013, 19:33PM.

⁴⁶ Fuente: <http://www.lufthansa.com>, 02-11-2013, 19:15PM.

⁴⁷ Fuente: <http://www.aireuropa.com>, 02-11-2013, 19:01PM.

La compañía posee un Certificado de Operador Aéreo de categoría A, expedido por la Agencia Estatal de Seguridad Aérea, que le permite transportar pasajeros, carga y correo en aeronaves con más de 20 plazas.

5.2 Organización Interna de la Empresa.

Como se mencionó anteriormente, la Empresa no cuenta con un organigrama definido que dé a conocer las líneas de autoridad, lo que crea muchas veces un desorden dentro de ésta.

Las áreas visibles con las que cuenta la Empresa son el área de operaciones, el área comercial y el área finanzas, las cuales están interrelacionadas entre sí. Cada área es de gran relevancia para que los procesos se lleven a cabo de manera correcta, ya que están orientados hacia un objetivo en común, por tanto, si una área sigue un conducto irregular de lo establecido, la Empresa tiene como desafío orientarlas hacia un mismo objetivo.

En el área de operaciones encontramos el grupo de las exportaciones y el grupo de las importaciones.

La Estructura Organizacional de la Empresa se presenta a continuación:

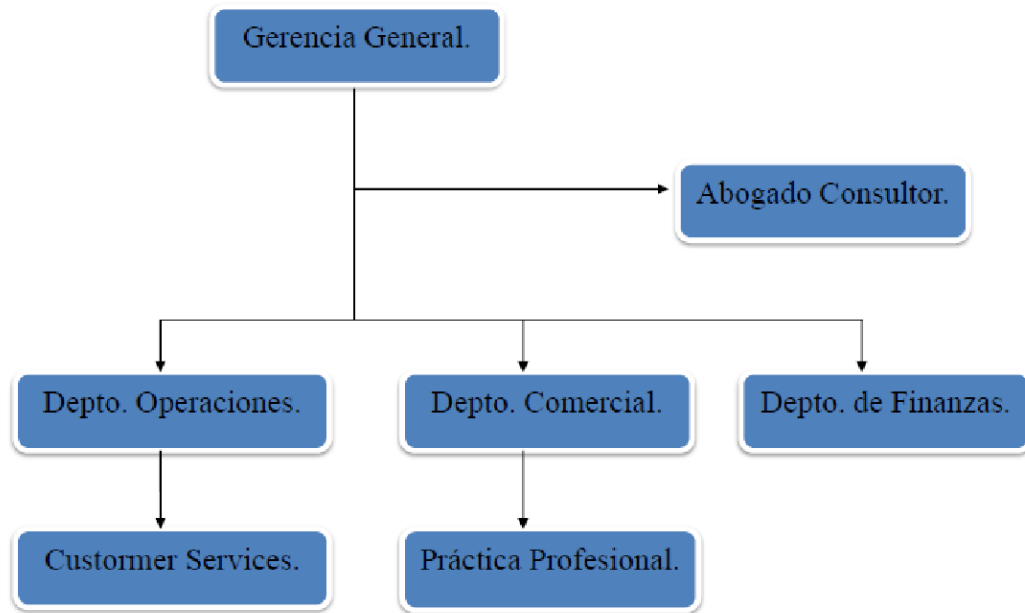


Figura Nro. 3: Estructura organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Para efecto del presente informe, se describirán aquellas roles y funciones generales de cada departamento:

1. Gerencia General⁴⁸

⁴⁸ Información obtenida de manuales de Atlantis Corp. Ltda. 18-10-2013, 14:30PM.

El rol del Gerente General es organizar, supervisar y controlar todas las actividades, acciones y tareas relacionadas al cumplimiento de los objetivos comerciales de la Empresa.

La Gerencia General tiene como objetivo desarrollar las estrategias de la compañía en conjunto con cada encargado de departamentos, y lograr una cohesión grupal para un buen funcionamiento, los objetivos se desarrollan en los siguientes plazos y orientación:

- 1.- Establecer planes de trabajo mensuales con los encargados de cada departamento de Operaciones, Comercial y finanzas.
- 2.- Generar tácticas de control rigurosas para el buen desarrollo del flujo de procesos de la Compañía.
- 3.- Dar un constante crecimiento a la Compañía.
- 4.- Generar estrategias en los 3 principales departamentos de la Empresa, operaciones, comercial y finanzas.

2. Abogado consultor.

Básicamente es el encargado de los contratos de trabajo, anexos de trabajo, se encarga de las demandas de y contra la Empresa, control de pagos de obligaciones legales con entidades estatales y otros, notifica a inspección del trabajo cuando no se cumplan las normas internas de la compañía, y se encarga de los despidos de trabajadores.

3. **Customer Service**⁴⁹.

El customer service tiene como misión generar niveles de satisfacción a los clientes por medio de una buena atención, a través de reportes diarios con información actualizada. Cumple un rol fundamental en el apoyo para una buena gestión del departamento de operaciones.

Su función principal es servir de apoyo al departamento de operaciones. Otras de sus funciones se detallan a continuación:

- ✓ Revisar diariamente las carpetas de operaciones.
- ✓ Actualizar planillas de control de gestión
- ✓ Generar reportes detallados y sintetizados diariamente.
- ✓ Realizar notas de cobro, facturas afectas, facturas exentas.
- ✓ Indicar fechas de pagos de fletes plazos mínimos y plazos máximos.
- ✓ Coordinar camionajes, aduanas, grúas, si procede según sea el caso.

⁴⁹ Información obtenida de manuales de Atlantis Corp. Ltda., 18-10-2013, 14:30PM.

- ✓ Preparar y enviar documentos a clientes: Facturas, BL (solicitar a operaciones), notas de cobros, documentos aduaneros, HBL, MBL. Todo en formatos de la Empresa.
- ✓ Llamar y determinar nivel de satisfacción cliente.
- ✓ Indicar si el cliente requiere de otro servicio.
- ✓ Si requiere de otro servicio, debe derivar al cliente con el Departamento Comercial.

La Empresa al no contar con un Departamento de Recursos Humanos establecido, asigna tareas de recursos humanos al Asistente de operaciones, que se traducen básicamente en:

- ✓ Registrar hora llegada de los funcionarios.
- ✓ Velar por el buen funcionamiento de cada persona (preocuparse del material de oficina completo, aseo y ornato de la oficina).

4. Practicante Profesional.

El Practicante Profesional dentro de la Empresa tiene como misión lograr un buen posicionamiento del producto- precio- marca de la misma por medio de la venta.

Las funciones que lleva a cabo el estudiante en práctica, se basa en un programa diario el cual es entregado por el encargado de área, en este caso, del Ejecutivo Comercial. Cabe

señalar que todo el trabajo realizado vía correo Outlook⁵⁰ diariamente por el estudiante debe realizarse con copia al Gerente Comercial y a todos los Ejecutivos Comerciales.

A continuación se dan a conocer algunas de las funciones que deben llevar a cabo el estudiante en práctica.

- ✓ Realizar mínimo 20 Prospectos Diarios.
- ✓ Entregar apoyo en cotizaciones a Ejecutivos Comerciales.
- ✓ 1 Reunión con clientes a la semana.
- ✓ Enviar planilla de base de datos semanalmente para envío de publicidad semanal a los clientes.
- ✓ Confeccionar tarifario con período de validez de las tarifas.

5. Departamento de Operaciones.

En el Departamento de Operaciones es donde se concreta un embarque. Para que esto suceda se necesita realizar una serie de acciones que permitan llevar a cabo un cumplimiento óptimo del servicio entregado a cada cliente. Es por ello que se debe seguir un procedimiento en donde, se comienza, se desarrolla y se finiquita una operación.

Este departamento se compone por el Jefe de Departamento de Operaciones y el Asistente de Operaciones.

⁵⁰ Es un software que permite comunicarse con clientes potenciales, confirmar cotizaciones de proveedores o coordinar acuerdos con colegas, el correo electrónico sostiene todos los aspectos de la empresa actual.

Dicho departamento tiene como misión realizar una operativa tanto en importación como en exportación que permita maximizar las utilidades de la empresa, además de llevar a cabo por los medios necesarios y de la manera más óptima las solicitudes y requerimientos de los clientes⁵¹, y a su vez, tiene como visión entregar un servicio que cumpla de la manera más adecuada los requerimientos del cliente, para así lograr una mayor satisfacción post-servicio.⁵²

Como todo departamento dentro de las empresas tiene objetivos, éste también lo posee. Su objetivo a largo plazo es generar procesos que permitan minimizar los riesgos de la empresa y se logre un servicio eficaz.⁵³

Principales funciones del departamento⁵⁴.

Está a cargo de todas las operaciones, siendo de su exclusiva responsabilidad, la de velar por las cargas de proyecto.

Velar por el buen funcionamiento del área de operaciones, de la gestión y coordinación de los procesos del área.

Debe velar y corregir que toda información del área comercial sea la correcta e idónea, y a su vez esa información se materialice a finanzas en la forma y plazos señalados.

⁵¹ Reunión Comercial dirigida por Gerente General de Atlantis Corp. Ltda., 12-10-2012, 17:00PM.

⁵² Reunión Comercial dirigida por Gerente General de Atlantis Corp. Ltda., 12-10-2012, 17:00 PM.

⁵³ Reunión Comercial dirigida por Gerente General, 12-10-2012, 17:00PM.

⁵⁴ Información obtenida de manuales de Atlantis Corp. Ltda. 12-10-2012, 17:00PM.

Debe ejercer labores de control, en los plazos y en las materias relativas a su conocimiento, de los ejecutivos de operaciones que están a su cargo.

Encargado de todas las operaciones que se realicen, siendo de su exclusiva responsabilidad velar por las cargas de proyecto.

6. Departamento Comercial.

En el Departamento Comercial es donde se negocia y cierra el negocio, se conocen las cláusulas de compra-venta en cuanto a la venta de los servicios que ofrece la empresa.

Los objetivos del departamento comercial se orientan al cumplimiento de metas diarias las cuales se deben cumplir de manera perentoria.

El Departamento Comercial cuenta con un Jefe encargado del área y Ejecutivos Comerciales.

El Jefe encargado del área debe⁵⁵:

Planificar, organizar, supervisar y controlar todas las actividades, acciones y tareas relacionadas al cumplimiento de los objetivos comerciales de Atlantis Corp. Ltda.

Gestionar y administrar eficientemente los recursos otorgados al departamento comercial, por medio del departamento de finanzas.

⁵⁵ Información obtenida de manuales de Atlantis Corp. Ltda. 12-10-2012, 17:00PM

Liderar el departamento comercial, realizando y repartiendo instructivos a los ejecutivos comerciales, como la pro-actividad, eficiencia y eficacia en maximizar el tiempo.

Velar por el cumplimiento de las metas diarias, semanales y mensuales del departamento comercial.

Velar que el desempeño de los ejecutivos comerciales en la atención a clientes, proveedores y agentes sea de excelencia.

Orientar a los ejecutivos comerciales a mantener una relación concreta, armoniosa y firme con el cliente, con la finalidad última de generar cobertura.

Generar constantemente alternativas de nuevos negocios, procesos y/o lazos que fortalezcan el departamento comercial.

Los Ejecutivos Comerciales son los responsables de la venta de fletes internacionales, ya sean aéreos, marítimos o terrestres, a lo largo de todo el territorio nacional Chileno. Los principales clientes de estos servicios son todos los exportadores e importadores de todo el territorio nacional Chileno, su variable competitiva se orienta a la calidad, y no a los bajos precios.

El ejecutivo comercial debe⁵⁶:

Gestionar y administrar eficientemente los recursos de la Empresa.

Fortalecer y mantener relaciones comerciales con los clientes.

Generar reuniones semanales con clientes y/o futuros clientes, con el fin de generar nuevos negocios.

⁵⁶ Información obtenida de manuales de Atlantis Corp. Ltda. 12-10-2012, 17:00PM

Generar informes semanales de cómo se puede mejorar las gestiones con los clientes, siendo un ejecutivo comercial proactivo.

El departamento comercial cuenta con objetivos a corto, mediano y largo plazo, los cuales se detallan a continuación:

Los objetivos a corto plazo se orientan a⁵⁷:

1. Realizar una prospección de mínimo 20 llamados diarios.
2. 20 correos electrónicos diarios dirigidos.
3. 5 a 7 cotizaciones diarias.
4. Completar planilla Excel de contactos diariamente.

Los objetivos de mediano plazo se orientan al cumplimiento de la siguiente meta⁵⁸:

1. Cumplir una meta en ventas de US\$3000 mensual de utilidad neta para la compañía.

Los objetivos de largo plazo se orientan a⁵⁹:

1. Cumplimiento de una meta de US\$ 15.000,00 semestral.

El no cumplimiento de las metas al mediano plazo durante los tres primeros meses será motivo de cuestionamiento y replanteamiento al cargo que se ocupa.

El rol del Departamento Comercial es vender todos los servicios relacionados al giro por medio de todos los canales de función ya establecidos por la Empresa, los cuales se

⁵⁷ Reunión Comercial dirigida por Gerente General de Atlantis Corp. Ltda., 12-10-2012, 17:00PM.

⁵⁸ Reunión Comercial dirigida por Gerente General de Atlantis Corp. Ltda., 12-10-2012, 17:00PM.

⁵⁹ Reunión Comercial dirigida por Gerente General de Atlantis Corp. Ltda., 12-10-2012, 17:00PM.

mencionan a continuación: Telemarketing⁶⁰, e-mail, reuniones programadas, net working (venta por medio de redes), pagina web, mensajería y correos masivos.

La visión del departamento se orienta a posicionar producto, precio y marca en el mercado nacional e internacional⁶¹.

En cuanto a producto se refiere a, (tanto como para la importación como para la exportación): Transporte Internacional Marítimo, Transporte Internacional Aéreo, Transporte Internacional Terrestre, Gestión Aduanera, Seguros Internacionales, Consolidación de mercancías, Mudanzas, Inspecciones técnicas de cargas, Bodegajes y Distribución.

En cuanto a la Marca la compañía por más de 6 años de trayectoria, ha logrado posicionarse como una de las principales empresas especializas en cargas de proyecto desde y hacia todo el mundo (carga pesada de difícil manejo), aportando una logística integral a sus clientes a costos muy convenientes con respecto al mercado industrial, aportando un gran valor agregado y experiencia en sus envíos

Finalmente, a lo que se refiere a Precio, los costos por cada operación se van a asociar siempre al tipo de servicio , ya sea servicios FCL , LCL , transporte internacional

⁶⁰ Forma de marketing directo en la que un asesor utiliza el teléfono o cualquier otro medio de comunicación para contactar con clientes potenciales y comercializar los productos y servicios.

⁶¹ Información recopilada de reunión comercial dirigida por Gerente General de Atlantis Corp. Ltda., 01-12-2012, 12:00PM

terrestre, transporte nacional terrestre, transporte internacional aéreo y van directamente relacionados al destino donde se envía ya la carga.

Es importante tener presente que las ventas en el departamento comercial se deben realizar mediante una connotación de ayuda hacia el cliente entregando calidad a un bajo precio.

7. Departamento de Finanzas.

Dicho departamento es el encargado de administrar, controlar y supervisar las labores de contabilidad general, facturación y cobranzas.

Aquí es donde se debe mantener actualizada la deuda total de la Empresa, mantener el orden y control de la misma en su integridad, ya sea ambiente laboral y sistemas de motivación según concepto cumplimiento al logro. Finalmente, es en este departamento en donde se deben evaluar los créditos que serán otorgados a clientes nuevos.

A continuación se mencionan funciones relevantes las cuales debe cumplir el Contador en el Departamento de Finanzas⁶²:

- ✓ Realizar programas de compensación según fechas de celebraciones o cumplimiento de metas acordadas conjuntamente con el encargado del área.

- ✓ Confección y control de reglamento interno de la Empresa.

⁶² Información obtenida de manuales de Atlantis Corp. Ltda., 12-10-2012, 17:00PM

- ✓ Verificar que se realicen todos los pagos según corresponda, ya sean sueldos, proveedores, bonos, horas extras, etc.
- ✓ Solicitudes de créditos y compras de activos para la Empresa.
- ✓ Solicitar firmas para realizar pagos.
- ✓ Administrar pagos a proveedores.
- ✓ Realizar control de gestión de cada funcionario en cada una de sus funciones.

Finalmente, los trabajadores deberían tener conocimiento de lo anteriormente expuesto. Para esto es importante que se tome en cuenta hacer entrega a cada uno de ellos los manuales de operaciones y comercial, en dónde la información de cada proceso es completa. Además, es necesario que cada trabajador tenga conocimiento de fechas de pagos y métodos de pago por sus servicios. Se deberá considerar pago por comisiones en cuanto a las ventas realizadas por el área comercial de un 15% de la operación, mientras que a los trabajadores del área de operaciones le corresponde un 5%, los cuales serán cancelados sólo si la operación no presenta inconvenientes, esto se refiere que si existen imprevistos que generen algún costo extra, las comisiones no serán canceladas.

Por otro lado, es importante señalar que existen capacitaciones para cada área de trabajo las cuales no se llevan a cabo por una mala gestión y debido a que para poder optar a dichas capacitaciones las cláusulas impuestas a los trabajadores son comprometedoras.

5.3 Ámbito externo de la Empresa.

Es evidente la necesidad de estudiar el medio exterior de la Empresa. Por lo que a continuación se llevará a cabo un análisis externo de la Empresa.

5.3.1 La industria.

El crecimiento de la industria de los Freight Forwarder depende principalmente del comportamiento del comercio internacional y nacional.

Actualmente Chile cuenta con 280 entidades declaradas ante la Aduana de Chile como Freight Forwarder⁶³.

5.3.2 ¿Cómo funcionan los Freight Forwarders en Chile?⁶⁴

Los Freight Forwarder son empresas que ofrecen servicios integrales de transporte y logística. En Chile estas empresas se conocen como embarcadores o agentes de carga, además estas han tomado un fuerte posicionamiento en el mercado del movimiento de mercancías y en la exportación e importación de productos.

Estas empresas se especializan en temas de transporte, ofertas del mercado, precios, calidad de servicios, modelos y métodos de envío, marcos regulatorios y documentación requerida. Ellos tienen conocimientos de las reglas tanto en nuestro país como en los diferentes destinos que escogen los exportadores.

En resumen un Freight Forwarder puede ofrecer servicios logísticos integrales que incluyan desde el transporte de los bienes, en cualquiera de las modalidades, hasta

⁶³ Fuente: <http://www.aduana.cl>, 21-10-2013, a las 17:06PM.

⁶⁴ Fuente: <http://www.cmilogistic.cl>, 21-10-2013, a las 17:45PM.

almacenamiento, embarque, desembarque, distribución y asesoramiento. Es una opción imprescindible para aquellas empresas menores que desean importar o exportar productos y que no cuentan con experiencia ni los medios para asumir de forma íntegra, por sí mismos, un proceso de gran complejidad.

Para el Servicio Nacional de Aduanas, entidad encargada legalmente de las operaciones de los Freight Forwarder, Agente de Carga es la persona natural o jurídica, chilena o extranjera, que por cuenta del consignante o consignatario de la mercancía y contra el pago de una remuneración, gestiona las operaciones de carga o descarga en el embarque o desembarque internacional de la misma.

Por su parte distingue como Transitario o Freight Forwarder a la persona natural o jurídica, nacional o extranjera, que sin ser porteador efectivo en los términos previstos en el artículo 975 N° 2, del Código de Comercio, ha celebrado 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.

Los Freight Forwarder pueden realizar sus respectivas operaciones y servicios en las áreas portuarias, aeroportuarias, avanzadas aduaneras, en los recintos de depósito aduanero y dentro de la zona primaria aduanera de cualquier aduana del país.

Según la ley chilena los Transitarios o Freight Forwarder están facultados para realizar operaciones y servicios como:

- Apertura y Modificaciones de Conocimientos de Embarque.
- Emisión y Modificación de Guías Aéreas o Cartas de Porte.
- Emisión de Documentos de Transporte.
- Consolidación o Desconsolidación de Contenedores, Paletas u otros Embalajes.
- Operaciones y Tramitaciones de Transbordos directos en zona primaria de aduana.
- Realizar presentaciones relacionadas con sus operaciones ante la Aduana.

La regulación local indica que los Agentes de Carga podrán efectuar todas las operaciones necesarias para la gestión de la carga o descarga de la mercancía, en los procesos del embarque o desembarque de los envíos internacionales, por cuenta de terceros.

5.3.3 Competencia

En cuanto a la competencia actual de la Empresa, forman parte de éstos algunos de sus principales proveedores, los cuales fueron mencionados anteriormente.⁶⁵

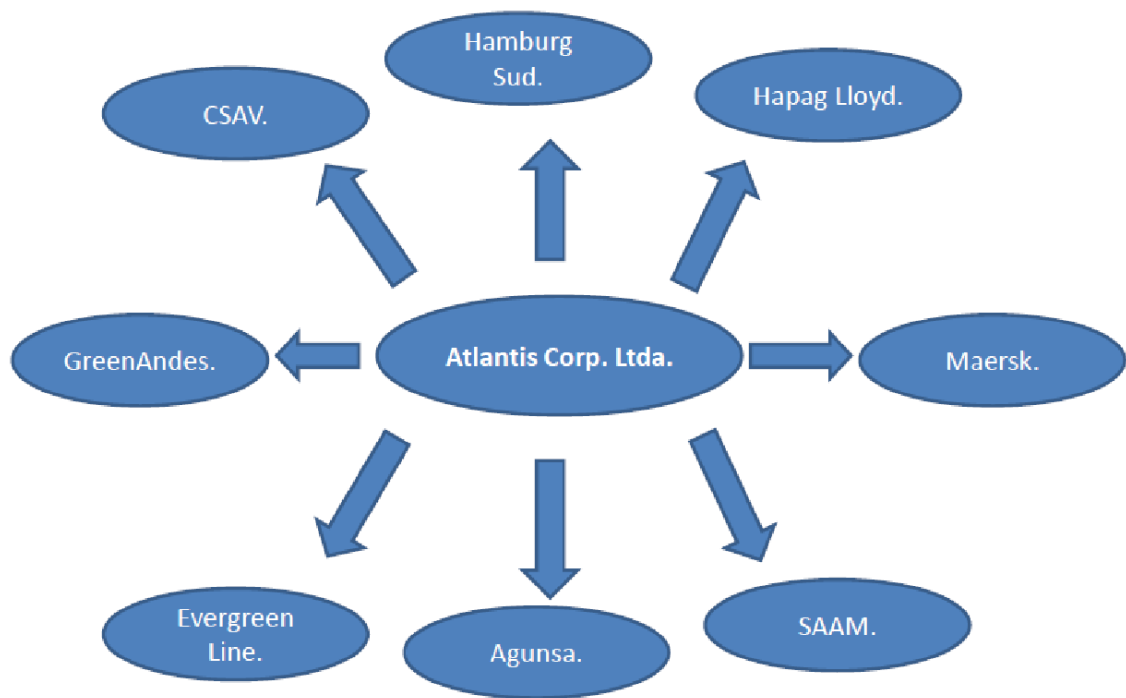
Actualmente son muchas las empresas que necesitan transportar sus mercancías en sus diferentes modalidades de envío, por lo que los clientes optan por escoger la que le

⁶⁵ Véase Capítulo 5, ítem 5.1.9, Proveedores.

entregue un servicio especializado, acorde a sus necesidades y al alcance de los recursos de la empresa.

En el siguiente esquema se da a conocer la competencia de la Empresa:

Figura Nro. 4: Competencia.



Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 6: Estructura de desarrollo.

6.1 Diagrama de Ishikawa

Para investigar las posibles causas del problema se llevará a cabo una lluvia de ideas, con el fin de identificar cuáles son los puntos débiles de la Empresa y, de esta manera contribuir con las mejoras que se propondrán en el capítulo siete de la presente investigación. Serán los trabajadores los que aportarán con posibles causas que podrían estar generando el problema de descoordinación dentro de la Empresa, sumado a esto, se tomarán en cuenta además las encuestas realizadas a los trabajadores.

A continuación se muestra la lluvia de ideas realizada con las causas secundarias que fueron aportadas por los trabajadores. Luego de esto, se analizó en una discusión abierta cuáles de las causas mencionadas son más relevantes, para luego realizar el diagrama de Ishikawa correspondiente y, finalmente analizarlo.

LLUVIA DE IDEAS.

Tema sobre el cual se van a aportar ideas:

- ✓ “Descoordinación entre área de operaciones y comercial de la Empresa”.

Lista de las causas secundarias más relevantes:

- Personal poco idóneo para los cargos asignados.
- Personal poco capacitado.
- Ausencia de un departamento de recursos humanos.
- Infraestructura deficiente.
- Poco control en las áreas de trabajo.
- Falta de materiales de trabajo.
- Falta de metodología de trabajo.
- Retraso en respuestas por parte de agentes.
- Ausencia diaria del Gerente General.
- Personal insuficiente.
- Prioridad a metas individuales.
- Falta de compromiso.
- Errores en información de servicios requeridos a proveedores.
- Poco nivel de liderazgo.
- Desmotivación por incumplimientos de pagos de sueldos y comisiones por venta y operaciones.
- Falta de compromiso con los trabajadores.
- Exceso de responsabilidades.
- Poca metodología de trabajo.

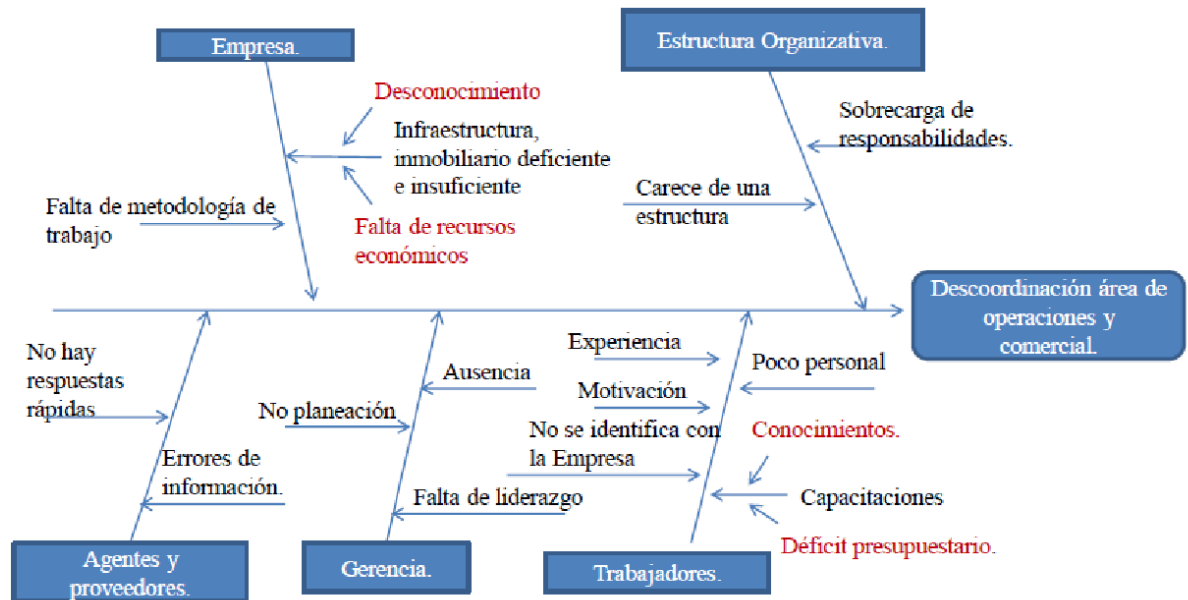
- Falta de una estrategia formal por áreas.
- Remuneraciones no acordes a los puestos de trabajo.
- Exceso de promesas con los trabajadores (en cuanto a cursos, capacitaciones, etc).
- Ausencia de una estructura organizacional.

Figura Nro. 5: Lluvia de ideas.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las principales causas obtenidas de la lluvia de idea realizada, se llevo a cabo la construcción del siguiente Diagrama de Ishikawa:

Figura Nro. 6: Diagrama de Ishikawa.



Fuente: Elaboración propia.

6.1.1 Análisis de Diagrama de Ishikawa.

Como podemos ver en la imagen, el problema estudiado que afecta a la Empresa es la Descoordinación entre el área de operaciones y comercial.

Las principales causas que la afectan se pueden ver en las cinco ramas principales: en la estructura organizativa, la Empresa, la Gerencia, los trabajadores y, los agentes en conjunto con los proveedores, generando algunas de las causas secundarias.

El trasfondo del problema se da a conocer al investigar y descubrir que la Empresa carece de una estructura organizativa, es decir, los trabajadores no tienen claro cual es el grado de autoridad que tienen con respecto a los demás y, al no tener definido un organigrama no tienen conocimiento de cuales son sus funciones y, muchas veces tienen un sobrecargo de tareas, los cuales deben llevar a cabo tareas que sin saber no le corresponden.

En cuanto a la causa referida a la Empresa, se muestra que existe una deficiente e insuficiente infraestructura e inmobiliario. Lo anterior se relaciona con la ausencia de la alta gerencia la mayor parte del tiempo, por lo que no tiene conocimiento de que material hace falta en la Empresa, si los trabajadores se sienten satisfechos con su lugar de trabajo y, si cuentan con los activos necesarios en sus oficinas. Por otro lado, existe una falta de metodología de trabajo en la Empresa en general, cada cual realiza sus tareas a su manera, no siguiendo un plan diario de trabajo y, también que no se cuenta con una estrategia formal bien establecida y conocida por la totalidad de los trabajadores.

En cuanto a los trabajadores, se recalca que los recursos humanos son escasos para todas las responsabilidades que hay dentro de la Empresa y, principalmente se señala la ausencia de un departamento de recursos humanos con una orientación estratégica, el cual es de gran importancia para el buen funcionamiento de una empresa.

Sumado a lo anterior, se señala que los recursos asignados a cursos y/o capacitaciones son escasos, lo cual es una debilidad que presenta la Empresa. Cabe mencionar que a los trabajadores que se les ofrece realizar capacitaciones, cursos de idiomas u otros, son aquellos trabajadores que están dispuestos a permanecer dentro de la empresa un mínimo de 2 años y, de no ser así deben devolver el monto total del curso. Cabe señalar, que los cursos que deben ser cancelados a la hora de renunciar a la Empresa, son aquellos cursos y/o capacitaciones particulares que han sido contratados por la alta gerencia de la Empresa, ya que las capacitaciones que hayan sido realizados mediante el Servicio Nacional de Capacitación (SENCE⁶⁶) no pueden ser cobradas. Cabe mencionar que el SENCE está facultado para cobrar por la inscripción y la actualización de cada uno de los cursos, una suma que se fijará cada año por Resolución Exenta del Director del citado organismo. El reglamento establecerá la forma y procedimiento de pago.⁶⁷

De acuerdo a lo anteriormente planteado, muchos de los trabajadores cuando se les ofrecen cursos optan por no realizarlos ya que no se sienten identificados con la Empresa y muchas veces no tienen expectativas a largo plazo en la misma, por lo que se puede concluir que existen motivantes en cuanto a capacitaciones, los cuales la mayor parte del tiempo no son llevados a cabo por los trabajadores por la incertidumbre de su estadía dentro de la Empresa.

⁶⁶ Es el organismo técnico del estado descentralizado, que se relaciona con el gobierno a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

⁶⁷ Fuente: http://www.sii.cl/contribuyentes/actividades_especiales/beneficios_capac.htm, 29-12-2013, 23:27PM.

La poca experiencia con la que cuentan los integrantes de la Empresa es considerada como una causa secundaria de los trabajadores, ya que la mayor parte de ellos son estudiantes que han seguido trabajando luego de haber finalizado su Práctica Profesional por el sólo hecho de obtener experiencia y conocimiento en el área que se desempeñan.

Si nos referimos a la Gerencia de la Empresa, se señala que estamos frente a una Empresa en la cual falta liderazgo por parte de la alta gerencia y, en donde la ausencia del mismo genera que las tareas asignadas a cada área y trabajador no sean las correctas y se lleven a cabo procesos erróneos, en dónde los perjudicados son los clientes y, por ende, repercute en las ventas de la Empresa.

Así mismo, una causa secundaria de la alta gerencia es la no planeación, es decir, no se analiza la situación actual de la Empresa, no se definen objetivos claros los cuales sean informados a los trabajadores, no cuenta con una estrategia global para la Empresa, entre otras.

Por último, a lo que se refiere a agentes y proveedores, existe principalmente un problema de lentitud de respuestas en los servicios que son solicitados a los agentes, lo que afecta en gran medida a la rapidez de respuesta a los requerimientos de los clientes de la Empresa. Además, de errores por parte de proveedores en cuanto a la información de precios y rutas del medio de transporte solicitado, lo cual genera gastos extras que deben ser compensados por la Empresa.

En el capítulo séptimo se desarrollarán propuestas de mejoras ante el problema presentado, de tal forma que se minimice el impacto de las causas.

6.2 Análisis FODA

El objetivo principal de este análisis es dar una visión general de la Empresa, tanto en su ambiente externo, como interno. En cuanto a los factores internos, busca detectar aquellas fortalezas y debilidades y, en el ámbito externo, las oportunidades y amenazas, de tal manera que su análisis permita potenciar las fortalezas y oportunidades, reducir al mínimo las debilidades y tomar las medidas pertinentes para contrarrestar las amenazas.

El análisis FODA para la Empresa, se presenta a continuación:

6.2.1 Análisis Interno:

I. Fortalezas⁶⁸.

- ✓ Especialización de manejo de maquinarias bajo todos los medios de transporte.
- ✓ Cuenta con la presencia de más de 180 agentes en el mundo que lo respaldan.
- ✓ Experiencia de más de 6 años de la empresa funcionando en el mercado.
- ✓ Sin importar el tipo de servicio requerido, siempre se adapta a la demanda del cliente.
- ✓ Tarifas por debajo de la competencia.
- ✓ Existe una amplia cantidad de potenciales clientes en Santiago de Chile, en la región de Valparaíso y sus alrededores.

⁶⁸ Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia.

- ✓ Existe una base de datos actualizada por los Ejecutivos Comerciales de fácil acceso.
- ✓ Ubicado en un lugar céntrico, accesible para sus clientes.

II. **Debilidades**⁶⁹.

- ✓ Ausencia de delegación por parte de Gerencia General.
- ✓ Ausencia de un organigrama explícito y del conocimiento de todos.
- ✓ Ausencia de metodología formal por parte de los trabajadores.
- ✓ La Empresa debe crecer en recursos humanos.
- ✓ Existe deficiencias en las áreas de la empresa.
- ✓ Falta de una estructura organizacional bien definida.
- ✓ Problemas de comunicación interna.
- ✓ Falta de compromiso a los logros.
- ✓ Falta de compromiso al cargo asignado.
- ✓ Falta de cumplimiento en los incentivos, ya sean capacitaciones y/o incentivos monetarios.
- ✓ Falta de motivación.

⁶⁹ Debilidades: Factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

6.2.2 Análisis externo:

I. Oportunidades⁷⁰.

- ✓ Servicio de transportes terrestres propios.
- ✓ Servicio de mudanza internacional en las Embajadas.
- ✓ Aumentar la participación de mercado en transporte de carga internacional LCL aéreo y marítimo.

II. Amenazas⁷¹.

- ✓ No existe competencia directa, pero si hay una importante participación de empresas que ofrecen los servicios de cargas de proyecto, que al largo plazo pueden lograr desarrollar el Know How de la Empresa.
- ✓ Empresas como Ultramar, Agunsa u otras, pueden lograr llevar a cabo los servicios entregados por la Empresa, pero a un costo mucho más elevados que Atlantis.

⁷⁰ Oportunidades: Factores positivos que permiten alcanzar la máxima ventaja competitiva.

⁷¹ Amenazas: Factores negativos que ponen en dificultad la eficiencia y supervivencia de la empresa.

6.2.3 Análisis de resultado

En base al análisis FODA, se observa que las principales fortalezas detectadas tienen relación con la especialización de manejo de maquinarias bajo todos los medios de transporte, lo cual se relaciona en cómo es entregado el servicio a los clientes. Otra fortaleza es su privilegiada ubicación en Santiago Centro, lo cual hace que los clientes ante cualquier duda que tengan en cuanto a sus cargas o que deban firmar papeles como, por ejemplo provisiones de fondos, puedan acercarse fácilmente a la oficina de la Empresa para realizar los trámites pertinentes.

Las oportunidades identificadas tienen relación con los servicios que son otorgados por la Empresa, pero principalmente por los servicios de transporte propios que posee y la realización de servicios de mudanzas a Embajadas, los cuales han sido llevados de manera satisfactoria. Otra oportunidad para la Empresa, es aumentar su participación en el mercado con servicios de transporte internacional o nacional LCL, ya sea marítimo y aéreo, debido que son servicios que actualmente son muy requeridos por diversas empresas y/o familias que desean cambiar de residencias.

En cuanto a las debilidades que se identificaron, se detectaron problemas en cuanto a la ausencia de un Jefe directo que delegue tareas a los trabajadores y, que por ende se encuentre diariamente en la empresa. Por otro lado, la falta de trabajo en conjunto también es considerada una debilidad, lo que lleva a que entre empleados no exista muchas veces una buena comunicación y coordinación en las tareas que deben realizar,

además de la falta de compromiso a los logros y la falta de compromiso con el futuro de la Empresa y, la carencia de personal idóneo para los cargos actuales como las más relevantes.

Y, finalmente, las amenazas se relacionan principalmente con la competencia, ya que existen varias empresas en el mercado con mayor experiencia que pueden llevar a cabo los mismos servicios que entrega la Empresa, considerando que estos los otorgan a costos muchos mayores.

Una vez terminado el análisis FODA trataremos de aprovechar los puntos fuertes para sacar el máximo partido a las oportunidades que ofrece el mercado, y de reducir las amenazas detectadas, corrigiendo o eliminando los puntos débiles presentes en la Empresa.

A continuación se da a conocer la matriz FODA:

Figura Nro. 7: Matriz FODA.

Fuente: Elaboración propia.

<p>6.2.4 MATRIZ FODA</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Especialización de manejo de maquinarias. - Cuenta con más de 180 agentes en el mundo. <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en el mercado. - Se adapta a la demanda del cliente. - Potenciales clientes en Santiago de Chile, en la región de Valparaíso y sus alrededores. <ul style="list-style-type: none"> - Base de datos actualizada. - Ubicado en un lugar céntrico. <ul style="list-style-type: none"> - Tarifas bajas. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de delegación. - Ausencia de un organigrama. - Ausencia de metodología formal de trabajo. - Escasos Recursos Humanos. - Falta de una estructura organizacional. - Problemas de comunicación interna. - Falta de compromiso a los logros. - Falta de compromiso al cargo asignado. - Falta de cumplimiento en los incentivos. - Falta de motivación.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicio de transportes terrestres propios. - Servicio de mudanza internacional en las Embajadas. - Aumentar la participación de mercado en transporte de carga internacional LCL aéreo y marítimo. 	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantener base de datos actualizadas y agentes, para generar más relaciones comerciales - Aprovechar la ubicación y tarifas de la Empresa para aumentar los servicios que ofrece la misma. 	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar problemas internos desarrollando un programa de capacitación a los trabajadores para potenciar los servicios.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresas que realizan servicio similar. - Otras empresas pueden realizar el mismo servicio. 	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Potenciar la demanda y, mejorar los servicios para captar clientes que 	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visitar empresas nuevas para ofrecer los servicios de la Empresa. - Realizar reuniones entre directivo y trabajadores para generar un plan de

	realizan servicios con otras empresas de embarcadores.	mejora para las respectivas áreas, para aumentar las ventas.
--	--	--

Capítulo 7: Propuesta de mejora para la Empresa y formulación de estrategia.

7.1 Propuesta de mejora.

En base a la información obtenida de la investigación, a continuación se presenta un plan de mejora que pretende reducir la descoordinación entre áreas y, por tanto, la comunicación inadecuada que se genera.

Dicho plan de mejora se enfocará en los clientes, Recursos Humanos, Liderazgo, planeación estratégica.

7.1.1 Clientes

Al referirnos a los clientes, como mencionamos en el informe, para ellos no es suficiente la entrega de sus mercancías en el lugar y tiempo estipulado, ahora más que nunca los clientes demandan servicios de calidad que cumplan con sus expectativas o en el mejor de los casos las superen.

Por tanto, es importante generar un vínculo estrecho con los clientes, para mantener relaciones a largo plazo, fortaleciendo la confianza y, con el fin único que la Empresa se posicione en el mercado de empresa de logística internacional. Lo anterior se llevará a cabo mediante una evaluación de satisfacción al cliente para estar claramente informados de cuáles son las necesidades reales de los clientes y, a la vez cuáles son sus molestias en cuanto a los servicios otorgados. Al no tener claro lo anterior, se ocasiona disminución en la satisfacción del cliente, ya que se cometen errores continuamente sin saberlo.

La evaluación del servicio al cliente permitirá entender con mayor claridad cuáles son las necesidades del cliente, como el cliente percibe la calidad de los servicios que otorga la Empresa, identificar cuáles son las molestias y sugerencias de los clientes y, con esto poder generar nuevas oportunidades. La evaluación a realizar, ayudará a mejorar el rendimiento en aquellas áreas que contribuyen más a aumentar la satisfacción del cliente.

Para lo anterior, las herramientas a utilizar serán una encuesta de satisfacción al cliente entrevistando, ya sea vía correo electrónico o visitas presenciales.

Para el control de molestias y sugerencias al servicio, se aplicará un buzón de quejas y sugerencias, el cual será vía correo electrónico.

Será una persona la encargada de recolectar la información y, posteriormente elaborar y entregar a la alta gerencia un reporte completo de la evaluación para así desarrollar una solución. Y, una vez realizada la resolución se delegará a una persona la responsabilidad de trabajar en ella.

En primer lugar se muestra el modelo de encuesta de satisfacción al cliente a implementar:

Figura Nro. 8: Modelo encuesta satisfacción al cliente.



EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE.

Estimado cliente, estamos interesados en conocer su opinión sobre la calidad de nuestros servicios. Con el propósito de mejorar los servicios que brindamos, le solicitamos responder la siguiente encuesta.

Datos generales del encuestado:

Nombre de la empresa	
Rubro	

Califique la calidad de nuestros servicios. Utilice una escala número del 0 al 3. Considere 0 como muy mala y 3 como excelente calificación.

Nº	Preguntas	0	1	2	3
1	¿Como califica nuestro servicio?				
2	¿La atención que se le prestó es oportuna y a tiempo?				
3	La Empresa se adapta perfectamente a sus necesidades como usuario.				
4	¿Cuando se acerca a nuestras oficinas encuentra al personal amable, capacitado y, dispuesto a colaborar y respetuoso?				
5	¿Los horarios de atención al público son puntuales, adecuados y respetados?				
6	¿Telefónicamente el servicio es amable, puntual y eficiente?				
7	¿Ha llenado las expectativas por las cuales usted escogió nuestro servicio?				

Sus respuestas son totalmente confidenciales. Agradecemos su participación.

Una vez haya contestado a todas las preguntas puede enviarla por correo electrónico a: Customerservice@atlantiscorp.cl

Fuente: Elaboración propia.

Y, en segundo lugar se da a conocer el modelo de buzón de quejas y sugerencias:



AYÚDENOS A MEJORAR.

BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS.

Estimado cliente,

Por favor, dedique cinco minutos a completar esta pequeña encuesta.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas para mejorar nuestros servicios. Agradecemos su participación.

1. ¿Cómo califica usted el nivel de satisfacción en cuanto a la calidad de nuestro servicio?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

2. ¿Qué le parece el servicio que ofrece Atlantis Corp. Ltda. en comparación con otras empresas de Freight Forwarders?

- Mucho mejor
- Mejor
- Más o menos igual
- Peor
- Mucho peor
- Bueno
- Malo
- Regular



3. ¿Recomendaría nuestros servicios?

- Sí
- No
- Probablemente

4. ¿Tiene algún comentario o sugerencia para mejorar nuestros servicios?

5. ¿Tiene alguna queja sobre nuestros servicios?. Indíquela por favor, para poder atenderlo como usted se merece. ¡Gracias!

Una vez haya contestado a todas las preguntas puede enviarla por correo electrónico a: Customerservice@atlantiscorp.cl

Figura Nro. 9: Modelo buzón de quejas y sugerencias.

Fuente: Elaboración propia.

7.1.2 Recursos Humanos.

Por otro lado, y como segundo punto de mejora en la coordinación entre áreas, se propone contratar un servicio de Consultoría en Recursos Humanos, con el fin de dar apoyo a las contrataciones de personal, a pagos de remuneraciones, en mejorar el clima organizacional y consultoría en perfiles de cargos.

La ausencia de un departamento de Recursos Humanos afecta el desempeño de la Empresa y de las funciones de cada trabajador, es por eso que es relevante contar con una asesoría semestralmente, para ir corrigiendo desviaciones que se vayan presentando a través del tiempo.

Por tanto, se llevará contratará servicio de Consultoría de Recursos Humanos, el cual asesore a la Empresa con el fin de coordinar todas las acciones del resto de los subordinados y, todo lo relacionado con contratos.

La consultoría se realizará durante 3 días, la cual tiene un costo de \$702.000⁷² (pesos Chilenos). Dicha consultoría tendrá foco en encontrar las mejores soluciones en términos de recursos humanos para la Empresa. Por otro lado, será la encargada de evaluar si el personal con el que hoy cuenta la Empresa cuenta con el perfil que la misma necesita para alcanzar los objetivos organizacionales, mejorar el clima organizacional que se ve afectado por diversos problemas que existen dentro de la Empresa, y dar soluciones y mejoras a la Empresa en el ámbito de pago de remuneraciones y/o pago de comisiones por venta.

⁷² Información solicitada a consultora ubicada en Vitacura, Santiago de Chile, 19-12-2013. 15:30PM.

7.1.3 Liderazgo por parte de Gerencia.

Para mejorar el aspecto de liderazgo es necesario establecer y comunicar claramente los objetivos de cada trabajador en su puesto de trabajo y como miembro de la Empresa. Además, es de gran relevancia desarrollar una planificación de trabajo por cada área, la cual debe cumplirse minuciosamente, cada trabajador debe cumplir con sus labores planificando su trabajo de tal manera que sea eficiente y efectivo, unido a que éste debe ser controlado mediante informes semanales y, por último, debe motivar a los trabajadores cumpliendo con las regalías prometidas, fechas de pago y, darle énfasis a capacitaciones relacionadas al área de trabajo e idiomas, ya que en el mercado en el cual está inserta la Empresa es de gran importancia. Cabe mencionar que ningún trabajador con compromiso si no lo desea, por lo que, la alta gerencia debe hacer que sus trabajadores valoren su trabajo, que deseen mejorar y se sientan comprometidos con sus resultados personales y profesionales. Para esto el jefe directo deberá conocer cuáles son las motivaciones de cada uno de sus trabajadores y, en base a ellas tomar decisiones de qué tipo de capacitaciones llevar a cabo para mejorar en sus respectivas áreas para que generen resultados óptimos dentro de la Empresa.

Se sugiere promover un liderazgo participativo, en donde el Gerente sea un pilar fundamental en la mediación de los problemas que puedan surgir, ayudará también a mejorar la comunicación interna dentro de la Empresa e impulsará la retroalimentación en cuanto a los servicios realizados y, a las tareas de cada trabajador.

7.1.4 Planificación Estratégica.

Se recomienda que el Gerente lleve a cabo un informe anual en el cual de a conocer cuál es la misión, visión, objetivos y metas a perseguir de la Empresa, además de cuales son los objetivos mensuales y anuales de cada área de trabajo. Es importante que dicho informe dé a conocer a cada trabajador cuales son sus roles y funciones en su puesto de trabajo. La Empresa deberá basarse en los conocimientos, habilidades y aptitudes que debe tener el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral en base a descripción de puestos, manuales de procedimientos y de organización o planes de expansión de la Empresa.

Se sugiere que el informe sea realizado con cuatro meses antes de finalizar el año y, que sea entregado a cada trabajador un mes antes de finalizado el año, con el fin de que tengan conocimiento previo de la forma de operar de la Empresa el año siguiente.

A continuación se da a conocer un bosquejo de la planeación a proponer:

Figura Nro. 10 : Modelo bosquejo planeación anual.

BOSQUEJO DE LA PLANEACIÓN ANUAL.

1. Describir filosofía de la Empresa

- a) Misión y Visión.
- b) Objetivos o metas a perseguir.
- c) Políticas.
- d) Estrategias.
- e) Diagnóstico de necesidades priorizadas.

2. Señalar funciones y habilidades que la persona requiere.

- Conocimientos, habilidades y aptitudes, que debe tener el personal, de acuerdo a su función o al desempeño laboral en base a:
 - Descripción de puestos.
 - Manuales de procedimientos y de organización.
 - Planes de expansión de la Empresa.

Fuente : Elaboración propia.

8.1 Formulación de Estrategia

Se debe dar a conocer la estrategia que posee la Empresa, con el fin de retener clientes al largo plazo.

La implementación de la estrategia será efectiva sólo si se cuenta con el apoyo de toda la Empresa y, principalmente de las personas que pertenecen a comercial y operaciones. Además, se debe contar con el apoyo de la alta gerencia de la Empresa para establecer los lineamientos del modelo de estrategia.

Como estrategia a largo plazo para retener clientes, se realizará un programa de fidelización de clientes, el cual se orienta a establecer herramientas claves para realizar mantenimientos permanentes a los clientes de la Empresa y, a la vez, establecer un programa de trabajo para ampliar las operaciones por cada cliente.

Para el buen funcionamiento de dicho programa, se deberán registrar y revisar todos los reportes generados para cada operación con el fin de saber cuales son los errores que se están cometiendo para así mejorarlos y obtener buenos resultados a futuro.

Será necesario que los vendedores del área comercial conozcan el rubro del cliente con quien están generando una relación comercial, esto es muy importante para el cliente, sumado a que el vendedor se mantenga informado en cuanto a la industria en la que gira el negocio.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que el cliente busca relación precio/calidad, por ende, hay que ofrecer un precio razonable y un excelente servicio para que luego vuelva a trabajar con la Empresa y la recomiende.

Los clientes son exigentes, por lo tanto, se debe mostrar un manejo y rapidez en la gestión. A los clientes se le debe facilitar el trabajo y no complicarlo pidiéndole tareas que los mismos trabajadores puedan realizar. Finalmente, como a todo usuario de un servicio le gusta la atención personalizada, por lo tanto, se mantendrá constantemente informado de sus operaciones y, posteriormente se le hará un seguimiento para futuros negocios.

A continuación se da a conocer los puntos principales del programa de fidelización:

Figura Nro. 11: Programa de fidelización

Fidelización clientes.

1. Contactar empresa.
2. Envío de información completa de Atlantis Corp. Ltda.
3. Agendar visitas sólo efectos de presentar la compañía.
4. Mantenimiento de clientes, el cual será llevado a cabo mediante llamados por parte de operaciones para verificar la satisfacción del servicio y conformidad del cliente, y detectar nuevas necesidades que ellos requieran.
5. Reportes, enviar mínimo 5 reportes del estado de sus cargas, para mantenerlos informado constantemente.
6. Visitas a los clientes, las cuales deberán ser realizadas como mínimo una vez al mes, la cual irá acompañada de material como carpetas de la Empresa, cd's con información de la misma, lápices con el logo de la Empresa, entre otros.
7. Tarifas. Se deberá enviar mensualmente tarifarios completo de Atlantis Corp. Ltda., para mantener actualizado en cuanto a precios y, además con todos los destinos a los cuales envía cargas la Empresa.
8. Bono gratuito. Por la primera carga que sea cerrada con la Empresa, se tendrá un beneficio de envío de documento por carga mediante currier totalmente gratuito.

9. Cumpleaños. Se deberá agendar información de cada cliente y se enviará un correo electrónico con el fin de saludarlo en su día. En caso que sea un cliente importante se entregará un presente personalmente a nombre de Atlantis Corp. Ltda.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 8: Conclusiones y recomendaciones.

A continuación, se presentan las conclusiones finales de la presente investigación. Del mismo modo, se proporcionarán algunas recomendaciones para una adecuada implementación de las propuestas presentadas en el capítulo anterior.

8.1 Conclusiones.

A partir de la realización del presente informe, y en coherencia con el objeto de la investigación, es que hemos llegado a proponer y sistematizar un plan de mejora que permita reducir los problemas actuales de la Empresa y, además una estrategia para retener clientes al largo plazo.

- En términos generales podemos decir que de la información producida emergen ciertos focos problemáticos, que dan cuenta que ciertas áreas de la Empresa cuentan con distintas necesidades, las cuales no están siendo cubiertas y que cada área tiene falencias a las cuales se le debe dar importancia para mejorar los servicios que se entregan y, para poder atraer a nuevos clientes y mantener los que son fieles a la Empresa.
- Podemos darnos cuenta que los trabajadores se sienten desmotivados por la falta de cumplimientos de pagos, promesas de cursos y/o capacitaciones que finalmente no se llevan a cabo.

- Así mismo, es importante señalar que sumado al problema de descoordinación entre las áreas que actualmente presenta la Empresa, se detecta un problema de comunicación interna entre la directiva y los subordinados, lo que produce confusiones en tareas y responsabilidades de cada integrante de la Empresa. Además de la comunicación externa con proveedores y agentes, la cual afecta a las operaciones, ya sea por la entrega de datos erróneos, lentitud en las respuestas, entre otras. En conclusión, la descoordinación que presenta la Empresa, se ve afectada por la mala comunicación que existe entre jefe directo y trabajador y, trabajadores con agentes y proveedores.
- Los trabajadores de la Empresa deben mantenerse informados de los procesos diarios a realizar en cuanto a las operaciones, a través de reportes, para así no generar confusiones en las áreas.
- Por último, la alta gerencia debe lograr que sus trabajadores valoren su lugar de trabajo y el puesto que se le ha asignado. Que deseen mejorar constantemente y se sientan comprometidos con sus resultados, tanto personales como profesionales, para esto alta gerencia deberá conocer las motivaciones de cada uno de los integrantes de la Empresa.

8.2 Recomendaciones.

Una vez conocidas las conclusiones del estudio, se recomienda considerar la implementación de las diferentes alternativas mencionadas en el plan de mejora, ya que las mismas se basan en necesidades insatisfechas tanto de trabajadores como de los clientes de la Empresa, logrando nuevas formas para satisfacer al cliente, para lograr mantenerse en el mercado a través del tiempo.

- Se recomienda establecer un proceso formal de inducción para los trabajadores en la Empresa, para darles a conocer a medida que ingresen a ésta cuál es la misión, visión, objetivos corporativos, sumado a esto se recomienda hacer entrega de un manual, tanto de operaciones como del área comercial, a todos las personas que trabajen en la Empresa, con el fin de que todos tengan conocimiento de ambas áreas sin importar a que departamento pertenezcan, para así reducir errores que se producen a lo largo de una operación.
- Se recomienda realizar constantemente capacitaciones, ya que son un punto importante que ayudará a mejorar los estándares de los procesos de negociaciones, en cuanto al área comercial y de los procesos de envíos de mercancías de los clientes en cuanto al área de operaciones. Por ello, es necesario programar capacitaciones para las personas involucradas a el proceso, a fin de que se manejen de manera adecuada en sus respectivas áreas de trabajo.
- Y, por último, se recomienda implementar encuestas mensuales de satisfacción al cliente con el fin de analizar en qué aspectos se está fallando, con el fin único de

mejorar los servicios otorgados por la Empresa y, así mantener buena relación con los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

ZIKMUND, William G., “Fundamentos de Investigación de Mercados”, Segunda edición. Año 2003.

ZIKMUND, William, “Investigación de Mercados”, Editorial Prentice Hall, Sexta Edición, México, Año1998.

CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del talento humano”, Tercera edición. Año 2009.

CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de recursos humanos”, Octava edición. Año 2007.

CASTILLEJOS, Gerardo Nicolás, “Diapositivas Marketing, Administración de Negocios Internacionales”, Año 2009.

BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA.

Información disponible en:
<http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion37.htm>, 8 de Diciembre de 2013, 17:05PM.

Información de Escala de Likert disponible en:
<http://uptparia.edu.ve/documentos/F%C3%ADsico%20de%20Escala%20Likert.pdf>, 8 de Diciembre de 2013, 17:45PM.

Información SENCE disponible en:
http://www.sii.cl/contribuyentes/actividades_especiales/beneficios_capac.htm, 29 de Diciembre de 2013.

Información disponible en: http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_03_BAS01.pdf, 22 de Septiembre de 2013, 21:09PM.

Información disponible en:
http://profesores.fi-b.unam.mx/jlfl/Seminario_IEE/tecnicas.pdf, 22 de Septiembre de 2013, 21:51PM.

Información disponible en: <http://spcgroup.com.mx/diagrama-de-ishikawa/>, 29- de Septiembre de 2013, 22:55 PM.

Información disponible en: www.gestiopolis.cl, 29 de Septiembre de 2013, 23:30PM.

Información disponible en:
http://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11278/4_control_de_gestio.pdf, 23 de Septiembre de 2013, 12:32PM.

Información Análisis FODA, Disponible en: www.matrizfoda.com, 23 de Septiembre de 2013, 11:20PM.

Información disponible en:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf,
10-10-2013, 11:30AM., página 49.

Información disponible en:
<http://estilosorganizados.es.tl/Importancia-y-funciones-de-la-comunicacion-interna-y-externa.htm>, 10-10-2013, 10:07AM

Información disponible en:
<http://estilosorganizados.es.tl/Importancia-y-funciones-de-la-comunicacion-interna-y-externa.htm>, 10-10-2013, 10:18AM.

Información Empresa Atlantis Corp. Ltda., Disponible en <http://www.atlantis.cl>.

Información Sudamericana de Vapores, Disponible en: <http://www.csav.cl>,
19-04-2013,17

Información Hamburgsud, Disponible en: <http://www.hamburgsud.com>,19-04-2013,
18:17PM.

Información Hapag-Lloyd, Disponible en: <http://www.hapag-lloyd.com>, 19-04-2013,
18:35PM.

Información Evergreen-line, Disponible en: <http://www.evergreen-line.com>,
02-11-2013, 18:57PM.

Información LAN, Disponible en: <http://www.lan.com>, 01-11-2013, 00:28PM.

Información American Airline, Disponible en: <http://www.aa.com>, 02-11- 2013, 19:45PM.

Información Skyairline, Disponible en: <http://www.skyairline.com>, 02-11-2013, 19:33PM.

Información Lufthansa, Disponible en <http://www.lufthansa.com>, 02-11-2013, 19:15PM.

Información Aireuropa, Disponible en: <http://www.aireuropa.com>, 02-11-2013, 19:01PM.

Información Aduanas Chile, Disponible en [http:// www.aduana.cl](http://www.aduana.cl), 21-10-2013.

Información: ¿Cómo funcionan los Freight Forwarder en Chile?, Disponible en <http://www.cmilogistic.cl>. 21-10-2013.

ANEXOS

9.1 A continuación se muestra el cuestionario realizado a trabajadores de la Empresa :

Instrucciones para responder

Para contestar simplemente se ha de escoger la opción de respuesta que mejor refleje su punto de vista y márkuela. Procure responder a todas las preguntas.

1. Objetivos y metas

	Muy claramente definidos	Claramente definidos	Algo definidos	Poco definidos	Nada definidos.
Tiene los objetivos claros de su trabajo.					
Se siente comprometida con el logro de objetivos. El área a la que pertenece se siente comprometida con el logro de objetivos.					
Las metas propuestas son razonablemente alcanzables. Existe un seguimiento de los objetivos y metas propuestas.					

CUESTIONARIO DE OPINIÓN PARA TRABAJO DE INFORME DE PRÁCTICA AMPLIADO RESPECTO A LA
EMPRESA ATLANTIS CORP. LTDA.

2. Roles y funciones

	Muy claro	Claro	Regular	Poco claro	Nada claro
Tiene conocimiento claro de cuáles son sus responsabilidades en su puesto de trabajo.					
Existe duplicidad de funciones en las áreas de trabajo.					

3. Integración y compromiso con la empresa.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Se siente parte del área de trabajo a la que pertenece. Se siente integrado a la empresa. Se siente comprometido con la empresa.					
Siente lealtad hacia la empresa.					
Es para usted importante el futuro de la empresa.					

CUESTIONARIO DE OPINIÓN PARA TRABAJO DE INFORME DE PRÁCTICA AMPLIADO RESPECTO A LA EMPRESA ATLANTIS CORP. LTDA.

4. Comunicación.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Cuenta con información suficiente y clara de la empresa.					
Está informado acerca de lo que sucede en su departamento.					
La comunicación entre empleador, trabajar y áreas es suficiente y formal.					
La comunicación informal dentro de la empresa tiende a afectar de manera negativa.					
Existe buena comunicación entre área comercial y operativa.					

CUESTIONARIO DE OPINIÓN PARA TRABAJO DE INFORME DE PRÁCTICA AMPLIADO RESPECTO A LA
EMPRESA ATLANTIS CORP. LTDA.

5. Administración de recursos humanos.

	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Los procesos de selección de personal son buenos.					
El proceso de inducción a los puestos de trabajo es bueno.					
El proceso de inducción en la empresa es bueno.					

6. Motivación.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Tiene la oportunidad de proponer nuevas ideas que ayuden al buen funcionamiento de la empresa.					
Existen incentivos monetarios para cada área de trabajo.					
Es premiado el buen desempeño y cumplimiento de metas.					

7. Colaboración (coordinación)

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Existe competencia entre áreas de trabajo.					
Se manejan adecuadamente los problemas que surgen.					
Existe compañerismo entre departamentos.					
Existe momentos en que los departamentos puedan trabajar en conjunto. Existe empatía dentro de la empresa.					

8. Estilo de liderazgo.

	Muy influyente	Medianamente influyente	Relativamente influyente	Poco influyente	No es influyente.
El estilo de dirección del Gerente General es influyente.					



CUESTIONARIO DE OPINIÓN PARA TRABAJO DE INFORME DE PRÁCTICA AMPLIADO RESPECTO A LA
EMPRESA ATLANTIS CORP. LTDA.

OBSERVACIONES O SUGERENCIAS DE MEJORA:

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Fuente: Para la elaboración del presente cuestionario se recurrió al libro Comportamiento Organizacional, Décima Edición de Stephen P. Robbins, Editorial Prentice Hall, México, 2004 y, a preguntas de propia autoría.

9.2 Encuesta de opinión a clientes de la Empresa.

Instrucciones para responder

Para contestar simplemente se ha de escoger la opción de respuesta que mejor refleje su punto de vista y márkuela. Procure responder a todas las preguntas.

- 1. Por favor, indique su grado de satisfacción con los servicios que ha utilizado.**

Muy deficiente
 Deficiente
 Aceptable
 Bueno
 Muy bueno

- 2. ¿Cómo valora el servicio otorgado por la Empresa?**

Muy deficiente
 Deficiente
 Aceptable
 Bueno
 Muy bueno

- 3. ¿Cómo valora el seguimiento y revisión del estado su carga?**

Muy deficiente
 Deficiente
 Aceptable
 Bueno
 Muy bueno

**4. ¿Considera suficiente la información que recibe del Área de
Operación en cuanto a su carga?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Medianamente de acuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**5. ¿Considera que las cotizaciones enviadas por Ejecutivos
comerciales contienen la información necesaria en cuanto a la
mercancía?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Medianamente de acuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**6. En comparación con otras empresas, los servicios otorgados por
Atlantis Corp. son:**

- Muy deficiente
- Deficiente
- Aceptable
- Bueno
- Muy bueno

7. Por favor, califique los siguientes servicios.

7.1 Transporte de mercancías, ya sea vía aéreo, marítimo o terrestre:

- Muy deficiente
- Deficiente
- Aceptable
- Bueno
- Muy bueno

7.2 Atención al cliente.

- Muy deficiente
- Deficiente
- Aceptable
- Bueno
- Muy bueno

7.3 Calidad del servicio

- Muy deficiente
- Deficiente
- Aceptable
- Bien
- Muy bueno

7.4 Relación calidad-precio

- Muy deficiente
- Deficiente
- Aceptable
- Bueno
- Muy bueno

7.5 Tiempos de entrega de mercancías.

- Muy deficiente
- Deficiente
- Aceptable
- Bueno
- Muy bueno

8. Por favor, califique nuestro servicio de atención al cliente.

8.1 Rapidez en las respuestas.

- Muy deficiente
- Deficiente
- Aceptable
- Bueno
- Muy bueno

8.2 Flexibilidad.

- Muy deficiente
- Deficiente
- Aceptable
- Buena
- Muy buena

8.3 Información.

- Muy deficiente
- Deficiente
- Aceptable
- Buena
- Muy buena

8.4 Servicio de Post venta

- Muy deficiente
- Deficiente
- Aceptable
- Bueno.
- Muy Bueno.

8.5 Confiable

- Muy deficiente
- Deficiente
- Aceptable
- Bien
- Muy buena

Fuente: Elaboración propia.

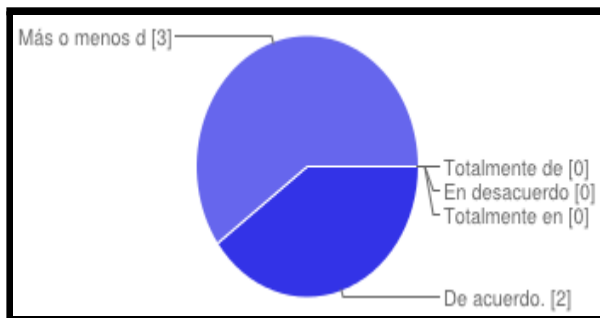
9.3 RESULTADOS.

9.3.1 Cuestionario a trabajadores de la Empresa.

✓ **Objetivos y metas.**

1. Los trabajadores tienen los objetivos de su trabajo más o menos claros, se da en un 60% según reportan los encuestados.

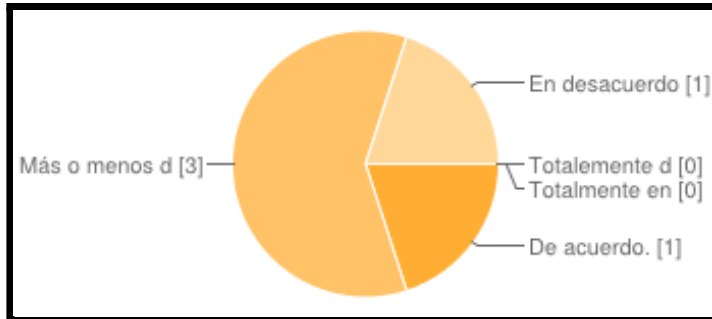
Totalmente de acuerdo.	de	0	0%
De acuerdo.		2	40%
Más o menos de acuerdo.		3	60%
En desacuerdo.		0	0%
Totalmente en desacuerdo.	en	0	0%



2. Los trabajadores se sienten comprometidos con el logro de objetivos en un 20%, mientras un 60% de los encuestas dice medianamente comprometido.

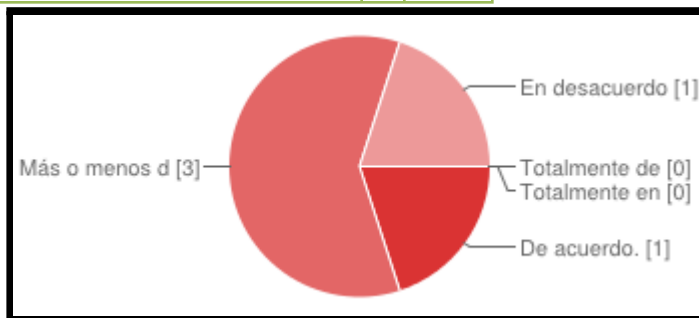
Totalmente de acuerdo.	de	0	0%
De acuerdo.		1	20%
Más o menos de acuerdo.		3	60%
En desacuerdo.		1	20%

Totalmente desacuerdo.	en	0	0%
-------------------------------	-----------	----------	-----------



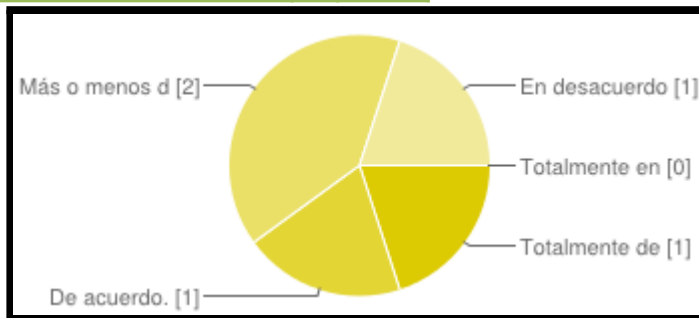
3. Los trabajadores de cada área dicen sentirse más o menos comprometidos con el logro de objetivos, se da en un 60% según reportan los encuestados.

Totalmente de acuerdo.	0	0%
De acuerdo.	1	20%
Más o menos de acuerdo.	3	60%
En desacuerdo.	1	20%
Totalmente desacuerdo.	en	0 0%



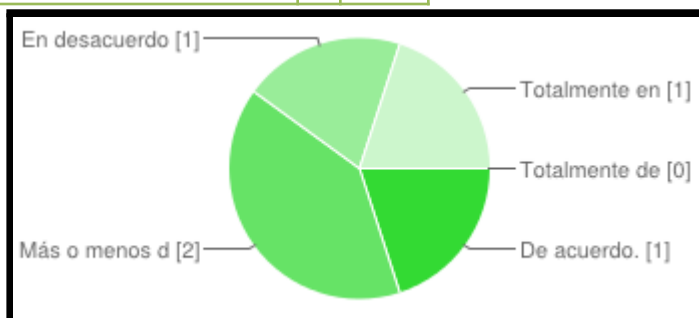
4. Según los encuestados, las metas propuestas son razonablemente alcanzables en un 80%.

Totalmente de acuerdo.	de	1	20%
De acuerdo.		1	20%
Más o menos de acuerdo.	de	2	40%
En desacuerdo.		1	20%
Totalmente en desacuerdo.	en	0	0%



5. Se da que un 60% de los encuestados dice que existe un seguimiento de los objetivos y metas propuestas por la Empresa.

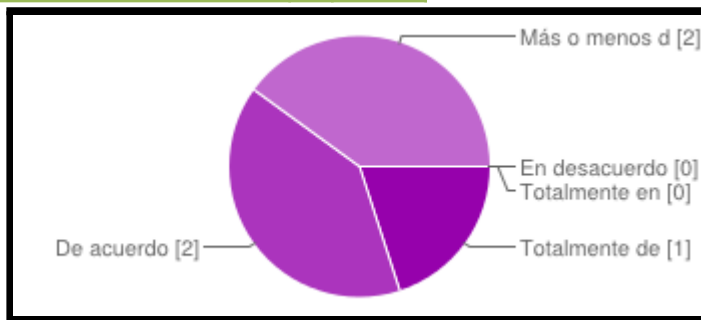
Totalmente de acuerdo.	de	0	0%
De acuerdo.		1	20%
Más o menos de acuerdo.	de	2	40%
En desacuerdo.		1	20%
Totalmente en desacuerdo.	en	1	20%



✓ **Roles y funciones.**

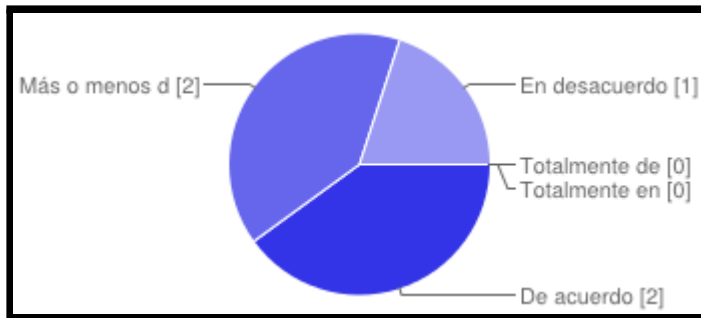
6. Un 20% de los encuestados tiene un total conocimiento de cuales son sus responsabilidades en su puesto de trabajo.

Totalmente de acuerdo	de 1	20%
De acuerdo	2	40%
Más o menos de acuerdo	2	40%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	en 0	0%



7. Un 80% de los trabajadores considera que existe una duplicidad de funciones en las respectivas áreas de trabajo.

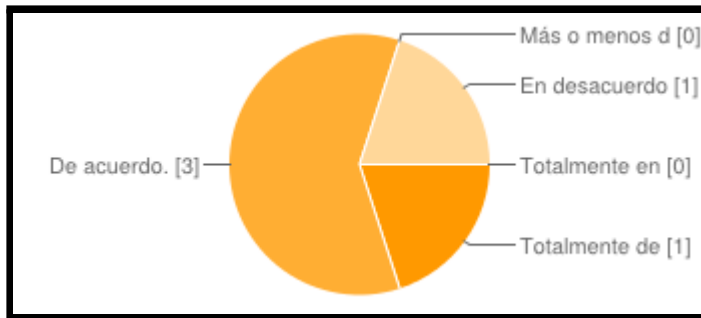
Totalmente de acuerdo	de 0	0%
De acuerdo	2	40%
Más o menos de acuerdo	2	40%
En desacuerdo	1	20%
Totalmente en desacuerdo	en 0	0%



✓ **Integración y compromiso con la Empresa.**

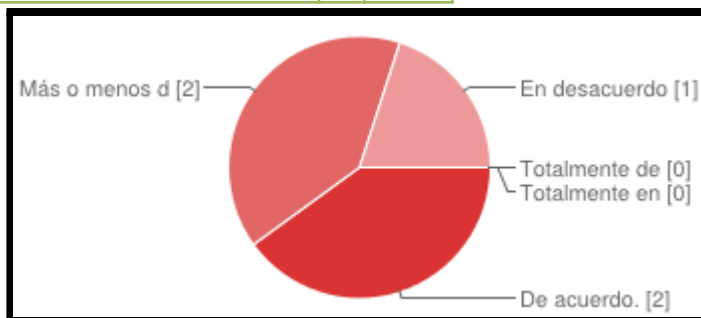
8. Un 80% de los trabajadores se sienten parte del área de trabajo a la cual pertenece.

Totalmente de acuerdo.	de	1	20%
De acuerdo.		3	60%
Más o menos de acuerdo.	de	0	0%
En desacuerdo.		1	20%
Totalmente en desacuerdo.	en	0	0%



9. Se reporta por parte de los trabajadores que, el 80% de estos, se siente integrado a la Empresa.

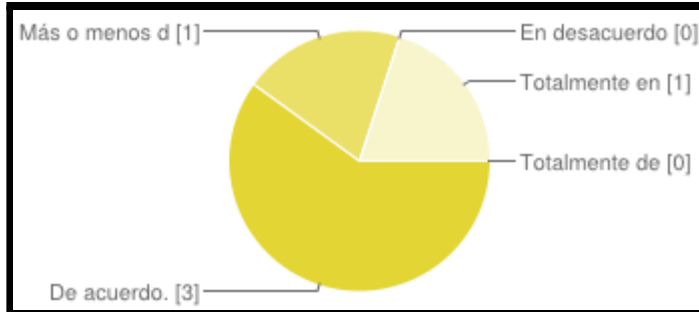
Totalmente de acuerdo.	de	0	0%
De acuerdo.		2	40%
Más o menos de acuerdo.	de	2	40%
En desacuerdo.		1	20%
Totalmente en desacuerdo.	en	0	0%



10. Un 80% de los trabajadores se siente comprometido con la Empresa.

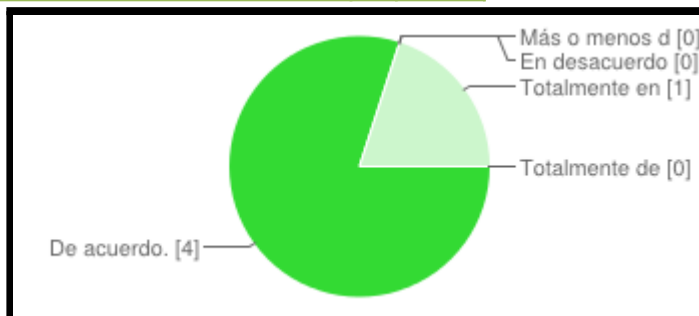
Totalmente de acuerdo.	0	0%
De acuerdo.	3	60%
Más o menos de acuerdo.	1	20%
En desacuerdo.	0	0%

Totalmente desacuerdo.	en	1	20%
-------------------------------	-----------	----------	------------



11. Un 80% de los trabajadores siente lealtad hacia la empresa.

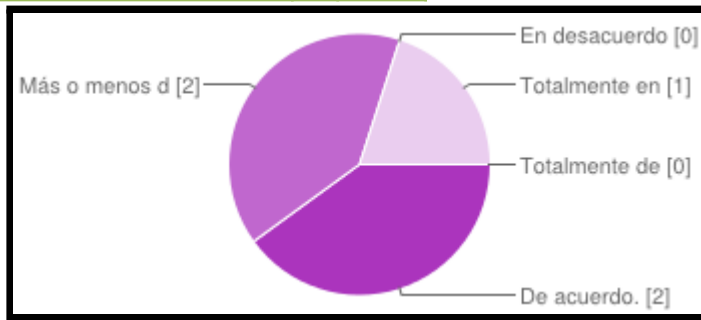
Totalmente de acuerdo.	0	0%
De acuerdo.	4	80%
Más o menos de acuerdo.	0	0%
En desacuerdo.	0	0%
Totalmente desacuerdo.	en	1 20%



12. Al 20% de los trabajadores no le importa el futuro de la Empresa.

Totalmente acuerdo.	de	0	0%
De acuerdo.	2	40%	

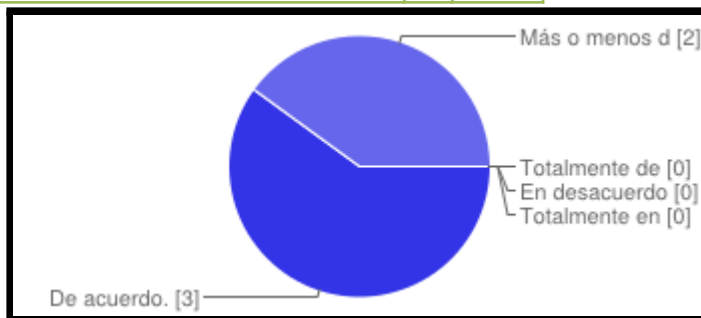
Más o menos de acuerdo.	2	40%
En desacuerdo.	0	0%
Totalmente en desacuerdo.	1	20%



✓ **Comunicación.**

13. Un 40% de los trabajadores no cuenta con información suficiente y clara con respecto a la Empresa.

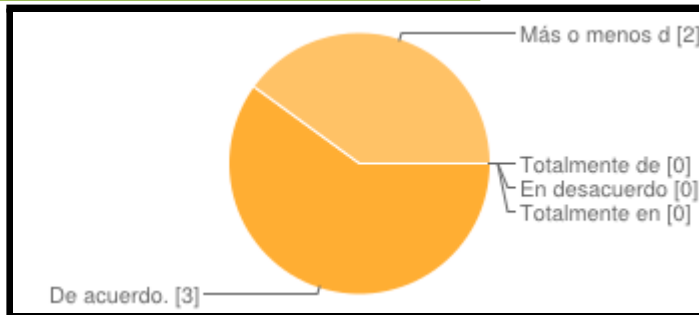
Totalmente de acuerdo.	0	0%
De acuerdo.	3	60%
Más o menos de acuerdo.	2	40%
En desacuerdo.	0	0%
Totalmente en desacuerdo.	0	0%



14. Un 60% de los encuestados esta informado de lo que sucede en su departamento de trabajo.

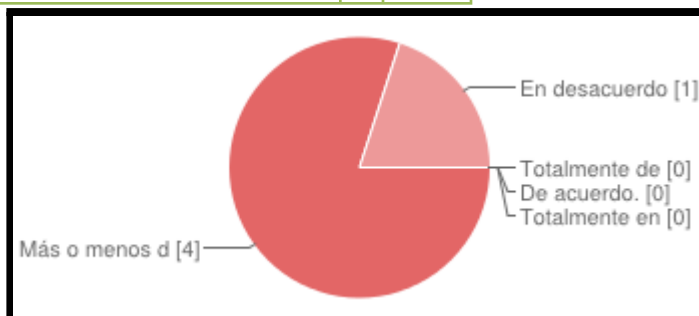
Totalmente de acuerdo.	0	0%
-------------------------------	---	----

De acuerdo.	3	60%
Más o menos de acuerdo.	2	40%
En desacuerdo.	0	0%
Totalmente en desacuerdo.	0	0%



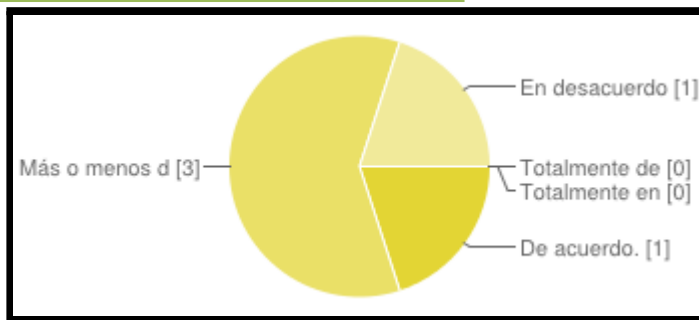
15. Un 20% de los encuestados reporta que la comunicación entre empleador, trabajador y áreas, no es suficiente.

Totalmente de acuerdo.	0	0%
De acuerdo.	0	0%
Más o menos de acuerdo.	4	80%
En desacuerdo.	1	20%
Totalmente en desacuerdo.	0	0%



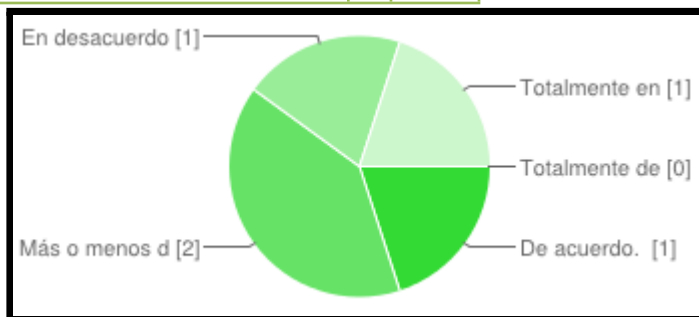
16. Un 80% de los encuestados reporta que la comunicación informal afecta de manera negativa a la Empresa.

Totalmente de acuerdo.	de	0	0%
De acuerdo.		1	20%
Más o menos de acuerdo.	de	3	60%
En desacuerdo.		1	20%
Totalmente en desacuerdo.	en	0	0%



17. El 40% de los trabajadores sienten que existe una mala comunicación entre áreas.

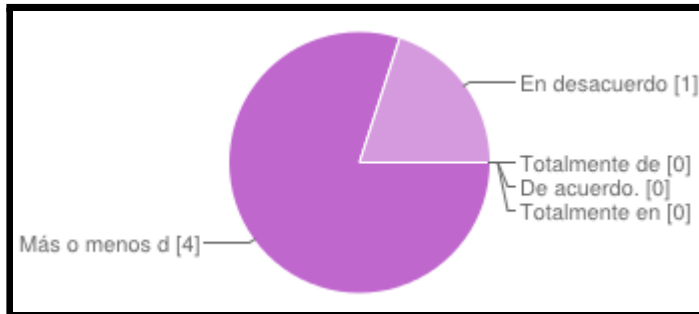
Totalmente de acuerdo.	0	0%	
De acuerdo.	1	20%	
Más o menos de acuerdo.	2	40%	
En desacuerdo.	1	20%	
Totalmente en desacuerdo.	en	1	20%



✓ **Administración de Recursos Humanos.**

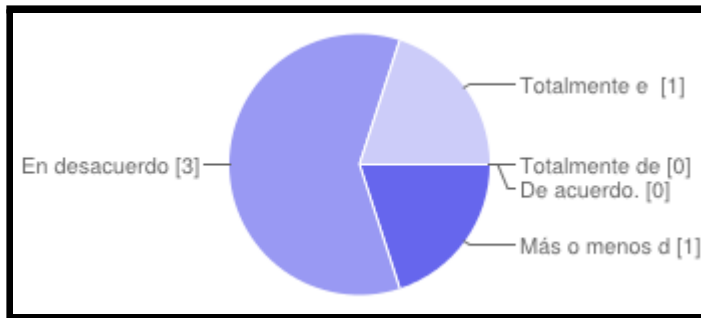
18. Un 20% de los trabajadores reporta que los procesos de selección de personal no son buenos.

Totalmente de acuerdo.	de	0	0%
De acuerdo.		0	0%
Más o menos de acuerdo.	de	4	80%
En desacuerdo.		1	20%
Totalmente en desacuerdo.	en	0	0%



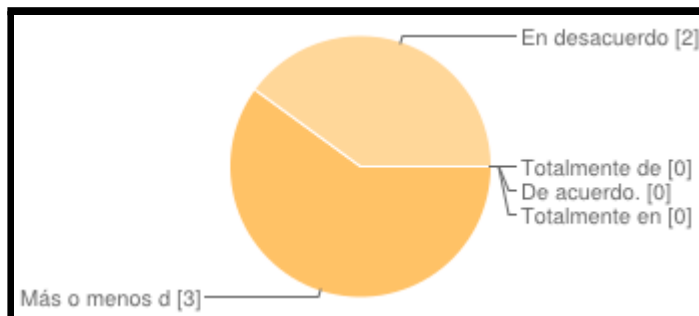
19. Un 80% de los trabajadores siente que la inducción en los puestos de trabajo no es buena.

Totalmente de acuerdo.	de	0	0%
De acuerdo.		0	0%
Más o menos de acuerdo.	de	1	20%
En desacuerdo.		3	60%
Totalmente en desacuerdo.	e	1	20%



20. Un 40% de los encuestados dice que el proceso de inducción en la Empresa no es bueno.

Totalmente de acuerdo.	0	0%
De acuerdo.	0	0%
Más o menos de acuerdo.	3	60%
En desacuerdo.	2	40%
Totalmente en desacuerdo.	0	0%

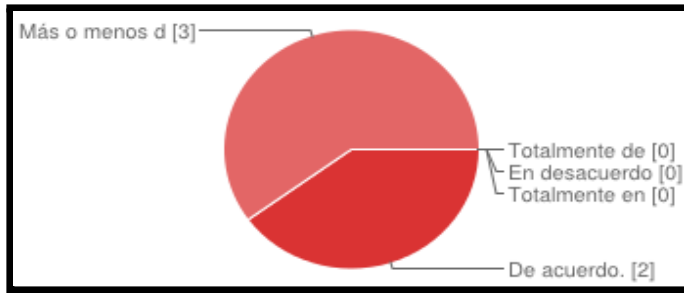


✓ Motivación.

21. Un 40% de los trabajadores está de acuerdo con que puedan proponer

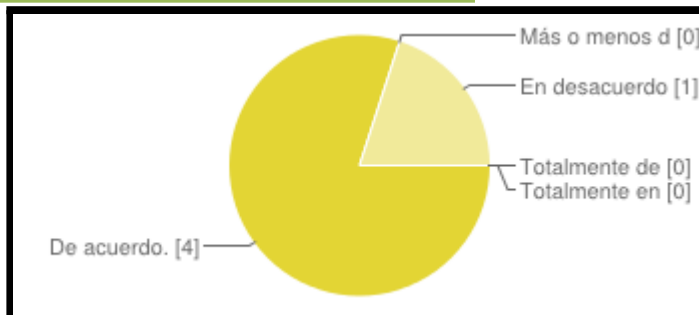
nuevas ideas que ayuden en el funcionamiento de la Empresa.

Totalmente de acuerdo.	de	0	0%
De acuerdo.		2	40%
Más o menos de acuerdo.	de	3	60%
En desacuerdo.		0	0%
Totalmente en desacuerdo.	en	0	0%



22. Un 80% de los trabajadores está de acuerdo con que sí existen incentivos monetarios para cada área de trabajo.

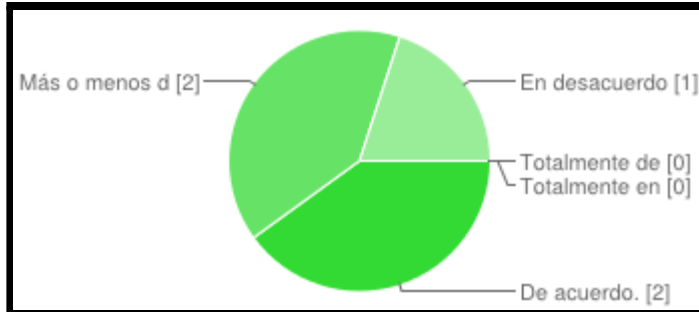
Totalmente de acuerdo.	0	0%
De acuerdo.	4	80%
Más o menos de acuerdo.	0	0%
En desacuerdo.	1	20%
Totalmente en desacuerdo.	0	0%



23. Un 20% de los trabajadores no están de acuerdo con que su desempeño y cumplir las metas sean premiadas.

Totalmente de acuerdo.	0	0%
De acuerdo.	2	40%
Más o menos de acuerdo.	2	40%
En desacuerdo.	1	20%

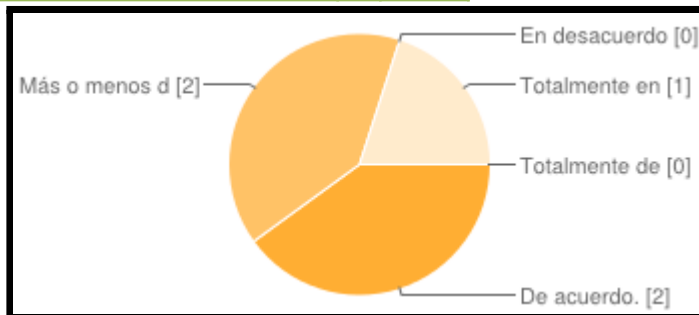
Totalmente desacuerdo.	en	0	0%
-----------------------------------	-----------	----------	-----------



✓ **Colaboración (Coordinación).**

24. Los encuestados reportan que si existe competencia entre las áreas de trabajo en un 80%.

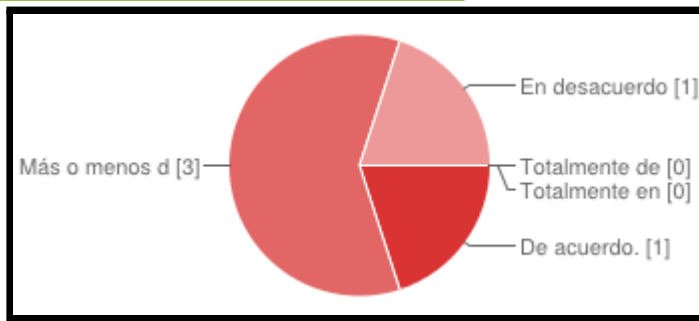
Totalmente de acuerdo.	0	0%	
De acuerdo.	2	40%	
Más o menos de acuerdo.	2	40%	
En desacuerdo.	0	0%	
Totalmente en desacuerdo.	en	1	20%



25. En la Empresa se manejan adecuadamente los problemas que surgen en un 80%.

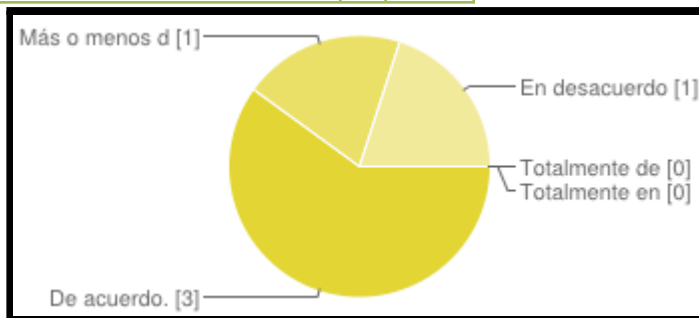
Totalmente de acuerdo.	de	0	0%
De acuerdo.		1	20%

Más o menos de acuerdo.	3	60%
En desacuerdo.	1	20%
Totalmente en desacuerdo.	0	0%



26. EL 80% de los trabajadores dice que si existe compañerismo entre departamentos.

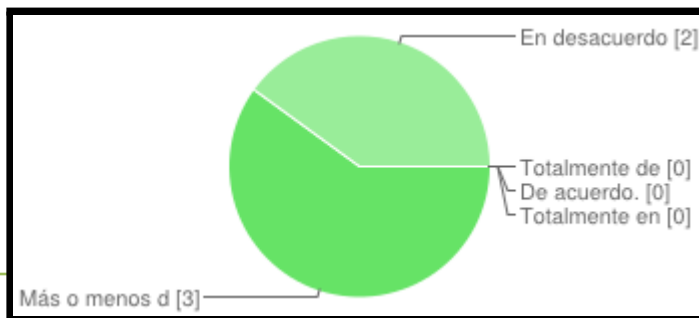
Totalmente de acuerdo.	0	0%
De acuerdo.	3	60%
Más o menos de acuerdo.	1	20%
En desacuerdo.	1	20%
Totalmente en desacuerdo.	0	0%



27. Un 40% de los trabajadores dice que no existen momentos en que los departamentos puedan trabajar en conjunto.

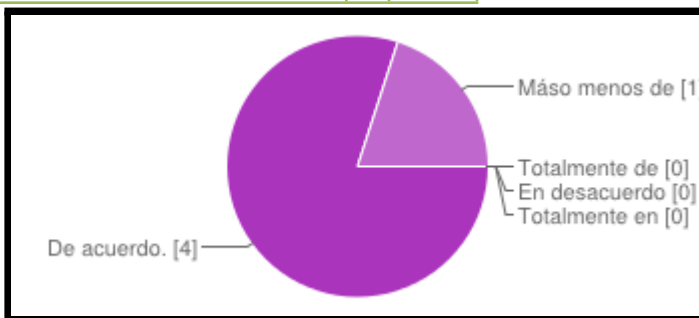
Totalmente de acuerdo.	de	0	0%
-------------------------------	----	---	----

De acuerdo.	0	0%
Más o menos de acuerdo.	3	60%
En desacuerdo.	2	40%
Totalmente en desacuerdo.	0	0%



28. El 80% de los encuestados siente que si existe empatía dentro de la Empresa.

Totalmente de acuerdo.	0	0%
De acuerdo.	4	80%
Más o menos de acuerdo.	1	20%
En desacuerdo.	0	0%
Totalmente en desacuerdo.	0	0%

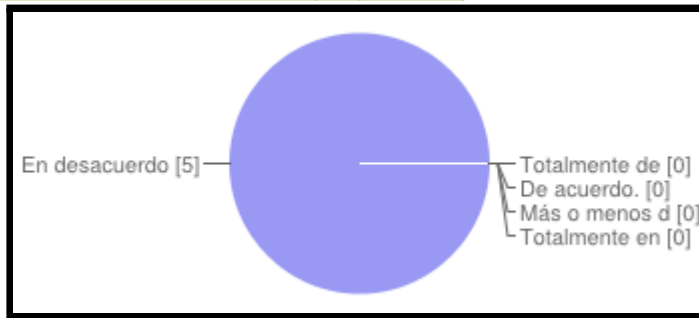


✓ **Estilo de Liderazgo.**

29. El estilo de dirección del Gerente General no es influyente.

Totalmente de acuerdo.	0	0%
De acuerdo.	0	0%

Más o menos de acuerdo.	0	0%
En desacuerdo.	5	100%
Totalmente en desacuerdo.	0	0%



❖ **Análisis de resultados.**

Con los resultados de los cuestionarios realizados a trabajadores de la Empresa, se ha podido obtener información relevante de la opinión de los mismos en cuanto a sus roles, percepción y su compromiso con la Empresa, entre otras, para detectar ciertas falencias y poder mejorarlas.

A continuación se presentan algunas conclusiones con respecto al cuestionario realizada a los trabajadores:

Un 40% de los trabajadores menciona tener cuales son los objetivos de su trabajo dentro de la Empresa, y un 60% de ellos se siente medianamente comprometido con el logro de objetivos.

Un 20% de los encuestados tiene un total conocimiento de cuales son sus responsabilidades en su puesto de trabajo, lo que se ve reflejado en que un 80% de los trabajadores siente que la inducción en los puestos de trabajo no es buena. Asimismo, un 80% considera que existe una duplicidad de funciones en las respectivas áreas de trabajo, debido a que los recursos humanos presentes en la Empresa son escasos, por lo que los trabajadores se ven obligados a realizar tareas que no les corresponden.

El liderazgo por parte de Gerencia General es considerado poco influyente en sus trabajadores, considerando que un 20% de los trabajadores considera que la comunicación entre empleador, trabajador y, sus respectivas áreas no es suficiente.

La información no fluye correctamente desde los mandos directivos hasta los operativos, lo que hace que las áreas de trabajo no puedan realizar sus tareas idóneamente.

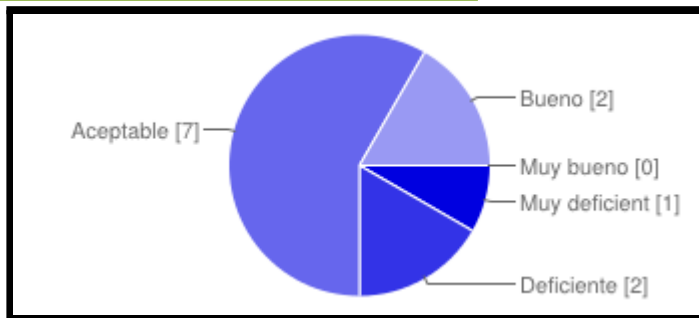
A lo que se refiere a la Empresa, un 80% de los trabajadores siente lealtad hacia la Empresa y se siente parte de la misma pero, consideran que no cuentan con información suficiente y clara con respecto a la Empresa.

Finalmente, la mayor parte de los trabajadores considera que existe empatía dentro de la Empresa y, que los problemas que surgen en la Empresa se manejan correctamente apuntando a un 80%.

9.3.3 Encuesta a clientes de la Empresa.

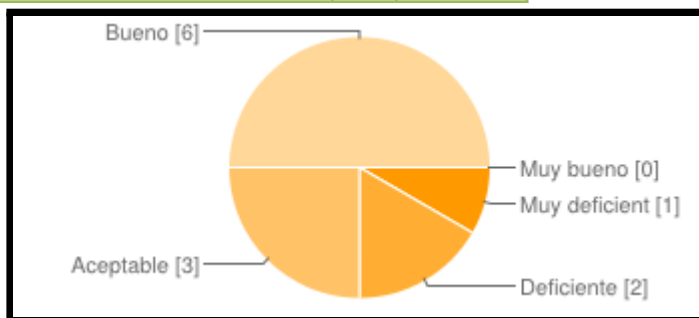
1. Un 58% de los clientes encuestados se siente satisfechos con los servicios de la Empresa, mientras un 8% se siente totalmente insatisfecho con los servicios.

Muy deficiente	1	8%
Deficiente	2	17%
Aceptable	7	58%
Bueno	2	17%
Muy bueno	0	0%



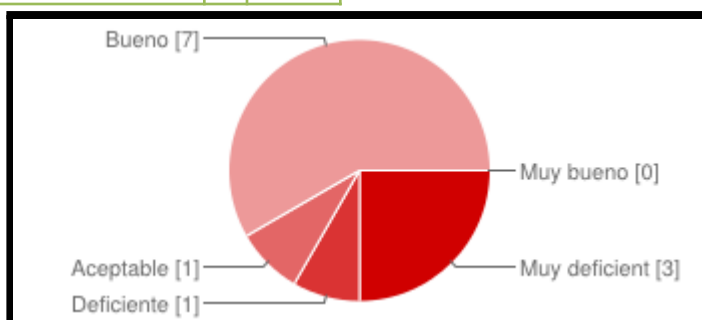
2. Un 50% de los encuestados valora los servicios entregados por la Empresa.

Muy deficiente	1	8%
Deficiente	2	17%
Aceptable	3	25%
Bueno	6	50%
Muy bueno	0	0%



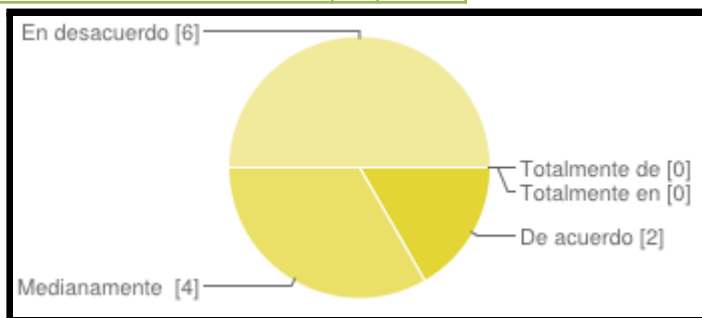
3. Un 58% de los clientes encuestados considera como bueno el seguimiento y revisión del estado de su carga.

Muy deficiente	3	25%
Deficiente	1	8%
Aceptable	1	8%
Bueno	7	58%
Muy bueno	0	0%



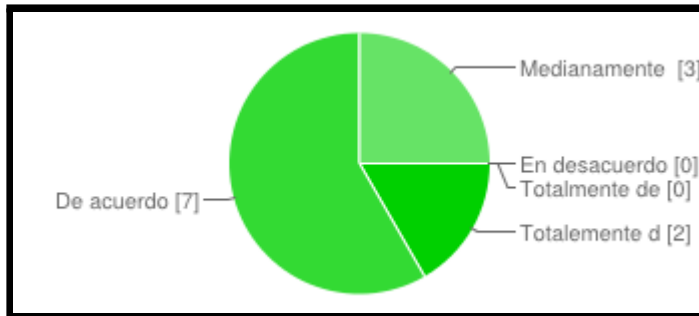
4. El 50% de los encuestados revela que la información que recibe de parte del área operativa en cuanto a su carga no es suficiente.

Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	2	17%
Medianamente de acuerdo	4	33%
En desacuerdo	6	50%
Totalmente en desacuerdo	0	0%



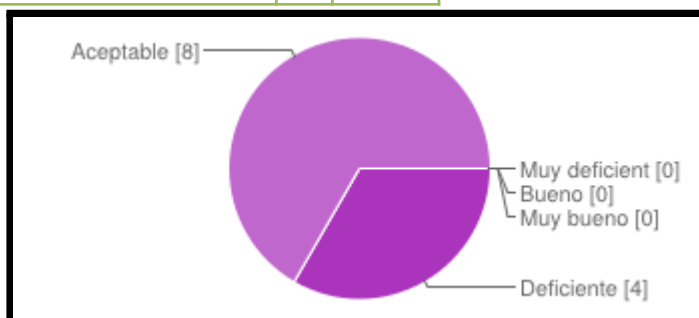
5. En cuanto a las cotizaciones enviadas por Ejecutivos Comerciales un 58% de los clientes encuestados sostiene que contienen la información necesaria en cuanto a su mercancía.

Totalmente de acuerdo	2	17%
De acuerdo	7	58%
Medianamente de acuerdo	3	25%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente desacuerdo	0	0%



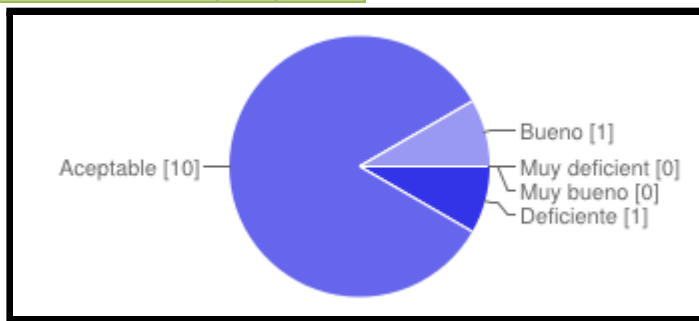
6. En comparación con otras empresas, los servicios otorgados por la Empresa son aceptables en un 67%.

Muy deficiente	0	0%
Deficiente	4	33%
Aceptable	8	67%
Bueno	0	0%
Muy bueno	0	0%



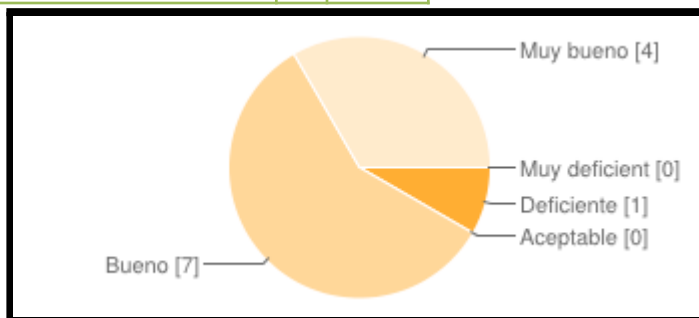
7. El Transporte de mercancías, ya sea vía aéreo, marítimo o terrestre son calificados como aceptables en un 83%.

Muy deficiente	0	0%
Deficiente	1	8%
Aceptable	10	83%
Bueno	1	8%
Muy bueno	0	0%



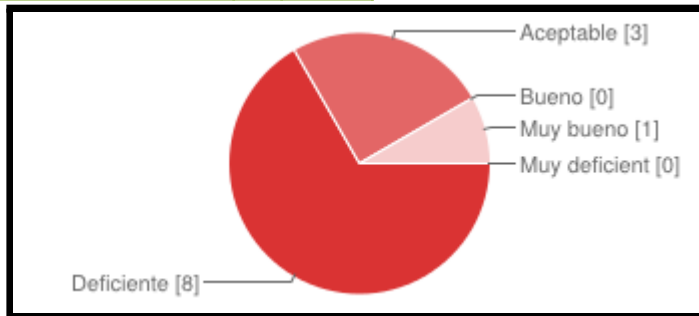
8. Un 58% de los clientes encuestados considera que la atención al cliente es buena.

Muy deficiente	0	0%
Deficiente	1	8%
Aceptable	0	0%
Bueno	7	58%
Muy bueno	4	33%



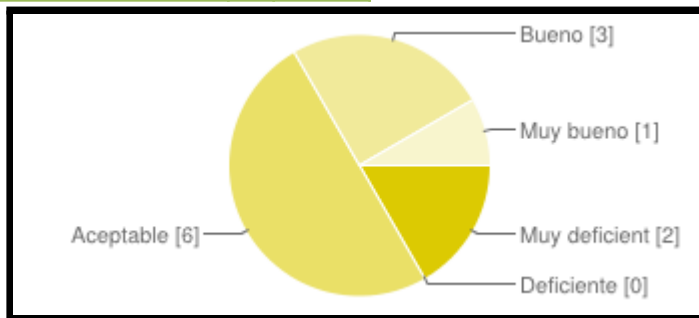
9. Un 67% de los encuestados considera que la calidad del servicio es deficiente en un 67%.

Muy deficiente	0	0%
Deficiente	8	67%
Aceptable	3	25%
Bueno	0	0%
Muy bueno	1	8%



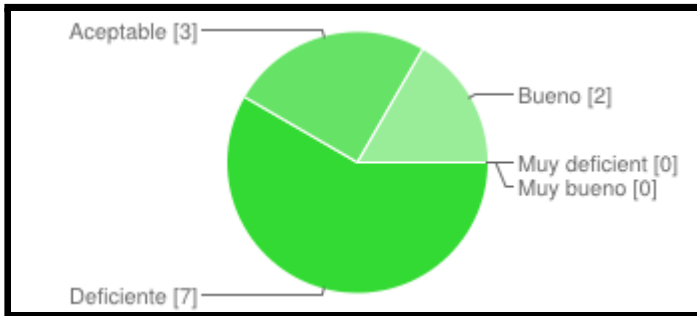
10. Los clientes consideran que la relación calidad-precio es aceptable en un 50%, mientras un 17% la considera poco aceptable.

Muy deficiente	2	17%
Deficiente	0	0%
Aceptable	6	50%
Bueno	3	25%
Muy bueno	1	8%



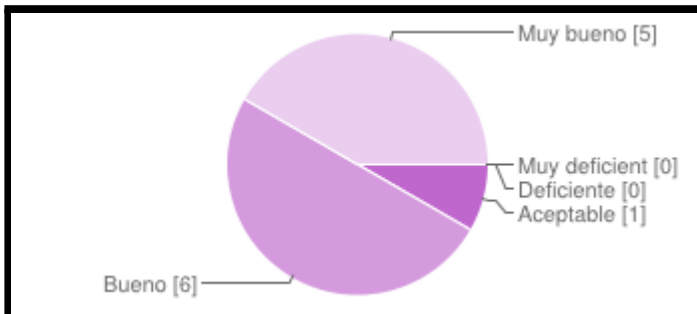
11. Un 58% considera que el tiempo de entrega de mercancías es deficiente.

Muy deficiente	0	0%
Deficiente	7	58%
Aceptable	3	25%
Bueno	2	17%
Muy bueno	0	0%



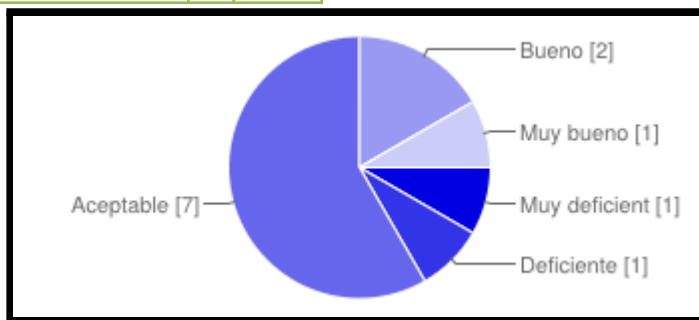
12. La rapidez en las respuestas es considerada buena por los encuestados en un 50%.

Muy deficiente	0	0%
Deficiente	0	0%
Aceptable	1	8%
Bueno	6	50%
Muy bueno	5	42%



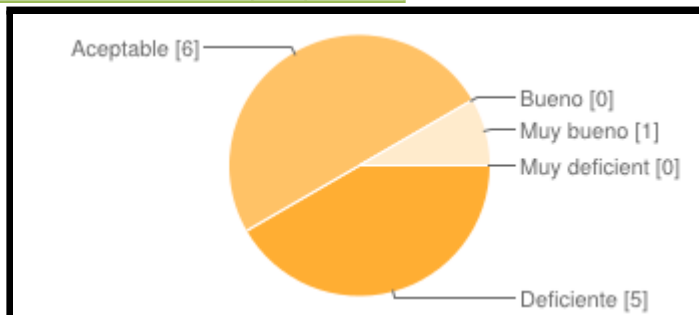
13. La flexibilidad por parte de la Empresa es considerada aceptable en un 58%, mientras tanto un 8% considera que no existe flexibilidad.

Muy deficiente	1	8%
Deficiente	1	8%
Aceptable	7	58%
Bueno	2	17%
Muy bueno	1	8%



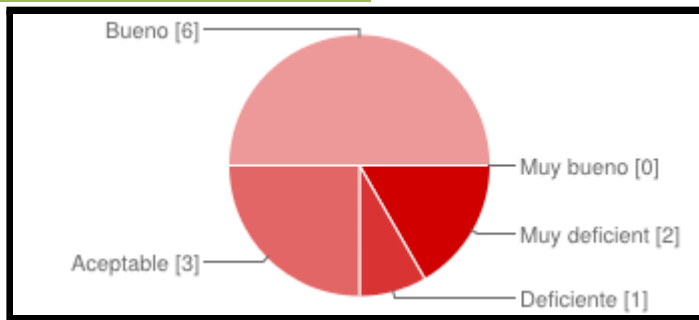
14. Un 42% de los clientes encuestados considera que la información otorgada por el servicio al cliente es deficiente.

Muy deficiente	0	0%
Deficiente	5	42%
Aceptable	6	50%
Bueno	0	0%
Muy bueno	1	8%



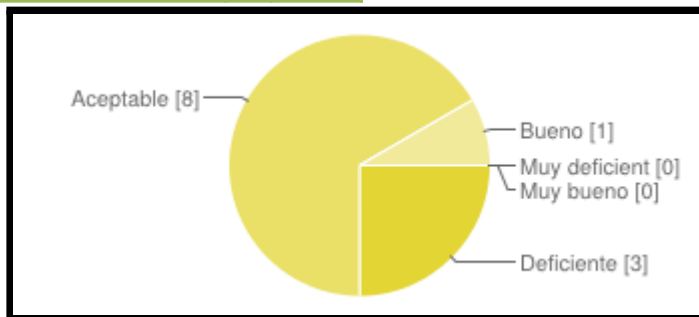
15. Los clientes encuestados consideran que el Servicio de Post Venta es bueno, otorgándole un 50%.

Muy deficiente	2	17%
Deficiente	1	8%
Aceptable	3	25%
Bueno	6	50%
Muy bueno	0	0%



16. Un 67% considera que existe confiabilidad en los servicios.

Muy deficiente	0	0%
Deficiente	3	25%
Aceptable	8	67%
Bueno	1	8%
Muy bueno	0	0%



❖ **Análisis de resultados.**

Según las encuestas y entrevistas realizadas a los clientes, podemos darnos cuenta la gran mayoría valora los servicios entregados por la Empresa, se sienten satisfechos con los servicios utilizados (58%), consideran que la atención al cliente es buena pero que la información otorgada no siempre es suficiente.

Por otro lado, también revelan que se sienten insatisfechos con la información que reciben del área operativa en cuanto al estado de su carga, no así con la información que es entregada por área comercial en cuanto a cotizaciones.

Los clientes consideran que la relación calidad-precio es aceptable en un 50%, mientras un 17% la considera poco aceptable, sumado a esto, consideran que el tiempo de entrega de sus mercancías no es aceptable. Cabe mencionar que el tiempo de entrega de las mercancías puede depender de la mala gestión por parte operativa, pero también puede ser por factores externos a la Empresa, como demora en las salidas del medio de transporte que se haya contratado, o por asuntos de falta de documentos referente a la mercancía.

Finalmente, los clientes consideran que el Servicio post venta es bueno y, que a pesar de las deficiencias que puedan presentar los servicios ofrecidos por la Empresa, confían en ellos.

