

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD TIJUANA



**“SERVICIO AL CLIENTE COMO UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA EN
LAS NAVIERAS DEL PUERTO DE ENSENADA, BAJA CALIFORNIA “**

TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
JAIME ULISES ROLON ALCAZAR

DIRECTOR DE TESIS:
DR. OSCAR RAMÓN SÁNCHEZ LÓPEZ

TIJUANA, BAJA CALIFORNIA

MAYO DE 2013

Resumen.

El transporte de mercancías otorga la facilidad a los consumidores de obtener productos que en sus regiones no pueden ser producidos o que es competitivo producirlo en otros países, el impacto económico que genera el transporte de las mismas es la turbina del desarrollo del comercio exterior y con ello la participación de diversos agentes en la cadena de suministro. Partiendo de lo anterior, todos los servicios brindados deben cumplir las expectativas de calidad, tiempo y servicio al cliente entre otras importantes características, es por ello que el presente trabajo investiga el grado de importancia que tiene el servicio al cliente en las navieras del puerto de Ensenada de igual manera conocer si el mismo es considerado como una estrategia competitiva en ellas.

Abstract.

Transportation of goods makes it easy for the customers to obtain products that on their regions cannot be produced or that are easier to get from other countries. The economical impact transportation generates, is the motor itself of international trade, all with the participation of different agents in the supply chain. From this we can define that all of the services given must accomplished with the quality standards as well as time of delivery and customer service among other important characteristics. This is why the present investigation tries to find the importance that customer service has in the sailing companies from the Port of Ensenada, such as knowing if customer service is a competitive strategy between them

ÍNDICE

Resumen/ Abstract

CAPÍTULO I

Introducción	1
1.1 Problema de investigación.....	2
1.2 Objetivo general.....	3
1.2.1 Objetivos específicos.....	3
1.3 Justificación.....	4
1.4 Preguntas de la investigación	5
1.5 Matriz de correlación.....	5
1.6 Ficha metodológica.....	6

CAPÍTULO II

MARCO CONTEXTUAL

2.1 Evolución del transporte marítimo	7
2.2 Transporte marítimo mexicano.....	8
2.3 Situación actual de los puertos marítimos mexicanos.....	10
2.3.1 Sistema portuario nacional.....	10
2.3.2 Inversiones.....	11
2.3.3 Conectividad.....	12
2.3.4 Competitividad-Benchmarking.....	15
2.4 Puerto de Ensenada.....	20
2.5 Las navieras.....	22

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 La estrategia.....	24
3.2 Competitividad.....	26
3.2.1 Factores que influyen en la competitividad.....	27
3.2.2 Competitividad y crecimiento económico.....	28
3.2.3 Las TIC y la competitividad.....	29
3.3 Mercadotecnia y el servicio al cliente	30
3.3.1 Mezcla de mercadotecnia.....	31

3.3.2 Mezcla promocional.....	32
3.3.3 Que es el servicio al cliente.....	33
3.3.4 Elementos del servicio al cliente.....	34
3.3.5 Como crear valor del servicio al cliente.....	36
3.3.6 Importancia del servicio al cliente.....	36
3.3.7 Optimización del costo y del servicio.....	38
3.3.8 Establecimiento de indicadores de gestión.....	38
3.3.9 Sistemas de gestión de incidencias.....	39

CAPÍTULO IV
METODOLOGÍA

4.1 Metodología de la investigación.....	40
4.2 Diseño de la búsqueda de la investigación.....	41
4.3 Ámbito espacial y temporal.....	41
4.3.1 Marco espacial.....	41
4.3.2 Marco temporal.....	41
4.4 Tipo de investigación.....	41
4.5 Universo del estudio.....	42
4.6 Determinación de la muestra.....	42
4.7 Determinación de los sujetos de investigación.....	42
4.8 Diseño del instrumento de medición.....	43
4.8.1 Diagrama de variables.....	44
4.9 Medición.....	44
4.10 Confiabilidad del instrumento.....	44

CAPÍTULO V
RESULTADOS Y ANALISIS

5.1 Análisis e interpretación de resultados.....	45
5.2 Resultados de la investigación.....	45
5.2.1 Cultura corporativa.....	45
5.2.2 Poder de liderazgo.....	46
5.2.3 Comunicación.....	47
5.2.4 Estrategia de servicio	47

5.2.5 Mandos intermedios.....	48
5.2.6 Sacar partido a la informática.....	49
5.2.7 Medir y controlar.....	50
5.2.8 Selección y formación.....	50

CAPÍTULO VI

COCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones.....	52
6.2 Recomendaciones.....	56
Fuentes consultadas.....	57
Referencias bibliográficas.....	57
Referencias digitales.....	58
Anexos.....	60

Índice de figuras.

Figura 1: Infraestructura portuaria.....	11
Figura 2: Análisis FODA del sistema portuario mexicano.....	17
Figura 3: Modelo básico del proceso de marketing.....	31
Figura 4: Mapa conceptual de la investigación.....	40
Figura 5: Diagrama de variables.....	44
Figura 6: Análisis FODA de las navieras del puerto de Ensenada.....	55

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El servicio al cliente es un punto clave que está diferenciando a la mayoría de las compañías, lo cual puede significar un incremento en sus ventas y posicionamiento de mercado, marca y producto. Si bien todas las áreas dentro de las organizaciones son importantes, en estos tiempos los consumidores se vuelven más exigentes y defienden su derecho a recibir un producto y/o servicio de excelencia en todos los aspectos servicio al cliente, calidad y tiempos de entrega, mismos que debe atender y satisfacer todas las necesidades de los consumidores.

Dentro del área de servicios logísticos a nivel global, la esencia de los productos ofertados es la venta de servicios diferenciados y gran parte de ellos radica en el servicio al cliente, el cual puede significar el incremento en su participación de mercado o grandes pérdidas por la falta de clientes para soportar los costos fijos en las rutas marcadas para las distintas regiones del mundo.

El transporte marítimo representa una oportunidad competitiva para la región de Baja California, ya que para el sector maquila es importante contar con proveedores competitivos dentro de su cadena de suministro, los cuales deberán contar con la mejor calidad en el servicio.

Este estudio busca generar información que permita desarrollar áreas de oportunidad y mejora que apoye tanto a los proveedores, como a los usuarios de los servicios proponiendo elementos que permitan conocer la manera en que las navieras consideran el servicio al cliente en su estrategia de competitividad, de igual forma podrá apoyar en la generación de beneficios económicos y de productividad para la región al proponer estrategias de mejora, resultantes de los hallazgos del mismo.

1.1 Problema de investigación.

El sector logístico representa una oportunidad para la región, ya que de acuerdo con experiencia propia el puerto de Long Beach CA, U.S.A es utilizado por el sector maquilador, tanto por costumbre, como por la poca oportunidad competitiva mostrada en años anteriores por el puerto de Ensenada; sin embargo, conforme el Puerto de Ensenada (2011) se realizó una obra de dragado con beneficios tanto para el Puerto como para las líneas navieras. Los años 2010 y 2011 han sido de recuperación, reflejándose un avance considerable respecto a 2009 en el crecimiento de carga contenerizada, impulsado principalmente por el cambio de la flota de buques de las diferentes líneas navieras, derivado de la obra realizada que ha contribuido a romper con el paradigma no competitivo del Puerto de Ensenada.

Dentro de la cadena de suministro es importante contar con proveedores logísticos competitivos y con calidad en el servicio. En el área del sector logístico la esencia de sus productos es la venta de servicios diferenciados, destacando el servicio al cliente, el cual puede significar ganar un cliente tan importante como Samsung o la pérdida del mismo por falta del mencionado servicio.

En un estudio efectuado por el Comité de Puertos de la Unión Europea, se comprobó que para las principales navieras el 75% de sus decisiones de elección de un puerto, se centraban en la calidad de servicios, el 20% en precios y tarifas y el 5% en otros conceptos. Las cadenas logísticas del transporte son formadas por actividades que transfieren a las mercancías o personas valor en términos de espacio y tiempo así como otras de interfaces que dan un valor agregado a través de servicios. Los puertos son interfaces naturales entre por lo menos dos medios de transporte (SCT, 2008).

De acuerdo con los resultados de la 4ta. reunión del Comité de Atención al Clientes en su periodo enero-septiembre 2012, el nivel de satisfacción al cliente obtenido por los resultados de 80 encuestas aplicadas es de 8.75 para el periodo 2012, estando por debajo de la meta fijada para dicho periodo de 9.10. Respecto a la carga contenerizada, los resultados fueron:

Propuesta de valor	Resultados
Atención personalizada y de valor	8.98
Eficiencia y confianza	8.60
Especialización	8.56
Infraestructura	8.31
Innovación	8.18
Precios competitivos	7.99
Puerto limpio	8.96
Puerto sin papeles	8.72
Servicios y competitividad	8.73
Promedio de línea de negocio	8.50
Numero de encuestas	31

Fuente: Elaboración propia, con datos de encuesta de satisfacción al cliente del Puerto de Ensenada 2012.

1.2 Objetivo general:

Determinar si el servicio al cliente es una estrategia competitiva de las navieras del puerto de Ensenada.

1.2.1 Objetivos específicos:

- Identificar las características de la estrategia de servicio al cliente de las navieras del Puerto de Ensenada.
- Determinar oportunidades de mejorar en las ventajas competitivas de las navieras del puerto de Ensenada.
- Conocer las características del servicio al cliente en los servicios ofertados por las navieras en el puerto de Ensenada.

1.3 Justificación:

Derivado de la competencia de los puertos de California en Estados Unidos, los volúmenes y la preferencia de las maquiladoras por mover sus cargas es Long Beach y San Pedro, entre otros, lo cual impacta de manera directa el movimiento regional de mercancía al puerto de Ensenada. Un ejemplo interesante respecto a la competitividad de los puertos en Estados Unidos es el puerto de Long Beach, el cual es el número dos de Estos Unidos, en 2010 movió 6'263,499 contenedores, con una estimación de valor de la carga superior a \$140 mil millones de dólares. Tiene un promedio de 4,898 arribos diarios y efectúa de 17,000 a 20,000 movimientos de contenedores en ese lapso (Puerto de Ensenada, 2011).

Se considera que a través de este estudio se podrá conocer las características competitivas de las navieras del Puerto de Ensenada, el cual ayudara a mejorar la competitividad de las empresas regionales, impactando a los diversos sectores que la conforman, pudiendo incidir favorablemente en los resultados en cada uno de ellos:

Usuarios: Podrán conocer el grado de interés en el servicio al cliente de las navieras del Puerto de Ensenada y de quienes integran la cadena de suministro y con ello, medir y evaluar a los prestadores de servicio, para mejorar el impacto en la productividad, costos y tiempo de las empresas que representan.

Proveedores: Conocerán estrategias con estándares globales del sector de servicio al cliente. El presente estudio abrirá una oportunidad para que las navieras analicen el tema como una estrategia de crecimiento en la región y comparar su servicio al cliente. En caso de carecer de ellas tendrán elementos para determinar si es importante implementarlas. Al identificar variables que determinen la relación entre el servicio al cliente y la selección del Puerto de Ensenada como opción marítima se generarán oportunidades de crecimiento de las navieras de la región.

Impacto en la región: Al conocer las navieras los estándares globales y compararlos con los regionales, podrán generar oportunidades de mejorar y desarrollar estrategias tendientes a reactivar el crecimiento del Puerto de Ensenada y por consecuencia su economía. Enfocar los esfuerzos por mejorar la competitividad del sector promoverá el acercamiento entre los proveedores y los usuarios.

1.4 Preguntas de investigación.

General:

- ¿Es el servicio al cliente una estrategia competitiva para las navieras del puerto de Ensenada?

Específicas:

- ¿Cuáles son las características de la estrategia de servicio al cliente de las navieras del puerto de Ensenada?
- ¿Existen oportunidades de mejora en las ventajas competitivas detectadas en las navieras del puerto de Ensenada?
- ¿Cuáles son las características del servicio al cliente en los servicios ofertados por las navieras del puerto de Ensenada?

1.5 Matriz de correlación.

Título	Objetivo General	Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación
Servicio al cliente como una estrategia competitiva en las navieras del puerto de Ensenada, Baja California.	Determinar si el servicio al cliente es una estrategia competitiva de las navieras del puerto de Ensenada.	Identificar las características de la estrategia de servicio al cliente de las navieras del puerto de Ensenada.	¿Es el servicio al cliente una estrategia competitiva para las navieras del puerto de Ensenada?
		Determinar oportunidades de mejorar en las ventajas competitivas de las navieras del puerto de Ensenada.	¿Cuáles son las características de la estrategia de servicio al cliente de las navieras del puerto de Ensenada?

		Conocer las características del servicio al cliente en los servicios ofertados para el puerto de Ensenada.	¿Existen oportunidades de mejora en las ventajas competitivas detectadas en las navieras del puerto de Ensenada?
			¿Cuáles son las características del servicio al cliente en los servicios ofertados por las navieras del puerto de Ensenada?

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del análisis del problema.

1.6 Ficha metodológica.

Disciplina de estudio	Ciencias administrativas
Área de conocimiento	Logística
Especialidad	Servicio al cliente
Objeto de estudio	Estrategia-Competitividad
Sujeto de estudio	Las navieras del puerto de Ensenada, Baja California, México.
Problema abordado	Servicio al cliente como una estrategia competitiva en las navieras del puerto de Ensenada, Baja California.
Finalidad	Determinar si el servicio al cliente es una estrategia competitiva de las navieras del puerto de Ensenada.
Tipo de investigación	Documental, descriptiva
Modelo aplicado	LART
Herramienta a aplicar	Cuestionario
Aportación	Mostrar las estrategias de servicio al cliente de las navieras del Puerto de Ensenada, así mismo, se aportara información que apoyará a las empresas y usuarios de los servicios navieros en el conocimiento de las caracterizas de los servicios ofertados por las navieras en el Puerto de Ensenada, Baja California, México.
Autor	Jaime Ulises Rolón Alcázar
Director de tesis	Dr. Oscar Ramón Sánchez López

CAPÍTULO II MARCO CONTEXTUAL

2.1 Evolución del transporte marítimo.

El transporte marítimo representa un medio para unir a los países del mundo. A través de muchos años lo ha hecho transportando cargas comerciales y promoviendo el establecimiento de relaciones culturales. Cabe esperar que todas las posibilidades que representan las vías marítimas se aprovechen en beneficio colectivo, en donde todos los participantes obtengan beneficios, tanto los países desarrollados, como los países con menos posibilidades económicas, pero con una población con requerimientos de sustentabilidad como los de todo el orbe. Podemos esperar que la marina mercante sea la que se desarrolle en número y características técnicas, en sustitución de una marina con fines bélicos, que debiera reducirse hasta donde fuese posible.

Desde tiempos remotos, el transporte marítimo ha sido por excelencia el gran interlocutor del comercio internacional a nivel mundial. Existe evidencia de que hace tres mil años los seres humanos ya utilizaban la navegación como transporte, rudimentario y básicamente de manera costera, apoyado por remos es el inicio del transporte de personas y mercancías entre poblaciones.

Las culturas mediterráneas utilizaron este medio de transporte para ampliar sus conocimientos geográficos así como para la guerra y el traslado de mercancías y personas entre distintas culturas. Descubrimientos realizados a lo largo de los dos últimos siglos muestran vestigio de embarcaciones rudimentarias, de los cuales se han podido recuperar garrafones y toneles que demuestran el comercio de diversos productos como el vino, la miel de abeja y los cereales, entre otros.

Este medio fue el gran impulsor de los descubrimientos geográficos como el del continente americano, que en plena edad media apoyó la hipótesis de redondez de la tierra; la navegación transoceánica fue posible gracias a los avances tecnológicos

que se dieron en el ámbito de la navegación, que permitió utilizar el viento de manera más eficiente y además en diversos artefactos que apoyaron este tipo de navegación como fueron la brújula y la utilización de cartas marinas. El avance en la navegación también condujo a la construcción de embarcaciones de mayor envergadura. Países líderes en este medio fueron España y Portugal que hicieron posible descubrimientos como los de América y la ruta a Oriente por el Cabo de Buena Esperanza (API-Guaymas, 2012).

En el siglo XIX la aparición de la turbina de vapor, dio paso a la utilización de motores de combustión interna que facilitó el tráfico de mercancías entre regiones de manera regular. El transporte de cargas que mueve la marina mercante mundial representa el 80% del comercio internacional, siendo mayor este porcentaje para algunos países de Europa, como Gran Bretaña, Grecia y España. Este transporte permite que los gobiernos establezcan programas de desarrollo, con base en el comercio exterior, para llegar a diversos mercados, así como lanzarse a la conquista de nuevos.

Con los grandes conflictos bélicos del siglo XX, la navegación incorporó nuevas tecnologías, como los radiofaros, las redes radioeléctricas, incluido el radar, que otorgaron a la navegación transoceánica mayor seguridad. Lo anterior dio lugar a diferentes tipos de embarcaciones, ante la necesidad de transporte de nuevos productos, obedeciendo a la necesidad de un creciente intercambio comercial entre los países (Cifuentes Lemus, Torres y Frías, 2012).

2.2 Transporte marítimo en México.

En lo que corresponde a nuestro país, se han encontrado evidencias de que los antiguos pobladores ya utilizaban el transporte marítimo en la Península de Yucatán. En la Isla de Cozumel hay vestigios de faros por sonido producidos por conchas de caracol, que dirigían a los navegantes a puerto seguro. En el siglo XVI, se establece con Fray Andrés de Ubarreta y Don Miguel López de Legaspi, la ruta marítima entre la Nueva España y las Islas Filipinas, abriendo para Acapulco y México una etapa de

gran auge comercial al convertirse de manera conjunta, con la ciudad de Puebla, en los centros de distribución de las mercancías provenientes de Oriente y de España. Así la Ruta Acapulco – México – Puebla – Veracruz operó hasta inicios del proceso de Independencia.

Cabe señalar que con la construcción del ferrocarril en el Istmo de Tehuantepec, hacia la segunda década del siglo XX, se alcanzó un gran movimiento de mercancías del Pacífico al Atlántico (Golfo de México) y viceversa, entre los puertos de Salina Cruz y Coatzacoalcos, respectivamente, que vio mermado su tráfico con la construcción del Canal de Panamá en 1915. La época revolucionaria frenó en gran medida el desarrollo que se venía dando en la industria marítima en nuestro país.

En relación al historial mercante de nuestro país, a mediados de 1822, Eduardo García, Comandante del Apostadero de San Blas, dispuso que José Cardoso se hiciera cargo de la primera promoción de alumnos en Tepic. En 1824 se envió a Tlacotalpan, en el estado de Veracruz, a cadetes de la Academia Militar que aspiraban a incorporarse a la Marina Nacional; realizándose en 1826 el primer viaje de prácticas.

La independencia, interrumpió la actividad escolar entre 1838 y 1841, año en que la legislatura de Yucatán dispuso se abriera una escuela de esa especialidad, apoyándose en 1854 en la disposición presidencial para establecer una Escuela Náutica para la Marina Mercante. Posteriormente en 1880 se crean por decreto presidencial las Escuelas de Campeche y Mazatlán. En 1919 se inaugura la Escuela de Comercio y Náutica de Veracruz y en 1945 la Escuela de Tampico (SCT, 2012. Inegi, 2012).

2.3 Situación actual de los Puertos Mexicanos

Por los puertos se transporta poco más de un tercio del total de la carga del país y la mayor parte del volumen de las exportaciones, incluyendo petróleo y derivados, a la vez que operan como plataformas de importantes industrias como la química, petroquímica, energía eléctrica, metalúrgica, minería, cemento, pesca, turismo náutico y de cruceros, ensamblaje, actividades logísticas y de almacenamiento, entre otras.

En los últimos años, los puertos mexicanos han destacado por su elevado crecimiento de los volúmenes de mercancías manejadas, por la diversificación de sus actividades y como áreas de oportunidad para nuevas inversiones y generación de empleos en terminales, instalaciones y negocios portuarios, comerciales e industriales.

El sistema portuario nacional desempeña un papel fundamental para el crecimiento de la economía mexicana, ya que además de vincularla con los mercados mundiales, constituye una importante fuente de valor y de ventajas competitivas en los ámbitos nacional, regional y local. (Secretaría de Comunicaciones y transporte, 2008)

2.3.1 Sistema Portuario Nacional (SPN)

Este Sistema está conformado por 114 puertos y terminales habilitadas, 56 en el Pacífico y 58 en el Golfo de México y Caribe; 66 son para tráfico de altura y cabotaje y 48 únicamente de cabotaje. La capacidad instalada para el manejo de carga comercial no petrolera es de 187.3 millones de toneladas, dispone de 198.1 kilómetros de muelles, 149.3 kilómetros de obras de protección y 5.6 millones de metros cuadrados de áreas de almacenamiento.

La carga operada en el SPN se concentra en 41 puertos principales, con actividades comerciales, turísticas e industriales. En el régimen de concesión existen 25 Administraciones Portuarias Integrales (APIs), de las cuales 16 son APIs federales, a cargo de la Coordinación General de Puertos y Marina Mercante dos paraestatales,

cinco estatales en las entidades federativas de Quintana Roo, Campeche, Tabasco, Tamaulipas y Baja California Sur, cinco municipales en Nanchital, Cozumel, Coatzacoalcos, Guaymas y Boca del Río y una privada. Los 73 puertos restantes están bajo responsabilidad de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT).

La infraestructura marítima e infraestructura que existente en los puertos habilitados ha sido el resultado de importantes esfuerzos de inversión por parte del sector público y el sector privado. Ello ha hecho posible que el país cuente con una oferta suficiente para atender en el corto plazo la demanda de servicios portuarios por parte de la industria exportadora, el comercio interno y, en general, por el aparato productivo nacional.

Figura No. 1

Infraestructura Portuaria						
Año	Longitud de Muelles (miles de metros)		Áreas de Almacenamiento (miles de m2)		Obras de Protección (Miles de metros)	
	Pacífico	Golfo-Caribe	Pacífico	Golfo-Caribe	Pacífico	Golfo-Caribe
1994	58.4	60.3	1,525.2	1,299.1	48.1	64.3
2000	103.7	81.2	3,084.1	2,454.9	70.5	65.5
2006 ^e	109.0	89.1	3,166.8	2,476.3	72.9	76.4

Fuente: Presidencia de la republica. VI informe de gobierno (2006, septiembre).

2.3.2 Inversiones.

En el lapso 2001-2006, los puertos del país tuvieron un gran dinamismo, lo cual se reflejó en un notable incremento de los volúmenes de carga manejados y los flujos de inversiones canalizadas a terminales, equipos y plantas industriales. Las condiciones de certidumbre a la inversión privada y el dinamismo en el crecimiento de los mercados de servicios portuarios y marítimos, han favorecido que los flujos de inversión privada sigan creciendo tanto para la edificación de nuevas terminales e instalaciones, nuevas tecnologías y equipos, así como para la instalación de plantas industriales en diversos puertos, destacando el puerto de Altamira, en Tamaulipas.

Dicho proceso de transformación permitió que en la última década se invirtieran recursos públicos y privados por 51,376 millones de pesos a precios constantes de 2006, para el desarrollo y modernización de la infraestructura marítima portuaria, así como en la instalación de empresas industriales (SCT, 2008).

2.3.3 Conectividad

El aumento de la competitividad del SPN, de acuerdo a las mejores prácticas internacionales, requiere de mejorar la productividad y eliminar tiempos de espera innecesarios de la segunda y tercera maniobra por las revisiones y otras causas, así como integrar un sistema nacional de transporte que asegure la conectividad del transporte marítimo y la infraestructura portuaria, con las modalidades de transporte terrestre. De esta forma, los puertos se transformarán en nodos eficientes (interface) de una cadena de transporte multimodal que vincula orígenes y destinos, de cadenas de valor, corredores y plataformas logísticas que impulsan el intercambio comercial de México a través de una mayor competitividad.

La conectividad hace referencia no sólo a la eficiencia portuaria y a los mercados a los cuales se quiere llegar, sino que apunta al creciente interés por aumentar la integración y competitividad de las cadenas logísticas. De este modo se busca la reducción de los costos de la multimodalidad, los cuales cada vez son más relevantes, ya que tienden a representar una porción mayor del costo total.

Estudios realizados por la Secretaría de Comunicaciones y Transporte publicados en 2012, muestran que el mayor nivel de conectividad lo registran las regiones más desarrolladas: Estados Unidos, Europa y ciertas regiones de Asia. México, por su parte, presenta índices de conectividad reducidos. En consecuencia, los puertos del país, están frente al desafío de mejorar sus índices de conectividad, ya que esto tiene un significado importante para la competitividad de los productos mexicanos en el comercio exterior.

Para las embarcaciones en desarrollo, se necesitan nuevos sistemas de carga y descarga, así como nuevas configuraciones de los sistemas de transporte y nuevos patios. A su vez, las grúas también sufrirán cambios, ya que una nueva generación de grúas porta contenedores está siendo desarrollada para trabajar con dos contenedores en forma simultánea. El objetivo es reducir tiempos muertos y la estadía de los buques en puerto, así como aprovechar eficientemente los espacios y las instalaciones portuarias.

En este entorno de la industria portuaria y marítima internacional, los puertos mexicanos enfrentan la necesidad de mejorar su competitividad a través de elevar sus índices de conectividad terrestre y marítima; vincular adecuadamente su desarrollo con el de las redes logísticas y de transporte, fortalecer su organización institucional para que puedan responder eficazmente a los retos del mercado y hacer más eficiente el flujo documental aduanero y comercial.

El Plan de Desarrollo Portuario profundiza el análisis y formulación de políticas para atender los aspectos anteriores y se enfatiza también en la necesidad de avanzar en aspectos estratégicos para el desarrollo de los puertos, entre los que destaca la promoción de los corredores multimodales que son prioritarios para los puertos mexicanos. A la fecha se encuentran estructurados, aunque escasamente explotados, los corredores multimodales nacionales e internacionales, siguientes:

- Transpacífico de Doble Estiba con Origen y Destino Internacional.
- Asia-Manzanillo/Lázaro Cárdenas-Estados Unidos.

Estos corredores multimodales internacionales se han denominado Sistema de Seguridad Multimodal Transpacífico y pretende enlazar flujos de contenedores entre el Sudeste Asiático concentrados en Singapur y el centro de los Estados Unidos, principalmente en Missouri, Tennessee e Illinois; a partir de los puertos de Manzanillo o Lázaro Cárdenas y la frontera norte, que fungiría como una vía complementaria a los puentes terrestres estadounidenses articulados desde los puertos de Long Beach y Los Ángeles, en California.

Una de las características principales de este modo de internación de contenedores a los Estados Unidos contempla dos modalidades: carretera y ferroviaria. La viabilidad del proyecto depende, en buena medida, de que sean resueltos diversos problemas que están concatenados con los siguientes factores:

- Se requiere la coordinación absoluta y ordenada entre autoridades portuarias, operadores de terminales, empresas ferroviarias, aduanas y la procuraduría general de la república entre otros, en términos operativos y de manejo de precios para garantizar que el corredor sea competitivo y permita el flujo continuo de mercancías.
- El trazo de la vía férrea en la Sierra Madre Occidental presenta pendientes y curvas que provocan sobrecostos operativos, toda vez que demanda equipo de tracción adicional y limita a 80 furgones la extensión de los trenes;
- No hay vía férrea entre Guadalajara y Aguascalientes, lo que obliga a los convoyes a pasar por la región del Bajío y luego subir hacia la frontera norte.
- Adicionalmente, se hace imprescindible la ampliación de los patios ferroviarios de maniobras en Laredo y Nuevo Laredo para contar con la infraestructura que satisfaga el incremento de la demanda que generará el corredor.

En el interior del país existen cinco corredores multimodales para el traslado de contenedores:

- Manzanillo – México: Es el corredor multimodal más consolidado en los puertos mexicanos, de tal forma, que ofrece servicios regulares de doble estiba seis veces a la semana y servicios no – regulares de estiba sencilla.
- Manzanillo – Monterrey: El servicio es para estiba sencilla y el corredor maneja volúmenes pequeños. A pesar del gran volumen de contenedores que se movilizan, no se ha consolidado el servicio regular de doble estiba por la falta de competencia entre las empresas ferroviarias que arriban al puerto.
- Veracruz – México: No se han desarrollado los servicios regulares de doble por la misma razón que en Manzanillo no obstante el elevado volumen de

contenedores que maneja el puerto. El problema obedece, entre otras causas, al cobro de derechos de arrastre entre las empresas ferrocarrileras y a la competitividad del autotransporte en la ruta del Valle de México. El servicio fue inaugurado recientemente con escasa comercialización y una frecuencia semanal.

- Altamira – El Bajío – México: A principios de 2002 se inauguró el corredor multimodal Altamira – Querétaro; sin embargo, no ha podido consolidarse por la falta de competitividad por la infraestructura ferroviaria en el tramo San Luis Potosí - Tampico, que impide la operación de trenes de doble estiba y por los conflictos entre empresas ferroviarias por los derechos de arrastre.
- Lázaro Cárdenas – El Bajío – México: Es un proyecto cuya viabilidad y potencial dependerá del interés de los inversionistas en la terminal especializada de contenedores y de las líneas navieras de servicios regulares que sean atraídas por el puerto.

2.3.4 Competitividad – Benchmarking

En el benchmarking internacional efectuado por la secretaría de comunicaciones y transporte y diversos análisis señalan que los puertos antes de 1993 se caracterizaron por ser organizaciones que operaban con diferentes restricciones. La calidad y productividad de los servicios eran inferiores a los estándares internacionales y las inversiones públicas resultaban insuficientes y dispersas con rezagos en equipamiento. Las inversiones privadas eran prácticamente nulas, y las contraprestaciones y tarifas se fijaban centralmente y de manera uniforme para todos los puertos.

Para enfrentar los desafíos de la apertura económica a los mercados globales, el proceso de reestructuración portuaria presenta un punto de inflexión en el año 1993 y a partir del cual se persigue el aumento de la competitividad de los puertos mexicanos.

En una visión integral, la competitividad es la capacidad de una organización de desarrollar y mantener sistemáticamente ventajas que le aseguran una posición predominante en el mercado en el que opera, en el caso de los puertos no se restringe al movimiento físico de las cargas, ya que el puerto debe obtener una mejor circulación de las cargas en toda la cadena de distribución, desde el origen hasta el destino final, es decir que se incorporan otros elementos adicionales que definen una función compleja para el desarrollo de la competitividad y que resultan de otras actividades diferentes a la portuaria como el transporte terrestre, las plataformas logísticas y el comercio entre los principales.

En este enfoque sobre la competitividad, los puertos deben prestar sus servicios a las cadenas de valor e integrarse en corredores logísticos origen-destino, que amplíen su área de influencia para facilitar y promover el comercio exterior. Donde las tecnologías de punta en la operación, capacidad de infraestructura portuaria, interconexión eficiente con los modos de transporte terrestre, además de la capacitación y calidad de los sistemas de gestión en la administración y en las operaciones globales, son elementos clave para tener un sistema portuario competitivo.

De acuerdo con los estudios realizados por la secretaría de comunicaciones y transporte en 2011-2012, los puertos deben optimizar todas las actividades que se realizan en su interior como única forma de agregar valor e incorporarse activamente en la cadena de distribución. Existen cuatro factores externos a los puertos que inciden directamente en su competitividad:

- El primero se refiere a la evolución estratégica de las grandes compañías navieras que adoptaron una política de fusiones y concentraciones como práctica global común para tomar porciones cada vez mayor de los mercados comerciales internacionales.
- Operan con un sostenido aumento del tamaño de las naves, reducción de escalas y del trasbordo e intensificando el uso de los puentes terrestres, lo que

incrementa las ventajas de sus economías de escala. Agrupan y concentran tráficos, mejoran la utilización de las capacidades fijas instaladas con optimización de los tiempos de viaje y también con el desarrollo de la función comercial, ofreciendo y prestando servicios integrados de transporte puerta a puerta, anteriores y posteriores al transporte marítimo portuario.

- El tercer factor se refiere a que seleccionan puertos, que vincula orígenes y destinos de cadenas de valor, sin limitaciones en la infra y superestructura portuaria con excelentes conexiones ferroviarias y también carreteras, para disponer de la mayor área de influencia con la que pueda operar un puerto, y por último la calidad y eficiencia en las operaciones y servicios, con puertos que puedan operar las 24 horas, los 365 días del año, con estabilidad social y mano de obra capacitada y calificada, con amplia cooperación y facilitación aduanera y ausencia de barreras y trabas administrativas.

El sistema portuario y los puertos principales de México presentan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que habrá de aprovechar y enfrentar para lograr los propósitos de competitividad y desarrollo planteados, mismas que se describen en la figura No. 2.

Figura No. 2

Análisis FODA del sistema portuario Mexicano

Fortalezas	Debilidades
1. Presencia de empresas operadoras con estándares de clase mundial con tecnología avanzada y amplia participación del sector privado.	1. Ineficiencias en la segunda maniobra, por deficiencias en la conectividad y procesos de revisión que requieren modernizarse.
2. Posición geográfica de México y los diversos tratados de libre comercio.	2. Falta de aprovechamiento de las oportunidades de negocio en los corredores multimodales.
3. La Administración Portuaria Integral (API) como entidades independientes con un marco legal que posibilita la organización de los puertos.	3. Crecimiento desbalanceado entre los diferentes puertos (carencia de integración regional).
4. Condiciones de competencia razonable entre y al interior de los principales puertos del país.	4. Limitada aplicación de mecanismos de financiamiento para atender las necesidades de Inversión de largo plazo.

5. Importante participación en el mercado mundial de cruceros.	5. Insuficiente coordinación de los programas de desarrollo regional y los portuarios.
6. Mayoría de puertos con capacidad instalada adecuada para satisfacer la demanda inmediata.	6. Limitaciones legales y de gestión apropiadas para incentivar la participación del capital privado en los puertos.
7. Autosuficiencia financiera de la administración portuaria integral (APIs)	7. Insuficiente coordinación de los programas de desarrollo regional y los portuarios.
	8. Limitaciones legales y de gestión para incentivar la participación del capital privado en los puertos.
	9. Reducida integración de instrumentos de planeación y gestión.
	10. Complejidad de requisitos para el otorgamiento de concesiones, permisos, autorizaciones y contratos portuarios.
	11. Uso indiscriminado de infraestructura para cualquier tipo de carga.
Amenazas	Oportunidades
1. Complejidad y rigidez en los trámites de control, revisión y despacho de las mercancías en los puertos, comparado con otros modos de transporte	1. Saturación y altos costos de los puertos competidores de los EE UU en el Pacífico.
2. Mejores prácticas logísticas en los modos de transporte terrestre y en los puertos extranjeros que compiten con los nacionales.	2. La posición estratégica de ciertas porciones de los litorales nacionales
3. Intercambio comercial concentrado en pocos puertos (falta de política)	3. La participación de los gobiernos municipales, estatales y federal, con los sectores social y privado para desarrollar proyectos altamente generadores de empleo.
4. Acelerada transformación en la actividad marítima y portuaria en el ámbito internacional.	4. Inserción de los puertos en los programas reactor del desarrollo costero (PRORED) y en el desarrollo costero a través de las administraciones costeras integrales sustentables (ACIS).
5. Creciente capacidad administrativa económica y técnica de puertos de E.U., Canadá y del Caribe para aprovechar mercados internacionales.	5. Interés de las empresas por agregar valor en los puertos.
6. Protecciones económicas en los puertos extranjeros.	6. Elevado potencial para la industria de cruceros y turismo náutico.
7. La metodología de valuación aplicada	7. El crecimiento del mercado global

actualmente por el instituto de administración y avalúos de bienes nacionales (INDAABIN) no responde al mercado de inversiones de riesgo en los puertos.	favorece el transporte marítimo.
--	----------------------------------

Elaboración propia, con datos del Puerto de Ensenada (2012).

México tiene una actividad económica destacada, por lo que ha desarrollado una importante infraestructura portuaria. Aunque cada una de las costas del país tiene capacidad para recibir embarcaciones, la importancia de un puerto es considerada a partir de su capacidad de administración integral y de operación.

Los principales puertos de México son: Ensenada, Guaymas, Topolobampo, Mazatlán, Puerto Vallarta, Manzanillo, Lázaro Cárdenas, Salina Cruz, Puerto Chiapas, Coatzacoalcos, Dos Bocas, Progreso, Veracruz, Tuxpan, Tampico y Altamira. Aunque existen puertos marítimos y fluviales en el país, los anteriores son los más importantes ya que son las Administraciones Portuarias Integrales (APIs), Federales y Estatales en donde realizan actividades operadores privados y públicos.

Los puertos operan a través de un sistema de concesiones del gobierno federal. En la actualidad existen 97 puertos, de los cuales los 16 principales son administrados por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, aunque existen otros: 2 operados por Fonatur, 5 tienen carácter estatal, y sólo uno es de carácter privado.

Los puertos del país reciben y envían diariamente miles de toneladas de bienes, cuyas operaciones representan ingresos para el gobierno federal a través de las administraciones portuarias integrales (APIs). Sin embargo, es necesaria una continua inversión en los puertos ya que se requieren servicios logísticos que hagan posible el ingreso de la mercancía y su despacho al destino final, por tanto, se desarrollen estrategias para su recepción, vigilancia, servicios administrativos, almacenamiento y transportación.

El gobierno federal planea incrementar la infraestructura portuaria, que permite una mayor capacidad de manejo de los contenedores y transporte multimodal destinado a mejorar la logística operativa en los puertos del país (Equipo Editorial Explorando México, 2012).

2.4 Puerto de Ensenada

Ensenada es sede del puerto de altitud y cabotaje de México más cercano a Asia. Debido a su posición geográfica, también es una excelente opción para establecer una comunicación directa con los mercados de Centro y Sur América, y de los Estados Unidos. Por lo tanto tiene conexión con 64 puertos en 28 países de todo el mundo. Ensenada es el único puerto de altura en el estado de Baja California y forma parte de diversas rutas comerciales que lo enlazan con varias ciudades. Este corredor Intermodal de Ensenada-Frontera BC une a las aduanas de Ensenada, Tijuana, Tecate y Mexicali.

En la actualidad la industria maquiladora, ubicada en su mayoría en las ciudades de Tijuana, Mexicali y Tecate, aun cuando durante el año 2009 sufrió un debacle, se encuentra en proceso de recuperación, lo que se ha visto reflejado en el incremento paulatino de las importaciones a través del Puerto de Ensenada, debido a la submaquila o maquila proveedora que importa y genera materia prima para las grandes maquiladoras, aunado al ingreso de mercancías que anteriormente no era posible despachar en la aduana marítima del Puerto de Ensenada, como es el caso de mercancía sensible como juguete y textil.

Por otra parte, en cuanto a carga general, han arribado buques con diversos productos, siendo de los más regulares los buques con rollos de lámina de acero, con promedio de dos arribos mensuales y 5,000 toneladas de carga. Otras mercancías que arriban en buques de carga general son fertilizantes, varillas, alambrión, además de otros productos de acero.

También gráneles minerales tales como: coque, yeso. En exportación mineral de hierro. Además de esto, placas de metal, así como otros productos de acero.

En el caso de las exportaciones, el 2009 fue también un año muy difícil por diferentes factores, como la recesión económica, además de la influenza AH1N1, que afectó las exportaciones de carne de puerco de manera considerable y que representan un volumen importante de contenedores. También ligado a la recesión económica se encuentra la disminución de exportación de producto terminado por parte de la industria maquiladora, como televisiones, equipos de sonido así como diferentes electrodomésticos, que son enviados a Centro y Sudamérica.

La nueva capacidad de recepción de buques del Puerto de Ensenada impulsa a líneas navieras a que apuesten por el potencial de mercado que tiene su zona de influencia, al asignar buques portacontenedores de mayor capacidad. Tal es el caso de las líneas CMA-CGM y China Shipping, que desde el pasado mes de marzo del 2010 sustituyeron buques de 2,300 teus por buques de 4,500 teus a su servicio Asia – Pacífico, de igual manera se integra a la ruta la línea naviera CSAV, la cual regresa a Ensenada con buques de 4,250 teus, después de 14 meses.

Por otra parte, la línea naviera Hanjin Shipping, que opera en el puerto desde 2005, anunció la incorporación de un nuevo servicio de Asia a México, que además convertiría al Puerto de Ensenada en su Puerto Hub, concentrando todas las operaciones de importación y exportación de México en Ensenada. Con esta estrategia, Hanjin Shipping abre la posibilidad de incorporar buques de mayor capacidad en el Puerto de Ensenada.

De forma paralela, Hapag Lloyd, con más de 10 años de presencia en el Puerto de Ensenada, da un paso más en la consolidación de su servicios directos de Asia-Ensenada-Asia, con 10 días de tránsito en ambos sentidos, ya que a partir del 30 de agosto del 2010 inicio con la incorporación de buques con capacidad de 4,600 teus

en sustitución de sus actuales buques de 4,200 teus, con proyecciones en el mediano plazo de transitar hacia los buques por arriba de los 6,000 teus.

Sumando lo anterior, el Puerto de Ensenada ofrece tres servicios directos desde Asia operados por las líneas navieras APL, Hapag Lloyd, CMA-CGM, China Shipping, CSAV y Hanjin Shipping, por parte de Maersk Line, y el nuevo servicio de cabotaje entre Manzanillo y Ensenada de Hanjin Shipping, así como el servicio quincenal de Hapag Lloyd con Australia y Nueva Zelanda. Con estos nuevos servicios y la transición a buques de mayor dimensión, se pretende aumentar el volumen de carga.

La entrada de nuevas embarcaciones, así como los ajustes en los itinerarios de las navieras hacen que el Puerto de Ensenada, se posicione en el mapa como la mejor opción para las actividades logísticas y de comercio exterior en la costa oeste del Pacífico, consolidándose como un puerto rentable en cuanto a tarifas portuarias y en infraestructura, estimándose un repunte en el mercado para la importación y exportación de mercancías a través del puerto.

2.5 Las navieras.

En el transporte marítimo mundial son primordiales las características de los puertos y su conexión con la infraestructura que tienen los países para la distribución de estas cargas; el transporte a través de los puertos del planeta alcanza cerca de los 10 mil millones de toneladas y se ha estimado que para el año 2015 puede alcanzar casi 20 mil millones de toneladas, por lo que se tendrán que realizar modificaciones técnicas en muchos de los puertos actuales, para poder atender esta demanda.

Los puertos que mueven el mayor tonelaje de carga son:

- **En Europa:** Rotterdam, en los Países Bajos; Marsella, Fos y Le Havre, en Francia; Amberes, en Bélgica; Hamburgo, en Alemania; Londres, Liverpool y Hartlepool, en Gran Bretaña, y Génova y Trieste en Italia.

- **En Norteamérica:** Nueva Orleans, Nueva York, Houston, Baltimore, San Francisco y Long Beach, en Estados Unidos; Seven Islands y Vancouver, en Canadá; Willemstand en Curazao; y Ensenada, Tampico y Veracruz, en México.
- **En Sudamérica:** Tubarao, San Sebastián, Río de Janeiro y Victoria, en Brasil; Puerto Miranda y Amuay, en Venezuela; Buenos Aires, en Argentina; Valparaíso, en Chile y Callao en Perú.
- **En Asia:** Kobe, Yokohama, Nagoya, Kawasaki, Tokio y Osaka, en Japón; Singapur; y Damay, en Indonesia. En el Medio Oriente: Rastannurah, en Arabia Saudita; Kharg y Bandar Mashur en Irán; Mena al Almadi, en Kuwait; Diebel Dhana, en los Emiratos Árabes Unidos y Fao, en Irak. Además, están Port Hedland y Dampier, en Australia (Cifuentes Lemus, Torres García, y Frías M., 2012).

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

Para clarificar la presente investigación es necesario partir los conceptos básicos que engloban la misma, sin embargo no se abundará en las teorías completas de los diversos autores, por lo cual en el presente capítulo se aportaran definiciones y perspectivas de diversos autores con el fin de que el lector pueda entender el entorno teórico que envuelve la presente trabajo.

3.1 Estrategia.

Los primeros modelos de análisis estratégico aparecen en 1965, año clave para la corriente de pensamiento estratégico, pues se publican dos obras importantes consideradas como el punto de partida: El modelo LCAG (Corporate Strategy de H.I. Ansoff y Business Policy de Christensen, Andrews y Guth) creado en Harvard Business School. Esta nueva concepción se basa en el principio de una eficaz articulación del potencial del cual dispone una empresa, expresada en términos de fuerzas y debilidades, y situada en un medio ambiente que presenta amenazas, pero también oportunidades de desarrollo.

Con el objeto de conocer lo que se consideraría una estrategia para las navieras del Puerto de Ensenada y con ello acotar cada una de las palabras clave de esta investigación, partiremos definiendo este concepto, considerando a varios autores:

Una estrategia le puede dar a una compañía una ventaja diferencial. Ya que la mayoría de las personas subestiman la importancia del aspecto de servicio en el conjunto del total de la venta (Horovitz & Panak, 1993).

La estrategia consigna la dirección hacia la que debe avanzar una empresa, su fuerza impulsora y otros factores importantes que le ayudarán a determinar sus productos, servicios y mercados futuros (Morriseey, 1996).

La estrategia se apoya en dos fuentes esenciales de información: un buen conocimiento del terreno y una buena apreciación de las propias fuerzas. (Strategor, 1995).

Estrategia es la forma en que una empresa realiza sus actividades y organiza toda su cadena de valor para alcanzar una ventaja competitiva y el posicionamiento de la empresa en su industria. Este autor incluye en su definición algunos nuevos conceptos y proporciona herramientas que permiten examinar todas aquellas actividades que contribuyen a acrecentar el valor del producto. Más adelante se analizan con mayor detenimiento algunas de sus principales aportaciones (Porter 1980, 1985).

La estrategia implica un plan de acción para lograr un desempeño superior en relación con la competencia, en los factores clave de éxito del negocio; combinando los puntos fuertes de la corporación y teniendo en cuenta la evolución del ambiente competitivo de la actividad en cuestión (Ohmae, 1983).

Es el intento de superar las limitaciones que imponen los recursos, buscando de manera creativa e interminable un apalancamiento de los mismos con base en las competencias esenciales. Más que un ajuste entre los objetivos y los recursos es la creación de objetivos extensos e incluye desaprender gran parte del pasado para poder crear el futuro (Hamel y Prahalad, 1995).

Patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, la cual correctamente aplicada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación variable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes (Mintzberg & Quinn, 1995).

La estrategia que estimamos adecuada para el presente trabajo será una estrategia competitiva de servicio, por lo que nos servirá de guía Horovitz & Panak (1999): Una estrategia de servicio es un medio habilidoso de proporcionar un servicio y, con ello, de superar al competidor.

Una estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensiva u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía (Porter, 2011).

El cliente de los mercados actuales es más exigente, adicional a demandar productos de calidad, también exige servicio. A medida que más mercados se tornan en mercados de mercancías, donde el cliente percibe muy poca diferencia técnica entre ofertas que compiten, es necesario darles un valor adicional que las hagan ventajosas de manera creciente. Una primera fuente de este valor adicional lo constituye el servicio al cliente (Christopher, 2002).

3.2 Competitividad

A continuación exponemos la definición de competitividad de varios autores y presentamos una propia a partir de las mostradas:

Es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo (Haguenauer, 1990).

La competitividad es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis -nación, sector, firma-, del tipo de producto analizado -bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y del

objetivo de la indagación -corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etcétera (Pineiro, 1993).

La competitividad comercial es la capacidad de un país para competir eficazmente con la oferta extranjera de bienes y servicios en los mercados doméstico y extranjero (Ten Kate, 1995).

Competitividad es la capacidad de una empresa para generar beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución (Guglielmetti, 1995).

Consideraremos a la competitividad como la capacidad de las empresas o países para utilizar eficientemente sus diversos recursos en la producción y distribución de bienes o servicios mismos que serán expuestos a la competencia local, regional o global.

3.2.1 Factores que influyen en la competitividad

La competitividad depende especialmente de la calidad del producto y del nivel de precios. Estos dos factores en principio estarán relacionados con la productividad, la innovación y la inflación diferencial entre países. Existen otros factores que se supone tienen un efecto indirecto sobre la competitividad como la calidad innovativa del mismo, la calidad del servicio o la imagen corporativa del productor. (www.wikipedia.org, 2012).

- **Calidad:** Calidad de producto es la capacidad de producir bienes o servicios que satisfagan las expectativas y necesidades de los usuarios. Por otro lado, también significa realizar correctamente cada paso del proceso de producción para satisfacer a los clientes internos de la organización y evitar productos defectuosos. Su importancia se basa en que la satisfacción del cliente aumenta su fidelidad al producto (en organizaciones mercantiles).

- **Productividad:** Es la capacidad de producir más satisfactores con menos recursos. La productividad depende en alto grado de la tecnología (capital físico) usada y la calidad de la formación de los trabajadores (capital humano). Una mayor productividad redundaría en una mayor capacidad de producción a igualdad de costos, o menores costos a igualdad de producto. Un costo menor permite precios más bajos (importante para las organizaciones mercantiles) o presupuestos menores (importante para organizaciones de Gobierno o de Servicio Social).
- **Servicio:** Es la capacidad de tratar a sus clientes o ciudadanos atendidos, en forma honesta, justa, solidaria, transparente, amable, puntual, etc., dejándolos satisfechos de sus relaciones con la organización.
- **Imagen:** Es la capacidad de la organización de promover en la mente de muchas personas la idea de que es la mejor alternativa para la obtención de los bienes o servicios, que dejarán satisfechas sus necesidades y sus expectativas. Posicionar la marca en la cabeza y gustos del consumidor (www.wikipedia.org, 2012).

3.2.2 Competitividad y crecimiento económico.

El aumento de la competitividad internacional constituye un tema central en el diseño de las políticas nacionales de desarrollo socioeconómico. La competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas para producir bienes y servicios de forma eficiente (precios decrecientes y calidad creciente), haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país. Para ello, es necesario lograr niveles elevados de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos crecientes.

Una condición necesaria para ello es la existencia, en cada país, de un ambiente institucional y macroeconómico estable, que transmita confianza, atraiga capitales y tecnología, y un ambiente nacional (productivo y humano) que permita a las empresas absorber, transformar y reproducir tecnología, adaptarse a los cambios en el contexto internacional y exportar productos con mayor agregado tecnológico. Tal condición necesaria ha caracterizado a los países que, a su vez, han demostrado ser los más dinámicos en los mercados mundiales.

En este sentido, y con el objetivo de identificar los niveles y determinantes de la competitividad de los países, el World Economic Forum (WEF) presenta en forma anual, a través de su publicación The Global Competitiveness Report (GCR), indicadores de competitividad a nivel mundial, generando un escalafón por países. En su versión 2004-2005, los componentes utilizados para calcular el Índice de Competitividad para el Crecimiento (ICC) fueron: el ambiente macroeconómico, la calidad de las instituciones públicas y la situación tecnológica.

3.2.3 Las TIC y la competitividad

La utilización de las tecnologías de información y comunicación (TIC) y el comercio electrónico por parte del sector empresarial, abre nuevas oportunidades de negocios que redundarían en una serie de beneficios económicos, los cuales van desde el mejoramiento y la facilitación de la comunicación entre las empresas, hasta el manejo más eficiente de los recursos de la firma. En tal sentido, las tecnologías deberían ser utilizadas por el sector en las diferentes etapas de la cadena de valor. A continuación podemos ver apreciaciones de Vickery y Vincent (2004), que establecen etapas al respecto:

Los procesos centrados en la producción: En esta etapa, las TIC pueden ser utilizadas para diseñar y probar nuevos productos, e-procurement, procesos de pagos, sistemas de gestión automática de stocks, diferentes tipos de links

electrónicos con proveedores, sistemas de control y procesos más relacionados con la producción, entre otros.

Los procesos internos: En lo referente a administración de personal, entrenamiento, reclutamiento interno, compartir y diseminar información de la compañía vía electrónica, entre otros.

Los procesos de compra on-line: Acceso a vendedores y catálogos de productos, compras y pagos electrónicos, utilización de marketplaces electrónicos, administración de inventarios, etc.

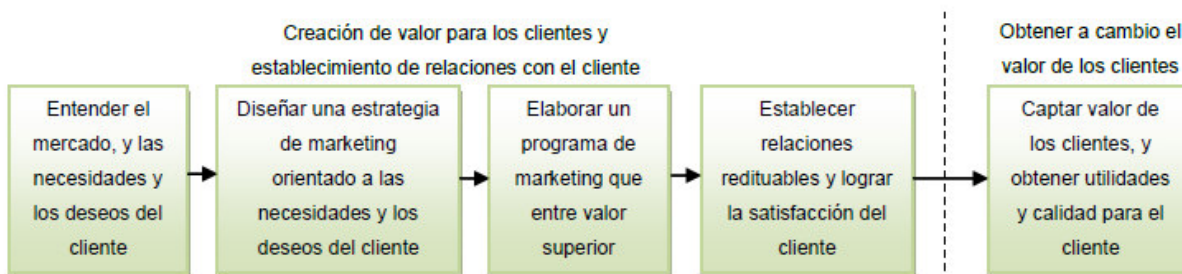
3.3 Mercadotecnia y el servicio al cliente.

El marketing más que cualquier otra función de negocios, se refiere a los clientes. Por lo que se puede decir que el marketing o mercadotecnia es la administración redituable de las relaciones con el cliente. La meta doble del marketing consiste, por un lado, en atraer nuevos clientes prometiéndoles un valor superior, y por otro, mantener y hacer crecer a los clientes actuales al entregarles satisfacción (Kotler y Armstrong, 2007).

En la Figura 3, se presenta el modelo de los cinco pasos del proceso de marketing. En los primeros cuatro pasos, las compañías trabajan para entender a los consumidores, crean valor para el cliente y establecen relaciones firmes con éste. En el último paso, las compañías obtienen las recompensas de crear un valor para los consumidores, ellas, a la vez, captan el valor de los consumidores en forma de ventas, ingresos y utilidades a largo plazo del cliente.

Figura No. 3

Modelo básico del proceso de marketing



Fuente: Kotler y Armstrong (2007). Marketing, versión latinoamericana.

El marketing implica servir a un mercado de consumidores finales, frente a los consumidores. La compañía y los competidores envían sus respectivas ofertas y mensajes a los consumidores, ya sea de forma directa o con intermediarios de marketing. Todos los actores en el sistema reciben la influencia de importantes fuerzas del entorno (demográfico, económico, físico, tecnológico, políticas/legales, sociales/culturales) (Kotler y Armstrong, 2007).

3.3.1 La Mezcla de Mercadotecnia

Se refiere a la combinación de elementos del proceso mercadológico de acuerdo con las características específicas del entorno y de la población, con el fin de lograr la satisfacción de las necesidades del cliente y una mayor penetración en el mercado. Esta comprende todas las variables o factores controlables para atraer al mercado meta. La mezcla de mercadotecnia está integrada por las cuatro “P” que son (Münch, 2007: 202):

- **Producto/Servicio:** es el conjunto de atributos y cualidades tangibles, tales como: presentación, empaque, diseño, contenido; e intangibles, como: marca, imagen, ciclo de vida y prestigio, que el cliente acepta para satisfacer sus necesidades y expectativas.
- **Precio:** es el valor monetario de un producto o servicio.

- Plaza: la distribución o plaza consiste en la transferencia de los bienes del productor al consumidor, comprende el almacenamiento, transporte y posicionamiento del producto en el punto de venta idóneo. Los canales de distribución son las rutas del producto desde su origen hasta el cliente final.
- Promoción: son actividades mediante las cuales se da a conocer el producto, tales como: publicidad, promoción, ventas y relaciones públicas.

3.3.2 La mezcla promocional.

Se refiere a la combinación de las funciones de ventas, promoción, publicidad y relaciones públicas, cuya finalidad es que el cliente conozca, acepte y adquiera el producto o servicio. La mezcla promocional implica un proceso de comunicación cuyo objetivo es posicionar el producto en la mente del consumidor para persuadirlo de los beneficios y motivar la compra. Esta se divide en las siguientes actividades (Münch, 2007):

- Promoción de ventas: es el conjunto de actividades que estimulan la decisión de compra, su finalidad es dar a conocer el producto, acelerar, incrementar y garantizar las ventas.
- Publicidad: es toda forma de comunicación pública e impersonal cuyo propósito es influir en las percepciones y en el comportamiento del consumidor para inducir en la decisión de compra.
- Ventas: consiste en persuadir al cliente para que efectúe la compra y el consumo del producto o servicio.
- Relaciones públicas: se utilizan para crear, mantener y mejorar la imagen de la organización y de sus productos ante los clientes y la comunidad en general.
- Investigación de mercado: consiste en recopilar, analizar e interpretar en forma sistemática los datos relevantes del mercado mediante encuestas, cuestionarios, entrevistas y la aplicación de técnicas estadísticas.

3.3.3 Qué es servicio al cliente.

El diseño de servicios tiene que ver con el servicio básico o “facturable” ofrecido a los clientes. Tanto para las compañías de productos como las de servicios. Está determinado por la estrategia de marketing de la compañía y viene a ser el conjunto puesto a la venta ante el cliente (Horovitz & Panak, 1993).

El servicio al cliente, es una gama de actividades que en conjunto originan una relación (Gaither, 1983).

El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional (Lovelock, 1990).

En un sentido amplio, el servicio al cliente puede definirse como la medida de actuación del sistema logístico para proporcionar en tiempo y lugar un producto o servicio. El concepto de servicio al cliente a menudo es confundido con el de satisfacción del cliente, que es un concepto más amplio, ya que incluye todos los elementos del marketing mixto: producto, precio, promoción y distribución.

El éxito de una organización, la reducción de costos y la satisfacción de sus clientes, depende de una cadena de suministro bien gestionada, integrada y flexible, controlada en tiempo real y en la que fluye información eficientemente en este sentido. El nivel del servicio al cliente está directamente relacionado con la gestión y efectividad de la cadena de suministro: flujos de información, de materiales, de productos, etc. Cuanto más efectiva sea la gestión de la cadena de suministro, mayor valor añadido incorporará el servicio prestado al cliente.

El servicio al cliente abarca diversas actividades que tienen lugar antes, durante y después de la venta. A continuación se relacionan los elementos de servicio al cliente, teniendo en cuenta la temporalidad en que se generan:

3.3.4 Elementos del servicio al cliente.

El servicio al cliente cuenta con diferentes etapas y elementos que conforman su cadena, a continuación se describen cada una de ellas.

Antes de la venta:

- Política de servicio al cliente.
- Transmisión de la política del servicio al cliente.
- Adecuada estructura organizativa.
- Flexibilidad del sistema.
- Servicios de gestión y apoyo.

Durante la venta:

- Disponibilidad de existencias.
- Información de pedidos.
- Precisión en la información.
- Consistencia en el ciclo de pedidos.
- Envíos especiales de mercancía.
- Transporte.
- Facilidad de realización de pedidos.
- Sustitución del producto.

Después de la venta:

- Trazabilidad del producto.
- Reclamaciones, quejas y devoluciones del cliente.
- Sustitución temporal de productos.
- Instalación, garantía, alteraciones, reparaciones, etc.

El servicio al cliente relacionado con la cadena de suministro que debe asegurar y proporcionar eficientemente los elementos recogidos como “servicio al cliente durante la venta”, disponibilidad de existencias, gestión de pedidos, precisión en la información, transporte, envíos y entregas, etc. Para ello, es necesario la máxima flexibilidad y organización de todos los elementos de la misma así mismo, un eficaz servicio al cliente en la cadena de suministro debe implicar:

- El conocimiento y seguimiento de las políticas marcadas por la dirección en materia de servicio al cliente.
- La disposición de una estructura organizativa formada y profesional donde las funciones y responsabilidades estén debidamente asignadas
- La existencia de una cultura de orientación al cliente, tanto interno como externo.
- La gestión de la demanda en base a la segmentación de la cartera de clientes.
- El dimensionamiento de la capacidad logística en función del nivel de servicio estipulado por la dirección.
- La gestión de las expectativas y la relación entre nivel de servicio y coste.

A continuación se hace una mención especial al servicio post-venta, debido al cada vez más importante papel que juega en relación con el servicio al cliente:

El servicio post-venta

El servicio post-venta incluye las funciones de reparación, instalación, mantenimiento, formación y soporte después de la venta. Asimismo, incluye el servicio llamado “logística inversa” que consiste en el flujo de materiales retornados y su empaque, incluyendo la final disposición de los objetos retornados.

Actualmente se espera que los proveedores asuman la responsabilidad de atender y gestionar los materiales desechados, como consecuencia de la presión de los consumidores, los costos de localización y retorno, así como las leyes medioambientales.

Tradicionalmente se ha considerado el servicio post-venta como un área poco importante dentro de la cadena de suministro. Actualmente, el servicio de post-venta juega un papel crucial en la nueva e integrada cadena de suministro, ya que un servicio de post-venta de calidad y a tiempo atrae al potencial cliente y puede proporcionar a la compañía ventajas competitivas. El servicio de post-venta no debe considerarse como un centro de costos, sino como un generador de ingresos futuros. Cada día más compañías están descubriendo que deben proporcionar un servicio de post-venta de calidad si quieren permanecer globalmente competitivas.

3.3.5 Cómo crea valor el servicio al cliente:

1. Mantiene la existente satisfacción del consumidor.
2. Atrae a potenciales clientes.
3. Mejora los productos actuales.
4. Lanza nuevos productos.
5. Recoge información sobre el nivel de servicio.

3.3.6 Importancia del servicio al cliente

El servicio al cliente juega un papel importante en el desarrollo y mantenimiento de la fidelidad y satisfacción del cliente. La fidelización permite a la organización retenerlo, de manera que asegura la rentabilidad de la “inversión inicial” de captación, desarrollo de productos y prestación del servicio. Por este motivo, el servicio al cliente debe ser considerado como una de las actividades estratégicas básicas de la empresa.

La importancia del servicio en logística, está relacionada con el hecho que el servicio al cliente es la salida en la cadena de suministro, si la cadena de suministro (planificación de la demanda y suministro, compras, producción, almacenaje, transporte y entrega) no es lo suficientemente flexible para satisfacer en tiempo y modo los requerimientos del consumidor, éste percibirá negativamente el servicio que se le ofrece. Un sistema logístico eficaz, rápido y flexible permite un servicio al cliente de calidad y es percibido por el cliente como un valor añadido.

Si bien la calidad del producto o su precio es imitable o incluso alcanzable, no lo es tanto la percepción que tiene el cliente del servicio que ha recibido. El trato con el cliente, tanto en los servicios de pre-venta, venta, entrega y de post-venta, se convierten así en elementos diferenciadores y en una de las principales ventajas competitivas para la compañía. Proporcionando un excelente servicio, el sistema logístico contribuye a ser un elemento diferenciador con respecto a la competencia.

La mejora y/o reingeniería de procesos de la cadena de suministro son aspectos clave para la optimización del servicio al cliente, para esto es importante:

- Tener identificados los procesos y subprocesos de la cadena de suministro.
- Realizar un análisis de los procesos cuyos objetivos fundamentales sean:
 - Identificar los problemas o debilidades de los procesos en relación con el impacto en el servicio al cliente.
 - Establecer los indicadores de gestión de servicio al cliente que midan la eficacia y eficiencia de los procesos.
 - Proporcionar información relativa a la estructura organizativa que los soporta.
 - Identificar las oportunidades de mejora y realizar un plan de acción.

El principal desafío de la mejora de procesos es el establecimiento y aceptación de nuevas medidas de actuación. Revisar y realizar el seguimiento de los procesos con el fin de establecer la mejora continua de los mismos.

La mejora continua supone la demanda continuada de dedicación y vigilancia, es importante disponer de un manual de procedimientos en los que estén descritos los procesos de la gestión de la cadena de suministro, incluyendo aquellos aspectos relacionados con el aseguramiento de la calidad en el servicio al cliente.

3.3.7 Optimización del costo y del servicio

El costo del servicio es el equilibrio entre la disponibilidad del producto y el costo de proporcionar el servicio al cliente. El costo de satisfacer un pedido es primordial, dependiendo de la lealtad al producto del cliente:

- Si la lealtad al producto es importante, el pedido insatisfecho tiene un costo bajo porque el consumidor esperará al reabastecimiento del producto.
- Si la lealtad al producto es débil, el costo es alto para la compañía porque el consumidor buscará un producto sustitutivo.
- Optimizando el equilibrio entre el costo del inventario, el costo de fabricación y el costo de transporte con el costo de la pérdida de las ventas maximizará el valor al consumidor final.

3.3.8 Establecimiento de indicadores de gestión (kpi's).

Asimismo, las compañías deben disponer, calcular y analizar indicadores de gestión de manera que permitan a la dirección la toma de decisiones. Algunos de los principales indicadores de gestión en relación con el servicio al cliente son:

- Índice del servicio.
- Índice de Insatisfacción.
- Índice del rechazo.
- Índice de litigios.
- % de pedidos entregados.
- Plazo medio de entrega.

- % de pedidos que satisfacen completamente.
- % de devoluciones de cliente por daños, errores y entregas fuera de plazo.
- Plazo medio de resolución de incidencias.

3.3.9 Sistema de gestión de incidencias

Un Sistema de Gestión de Incidencias permite controlar el volumen y procedencia de las incidencias así como los responsables y plazos medios de resolución, lo que facilita su erradicación y reafirma la cultura de calidad del servicio y mejora continua. Los beneficios inherentes en todo sistema de gestión de incidencias, y que redundan en un mejor servicio al cliente son los siguientes:

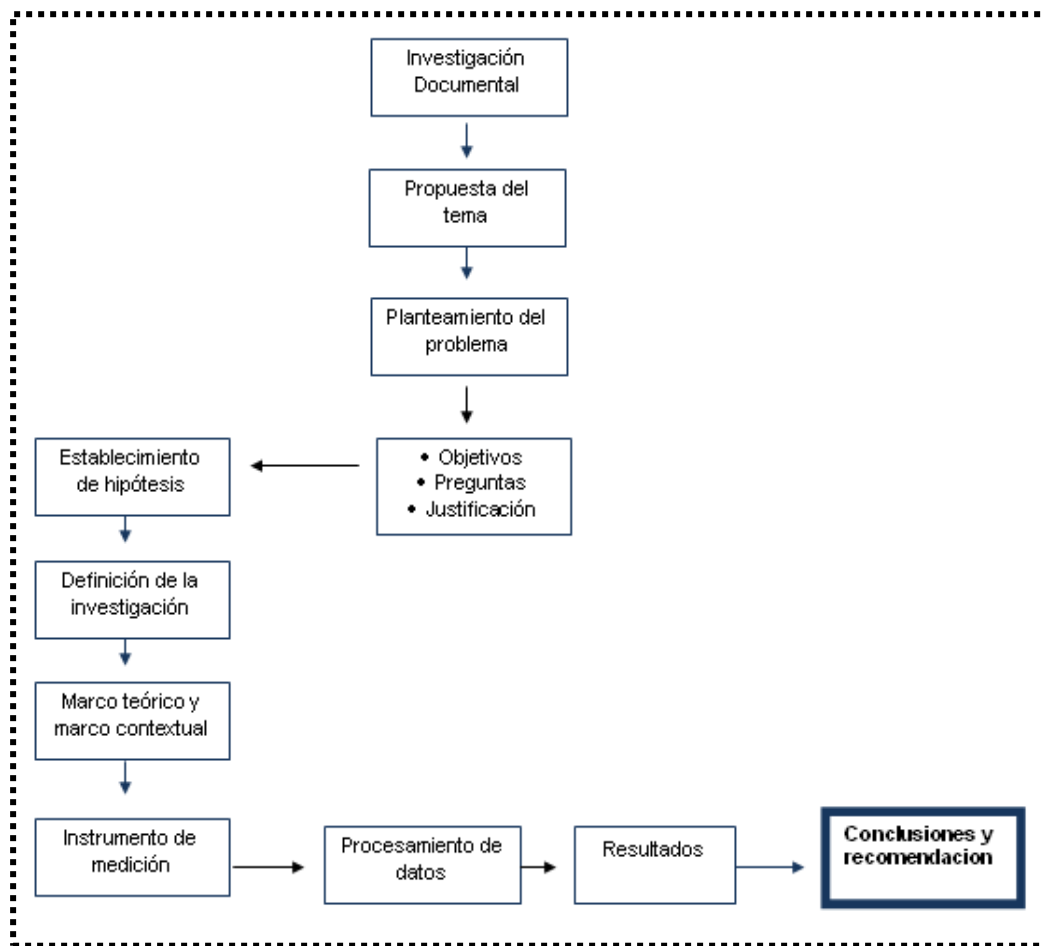
- Pronta identificación y tipificación de las incidencias.
- Análisis de las causas de origen.
- Rapidez en la resolución, información y responsables identificados.
- Implantación de acciones correctoras para la erradicación de las incidencias.
- Conocimiento de manera sistemática de los volúmenes, tipología, tiempo de resolución de incidencias, etc.

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

4.1 Metodología de la investigación.

La figura No.4 muestra los detalles del desarrollo de la investigación, el método de la investigación planteado forma parte del método hipotético-deductivo, postulando una hipótesis nula que se pondrán a prueba y la cual será comprobada a través de la aplicación del instrumento de medición.

Figura No. 4
Mapa conceptual de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

4.2 Diseño búsqueda de la investigación.

- **Documentación general:** Libros, revistas, tesis, ensayos, estudios, reportes, documentos de Internet, archivos, documentos oficiales y datos estadísticos.
- **Documentación especializada:** Tesis de Maestría, revistas especializadas, investigaciones científicas, bancos de datos, estado del arte y los estudios previos relacionados con los planes de sucesión en las empresas familiares y su entorno.
- **Investigación de campo:** Visita a la Terminal del Puerto de Ensenada para obtener información actualizada de las empresas navieras que serán censadas en la presente investigación.

4.3 Ámbito espacial y temporal.

4.3.1 Marco espacial.

Navieras del puerto de Ensenada, Baja California, México

4.3.2 Marco temporal.

2012

4.4. Tipo de investigación.

Esta investigación es descriptiva ya que busca especificar propiedades, características y rasgos del servicio al cliente de las navieras del Puerto de Ensenada, con un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo transaccional, ya que se recopilaron datos por un solo momento en un tiempo único con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

4.5. Universo del estudio.

Las navieras que prestan sus servicios directos desde Asia son las líneas navieras APL, Hapag Lloyd, CMA-CGM, China Shipping, CSAV y Hanjin Shipping. Por parte de Maersk Line el nuevo servicio de cabotaje entre Manzanillo y Ensenada de Hanjin Shipping, mientras que Hapag Lloyd ofrece su servicio quincenal de Australia y Nueva Zelanda. En conclusión, la población del sector de servicios de transporte internacional en el Puerto de Ensenada nos permite realizar el estudio con toda la población completa de las 7 navieras que ofertan sus servicios en dicho puerto (Puerto 2012).

4.6. Determinación de la muestra.

Debido a que la población del sector de servicios de transporte internacional del Puerto de Ensenada es reducida, nos permite realizar un censo en la población completa de las navieras, ya que solo siete compañías ofertan sus servicios en dicho Puerto, a continuación se muestra el siguiente listado de las empresas que participaran en el censo:

- APL México, S.A. de C.V.
- Maersk México, S.A. de C.V.
- Hapag-lloyd México, S.A. de C.V.
- Agencias Grupo CSAV (Mexico), S.A. de C.V.
- Representaciones Transpacíficas (TRANSPAC), S.A. de C.V.
- CMA CGM México, S.A. de C.V.
- Hanjin shipping México, S.A. de C.V.

4.7. Determinación de los sujetos de investigación.

Se considera que en la aplicación de la herramienta de medición el sujeto debe cumplir ciertas características para poder tener información consistente, por lo cual deberá cumplir con los siguiente:

- Estar vinculados directamente con la atención y/o servicio al cliente.
- Atender las necesidades de los clientes.
- Estar a cargo de algún departamento.
- Personas que tomen decisiones administrativas.

4.8 Diseño del instrumento de medición.

La determinación del instrumento de investigación se realiza a partir de estudios realizados por los autores Jacques Horovitz y Michael Jurgens Pank en 1999, quienes realizaron una investigación de tipo práctico plasmada en su libro *Satisfacción total del cliente*, en el cual describen las estrategias de atención al cliente con una estructura adecuada para converger en una serie de conceptos básicos fundamentales rompiendo con las barreras mentales que impiden a muchas organizaciones dar un salto hacia el futuro, apoyados en experiencias reales, seleccionadas en un entorno actual, creadas y desarrolladas en la cultura empresarial Europea.

El instrumento está integrado por 8 variables de 112 preguntas que permiten conocer diferentes rasgos de las empresas participantes y ayudarán a obtener resultados acorde a los objetivos determinados en el planteamiento de la investigación.

4.8.1 Diagrama de variables.

La figura No. 5 muestra las variables consideradas en el presente estudio y el número de preguntas para cada una de ellas.

Figura No. 5
Diagrama de variables

Variable dependiente	Variables independientes	Número de preguntas
	▪ Cultura corporativa	12 preguntas
	▪ Poder de liderazgo	21 preguntas
	▪ Comunicación	31 preguntas
Servicio al cliente	▪ Estrategia de servicio	21 preguntas
	▪ Mandos intermedios	14 preguntas
	▪ Tecnologías de la información	10 preguntas
	▪ Medir y controlar	18 preguntas
	▪ Selección y formación	15 preguntas

Fuente: Elaboración propia

4.9. Medición.

La medición del instrumento se realizará a través de una escala de respuestas “sí” y “no” teniendo un valor 1 y 0, en cada una de las variables para poder determinar la estrategia competitiva del servicio al cliente.

4.10. Confiabilidad del instrumento.

Se considera una herramienta confiable y validada ya que uno de sus autores, Jaques Horovitz, cuenta con la experiencia y conocimiento sobre el tema. Es profesor emérito de la Estrategia del Servicio, Servicio de Comercialización y Gestión de Servicios en el Instituto Internacional para el Desarrollo de la Gestión en Lausana, Suiza, fundador y director ejecutivo de "Châteauform" (la casa de los seminarios). Ver en anexos datos adicionales de estos autores.

CAPÍTULO V RESULTADOS Y ANÁLISIS

5.1 Análisis e interpretación de resultados

Para el análisis de los reactivos del instrumento de medición y poder llegar a conclusiones se realizó una tabulación por medio de la herramienta de análisis descriptivo de Excel.

Los datos fueron analizados utilizando la herramienta estadística de análisis descriptivo del programa, así como la realización de gráficas para cada una de las preguntas de dicho cuestionario, los resultados arrojaron información relevante y de utilización para el mejoramiento del servicio al cliente de las navieras del Puerto de Ensenada.

El procesamiento de datos se llevó a cabo a través del programa de Microsoft Excel. Se realizaron siete bases de datos, una por cada variable, donde se concentró la información pertinente del instrumento de investigación. Posteriormente se graficaron los resultados de forma independiente colocando comentarios respecto a la interpretación y percepción de cada una de las variables, enfocadas a determinar las cualidades y ventajas competitivas por las navieras del Puerto de Ensenada.

5.2 Resultados

5.2.1 Cultura corporativa.

De acuerdo a Horovitz & Panak (1993) la cultura corporativa es decisiva para lograr la calidad en el servicio, así como la forma en que las personas se comunican entre ellas y el tipo de información que se comunica.

Considerando la cultura corporativa de las navieras del Puerto de Ensenada, el 86% afirman que tienen claramente definidos los valores de la organización y el 100% afirman que el servicio al cliente es uno de estos valores.

El 71% de las navieras considera que el cliente siempre tiene la razón y el 29% no tienen la misma perspectiva. El 100% de las navieras cuentan con proceso de calidad en funcionamiento (ver anexo # 1, gráficas 1 a 4).

5.2.2 Poder de liderazgo.

Horovitz & Panak (1993) exponen que al frente de las compañías de calidad no hay directores, sino líderes dinámicos; personas que demuestran una convicción por lo que hacen y un compromiso absoluto de hacer lo apropiado para el cliente.

Al ser las navieras compañías globales, deben contar con oficinas en diversas regiones. En el estudio realizado, en el 43% de las empresas sus jefes pasan tiempo en las oficinas ubicadas en otras zonas, lo cual implica que la oficina central este alineada en diversos aspectos con sus oficinas de otras áreas.

El 86% de las navieras identifican claramente los problemas de sus clientes, mientras que para el resto le ha sido difícil interpretar en su totalidad los mismos.

El 71% de las navieras motivan e incentivan a sus jefes de áreas cuando mejoran o proponen mejoras en la calidad del servicio, mientras que el 29% no consideran esta estrategia como importante en su mejora en la calidad de servicio (ver anexo # 1, gráficas 5 al 7).

5.2.3 Comunicación.

Según Horovitz & Panak (1993) las compañías con buenos historiales de servicio son las que se comunican internamente para motivar a las personas, mantenerlas al corriente de los éxitos y fracasos y asegurar que las metas y objetivos sean comprendidos por todos. De igual manera expresan que las empresas se comunican externamente para asegurar que los clientes comprendan lo que la organización ofrece en cuanto a servicio y así dar respuesta a las expectativas de los clientes.

La importancia en la calidad del servicio dentro de su estrategia de comunicación es importante para el 71% de las navieras y para 29% no lo es, o no es mencionada en la misma.

El 100% de las navieras no evalúa a su departamento de relaciones públicas en relación a los clientes insatisfechos que pueden convertirse en satisfechos, como parámetro de medición. Así mismo, el 57% desconocen las causas de insatisfacción de sus clientes, mientras que el 43% sí las conocen.

Considerar una garantía de calidad expresa en el servicio no resulta importante para las navieras, ya que ninguna cuenta con garantías de servicio para sus clientes. El 86% de las navieras otorgan reembolsos rápidamente y en plazos razonables, mientras que el 14% no otorgan reembolsos rápidamente (ver anexo # 1, gráficas 8 a 12).

5.2.4 Estrategia de servicio.

Los citados Horovitz & Panak (1993) consideran que una estrategia de servicio puede dar a la empresa una ventaja diferencial, ya que la mayoría de las personas subestiman la importancia del aspecto del servicio en el conjunto total que venden.

También ayuda a las empresas en la asignación de recursos, considerando que servicio va ser el principal punto de diferenciación de la organización respecto a sus competidores.

El 71% de las navieras han estudiado las expectativas que tienen sus clientes respecto al servicio brindado, mientras que el 29% no. En cuanto a clientes perdidos, en igual proporción las navieras conocen las razones del porque se fueron con la competencia. El 29% las desconoce.

El 86% de las navieras analiza las quejas de sus clientes para identificar problemas en los servicios brindados. El 14% de ellas no realiza este tipo de estudios.

El 86% de las navieras tiene definidos los estándares de servicio para sus clientes, mientras que el 14% no cuenta con ellos respecto a sus servicios ofertados en el mercado de Ensenada.

Del 86% de los sujetos de estudio respondieron afirmativamente respecto que tienen estándares de servicio que deben recibir los clientes. El 100% expuso que dichos estándares no son aplicables a todos los clientes (ver anexo # 1, gráficas 13 al 17).

5.2.5 Mandos intermedios.

De acuerdo con Horovitz & Panak (1993) los mandos intermedios frecuentemente son acusados del fracaso de las políticas de la alta dirección, a pesar de esto, en las compañías donde se tienen resultados exitosos a menudo son personas de los mandos intermedios a las que hay que agradecerles los logros. Los mismos autores exponen que las funciones principales de los mandos medios son:

- Traductores de los objetivos de la empresa.
- Ejecutores de planes.
- Motivadores.

El trabajo en equipo es importante en todas las áreas de la organización, de acuerdo a los resultados de nuestro estudio el 71% de las navieras trabajan en conjunto con los jefes y empleados en el establecimiento de metas de calidad; sin embargo, el 29% no la realizan en conjunto con los empleados.

En el 57% de las navieras sus empleados no cuentan con objetivos medibles respecto a la calidad del servicio al cliente. El 43% sí realiza esta actividad, proporcionándoles objetivos medibles a sus empleados.

El 14% de las navieras compensa al personal de ventas por mantener relaciones prolongadas con sus clientes, sin embargo el 86% de ellas no es una actividad que se realice o no entra dentro de las políticas de compensación.

En el 100% de las navieras el personal desconoce cuánto pueden gastar sin pedir autorización para satisfacer al cliente en caso de estar enojado o insatisfecho (ver anexo # 1, gráficas 18 a 21).

5.2.6 Aprovechar la informática.

Horovitz & Panak (1993) exponen que las tecnologías de información han sido durante mucho tiempo una herramienta empleada en el desarrollo de productos para lograr una ventaja competitiva, esto se aplica cada vez de manera más eficaz en la concepción y realización de servicios. Consideran que hay dos formas principales de usar estas tecnologías para dar un valor agregado a los servicios: Recopilar y estructurar información para ponerla al servicio de los clientes y ganar eficiencia y velocidad en las transacciones.

Ninguna de las navieras destina un presupuesto importante al rubro de la informática o sistemas de valor agregado; sin embargo, todas consideran poseer tecnología que da valor agregado a sus clientes.

En el 71% de las navieras sus sistemas informáticos no pueden personalizar la información por cliente (ver anexo # 1, gráficas 22 al 24).

5.2.7 Medir y controlar.

Según Horovitz & Panak (1993) las mediciones permiten hacer muchas actividades en la organización, destacando las siguientes acciones:

- Aumentar el conocimiento de la calidad del servicio.
- Saber donde se encuentra en relación con una referencia determinada.
- Comprobar la homogeneidad.
- Identificar los puntos fuertes y débiles.
- Centrar los esfuerzos.
- Dirigir y controlar el progreso.
- Cuantificar logros.

De acuerdo con los puntos antes mencionados, los resultados del estudio realizado en las navieras de Ensenada muestran que el 86% desconocen la cantidad de clientes insatisfechos que pierden cada año (el 14% sí lo conocen), así mismo el 71% de las navieras encuestan regularmente el nivel de satisfacción al cliente y el 29% no realizan estas encuestas de manera periódica. Por otro lado, el 29% de las navieras tiene conocimiento del nivel de quejas de sus clientes en relación al servicio, pero un elevado 71% lo ignora. El 86% desconoce la tasa de fidelidad de sus clientes, mientras que el 14% sí lo conoce (ver anexo # 1, gráficas 25 a 28).

5.2.8 Selección y formación.

Seleccionar a los empleados idóneos para la organización demostró ser un aspecto importante en la gestión del servicio. Horovitz & Panak (1993) indican que las empresas buscan empleados de mentalidad abierta, flexibles y orientados hacia las

personas, inclusive la formación es más importante que la selección como un factor decisivo de éxito en las organizaciones.

Considerando el estudio realizado los resultados en esta variable arrojan que en las navieras del puerto de Ensenada el 100% de los supervisores y/o mandos medios han recibido formación formal de servicio al cliente. De igual manera el 29% de los supervisores han recibido formación sobre como comunicar los resultados de las encuestas de satisfacción al cliente y el 71% no tienen esta capacitación.

El 86% de las navieras preparan a su equipo de ventas para tener orientación hacia el cliente, y el 14% no lo consideran importante. En su fase de contratación el 100% de las navieras consideran que los conocimientos son más importantes que la actitud hacia el servicio (ver anexo # 1, gráficas 29 a 32).

CAPÍTULO VI

Conclusiones y recomendaciones.

6.1 Conclusiones

Cada una de las conclusiones y observaciones, que parten de las variables identificadas en el cuestionario aplicado a las navieras del Puerto de Ensenada, y que a continuación se exponen, servirán de base para la integración de una matriz FODA (figura No. 6) donde destacamos las características de los servicios ofertados por dichas navieras. Los hallazgos descritos en la matriz nos ayudarán a identificar las características de la estrategia del servicio de las navieras.

Las recomendaciones específicas ayudarán a delimitar acciones que consideramos oportunas en cada una de las áreas de oportunidad identificadas.

De acuerdo con los resultados obtenidos se concluye que el servicio al cliente es una estrategia competitiva para las navieras del Puerto de Ensenada:

1. Cultura corporativa.

Dentro de la cultura corporativa de las navieras del Puerto de Ensenada consideramos que cuentan con fortalezas que les ayudan a ser competitivas, ya que tienen claramente definidos los valores de la organización y el personal conoce los que deben ser transmitidos al cliente respecto a la calidad del servicio, incidiendo en una dinámica competitiva en el sector.

Las navieras del Puerto de Ensenada tienen identificado el grado de importancia que posee el cliente para la organización, así mismo la mayoría cuentan con un proceso de calidad que fomenta la mejora continua en los procesos de las diversas áreas, resaltando el servicio al cliente, por lo cual se puede concluir que la cultura corporativa es una fortaleza para las mismas.

2. Poder de liderazgo.

Para las empresas analizadas es de vital importancia mantener su presencia en diversos puntos de la república, acentuado en los principales puertos nacionales, alineando las diversas oficinas a la estrategia del servicio al cliente, con el objetivo de que este sea estandarizado. Sin embargo, conforme a los resultados obtenidos menos del 50% de los jefes dedican tiempo a mantener este esquema en las oficinas ubicadas fuera de la zona de la matriz o del corporativo, lo que representa un área de oportunidad.

En relación con el liderazgo las entidades sujeto de estudio poseen una fortaleza al identificar claramente los problemas de los clientes; pero por otro lado, una característica importante de un líder es mantener motivado al personal, existiendo diversas formas de lograrlo, sin embargo no consideran importante que quienes mejoren la calidad en los servicios brindados sean recompensadas económicamente.

3. Comunicación.

Las empresas analizadas destacan dentro de su estrategia la importancia de la comunicación en el servicio al cliente, pero el departamento de relaciones públicas no es evaluado considerando la capacidad de convertir clientes insatisfechos en clientes satisfechos y ninguna de las navieras cuenta con una garantía expresa en la calidad de su servicio. Otro aspecto importante es que solo 43% del personal conoce las causas de la insatisfacción de los clientes.

4. Estrategia de servicio.

La mayoría de las navieras han estudiado las exceptivas de sus clientes en relación al servicio, conocen las razones por las cuales sus clientes decidieron irse con la competencia, realizan análisis de quejas para identificar los problemas desde su origen, identifican los estándares de servicio que deben recibir sus clientes y tienen claramente reconocido que estos no aplican para todos sus clientes.

5. Mandos intermedios.

Los mandos medios son una pieza clave en las organizaciones por ser los ejecutores de las políticas y estrategias generadas por la alta dirección. Se considera que las navieras analizadas presentan una oportunidad en este tema, ya que no todas involucran a sus trabajadores en el establecimiento de metas de calidad en el servicio; la mayoría no recompensa al personal de ventas por mantener relaciones prolongadas con sus clientes y los empleados desconocen la cantidad de dinero que pueden gastar o el nivel de descuento que pueden otorgar sin pedir autorización, para convertir un cliente insatisfecho en uno satisfecho en relación al servicio recibido.

6. Tecnología de la información.

En relación con las TIC's las navieras presentan debilidades ya que no dedican una proporción presupuestal adecuada a la informática o sistemas de valor agregado, las fortalezas identificadas es que consideran sus sistemas y tecnología actual generan un valor distintivo para sus clientes. También tienen la oportunidad de la integración de tecnologías que permitan personalizar la información.

7. Medir y controlar.

Las navieras presentan diversas amenazas, como lo es el caso del 86% de ellas al desconocer la cantidad de clientes insatisfechos que pierden por año, el 71% desconoce el nivel de quejas de sus clientes, así como la tasa de fidelidad de sus clientes considerando que solo el 14% de las naviera tiene conocimiento de ello.

8. Selección y formación.

Respecto a este punto, podemos concluir que es una fortaleza ya que en el 100% de las navieras del Puerto de Ensenada sus empleados en mandos medios y/o supervisores reciben formación en servicio al cliente, lo que genera estandarización y

profesionalización en los servicios brindados; sin embargo, se detectó una oportunidad ya que el 14% no preparara su equipo de ventas con orientación al cliente, lo cual puede repercutir en la ventas y en la adquisición de nuevos prospectos para la organización que no considere importante este aspecto en su estrategia de formación y selección.

Figura No. 6

Análisis FODA de las navieras del Puerto de Ensenada.

Fortalezas	Debilidades
1. Definición clara de sus valores.	1. Desconocimiento de las causas de insatisfacción de los clientes.
2. El cuidado de los clientes es uno de los valores principales	2. No se emiten reembolsos rápidamente a los clientes.
3. Cuentan con un proceso de calidad en funcionamiento.	3. Bajos presupuestos para los sistemas informáticos y de valor agregado.
4. Se identifican claramente los problemas de los clientes.	
5. Conocimiento de las razones por las cuales los clientes se van con la competencia.	
6. Se tienen definidos los estándares de servicio para los clientes.	
7. Tecnología actual que genera valor agregado.	
8. Los supervisores o mandos medios han recibido capacitación formal sobre el servicio al cliente.	
Amenazas	Oportunidades
1. Desconocimiento de la cantidad de negocio que se pierde anualmente por clientes insatisfechos.	1. Los jefes deben dedicar tiempo a las oficinas ubicadas en otras zonas.
2. Desconocimiento del nivel de quejas de los clientes.	2. Brindar compensaciones al personal que mejore la calidad del servicio.
3. Desconocimiento de la tasa de fidelidad de los clientes.	3. Generar una garantía expresa de la calidad en el servicio.
	4. Compensar al personal por mantener relaciones prolongadas con los clientes.
	5. Generar fondos económicos de acción en casos de clientes insatisfechos.
	6. Sistemas que personalicen la

	información para los clientes.
	7. Considerar la actitud hacia el servicio como característica importante en el proceso de contratación.

6.2. Recomendaciones

- Ofertar un sello distintivo al mercado del transporte marítimo mediante la garantía expresa en los servicios brindados por las navieras del puerto de Ensenada.
- Integrar tecnología que permita personalizar información para los clientes y con ello generar valor agregado en el servicio.
- Realizar estudios de satisfacción al cliente así como integrar estadísticos de quejas y satisfacción al cliente.
- Implementar procesos de devolución o reembolsos rápidos, no mayores a 1 semana.
- Dedicar mayor tiempo entre los jefes de la unidad central y las oficinas foráneas.
- Mejorar el sistema de compensaciones para el área de ventas y calidad en el servicio al cliente.
- Integrar fondos económicos menores para problemas de menor grado que puedan impactar la calidad en el servicio al cliente y generar insatisfacción al cliente.

FUENTES CONSULTADAS

Referencias bibliográficas

- Christopher, M. (2002). Logística: Aspectos estratégicos. México: Limusa.
- Guglielmetti, U. F. (1995). Competitividad es calidad total. México: Alfaomega.
- Horovitz, J., & Panak, M. J. (1993). La satisfacción total del cliente. España: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1995). Planeación estratégica. México: Prentice Hall. 1995.
- Morriseey, G. L. (1996). Pensamiento estratégico. México: Prentice-Hall.
- Porter, M. E. (2011). Estrategia competitiva. México: Patria.
- Porter, M. (1985) Competitive Advantage, Free Press, New York.
- OHMAE K.(1993). La mente del estratega, México, McGraw Hill.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G (1995.). The core competence of the corporation, Harvard Business Review.
- Haguenaer J ., "La competitividad. una reseña bibliográfica con énfasis en el caso brasileño", en Pensamiento Iberoamericano, Sociedad Serralla Quinto Centenario, No 17, Madrid, 1990.
- Ten Kate, Adrian, "Competitividad comercial de la economía mejicana 1980-1995", en Productividad, competitividad internacionalización de la economía, Dane, Santafé de Bogotá, 1995.
- Piñeiro, M., Jaffé, W. & Muller, G. (1993). Innovation, competitiveness and agroindustrial development. Paris: OECD Development Center.
- Kotler, P. (2007). Dirección de Marketing. México: Pearson Prentice Hall.
- Gaither, T.F. (1983). Creative Customer Service Management, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 13.
- Lovelock, C. H. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. Journal of Marketing.

Referencias digitales

- API-Guaymas. (2012). El Puerto de Guaymas. Administración Portuaria Integral de Guaymas, S.A. de C.V. Extraído de <http://acs8d2.wordpress.com/2009/06/15/el-puerto-de-guaymas-sonora-mexico/>
- SCT. (2008). Programa Nacional de Desarrollo Portuario 2007 – 2030. Extraído de: <http://www.sct.gob.mx/fileadmin/CGPMM/PNDP2008/doc/pndp/pndp-sac.pdf>
- Inegi.(2012). Recuperado de Inegi: <http://www.inegi.org.mx>
- Cifuentes Lemus, J. L., Torres García, p. & Frías M. (2012). bibliotecadigital.ilce.edu.mx. Recuperado de www.bibliotecadigital.ilce.edu.mx
- Secretaría de comunicaciones y transporte. (10 de Junio de 2012). SCT . Recuperad de SCT: http://e-mar.sct.gob.mx/fileadmin/user_upload/dqmm/Transporte/GUIA-2007.pdf
- Equipo Editorial Explorando México. (10 de Junio de 2012). Explorando México. Recuperado de Explorando México: www.explorandomexico.com.mx/about-mexico/6/23/
- Guerrero, G. G. (13 de Mayo de 2012). www.puertoensenada.com.mx Recuperado el 13 de Mayo de 2012.
- www.wikipedia.org. (25 de Mayo de 2012). Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>
- Inegi. (20 de julio 2012). Recuperado de Inegi: <http://www.inegi.org.mx>
- Cifuentes Lemus, J. L., Torres García, P. & Frías M. (2012). bibliotecadigital.ilce.edu.mx. Recuperado de http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/ciencia/volumen2/ciencia3/100/html/sec_10.html
- Bautista, A. D. (2012, Enero 08). *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2008/adb.htm>

- Comercialización . (2011, Noviembre 03). *Puerto de Ensenada*. Recuperado de www.puertoensenada.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=64:entorno-de-mercado&catid=36:licitaciones&Itemid=93
- Price Waterhouse Coopers. (2011, Julio 12). *programaempresa*. Recuperado de [http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/\\$FILE/cliente1y2.pdf](http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/$FILE/cliente1y2.pdf)

Anexos

Anexo # 1.

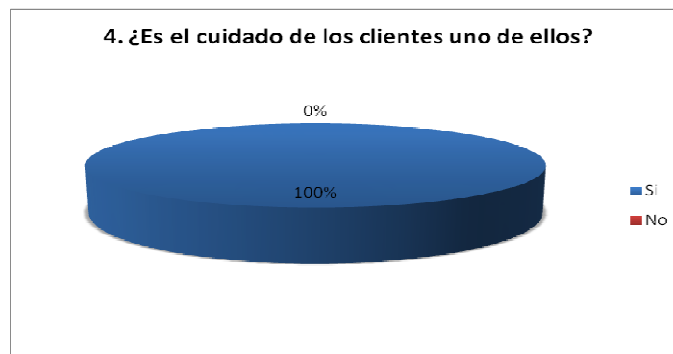
Graficas de resultados.

Gráfica 1.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 2.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 3.



Fuente: Elaboración propia.

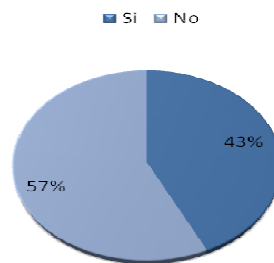
Gráfica 4.



Fuente: Elaboración propia.

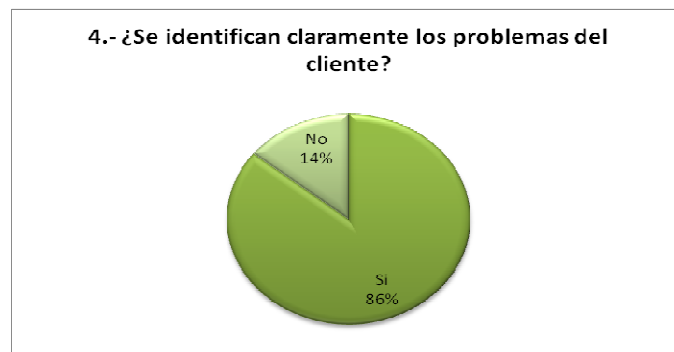
Gráfica 5.

6.- ¿Pasan tiempo con los jefes de oficinas ubicadas en otras zonas?



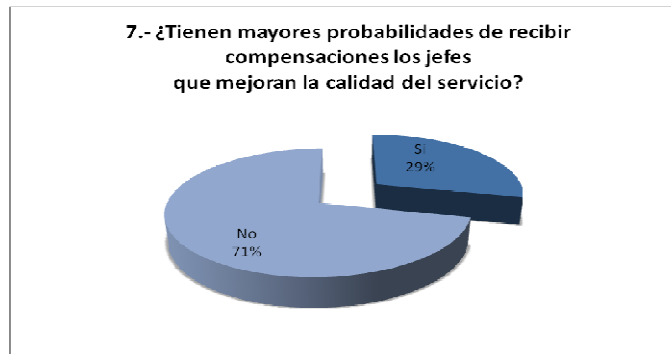
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 6.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 7.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 8.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 8.



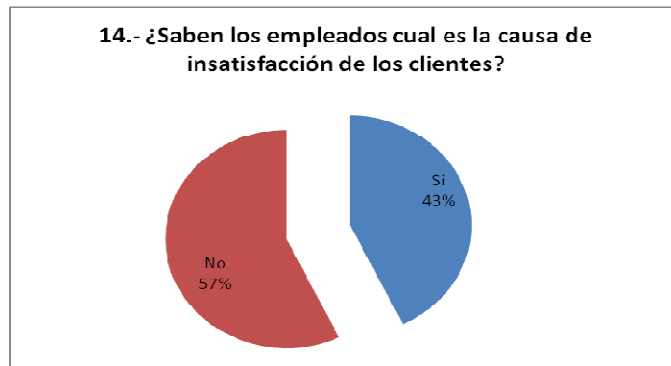
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 9.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 10.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 11.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 12.



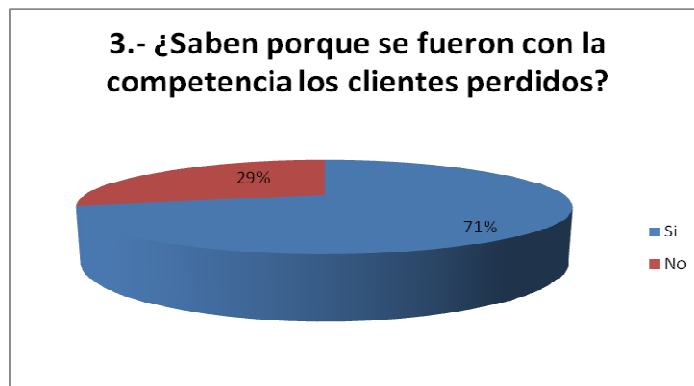
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 13.



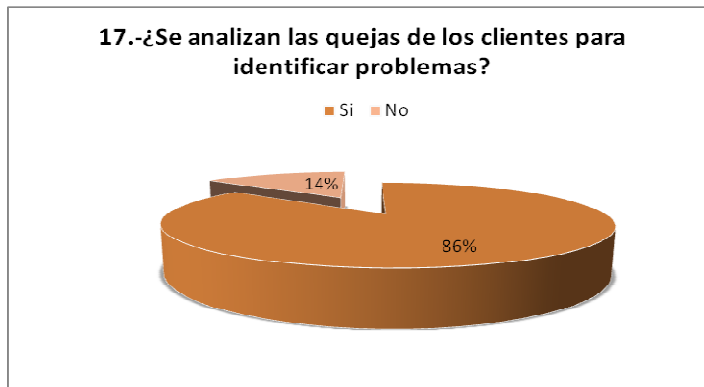
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 14.



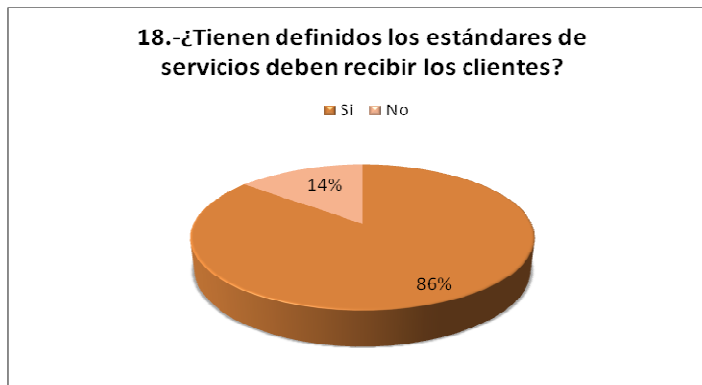
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 15.



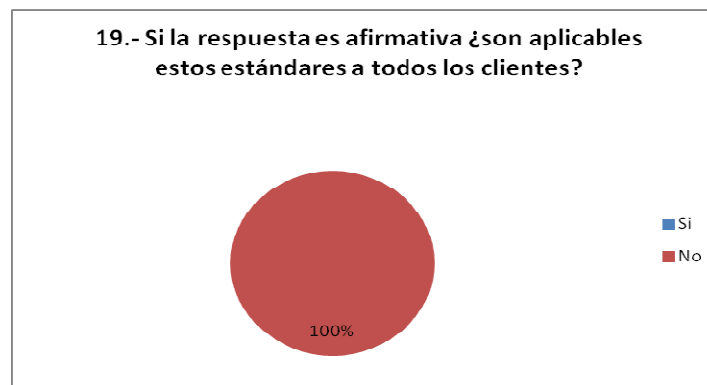
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 16.



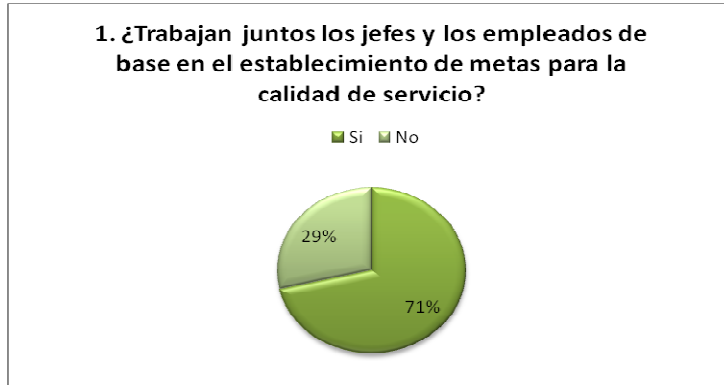
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 17.



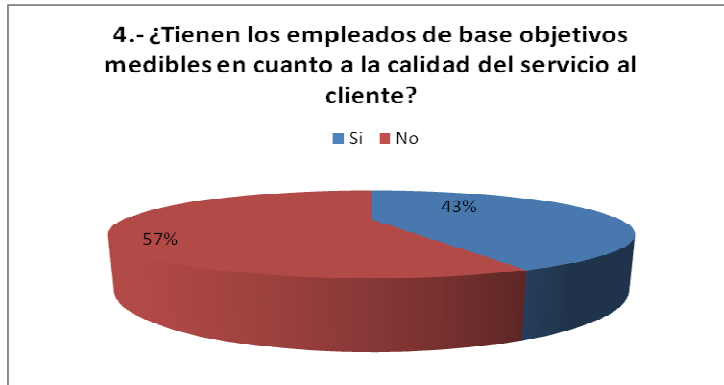
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 18.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 19.



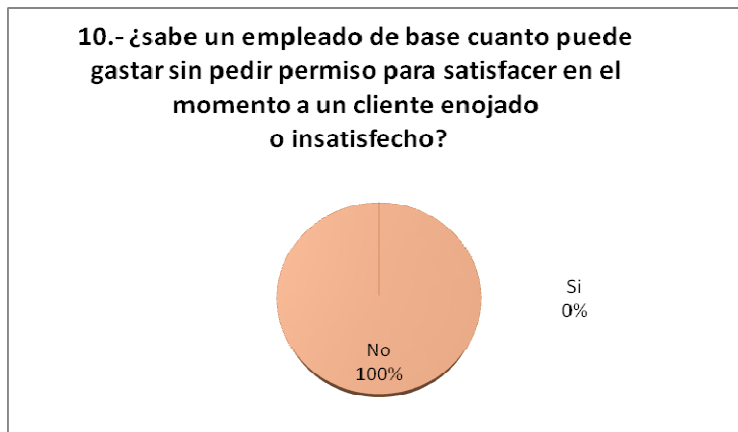
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 20.



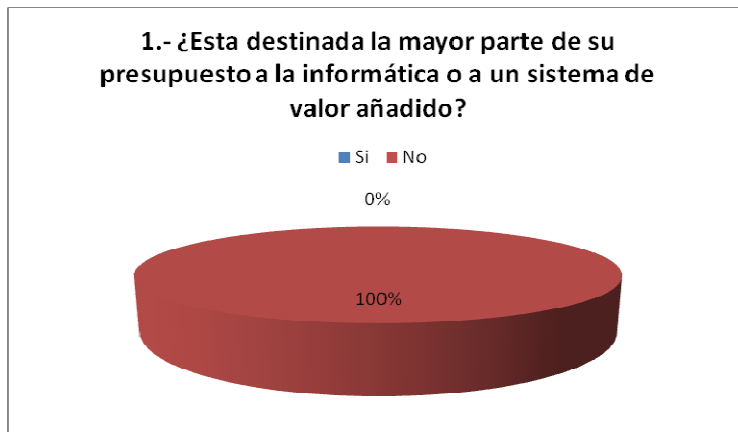
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 21.



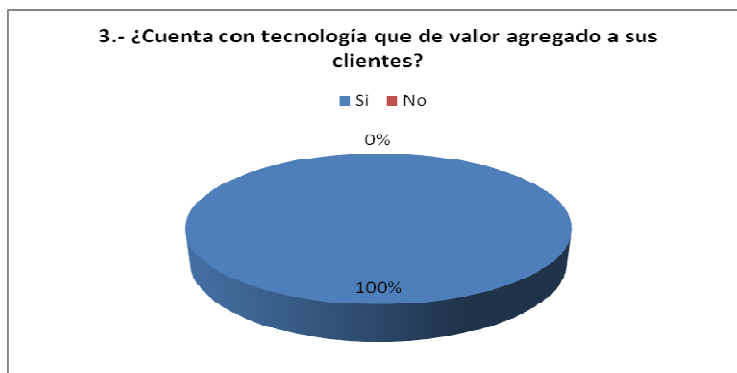
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 22.



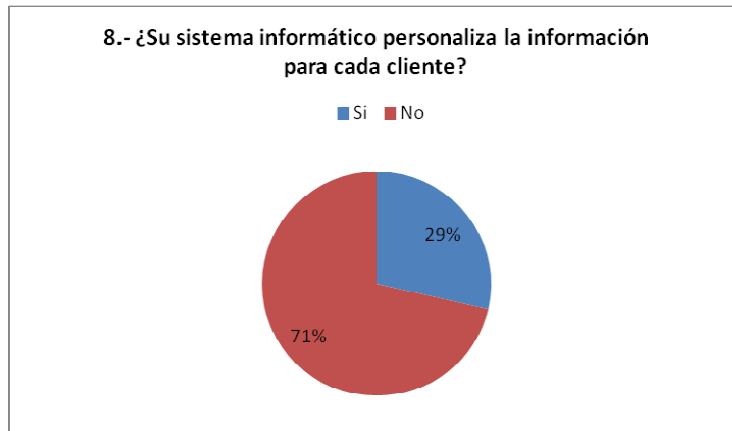
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 23.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 24.



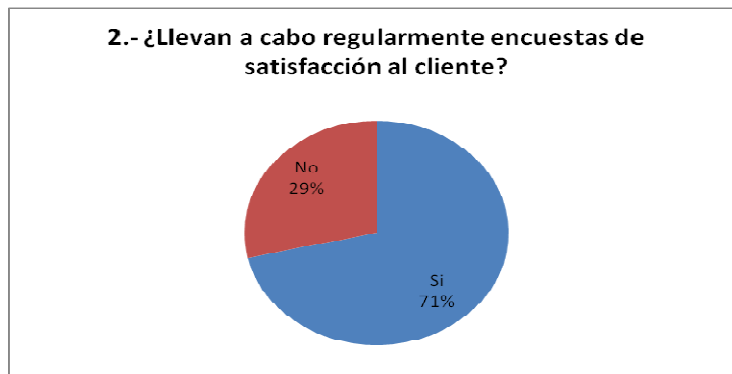
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 25.



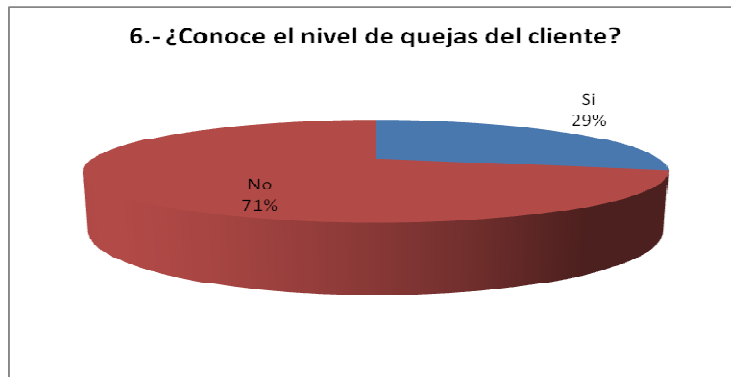
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 26.



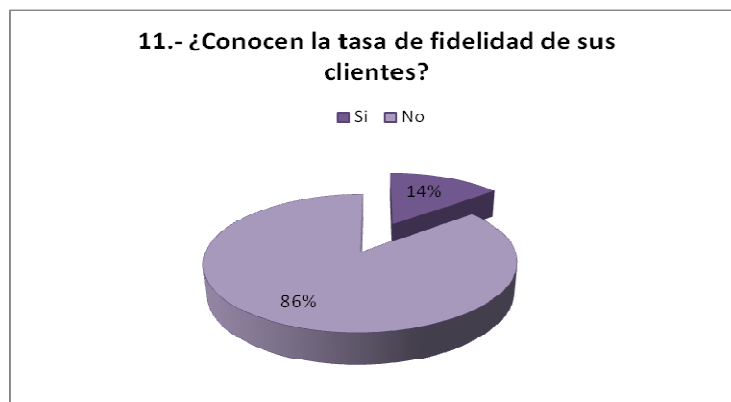
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 27.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 28.



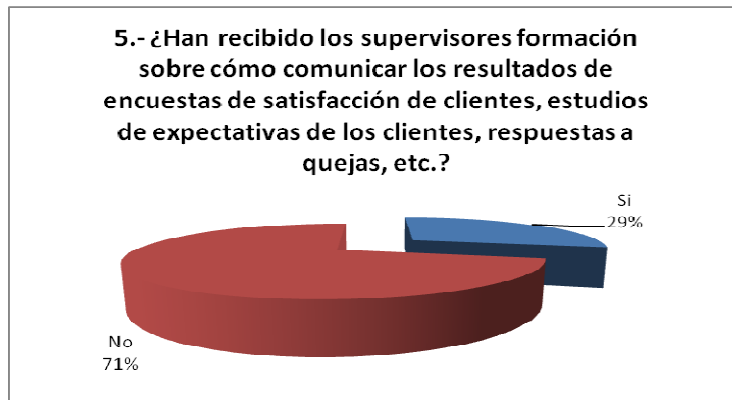
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 29.



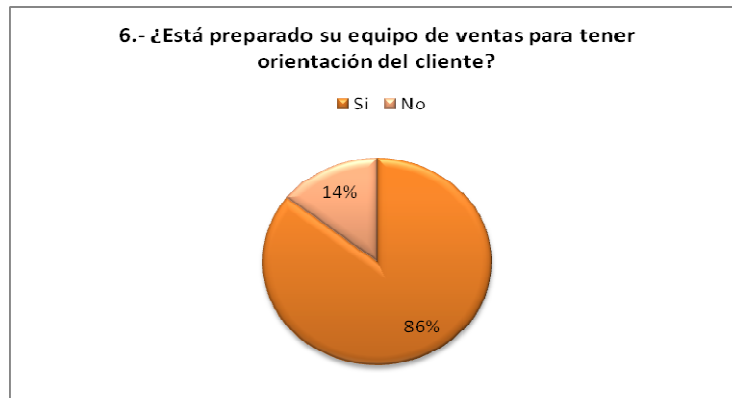
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 30.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 31.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 32.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 2.

Información del Autor *Jaques Horovitz.*

En sus conferencias y publicaciones, se centra en la forma de competir a través de la centralidad de servicio al cliente y mejorar la satisfacción del cliente, con fuerte énfasis en el servicio como una estrategia de diferenciación, en la lealtad del cliente y la creación de una cultura de servicio.

El profesor Horowitz ha practicado la comercialización de servicios y gestión como vicepresidente ejecutivo de marketing y ventas de Club Med Norteamérica, Valtur en Italia, Managing Director - Marketing y Internacional para el grupo Gran Visión, un listado de la cadena de tiendas minoristas de especialidad con 800 tiendas internacionales en 15 países Europa, es el entrenador al Comité Ejecutivo de Disneyland París, durante su recuperación, así como la cabeza de la calidad y la formación.

Horovitz ha asesorado a los presidentes de más de 100 empresas en toda Europa en el servicio, habiendo fundado, desarrollado y gestionado una empresa de consultoría consultores europeos con oficinas en siete países y 50 consultores. Sus trabajos han sido en una amplia variedad de sectores, como el ocio, turismo, transporte, servicios financieros, equipos industriales, automatización de oficinas, venta al por menor, productos farmacéuticos, automoción, hostelería, telecomunicaciones.

Ha investigado las estrategias de servicio y calidad de servicio, marketing relacional y centrada en el cliente. Fundó la forma "Château " en 1996, después de darse cuenta que la oferta existente para las reuniones, seminarios, conferencias y eventos de negocios no se adaptaba a las necesidades del cliente.

Su compañía ha disfrutado de un crecimiento de dos dígitos anuales desde su creación y cada vez gestiona treinta y dos sedes en Francia, Italia, España, Suiza, Bélgica y Alemania recientemente. De igual manera ha asesorado los presidente de mas de 100 Empresas en toda Europa en el servicio. Dentro de sus más importantes publicaciones se encuentran las siguientes:

Libros y publicaciones:

- Artículo: Customer service culture. Autor: Horovitz, Jacques. Publicado: Criticaleye review, 2004, 4 p.
- Libro: Service strategy: management moves for customer results. Autor: Horovitz, Jacques. Publicado: London, Financial Times Prentice Hall, 2004, 205 p.
- Libro: The seven secrets of service strategy. Autor: Horovitz, Jacques. Publicado: Harlow : Financial Times Prentice Hall, 2000, 140 p.
- Artículo: Leading in turbulent times : managing your customers. Autor: Horovitz, Jacques. Publicado: Tomorrow's challenges, 2009, 5 p.

Casos de estudio:

- Empresa: DUBAILAND (B): TURNING VISION INTO ACTION. Referencia: IMD-3-1832 © 2007. Autor: Horovitz, Jacques; Ohlsson, Anne-Valerie
- Empresa: GPS & VISION EXPRESS (A). Referencia: IMD-3-0861 © 2000. Autor: Killing, Peter; Horovitz, Jacques