

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN MERCADEO**



**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE, COMO  
DIFERENCIACIÓN PARA ALCANZAR UNA VENTAJA COMPETITIVA, EN  
UNA EMPRESA DE TRANSPORTE MARÍTIMO.**



**AUTOR: LICDA. EVELYN JOHANNA LAINEZ LÓPEZ**

**Guatemala, Octubre de 2020**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

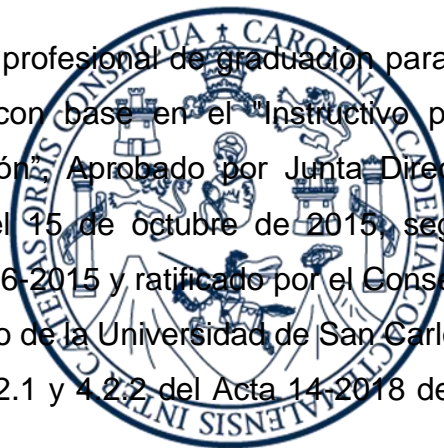
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN MERCADEO**



**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE, COMO  
DIFERENCIACIÓN PARA ALCANZAR UNA VENTAJA COMPETITIVA, EN  
UNA EMPRESA DE TRANSPORTE MARÍTIMO.**

Informe final de trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación" Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.



**AUTOR: LICDA. EVELYN JOHANNA LAINEZ LÓPEZ**

**Guatemala, Octubre de 2020**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán

Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales

Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Vocal II: Dr. Byron Geovanni Mejía Victorio

Vocal III: Vacante

Vocal IV: BL. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías

Vocal V: PC. Omar Oswaldo García Matzuy

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE  
GRADUACIÓN**

Coordinador: Msc. Licda. Nancy Esmeralda Gil

Evaluador: Msc. Lic Diego Pacheco

Evaluador: Msc. Lic. Rodolfo Monzón

ACTA/EP No. **03562****ACTA No. Ref.EEP.OF.MM-B-031-JPFS-2020**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 25 de Octubre de 2020, a las **10:30 - 11:00** horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Evelyn Johanna Lainez López**, carné No. **200013891** estudiante de la Maestría en **Mercadeo** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Mercadeo**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado –SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

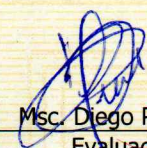
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"Propuesta de estrategias de servicio al cliente, como diferenciación para alcanzar una ventaja competitiva, en una empresa de transporte marítimo"** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **aprobado** con una nota promedio de **75** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Correcciones según observaciones en hoja de evaluación y enmiendas en documento escrito


En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veinticinco días del mes de octubre del año dos mil veinte.




Msc. Nancy Gil  
Coordinador



Msc. Diego Pacheco  
Evaluador



Licda. Evelyn Johanna Lainez López  
Sustentante



Msc. Rodolfo Monzón  
Evaluador

**ADENDUM**

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante **Evelyn Johanna Lainez López**, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 29 de octubre de 2020.

(f) \_\_\_\_\_  
MSc. Nancy Gil  
Coordinador



\_\_\_\_\_  
Evelyn Johanna Lainez López

\_\_\_\_\_  
Evelyn Johanna Lainez López

\_\_\_\_\_  
Nancy Gil

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS MI PADRE CELESTIAL:**

A quien doy un profundo y especial agradecimiento, por la vida y por darme la oportunidad de poder culminar una meta más en mi vida, por la sabiduría, fortaleza, respaldo y guía en todo el proceso de la carrera, a Él sea toda la gloria y toda la honra.

### **A MIS PADRES ESPIRITUALES**

Pastor Nelson Dávila y Susy de Dávila por sus oraciones y por su guía por el buen camino.

### **A MIS PADRES BIOLÓGICOS:**

Enrique Laynes y Amalia López, por los valores inculcados, por su confianza en mí y por su amor, gracias mamá por apoyarme en todo momento.

### **A MI ESPOSO:**

Mynor Manchineli, por su comprensión, amor y apoyo incondicional en esta etapa tan importante de mi vida.

### **A MIS HIJAS:**

Kristel y Guiselle Manchineli, por ser mi inspiración y motivación para culminar esta meta, las amo.

### **A MIS HERMANOS:**

Edvin y Gerson Laynes mis cuñadas y sobrinos por su apoyo incondicional en todo momento, por su confianza en mí y por sus palabras de aliento.

### **A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:**

Agradezco por abrir sus puertas y formarme como profesional

# ÍNDICE

RESUMEN .....	i
1. INTRODUCCIÓN .....	iii
2. ANTECEDENTES .....	1
<b>1.1 Antecedentes de la Industria</b> .....	1
<b>1.2 Antecedentes de la Empresa</b> .....	1
<b>1.3 Antecedentes de otras investigaciones</b> .....	2
2. MARCO TEORICO .....	6
<b>2.1 Servicio</b> .....	6
<b>2.1.1 Servicio al cliente</b> .....	6
<b>2.1.2 Calidad del servicio</b> .....	7
<b>2.1.3 Importancia de la satisfacción del cliente</b> .....	8
<b>2.2 Protagonistas de la calidad en la atención al cliente</b> .....	9
<b>2.2.1 Clientes</b> .....	10
<b>2.2.2 Los sistemas</b> .....	12
<b>2.2.3 Las personas</b> .....	12
<b>2.3 Estrategias de servicio al cliente</b> .....	12
<b>2.4 Estrategias de CRM</b> .....	14
<b>2.5 Diferenciación</b> .....	15
<b>2.6 Ventaja Competitiva</b> .....	15
<b>2.6.1 Importancia de la Ventaja Competitiva</b> .....	16
<b>2.6.2 Requisitos de una Ventaja Competitiva</b> .....	16
3. METODOLOGÍA .....	17
<b>3.1 Definición del problema</b> .....	17
<b>3.2. Delimitación del problema</b> .....	17
<b>3.2.1 Ámbito Temporal:</b> .....	17
<b>3.2.2 Ámbito Geográfico</b> .....	17
<b>3.2.3 Ámbito Institucional:</b> .....	17
<b>3.3 Objetivo General</b> .....	17
<b>3.4 Objetivos Específicos</b> .....	18
<b>3.5 Diseño Utilizado</b> .....	18
<b>3.5.1 Al objetivo específico uno:</b> .....	18

<b>3.5.2</b>	<b>Al objetivo específico dos:</b> .....	19
<b>3.5.3</b>	<b>Al objetivo específico tres:</b> .....	20
<b>4.</b>	<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	22
<b>4.1.</b>	<b>Objetivo específico número uno</b> .....	22
<b>4.2.</b>	<b>Preguntas de información complementaria de entrevistas</b> .....	25
<b>4.3</b>	<b>Objetivo específico número dos</b> .....	26
<b>4.4.</b>	<b>Información complementaria de encuestas</b> .....	36
	CONCLUSIONES .....	40
	RECOMENDACIONES .....	42
	BIBLIOGRAFÍA .....	58
	ANEXOS .....	60



## RESUMEN

En Guatemala las agencias navieras desempeñan un papel clave en la industria del transporte, siendo calificado como el principal medio de intercambio comercial, en donde se puede ver cómo influye el tema de servicio al cliente en todo el proceso de logística que se realiza.

La empresa objeto de estudio dedicada al servicio de transporte marítimo para diferentes destinos de Asia, América del Sur y Europa, fundada en el año 2000, durante su trayectoria ha incrementado su participación en el mercado, actualmente está conformada por 37 colaboradores. La Empresa nace por iniciativa de un grupo de profesionales preocupados por la no existencia de un servicio de óptima calidad y atendiendo la demanda existente en el mercado de un agenciamiento de transporte marítimo profesional y seguro.

El problema de investigación que se ha detectado en la empresa objeto de estudio, se refiere a que actualmente no se tienen estrategias de servicio al cliente definidas, reflejándose en las quejas que se han presentado en la empresa y la disminución en ventas que se ha tenido.

La propuesta de solución que se plantea es: Propuesta de estrategias de servicio al cliente, como diferenciación para alcanzar una ventaja competitiva, en una empresa de transporte marítimo.

La presente investigación se realizó con base a la utilización de una investigación cualitativa que se realizó por medio de entrevistas a profundidad a Gerente General y Supervisor de Servicio al Cliente, así como, investigación cuantitativa utilizando el instrumento de encuesta en línea en Google Form, trabajando con el universo completo formado por 20 clientes externos activos tipo A de la empresa objeto de estudio.

Los resultados más importantes y principales conclusiones de la investigación realizada, se presentan a continuación.

Según el informe realizado la empresa objeto de estudio no cuenta con una estrategia para dar seguimiento oportuno a las quejas, por lo mismo, el tiempo que se tardan en resolver las quejas o reclamos de los clientes la mayoría de veces es tardado, así mismo, hay quejas que nunca llegan a los jefes inmediatos, sino la información se maneja únicamente por parte de la recepcionista.

Según informe realizado se le da un seguimiento al cliente en todo el proceso logístico, pero no es personalizado, debido a que el cliente siempre solicita información con la que ya se cuenta y a veces se cuenta con atrasos en el proceso de liberación y cobros en el envío de facturas.

Con base a lo investigado se determinó que la empresa de transporte marítimo no realiza un servicio post venta.

Se determinó que la empresa objeto de estudio, en los últimos años no ha capacitado a su personal en temas de servicio al cliente.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el ofrecer un servicio al cliente de calidad juega un papel estratégico en las organizaciones, como un diferencial para alcanzar una ventaja competitiva en el mercado.

El problema de investigación de interés general que ha enfrentado la empresa objeto de estudio, ha sido el servicio deficiente que ofrecen actualmente los colaboradores, debido a la falta de estrategias de servicio al cliente definidas, lo cual ha llevado a que los clientes busquen otras alternativas, la existencia de quejas, así como, la disminución en los ingresos de ventas que se han tenido.

La propuesta de solución que se ha planteado consiste en presentar una propuesta de estrategias de Servicio al Cliente como diferenciación, para alcanzar una ventaja competitiva en una empresa de transporte marítimo. La justificación de la presente investigación se demuestra por la importancia en la empresa objeto de estudio, acerca de la calidad en el servicio que debe ofrecer a sus clientes generando, así mismo, un diferencial y estar frente a su competencia en un nivel superior en el mercado.

El objetivo general de la investigación en relación directa con el problema principal, se plantea de la siguiente manera: Entregar una propuesta de estrategias de servicio al cliente como diferenciación para alcanzar una ventaja competitiva en una empresa de transporte marítimo. Los objetivos específicos, que sirvieron de guía para la investigación, fueron los siguientes:

- Analizar si existen estrategias definidas de servicio al cliente como diferenciación para alcanzar una ventaja competitiva en una empresa naviera.
- Diseñar las estrategias de servicio al cliente como diferenciación para alcanzar una ventaja competitiva en una empresa naviera
- Desarrollar un plan de control y seguimiento para que las estrategias de servicio al cliente como diferenciación para alcanzar una ventaja competitiva en una empresa naviera se apliquen adecuadamente.

El presente informe de trabajo profesional de graduación consta de los siguientes capítulos: El capítulo uno, antecedentes, expone el marco referencial teórico y empírico de la investigación; el capítulo dos, marco teórico, contiene la exposición y análisis las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación y la propuesta de solución al problema; el capítulo tres, metodología, contiene la explicación en detalle del proceso realizado para resolver el problema de investigación. El capítulo cuatro, finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

## **2. ANTECEDENTES**

A continuación, se describen los antecedentes relevantes de la industria, así como la historia e información de interés de la empresa objeto de estudio, y antecedentes de otras investigaciones relacionadas al tema, Estrategias de servicio al cliente como diferenciación para alcanzar una ventaja competitiva.

### **1.1 Antecedentes de la Industria**

Las agencias navieras desempeñan un papel clave en la industria del transporte, es calificado como el principal medio de intercambio comercial, en donde existen empresas encargadas de transportar las mercancías, considerando que se encuentran diferentes maneras de realizar dicha actividad, y a la vez, se puede ver cómo influye el tema de servicio al cliente en todo el proceso de logística que se realiza, ya sea en el departamento de importación como en el departamento de exportación en sí en todas las áreas de la empresa, ahora bien, el transporte naviero es considerado el medio más económico y especializado para el traslado de grandes cantidades de mercadería de toda clasificación a nivel mundial, así mismo, permite trasladar el volumen más grande de mercancías a mayores distancias que cualquier otro medio de transporte.

El proceso mundial de contenerización de la carga ha generado a lo largo de la historia exigencia en las expectativas del cliente en cuanto a calidad de servicio se trata, considerando que la función que desempeña el Agente Naviero se le denomina “agenciamiento”, donde existe una relación entre cliente directo, agente de carga y otros agentes involucrados en el proceso quienes deben ofrecer un excelente servicio para diferenciarse de su competencia, satisfaciendo no solo las necesidades del cliente sino resolviendo los problemas de este, debido a que hoy en día existe mucha competencia directa en este mercado.

### **1.2 Antecedentes de la Empresa**

La empresa objeto de estudio dedicada al servicio de transporte marítimo para diferentes destinos de Asia, América del Sur y Europa, fundada en el año 2000, durante su trayectoria ha incrementado su participación en el mercado, actualmente está conformada por 37 colaboradores.

Es importante conocer su misión siendo esta: prestar servicios de Despacho y Asesoramiento en todas las operaciones de Comercio Exterior con eficiencia y responsabilidad contribuyendo así con la sociedad y el Desarrollo del país, así mismo, se da a conocer su visión siendo esta: ser una Agencia Naviera efectiva y confiable que se ajuste eficientemente a los cambios en el Comercio Exterior construyendo relaciones duraderas con los clientes. Ahora bien, en cuanto a sus objetivos la empresa tiene los siguientes: el objetivo principal consiste en ofrecer un servicio ágil y eficiente, que respondan a las expectativas de los clientes, siempre dentro de los parámetros de calidad, ética y transparencia en toda la administración y procesos, el siguiente objetivo es ofrecer soluciones específicas bajo un concepto global que se adapten y se integren a los diferentes servicios que la organización tiene.

Una función principal de la empresa naviera es la colocación de carga de importación y exportación internacional, así mismo, basa su filosofía de trabajo en la aplicación de principios universales y valores cuya conciencia y práctica, posibilitará un servicio social más humano y de mejor calidad.

La Empresa nace por iniciativa de un grupo de profesionales preocupados por la no existencia de un servicio de óptima calidad y atendiendo la demanda existente en el mercado de un agenciamiento de transporte marítimo profesional y seguro. Así mismo, realiza sus operaciones en las distintas terminales del país como lo son: puerto Santo Tomas de Castilla y Puerto Quetzal.

### **1.3 Antecedentes de otras investigaciones**

Daniela López (2018) detalla en su tesis previo a obtener el título de Maestría en Administración de empresas, por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, con el tema “Calidad del servicio y la Satisfacción de los clientes del Restaurante Rachy’s de la ciudad de Guayaquil” Con el fin de cubrir los objetivos propuestos siendo el principal objetivo de Determinar la relación de la calidad del servicio con la satisfacción de los clientes del Restaurante Rachy’s de la ciudad de Guayaquil, la metodología utilizada fue la investigación cuantitativa para realizar la misma fue seleccionado el instrumento de encuesta con 25 preguntas con escala tipo Likert. Con la investigación de mercado se pudo evidenciar que los clientes requieren un mayor grado de calidad de servicio con los

elementos de respuesta inmediata, garantías, imagen del personal y empatía. Se pudo evidenciar que existe una relación significativa entre la calidad de servicio y la satisfacción al cliente. Finalizando se presentaron las siguientes recomendaciones: La propietaria del restaurante Rachy's debería capacitar a todo su personal administrativo y de servicio, enfatizando la calidad del servicio al cliente, monitoreando mensualmente los resultados. La propietaria deberá contratar un administrador que pueda controlar al personal de servicio y también deberá contratar a una persona de servicio en los días de mayor demanda con son fines de semana o feriados para que exista un servicio rápido y oportuno.

Silvia Rivera (2019) detalla en su tesis para obtener el título de Maestría en Administración de empresas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, con el tema "La calidad del servicio y la satisfacción de los clientes de la empresa Greenandes, sede en Ecuador.", realizando su estudio se utilizó el método descriptivo, cuantitativo y deductivo. Se consideró como instrumento la encuesta, la cual fue aplicada a una muestra de 180 clientes exportadores, los resultados que arrojó la investigación, estuvieron muy marcados hacia la tendencia de que la percepción de la calidad del servicio ofertada por Greenandes Ecuador es inferior a las expectativas que tienen los clientes del mismo. Sus resultados más relevantes se dan en las dimensiones de fiabilidad y capacidad de respuesta donde presentan brechas negativas muy altas, las cuales deben ser minimizadas y para llegar a eso se debe mejorar los procesos y dar responsabilidades, por lo tanto, se recomienda la implementación de la propuesta, la comprende en detalle de estrategias de calidad con la finalidad de mejorar significativamente el servicio al cliente de la empresa Greenandes Ecuador. Concluyendo que empresa debe trabajar con orientación enfocada en atención al cliente, calidad y cultura de servicio, ya que ofrecer un servicio de calidad permite tener clientes satisfechos, ya que la satisfacción, durante todo el proceso del servicio antes y durante es clave para mantener una relación a largo plazo desde la perspectiva del cliente.

Jenny Enriquez (2011) define en su tesis para obtener el título de Maestría en administración de negocios por la Universidad Técnica del Norte, con el tema "El servicio al cliente en restaurantes del centro de Ibarra, estrategias de desarrollo de servicios ", la

cual se trabajó con a través de una investigación cuantitativa realizando encuestas a clientes tanto internos como externos y en donde se lograron evidenciar las causas y efectos del problema central que es el deficiente servicio al cliente que presenta la empresa objeto de estudio. Los resultados obtenidos fue que los clientes manifestaron que el personal que los atiende es descortés, hay tardansa en la entrega de pedidos. Luego de la extensa investigación realizada y con la ayuda de expertos en el tema se decidió elaborar un Manual de Servicio al Cliente el cual se fundamenta en un marco teórico muy objetivo amparado en referencias tanto de textos como de fidedigna información de varios sitios web. La creatividad fue la principal característica para diseñar la propuesta, aquí se incluyen gráficos y flujogramas de procesos que facilitan la comprensión de lo que se desea proyectar: un nivel de servicio al cliente de calidad con calidez. Se recomienda a los dueños de los restaurantes socializar el Manual de Servicio al Cliente entre todo su personal, y poner en práctica cada uno de los procedimientos y estrategias de servicio al cliente encaminadas a fidelizar a los clientes actuales y captar clientes potenciales.

Marisa Velásquez (2017) describe en su tesis para obtener el título de Licenciatura en Administración de Empresas por la Universidad de San Carlos de Guatemala, “Estrategias de servicio al cliente para un centro de salud ubicado en la ciudad de Antigua Guatemala departamento de Sacatepéquez”, uno de los objetivos que presenta es investigar la calidad del servicio, satisfacción y percepción de los usuarios como clientes externos del centro de salud, trabajando con el método científico, método inductivo y las diferentes técnicas e instrumentos como lo son las entrevistas a través de boletas presentadas a 32 trabajadores y encuesta realizada a 377 clientes externos del Centro de Salud de Antigua Guatemala, con los datos obtenidos se concluye que el centro de salud presenta deficiencia en la prestación de servicio, debido a que no aplican estrategias de servicio al cliente para identificar sus expectativas, para lo cual propone la implementación de las estrategias sugeridas, a continuación se hace mención de dos de ellas: implementación de una guía dirigida a todos los trabajadores, que contenga las características para brindar un buen servicio de calidad al cliente, así mismo dar a conocer la filosofía de la empresa a los empleados, para que se identifiquen con la misma y así mejorar el servicio que actualmente se presta.



Yireh Yasser (2018) detalla en su tesis para obtener el título de licenciatura en Mercadotecnia de la Universidad Rafael Landívar, “Calidad de los servicios y satisfacción del cliente en el restaurante pizza Burger Diner, ubicado en la cabecera del departamento de Zacapa”, tiene como uno de sus objetivos específicos: evaluar el servicio brindado por el personal de la empresa objeto de estudio para conocer la calidad de atención al cliente. La investigación es de tipo descriptiva, cuantitativa, siendo los sujetos de estudio los clientes externos de dicho restaurante, se aplicó como instrumento una encuesta estructurada con un total de 24 preguntas, que constaban de 22 preguntas de escala y 2 preguntas abiertas, obteniendo como resultado de la información obtenida que: en su mayoría, los clientes califican de regular y malo la temperatura ambiente, área de juegos, servicio de baños, la disponibilidad y condiciones del parqueo, encontrando insatisfacción en estos servicios brindados por el personal de la empresa, finalmente recomienda Evaluar periódicamente la calidad de los servicios y satisfacción percibida por los clientes, para asegurar que están recibiendo lo que desean, además esto ayudara a orientar a la empresa hacia lo que los clientes realmente quieren, así mismo, Implementar mecanismos que permitan al cliente ser escuchado de tal manera que pueda expresar sus quejas, sugerencias y felicitaciones; que la gerencia este pendiente de revisar día con día y tratar de resolver lo más rápido posible.

## **2. MARCO TEORICO**

El presente capítulo contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación relacionada con la Propuesta de estrategias de Servicio al Cliente como diferenciación para alcanzar una Ventaja Competitiva en una empresa de transporte marítimo.

### **2.1 Servicio**

El servicio hace referencia al conjunto de acciones o actividades que una persona realiza para entregar a otra, haciendo entrega al final un producto intangible.

Zeithaml (2002) afirma: “En términos simples los servicios son acciones, procesos y ejecuciones” (pg.3).

Kotler et al., (1995) afirma: “Servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene porqué ligarse necesariamente a un producto físico” (pg.20).

#### **2.1.1 Servicio al cliente**

Es el conjunto de las distintas actividades que realiza una empresa u organización en interrelación con los clientes, con el objetivo de entregarles un producto o servicio que realmente necesiten y resuelvan sus problemas, en el tiempo justo y en el lugar apropiado, considerando que para lograr la buena ejecución de las actividades es necesario conocer e identificar las características y necesidades de cada cliente y así alcanzar sus expectativas. Es importante tener en cuenta que el servicio al cliente es una herramienta de marketing de éxito, siendo un factor de diferenciación si se realiza con eficiencia.

Paz (2005) afirma: “El servicio al cliente está constituido por todas las acciones que realiza la empresa para aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes. (pg.17)

Zeithaml (2002) afirma: “El servicio al cliente es el servicio que se proporciona para lograr el desempeño de los productos básicos de la empresa” (pg.4).

### 2.1.2 Calidad del servicio

Se entiende por calidad del servicio al nivel en que un servicio alcanza o sobre pasa la expectativa que el cliente tiene del mismo.

Kotler (2008), indica que calidad de servicio es un componente primordial de las percepciones del cliente. Lo que significa que se debe brindar todo el proceso del servicio de manera eficiente, así, el cliente tendrá una buena percepción del servicio que presta la empresa.

Según Camacho (2011), la calidad del servicio se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de compra. Ya que la competencia es cada vez mayor es necesario que las organizaciones se fundamenten en brindar un servicio de calidad al cliente que contenga valores tales como el respeto, la equidad, la solidaridad, el trabajo en equipo, el compromiso, entre otros factores, con ello se estará satisfaciendo las necesidades de los clientes. (pg.25)

#### 2.1.2.1 Clasificación de la calidad del servicio

Existen diferentes tipos de calidad, de acuerdo con la percepción que el cliente tiene del servicio recibido

- **Calidad requerida:** es el factor de excelencia que los clientes quieren o requieren.
- **Calidad esperada:** es el factor de excelencia que los clientes necesitan recibir
- **Calidad total:** Es un concepto de gestión de la empresa la cual se encuentra orientada hacia la mejora continua de los procesos y actividades, a través de la participación de todos los que forman parte de la organización. La calidad total es utilizada ampliamente hoy en día en todos los sectores, desde la manufactura, la educación, el gobierno y las industrias de servicios.

Varo (1994) afirma: “La calidad total es el conjunto de principios, de métodos organizados y de estrategia global que intentan movilizar a toda la empresa con el fin de obtener una mejor satisfacción del cliente al menor coste”. (p.19,20)

#### 2.1.2.2 Características del servicio de calidad

Una de las principales características del servicio de calidad debe ser el solucionar los problemas que enfrenta el cliente, así como, satisfacer las necesidades del mismo.

Según Anierte (2013), algunas de las características que se deben seguir y cumplir para un correcto servicio de calidad, son las siguientes:

- Debe cumplir sus objetivos
- Debe servir para lo que se diseñó
- Debe ser adecuado para el uso
- Debe solucionar los problemas
- Debe proporcionar resultados

### 2.1.3 Importancia de la satisfacción del cliente

La importancia de la satisfacción del cliente es que se incrementa la participación en el mercado debido a los siguientes beneficios que a continuación se mencionan:

- Un cliente satisfecho vuelve a requerir un producto o servicio.
- Crea un vínculo con la marca y se convierte en un consumidor leal, estableciendo relaciones duraderas a largo plazo.
- Un cliente satisfecho se encarga de comunicar al resto de usuarios la experiencia positiva que ha tenido con la marca, siendo esto una publicidad gratuita muy efectiva para la empresa.

Se busca la satisfacción del cliente para evitar malas recomendaciones de los clientes insatisfechos, ya que estas referencias negativas lo que provocan son mayores impactos en cuanto a los ingresos de la empresa.

Es necesario la medición de la satisfacción de servicio, para la identificación de los problemas que se presentan o bien para realizar mejoras en el servicio que ofrece la empresa. La medición de la satisfacción se puede realizar a través de encuestas de satisfacción.

La satisfacción del cliente está conformada por tres elementos los cuales se describen a continuación:

- **Rendimiento percibido:** se refiere a la entrega del valor o desempeño que el

cliente considera haber obtenido después de adquirir un producto o servicio.

- **Las expectativas:** se refiere a las esperanzas que los clientes tienen y consideran que van a adquirir en el producto o servicio.
- **Los Niveles de Satisfacción:** seguido de adquirir el producto o servicios los clientes experimentan los niveles de satisfacción como resultado de lo obtenido: Insatisfacción, satisfacción y complacencia.

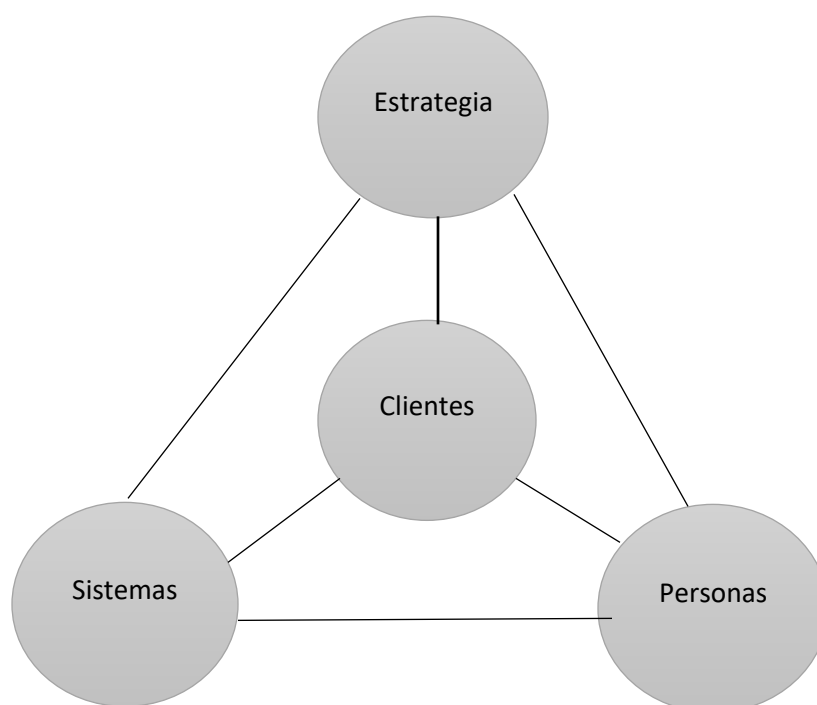
Kotler y Keller (2006)

indican que al medir la satisfacción de los clientes en una escala del 1 al 5, donde 1 es un nivel de satisfacción muy bajo, es probable que los clientes abandonen la empresa y hagan comentarios negativos de ella. Entre los niveles 2 y 4, los clientes están bastante satisfechos, pero no tienen problemas de pasar a la competencia si encuentran una oferta mejor. En el nivel 5, es muy probable que el cliente vuelva a comprar y que haga comentarios favorables sobre la empresa; por lo que la empresa está ubicada según los clientes un nivel 4 (aceptable/bueno), demostrando que los clientes se encuentran satisfechos, pero no están encantados ni complacidos, dejando en riesgo la lealtad y preferencia para próximas compras. (p. 422)

## 2.2 Protagonistas de la calidad en la atención al cliente

Una forma de visualizar a los protagonistas de la calidad en la atención al cliente es el modelo del triángulo del servicio de Albrecht y Zemke (citado en Pérez, 2007); quienes consideran útil pensar en la organización y el cliente como aspectos íntimamente vinculados en una relación triangular, representada por la estrategia de servicio, la gente y los sistemas, los cuales giran alrededor del cliente en una interacción creativa. Esta relación, más que una estructura constituye un proceso, que obliga a la organización a incluir al cliente en la concepción del negocio. El modelo del triángulo del servicio se muestra a continuación:

**Figura No. 1**  
**Triangulo del servicio**



Fuente: Albrecht y Zemke, (1988: 39-42)

### **2.2.1 Clientes**

Son personas físicas o jurídicas que compran o adquieren un producto o servicio a cambio de un dinero u otro tipo de retribución, un cliente es cualquier persona a la que se le cubre una necesidad.

Varo (1994) afirma: “Un cliente es alguien que elige y compra algo, el concepto de clientes lleva aparejados el acto de pagar y la capacidad de elección” (p.12).

#### **2.2.1.1 Clasificación de los clientes**

En cuanto a la clasificación de los clientes se mencionan los siguientes:

- **Clientes Activos:** los clientes activos son los que, realizan compras de manera frecuente.

- **Clientes inactivos:** estos clientes pasan un periodo de tiempo sin efectuar una compra, ya sea porque en efecto no necesite del producto o servicio, o bien esté realizando sus comprar con la competencia.
- **Los Clientes Leales:** son aquellos que están interesados en los productos o servicios de la empresa y que a pesar de percibir deficiencia en el servicio que presta la empresa, aún se siente comprometido en solicitar el producto o servicio que brinda la empresa.

- 

- **Medición de la lealtad, NPS**

Por sus siglas en inglés net promoter score la cual es una métrica de la experiencia de cliente que se utiliza para medir la lealtad de un cliente hacia una marca

### 2.2.1.2 Tipos de clientes

A continuación, se describen los tipos de clientes que una empresa tiene:

- **Cliente Interno:** son los miembros de una organización es decir los trabajadores que interactúan entre sí, para dar como resultado final el servicio al cliente externo de calidad. Existen tres clases de clientes internos: los ejecutivos, los comerciales y los operativos.

Reyes (2014) afirma:

Los clientes internos son aquellas personas dentro de la empresa u organización que trabajan en labores de administración, procesos productivos, almacén, investigación o dirección, y son considerados clientes porque necesitan recibir de otros compañeros o miembros de la empresa u organización, productos o servicios para poder seguir realizando su trabajo. (p. 32)

- **Cliente Externo:** son las personas o negocios que requieren el producto o servicio de una empresa, son los que proporcionan el flujo de ingresos que la empresa requiere para permanecer y crecer en el mercado.

Reyes (2014) afirma que “clientes externos son aquellas personas que acuden a las empresas u organizaciones a comprar un producto o servicio, tal como comprar alimentos, utilizar medios de transporte, viajes, compra de automóviles”. (p. 32)

En definitiva, ambos clientes son importantes y no debe descuidarse la satisfacción de ambos, ya que, la mayoría de veces, dependiendo el trato que se les dé a los empleados,

esto se ve reflejado en el trato que se les da a los clientes externos.

### **2.2.1.3 Fidelización de los clientes**

Es retener a los clientes para que puedan realizar una recompra del producto o servicio de una empresa, es establecer relaciones duraderas y confiables, dándoles un servicio o producto que no solo satisfaga sus necesidades, sino que resuelva sus problemas.

Contar con clientes fidelizados implica que estos van a recomendar y contribuir a realizar publicidad boca a boca positiva, de los productos o servicios que la empresa ofrece.

### **2.2.2 Los sistemas**

Los sistemas de prestación de servicio, son los que hacen referencia a la tecnología y recurso que se tiene a disposición, para realizar el trabajo en donde se interactúa con el cliente tales como: sistemas de comunicación, sistemas informáticos y sistema de audio o video.

### **2.2.3 Las personas**

Es un grupo de individuos que trabajan para la empresa, desde su presidente hasta la persona que hace la limpieza, las personas deben conocer, comprender y comprometerse con la estrategia y particularmente con la promesa del servicio.

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

Son una forma de buscar diferenciación, las cuales juegan un papel importante y estratégico en el éxito o fracaso de cualquier organización, en donde se realiza todo empeño en tener relaciones duraderas con los clientes, tomando en cuenta que las estrategias de servicio ejecutadas de manera eficiente tendrán como resultado: eficiencia en todo el proceso de servicio, así como, clientes leales, referencias positivas y un incremento en los ingresos de la empresa.

Grongos (1990) afirma: “una estrategia de servicio, significa crear una serie de servicios para consolidar e incrementar las relaciones con los clientes”. (p. 17)

A continuación, se detallan algunas de las estrategias de servicio al cliente:

- **Rapidez en solución de quejas y sugerencias:** al presentarse una solicitud es muy importante confirmar al cliente la recepción de la misma y agradecer el tomar en cuenta a la empresa para el proceso de su embarque, así mismo, un factor de



importancia para los clientes es la pronta solución y correcto seguimiento al proceso de los reclamos, problemas o quejas que se presentan, esto con el fin de generar satisfacción, lealtad, así como, reestablecer las relaciones con los clientes. Sin olvidar el tomar en cuenta las diferentes sugerencias que se reciben para evaluar mejoras en el servicio de la organización.

- **Emplear Buzón de quejas y sugerencias online:** la implementación de un buzón de quejas en línea consiste en la recepción de reclamos, quejas y sugerencias que se obtienen, lo importante es informar al cliente que se le está dando seguimiento a su queja reclamo o sugerencia, luego de evaluar internamente las causas que originaron la queja, se hace necesario tomar medidas correctivas con el ejecutivo que ocasionó el inconveniente. a manera que no vuelva a suceder, de igual manera se debe finalizar con la solución sea eficiente y rápida.
- **Servicio personalizado en todo el proceso logístico:** es de vital importancia el dar un buen seguimiento en todo el proceso logístico del embarque, anticipándose a la posible inquietud del cliente, esto mediante llamadas telefónicas, correos informativos de avances, el tener una comunicación efectiva con cada cliente, incrementando de esta manera la experiencia única de compra del cliente, así como reforzando la imagen de la empresa.
- **Realizar servicio Post venta:**  
Es importante desarrollar estrategia de servicio post venta con el propósito de realizar un proceso holístico de servicio, este proceso se realiza después de concluido el servicio brindado, el cual debe ir de la mano con el servicio personalizado.
- **Fomentar una cultura de servicio al cliente:** La cultura de servicio en una organización es un conjunto de valores compartidos y creencias que les confieren los modelos de conducta dentro de ella. En pocas palabras son un conjunto de expresiones, ideas y creencias que tienen los miembros de la empresa, donde existen una serie de ideales compartidos que se constituyen en normas y lineamientos aplicados al trabajo diario.
- **Capacitar a los colaboradores de la empresa:** para tener calidad en la atención y servicio al cliente, es importante contar con un programa de capacitación acerca

de los distintos temas de servicio al cliente, garantizando de esta manera que posean habilidades para ayudar a respaldar un entorno de servicio al cliente sólido. Se debe considerar que la formación es tan importante como una buena selección de personal, tomando en cuenta la personalidad y actitud del mismo, así mismo el poder que se genera en el cliente interno en cuanto a toma de decisiones, resolver problemas con eficiencia, y así mismo el tomar iniciativa a la hora que se presenta un problema el buscar medidas de solución.

- 

## **2.4 Estrategias de CRM**

Una estrategia de gestión de relaciones de clientes, debe estar diseñada para incrementar los ingresos y rentabilidad al atraer nuevos clientes, haciendo crecer los negocios con éstos, creando procesos eficientes y utilizando tecnologías de menor costo.

Entre las principales estrategias de la gestión de relaciones con los clientes se detallan a continuación:

- Personalizar la relación entre la empresa y los clientes, lo que incrementa la satisfacción del cliente y permite establecer relaciones duraderas.
- Ofrecer a la empresa soluciones globales que integren la tecnología y los procesos necesarios para transformar los diferentes programas e servicio en un objetivo único centrado en cliente.
- Empleo de tecnologías e-business para ampliar las vías en las que se puede tener contacto con el cliente.
- Integrar la información sobre los clientes que posee cada departamento en una única base de conocimientos centralizada. Esto permite que cualquier trabajador que esté autorizado acceda a la información global de cada cliente, desde cualquier momento y lugar.

## **2.5 Diferenciación**

La diferenciación es la capacidad de ejecutar o hacer algo distinto que el resto de los competidores hace. Cabe mencionar que la esencia de la diferenciación es ser únicos, ofrecer algo especial, algo que haga distinguir a la empresa de la competencia. Es ofrecer características únicas o diferentes de los productos o servicios, haciéndolos diferentes a los que ofrece la competencia.

Grongos (1990) afirma: “la diferenciación se alcanza, principalmente mediante la concentración en los servicios y a través de una profunda explotación de las características de estos”. (p. 17)

Hoy en día, la diferenciación es percibida por los clientes a través de, los beneficios que ofrece la empresa que presta el servicio, siendo estos los que hacen la diferencia con la competencia, no solo satisfaciendo las necesidades del cliente sino resolviendo los problemas del mismo.

La diferenciación produce lealtad a la marca, debido a los beneficios percibidos por los consumidores, al mismo tiempo gana participación en el mercado a través de su valor agregado.

Kotler P. (2002) indica: Si no es fácil diferenciar el producto físico, la clave para el éxito competitivo podría radicar en añadir servicios que sean apreciados y en mejorar su calidad”. (p. 177)

## **2.6 Ventaja Competitiva**

Son los atributos o características especiales que hacen llegar a la empresa a una posición superior frente a la competencia, generando valor y proporcionando beneficios a los clientes.

La ventaja es aquel factor que el cliente o consumidor percibe como mejor, se torna como ventaja competitiva cuando ese factor diferenciador determina en el cliente/consumidor su decisión de compra.

Celada (2014) afirma: “ventaja competitiva se entiende cualquier característica de la empresa que la diferencia de las demás, y la coloca en una posición de relativa superioridad para competir”. (p.24)

### **2.6.1 Importancia de la Ventaja Competitiva**

La importancia de la ventaja competitiva se ve reflejada en el éxito de muchas empresas, que han logrado diferenciarse de su competencia de acuerdo a su capacidad en cuanto a la producción de algún producto o prestación de un servicio. considerado valioso por un determinado grupo de consumidores, y de realizarlo de forma tal que nadie pueda imitarlo. El alcanzar ventaja competitiva se logra solo con la persistencia, con la innovación, cambios en el producto o experiencia en el servicio, generando valor a los mismos, de esta manera se podrán obtener excelentes resultados.

Grongos (1990) “La ventaja competitiva se crea mediante la oferta de valores o beneficios generados por diversos beneficios o elementos de servicios que se incorporan en las relaciones con los clientes”. (p. 17)

### **2.6.2 Requisitos de una Ventaja Competitiva**

Para que una ventaja competitiva sea considerada como tal, es importante que la misma reúna los siguientes requisitos:

- Debe proporcionar resultados: una verdadera ventaja competitiva se da a conocer al proporcionar mejores resultados en ventas, rentabilidad y el fortalecimiento de las relaciones con los clientes esto a diferencia con la competencia.
- Debe ser sostenible: se debe considerar el constante cambio que tiene el mercado hoy en día, por lo que, es necesario estar a la vanguardia de la tecnología y de la tendencia constante, para que la ventaja que la empresa tenga sea a largo plazo.
- Debe ser difícil de imitar: una ventaja competitiva difícil de imitar proporciona valor a largo plazo para la empresa, debido a que la competencia no tan fácil copiara las características que hacen diferente a la compañía.

Philip Kotler y John A (2010) “sostienen que la ventaja competitiva no es duradera porque es continuamente creada, erosionada, destruida y recreada por medio del maniobrar estratégico de aquellas firmas que perturban los mercados y actúan como si no hubiera barreras”. (p. 40)

### 3. METODOLOGÍA

El presente capítulo contiene la metodología de investigación que explica en detalle de qué y cómo se hizo para resolver el problema de la investigación, relacionado con la Propuesta de estrategias de Servicio al Cliente como diferenciación para alcanzar una Ventaja Competitiva en una empresa de transporte marítimo.

#### 3.1 Definición del problema

El problema de investigación que se ha detectado en la empresa objeto de estudio, se refiere a que actualmente no se tienen estrategias de servicio al cliente definidas, reflejándose en las quejas que se han presentado en la empresa las cuales en su mayoría se reportan inconvenientes en el área de cobros por recepción tardía de facturas y las mismas a veces se encuentran incorrectas, así mismo en el área de liberación del departamento de importaciones así como la disminución en ventas que se ha tenido.

Para solventar este problema, se plantea la siguiente pregunta de investigación.

¿Cuál es la propuesta de estrategias de servicio al cliente, como diferenciación para alcanzar una ventaja competitiva, en una empresa de transporte marítimo?

#### 3.2. Delimitación del problema

**3.2.1 Ámbito Temporal:** El presente informe se realizó durante el período de junio a julio 2020.

**3.2.2 Ámbito Geográfico:** El presente informe se llevó a cabo en la zona 9 de la ciudad de Guatemala.

**3.2.3 Ámbito Institucional:** El estudio estará siendo realizado en el universo completo de los clientes activos tipo A, Gerente General y Supervisor de Servicio al Cliente de la empresa objeto de estudio.

#### 3.3 Objetivo General

A continuación, se describe el objetivo general del presente informe el cual consiste en: Entregar una propuesta de estrategias de servicio al cliente, como diferenciación para alcanzar una ventaja competitiva, en una empresa naviera.

### **3.4 Objetivos Específicos**

Para alcanzar el objetivo general, en congruencia con la definición y delimitación del problema, se plantearon tres objetivos específicos, los cuales, se presentan a continuación:

- Analizar las estrategias de servicio al cliente, como diferenciación para alcanzar una ventaja competitiva, que actualmente se está implementando en una empresa de transporte marítimo
- Diseñar las estrategias de servicio al cliente, como diferenciación para alcanzar una ventaja competitiva, en una empresa de transporte marítimo
- Desarrollar un plan de control y seguimiento para que las estrategias de servicio al cliente, como diferenciación para alcanzar una ventaja competitiva, en una empresa de transporte marítimo, se apliquen adecuadamente.

### **3.5 Diseño Utilizado**

Tomando en cuenta que cada uno de los objetivos específicos tuvo un diseño único, a continuación, se presenta el diseño utilizado, en función de dichos objetivos:

#### **3.5.1 Al objetivo específico uno:**

A continuación, se presenta la metodología, la unidad de análisis, universo, muestra instrumento y resumen del procedimiento utilizado, para analizar las estrategias de servicio al cliente como diferenciación para alcanzar una ventaja competitiva que actualmente se está implementando en una empresa de transporte marítimo

##### **3.5.1.1 Metodología:**

Se utilizó la metodología cualitativa, a través de entrevistas a profundidad.

##### **3.5.1.2 Unidad de análisis:**

Estuvo constituida por el Gerente General y el Supervisor de Servicio al Cliente de la empresa de transporte marítimo.

##### **3.5.1.3 Universo:**

Estuvo definido por el Gerente General y el Supervisor de servicio al cliente de la empresa de transporte marítimo.

**3.5.1.4 Muestra:**

No se requirió definir una muestra debido a que se utilizó la metodología cualitativa, a través de entrevistas a profundidad.

**3.5.1.5 Instrumento:**

Puesto que se utilizaron entrevistas a profundidad, correspondiente a la metodología cualitativa, se elaboró una guía de entrevista la cual, se presenta en el (Anexo I y II).

**3.5.1.6 Resumen del procedimiento:**

Se realizó una entrevista al Gerente General y al Supervisor de Servicio al Cliente con quienes se acordó a un inicio el día y la hora de la misma, llevándose a cabo en las instalaciones de la empresa de transporte marítimo, en donde se les hicieron 12 preguntas directas al Gerente General y 11 preguntas directas al Supervisor de Servicio al Cliente, con el objetivo de analizar las estrategias de servicio al cliente como diferenciación para alcanzar una ventaja competitiva, que actualmente se están implementando en una empresa de transporte marítimo, habiéndose logrado el apoyo tanto del Gerente General como del Supervisor brindando las respuestas oportunas, así como, información adicional a cada una de las preguntas planteadas, siendo las mismas de gran aporte para enriquecer el análisis de resultados.

**3.5.2 Al objetivo específico dos:**

A continuación, se presenta la metodología, la unidad de análisis, universo, muestra, instrumento y resumen del procedimiento utilizado para: diseñar las estrategias de servicio al cliente, como diferenciación para alcanzar una ventaja competitiva, en una empresa de transporte marítimo.

**3.5.2.1 Metodología:**

Se utilizó la metodología cuantitativa, a través de encuestas en línea.

**3.5.2.2 Unidad de análisis:**

Estuvo constituida por los clientes actuales activos tipo A de la empresa de transporte marítimo.

**3.5.2.3 Universo:**

Estuvo definido por los clientes actuales activos tipo A, conformados por 20 clientes, que fueron los clientes autorizados por la empresa objeto de estudio para desarrollar la investigación.

**3.5.2.4 Muestra:**

Por las características del presente trabajo de investigación y debido a que la población objeto de estudio es reducida, se trabajó con el 100% del universo, por lo que se trabajó con un censo y no se determinó muestra.

**3.5.2.5 Instrumento:**

Puesto que se utilizaron encuestas en línea, correspondiente a la metodología cuantitativa, se elaboró un cuestionario que consta de 14 preguntas, el mismo se presenta en el Anexo III.

**3.5.2.6 Resumen del procedimiento:**

Para la recopilación de información se utilizó como instrumento para el objetivo específico número dos, una encuesta en línea efectuada en Google Form, con el tema de servicio al cliente en la empresa de transporte marítimo, incluyendo preguntas abiertas, cerradas y de escala, dirigido a clientes externos activos tipo A, en donde se obtuvo resultados relevantes para diseñar estrategias de servicio al cliente.

**3.5.3 Al objetivo específico tres:**

A continuación, se presenta la metodología, la unidad de análisis, universo, muestra, instrumento y resumen del procedimiento utilizado para desarrollar un plan de control y seguimiento para que las estrategias de servicio al cliente como diferenciación para alcanzar una ventaja competitiva en una empresa de transporte marítimo, se apliquen adecuadamente.

**3.5.3.1 Metodología:**

Se utilizaron los conocimientos adquiridos en diversos cursos de la maestría en mercadeo, por lo que no se utilizó ninguna metodología de investigación.

**3.5.3.2 Unidad de análisis:**

No se requirió ninguna unidad de análisis.



**3.5.3.3 Universo:**

No fue necesario definir universo.

**3.5.3.4 Muestra:**

No fue necesario definir muestra.

**3.5.3.5 Instrumento:**

No fue necesario utilizar un instrumento de medición.

**3.5.3.6 Resumen del procedimiento:**

No hubo información de unidad de análisis, universo, muestra e instrumentos para determinar un resumen de procedimiento realizado.

#### **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El capítulo que a continuación se presenta contiene los resultados y los análisis relacionados con el tema de investigación Propuesta de Estrategias de Servicio al cliente, como diferenciación para alcanzar una ventaja competitiva, en una empresa de transporte marítimo. La información obtenida se presenta de acuerdo al objetivo general y a cada uno de los objetivos específicos que fueron formulados.

Para el estudio se plantearon tres objetivos específicos de los cuales dos serán analizados, para el análisis del objetivo específico uno, se utilizaron las preguntas P2, P3, P4, P5, P6, P7 y P11 de la boleta de entrevista a Gerencia General y las preguntas P1, P2, P4, P5, P6, P8 y P11 de la entrevista a Supervisor de servicio al cliente, para el objetivo específico dos se formularon las preguntas de la encuesta P4, P5, P6, P7, P8, P9, P11, P13 y P16.

Las preguntas P1 y P2 de la encuesta, las preguntas P1, P8, P9, P10 y P12 de la entrevista a Gerente general y las preguntas P3, P7, P9, P10 y P12 de la entrevista a Supervisor de servicio al cliente fueron utilizadas para complementar información para el análisis de la investigación.

##### **4.1. Objetivo específico número uno**

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas y análisis que se relacionan con el objetivo específico número uno, el cual consiste en: Analizar las estrategias de servicio al cliente como diferenciación para alcanzar una ventaja competitiva que actualmente se está implementando en una empresa de transporte marítimo. Para obtener respuesta a este objetivo específico se utilizaron las preguntas: P2, P3, P4, P5, P6, P7, P10 y P11 de la boleta de entrevista a Gerencia General y las preguntas P1, P2, P4, P5, P6, P8, P11 de la entrevista a Supervisor de servicio al cliente.

Con base a las entrevistas realizadas tanto a Gerencia General como a Supervisor de Servicio al Cliente, ambos expresaron que en los últimos años se ha visto bajo rendimiento en el servicio al cliente que prestan los sub alternos, esto a raíz de las quejas que llegan al Supervisor de Servicio al cliente, cabe resaltar que el Gerente indicó que la empresa se ha caracterizado por este factor importante, que es la excelencia en el

servicio, que ha venido presentando deficiencias, sin embargo, ven que algunos de los clientes se mantienen leales a la empresa y regresan a solicitar el servicio ya sea de exportación como de importación que ofrece la empresa, el Supervisor de Servicio al Cliente indicó que considera que los clientes regresan, porque no es en todas las áreas donde hay deficiencia en el servicio así como por el corto tiempo de tránsito que manejan hacia los destinos de América del Sur, Asia y Europa, el Gerente hace énfasis en que se ven afectados en disminución en ventas, resaltando que por políticas de confidencialidad no puede compartir datos de cantidades tanto de ventas como de la cartera de clientes que trabajan.

En cuanto a las estrategias de servicio al cliente que se tienen establecidas dentro de la empresa, el Gerente indicó que tratan de aplicar estrategias de manera regular, sin embargo, reconoce que no cuentan con estrategia definidas, ya que por ejemplo inician un seguimiento en el área logística operativa y ventas está al pendiente, pero no se ve un servicio post venta, en donde se le llame al cliente para obtener retroalimentación y conocer la percepción del cliente acerca del servicio, de igual manera, hace énfasis que el seguimiento logístico no es personalizado, se ve reflejado en que esperan a que el cliente pregunte información que se tiene con anticipación y a veces se tienen atrasos en el proceso de liberación y cobros en el envío de facturas, así mismo, considera que las razones por las que se han perdido clientes ha sido por falta de apoyo a la hora de presentarse algún problema o reclamo, envío de información importante tardía, seguidamente el supervisor de servicio al cliente expresó que dentro de la empresa no hay muchas estrategias de servicio al cliente, y a su criterio lo más que se realiza es tratar de dar un buen seguimiento a los embarques tanto de exportación como de importación, y tanto el departamento de logística como ventas deben estar consultando semanalmente si cuentan con embarques para las proyecciones. En cuanto a las estrategias para resolver las quejas o problemas que los clientes presentan, indicó que tratan de dar solución a los mismos, aunque lamentablemente hay ocasiones en los que se depende de la diferencia de horario que se trabaja, por ejemplo con los destinos de Asia, cuando tienen problema que no hay liberaciones de sus documentos de transporte y el mismo no se encuentra registrado en el sistema de la empresa, se debe consultar con el país de origen de la carga y es donde se debe esperar respuesta hasta el siguiente día,

confirmando de igual manera que no cuentan con un proceso respectivo de seguimiento de quejas, reclamos o sugerencias.

Un dato relevante es, de que a la hora de tomar decisiones importantes el gerente indica que hay ocasiones en los que se debe consultar a gerente financiero, por ejemplo, cuando se da el tema que el cliente solicita apoyo en liberación de sus documentos de embarque, únicamente con compromiso de pago, se debe hacer de esta manera ya que ellos son los que conocen como están los clientes en cuanto a temas de crédito o en cuanto a la solvencia financiera que tienen los mismos, coincidiendo con la respuesta del supervisor de servicio al cliente quien informó que en su caso la mayoría de veces él podía tomar decisiones por su cuenta, pero justo en el caso de liberaciones solo con compromiso de pago, no le era posible, ya que siempre debían consultar con gerencia financiera y gerencia general. Expresó también que el reclamo o queja principal que presentan los clientes últimamente son los retrasos en el envío de facturas por parte del departamento de cobros, error en las mismas adicional a la mala atención al cliente que tiene el departamento de importación en el área de liberaciones, los clientes expresan que no son muy amables con el trato que prestan.

Ahora bien, el gerente expresó que en los últimos años el personal no había sido capacitado con referencia a temas de servicio al cliente, lo único que se hace es que el departamento de recurso humano se encarga de enviarles correos informativos acerca de temas sobre la buena actitud, la motivación, trabajo en equipo y temas de apoyo personal.

Al consultarle al gerente acerca de las medidas que han tomado ante las deficiencias que tiene la empresa en el servicio al cliente, indicó que de momento se les ha llamado la atención de manera escrita y verbal haciéndoles ver la importancia que es para la empresa, el ofrecer un excelente servicio al cliente de calidad, ya que como bien se mencionó esto ha ayudado al éxito de la empresa desde su inicio.

Indicando de igual manera que en los últimos meses, si, han tenido personal que han logrado el cambio de actitud y que se sienta comprometido con la empresa, pero aún hay

personal que ya va por la tercera llamada de atención y ya se les hizo ver que, de persistir, deben tomar otras medidas lo que aplicaría lamentablemente el despido.

#### **4.2. Preguntas de información complementaria de entrevistas**

Para enriquecer la información obtenida en las entrevistas efectuadas se presentan los resultados acerca del análisis de las estrategias de servicio al cliente como diferenciación para alcanzar una ventaja competitiva que actualmente se está implementando en una empresa de transporte marítimo. Para ello se utilizaron las siguientes preguntas: P1, P8, P9 y P12 de la entrevista a Gerente general y las preguntas P3, P7, P9 y P10 de la entrevista a Supervisor de servicio al cliente

Actualmente la empresa está conformada por un departamento de servicio al cliente el cual cuenta con una supervisión de servicio al cliente, un ejecutivo de servicio al cliente en el departamento de importación y uno del departamento de exportación, cabe resaltar que para el Gerente, los factores de importancia para el proceso de servicio al cliente son: una buena atención al cliente, un seguimiento eficiente y personalizado y la realización de servicio post venta, menciona estos como los principales para poder retener a los clientes con los servicios de la empresa, y de la misma manera pueda referir a la compañía con clientes potenciales, considerando de igual forma que cuentan con clientes que han sido leales y dan mucha carga y a pesar de las incidencias del servicio que presentan últimamente, estos clientes persisten.

Por su parte el supervisor comentó que los factores que considera importante para que el cliente adquiera los servicios que ofrece la empresa son: amabilidad, rapidez, buena atención al cliente y un buen seguimiento a los embarques, confirmando de igual manera que él cuenta con toda la información de los servicios que ofrece la empresa: servicio importación, exportación, tarifas, demoras, almacenajes, información de puerto como oficinas de la empresa en puerto, SAT, entre otra información importante, por lo que considera proporcionar cualquier dato de esta índole de ser requerida por los clientes.

En cuanto a la cantidad de reclamos o quejas que recibe el supervisor, indicó que ha recibido quejas, pero es cuando los clientes envían correo y lo copian, sin embargo, de

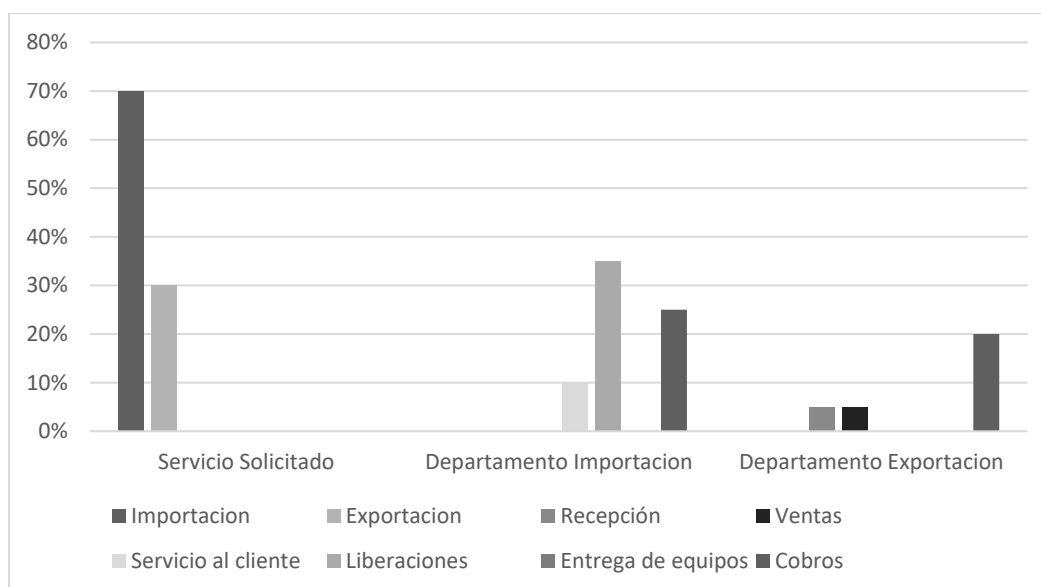
las quejas o inconvenientes que ingresan vía teléfono muchas veces no las pasan todas, a veces llega únicamente a los jefes inmediatos o se quedan en recepción.

Concluyendo según Gerencia General, la empresa cuenta con parámetro de medición para conocer la satisfacción del cliente o medición del servicio como tal, en donde, envían en línea una encuesta de satisfacción a los clientes, la misma era realizada trimestralmente, pero de momento, no se ha realizado en los últimos 11 meses, por parte del departamento de Recursos Humanos, siendo acá donde se han dado cuenta como ha bajado la calidad en el servicio al cliente, obteniendo como resultado clientes insatisfechos, sin embargo, no han trabajado en estrategias de servicio o medidas correctivas para mejorar la atención brindada, así mismo, a finales del año pasado hicieron entrevistas a 5 clientes preferenciales con los que han establecido relaciones duraderas el objetivo de las entrevistas era obtener información acerca de la competencia directa de la empresa, de la cual informó que uno de sus clientes indicó que a pesar de que la empresa objeto de estudio, ha tenido deficiencia en unas áreas del servicio, él considera que el servicio que ofrece aún sigue siendo bueno en comparación al que ofrece la competencia, otra observación compartida fue que otro de sus clientes indicó que consideraba que el servicio que presta la competencia no es para nada un servicio personalizado, ya que no tiene contacto directo con el cliente.

### **4.3 Objetivo específico número dos**

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de las encuestas realizadas y análisis que se relacionan con el objetivo específico número dos el cual consiste en: Diseñar las estrategias de servicio al cliente como diferenciación para alcanzar una ventaja competitiva en una empresa de transporte marítimo y para dar respuesta a este objetivo específico, se utilizaron las siguientes preguntas del cuestionario: P2, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P11, P12, P13 y P14.

**Figura 1**  
**Área donde surge la falta de servicio al cliente**

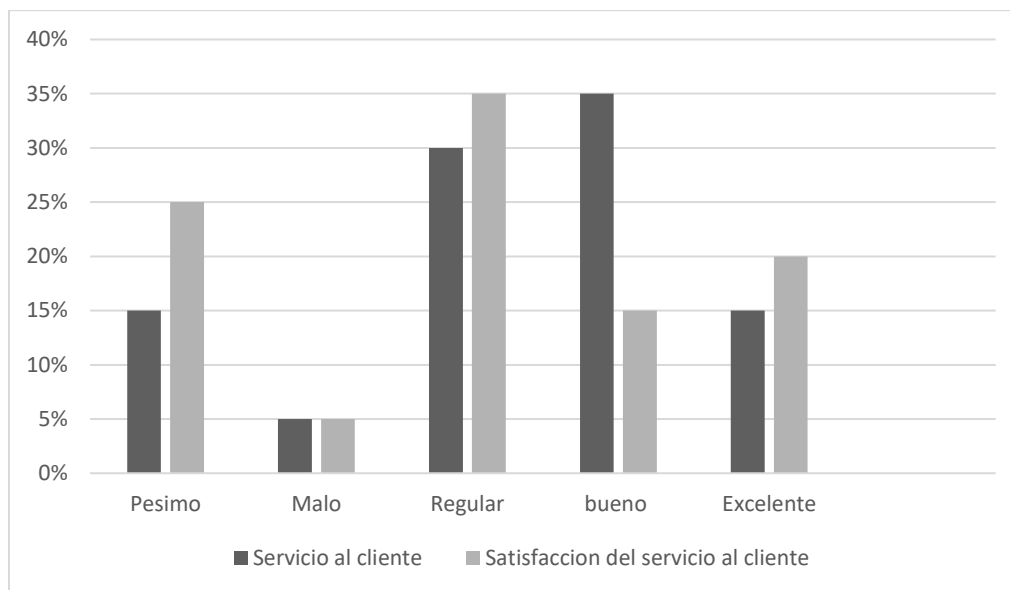


**Base: 20 personas**

**Fuente: investigación de campo, 2020.**

Se determinó que un 70% de los encuestados solicitan el servicio de importación y un 30% restante requieren el servicio de exportación, cabe resaltar que por políticas de confidencialidad no se pudo obtener información de las ventas en donde se pueden reconfirmar estos datos, siendo este dato es de importancia para determinar en qué departamento se da la incidencia del servicio, registrándose seguidamente el área específica de cada departamento, en el caso del departamento de importación el área que tiene mayor incidencia en reclamos o inconvenientes es el área de liberaciones con un 35%, seguidamente se obtuvo un 25% de los encuestados que manifestaron tener inconvenientes en el área de cobros y un 10% en el área de servicio al cliente el cual es un porcentaje bajo pero que repercute también de manera significativa, por otro lado, un 20% de los encuestados reportaron que en el departamento de exportaciones el área donde se presentan más fallas en el servicio es Cobros.

**Figura 2**  
**Nivel de satisfacción del servicio al cliente recibido**



**Base: 20 personas**

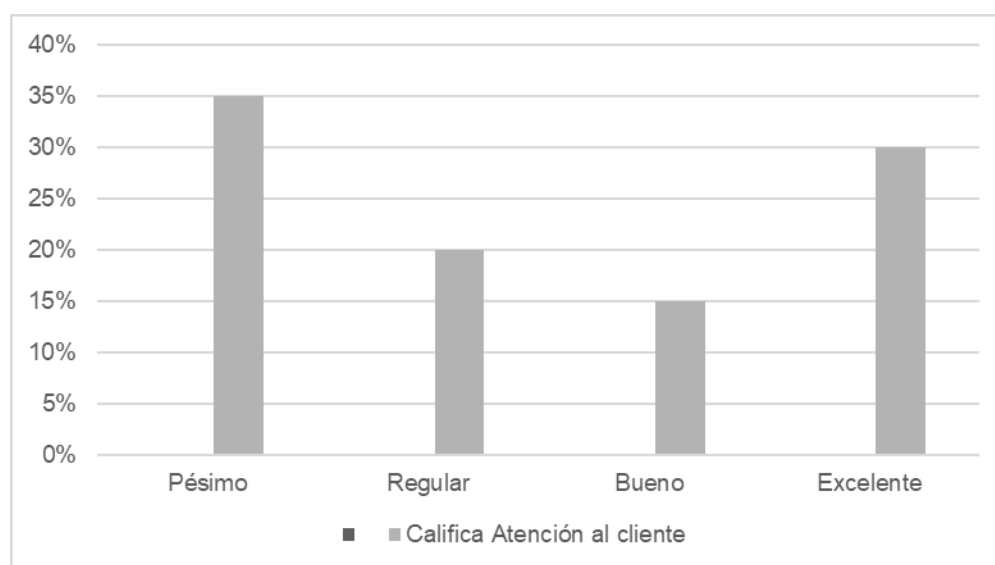
**Fuente: investigación de campo, 2020.**

Como se puede observar en la presente gráfica muestra dos aspectos como lo son: el grado de satisfacción que recibe del servicio que presta la empresa, en donde se refleja que el 35% de los encuestados indicó tener una satisfacción regular del servicio obtenido, seguido por un dato relevante negativo que fueron los clientes que manifestaron tener una satisfacción pésima del servicio siendo éste un 25% de la población objeto de estudio, sin embargo aún se puede contar con un 20% de los clientes que si consideran haber tenido una satisfacción excelente del servicio que obtuvieron y un restante 15% que indicaron una satisfacción buena, ahora bien, cabe resaltar que al hacerles la pregunta como calificaban de manera general el servicio al cliente ofrecido por la empresa factor que nos ayuda a determinar si en efecto la empresa puso en marcha todos los procesos y acciones necesarios, para cumplir el servicio al cliente, se determinó que un 35% de los encuestados indica haber recibido un servicio al cliente bueno, sin embargo, solo un 15% indicó haber recibido satisfacción buena en el servicio ofrecido por la empresa, lo que quiere decir que, se encuentran experiencias negativas en los procesos del servicio para poder alcanzar las expectativas de los clientes.



Chang (2014) afirma: “Satisfacción es la evaluación que realiza el cliente respecto a un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas”. (p. 25), lo que significa que el resultado de un cliente insatisfecho es un cliente desleal y las malas referencias que estos pueden proporcionar a clientes potenciales.

**Figura 3**  
**Atención al cliente**



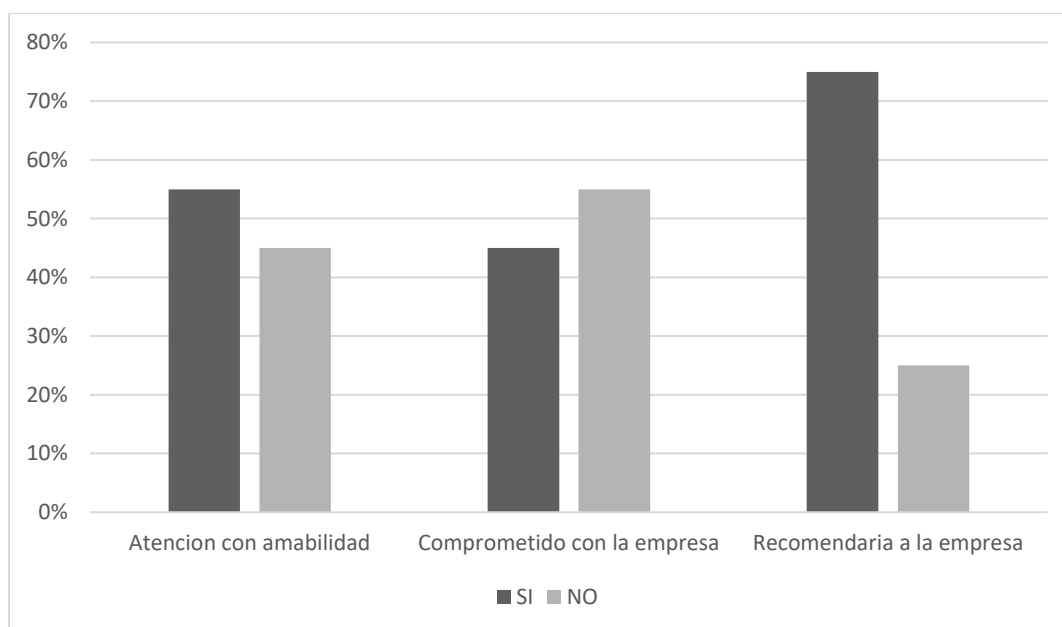
**Base: 20 personas**

**Fuente: investigación de campo, 2020.**

Con base a resultados obtenidos se puede observar que la mayoría de los clientes encuestados indicó en cuanto a la atención al cliente que ofrece la empresa un 35% de los encuestados reporto una calificación pésima para la atención recibida seguido por un 20% de los clientes que indicó ser atendido con una atención regular y finalmente con un 15% y 30% de los clientes que calificaron recibir una atención al cliente buena y excelente en su orden.

Chang (2014) afirma: “la mejora continua de la atención al cliente es un medio para lograr la fidelización de los clientes a la empresa”. (p. 30)

**Figura 4**  
**Relación entre la atención al cliente y la recomendación esperada**



**Base: 20 personas**

**Fuente: investigación de campo, 2020.**

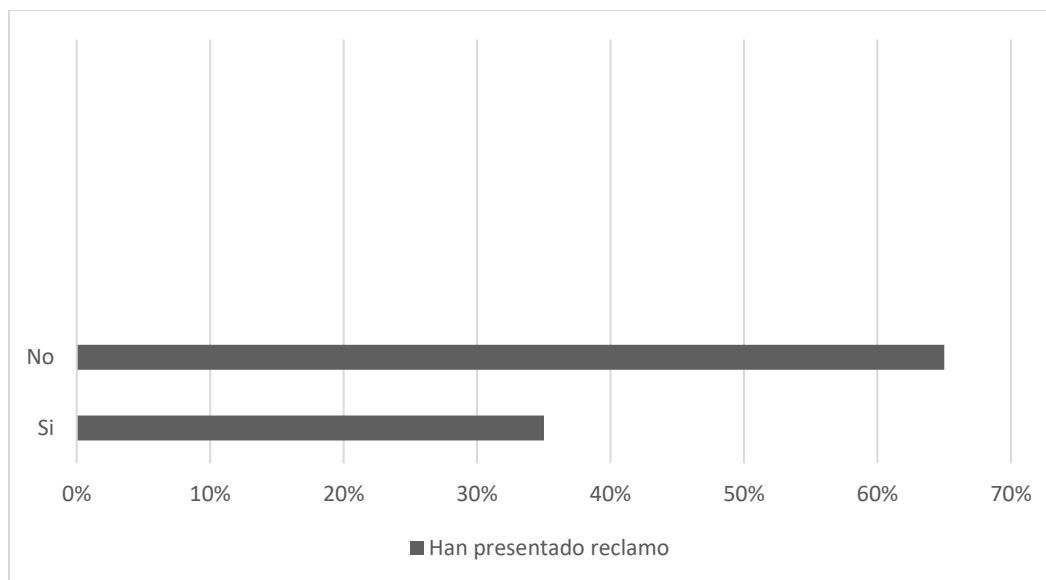
En relación a resultados obtenidos en cuanto a la pregunta si el cliente ha sido atendido de manera amable y cordial se puede observar que un porcentaje significativo del 45% de los encuestados respondió que no había recibido amabilidad en el servicio ofrecido, sin embargo, un 55% restante indicó haber recibido amabilidad en el servicio otorgado por la empresa, seguidamente se puede ver como coincide en cuanto a porcentajes ya que un cliente que no percibe amabilidad de parte del empleado considera que el mismo no se encuentra comprometido con la empresa, ahora bien, utilizándose la métrica de net promoter score, cuando respondieron a la pregunta si recomendarían los servicios de la empresa los resultados obtenidos fueron que un 75% de la población objeto de estudio si recomendaría a la empresa siendo este porcentaje los clientes pasivos o neutrales de la empresa, lo que quiere decir que hay un 20% de clientes que aunque no recibió un trato amable por parte del ejecutivo y así mismo, siente que el mismo no se encuentra comprometido con la empresa, de igual manera está dispuesto a recomendar a la empresa ya que consideran que aun así el servicio que ofrece la empresa objeto de estudio es mejor que el de la competencia, y quedando un 25% de clientes que no lo

haría, indicando al mismo tiempo la razón de porque si recomendaría, obteniendo como respuestas, el buen servicio, los tiempos cortos de tránsito que la empresa trabaja, así como, a pesar de que están presentando un servicio al cliente deficiente, existen áreas que ofrecen una buena atención al cliente, ahora bien, en cuanto a los clientes que indicaron no recomendar a la empresa, el principal motivo es, que si han recibido una mala atención al cliente y falta de apoyo y que lamentablemente la negociación o contrato de adquisición del servicio se origina en otros países.

Chang (2014) indica:

Para el cliente, tú marcas la diferencia, las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, ellos hacen la diferencia. Puede que todo funcione a las mil maravillas, pero si la persona que está frente al cliente falla, probablemente la imagen que el cliente se lleve de todo el negocio será deficiente. (p. 27).

**Figura 5**  
**¿Ha presentado alguna queja o reclamo en el servicio?**



**Base: 20 personas**

**Fuente: investigación de campo, 2020.**

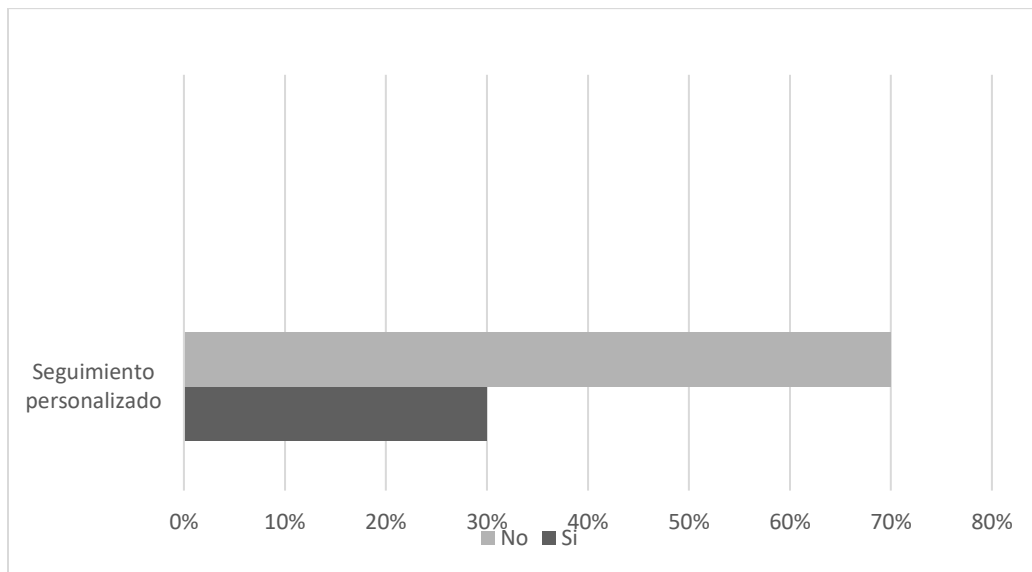
Con base a resultados obtenidos de las encuestas realizadas a 20 clientes activos tipo A, se puede observar que un 65% no ha presentado algún reclamo o queja del servicio requerido de la empresa y un restante 35% si ha presentado reclamo o queja, a este aspecto se debe poner énfasis, debido a que a la hora que un cliente esta presentando queja le está dando una oportunidad a la empresa para poder recuperarlo como cliente.

Kotler p.

Los estudios de insatisfacción de los clientes indican que, si bien los clientes quedan insatisfechos con sus compras aproximadamente 25% del tiempo, solo cerca del 5% de los clientes se queja, el 95% restante siente que no vale la pena el esfuerzo de quejarse, o bien que no saben cómo o con quien hacerlo, del 5% que se queja solo cerca de la mitad indica que se resolvió satisfactoriamente su problema. Sin embargo, la necesidad de los clientes de resolver su problema es crucial.. (p.208)

Figura 6

¿Recibe seguimiento personalizado de sus embarques hasta finalizar el servicio?



**Base: 20 personas**

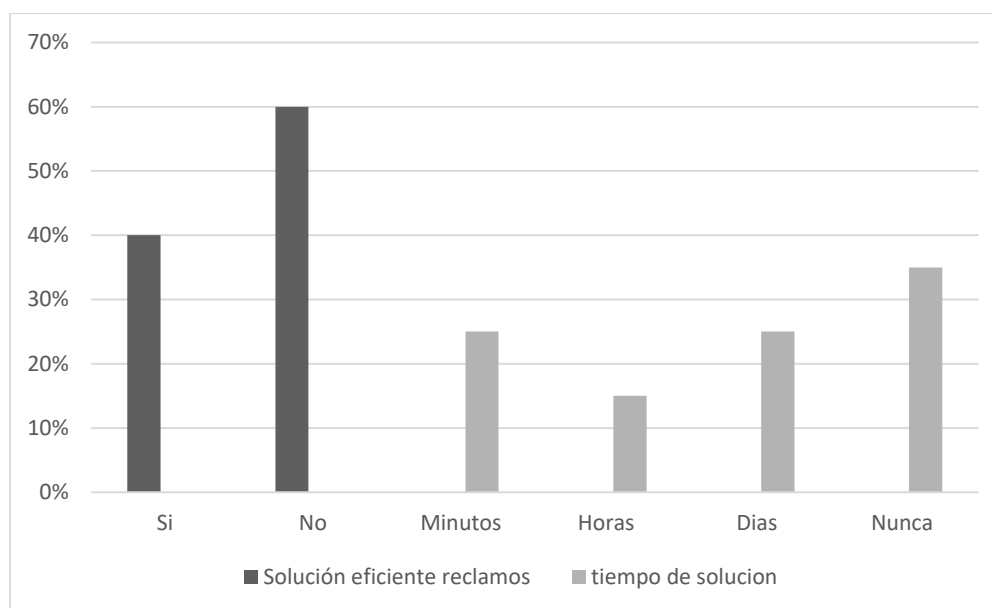
**Fuente: investigación de campo, 2020**

Según se observa en la presente grafica el 30% de los encuestados confirmaron recibir servicio personalizado de parte de la empresa, sin embargo, el 70% restante indicó no recibir el mismo.

López (2014) afirma:

El cliente muestra preferencia por la empresa cuando se le da valor al servicio y esto implica también una atención personalizada. El servicio y atención al cliente puede parecer un tema muy fácil de comprender, pero si no se tiene el conocimiento y estrategias necesarias no se pueden lograr resultados positivos, debido a ello es de vital importancia tomarlos en cuenta para que la empresa pueda competir. (p. 18)

**Figura 7**  
**Tiempo y solución eficiente de los reclamos o quejas**



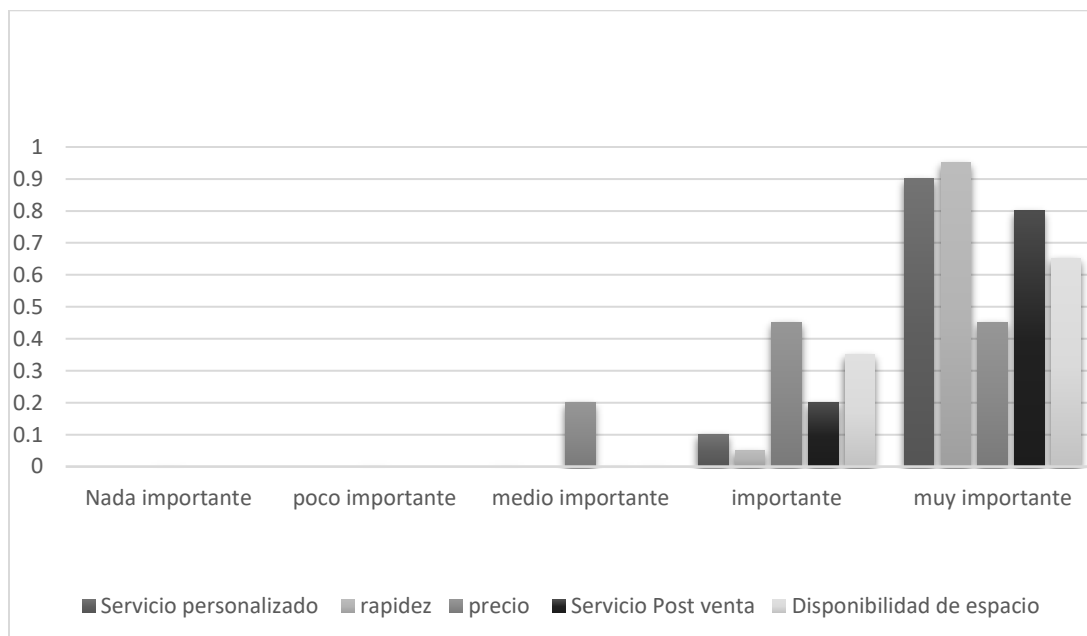
**Base: 20 personas**

**Fuente: investigación de campo, 2020.**

Con relación a los resultados obtenidos el 60% de la población objeto de estudio indicó que consideraba que los reclamos que se presentaban en la empresa se solucionaban de manera ineficiente, sin embargo, el restante 40% pudo expresar que, si eran resueltos de manera eficiente, de los cuales un 15% indicaron que se tardaban horas en solventar el reclamo y el mismo porcentaje indicó que nunca se resolvían los reclamos presentados, de igual manera, un 25% expresó que se tardaban minutos y un 25% comentó que se tardaban días en la resolución de los mismos. Se debe destacar que este es un factor importante ya que la falta de solución de los reclamos o la solución tardía de los mismos, puede llevar a pérdida de los clientes y a malas referencias, así mismo, como la rapidez en la solución de los reclamos es muy importante para los clientes, para que estos queden satisfechos.

Figura 8

¿Qué grado de importancia les da a los siguientes factores de servicio al cliente?  
en escala del 1 al 5 en donde 1 es nada importante y 5 muy importante



**Base: 20 personas**

**Fuente: investigación de campo, 2020.**

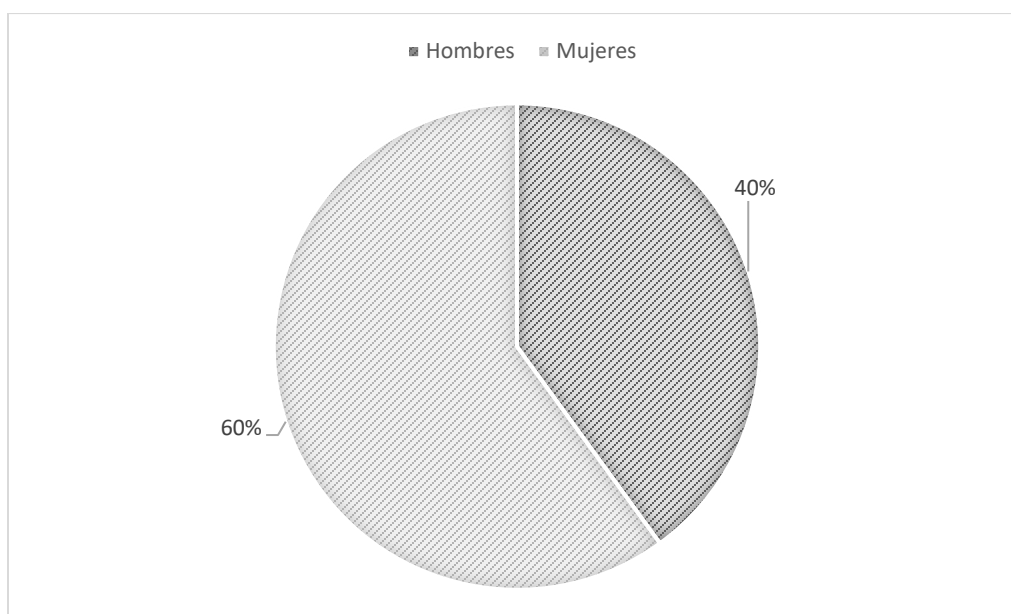
Como se puede observar en la presente gráfica a la hora de que el cliente evaluó el grado de importancia para ciertos factores de servicio al cliente, un 95% y 90% de los encuestados les pareció muy importante e importante la rapidez y el servicio personalizado en su orden, así mismo, un dato relevante fue el factor precio que un 20% de los encuestados indico que el mismo era medio importante en referencia a los otros aspectos, ahora bien, en cuanto al servicio Post venta y disponibilidad de espacio tienen un grado de importancia muy importante del 80% y 65% en su orden, reflejándose que el grado que le dan de importancia a los factores descritos la mayoría es muy importante, sobresaliendo los factores de Seguimiento personalizado, rapidez y Servicio Post venta.

Grongos (1990) afirma: “una estrategia de servicio, significa crear una serie de servicios para consolidar e incrementar las relaciones con los clientes”. (p. 17)

#### 4.4. Información complementaria de encuestas

Para enriquecer la información obtenida, a continuación, se presentan resultados y análisis que están relacionados al diseño de estrategias de servicio al cliente como diferenciación para alcanzar ventaja competitiva en una empresa de transporte marítimo y para el mismo se utilizaran las siguientes preguntas de filtro y P1 de la encuesta,

**Figura 9**  
**Sexo**



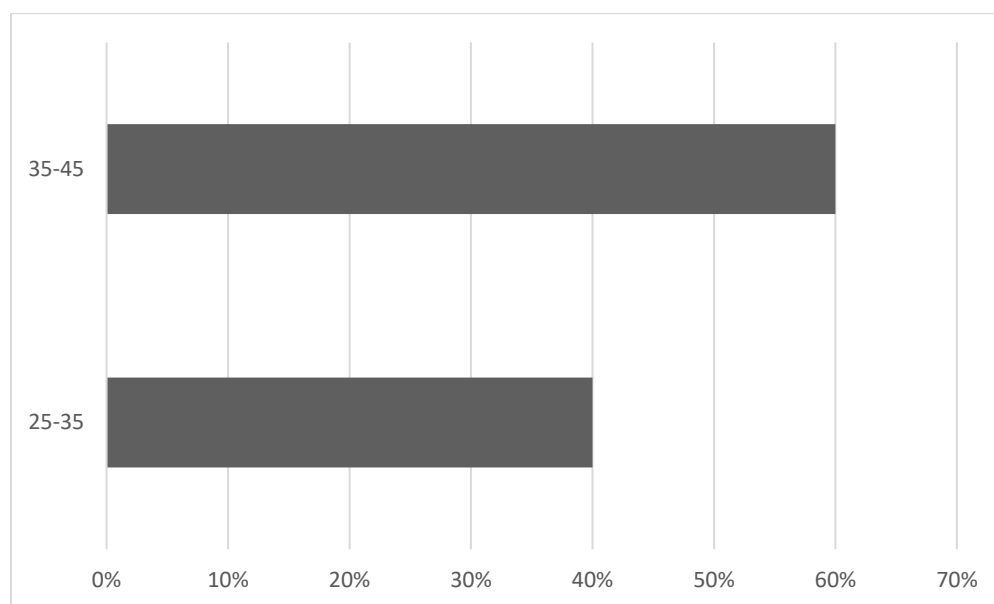
**Base: 20 personas**

**Fuente: investigación de campo, 2020.**

Con base a los resultados que se reflejan en la presente gráfica el porcentaje de mujeres encuestadas fue de 60% y el restante 40% fueron hombres, este dato es de relevancia, por la percepción que tiene cada uno en cuanto al servicio al cliente que se recibe de la empresa de transporte marítimo.



**Figura 10**  
**Edad**

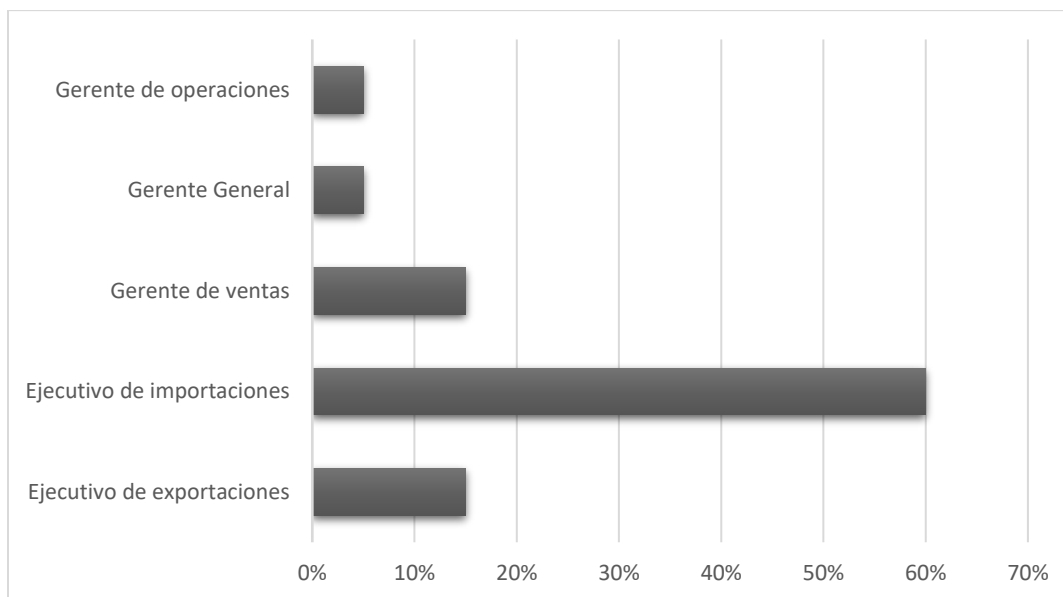


**Base: 20 personas**

**Fuente: investigación de campo, 2020.**

Según las incidencias críticas, se puede observar que la mayoría de clientes encuestados está comprendido entre las edades de 35 a 45 años, con el 60%; un 40% comprendido entre las edades de 25 a 35 años. Los datos anteriores, representan un factor relevante que debe ser considerado en la atención al cliente, ello debido a que cada grupo de edad, representa en sí, diferentes tipos de necesidades que habría que cubrir, al momento de ser atendidos, tales como: forma de pensar, estado de ánimo, responsabilidad entre otros factores.

**Figura 11**  
**Puesto que desempeña**



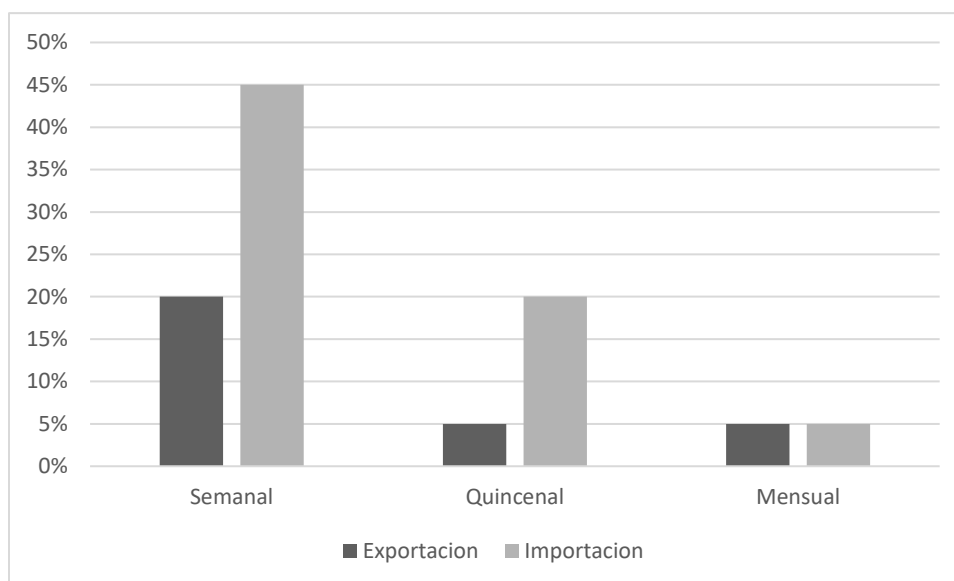
**Base: 20 personas**

**Fuente: investigación de campo, 2020**

En relación a datos proporcionados en la presente grafica se puede observar que el 60% de los encuestados corresponden al departamento de importación y un 15% al departamento de exportación, así mismo, un 15% los encuestados fueron gerentes de ventas y un 5% corresponde a gerencia general y gerente de operaciones. Siendo el mismo, un dato importante ya que se pueden recibir resultados de la encuesta realizada, de las diferentes áreas de la empresa que solicitó el servicio ya sea el servicio de importación o de exportación, así mismo, la participación o la influencia que tiene cada puesto, por parte del cliente externo en la obtención y calificación del servicio que se les ofrece.

Figura 12

## Frecuencia de uso del servicio



**Base: 20 personas**

**Fuente: investigación de campo, 2020**

Con base a resultados recabados se observa que la mayor parte de los encuestados utiliza el servicio de la naviera de manera semanal representado esto un 65% de los mismos, seguido de un 25% que utilizan de manera quincenal y un restante 10% lo hace de manera mensual, cabe resaltar, que se tomaron datos de los clientes que requieren el servicio tanto de exportación como de importación, así mismo, se puede observar como el servicio que predomina es el de importación, factor de importancia para reconfirmar, que en efecto son clientes activos tipo A los que respondieron las encuestas, clientes que requieren el servicio frecuentemente de manera semanal, quincenal y mensual.

## CONCLUSIONES

A continuación, se describen las conclusiones del informe realizado a la presente investigación en función a los capítulos definidos:

Se determinó la importancia del servicio al cliente en la industria de transporte marítimo, siendo esta uno de los principales medios de intercambio comercial a nivel mundial, considerando la relación constante que el cliente tiene con la empresa en todo el proceso logístico tanto de exportación como de importación.

En cuanto al sector empresa se trata, hoy en día el servicio al cliente de calidad es considerado la clave del éxito, siendo uno de los objetivos principales de la empresa: ofrecer un servicio ágil y eficiente, que respondan a las expectativas de los clientes, siempre dentro de los parámetros de calidad, ética y transparencia en toda la administración y procesos logísticos.

Las estrategias de servicio al cliente son una forma de buscar diferenciación, en donde se realiza todo empeño en tener relaciones duraderas con los clientes, tomando en cuenta que las estrategias de servicio ejecutadas de manera eficiente tendrán como resultado: eficiencia en todo el proceso de servicio, clientes leales, referencias positivas y un incremento en los ingresos de la empresa.

Actualmente la diferenciación es percibida por los clientes a través de los beneficios que ofrece la empresa que presta el servicio, siendo éstos los que hacen que sobresalga de la competencia, no solo satisfaciendo las necesidades del cliente sino resolviendo los problemas del mismo. Una ventaja competitiva difícil de imitar es la que proporciona valor a largo plazo para la empresa, esto dificultara que la competencia pueda ofrecer los mismos beneficios.

La metodología que se utilizó en el informe fue la cualitativa y cuantitativa, utilizándose como instrumentos la encuesta en línea, la cual fue compartida a los clientes activos tipo A de la empresa y entrevistas a profundidad las que fueron realizadas al Gerente General y Supervisor de Servicio al Cliente, instrumentos que aportaron información importante para cumplir con los objetivos establecidos.

Según el informe realizado la empresa objeto de estudio no cuenta con una estrategia para dar seguimiento oportuno a las quejas, por lo mismo, el tiempo que se tardan en resolver las quejas o reclamos de los clientes la mayoría de veces es tardado, así mismo, hay quejas que nunca llegan a los jefes inmediatos, sino que la información se maneja únicamente por parte de la recepcionista.

Según informe realizado se le da un seguimiento al cliente en todo el proceso logístico, pero no es personalizado, debido a que el cliente siempre solicita información con la que ya se cuenta y a veces se tienen atrasos en el proceso de liberación y cobros en el envío de facturas.

Con base a lo investigado se determinó que la empresa de transporte marítimo no realiza un servicio postventa, en el cual se le pueda dar retroalimentación al usuario después del servicio brindado.

Se determinó que la empresa objeto de estudio en los últimos años no ha capacitado a su personal en temas de servicio al cliente, siendo el departamento de recursos humanos quien regularmente envía información por correo electrónico sobre algunos temas relacionados con: trabajo en equipo, buena actitud, motivación y temas de apoyo personal.

## **RECOMENDACIONES**

A continuación, en función a la investigación realizada, se presenta las siguientes recomendaciones y una propuesta de estrategias de servicio al cliente para una empresa de transporte marítimo:

Con base a lo investigado se recomienda que la empresa objeto de estudio adquiera un software empresarial CRM, para automatizar los procesos del área de servicio al cliente y del área comercial.

La empresa objeto de estudio deberá generar contenido de valor a través de su página web, ya que actualmente la utilizan los clientes para verificar status de sus embarques, itinerarios de los barcos, el contenido de valor deberá incluir temas de interés relacionados con la industria de transporte marítimo en Guatemala y del mundo, así como, la opción de poder solicitar cotizaciones vía web site.

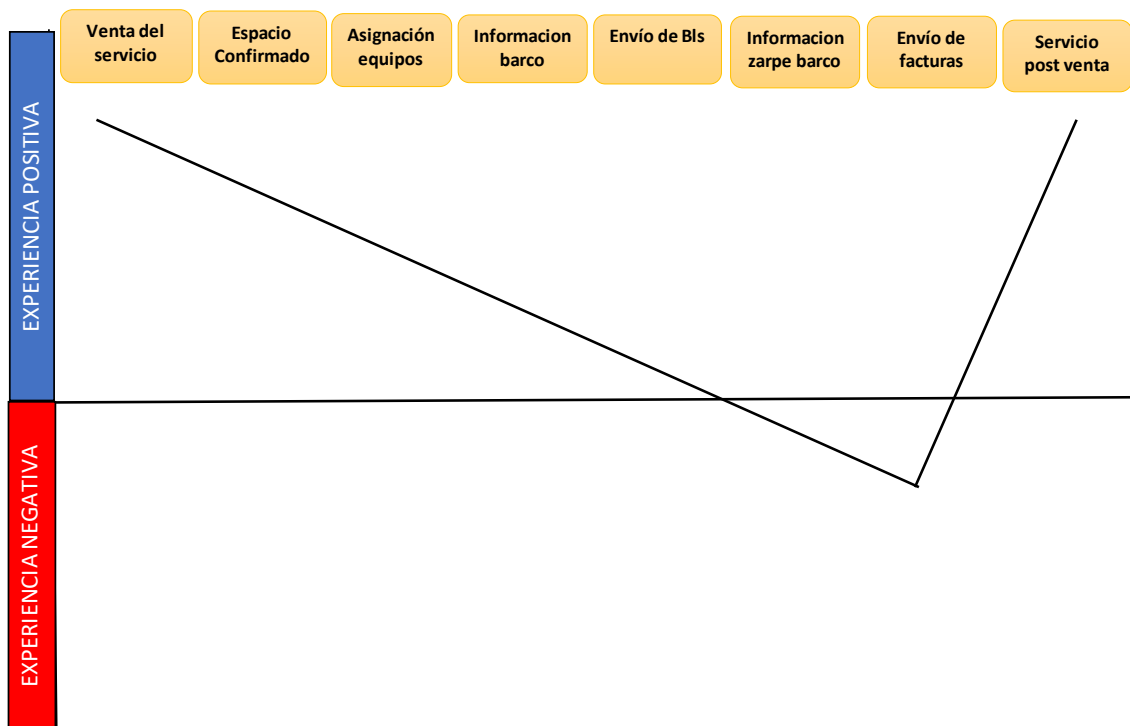
## PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE, COMO DIFERENCIACIÓN PARA ALCANZAR UNA VENTAJA COMPETITIVA, EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE MARÍTIMO

A continuación, se presenta la propuesta, la cual cumple con el objetivo número 2 y un plan de seguimiento y control dentro de cada una de las estrategias para cumplir con el objetivo número 3.

### Mapa de experiencia del cliente:

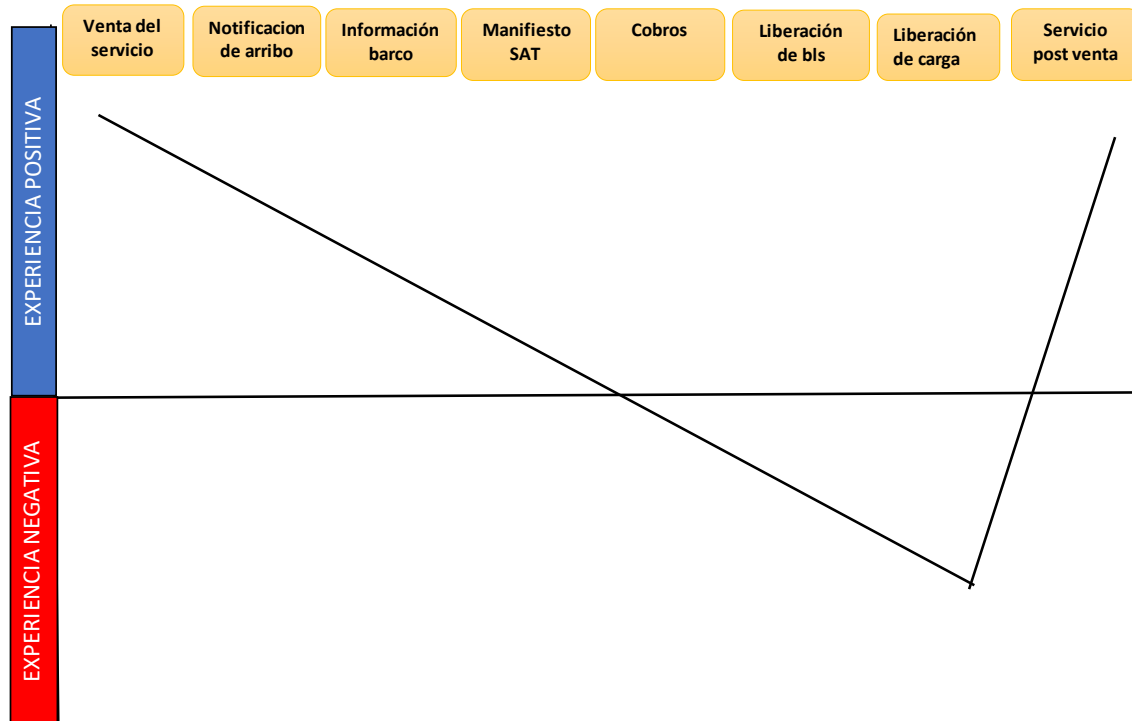
A continuación, se presenta la percepción de los clientes con las interacciones que tienen con la empresa objeto de estudio, de acuerdo a las encuestas realizadas:

**Figura No. 2**  
**Mapa experiencia del cliente Exportación**



Fuente: Elaboración propia, octubre 2020

**Figura No. 3**  
**Mapa experiencia del cliente Importación**



Fuente: Elaboración propia, octubre 2020

### **Análisis FODA empresa naviera:**

Con la finalidad de conocer el estado actual de la empresa se realizó un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), en el cual se dan a conocer aspectos positivos, fortalezas y oportunidades, que refuerzan sus actividades e incrementan sus resultados, así como, se han identificado aspectos limitantes, debilidades y amenazas en las cuales se debe trabajar.



**Tabla No. 1**  
**Análisis FODA de empresa naviera**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Personal con experiencia en comercio exterior Cobertura logística a nivel internacional Predios propios de contenedores Reconocimiento de marca a nivel internacional Cortos tiempos de tránsito Posicionamiento en el excelente servicio Tiempos cortos para destinos America del Sur	Alianza estrategica con otras navieras compartiendo barcos con servicio directo. Contratos con terminales porpuarias de origen Innovaciones tecnológicas en la infraestructura portuaria para mejorar procesos operativos
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Servicio al cliente deficiente Tiempos largos de transito hacia ASIA Altas tarifas en fletes marítimos Demoras en aprobación de reservas Atraso en barcos Falta de stock de contenedores	Competencia agresiva ofreciendo tarifas reducidas Nuevos entrantes ofreciendo mismas rutas Carencia de fidelidad por parte de los clientes

Fuente: elaboracion propia, octubre 2020

### **Ventaja Competitiva**

Brindar al cliente una experiencia única basada en un seguimiento con cada cliente, durante todo el proceso logístico de la carga finalizando con un servicio post venta.

### **Objetivo**

Incrementar la satisfacción del cliente externo en un 5% a corto plazo ofreciendo experiencia única basada en un seguimiento eficiente con cada cliente.

### **Estrategia I: Gestión eficiente de quejas, reclamos y sugerencias**

La gestión de quejas, reclamos y sugerencias se efectuará a través del manejo de buzón en línea, en el cual, los clientes podrán ingresar su queja, reclamo y aportar sugerencia acerca del servicio y atención recibido durante el proceso de su embarque.

**Táctica:** Implementar buzón de quejas, reclamos y sugerencias en línea

**Objetivo:** Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes en el primer trimestre del 2021.

**Metodología:**

Este buzón permitirá a los clientes ingresar las quejas, reclamos o sugerencias a través de la sección “Buzón virtual” de la página web de la empresa. Para enviar las opiniones en línea, se requiere que el usuario complete la boleta del buzón (ver anexo IV) en donde se le pide la siguiente información:

- Nombres y apellidos.
- Número telefónico.
- Correo electrónico.
- Servicio solicitado.
- Tipo de opinión (queja y/o reclamo).
- Sugerencia o comentario del servicio
- Código alfanumérico de verificación, el cual permitirá enviar la opinión.

Al momento de ingresar una queja o sugerencia por este medio, se generará un número de correlativo con el que se podrá dar seguimiento posteriormente, el cual le llegará al correo del cliente y al correo del Supervisor de Servicio al Cliente para el respectivo seguimiento.

De haber alguna queja en el servicio o reclamo se procede a llamar al cliente para informarle que se está trabajando en el tema hasta finalizar el proceso de solución.

Se debe enviar un correo electrónico o hacer una llamada al cliente para informarle que se ha recibido su sugerencia, la cual se estará evaluando con Gerencia y será de mucho apoyo en la mejora del servicio que la empresa ofrece.

Notificar formalmente a los clientes de la implementación del buzón y explicar el uso del mismo para el debido seguimiento.

**Evaluación y control:**

Para el seguimiento a las quejas y sugerencias presentadas en el buzón implementado, el supervisor de servicio al cliente recibe el número de queja o sugerencia para el debido seguimiento, luego revisa la boleta respectiva que se generó, en donde se analizarán las quejas, reclamos y sugerencias de los clientes, seguidamente se debe conocer de manera puntual las fallas que se logren detectar por el usuario que recibió el servicio, así mismo, se debe llamar la atención del ejecutivo de ser necesario y tendrá que mejorar su desempeño en cuanto al servicio que brinda. En cuanto a las sugerencias se analizarán para verificar la implementación de las mismas de ser necesarias. Se recomienda la evaluación semanalmente.

**KPI** Tasa de resolución de quejas = total de quejas resueltas satisfactoriamente / total de quejas.

La empresa debe mejorar los errores reportados, considerando que la queja de los clientes, es la última y excelente oportunidad que se tiene para recuperar a un cliente, lo importante es restablecer el servicio que se ha tenido con este.

**Presupuesto:**

Debido a que la implementación del buzón de quejas, reclamos y sugerencias, será realizada por el personal de IT de la empresa y es a través de la página web de la misma, no afectará a los recursos de la misma.

**Plan de acción:** a continuación, se presenta el plan de acción para dicha estrategia:

**Tabla No. 2**  
**Plan de acción Estrategia 1**

No.	Estrategia	Actividad	Responsable	Tiempo		Costo
				Inicio	Fin	
1	Gestión eficiente de quejas, reclamos y sugerencias	Implementación del buzón de quejas y sugerencias en línea en la página web.	Mercadeo / Encargado de IT	1ra. Semana 1er. Mes	1ra. Semana 1er. Mes	N/A
		Inducción del uso para seguimiento del buzón de quejas, reclamos y sugerencias en la pagina web	Mercadeo / Encargado de IT	1ra. Semana 1er. Mes	1era. Semana 1er. Mes	N/A
		Inicio de uso de la herramienta del buzón de quejas y sugerencias	Supervisor de Servicio al Cliente	2da. Semana 1er. Mes	2da. Semana 1er. Mes	N/A

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

### **Estrategia II: Servicio personalizado en el seguimiento logístico de la carga**

Implementación de un live chat, para una comunicación rápida y el seguimiento eficiente en todo el proceso logístico del embarque.

**Táctica:** Ofrecer comunicación oportuna a través de live chat y un seguimiento eficiente en toda la logística.

**Objetivo:** Incrementar la lealtad del cliente a través de un seguimiento personalizado, a partir del primer trimestre del 2021.

#### **Metodología:**

A continuación, se detalla el proceso del live chat y el seguimiento personalizado en la logística de exportación e importación:

##### **a. Live chat:**

- Realizar un saludo cordial debido a que es un servicio en tiempo real, es aconsejable dar los “Buenos Días” o las “Buenas Tardes”.
- Se recomienda usar el nombre del cliente para dirigirse a él o ella.
- Ofrecer mensajes cortos que no hagan esperar demasiado tiempo al cliente.

- Hacer uso de lenguaje respetuoso y sencillo, a manera que el cliente comprenda lo que se le está respondiendo.
- Se recomienda al terminar de asistir a lo que el cliente solicitó, preguntarle si necesita alguna otra información y siempre agradecerle el que haya contactado a la empresa, así mismo, hacer un despido amable sin dar la sensación de que se quiere terminar la conversación rápido.

Se recomienda proporcionar información indispensable de tiempos estimados de arribo, zarpes de los barcos, tiempos límite de entregas de carga y documentos en puerto, información de manifiestos de SAT y horarios de atención que ofrece la empresa.

Se debe tomar en cuenta que la rapidez es fundamental en un CHAT y por tanto se debe priorizar para una comunicación efectiva.

#### **b. Seguimiento eficiente**

A continuación, se detalla una propuesta del seguimiento logístico de cada departamento y área involucrado en el proceso del servicio:

##### **Recepción:**

- Recepción de llamadas con agilidad
- No hacer esperar al cliente más de 5 minutos si se encuentra ocupada la persona con quien solicitó hablar, tomar el mensaje y devolver la llamada al encontrarse desocupado el ejecutivo de logística o el ejecutivo de ventas.
- Atención a clientes que visiten la empresa con rapidez y amabilidad, ofreciendo algo de beber.
- Buscar alternativas de atención rápida cuando se encuentren demasiados mensajeros en recepción

##### **Departamento de exportación:**

- Atender la solicitud de servicio que haya ingresado, de no contar con tarifa, trasladar al ejecutivo de la cuenta, en caso de ser cliente nuevo, trasladar al gerente de ventas para la asignación del ejecutivo de ventas.

- Al ser aceptada la solicitud procesarla en sistema y enviar confirmación de booking formal.
- Enviar asignación de equipo (s) en un máximo de 1 hora, al correo donde se recibió la solicitud.
- Enviar información respectiva del barco a trabajar en la semana, tiempos límites de entrega de carga y documentos para generar documentos de embarque, enviarla antes que el cliente solicite la información.
- Al recibir instrucciones para generar documento de embarque se debe enviar el borrador para revisión en un lapso de 10 minutos.
- Hacer un recordatorio al cliente de los tiempos límites establecidos, para evitarle el cobro de costos extras por enviar o entregar tarde la carga o documentos.
- Al zarpe del barco enviar aviso de fecha exacta del mismo y dejar enviado manifiesto de carga respectivo, con ello el cliente finaliza su proceso de aduana en puerto de origen.
- Confirmar al área de cobros el envío de facturas respectivo.
- Atención eficiente al cliente que se presente en oficinas de la empresa para realizar los pagos respectivos, siempre brindando una sonrisa y un trato cordial al usuario.

Es importante mantener al cliente informado de todo el proceso, en caso hubiese algún atraso en los arribos o zarpes de barco, hacerle ver el tema, el objetivo es mantener informado al cliente.

Toda información o solicitud de apoyo que el cliente requiera, ya sea por correo o por el live chat debe contar con una pronta respuesta.

### **Departamento de importación**

- Enviar aviso de llegada de carga dos días antes del arribo del barco a puerto en Guatemala.
- Confirmación liberaciones de bls originales en el sistema de la línea y de no contar con la instrucción, solicitarlo de manera anticipada a los países de origen de los embarques.
- Envío de manifiesto de SAT a los clientes

- Enviar toda la información respectiva de formas de pago aceptadas por la empresa
- Atención eficiente al cliente que se presente en oficinas de la empresa para realizar los pagos respectivos o a presentar documento de embarque, siempre brindando una sonrisa y un trato cordial al usuario.
- Enviar liberación inmediata a puerto
- Dar aviso al cliente de la liberación de su carga.

Al tratarse de algún requerimiento que no sea posible apoyar al cliente, primero se le indica que verifiquen si es posible cumplir con lo que requiere, un ejemplo es cuando solicitan tiempo libre de demoras o almacenajes extras, o exoneración de cobros por correcciones en su documento de embarque, cobro de exoneración de la carta de corrección entre otros, lo importante es que el cliente vea que se hará el intento de apoyarlo y de no poderse hacer, al final lo comprenderá, no es aconsejable decir que no se puede desde un inicio.

#### **Área de cobro:**

- Envío de facturación con tiempo y de manera correcta a clientes tanto de importación como de exportación.
- Agilizar la atención a clientes que se presenten a realizar pagos, ya sea de importación como de exportación.
- Cobro eficiente a los clientes que tienen crédito según el estado de cuenta que presenten y el periodo de crédito autorizado.
- Enviar información de los clientes con mora para conocimiento de los ejecutivos de importación y exportación y estos puedan analizar el tema de liberaciones con compromiso de pago.
- Entrega de atención con amabilidad, sonrisa y rapidez.

#### **Departamento de ventas:**

- Ofrecer el servicio a clientes nuevos: se debe brindar el servicio ofreciendo al cliente las promesas que se pueden cumplir.
- Envío de tarifas a clientes nuevos en un máximo de 10 minutos después que hayan recibido solicitud considerando que la empresa cuenta con tarifario actualizado.

- Ofrecer asesoramiento profesional del proceso de importación y exportación para clientes nuevos
- Seguimiento efectivo a la cartera de clientes (llamadas y visitas)
- Visitar a los clientes actuales de manera frecuente, actualizando información de procesos de SAT, las diferentes portuarias, informar de cancelaciones de salidas de los buques con los motivos respectivos,
- Envío de itinerario de salidas actualizado.
- Envío de tarifario mensual actualizado a clientes frecuentes.

### **Evaluación y control:**

Para llevar a cabo el debido control del proceso eficiente, se propone llevar una lista de chequeo de procesos a realizar durante el embarque ANEXO 6 y 7, el mismo se deberá revisar al finalizar el proceso del embarque (semanalmente), por el encargado de servicio al cliente de cada área verificando que se hayan cumplido a cabalidad cada actividad con los tiempos estipulados, de igual manera, reconfirmando mediante una llamada a 10 clientes de manera aleatoria que hayan recibido un seguimiento eficiente.

**KPI =** Utilizando una encuesta de Net Promoter Score (NPS) en línea, se deberá preguntar a los clientes de forma directa, en una escala de 1 a 10, si recomendaría el servicio a un amigo o conocido, En caso recomienden o no el servicio, se preguntará ¿por qué?

Los resultados de la encuesta deberán ser compartidos a Gerencia General y a Supervisor de Servicio al Cliente de la empresa.

### **Presupuesto:**

Se implementará la herramienta a los encargados de servicio al cliente tanto para el departamento de importación como para el departamento de exportación ascendiendo a un monto mensual por los dos de Q.944.00.

**Plan de acción:** a continuación, se presenta el plan de acción para la estrategia propuesta como sigue:



**Tabla No. 3**  
**Plan de acción Estrategia 2**

No.	Estrategia	Actividad	Responsable	Tiempo		Costo Anual
				Inicio	Fin	
1	Servicio personalizado en el seguimiento logístico de la carga	Implementación de herramienta Live chat en la página web de la empresa.	Encargado de IT /Mercadeo	1ra. Semana 1er. Mes	1ra. Semana 1er. Mes	Q.11,328.00
		inducción del uso del chat en la pagina web a encargados de servicio a cliente de cada departamento	encargado de IT/ Mercadeo	1ra. Semana 1er. Mes	1era. Semana 1er. Mes	
		Inicio de uso de la herramienta de live chat en la pagina web	Servicio de atención al cliente	2da. Semana 1er. Mes	2a. Semana 1er. Mes	

Fuente Fuente: elaboración propia, agosto 2020

### **Estrategia III: Servicio Post Venta**

Se proponen los procesos de seguimiento, para una retroalimentación con los clientes, al finalizar el servicio de importación o de exportación adquirido:

**Táctica:** Comunicación constante vía telefónica y presencial con el cliente luego de concluido el servicio.

**Objetivo:** Incrementar un 5% la fidelización de los clientes durante el próximo año 2021.

#### **Metodología:**

- **Departamento de importación:** al finalizar el proceso logístico de importación el ejecutivo de ventas debe realizar llamada o envío de un correo electrónico en donde se le pregunta al cliente que le ha parecido el servicio, así mismo, si necesita algo más en lo que se le pueda apoyar, poniéndose a la orden para la siguiente solicitud de embarque.
- **Departamento de exportación:** al finalizar el proceso logístico de exportación el ejecutivo de ventas deberá realizar llamada o envío de correo en donde le consulte si requiere alguna información o soporte adicional, así mismo, el ejecutivo debe informar la llegada de la carga a destino y al encontrarse liberada la misma

haciéndole ver al cliente embarcador, que el servicio ha finalizado y de igual manera poniéndose a la orden para la siguiente solicitud de embarque.

No está demás preguntarle al cliente si ¿mejoraría algo en todo el proceso de servicio que se le ofreció?

### **Evaluación y control:**

El ejecutivo de servicio al cliente de cada área deberá llamar semanalmente a 10 clientes de manera aleatoria, quienes estarán reconfirmando si en efecto el ejecutivo de ventas ha realizado el proceso de servicio post venta dando retroalimentación a sus clientes.

**KPI** = Clientes que hacen recompra = Clientes recurrentes / total de clientes

Es de suma importancia el conocer el porcentaje de clientes que son fieles a la empresa e ir incrementando

el mismo.

### **Presupuesto:**

Debido a que son llamadas o envío de correos electrónicos a los clientes o de ser muy necesario una visita del ejecutivo de ventas no afectaría en el recurso de la empresa.

### **Estrategia IV: Fomentar cultura de servicio al cliente**

La presente estrategia busca enriquecer el conocimiento de los colaboradores sobre temas de servicio al cliente, dirigido a todo el recurso humano de la organización, y así, mejorar el servicio y atención al cliente que otorga cada departamento de la empresa.

**Táctica:** Capacitar constantemente al personal interno de la empresa.

**Objetivo:** Fortalecer la cultura de servicio al cliente en la empresa a partir del primer trimestre del 2021.

## **Metodología de la capacitación**

Se recomienda que para el desarrollo de la capacitación se consideren los siguientes temas:

- La cultura del servicio en una organización.
- Principios fundamentales del servicio al cliente
- Sistema de gestión en la calidad del servicio
- El poder de la sonrisa en la atención al cliente
- El trabajo en equipo

Las capacitaciones deben ser participativas, en donde los empleados serán el centro de las actividades que se realicen, a la vez, ellos puedan manifestar sus ideas, sugerencias, comentarios e inquietudes acerca del tema que se esté impartiendo, a la vez, haciendo dinámicas de trabajo en equipo.

Para la realización de la capacitación se recomienda pueda ser utilizado el área de cafetería que se encuentra ubicado en las mismas instalaciones, con lo que se evitarían costos en alquiler de algún local o salón privado, realizándose el día viernes en horarios de 7:00 a 9:00 hrs. un turno y el otro de 16:00 a 18:00 hrs. Para no afectar el horario de servicio que se le ofrece al cliente.

### **Evaluación y control:**

Como parte fundamental de la evaluación y control se propone, la implementación de una boleta de evaluación del servicio (Ver anexo V) las cuales se estarán pasando a los clientes trimestralmente, por parte del jefe inmediato de cada departamento y el Supervisor de Servicio al Cliente, quienes tendrán a su cargo corroborar los resultados obtenidos.

### **Presupuesto:**

Para el desarrollo del programa de capacitación es necesario que los temas sean impartidos por un capacitador profesional por parte de Intecap con conocimientos amplios de los temas a impartir. En cuanto a los recursos económicos los costos del programa

incluyen: la contratación de los servicios de un capacitador, el material de apoyo que estarán utilizando los empleados y una pequeña refacción que se dará al finalizar la capacitación.

**Plan de acción:** a continuación, se presenta el plan de acción con el presupuesto para la estrategia propuesta:

**Tabla No. 4**

**Plan de acción Estrategia No. 4**

No.	Estrategia	Actividad	Responsable	Tiempo		Costo Trimestral
				Inicio	Fin	
		Impartir capacitación: Principios fundamentales del servicio al cliente	Capacitador Intecap	1ra. Semana 1er Trimestre	2da. Semana 1er. Trimestre	<b>Q.4460.00</b>
1	Fomentar la cultura del servicio al cliente	Impartir capacitación: La cultura del servicio en la organización.	Capacitador Intecap	1ra. Semana 2do. Trimestre	2da. Semana 2do. Trimestre	<b>Q.4460.00</b>
		Impartir capacitación: Sistema de gestión en la calidad del servicio	Capacitador Intecap	1ra. Semana 3er Trimestre	2da. Semana 3er. Trimestre	<b>Q.4460.00</b>
		Impartir capacitación: La sonrisa elemento clave en el servicio	Capacitador Intecap	1ra. Semana 4to. Trimestre	2da. Semana 4to. Trimestre	<b>Q.4460.00</b>
Fuente: elaboración propia, agosto 2020						<b>TOTAL ANUAL Q.17840.00</b>

A continuación, se presenta el presupuesto general de la propuesta de estrategias de servicio al cliente:



## BIBLIOGRAFÍA

1. Tschohl, J. (2002). *Cómo conservar clientes con un buen servicio*, Mexico: Editorial
2. Pax.
3. Kotler, P (2004). *Marketing*, Madrid, España, Pearson Educación, S.A.
4. Brian Tracy (2014). *Mercadotecnia*, México D.F., Grupo Nelson.
5. Burk, W.M (2994). *El Plan de Marketing*, Guía de Referencia. Madrid: Pearson, Educación, S.A.
6. Ibarra Valdez (2004), *Mercadotecnia en 6 pasos*, México D.F. Limusa.
7. Zeithaml & Bitner (2002). *Marketing de servicios*, México, D.F. Mc Graw Hill.
8. Berry, Leonard (2004). *Un buen servicio ya no basta*, España, Editorial Deusto.
9. Sewell, Carl y Brown, Paul. (1996). *Cientes para siempre*, Ed. Mc Graw Hill
10. George E. Belch & Michael A. Belch (2005). *Publicidad y Promoción*, México D.F. Mc Graw Hill
11. Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
12. Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
13. Bajaj, P., (2003). *Marketing de Servicios*. México D.F., Editorial UOC.
14. Varo, J., (1994). *Gestión Estratégica de la calidad en los servicios sanitarios*. Madrid, España., Ediciones Díaz de Santos, S.A.
15. Velázquez M (2017) *Estrategias de servicio al cliente para un centro de salud ubicado en ciudad de antigua Guatemala*, Tesis de pregrado Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
16. Rivera D (2008) *Propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente del grupo Unipharm Bogota*, Tesis de pregrado Universidad del Valle, Guatemala.
17. González D (2008) *Propuesta de un programa de calidad para el mejoramiento del departamento de atención al cliente, en una industria de alimentos*, Tesis de pregrado Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

18. Sican H (2018) *La calidad del servicio al cliente como estrategia para el mejoramiento del servicio en la Municipalidad de San Juan Sacatepéquez departamento de Guatemala*, Tesis de pregrado Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### Guía de entrevista

**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Estudios de Postgrado**  
**Maestría en Mercadeo**



#### Guía de Entrevista

##### Gerente de empresa de Transporte Marítimo

El objetivo de la entrevista tiene como finalidad conocer si se están llevando a cabo estrategias de servicio al cliente para alcanzar ventaja competitiva en la empresa de transporte:

1. ¿Cómo está conformado el departamento de servicio al cliente dentro de la empresa?
2. ¿A su criterio, cuál el nivel de Servicio al Cliente que reciben los clientes?
3. ¿Existe un seguimiento personalizado en cuanto a los procesos de logística de importación y exportación que ofrece la empresa?
4. ¿Quién toma las decisiones finales para resolver quejas o reclamos dentro de la empresa?
5. ¿Considera que se resuelven los reclamos o quejas que presentan los clientes en la empresa?
6. ¿Con qué frecuencia se aplican estrategias de Servicio al Cliente dentro de la empresa?



7. ¿Cuándo se pierde un cliente que estrategia utilizan para la recuperación del mismo?
8. ¿Qué factores considera de importancia en el proceso del servicio que se le ofrece al cliente?
9. Porqué considera usted que los clientes buscan a la empresa
10. ¿Considera que el personal se encuentra debidamente capacitado y comprometido con la empresa para brindar un buen servicio?
11. ¿Qué medidas han tomado ante las deficiencias que tiene la empresa de servicio al cliente?  
  
¿Se han visto mejoras?
12. ¿Cuenta con algún parámetro de medición de satisfacción del cliente?

## ANEXO 2

### Guía de entrevista a Supervisor de Servicio al Cliente

**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Facultad de ciencias Económicas**  
**Escuela de Estudios de Postgrado**  
**Maestría en Mercadeo**



### Guía de Entrevista

#### departamento Servicio al cliente

El siguiente cuestionario muestra las preguntas que se aplicaran en una entrevista al área de servicio al cliente de la empresa de transporte marítimo:

1. ¿Qué estrategias de servicio al cliente se realizan en la empresa?
2. ¿Cómo considera el servicio al cliente que ofrece la empresa?
3. ¿Según su experiencia cuantas quejas o reclamos recibe mensualmente?
4. ¿Cuál es el reclamo o queja principal que presentan los clientes?
5. ¿En cuánto tiempo se resuelven los reclamos o quejas de los clientes?
6. ¿Qué estrategias realizan para resolver los reclamos de los clientes?
7. ¿Existe algún control de seguimiento de los procesos del área?
8. ¿A la hora de resolver los reclamos o quejas puede tomar decisiones por si solo (a)?
9. ¿Cuenta con toda la información indispensable de los servicios que ofrece la empresa?
10. ¿Qué factores considera de importancia en el proceso del servicio que se le ofrece al cliente?
11. ¿Se efectúa un servicio post venta a los clientes al finalizar el servicio ofrecido?

## ANEXO 3

### Guía de encuesta

**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Estudios de Postgrado**  
**Maestría en Mercadeo**



### Encuesta a clientes

La siguiente encuesta tiene como finalidad conocer si el servicio al cliente que presta la empresa de transporte marítimo es el adecuado para alcanzar diferenciación como ventaja competitiva.

#### Datos generales:

SEXO		EDAD		Puesto	
HOMBRE		20 - 30		Gerente	
MUJER		31 - 40		Exportación	
		41 - 50		Importación	
		51 - 60		Servicio al cliente	
		61 o mas		Contabilidad	
				Ventas	

#### TEMA: Servicio al Cliente

1. ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de transporte que ofrece la empresa?

1	Semanal	
2	Quincenal	
3	Mensual	
4	Trimestral	
5	Semestral	

6	Anual	
---	-------	--

2. ¿Qué servicio solicita a la empresa de transporte marítimo?

1	EXPORTACION	
2	IMPORTACION	

3. ¿Cuál es el grado de satisfacción que recibe de la empresa con respecto al servicio de transporte de carga vía marítima? En una escala del 1 al 5 en donde 1 es malo y 5 es excelente

4. ¿Ha sido atendido de manera amable y cordial al solicitar el servicio de transporte a la empresa?

1	SI	
2	NO	

5. ¿De acuerdo a su criterio como califica la atención al cliente que ofrece la empresa de transporte marítimo? En una escala de 1 a 5 en donde 1 malo y 5 Excelente

6. ¿Recibe seguimiento personalizado de sus embarques hasta finalizar el servicio?

1	SI	
2	NO	

7. ¿Ha presentado alguna queja o reclamo del servicio requerido a la empresa?

8. ¿Al presentarse alguna queja o reclamo, cuanto tiempo se tarda el ejecutivo en resolver el tema?

1	5 minutos	
2	15 minutos	
3	Horas	
4	Días	
5	Nunca se resuelve	

9. ¿Considera usted que la empresa de transporte marítimo soluciona los problemas que se presentan de manera eficiente?

1	SI	
2	NO	

10. ¿Cuál de los siguientes factores considera más importante en una empresa que presta servicio de transporte marítimo?

1	Atención personalizada	
2	Rapidez	
3	Precio	
4	Seguridad de la carga	
5	Disponibilidad de espacio	
6	Otros (especifique)	

11. En las ocasiones que ha tenido problemas con el transporte de su carga ,  
¿En qué proceso de embarque o desembarque se presenta el inconveniente?

Escala de preferencia....

1	Recepción	
2	Solicitar tarifa ventas	
3	Recolección de equipo en predio	
4	Facturación y cobros	
5	Almacenaje y demora	
6	Notificaciones	
7	Servicio al cliente	

12. ¿El ejecutivo que le atendió demostró estar motivado y comprometido con la empresa?

1	SI	
2	NO	

13. ¿Cómo califica de manera general el servicio que ofrece la empresa de transporte Marítimo? En escala de 1 a 5 en donde 1 es malo y 5 es Excelente.

14. ¿En cuanto a la atención recibida recomendaría los servicios de la empresa de transporte marítimo?

SI	
NO	
¿Por qué?	

**ANEXO 4****Diseño del formato para Evaluación de quejas y sugerencias**

<b>LOGO</b>	No. _____		
<b>Formato para buzón de quejas y sugerencias</b>			
Para validad su queja y/o sugerencia es necesario que proporcione algunos con el propósito de proporcionar seguimiento a la opinión expuesta en la presente boleta.			
Nombre:	<input type="text"/>	Fecha:	<input type="text"/>
E-mail:	<input type="text"/>	Teléfono:	<input type="text"/>
Nombre de quien atendió:	<input type="text"/>		
<b>Queja:</b>	<input type="text"/>		
<b>Sugerencia:</b>	<input type="text"/>		

## ANEXO 5

### Diseño de la boleta de evaluación del servicio al cliente externo

<p><b>Boleta de evaluación del servicio a clientes externos</b></p> <p>Gracias por formar parte de esta evaluación del servicio que brindan los ejecutivos que forman parte de la empresa de transporte, la misma ayudará la calidad del servicio que se está ofreciendo, los resultados proporcionaran a la empresa información para servirle mejor , sus respuestas y comentarios</p>
<p><b>I. Percepciones del servicio</b></p> <p>1. ¿La empresa desempeño un servicio excepcional desde un inicio?</p> <p style="text-align: center;">SI <input style="width: 50px;" type="checkbox"/>                      NO <input style="width: 50px;" type="checkbox"/></p> <p>2. ¿Cómo califica el servicio recibido?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>3. ¿Cómo califica la atención al cliente recibida?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>4. ¿El ejecutivo que le atención cuenta con conocimiento para responder sus consultas?</p> <p style="text-align: center;">SI <input style="width: 50px;" type="checkbox"/>                      NO <input style="width: 50px;" type="checkbox"/></p> <p>5. ¿recibió un servicio personalizado en el proceso de su embarque?</p> <p style="text-align: center;">SI <input style="width: 50px;" type="checkbox"/>                      NO <input style="width: 50px;" type="checkbox"/></p> <p>6. ¿Cómo calificaría el servicio post venta que ofrece la empresa?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p><b>I. Expectativas del servicio</b></p> <p>7. ¿Cómo compara el servicio recibido de la empresa con el nivel que usted esperaba?</p> <p>Muy malo <input style="width: 50px;" type="checkbox"/>      Malo <input style="width: 50px;" type="checkbox"/>      Bueno <input style="width: 50px;" type="checkbox"/>      Muy bueno <input style="width: 50px;" type="checkbox"/></p> <p>8. ¿El servicio esperado cumplió sus expectativas?</p> <p style="text-align: center;">SI <input style="width: 50px;" type="checkbox"/>                      NO <input style="width: 50px;" type="checkbox"/></p> <p>¿Porque? _____</p> <p>_____</p>



## ANEXO 6

### Check List Exportación

No.	Seguimiento departamento Exportación	PROGRAMA	Fecha y hora	Realizado	observaciones
1	RECEPCION DE SOLICITUD DE EMBARQUE	Línea naviera			
2	INGRESO DE SOLICITUD EN SISTEMA	Línea naviera			
3	ENVÍO DE CONFIRMACIÓN DE SOLICITUD	Correo			
4	ENVIO DE DATOS DE EQUIPO Y MARCHAMO	Correo			
5	RECEPCION DE CARTA LIBERACION DE EQUIPO	Correo			
6	ENVÍO DE CARTA DE LIBERACION A PUERTO	Correo			
7	RECEPCION DE INSTRUCCIONES DE EMBARQUE	Correo			
8	GENERAR DOCUMENTO DE EMBARQUE	Línea naviera			
9	ENVÍO DE DOCUMENTO DE EMBARQUE A CLIENTE	Correo			
10	ENVIO INFORMACION ETA BARCO A TRABAJAR A CLIENTES	Correo			
11	ENVIO DE STATUS DE EMBARQUE A CLIENTES	Correo			
12	ENVÍO DE AVISO DE ZARPE DE BARCO A CLIENTES	Sistema / Correo			
13	ENVÍO DE MANIFIESTO DE SAT A CLIENTES	Sistema / Correo			
14	CONFIRMAR A COBROS EL ENVIO DE FACTURAS	Sistema / Correo			
15	CONFIRMACION DE BLS IMPRESOS	Correo			

## ANEXO 7

### Check List Importación

No.	Seguimiento departamento Importación	PROGRAMA	Fecha y hora	Realizado	observaciones
1	NOTIFICACION DE ARRIBO A CLIENTES	Línea naviera			
2	ENVÍO DE MANIFIESTO GENERADO A SAT A CLIENTES	Línea naviera			
3	ENVÍO DE CONFIRMACIÓN DE SOLICITUD	Correo			
4	ENVIO DE CARTAS DE CORRECCION	Correo			
5	RECEPCION DE CARTA LIBERACION DE EQUIPO	Correo			
6	ATENCIÓN A CLIENTES PARA ENTREGA DE BLS	Correo			
7	LIBERACION DE DOCS. Y CARGA EN PUERTO	Correo			
8	CONFIRMAR A COBROS EL ENVÍO DE FACTURAS	Línea naviera			

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1 TRIANGULO DEL SERVICIO .....</b>	<b>10</b>
<b>FIGURA 2 ÁREA DONDE SURGE LA FALTA DE SERVICIO AL CLIENTE .....</b>	<b>27</b>
<b>FIGURA 3 NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE RECIBIDO.....</b>	<b>28</b>
<b>FIGURA 4 CALIFICACIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE.....</b>	<b>29</b>
<b>FIGURA 5 RELACIÓN ENTRE LA ATENCIÓN AL CLIENTE Y LA RECOMENDACIÓN ESPERADA.....</b>	<b>30</b>
<b>FIGURA 6 ¿HA PRESENTADO ALGUNA QUEJA EN EL SERVICIO? .....</b>	<b>32</b>
<b>FIGURA 7 ¿RECIBE SEGUIMIENTO PERSONALIZADO DE SUS EMBARQUES HASTA FINALIZAR EL SERVICIO? .....</b>	<b>33</b>
<b>FIGURA 8 TIEMPO Y SOLUCIÓN EFICIENTE DE LOS RECLAMOS .....</b>	<b>34</b>
<b>FIGURA 9 ¿QUÉ GRADO DE IMPORTANCIA LES DA A LOS SIGUIENTES FACTORES DE SERVICIO AL CLIENTE? EN ESCALA DEL 1 AL 5 EN DONDE 1 ES NADA IMPORTANTE Y 5 MUY IMPORTANTE .....</b>	<b>35</b>
<b>FIGURA 10 SEXO .....</b>	<b>36</b>
<b>FIGURA 11 EDAD .....</b>	<b>37</b>
<b>FIGURA 12 PUESTO QUE DESEMPEÑA .....</b>	<b>38</b>
<b>FIGURA 13 FFRECUENCIA DE USO .....</b>	<b>39</b>