

UNIVERSIDAD DE PANAMA

VICE RECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POST- GRADO

Facultad De Administración De Empresas y Contabilidad

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**ESTUDIO DE LA IMAGEN DE UNA EMPRESA NAVIERA EN
LA MENTE DEL CONSUMIDOR**

POR

KARLA ERIKA LEE DUTARI

**TESIS PRESENTADA EN CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS
PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS CON ESPECIALIZACIÓN EN COMERCIO
INTERNACIONAL Y MERCADEO**

1997

29 JUN 1998

Aprobado por _____

Director de Tesis [Signature]

Miembro del Jurado [Signature]

Miembro del Jurado [Signature]

Fecha _____

Vicerrectoría de Investigación y Post-grado

Fecha FEB XI / 98

obs del autor

DEDICATORIA

Este trabajo de graduación se lo dedico con todo el corazón a mi hija Ana Milagros, quien a su corta edad me ha transmitido todo el valor, esfuerzo y espíritu de persistencia necesario para la culminación de esta tesis.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios en primer lugar por haberme otorgado los conocimientos necesarios para llevar a cabo este trabajo de graduación y por concederme la gracia de contar con mi madre, mi hermano y esposo quienes han sido en todo momento las personas que me han apoyado e impulsado a través de mi vida para realizar los retos importantes que me he trazado.

Al Lic. Rodolfo Bergantino K. M. A. E. Asesor de este proyecto de graduación por todo su aporte y colaboración demostrada durante este tiempo. A los Gerentes Administrativos de la naviera por permitirnos utilizar su empresa, personal y clientes para este estudio. Al Lic. Orlando Fujitsubo, Gerente de Línea, a la Srta. Itza Rosado Abad Asistente a la Gerencia de Línea y a todo el Personal de la empresa y en especial al del Departamento de Ventas y Mercadeo y el de Servicio al Cliente por tomar de su tiempo para colaborar con nosotros brindando información valiosa para este trabajo.

También queremos agradecer al personal del Departamento de Estadística Dirección de Comercialización y Mercadeo y al personal que labora en la Biblioteca por contribuir en concedernos la información actualizada que tenían hasta el momento en que se realizó dicha investigación.

A mis amistades en general por toda su ayuda y colaboración e impulso transmitido.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	v
Resumen.....	1
Summary.....	3
Introducción.....	5

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1. Antecedentes.....	9
2. Definición del Problema.....	11
3. Importancia.....	12
4. Hipótesis.....	12
5. Limitaciones.....	13
6. Delimitaciones.....	14

CAPITULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1. Mercadotecnia.....	16
a) Mercado de Servicios.....	18

a.1) Intangibilidad.....	19
a.2) Inseparabilidad.....	20
a.3) Variabilidad.....	20
a.4) Imperdurabilidad.....	21
2. Imagen de la Empresa en la Mente del Consumidor.....	23
3. Servicio al cliente.....	24
a) Acceso.....	25
b) Competencia.....	25
c) Comprensión y conocimiento del cliente.....	25
d) Comunicación.....	25
e) Cortesía.....	26
f) Credibilidad.....	26
g) Responsabilidad.....	26
h) Seguridad.....	26
i) Sensibilidad.....	26
j) Tangibles.....	27
4. Promoción de los Servicios.....	27
a) Métodos para la Promoción de Servicios.....	27
5. Proceso de Compra del Consumidor.....	28

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

1. Metodología.....	32
2. Diseño de la Investigación.....	34
3. Técnicas, Fuentes y Procedimientos para la Recolección de Datos.....	35
a) Datos Primarios.....	35
b) Datos Secundarios.....	36
4. Diseño de la Muestra.....	36
a) El Universo.....	36
b) La Muestra.....	37

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

1. Reseña De Los Puertos Utilizados Por la Naviera Para Sus Operaciones de Carga y Descarga (Balboa y Cristóbal).....	40
a) Puerto de Balboa.....	45
b) Complejo Portuario de Cristóbal.....	46
c) Sistema de Manejo del Nuevo Puerto.....	47
2. Generalidades de la Industria Naviera.....	49

a) La Industria Naviera.....	49
a.1) Naviera.....	49
a.2) Consolidadora.....	50
b) Organización de la Empresa Naviera.....	52
b.1) Presidencia y Gerencia General.....	52
b.2) Vice Presidente - Gerente Administrativo.....	53
b.3) Gerencia de Línea Mercadeo.....	53
b.4) Gerencia de Documentación.....	54
b.5) Gerencia de Operaciones.....	55
b.6) Gerencia de Carga.....	55
b.7) Gerencia de Finanzas.....	56
3. Análisis de Resultados de las Encuestas.....	56
a) Pregunta N° 1 Desde hace cuanto tiempo utiliza los servicios de la naviera.....	58
b) Pregunta N°2 ¿Qué cargo ocupa usted dentro de la empresa?.....	61
c) Pregunta N°3 ¿Cómo se enteró de los servicios que presta esta naviera?.....	64
d) Pregunta N°4 ¿Qué clase de productos maneja su empresa?.....	67
e) Pregunta N° 5 ¿Con qué frecuencia utilizan los	

servicios de naviera?.....	69
f) Pregunta No. 6A. ¿ Por qué prefiere los servicios de esta naviera? B. Explique su respuesta.....	71
g) Pregunta N° 7 ¿Con quién mantiene usted relación durante la transportación de su carga.....	74
h) Pregunta N° 8 ¿Además de las visitas del Representante de Ventas usted obtiene algún servicio adicional como el de seg. telefónico, visitas periódicas, Fax, otros.....	76
i) Pregunta N° 9 En comparación con otras navieras ¿en qué condiciones ha recibido su mercancía?.....	78
j) Pregunta N° 10 A. Al momento de tener que embarcar carga en cuales tres navieras piensa usted primero. B. Por qué piensa en ella primero.....	80
k) Pregunta N° 11 A través del tiempo por medio del cual ustedes han transportado mercancía con la naviera el servicio le ha parecido.....	83
l) Pregunta N° 12 ¿Cuáles son las etapas más críticas o importantes en las que hay que tomar más en cuenta al manejar su carga?.....	85
m) Pregunta N° 13 Según su opinión en qué deberían mejorar la empresa para brindar un excelente servicio.....	88

n) Pregunta N° 14 Considera usted que la imagen de la naviera debería A Mantenerse B Mejorarse.....	92
4. Propuesta Para el Mejoramiento de la Imagen de la Empresa Naviera.....	94

CAPITULO V

Conclusiones.....	99
Recomendaciones.....	102
Anexos	106
Bibliografía.....	112

ÍNDICE DE CUADROS

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°		Pág.
1	Movimiento de Naves Registrado en el Sistema Portuario Nacional Según Puerto y Naturaleza del Tráfico: año 1996	43
2	Movimiento de Contenedores Registrado en los Recintos Portuarios de Balboa, Bahía las Minas, Coco Solo Norte y Cristóbal, Según Operación, Tamaño y Tipo: año 1996	44
3	Organigrama de la Empresa	97

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°	Nombre	Pág
1	Tiempo que Tienen los Clientes Utilizando los Servicios	60
2	Cargo del Entrevistado	63
3	Conocimiento de los Servicios	66
4	Productos Transportados	68
5	Frecuencia con que se Utilizan los Servicios	70
6	Razón de Preferencia de los Servicios	73
7	Personal de Contacto dentro de la Empresa	75
8	Servicios Adicionales	77
9	Condiciones en que se Recibe la Mercancía	79
10	Preferencia de los Clientes por las Navieras	82
11	Evaluación del Servicio que Ofrece la Naviera	84
12	Etapas Más Importantes al Manejar la Carga	87
13	Opinión de los Clientes Relacionada a la Imagen de La Empresa	91

ÍNDICE DE ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

Nº de Anexo		Página
1	Encuesta de opinión.....	106
2	Base para la segmentación de mercado y Variables seleccionadas.	110

RESUMEN

En este trabajo de graduación hemos realizado una investigación de campo a los clientes de una empresa naviera de la localidad que se dedica a la transportación de carga marítima de exportación e importación desde 1953. La empresa tiene una estructura organizacional de tipo familiar y cuenta con varios empleados que laboran en ella desde sus inicios. En 1992 se realizaron varias reestructuraciones tanto físicas como organizacionales, siendo una de ellas la inauguración del Departamento de Ventas y Mercadeo y el de Servicios al Cliente. En cuanto al estudio de campo que se realizó pudimos obtener resultados importantes en cuanto a la imagen del servicio que refleja hacia sus clientes la empresa naviera. Esta investigación fue elaborada a través de distintos métodos como lo son la encuesta, entrevista, el de observación y literatura, aportando cada uno de ellos información valiosa que contribuyó para la realización de las aportaciones y recomendaciones del último capítulo. Esta investigación estaba diseñada de manera que pudiéramos hacer un estudio tanto del servicio de transportación marítima así como el del servicio que presta a los clientes a través de los diferentes departamentos de la empresa y en especial el de Ventas y Mercadeo. Los resultados obtenidos en la investigación denotan que en cuanto al servicio de transportación de carga se refiere la empresa cuenta con uno de los más eficientes y seguros del país, sin embargo al servicio prestado directamente a los clientes existen algunas deficiencias las cuales serían convenientes corregir. Al respecto al final del trabajo se hicieron algunas sugerencias que consideramos pertinentes para contribuir al mejoramiento de éste.

SUMMARY

On this thesis we had made a field research to customers of a local shipping company dedicated to export and import sea cargo transportation since 1953. This company has a family type organizational structure and has several employees who work for the company since the beginning stage. In 1992, they made some reorganization measurements such as the creation of a Sales & Marketing Department and a Sales & Customer Attention Staff. In relation with the field research done, we obtained important data related with the image of service reflected to the customers. It was elaborated through several investigation methods such as survey, interview, observation and literature, contributing each of them with valuable information that make possible all recommendations and contributions of the last chapter. This research was designed in a way we can make a study of the sea cargo transportation as well as of the direct service to customers through the different departments of the company, specially Sales and Marketing. The results obtained show that in relation with cargo service, this company is very safe and efficient in our country, nevertheless, in relation with customer attention, there are some deficiencies that need to be improved. Related with this matter, some suggestions are made, that we consider essential in order to make necessary improvements.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de graduación está basado en la investigación de campo realizada a los clientes de una empresa naviera con la finalidad de conocer la imagen que refleja hacia sus clientes y realizar aportaciones derivadas de las respuestas obtenidas.

Hemos dividido la tesis en 5 (cinco) capítulos en los cuales se sintetiza toda la información necesaria para dar a conocer a los lectores desde los antecedentes de la empresa hasta sus opiniones respecto a ésta.

En el Capítulo primero denominado Aspectos Generales de la Investigación enmarcamos los puntos de los Antecedentes de la empresa, Definición del Problema, Importancia de la investigación, Hipótesis, las Limitaciones y Delimitaciones encontradas para la realización de este trabajo.

En el Capítulo segundo, Fundamentación Teórica hemos expuestos aspectos que consideramos de gran relevancia mencionar ya que tiene relación con el tema de este trabajo como la Mercadotecnia y aspectos relevantes en relación con ella, Imagen de la Empresa en la Mente del Consumidor, Servicio al Cliente, Promoción de los Servicios y el Proceso de Compra del consumidor.

En el tercer Capítulo Metodología se exponen todos los métodos o armas utilizadas por el investigador para llevar a cabo su trabajo de graduación, es por ello que se describe el Diseño de la Investigación, las Técnicas, Fuentes y Procedimientos para la Recolección de Datos, y por último el Diseño de la Muestra.

El Capítulo Cuarto Análisis de Resultados como su nombre lo dice encierra la importancia de la tesis ya que es en este capítulo en el que se

expondrán las respuestas a nuestras investigaciones. El primer punto Reseña de los Puertos Utilizados por la Naviera para sus Operaciones de Carga y Descarga (Balboa y Cristóbal) en el cual se describe brevemente la estructura física de éstos, así como una reseña de la Privatización de los puertos y del problema surgido en los meses de agosto y septiembre con la Compañía Hutchinson y el Gobierno Nacional. Como segundo punto Generalidades de la Industria Naviera se hace referencia sobre algunas definiciones relacionadas al tema, así como una descripción de la estructura departamental y funciones de la empresa, también en este capítulo incluimos el Análisis de los Resultados de las Encuestas a los Clientes de la naviera tanto teórica como gráficamente y por último una Propuesta para Mejorar la Imagen de la empresa.

En el último y quinto capítulo se realizan las Conclusiones y Recomendaciones.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1. ANTECEDENTES

La naviera a estudiar es una empresa familiar la cual fue fundada en el año de 1953, cuyas instalaciones estaban ubicadas en la calle Manuel María Icaza en el Edificio Angeliqui piso N°1.

En aquellos tiempos la empresa contaba con aproximadamente 20 empleados entre sus 2 (dos) oficinas Panamá y Puerto de Cristóbal, Colón. El equipo humano de ese entonces realizaba las labores cotidianas de contabilidad, secretariado, recepción, mensajería, oficiales de abordaje y los puestos de ventas, administrativos y gerenciales eran ejecutados por los dueños de la misma.

A medida que ha pasado el tiempo, la naviera se ha visto en la necesidad de ubicarse en diferentes oficinas debido a la evolución e incremento de sus operaciones y de contratar el personal necesario para así suplir las demandas de sus clientes.

Es así que en el año de 1992 trasladaron todas sus instalaciones del área metropolitana al edificio Eurocentro ubicado en la calle Abel Bravo. En éste año también se dio la expansión del Departamento de Mercadeo, adquiriendo personal idóneo para realizar las labores propias del mismo, así como todo el equipo necesario para dicho departamento. Hoy en día la empresa cuenta con 5 (cinco) departamentos que trabajan en conjunto para llevar a cabo una labor tanto operacional como administrativa. A la vez estos departamentos están encargados de diferentes actividades relacionadas a ellos. La Gerencia y

algunos puestos Administrativos siguen a cargo de los familiares dueños de la empresa. En general hoy en día se puede decir que la empresa ha incrementado tanto sus operaciones como su personal.

La empresa no cuenta con un organigrama propiamente estructurado por la administración, que señale y defina los diferentes departamentos con que cuenta.

La estructura actual de la naviera es encabezada por el Presidente Gerente General quien es el dueño de la misma, La Vice - Presidencia Gerencia Administrativa es ejecutada por el hijo del dueño. Ellos tienen a su cargo las funciones administrativas y a su vez la supervisión de todas las operaciones de la empresa, aunque cada departamento cuenta con su gerente. Así la Gerencia de Línea está encargada de Ventas - Mercadeo y de Servicio al Cliente, la Gerencia de Documentación a cargo de la documentación y control de contenedores, la Gerencia de Operaciones a cargo de coordinar las labores de los Oficiales de Abordaje, la Gerencia de Carga encargada del control de carga y finalmente la Gerencia de Finanzas a cargo de la Contabilidad, fletes y pago de transportes.

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La empresa naviera se dedica específicamente al ofrecimiento del servicio de transportación de carga marítima desde varios puertos de Europa, La Costa Oeste de Norteamérica, Golfo de México hacia Panamá y desde Panamá hacia Sur América dependiendo de la línea representada. La competencia en el Mercado constituida por las empresas que importan o exportan hacia o desde Panamá a los puntos antes mencionados es fuerte ya que existen varias compañías que ofrecen el mismo servicio.

Lo que determina para el consumidor final la escogencia de algunas de las empresas existentes en el campo, es la imagen que tengan de la naviera, la cual prevalecerá en la mente del cliente formada o basada por experiencias anteriores en cuanto al servicio recibido en general; el cual a su vez sirve de referencia de consumidor en consumidor en incrementar o disminuir la demanda dependiendo si ésta es positiva o negativa.

En conclusión podemos decir que el buen funcionamiento operacional de la naviera y el incremento de la captación del mercado depende de la imagen que proyecta hacia cada uno de sus clientes. Por lo cual resulta de vital importancia conocer ¿cuál es la opinión de los clientes hacia la agencia? a fin de mejorar o conservar la misma. Conocer si se hace necesario estructurar algún plan de mercadeo y ¿cuál sería? ¿Qué clase de capacitación debe recibir el empleado? si es conveniente a través de seminarios, cursos, de

personalidad, ventas, relaciones humanas o cualquier otro tipo de ayuda según fuera el resultado de la investigación.

3. IMPORTANCIA

Este estudio es de importancia tanto para el personal que labora en el Departamento de Mercadeo, para la gerencia de dicho departamento y en especial para la Gerencia General de la empresa naviera, ya que representa el análisis de la problemática competitiva de la empresa y por lo tanto una contribución para el desarrollo estratégico de ésta, en especial del Departamento de Mercadeo; pilar importante de la empresa.

Para el investigador representa en primera instancia enriquecer sus conocimientos en el área de conducta del consumidor, en el sector servicio, específicamente de una empresa naviera determinada; y en segundo lugar contribuir con sus conocimientos al mejor desempeño de la compañía.

4. HIPÓTESIS

Con la realización del presente trabajo de investigación sobre el Estudio de la Imagen de una Empresa en la Mente del Consumidor, se podrá captar la opinión de los consumidores actuales de la empresa referente al servicio que presta la naviera y del trato del personal en general de la forma en que se solucionen los reclamos, de como se realizan las visitas personales etc., a fin de

poder analizar los resultados de dicha investigación para así proceder a proporcionar sugerencias y recomendaciones para mejorar o conservar su imagen dependiendo de los resultados de la investigación.

5. LIMITACIONES

Como todo proyecto de investigación el Estudio de la Imagen de una Empresa Naviera en la Mente del Consumidor encuentra algunas limitaciones importantes que dificultan y obstaculizan el desenvolvimiento del mismo. Para el estudio en mención encontramos que una de las mayores limitantes es sin duda alguna, la falta de tiempo tanto de los clientes para conceder citas (objeto importante de nuestra investigación), así como de los diferentes empleados sobre todo gerentes y administrativos involucrados en el Departamento de Mercadeo de la Naviera, para suministramos información, y por supuesto la falta de tiempo del investigador.

Por otra parte, la falta de registros estadísticos de parte de la empresa que mostrasen algún tipo de información acerca de sus clientes e incrementos de los mismos, así como del tipo de carga, volumen de mercancía que embarcan y desembarcan los diferentes clientes y frecuencia de embarque.

La información es otra limitante ya que tanto los Gerentes de tráfico o persona encargada de esta labor en las empresas que son nuestros clientes y los gerentes de diferentes departamentos de la naviera solamente suministran información específica que a ellos les conviene dar a conocer y no son del todo

amplios ni específicos ya que hay que considerar que existe información que éstos consideran confidencial.

6. DELIMITACIONES

El área a estudiar será una muestra representativa de las empresas o clientes que se encuentran dentro del área metropolitana, ya que como se explicó en los antecedentes, la naviera también ofrece sus servicios a clientes en la Zona Libre de Colón. Por otra parte el personal que colaborará en nuestra investigación también será el de las oficinas centrales en el área metropolitana en donde se encuentra el Departamento de Mercadeo, la Administración de la naviera y el Departamento de Servicio al Cliente.

El tiempo en el cual se realizó el estudio fue desde el 1ro al 31 de marzo de 1997.

La información a utilizar referente a los clientes del Departamento de Mercadeo, personal y funciones será únicamente de los últimos 5 (cinco) años, o sea a partir de 1992 y la información estadística de los Puertos será de Balboa y Cristóbal año 1996.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este capítulo denominado **Fundamentación Teórica** enunciaremos y explicaremos algunos conceptos y términos relacionados tanto a la Mercadotecnia como al entorno naviero a fin de esclarecer y ampliar el conocimiento de los mismos.

1. MERCADOTECNIA

En primera instancia consideramos de vital importancia conocer ¿Qué es Mercadotecnia? y algunos aspectos involucrados con ella como lo son la Segmentación del Mercado y la Mezcla de Mercadeo.

La Mercadotecnia es el proceso mediante el cual se estudia el mercado para conocer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes a fin de orientar todas las labores administrativas a satisfacer desde el inicio de la adquisición del bien o servicio hasta su operación post-venta, y así obtener o generar ingresos para la empresa.

En cuanto a **la segmentación de mercado** podemos describirla como los grupos que forma la persona encargada de ejecutar el mercadeo tomando en cuenta características, necesidades, deseos, poder adquisitivo, edades, entre otros, ya sea comunes o similares, para así dirigir toda la estrategia o mezcla de mercadeo hacia ese segmento en específico. Estas características pueden ser utilizadas en forma conjunta o separada dependiendo en gran parte del bien o servicio para el cual se está preparando el plan de Mercadeo.

Como mencionamos anteriormente existen diversas segmentaciones de mercado según los autores **Chiffman y Kanuk, 1994** éstas son las siguientes: la geográfica, demográfica, psicológica/psicográfica, sociocultural, la relacionada con el uso, la de beneficios y el enfoque híbrido de segmentación (Ver Anexo No. 2).

De la Estrategia de Mercadeo más conocida como las **cuatro P**, podemos mencionar que son los puntos estratégicos que toman en cuenta las empresas para planificar su estrategia de mercadear, dependiendo de su producto y su segmento del mercado potencial al cual va estar dirigido éste.

Esta mezcla está compuesta por:

Producto: Cuando nos referimos a producto no necesariamente tiene que ser un bien tangible, bien puede ser un servicio. En todo caso este bien o servicio es el que requerimos hacer llegar al consumidor final para satisfacer sus necesidades a través de todos los esfuerzos empresariales, desde su introducción al mercado hasta completar su ciclo de venta para posteriormente obtener lucro para la empresa.

Precio: Es el valor que se ha determinado para el producto luego de haber calculado los costos de producción, transportación, publicidad; el cual tendrá que ser pagado por los clientes.

Promoción: Son los diferentes medios utilizados por la compañía para motivar e impulsar a los consumidores a adquirir un producto o servicio determinado. Dentro de los más comunes podemos mencionar ofertas combinadas, promoción de ciertas cantidades establecidas, bonos de descuentos, concursos, viajes, artículos y dinero, entre otros.

Plaza: Se refiere a todos los establecimientos comerciales en los cuales se realizan operaciones comerciales y financieras, pudiendo ser en algunos casos consumidores potenciales.

En lo que se refiere a nuestro tema a estudiar existen varios puntos relevantes que se hacen necesarios mencionar dirigidos por supuesto al **servicio**, siendo éstos: mercadeo de servicios, mente del consumidor, servicio al cliente y atención al consumidor.

a) Mercadeo de Servicios

El Mercadeo de servicios es muy diferente al mercadeo de productos debido a que ambos presentan características distintas, siendo las cualidades de los servicios intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad e imperdurabilidad; las cuales describiremos a continuación:

a. 1) Intangibilidad

A diferencia de los productos físicos, los servicios no pueden ser palpados en toda la extensión de la palabra por los consumidores. Ésta es la razón por la cual la empresa dedicada al servicio tiene que enfatizar puntos diferentes a los productos en los cuales los actuales y futuros clientes se formen una idea positiva, segura y atrayente acerca de los beneficios que obtendrán al elegir determinada empresa que ofrezca servicios.

Por lo tanto es importante proyectar hacia los clientes un lugar excelente de trabajo en donde se cuente con un ambiente de seguridad, alta tecnología, confortabilidad para realizar las labores, así mismo debe mostrar que cuenta con un personal profesional y capacitado para llevar a cabo sus tareas de forma que el cliente se sienta confiado en depositar sus operaciones en sus manos. Por otra parte debe demostrar que cuenta con material de comunicaciones atrayentes para los consumidores, así como la nitidez con que se presenten los diferentes documentos enviados por la empresa. El precio también debe ser competitivo con el resto de las otras empresas dedicadas al mismo negocio de manera que pueda ser atrayente a los diferentes consumidores.

a.2) Inseparabilidad

Según **Kothler, 1993a** "Por lo general, los servicios se producen y consumen al mismo tiempo". Esta es otra característica particular de los servicios, puesto que para este tipo de negocio no es necesario la intervención de intermediarios para que el cliente obtenga sus beneficios.

En la mayoría de los casos como por ejemplo los médicos, los abogados y también los contadores, los servicios se prestan y se realizan en presencia de los clientes por lo tanto se muestra una marcada interacción "prestador - cliente" lo cual demuestra la inseparabilidad de los mismos.

a.3) Variabilidad

Kothler, 1993b afirma que "Los servicios son muy variables, puesto que dependen de quién los proporciona y de cuándo y donde se proporcionan." Este punto es de gran relevancia ya que los consumidores realizan una evaluación e investigación previa entre otros consumidores para medir en sí la capacidad, calidad, seguridad, confiabilidad, responsabilidad y trato de personal, inclusive el local en donde se realizan las diferentes operaciones antes de proceder a escoger determinada empresa para realizar algún tipo de servicio.

Este es el motivo por el que las diferentes empresas deben esmerarse en contar tanto con un local digno de transmitir calidad, seguridad, confiabilidad y responsabilidad a sus clientes, así como profesionales y equipo que lo

respalden, a fin de ser competitivos ante la clientela, debido a la gran cantidad de navieras existentes en Panamá con los mismos destinos o puertos transitados por nuestros vapores.

a.4) Imperdurabilidad

Esta característica se refiere a la fluctuación que existe en la demanda de los servicios por diferentes razones ya sea por horas picos en determinadas situaciones, (transporte), diferentes épocas del año (escuela, navidad, días patrios, invierno, verano), las cuales influyen directa e indirectamente tanto positiva como negativamente a uno y otros negocios dependiendo de los servicios que brinden, como por ejemplo: la venta de útiles escolares se incrementa en los meses de febrero y marzo ya que el período escolar empieza en nuestro país a principios del mes de abril, otro ejemplo son las ventas de adornos navideños y juguetes, las cuales tienen su mayor incremento en los meses de noviembre y diciembre por motivo de la navidad. En el negocio a estudiar (la naviera) la transportación tiene su mayor auge a partir de los meses de junio, julio, y agosto en donde los comerciantes comienzan a abastecerse para fin de año.

Estas fluctuaciones en las demandas no sólo pueden afectar el incremento o no de las ganancias, sino que también influyen en la necesidad de personal (adquisición de personal eventual) oficinas (arreglos de acuerdo a la ocasión) entre otros.

Luego de haber explicado brevemente las características de los negocios de servicios podemos hacer mención que **Gronroos en Kotler 1993c** argumenta que “la mercadotecnia de servicios no sólo necesita las 4 P tradicionales de mercadotecnia externa sino de otros dos apoyos: la mercadotecnia interna y la interactiva”. Por lo tanto **Kotler, 1993d** define la mercadotecnia Interna, la externa y la interactiva como aquella que: “descubre el trabajo de la compañía para entrenar y motivar a sus clientes internos, es decir, empleados que tratan a los clientes y personal de apoyo al servicio, para que trabajen como un equipo que proporcione satisfacción al cliente; y la externa como aquella que descubre el trabajo normal de la compañía para preparar, asignar precio, distribuir y promover el servicio a los clientes; y la interactiva como aquella que describe la habilidad del empleado en el manejo del contacto con el cliente”.

Las tres definiciones antes mencionadas están íntimamente relacionadas con las características de los servicios por lo que podemos decir que la mercadotecnia de servicios tiene que recalcar y fortalecer sus fuentes internas, lugar de trabajo, equipo y sobre todo a las relaciones con los clientes, a fin de transmitir una imagen, de profesionalismo, calidad, capacidad, seguridad, amabilidad y responsabilidad para que de esta forma los clientes actuales emitan comentarios positivos acerca de la empresa, de su servicio y por supuesto del personal que en ella labora y así incrementar la cartera de clientes y por ende los ingresos de la empresa.

2. IMAGEN DE LA EMPRESA EN LA MENTE DEL CONSUMIDOR

La decisión por parte del cliente de escoger a una u otra empresa para que le satisfaga alguna necesidad depende de la imagen mental que tenga formada el cliente referente a la empresa.

En primer lugar para tener una buena imagen, la empresa debe establecer un **nombre, símbolos, colores, eslogans, marcas específicas** que realcen la calidad del servicio que brindan, a fin de dejar plasmada su imagen en la mente del consumidor al momento de sugerir o necesitar de algún servicio.

En casi todos los negocios, la competencia es dura en el medio ambiente por conseguir clientes, por esta razón debemos tener como meta ofrecer una mayor calidad que nuestros competidores para satisfacer las expectativas esperadas por nuestros clientes en un momento determinado.

Estas expectativas deben ser las esperadas por nuestros clientes, ya que si en algún momento defraudamos a uno de ellos debido a que no cumplimos con la calidad, ya fuera por consecuencia de retraso del personal, y en especial del servicio ofrecido, pudiésemos perder no sólo a un cliente sino a varios clientes potenciales dadas las malas referencias y publicidad de voz en voz que es una de las más efectivas, las cuales resultan totalmente perjudiciales a nuestra empresa.

En las navieras el tiempo de arribo del vapor, las condiciones en que se reciba la carga, la entrega de documentación a tiempo, el itinerario y el flete son

aspectos relevantes en los hay que exaltar la labor de los empleados, ya que un error en la información referente a éstos repercutiría en grandes sumas de dinero a pagar, pérdida de la mercancía, pérdida de la fecha de embarque o desembarque, según sea el caso.

Por consiguiente, estas marcas o características peculiares, así como el personal capacitado y confiable o el ambiente físico y todo lo que involucra el proceso y la calidad del servicio, son imágenes cambiantes que se forman en la mente del consumidor a medida que la empresa vaya satisfaciendo cada vez sus necesidades, lo cual a corto y a largo plazo hacen que en un momento determinado el consumidor se decida por alguna empresa en especial dentro del conjunto de empresas competidoras que se dediquen a la mismas actividades comerciales.

3. SERVICIO AL CLIENTE

El servicio al cliente comprende y compete a todo el proceso de producción de resultados desde su inicio hasta que se entregue el servicio al cliente y a todo el personal desde la recepcionista hasta el último profesional involucrado, ya que debido a las características que conllevan los negocios de este tipo existe una relación más estrecha **Personal de empresa - cliente** ya que como se mencionó con anterioridad, los servicios son intangibles por lo que al momento de una decisión, los consumidores basan la misma en muchas

oportunidades en el trato, calidad y profesionalismo que ha demostrado el personal, entre otros puntos.

Así mismo, los investigadores **Parasuraman, Zeithamly y Berry en Kothler, 1993e** afirman que los clientes además de utilizar los criterios antes mencionados para tomar una decisión utilizan otros indistintamente del tipo de servicio, los cuales mencionaremos a continuación:

- a) **Acceso:** El mismo se refiere a la localización del local, al horario de la empresa y la rapidez con que se ofrece el servicio.
- b) **Competencia:** Basado en ofrecer mejores precios, servicios, calidad, etc. a los clientes.
- c) **Comprensión y conocimientos del cliente:** Se basa en las destrezas y conocimientos que demuestren los empleados del negocio.
- d) **Comunicación:** Se refiere a que el mensaje referente al servicio es emitido de forma tal que el consumidor lo capta de manera explícita.
- e) **Cortesía:** Nuevamente se resalta el rol o papel que juega el empleado en cuanto al trato con los clientes, los cuales deben ser corteses, amables y respetuosos.

- f) **Credibilidad**: El empleado debe infundir y transmitir confiabilidad e interés individual para todas las necesidades y a cada uno de los clientes.
- g) **Responsabilidad**: Es emitida y transmitida tanto por los empleados como por la empresa ya que debe cumplir en el desempeño de sus funciones de forma responsable.
- h) **Seguridad**: Se refiere a la certeza, firmeza y confiabilidad que se le pueda brindar a los clientes al momento de escoger a determinada compañía para realizar una labor determinada.
- i) **Sensibilidad**: Una vez más se involucra la capacidad de transmitir la inquietud de querer satisfacer a cada cliente y mostrar interés y esmero por su atención.
- j) **Tangibles**: Está basada en la calidad que proyecte el servicio.

4. PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS

Al mencionar las estrategias que se utilizan para mercadear los servicios es necesario mencionar una de las características más importantes, que hace que la promoción de las mismas se haga de forma diferente a la de los productos o bienes. Esta característica particular es la **intangibilidad**.

a) Métodos Para la Promoción de servicios

Como mencionamos con anterioridad, la intangibilidad de los servicios produce que los consumidores no puedan observar, ni palpar, ni oler los mismos; es éste el motivo por el cual al promocionar los servicios se están utilizando algunos productos aunque no tengan relación con éstos que porten el nombre, diseño, colores, slogan, teléfonos, dirección, fax, etc. de las empresas que ofrecen los determinados servicios a fin fijar en la mente del cliente una imagen que puedan relacionar al momento de necesitar éste. En otras palabras está convirtiendo lo intangible en tangible utilizando productos.

Otros métodos utilizados por los mercadólogos no sólo para promocionar servicios sino también productos pueden ser vehículos repartidores pintados, cerillos para restaurantes, plumas, reglas, llaveros portadores del nombre de la empresa, y una variedad de otros artículos de especialidad.

Dependiendo del tipo de servicios, existen también otros tipos o clases de promociones como lo son: dinero en efectivo, primas y regalos por depósitos

iniciales, millas de vuelo en aerolíneas, ramos de flores, fines de semana en hoteles, cruceros, cenas, desayunos, inclusive productos adicionales por volumen de compra, entre otros.

De esta manera los consumidores identifican a las empresas de servicios a través de los bienes tangibles que llevan sus nombres y por otra parte cuando algunas de estas empresas ofrecen algunas de las promociones antes mencionadas, también recalcan en la mente del consumidor la empresa que lo ofreció. Si el servicio es satisfactorio también se estará promocionado de voz en voz que es uno de los medios de publicidad más efectivos, sobre todo para las navieras, empresas de courier, alquileres de autos, hoteles, entre otras.

5. PROCESO DE COMPRA DEL CONSUMIDOR

Existen varios factores que difieren en el proceso de compra del consumidor las cuales el mercadólogo debe conocer al momento de diseñar las estrategias para lanzar al mercado su producto o servicio.

Es importante señalar que las características individuales de cada persona varía de acuerdo a múltiples factores que van a influir de una forma u otra al momento de la toma de decisiones. Estas características pueden ser culturales, económicas, de edad, educación, ocupación entre otras.

Según **Kothler, 1993f** el proceso de compra del consumidor pasa por cinco etapas especialmente cuando se trata de la compra de un producto nuevo cuyo precio es considerable, ya que las personas al momento de adquirir un

producto de bajo costo y uso constante por lo general omiten algunas de las etapas.

Nosotros a continuación mencionaremos las 5 (cinco) etapas involucradas en dicho proceso adaptándolas al negocio de la naviera para tener una mayor y mejor visión de lo antes mencionado.

El mismo se inicia con el **Reconocimiento del problema** que en todo caso puede ser una necesidad urgente a satisfacer con el cual no habría que crearla, en el caso de la naviera la necesidad surge al tener las empresas o clientes finales que transportan mercadería desde o hacia los puntos o puertos que están en la rutas de las líneas representadas a través de la compañía.

Búsqueda de información: los consumidores buscan todo tipo de información en los diferentes medios de comunicación a fin de tener una referencia certera al momento de tomar la decisión en el caso que nos ocupa, en la actualidad se realiza en anuncios mensuales a través del diario El Boletín (periódico naviero con rutas, puertos, itinerarios). **Evaluación de alternativas:** existen varias empresas de la competencia que ofrecen los mismos productos o servicios los cuales van a ser evaluados conforme a su precio, calidad, durabilidad, reputación y otros. En el caso de la naviera a estudiar los clientes evalúan sobre todo el precio de fletes, frecuencia de viaje de los buques, servicios y puertos. **Decisión de compra** y el comportamiento **Post-Venta** se realizan luego de haber llevado a cabo toda y cada una de las etapas antes enunciadas, el comportamiento post-venta es tan importante como el inicio de la compra, ya que de éste dependerá que el consumidor o cliente vuelva a adquirir el producto

o en nuestro caso, los servicios de la naviera. En la naviera el proceso de decisión de utilización es tomado por diferentes personas dependiendo de la empresa.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

1. METODOLOGÍA

Consideramos que la metodología en todo trabajo de investigación es el arma que utiliza el investigador para llevar a cabo su estudio. La misma es escogida según la conveniencia y tipo de investigación que se desea realizar.

En nuestro caso para el desarrollo de este proyecto final de maestría utilizamos diversos métodos como lo son: el descriptivo, observación, casos y campos a fin de recaudar la información necesaria para el mismo. No obstante no se realizaron análisis estadísticos considerando que el tamaño de la muestra es sumamente representativo.

Uno de los métodos utilizados para la recolección de datos en primera instancia fue el de las **entrevistas**. Las mismas fueron realizadas tanto al personal administrativo, gerencial como al personal que labora en los Departamentos de Ventas y Mercadeo así como el de Servicios al Consumidor. Estas entrevistas se realizaron a fin de ubicarnos dentro de la empresa para conocer a fondo el funcionamiento de los departamentos que mantienen contacto frecuentemente con los clientes de las compañías, ya que éstos son los encargados de las rutas, itinerarios, países de tránsito, opinión relacionada con las tarifas, competencia y clientes inclusive. A fin de establecer una opinión objetiva entre éstos y el personal de la naviera se utilizó además el **método de observación**. Por otro lado se trató de investigar información estadística relacionada al movimiento de carga de los últimos años, clientes actuales y potenciales, volumen de carga, tipo o clase de mercancía, o de empresa que utilizaba los servicios pero lamentablemente la empresa no

cuenta con dicha información a pesar de las múltiples y modernas formas de tecnología con que contamos en la actualidad.

De igual forma se realizaron entrevistas a varios funcionarios del Departamento de Mercadeo y Estadística de la Autoridad Portuaria Nacional quienes nos ilustraron y explicaron al respecto algunos cuadros y gráficas estadísticas del Movimiento de carga del año 1996 (Capítulo IV).

Otro método utilizado para la recolección de datos fue la **encuesta** (incluida en los anexos). Ésta consta de 14 preguntas de las cuales 2 (dos) son abiertas y algunas contaban con 2 (dos) partes, A y B, a fin de buscar alguna explicación adicional que fuese más amplia y nos proporcionara alguna noción de la respuesta obtenida en la parte A de la interrogante. El cuestionario constaba en su inicio con una explicación aclaratoria de la finalidad de éste, para así ilustrar a los encuestados y al mismo tiempo se les explicaba la forma de responder y enunciaba que se contaba con la aprobación de la naviera. Éste fue confeccionado por el investigador utilizando palabras y frases sencillas, claras y precisas con una secuencia lógica. Luego fue discutido con el profesor asesor quien emitió su opinión en relación a la confección de las preguntas. Se concluyó con un análisis porcentual obtenido de los resultados de las encuestas presentadas a los clientes.

También fue utilizada **documentación bibliográfica, referencias estadísticas** de carácter oficial proporcionada por el Autoridad Portuaria Nacional relacionada con los antecedentes, estructura y funcionamientos, privatización, volumen de carga de los puertos de Balboa y Cristóbal que son los

utilizados por la naviera. En las últimas semanas se investigó a nivel de los **diarios de la localidad y noticieros** el caso de la Cía HUTCHINSON y las tierras a revertir al Estado. Así mismo se realizó revisión bibliográfica de teoría relacionada con metodología y por supuesto de **Mercadotecnia** en general enfatizando el material de conducta del consumidor.

2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Es la forma en la cual hemos estructurado y establecido nuestra investigación de campo tomando en cuenta parámetros indispensables además de los antes enunciados, como lo son: la disponibilidad de tiempo, capital, personal adicional en caso de ser necesario.

En nuestro caso ya teníamos un objetivo predeterminado a investigar y conocíamos con exactitud qué información deberíamos obtener de nuestra investigación, además de saber cómo y cuándo y a quién podíamos investigar. Por tal efecto nuestra investigación es ciertamente de tipo **descriptiva** ya que además de todos los datos antes enunciados habíamos decidido aplicar una investigación de mercado a través de la encuesta dirigida a los clientes actuales de la empresa en la cual pudiésemos captar y medir porcentualmente el tipo de imagen que reflejaba la naviera en cuanto al servicio al cliente se refiere. Por otro lado contábamos con información literaria e información verbal (datos secundarios) para complementar la información de mercadeo y movimiento de

cargas de las navieras que apoyará al proyecto para ampliar las expectativas de los lectores:

3. TÉCNICAS, FUENTES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Siguiendo con el tema y tomando en cuenta los datos anteriormente expuestos, dividiremos en **Datos Primarios y Secundarios** las armas o instrumentos utilizados para la realización del trabajo.

a) Datos Primarios: Entrevistas a los gerentes de los departamentos de Mercadeo de la Naviera a estudiar, encuestas planificadas a las personas encargadas de los Departamentos de Tráfico ya sean supervisores, gerentes o contadores de las empresas clientes de las navieras. Ya que esta información tuvo que ser investigada, estudiada y analizada por la estudiante se considera como datos primarios, requisito fundamental para la consideración de esta categoría de datos. Otra razón por la cual se consideran datos primarios es porque no existen antecedentes similares dentro de los archivos de la empresa con los datos que estábamos investigando.

b) Datos Secundarios: Información verbal proporcionada por los empleados de la naviera relacionada con el listado de clientes y movimiento de carga de los últimos años de la misma. Así como datos estadísticos

proporcionados por la Autoridad Portuaria Nacional, del movimiento de carga y teoría sobre los puertos de Balboa y Cristóbal del año 1996 , diarios locales, y teoría relacionada con mercadotecnia referente a estudios e investigaciones de mercado.

4. DISEÑO DE LA MUESTRA

a) **El Universo:** Este enmarca el conjunto o serie de información general que estudiaremos o examinaremos para la escogencia de nuestra muestra. En el caso específico del estudio contamos con que nuestro elemento a estudiar eran: Departamento de Tráfico de la empresa, Gerentes de Compras, Contadores y en algunos casos Contralores.

Unidades de Muestreo: Clientes de la empresa.

Alcance: Ciudad de Panamá .

Para ser más específicos estudiaremos e investigaremos las empresas situadas en la ciudad capital exclusivamente, excluyendo el área de Zona Libre de Colón en donde también son utilizados los servicios de la misma. Para ser más específicos y certeros el mayor volumen y movimiento de carga se maneja en esta área, la cual no pudo ser investigada dado los requisitos necesarios para la introducción a esta zona (autorización de la Administración) y la falta de tiempo limitante principal de todo investigador. El total del **universo** sería

aproximadamente de 30 empresas que se dedican a diferentes tipos o clases de actividades las cuales requieren en algún momento de transportación marítima de su mercadería ya sea maquinaria para el funcionamiento de sus equipos o para venta de productos, ya que la mayoría de los clientes de la empresa son importadores no exportadores. No por este motivo queremos descartar que también son utilizados los servicios de transportación para la exportación. Estas 30 compañías representan las que utilizan los servicios más frecuentemente ya que se cuenta con otras empresas que la utilizan esporádicamente.

b) La Muestra:

La muestra de nuestro estudio según lo investigado y consultado teóricamente recae dentro del **Muestreo no Probabilístico** por conveniencia ya que las empresas entrevistadas fueron seleccionadas por la accesibilidad a la información que nos brindaban éstas al aceptar de forma espontánea colaborar con nuestra encuesta. tiempo, localización del área etc..

Queremos resaltar que aunque el tamaño de la muestra es representativa, 15 empresas, de un total de 30, no hemos medido el error muestral de los resultados obtenidos en nuestra encuesta, pero en vista del alto porcentaje de empresas encuestadas dicho error debe ser pequeño.

- 1º Alto porcentaje de empresas - clientes entrevistados o sea 50% del total.
- 2º Cada empresa entrevistada conoce a la agencia naviera desde hace un tiempo determinado según lo demostrado en la encuesta.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. RESEÑA DE LOS PUERTOS UTILIZADOS POR LA NAVIERA PARA SUS OPERACIONES DE CARGA Y DESCARGA (BALBOA Y CRISTÓBAL).

Antes de profundizar en lo referente al tema de los puertos de Balboa y Cristóbal, es necesario realizar una breve explicación de lo que es y significa el Sistema Portuario Nacional.

El informe del Sistema Portuario Nacional de 1993 define el término como: "lo referente exclusivamente a los dieciséis (16) recintos portuarios que administra y/u opera la Autoridad Portuaria Nacional los cuales poseen características muy propias que los diferencian entre sí".

Estos puertos a su vez han sido clasificados en tres categorías diferentes dependiendo de sus características; las mismas son: Complejos Portuarios, Puertos Especializados, Puertos de Carga General.

Según el tema que nos compete los puertos a estudiar, es decir Balboa y Cristóbal, están dentro de la categoría de **Complejos Portuarios** ya que los mismos son aquellos que brindan el servicio de abastecimiento de mecánica y el manejo de mercancía contenedorizada.

En los cuadros 1 y 2 podemos observar el movimiento de naves de 1996, y el movimiento de contenedores según operaciones, tamaño y tipo, también de 1996 de los puertos nacionales. (Ver Cuadro 1 y 2).

En el Cuadro 1 Movimiento de Naves Registrado en el Sistema Portuario Nacional Según Puerto y Naturaleza Del Tráfico: Año 1996 podemos observar en cuanto al comercio exterior que el Puerto de Coco Solo Norte tuvo el mayor

movimiento de carga con 809 naves, en segundo lugar estuvo el Puerto de Cristóbal con un movimiento de carga de 778 naves y posteriormente el Puerto de Balboa, como era de esperarse con un el movimiento de carga de 305 naves. Así mismo podemos observar que los puertos que tuvieron menor movimiento de carga fueron Vacamonte y Pedregal con 24 y 27 naves respectivamente.

En el Cuadro 2 Movimiento de Contenedores Registrados en los Recintos Portuarios de Balboa, Bahía las Minas, Coco Solo Norte y Cristóbal, Según Operación, Tamaño y Tipo: Año 1996 podemos observar que el mayor Movimiento de contenedores en tránsito de 20' lo obtuvo el Puerto de Cristóbal con 13,704 contenedores, seguido por el Puerto de Coco Solo Norte con 658 contenedores y posteriormente el Puerto de Balboa con 572 contenedores totalizando 15,060 incluyendo el Puerto de Bahía Las Minas. El mismo comportamiento podemos observar en cuanto a los contenedores de 40', El Puerto de Cristóbal con 15,477 contenedores, El Puerto Coco Solo Norte con 1,875 y el Puerto de Balboa con 483 haciendo un total de 18,175 contenedores incluyendo el Puerto de Bahía Las Minas.

Del mismo cuadro los contenedores de 20' que **desembarcaron** tuvieron su mayoría en el Puerto de Cristóbal con 6,996, Coco Solo Norte con 658, y Balboa con 315. En cuanto a los contenedores de 40' se observó que el movimiento se mantuvo igual en cuanto a que el Puerto de Cristóbal movió unos 7,453 contenedores, seguido del Puerto de Coco Solo Norte con 1,875, y el Puerto de Balboa con 339 contenedores. Es importante señalar que en los 3 (tres) Puertos el movimiento de contenedores de 40' fue mayor que el de 20'.

En cuanto a la operación de **Embarque** observamos que El Puerto de Cristóbal nuevamente tuvo el mayor movimiento con unos 6,708 contenedores, seguido por el Puerto de Balboa con unos 257 contenedores de 20', en este renglón el Puerto de Coco Solo Norte no obtuvo ninguna participación. Así mismo en cuanto a los contenedores de 40' el Puerto de Cristóbal movió unos 8,024 contenedores y Balboa 144 disminuyendo en cuanto a los contenedores de 20', nuevamente el Puerto de Coco Solo Norte no tuvo movimiento.

En general podemos decir que los Puertos de mayor movilización para el desembarque son Cristóbal, Coco Solo Norte y Balboa en contenedores de 40' y en cuanto al embarque de contenedores de mercadería son: Cristóbal y Balboa siendo el primero el de mayor movimiento en ambos tamaños de contenedores 20' y 40'.

Cuadro 1
REPÚBLICA DE PANAMÁ
AUTORIDAD PORTUARIA NACIONAL
MOVIMIENTO DE NAVES REGISTRADO EN EL SISTEMA PORTUARIO NACIONAL
SEGUN PUERTO Y NATURALEZA DEL TRAFICO: AÑO 1996

	MOVIMIENTO DE NAVES 1996					VARIACION ABSOLUTA 1996 / 1995				
	COMERCIO EXTERIOR CABOTAJE					COMERCIO EXTERIOR CABOTAJE				
	TOTAL	TOTAL	MOVIERON CARGA	TOTAL	MOVIERON CARGA	TOTAL	TOTAL	MOVIERON CARGA	TOTAL	MOVIERON CARGA
TOTAL	13,390	3,698	2,349	9,692	7,716	556	(443)	(520)	999	379
AGUADULCE	119	64	61	55	25	37	13	12	24	12
ALMIRANTE	889	153	134	736	735	112	14	(5)	98	97
ARMUELLES	116	116	88	0	0	(40)	(40)	(19)	0	0
BAHIA LAS MINAS (C. SECA)	178	178	117	0	0	9	9	(9)	0	0
BALBOA	1.172	1.087	305	85	0	(87)	(57)	(81)	(30)	0
BOCAS DEL TORO	264	3	0	261	248	68	(9)	0	77	70
COCO SOLO NORTE	1.069	898	809	171	151	(253)	(263)	(270)	10	10
CRISTOBAL	1.068	1.068	778	0	0	0	(174)	(161)	0	0
COQUIRA	445	0	0	445	425	0	0	0	252	270
CHIRIQUI GRANDE (C. SECA)	754	0	0	754	729	0	0	0	127	105
LA PALMA	544	0	0	544	440	0	0	0	(139)	(121)
MUELLE FISCAL	1.449	7	6	1.442	1.236	0	(4)	(2)	(214)	(155)
MUTIS	1,000	0	0	1,000	531	0	0	0	232	(91)
PEDREGAL	523	76	24	447	272	0	47	3	221	119
VACAMONTE	3,800	48	27	3,752	2,924	0	21	12	341	63

FUENTE: DIRECCION DE COMERCIALIZACION Y MERCADEO
DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA

Cuadro 2
PANAMA REPUBLICA DE PANAMA
AUTORIDAD PORTUARIA NACIONAL
MOVIMIENTO DE CONTENEDORES REGISTRADO EN LOS RECINTOS PORTUARIOS DE BALBOA, BAHIA LAS MINAS
COCO SOLO NORTE Y CRISTOBAL, SEGUN OPERACION, TAMAÑO Y TIPO: AÑO 1996

OPERACION TIPO Y TAMAÑO	MOVIMIENTO DE CONTENEDORES 1996					VARIACION ABSOLUTA 1996 / 1995				
	TOTAL	BAHIA LAS MINAS	BALBOA	COCO SOLO NORTE	CRISTOBAL	TOTAL	BAHIA LAS MINAS	BALBOA	COCO SOLO NORTE	CRISTOBAL
GRAN TOTAL	141.434	17.929	10.931	24.492	88.082	(60,747)	(59)	(17,858)	(17,541)	(25,289)
TOTAL LLENOS	102.631	13.968	7.275	18.089	65.299	(35,212)	848	(11,291)	(12,738)	(12,031)
TRANSITO	33.362	542	1.055	2.584	29.181	3.919	169	(1,858)	(2,881)	8.489
20'	15,060	126	572	658	13.704	(587)	25	(1,109)	(832)	1.329
40'	18.175	340	483	1.875	15.477	4.46	102	(749)	(2,053)	7.16
43'	1	1	0	0	0	(8)	(8)	0	0	0
45'	126	75	0	51	0	54	50	0	4	0
OTROS DESTINOS	69.269	13.426	6.22	13.505	36.118	(39,131)	679	(9,433)	(9,857)	(20,520)
20'	25.514	2.188	2.596	4.03	16.7	(18,052)	140	(4,668)	(2,441)	(11,083)
40'	40.286	8.23	3.624	9.014	19.418	(20,747)	652	(4,765)	(7,197)	(9,437)
43'	235	235	0	0	0	(119)	(119)	0	0	0
45'	3.234	2.773	0	461	0	(213)	6	0	(219)	0
VACIOS	38.803	3.961	3.656	8.403	22.783	(25,535)	(907)	(6,567)	(4,803)	(13,258)
20'	14.686	897	1.444	2.786	9.559	(11,908)	(259)	(2,925)	(1,481)	(7,243)
40'	23.277	2.367	2.212	5.474	13.224	(13,534)	(417)	(3,642)	(3,460)	(6,015)
43'	143	143	0	0	0	(38)	(38)	0	0	0
45'	697	554	0	143	0	(55)	(193)	0	138	0
DESEMBARQUE	71.571	9,190	6.324	11.705	44.352	(30,872)	53	(7,652)	(10,906)	(12,367)
LLENOS	61.189	8.551	5.577	9.466	37.595	(28,300)	228	(7,908)	(9,600)	(11,020)
TRANSITO	18.066	379	654	2.584	14.449	2.195	185	(861)	(830)	3.701
20'	8.051	82	315	658	6.996	(169)	33	(507)	(232)	537
40'	9.906	239	339	1.875	7.453	(2,306)	116	(354)	(620)	3.164
43'	1	1	0	0	0	(7)	(7)	0	0	0
45'	108	57	0	51	0	65	43	0	22	0
OTROS DESTINOS	43.123	8.172	4.923	6.882	23.146	(30,495)	43	(7,047)	(8,770)	(14,721)
20'	16.116	1.333	2.047	1.596	11.14	(13,658)	(30)	(3,476)	(2,091)	(8,061)
40'	25.111	5.185	2.876	5.044	12.006	(16,290)	363	(3,571)	(6,422)	(6,660)
43'	197	197	0	0	0	(13)	(13)	0	0	0
45'	1.699	1.457	0	242	0	(534)	(277)	0	(257)	0
VACIOS	10.382	639	747	2.239	6.757	(2,572)	(175)	256	(1,306)	(1,347)
20'	4.205	255	176	1.15	2.624	(1,651)	(188)	98	(864)	(697)
40'	5.835	141	571	990	4.133	(1,199)	(171)	158	(536)	(650)
43'	11	11	0	0	0	(29)	(29)	0	0	0
45'	331	232	0	99	0	307	213	0	94	0
EMBARQUE	69.863	8.739	4.607	12.787	43.73	(29,875)	(112)	(10,206)	(6,635)	(12,922)
LLENOS	41.442	5.417	1.698	6.623	27.704	(6,912)	620	(3,383)	(3,138)	(1,011)
TRANSITO	15.296	163	401	0	14.732	1.724	(16)	(997)	(2,051)	4.788
20'	7.009	44	257	0	6.708	(418)	(8)	(602)	(600)	792
40'	8.269	101	144	0	8.024	2.154	(14)	(395)	(1,433)	3.996
43'	0	0	0	0	0	(1)	(1)	0	0	0
45'	18	18	0	0	0	(11)	7	0	(18)	0
OTROS DESTINOS	26.146	5.254	1.297	6.623	12.972	(8,636)	636	(2,386)	(1,087)	(5,799)
20'	9.398	855	549	2.434	5.56	(4,394)	170	(1,192)	(350)	(3,022)
40'	15.175	3.045	748	3.97	7.412	(4,457)	289	(1,194)	(775)	(2,777)
43'	38	38	0	0	0	(106)	(106)	0	0	0
45'	1.535	1.316	0	219	0	(321)	283	0	38	0
VACIOS	28.421	3.322	2.909	6.164	16.026	(22,963)	(732)	(6,823)	(3,497)	(11,911)
20'	10.481	642	1.268	1.636	6.935	(10,257)	(71)	(3,023)	(617)	(6,546)
40'	17.442	2.226	1.641	4.484	9.091	(12,335)	(246)	(3,800)	(2,924)	(5,365)
43'	132	132	0	0	0	(9)	(9)	0	0	0
45'	366	322	0	44	0	(362)	(406)	0	44	0

FUENTE: DIRECCION DE PLANIFICACION
DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA

a) Puerto de Balboa

El puerto está localizado a la entrada del Canal de Panamá en las Costas del Océano Pacífico, tiene una latitud de 8° 57' Norte y Longitud de 79° 34' Oeste.

Dentro de los beneficios que ofrece el Puerto de Balboa tenemos:

- Cuenta con 2,000 metros de longitud para el atraque de barcos con calado máximo de 40' pies.
- Excelentes terrenos dentro de su Zona de Influencia Portuaria(Albrook Field) los cuales son perfectos para el desarrollo de Centros de Almacenamiento y Distribución de mercancía tanto de Centro como de Sur América.
- Señalización marítima (faros, boyas para anclaje y para marcar el canal de navegación).
- Siete (7) muelles marginales y uno (1) espigonal.
- Ofrece facilidades para el manejo de carga a granel, sólida y líquida.
- Áreas para el depósito de vehículos.
- El muelle 15 cuenta con una grúa porta contenedores, por lo tanto es uno de los más utilizados.
- Existen astilleros para la construcción y reparación de naves e instalaciones para uso industrial.

Podemos mencionar que según la Dirección de Comercialización y Mercadeo Departamento de Estadística de la **AUTORIDAD PORTUARIA**

NACIONAL durante el año 1996 hubo un movimiento total de naves en el Puerto de Balboa de 1,172 de los cuales, 305 movieron carga .

b) Complejo Portuario de Cristóbal

Está ubicado a la entrada del Canal de Panamá, en el Litoral Atlántico, con latitud de 9º 21' Norte y longitud 79º 34' Oeste.

Dentro de las características de este Complejo Portuario tenemos:

- Cuenta con un lecho marino constituido por lodo y coral (en sus costas) y una marea de 90', y su calado máximo es de 40'.
- Ayudas de señalización marítima iguales a las del Puerto de Balboa (faros, - boyas, para anclaje y para marcar el canal de navegación).
- Cuenta con 6 (seis) muelles cuya extensión es de 2,500 mts. de longitud.
- Uno de sus muelles cuenta con 2(dos) grúas de pórtico con capacidad de 40 toneladas c/u de ellas.

Dada las facilidades antes mencionadas es uno de los 2 (dos) puertos en donde prevalece la función de carga y desembarque ya sea a granel, general y contenedorizada con una gran participación dentro de las estadísticas nacionales.

En 1996 se observó un movimiento de naves en este puerto de un total de 1,068 de las cuales 778 movilizaron carga según la Dirección de

Comercialización y Mercadeo Departamento de Estadística de la **AUTORIDAD PORTUARIA NACIONAL.**

Todas las características enunciadas con anterioridad son antes de la **privatización** de los Puertos de Balboa y Cristóbal. Ya que con la modernización de éstos según investigación realizada por la estudiante se adquirirán nuevos y modernos equipos y terrenos para mejorar así el funcionamiento de éstos.

c) Sistema de Manejo del Nuevo Puerto

Luego de ser presentadas las licitaciones para la privatización de las operaciones Portuarias de las terminales de Cristóbal y Balboa fueron evaluadas las propuestas de varias empresas interesadas, clasificando para las mismas las compañías KAWASAKI COOPER T SMITH, BECHTEL SEA LAND Y LA HONG KONG LIMITED TERMINAL (HIT) afiliada a la **HUTCHINSON INTERNATIONAL PORT HOLDING LIMITED** siendo ésta última escogida para la administración de los puertos en Julio de 1996.

La compra ascendió a un monto total de B/. 22.2 millones anuales traduciéndose en ingresos de unos B/.60,000 diarios. Adicional a esto la compañía encargada de la construcción, administración mejoras, etc., de los puertos en mención pagará al gobierno de la República un gasto fijo más uno variable correspondiente al 10% de los ingresos brutos de la actividad de ésta.

No obstante con la **privatización** la APN no ha quedado totalmente desvinculada de la responsabilidad de los puertos, ya que es la responsable de la supervisión, control y coordinación de los concesionarios para asegurar así el ingreso porcentual de éstos.

Con la Privatización de los Puertos de Balboa y Cristóbal se busca expansión y modernización de los puertos ya que es imperante el desarrollo, construcciones y mejoramiento, tanto operativo como administrativo de los mismos. Además es necesario el incremento de la eficiencia de los puertos ya que en el mundo marítimo para poder competir eficientemente se debe incrementar la capacidad de carga, almacenaje y mejorar las instalaciones no utilizadas en la actualidad.

Por otra parte queremos resaltar que debido quizás a esta Privatización que trajo como consecuencia la destitución de gran parte de sus empleados y la reorganización administrativa, la APN no cuenta con una información estadística actualizada que nos pudieran brindar para comparar con mayor profundidad el desenvolvimiento operativo de estos puertos en los últimos años.

En relación a este tema en las últimas semanas del mes de agosto y a mediados de septiembre de 1997 ha surgido una polémica entre el Gobierno Nacional y la Cía. HUTCHINSON y la KANSAS CITY RAILWAY COMPANY, relacionada con las 43 hectáreas en la base de Albrook que fueron concedidas para el desarrollo del Puerto de Balboa sin contemplar el ferrocarril, el aeropuerto, la autopista y una estación de transporte.

El tema ha levantado opiniones de diferentes grupos políticos, así como de las asociaciones del país en donde divergen múltiples ideas encontradas referente al monto de los B/.60 millones con que se tienen que compensar a la Cía. **HUTCHINSON** lo que ha sido clasificado como uno de los mayores problemas del gobierno del Dr. Pérez Balladares. Dentro de éstas encontramos la falta de coordinación, conocimientos, negligencia e impericia que demostraron los negociadores en relación al tema.

La indemnización de los 60 millones a la Cía. **HUTCHINSON** para la devolución

de los muelles que se harán deduciendo de las anualidades que deberán pagar éste a la APN B/.22.2 millones más 10% de los ingresos brutos.

2. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA NAVIERA

a) La Industria Naviera

Cuando nos presentamos ante este tema con frecuencia tenemos confusión con los términos navieros entre compañía naviera y compañía consolidadora, es por ello que a continuación definiremos textualmente cada uno de éstos, a fin de esclarecer conceptos:

a.1) Naviera: Concernientes a naves o a navegación. Acciones de navieras. Dueño de un navío u otra embarcación capaz de navegar en alta

mar. El que avitualla un buque mercante, ya sea propietario del mismo, o no. Compañía que representa a otras líneas navieras dueñas de naves o buques para administrar en otro país las operaciones relacionadas con la transportación de éstos y obtener ganancias.

a.2) Consolidadora: Es la que se encarga de recoger o reunir carga de distintos clientes en un sólo contenedor que desean transportar a un mismo punto, ya sea vía marítima a través de las navieras o aéreas.

Como podemos observar la compañía consolidadora es aquella que reúne carga de diferentes empresarios (o sea realiza la tramitación) y utiliza a la naviera para transportar a través de los buques que ésta representa la mercadería de sus clientes. Por lo tanto aunque pudiese prestarse para confusión, ambas terminologías son completamente diferentes, al igual que sus actividades.

En Panamá existen 40 empresas navieras que se dedican a la transportación de mercaderías. Debido a la alta cantidad de compañías navieras hay una fuerte competencia en el mercado, las cuales compiten entre sí con diferentes medios de promoción, publicidad y servicios.

Uno de los métodos más utilizados para atraer clientes y ser competitivos es la flexibilidad de tarifas (reducción de fletes) que varía de naviera en naviera dependiendo de la clase de mercadería a transportar, puerto de embarque o desembarque y tamaño de contenedor a utilizar, 20' o 40'. Otro método es la frecuencia de la transportación ya que algunas líneas viajan más

frecuentemente que otras hacia o desde los mismos puertos pudiendo ser cada 15 ó 39 días dependiendo, como mencioné anteriormente, de la línea naviera. Diversificación de rutas de las naves (país de donde provienen y hacia donde se embarcan y desembarcan las mercancías) ya que todos los clientes utilizan diferentes países para realizar sus exportaciones o importaciones. Los puertos constituyen otro punto de competencia entre las navieras, ya que dependiendo de la ubicación de éstos los clientes también basan su elección, por lo cual las navieras tratan de obtener mayor número de agentes para así tener mayor cobertura y accesibilidad para la transportación de mercadería en los diferentes continentes.

La competencia dentro de la Industria Naviera Panameña se ve afectada también en ocasiones por tarifas de fletes establecidas por la Conferencia de Fletes descrita Según **Salvador , Mercado 1986 como:** "Son asociaciones de empresas marítimas de diversas nacionalidades que explotan una misma ruta de navegación".

Algunas navieras pertenecen o forman parte de la Conferencia de Fletes por lo que el transporte de algunos productos regulados por las antes mencionadas conferencias hacen que sus tarifas sean más altas, así como también se afectan directamente debido al alza de éstas cada cierto tiempo. Por lo tanto, si las compañías operan fuera de la Conferencia los fletes de las tarifas de transportación son más flexibles ocasionando una competencia de mercado.

Otro aspecto de la Industria Naviera que podemos observar es el arribo de las naves representadas por las navieras tanto en el Puerto de Balboa como en el de Cristóbal.

b) Organización de la Empresa Naviera

A continuación haremos una explicación de las funciones por departamentos a fin de dar a conocer brevemente el movimiento actual de la empresa. Queremos mencionar que en la actualidad la naviera no tiene un organigrama propiamente estructurado.

b.1) Presidencia y Gerencia General: Esta es una empresa familiar como se mencionó al principio de la investigación, por lo tanto estas posiciones son ejecutadas simultáneamente por un miembro de la familia. Estas funciones administrativas son llevadas a cabo en conjunto con el Vice - Presidente - Gerente Administrativo. Éste actúa como ente coordinador de toda la empresa, es decir, todos los gerentes de los diferentes departamentos actúan bajo su supervisión, realiza reuniones mensuales en las cuales los gerentes de operaciones y de línea, documentación y de finanzas le rinden informes del movimiento, desarrollo y problemas en caso de haberlos, para así tomar decisiones sobre el futuro planeamiento de actividades a realizar y solucionar las dificultades rápida y eficazmente.

b.2) Vice Presidente - Gerente Administrativo: Su función en esta empresa es la de coordinar todas las decisiones que se tomaran en la empresa ya que estos puestos al igual que los anteriores son ejecutados por una misma persona miembro de la familia. Él toma las riendas y decisiones de la empresa cuando el Gerente de ésta no está presente. Como en la misma no existe un Departamento de Recursos Humanos, el Gerente Administrativo ejerce la función del mismo, es aquí en donde se toman la mayorías de las decisiones de contratación y despido de empleados, así como la confirmación de las vacaciones de éstos, se encarga de evaluar el comportamiento de los empleados en cuanto a las ausencias, tardanzas, incapacidades, en fin todo lo relacionado con el ambiente de la empresa. Así mismo está involucrado con las autorizaciones de compra de equipo para la oficina.

b.3) Gerencia de Línea: Realiza las funciones de Gerente de Ventas y Mercadeo ya que coordina las tarifas de ventas de los diferentes servicios marítimos que ofrece la empresa (importación y exportación) también actúa como regulador de los vendedores y de las estrategias de ventas en el área de Panamá y Colón; en éste departamento también se atienden los reclamos de las mercancías, ya sea por pérdida, mojada, contenedor violado, sellos distintos etc. También está a cargo del personal que labora para el Departamento de Servicio al Cliente en donde se le brinda información telefónica al cliente relacionada con la llegada de los vapores de las diferentes

líneas navieras, se le da orientación referente a los diferentes puertos con que trabaja la empresa, se les envía por fax lista de itinerario y aviso de llegada semanalmente a fin de ofrecerles un servicio completo a éstos. Este departamento además del Gerente cuenta con una Asistente a la Gerencia de Línea, 3 (tres) vendedoras, y en el Departamento de Servicio al Cliente laboran 3 (tres) personas que llevan a cabo estas funciones.

b.4) Gerencia de Documentación: En este departamento se trabaja con toda la correspondencia que se recibe a través de los courier, o sea toda la documentación (Bill of Lading), el personal se encarga de distribuir y entregar a cada persona que esté relacionada y es responsable de ésta documentación, una vez recibidos los documentos se sacan las copias necesarias para enviarlas a los Puertos, Aduana, Terminales de contenedores (TRANSALMA, COALSA, ACSESA, ADPORT etc.). Esta documentación también se envía al Departamento de Fletes en Colón y Panamá para regulaciones de la Autoridad Portuaria Nacional y al personal de Servicio al Cliente para que estén informados de los arribos de los vapores. El control de contenedores es otra de las labores de éste, y se realiza con la finalidad de saber cuantos contenedores hay vacíos o cargados en los distintos terminales para saber en un momento determinado que contenedor se fue o llegó en el vapor específico.

b.5) Gerencia de Operaciones: Ordena el tránsito de las naves, la atención a la tripulación, coordina con las empresas que se dedican a la venta de comida, agua y combustible (suministros) para suplir al barco una vez que éstos arriben al puerto, tiene bajo su cargo la solicitud de fondos para el tránsito por el Canal a través de los Agentes de Abordaje, que se dirigen al barco y verifican con el Capitán de la nave las distintas necesidades que puedan tener. Adjunto a éste departamento está la Gerencia de Carga y Planificación, que tiene a su cargo verificar cuantos contenedores suben y bajan del vapor, así como la capacidad que tiene éste para cargar contenedores, ya que las bodegas del barco tienen establecidas cuanta carga debe cargar en cada una según el Plano de Estiba.

b.6) Gerencia de Carga: Tiene dentro de sus responsabilidades la coordinación de las exportaciones e importaciones que se transportan a través de la naviera. Otras de las funciones de este departamento es la coordinación ya sea de importación o exportación de los contenedores dentro de los diferentes vapores, ya que es de vital importancia para la naviera saber en un momento determinado la ubicación específica de éstos por si se suscitase algún inconveniente durante el tránsito de la mercadería de puerto a puerto. Este departamento es uno de los más pequeños de la empresa ya que sólo cuenta con el Gerente y un asistente.

b.7) Gerencia de Finanzas: Dentro de la empresa este es uno de los departamentos que cuenta con mayor cantidad de personal y que al mismo tiempo tienen algunas personas laborando en éste desde sus inicios. Es en este departamento en donde se llevan a cabo los registros manuales de los movimientos de las cargas de importaciones y exportaciones, donde se facturan las cuentas a las diferentes líneas navieras, se realizan los pagos a los proveedores, planilla de los empleados de las oficinas de Panamá y Colón, se hacen los pagos de fletes así como a los transportistas de acarreo a las compañías que prestan este servicio, pago de las cuentas de faxes y teléfonos de ambas oficinas. Queremos mencionar que debido a que la Contralora y otras personas que desempeñan puestos importantes en el departamento no tienen conocimiento de computadoras los registros y libros contables en la actualidad se hacen manuales.

3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A CLIENTES DE LA NAVIERA

Esta sección de la tesis enmarca como lo dice su nombre el análisis de los resultados obtenidos en la investigación de campo aplicada a los clientes de la naviera, del 1 al 31 de marzo de 1997.

Como podemos observar, en primer lugar procedimos a dar una explicación de cada gráfica de manera clara, breve y sencilla a fin de exponer los puntos obtenidos a través de las encuestas en las cuales en algunas

ocasiones los entrevistados nos brindaron información adicional a la solicitada en el cuestionario, lo que contribuyó como a porte a nuestras conclusiones y recomendaciones. Posteriormente a cada análisis encontraremos las gráficas enmarcando los resultados porcentuales de cada respuesta obtenida. Las gráficas se realizaron de tipo Pie a colores los que nos permite observar con mayor exactitud los resultados de éstas. Las mismas fueron diseñadas de forma explicativa nombres, porcentajes y renglones a fin de facilitar el trabajo de los lectores del trabajo de graduación.

Queremos hacer la observación que la pregunta N° 13 no tiene gráfica ya que como se puede percibir se trata de una pregunta abierta o sea que el entrevistado libremente emite su opinión; por lo cual debido a la diversidad de las contestaciones se dificulta tabular estadísticamente la misma. Pero esto no significa que no hallamos analizado teóricamente la respuesta a la interrogante.

Pregunta N° 1

Desde hace cuanto tiempo utiliza los servicios de la naviera

Decidimos iniciar el cuestionario con una pregunta que nos permitiera conocer el GRADO de confiabilidad y certeza que tendrían el resto de las respuestas del mismo, ya que dependiendo de los resultados obtenidos en la pregunta N°1 evaluaríamos si era conveniente o no la tabulación y análisis de los resultados de la investigación de campo.

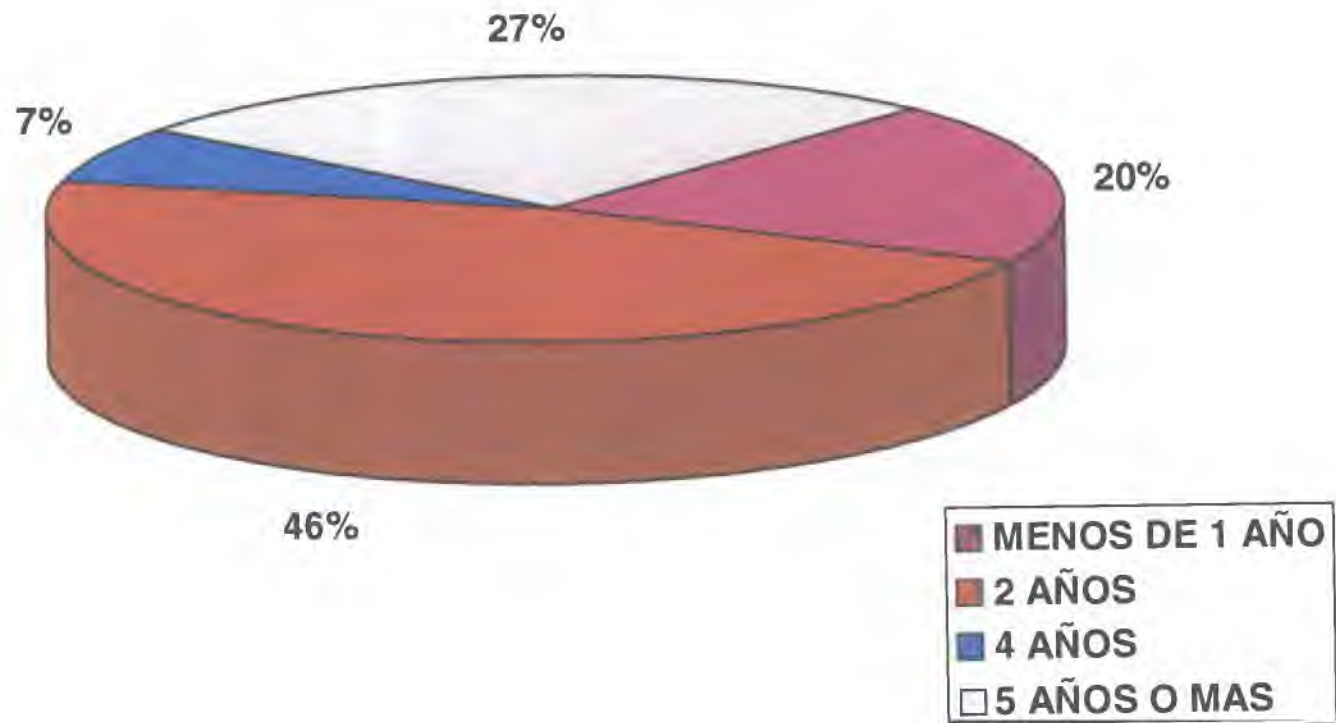
Pero como observamos en la gráfica N° 1 el 46% de los entrevistados tiene 2 años transportando mercancía con la agencia naviera, el 27% tiene 5 años o más y sólo un 20% tiene menos de 1 año trabajando con la empresa y el otro 7% tiene 4 años.

Lo que nos lleva a concluir en que si podemos confiar, estudiar y evaluar sin duda alguna, los resultados que se obtendrán en el resto del cuestionario, ya que los porcentajes altos de 2 y 5 años o más muestran que los clientes que participarán en el estudio responderán con conocimiento vasto en cuanto al servicio que presta la naviera se refiere, basado en sus diversas experiencias.

Para nuestra investigación, la experiencia en cuanto a la relación naviera - cliente es sumamente importante, ya que a través de la misma podemos medir cuan efectivo o no para la empresa ha resultado el cambio organizacional que se efectuó con la apertura del Departamento de Ventas y Mercadeo y el Departamento de Servicio al Cliente, creado en el año de 1992 con la contratación de personal para la venta y la reubicación de una oficina destinada

especialmente para tal fin en las nuevas oficinas, ya que ambos son en gran parte el termómetro que los clientes utilizan para la evaluación de la imagen de la misma, a parte del mismo servicio de transportación, por supuesto. Y solamente se puede realizar la evaluación al analizar los datos obtenidos en las diferentes encuestas en las cuales tenemos clientes que han trabajado tanto desde 1 hasta 5 años o más.

Figura 1
TIEMPO DE ESTAR UTILIZANDO LOS SERVICIOS



Pregunta N° 2

¿Qué cargo ocupa usted dentro de la empresa?

Debido a la clase de encuesta realizada, la misma no podía ser contestada por cualquier persona dentro de la empresa, sino, únicamente por alguien que estuviera íntimamente relacionado con el tráfico de mercaderías. Es por tal motivo que la pregunta fue formulada de forma abierta para tener conocimiento de sobre quienes recae la responsabilidad de elegir la naviera por la cual se embarcará la carga en un momento determinado.

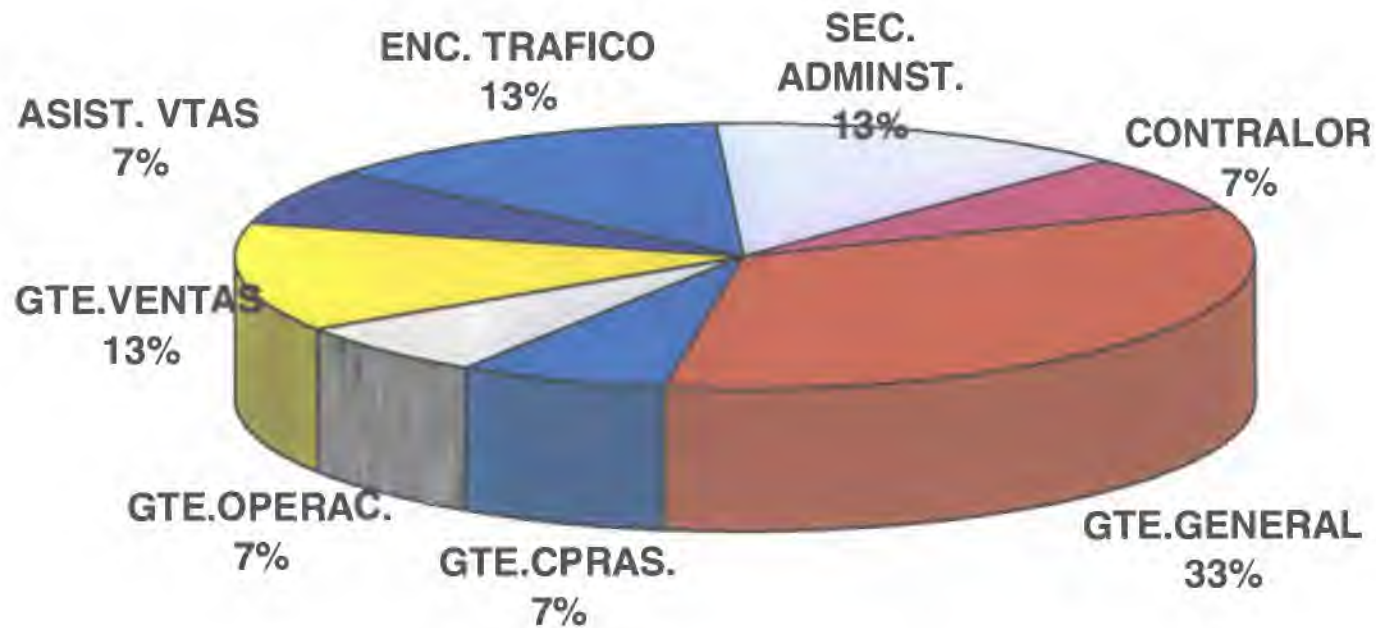
Es necesario explicar que a pesar de ser ésta una pregunta abierta, pudo ser tabulada y graficada debido a la frecuencia con que se repetían los mismos rangos de respuestas, inclusive algunos alcanzaron los mismos porcentajes de respuestas.

Como podemos observar en la gráfica N° 2 el mayor porcentaje recayó sobre los Gerentes Generales de las empresas con un 13%, seguido en igual porcentaje de los Gerentes de Ventas con un 13%, Encargados del Departamento de Tráfico con un 13% y de las Secretarías Administrativas también con un 13%. Finalmente y con igual porcentaje están los Contralores con un 7%, los Asistentes de Ventas 7%, Gerentes de Operaciones con 7% y los Gerentes de Compras también con un 7%.

Afortunadamente, a pesar de las múltiples ocupaciones y la falta de tiempo con que cuentan esas personas, nosotros no hemos encontrado obstáculo alguno para la colaboración que requerimos de parte de los

entrevistados, quizás debido al interés que despertaba el estudio de campo o tal vez debido al alto GRADO de nivel académico y cultural de estas personas quienes por el contrario se mostraron muy cooperadores y en reiteradas ocasiones no sólo respondían las preguntas del cuestionario, sino que también añadían observaciones y comentarios los cuales creían pertinentes en referencia a alguna pregunta (s) que les llamara la atención, así como también si tenían alguna experiencia positiva o negativa nos las comunicaban a fin que tuviéramos una idea más clara que corroborara la respuesta que nos habían contestado.

Figura 2 CARGO DEL ENTREVISTADO



FUENTES: CLIENTES DE LA EMPRESA NAVIERA

Pregunta N° 3

¿Cómo se enteró de los servicios que presta esta naviera?

La visita del **Representante de Ventas** es la que ha impulsado el incremento de las ventas en un 37% lo que pareciera indicar que la fuerza de ventas es una alternativa para transmitir a los clientes potenciales los beneficios que obtendría al utilizar las líneas navieras las cuales son representadas en Panamá, y así mismo ofrecerles las rutas y tarifas convenientes preparadas para satisfacer las necesidades de los diferentes tipos de comercios de nuestro país.

Todos sabemos que la personalidad, la simpatía, forma de vender, introducir y presentar el producto, en este caso el servicio del vendedor (a) influye de sobremanera ante las personas que toman la decisión de trabajar o no con la compañía o producto determinado, inclusive estos atributos también varían de un vendedor (a) a otro (a) demostrando la importancia que tienen para impulsar e incrementar el volumen de venta e ingresos para la empresa .

Por otra parte encontramos que los clientes que no han sido visitados por los Representantes de Ventas, al necesitar los servicios de una naviera buscan información al respecto en diferentes medios, siendo uno de los más utilizados el **Directorio de navieras** con un 19% se justifica porque es uno de los informativo más completos en el que se puede obtener con facilidad todo lo relacionado con las diferentes navieras locales.

El mismo porcentaje que utiliza el rango de otros (ejemplo **forwarders consolidadores**, o en algunos casos el **proveedor elige la naviera** etc.) con 19%, ya que por alguna razón en especial, renombre, relación de trabajo de años, exclusividad, las compañías tienen ordenes de trabajar únicamente con determinada compañía.

Menos utilizados son las **referencias personales** con 13% , las cuales se dan cuando personas conocidas que trabajan en el departamento de tráfico o de compra de mercaderías realizan comentarios o sugerencias al respecto de alguna naviera en especial.

Referencias comerciales con 6%, este bajo porcentaje quizás se deba a que las empresas tienen diferentes puertos de embarque y desembarque de mercaderías.

La **publicidad** con 6% se debe a que uno de los servicios menos publicados es el de las navieras. Es fácil observar que ningún medio de comunicación realiza publicidad de este tipo de servicio.

Lo que si nos causó gran asombro fue que ninguno de los entrevistados utilizó el Directorio telefónico para buscar este tipo de información a pesar de ser uno de los métodos más conocidos y de fácil acceso que tenemos en nuestro país; pensamos que este comportamiento se deba la existencia del Directorio de Navieras.

Figura 3
CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS



FUENTES: CLIENTES DE LA EMPRESA NAVIERA

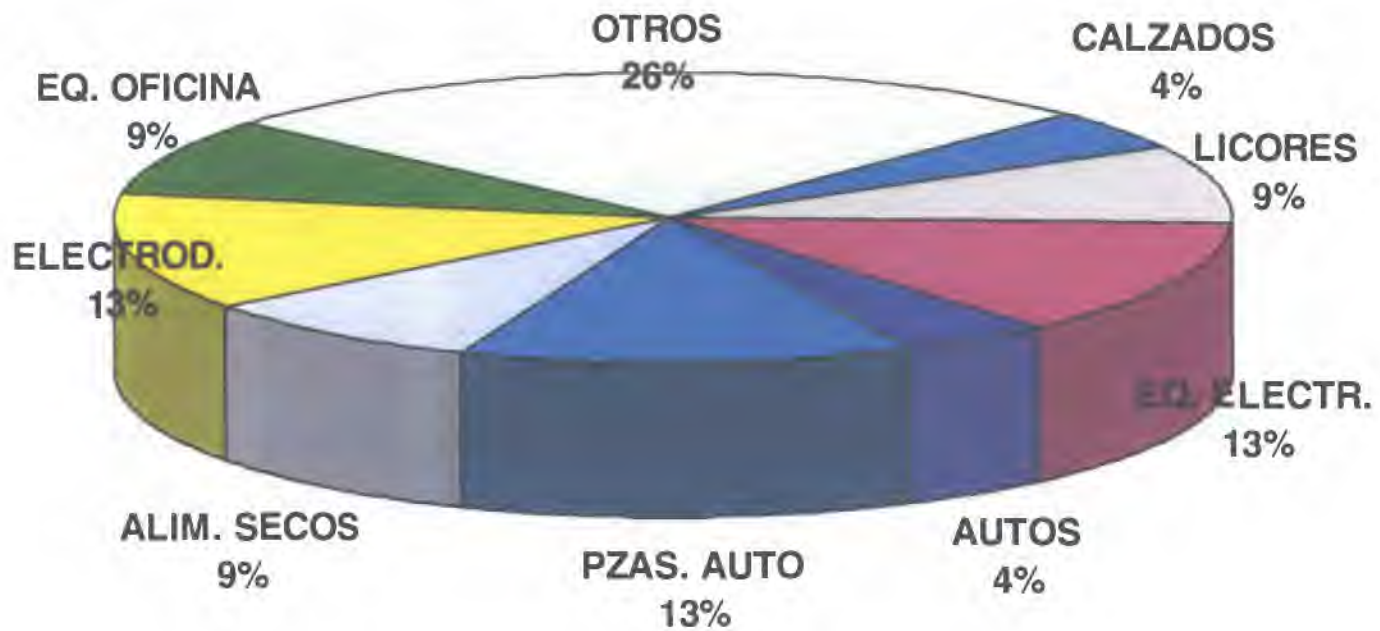
Pregunta N° 4

¿Qué clase de productos maneja su empresa?

Las **piezas de auto**, los **electrodomésticos** y los **equipos electrónicos** son transportados por la naviera, todos con un 13%, los **equipos de oficina**, los **alimentos secos**, y los **licores** en igual porcentaje con un 9%, y en menos escala pero no por eso menos importante, están los **calzados** y los **autos** con 4%. La compañía naviera transporta una gran variedad de artículos, los cuales estamos seguros no fueron especificados en su totalidad en nuestras encuestas, ya que el mayor rango porcentual, como lo podemos observar en la gráfica N°4, lo enmarcó el rango de otros con un alto porcentaje del 26% con productos como ferretería, materiales secos, llantas, materiales desechables, resinas sintéticas, papelerías etc., en fin una gama que no había sido incluido dentro de nuestra lista de productos, además de empresas que manejan más de 1 (uno) sólo producto para importación o exportación.

Vale la pena mencionar que dentro de las empresas entrevistadas no había ninguna que transportara alimentos fríos o algún equipo especial que requiera de contenedores refrigerados de 20' y 40' con los que cuenta la naviera para transportar este tipo de producto, que por su textura tan delicada necesita otro tipo de cuidados y manejos. Tampoco encontramos dentro de nuestra muestra productos de textiles y ropa, pero por referencia del personal del Departamento de Mercadeo, tenemos conocimiento que si se ha transportado éstas clases de carga a los diferentes países.

Figura 4
PRODUCTOS TRANSPORTADOS



Pregunta Nº 5

¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de la naviera?

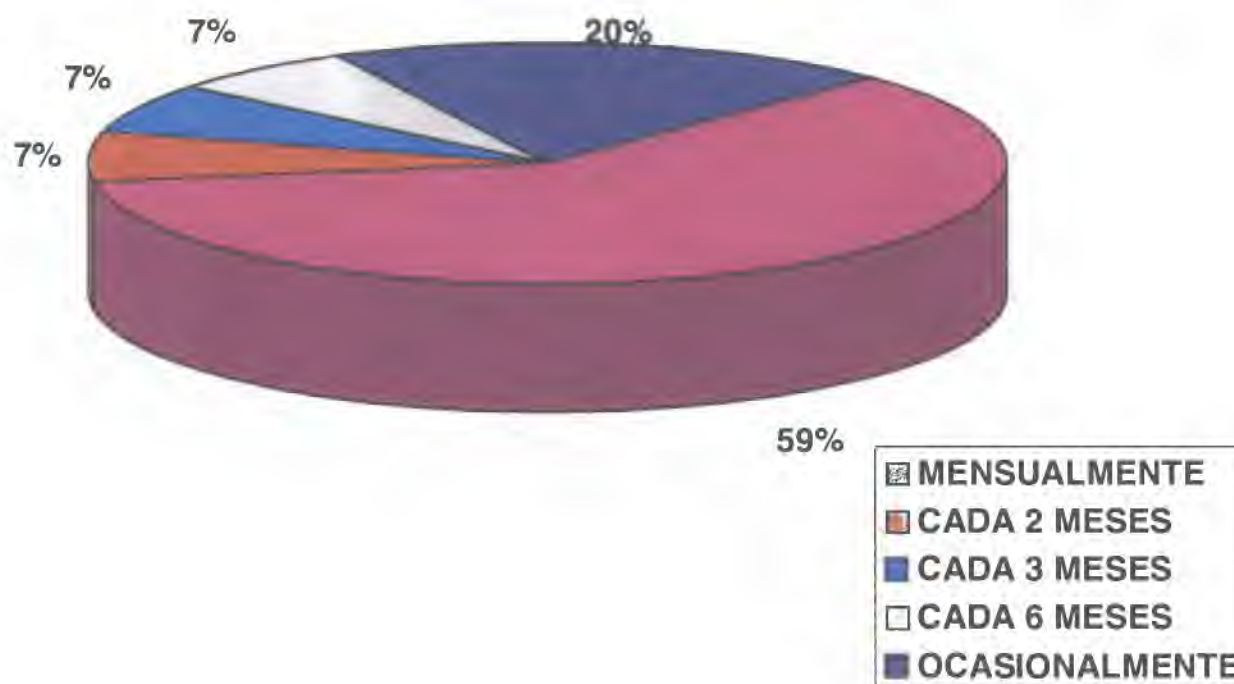
Esta gráfica nos permitió en reiteradas preguntas confirmar y reafirmar los resultados de ésta, inclusive como podremos observar posteriormente, varias de las observaciones y aportaciones que ofrecieron los encuestados son basadas en esta gráfica, aunque se tratara de preguntas en las cuales no se mencionaba la frecuencia de utilización de los servicios.

Al realizar el análisis de la gráfica Nº 5 pudimos percatarnos que la mayoría de la muestra estudiada utiliza los servicios de la naviera **mensualmente** lo indica el 59% que resultó de la investigación, el 20% lo utiliza **ocasionalmente**, mientras los otros lo utilizan **cada 2 meses, cada 3 meses y cada 6 meses** todos con un 7% respectivamente.

Nos explicaban los entrevistados como será expuesto posteriormente, que esta frecuencia no es más continua, debido al largo tiempo que transcurre entre un viaje y otro de la misma línea, no es por negligencia de ellos, todo lo contrario, ya que éstos abogan por viajes más seguidos dentro de la misma ruta, lo que los llevaría a no tener que utilizar los servicios de otras agencias navieras, ya que ellos prefieren unificar las operaciones con una sola compañía.

Sabemos que las otras navieras que existen en el mercado ofrecen servicio semanal y quincenalmente dependiendo de las rutas por supuesto, pero la ruta más frecuente de la empresa estudiada es de 15 (quince) días lo que perjudica a un sector del mercado que necesita de la transportación en menos tiempo.

Figura 5
FRECUENCIA CON QUE SE UTILIZAN LOS SERVICIOS



Pregunta N° 6

A. ¿Porqué prefiere los servicios de esta naviera?

B. Explique su respuesta

Esta pregunta fue dividida en 2 (dos) partes: una estadística y la otra explicativa, ya que por lo compleja de la misma deseábamos que los propios encuestados de forma amplia y explícita nos explicaran el por qué de sus respuestas. Esa también fue la razón por la cual la hicimos de tipo abierta.

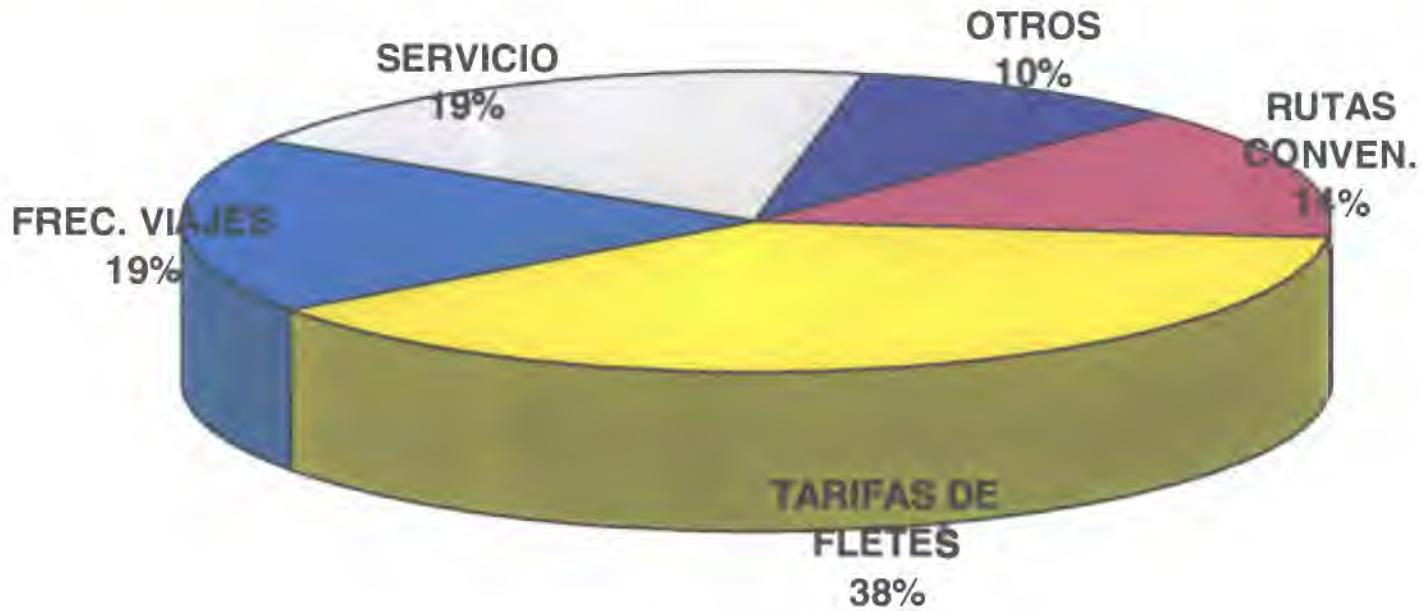
Al investigar la razón por la cual las empresas preferían transportar las mercancías con la naviera estudiada, el mayor porcentaje recayó sobre las **tarifas de fletes** con un 38%, las cuales según sus propios comentarios son convenientes, bajas y competitivas. Otro de los factores que influyen como punto de preferencia de los clientes son las **frecuencias de viajes** y el **servicio** que presta la misma, ambas con un 19%, así mismo las **rutas convenientes** con un 14% y otros aspectos con un 10%.

Según las personas entrevistadas la explicación que nos dieron al respecto fue que las compañías al momento de seleccionar por cual naviera transportarán la carga enumeran varios factores como por ejemplo: dependiendo del tipo de manejo que necesita ya que no todas las mercaderías necesitan los mismos recursos para llegar a su punto de destino final. Luego de enumerados los puntos antes mencionados los encargados proceden a tomar los 3 (tres) factores más importantes que se ajusten a las necesidades de la

empresa y al producto, posteriormente buscar la naviera que ofrezca las mejores dentro del mercado.

Figura 6 Parte A

RAZON DE PREFERENCIA DE LOS SERVICIOS



Pregunta N° 7

¿Con quién mantiene usted relación durante la transportación de su carga?

Esta es una gráfica muy interesante ya que refleja en gran parte la eficiencia, rapidez y confianza que los clientes pretenden recibir de parte de todo el personal de la naviera, ya que existe más de un departamento o persona que le puede ofrecer información a los clientes dependiendo de sus necesidades.

Pero como observamos porcentualmente, los clientes mantienen mayor contacto con el **Ejecutivo de Ventas** que lleva su cuenta con un 56% , en caso de tener alguna duda o problema; y en algunas ocasiones con el Departamento de **Servios al Cliente** con un 19% que fue creado con la finalidad de apoyar al Representante de Ventas y al Departamento de Mercadeo. Pero, ocasionalmente, nos encontramos con personas que no sabían de la existencia de éste departamento, mientras que otros mostraban descontentos, ya que en múltiples ocasiones no había nadie que pudiese dar respuestas, ya que en múltiples ocasiones no había nadie que supiese dar respuestas a sus problemas e inquietudes en ausencia del vendedor, por tal motivo ellos se dirigían directamente a éste aunque le representase costo y tiempo al tener que localizarlo. Así mismo otros clientes mantienen contacto con todos los **departamentos antes mencionados** con una 13% y por último un pequeño porcentaje con la **recepción de la empresa** con un 6% al igual que con **otros departamentos** no especificados.

Esto es uno de los puntos débiles con que cuenta el departamento de Mercadeo. Deseamos que las opiniones de los encuestados sean provechosos y útiles para subsanar en un futuro próximo las fallas encontradas en nuestro de investigación de campo. Posteriormente se expondrá más al respecto.

Figura 7
PERSONAL DE CONTACTO



Pregunta Nº 8

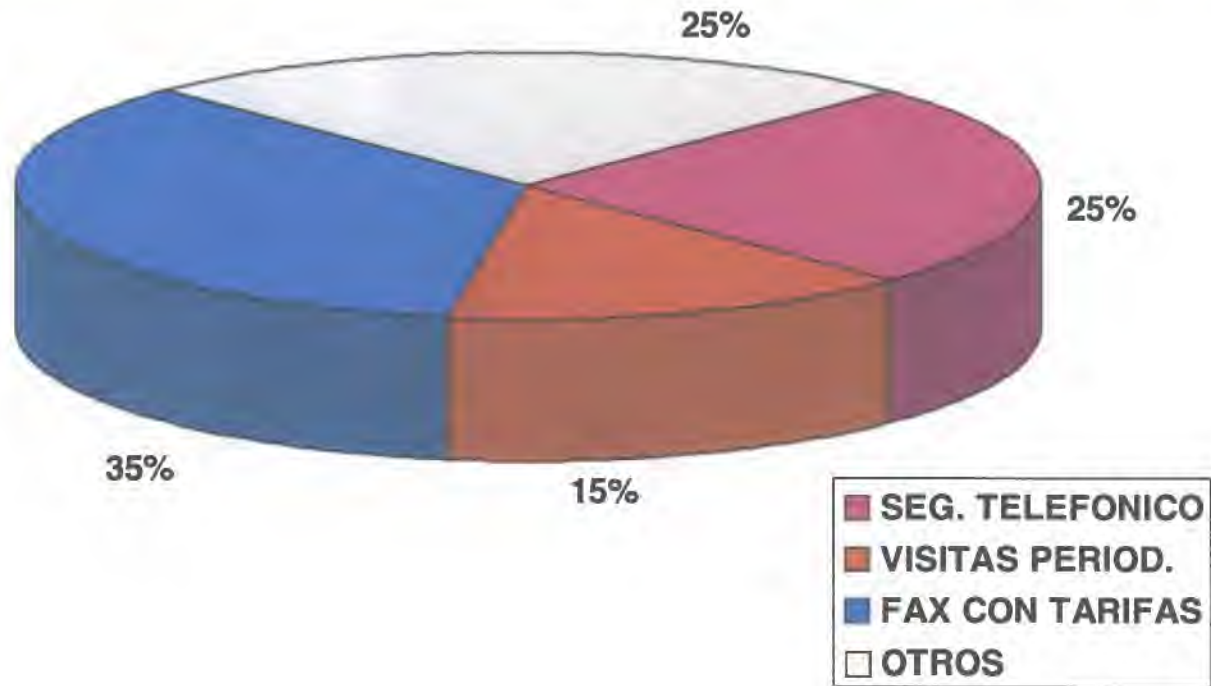
Además de las visitas del Representante Ventas usted obtiene algún servicio adicional como el de seguimiento telefónico, visitas periódicas, fax con tarifas y otros.

Además a la gráfica anterior creamos una pregunta que nos ampliara y nos diera a conocer qué otros beneficios reciben los clientes de la naviera, y fue muy interesante como se contradecían en algunos puntos en cuanto al Departamento de Servicios al cliente, ya que como se puede observar ellos reciben apoyo como el **envío de fax con tarifas** con un 35%, **seguimiento telefónico** 25%, y otros servicios, como por ejemplo, el **recibo de itinerarios** 25%, los cuales son periódicos y les permite tener a mano el movimiento, las fechas y nombres de los buques de las líneas navieras representadas por la empresa; y solamente con un 15% de visitas periódicas del **Representante de Ventas**.

Existe una contradicción y es el hecho que a pesar que los clientes obtienen todos los servicios antes mencionados ellos no conocen de la existencia del Departamento de Servicios al Cliente, ya que cuando surge un problema tienen que esperar la llegada del Representante de Ventas para su solución y no cuentan con ningún otro apoyo dentro de la empresa para tal fin.

Figura 8

SERVICIOS ADICIONALES



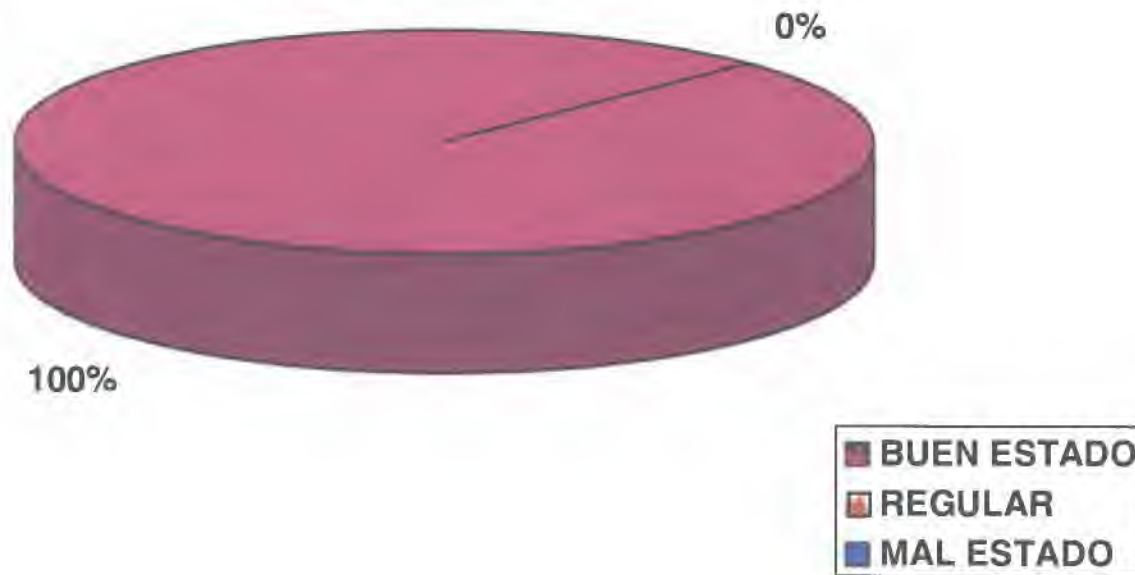
Pregunta Nº 9

En comparación con otras navieras ¿en qué condiciones ha recibido su mercancía?

Absolutamente todos los entrevistados coincidieron en el hecho que la mercadería es recibida en buen estado en todas las ocasiones en que utilizaron la compañía para la transportación de la carga. Adicional a esta respuesta, los encuestados ampliaron sus explicaciones espontáneamente diciendo que el servicio de la misma línea es muy bueno así como también sus buques y contenedores, la forma en que se maneja la carga y el personal, que conforman un excelente equipo el cual hace que todos sus clientes, en un 10% estén satisfechos con el servicio brindado.

Nosotros en lo personal pensábamos encontrar algún porcentaje de insatisfacción por parte de éstos, pero para sorpresa nuestra y de la empresa, no obtuvimos ninguno en cuanto a la transportación y manejo de la carga se refiere.

Figura 9
CONDICIONES EN QUE SE RECIBE LA MERCANCÍA



Pregunta N° 10

Al momento de tener que embarcar carga ¿en cuales tres navieras, en cuáles tres navieras piensa usted primero?

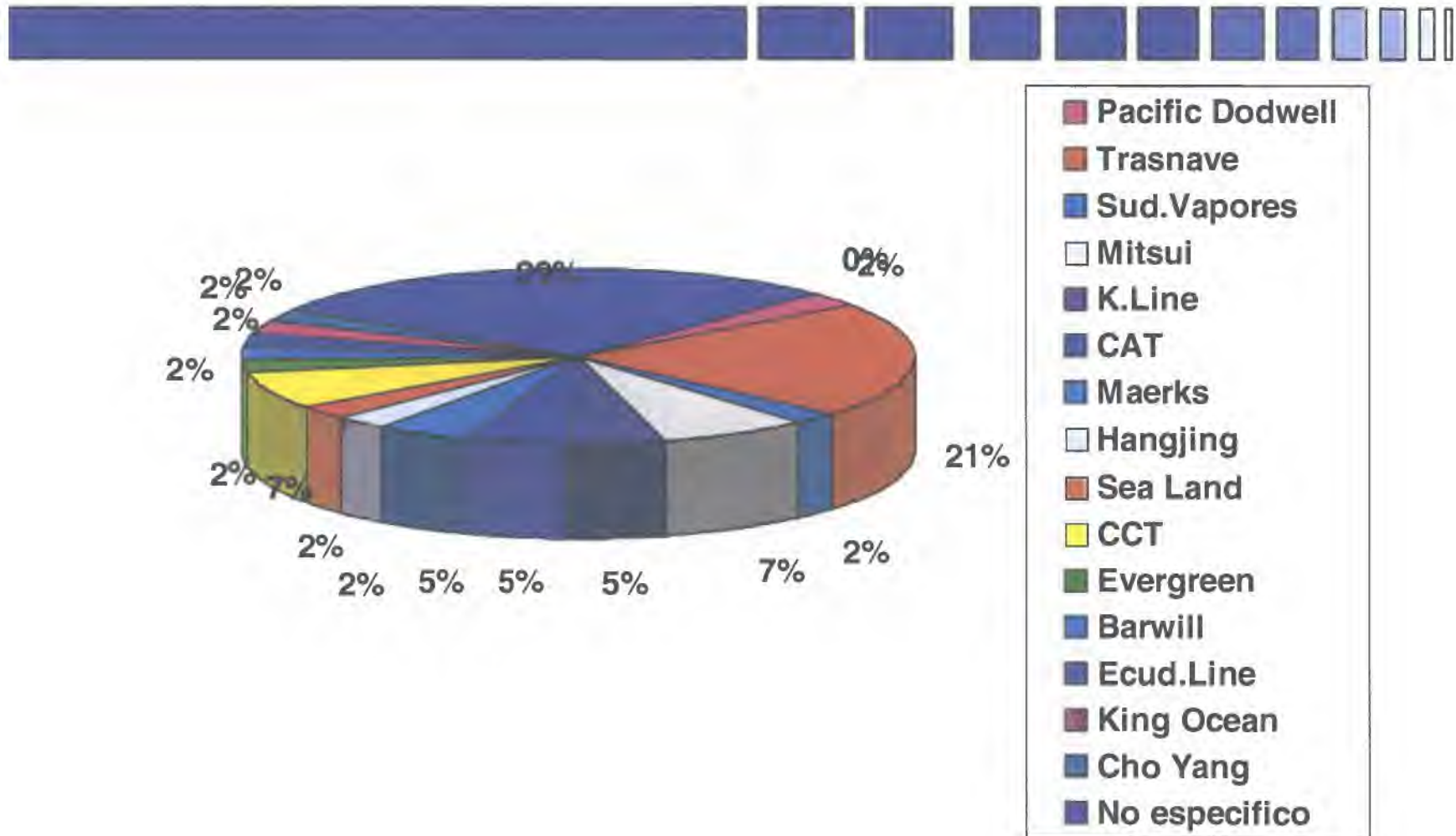
La finalidad de esta pregunta era la de conocer que navieras figuraban en la mente de los clientes, el por qué y en qué porcentaje para así evaluar quienes eran los competidores más fuertes en el mercado que tiene la naviera estudiada. Esta fue otra pregunta abierta debido a la característica de la misma.

Vale la pena mencionar que por motivos de confidencialidad solicitada por la Gerencia General de la empresa, no nos es permitido divulgar el nombre de las empresas encuestadas y por ende el porcentaje de incidencias en los clientes en esta tesis de Maestra. Pero si podemos confirmar que la naviera figura dentro de una de las más importantes al momento de tener que elegir dentro de la competencia y esto se debe a las razones antes mencionadas (buen servicio y las tarifas competitivas que ofrecen en el mercado). La competencia más fuertes son las navieras **Mitsui** con 7%, **Sea Land** con 7% y la **Cho Yang** igualmente con 7% como todos sabemos, navieras grandes y fuertes en nuestro país. Al cuestionar el porque se pensaba en ellas se mencionaron varias razones para ser consideradas, tales como en el manejo de carga, el país de destino de donde procede la carga y las frecuencias de viajes además de las arriba mencionadas.

Por otra parte el mayor porcentaje lo obtuvo el rango que denominamos no especificó 29% y esto fue debido a que algunos de los encuestados nos

informaron que eran los embarcadores en el extranjero los que se encargaban de elegir la naviera por la cual se transportaría la carga, otros nos decían que no se acordaban de ninguna en ese momento, y otros por no contar con el tiempo necesario para escribir (pregunta abierta). El otro 29% está dividido en las navieras de la localidad que conforman la competencia.

Figura 10
PREFERENCIA DE LOS CLIENTES POR LAS NAVIERAS



FUENTES: CLIENTES DE LA EMPRESA NAVIERA

Pregunta N° 11

A. A través del tiempo por medio del cual ustedes han transportado mercancía con la naviera el servicio le ha parecido:

B. Explique su respuesta

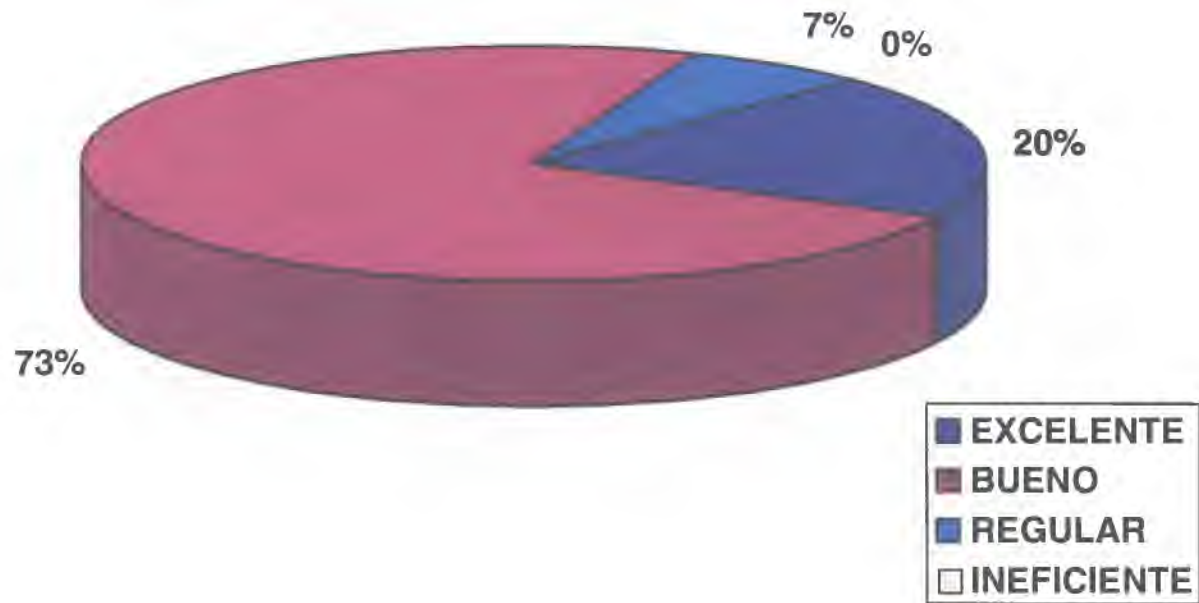
A través de la gráfica presentada hemos percibido que la empresa ofrece un buen servicio 73% ante la imagen y opinión de sus clientes en lo relacionado a la transportación de la mercancía se refiere, a parte de mencionar que no han tenido problemas de reclamos por faltantes, y mercancía en mal estado. En general su servicio es bueno dentro de la muestra estudiada. Pero a la vez opinan que la frecuencia espaciadas cada 15 días o cada mes, algunas demoras para conceder el release o liberación de carga, problemas de fletes, hacen que su porcentaje no sea excelente.

Por otro lado, en algunas de las encuestas encontramos respuestas relacionadas al trato del personal aunque no fuera el punto el cual varios de los clientes a mejorado en algunos aspectos así como también el seguimiento que le ofrece el vendedor a los clientes.

Pero fue de gran satisfacción el encontramos con ningún cliente insatisfecho con los servicios de la naviera ya que este rango no marcó ningún porcentaje y el de **regular** marcó solamente con un 7%.

Figura 11- Parte A

EVALUACION DEL SERVICIO QUE OFRECE LA NAVIERA



Pregunta N° 12

¿Cuáles son las etapas más críticas o importantes en las que hay que tomar más en cuenta al manejar su carga?

Dependiendo del tipo de negocio a que se le aplique la encuesta, así mismo escogían las etapas que ellos consideraban más importantes al manejar la carga, ya que por ejemplo una empresa dedicada a repuestos de autos no tiene las mismas necesidades que una dedicada a alimentos ni una de piezas electrónicas.

Pero la mayoría recayó sobre la importancia que tenía para ello el **aviso de llegada** con un 30%, ya que este representa para ellos una confirmación de arribo de la mercancía lo cual es imprescindible para coordinar los pagos de impuestos, fletes, movimiento de cargas ya en el país, suplimiento de inventario a sus clientes, etc.

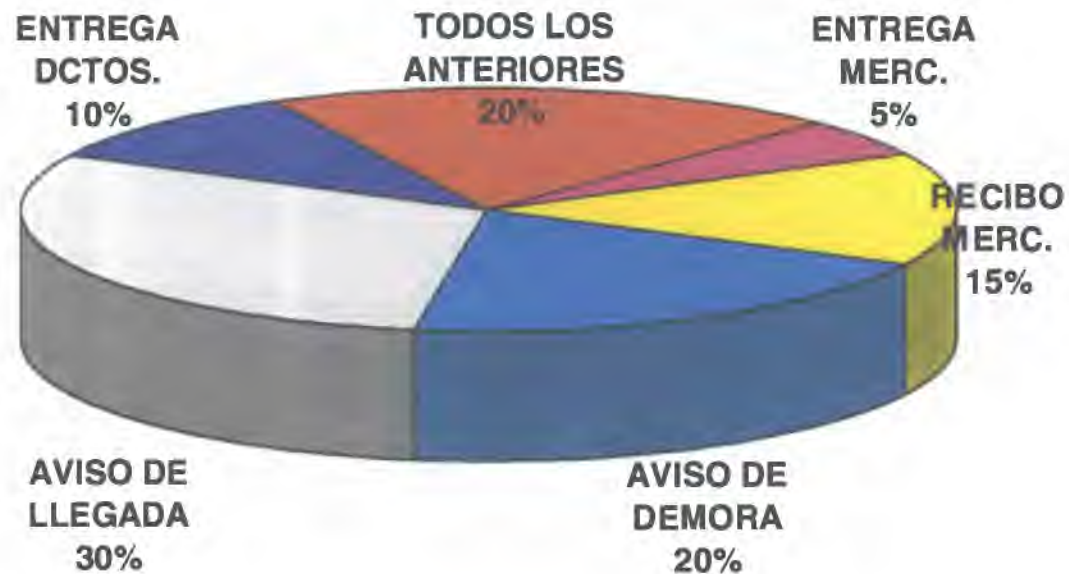
En segundo lugar están los **aviso de demora** con 20% en donde están aquellos que opinan que **todas las etapas** son importantes al manejar la carga.

Ya en menos escala encontramos el **recibo de la mercancía** con un 15%, el cual creímos iba ser uno de los más importantes considerando que el manejo de la carga una vez en el puerto tiene que llevarse a cabo con tecnicismos y conocimientos dependiendo del tipo de mercancía, pero aparentemente según nuestro análisis los entrevistados no prestan mayor cuidado a este rango, quizás debido a la confiabilidad que se ha depositado en este aspecto, **entrega de documentos** con 10% y la **entrega de mercancía**

con un 5%, este aspecto está relacionado con el recibo de la mercancía el cual como se mencionó con anterioridad no es motivo de preocupación de los clientes.

Figura 12

ETAPAS MAS IMPORTANTES AL MANEJAR LA CARGA



Pregunta N° 13

Según su opinión en que deberían mejorar la empresa para brindar un excelente servicio

Esta y la siguiente pregunta son claves para la realización de un análisis general de todo un conglomerado de preguntas que hemos realizado a través de un cuestionario. Son en estas 2 (dos) últimas en donde podremos captar el verdadero sentir de los clientes de la naviera ya que podrán expresar de una forma clara, abierta y extensa todos sus pensamientos.

Dividiremos este análisis en 2 (dos) secciones: la primera en lo concerniente al servicio que se presta desde la oficina, es decir el **Departamento de Ventas y Mercadeo y el del Servicio al Cliente** y en segundo lugar, el servicio en cuanto a la transportación de la carga se refiere, ya que aunque pocos son los comentarios tienen que ser mencionados.

Haciendo un análisis de las respuestas, recomendaciones y explicaciones de los hechos más frecuentes sucedidos a los consumidores, lo primordial según ellos para solucionar el problema del departamento es contratar más personal que se dedique a la atención al cliente ya que se recarga al Representante de Ventas en labores que bien podrían realizar otras personas, ya que él era el único capacitado para dar respuestas y soluciones en un momento de inquietud o problema determinado. A las personas que nos respondían de esta manera le cuestionábamos si ellas sabían que la naviera contaba con un departamento de Servicios al Cliente y que ésta labor era de

éste departamento y respondieron que **no**, ya que ellos sólo contaban con el apoyo de su Vendedor.

Los clientes sugirieron que la comunicación naviera - cliente debe ser mejor ya que también los clientes opinan que se debe mejorar la frecuencia de llamadas periódicas a los clientes estén embarcando o no, en un momento determinado, y si está embarcando durante la transportación mantener a éste debidamente informado del status de su mercancía. Así mismo tienen que avisar con tiempo en caso de retraso de los embarques ya que últimamente es un factor que se está dando con frecuencia.

En cuanto a la comunicación, existe otro punto que no ha sido mencionado y es el envío de itinerarios por fax el cual consideran debe cubrir más tiempo, cubrir por lo menos 2 (dos) meses y ser más confiables ya que a modo de comentarios nos comunicaron que éstos no se cumplían.

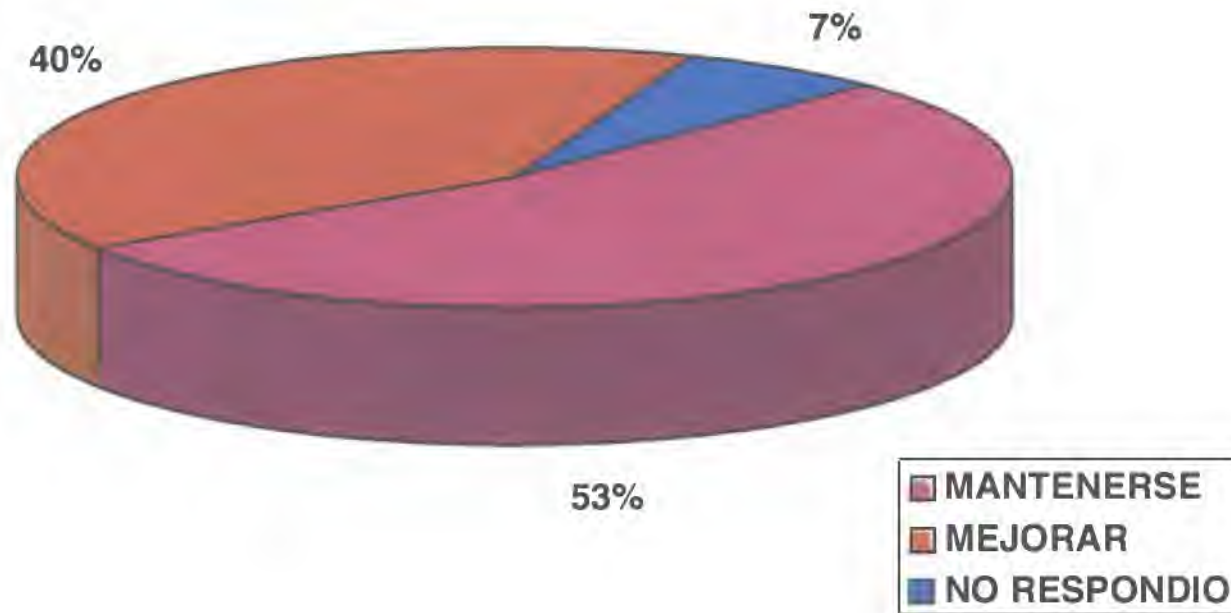
Otro punto relacionado a la comunicación y de mucha incidencia fue la **recepcionista** de la naviera (no la del Departamento de Ventas y Mercadeo) quien recibió cierta cantidad de reclamos directos hacia su persona por la actitud poco agradable al responder a los clientes que llaman con alguna inquietud en saber que existe un departamento para tal fin.

En cuanto al servicio de transportación se mencionó que se debe mejorar la frecuencia de los viajes ya que son muy espaciados entre un viaje y otro de la misma ruta, lo cual los obliga a tener que utilizar otra naviera que les preste el servicio cuando la naviera no tiene disponibilidad de barco.

Uno de los encuestados mencionó que se debe mejorar o controlar la entrada de agua en los contenedores, ya que en alguna ocasión recibió su mercancía mojada por este motivo, él sugirió que se cubrieran los contenedores.

Como se mencionó al inicio del análisis de esta pregunta en cuanto a la transportación de la carga no recibimos gran cantidad de recomendaciones, ya que hasta podemos decir que hubieron clientes que consideran que la naviera no necesita realizar ningún tipo de mejoras en ninguno de sus servicios.

Figura 13
OPINION DE LOS CLIENTES RELACIONADA A LA IMAGEN
DE LA EMPRESA



Pregunta Nº 14

Considera usted que la imagen de la naviera debería

- a) Mantenerse
- b) Mejorarse ¿Cómo?

Esta es otra de las preguntas claves de la encuesta aplicada y contiene 2 (dos) partes: una **estadísticas** y la otra teórica que da respuesta a los porcentajes obtenidos en la parte A. Con esta pregunta podemos captar la opinión en general que tienen los clientes en cuanto a la imagen que refleja la naviera hacia sus clientes, tema de nuestra investigación de campo, en todos sus aspectos y las opiniones de cómo se podrían mejorar en casos de necesitarse.

Como podemos observar el mayor porcentaje (50%) reflejó que la imagen de la naviera deberían **mantenerse** según sus clientes sin tener que efectuar ningún cambio a la misma;, sin embargo, un porcentaje bastante alto también (40%) opinó que ésta debería **mejorar** y emitieron sus comentarios a fin de obtener mejores servicios.

Al igual que en la pregunta anterior, los clientes insisten en la falta de apoyo por parte del personal capacitado que no sea el **Representante de Ventas** que pueda brindar información respecto al embarque, localizaciones, fechas de arribo y también retrasos que pueda tener el embarque.

Por otro lado, ,opinan que tanto el Vendedor como el personal que labora en el Departamento de Mercadeo debe ofrecer mejor asesoramiento sobre las

tarifas puerta a puerta que en ocasiones pudiesen resultar ser más económicas, o informarles de transbordos o de rutas alternas que pueden resultar convenientes para los clientes dependiendo de la urgencia con que necesite recibir su mercancía, ya que ellos se limitan a brindar solamente las que tienen en su itinerario y no se toman el trabajo de buscarles otras alternativas al cliente, siendo esta parte de su labor.

Así mismo encontramos algunos clientes que opinan que el Representante de Ventas debería incrementar la frecuencia de visitas personales, ya que opinan que este por tener que atender todos los problemas relacionados a los embarques no dispone de tiempo suficiente para dar mantenimiento a sus clientes actuales, y así ellos podrían expresarles algunas inquietudes que tuvieran personalmente.

También se mencionó el mejoramiento de las tarifas de los contenedores consolidados ya que a juicio de los encuestados son exageradamente altas por el pie cúbico. Este aspecto por tratarse a nuestro juicio es muy delicado entre la naviera y sus clientes, preferimos no emitir ningún tipo de comentarios y dejarlo a discreción de los gerentes de la empresa.

Como pudimos observar en el análisis pocos son los aspectos que afectan la imagen de la empresa frente a sus consumidores, pero en las recomendaciones que brindaremos posteriormente se sugerirán algunos puntos para subsanar estas pequeñas fallas, esperando que sean de apoyo y contribución a los gerentes de la empresa y en especial al del Departamento de Ventas y Mercadeo.

4. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA IMAGEN DEL CONSUMIDOR DE LA NAVIERA

Luego de haber realizado una investigación de campo en la naviera y con la administración nos hemos percatado que la misma no cuenta con un organigrama que delimite las funciones departamentales. Por esta razón hemos elaborado uno según la estructura organizacional actual de la empresa.

Para la realización del mismo se contó con la colaboración de algunos empleados de la naviera y en especial con la Contralora y la Asistente de la Gerencia de Línea quienes han laborado en ésta desde sus inicios. La última ha desempeñado diversos puestos por lo que podemos decir que conoce a cabalidad el funcionamiento empresarial de la compañía.

Queremos mencionar que en la actualidad la empresa cuenta con unos 85 empleados en total tomando en cuenta el personal que labora en las oficinas de Panamá y Colón incluyendo a la familia propietaria de la empresa.

Es nuestro objetivo que con la confección del organigrama la empresa logre obtener una Delimitación de funciones, establecer la línea de mandos interdepartamental, y de esta manera proyectar a los clientes de la naviera la una imagen de empresa que cuenta con coordinación, organización científica y no de forma empírica como actualmente se

proyecta. Por supuesto queda a discreción de la Gerencia General el funcionamiento o no de éste.

En cuanto a la Gerencia de Línea se refiere quisiéramos sugerir algunas acciones que revirtarían en beneficio de la empresa en general ya que es en este departamento en donde se llevan a cabo las funciones de Ventas y Mercadeo y de Servicios al Cliente.

- La Primera de ellas es que el Gerente de Línea debe realizar visitas personales a los clientes actuales y potenciales de la empresa para que de esta forma pueda realizar una supervisión de la labor realizada por sus vendedores, al mismo tiempo que estaría brindando una atención personalizada lo cual es bien recibido por los clientes; y a la vez refleja mejoras en la calidad de atención. En esta visita el Gerente también será capaz de percibir todos los nuevos implantes que surgen a su alrededor con su competencia (nuevas tarifas, rutas, empresa, itinerarios, etc.) ya que estas personas en todo momento están dispuestas a brindarle información.

- El Gerente de Línea debe establecer metas y objetivos mensuales de ventas por línea según su movimiento para así incrementar las ventas.

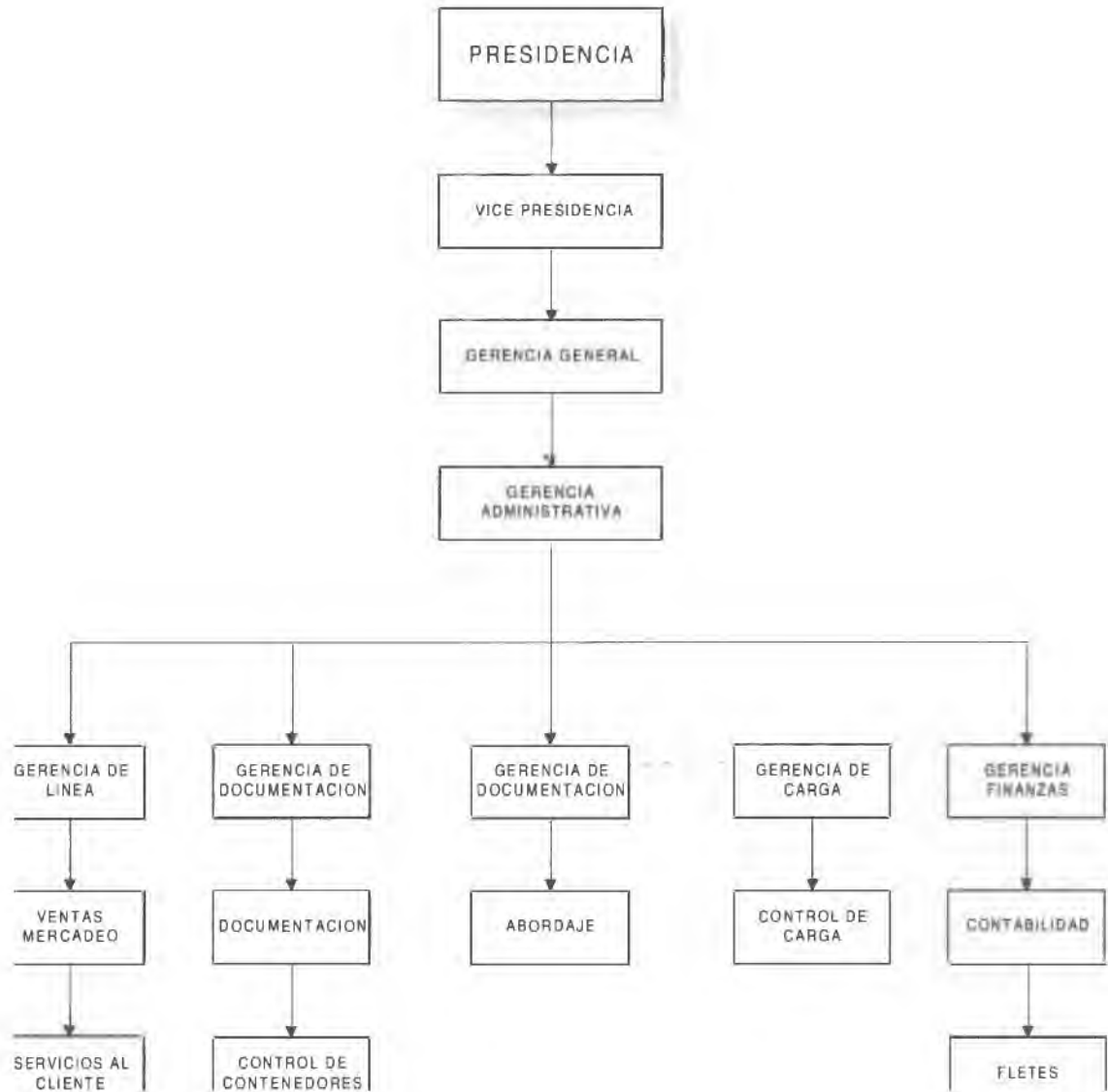
- Establecer un plan de incentivos a través de un plan de comisiones ya sea individuales o compartidas para los vendedores a fin de incentivar y motivar al personal que labora en el Departamento de Ventas.

- Incrementar la cantidad de vendedores, según el presupuesto de la empresa lo permita, para obtener mayor cobertura dentro del mercado, además de diseñar un plan de estrategias de ventas, distribución de sectores de visitas, lo cual impulsaría de manera directa el incremento de las ventas y al mismo tiempo serían más competitivos en el mercado.

A continuación expondremos el Organigrama que fue confeccionado para la Gerencia de la Empresa Naviera.

Cuadro 3

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA NAVIERA



CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. La empresa naviera estudiada representa una fuerte competencia para las otras del país, ya que los datos estadísticos obtenidos en la encuesta aplicada a una muestra considerable de los clientes se pudo observar el gran porcentaje de aceptación con que cuenta la misma.
2. Esto se debe en gran parte al buen servicio de transportación de carga que tienen las líneas que son representadas por la compañía en Panamá.
3. Otro punto de relevancia que vale la pena mencionar, es que los clientes al tener la tarea de elegir una naviera basan su decisión en varias alternativas del mercado y al evaluarlas equiparan algunos factores de gran importancia para llegar a su elección final.
4. Los clientes de esta empresa se inclinan en utilizar los servicios de ésta en especial debido en primer lugar a las tarifas y posteriormente a la frecuencia de viajes y por supuesto al servicio, las cuales son competitivas con el resto de las navieras.
5. No todos los clientes de la naviera están enterados que existen un Departamento de Servicios al Cliente que se supone trabaja en conjunto con el

Departamento de Ventas y Mercadeo, brindando apoyo, sobretodo al Representante de Ventas.

6. Podemos concluir entonces que dentro de la empresa el factor servicio tiene puntos **fuertes** : la transportación y manejo de carga; y **débiles** en cuanto a atención calificada a los clientes se refiere, ejemplo: soluciones de problemas, asesoramiento de rutas; el cual perjudica directamente la imagen de la empresa en este sentido.

7. La deficiente distribución de funciones y la falta de comunicación departamental que existe dentro de los departamentos antes mencionados son los causantes de los problemas a que se enfrenta la empresa en éstos momentos. Los cuales estamos seguros no son conocidos por la gerencia de los departamentos ni por la Gerencia General.

8. La creación del Departamento de Ventas y Mercadeo con su propia estructura física y organizacional, así como su personal y equipo requerido para realizar el trabajo en conjunto ha servido de gran impulso dentro de la naviera para incrementar el volumen de clientes en comparación al desempeño de hace unos años atrás.

9. La situación actual del país ha repercutido en todos los sectores comerciales y por supuesto el servicio de carga no ha sido la excepción, el volumen de

embarques ha disminuido en comparación al año 1996 - 1995; pero aún así , la empresa por contar con una imagen y reputación de solidez, estabilidad, seriedad y responsabilidad ha podido mantenerse compitiendo en el mercado.

RECOMENDACIONES

1. Sería prudente realizar estudios o investigaciones con las diferentes líneas representadas por la naviera para encontrar la forma de incrementar la frecuencia de las diferentes rutas y así satisfacer la parte del mercado que necesita embarcar mercadería a un ritmo más seguido que el que se tiene actualmente.
2. Dentro de las pocas recomendaciones que realizaremos en cuanto a la transportación de mercancía tenemos que mencionar que tiene que mejorarse la forma en que se embarca la misma en cuanto a filtración de agua dentro de los contenedores, los cuales deberían ser protegidos por algún tipo especial de cobertores para evitar el perjudicar algunos clientes que se han visto afectados eventualmente al recibir el producto en estas condiciones.
3. La empresa y en especial el Departamento de Ventas y Mercadeo debe realizar una recopilación de datos de algunos años hasta la actualidad que le permitan llevar archivos estadísticos de todos sus clientes pasados y actuales con sus respectivas direcciones, teléfonos y personas de contacto, movimiento de sus cargas, volúmenes, destinos acostumbrados; de manera que le permita tanto al personal de la empresa o alguna otra persona que necesite tal información dirigirse a los archivos y obtener los datos y al mismo tiempo, pueda observar y comparar el movimiento de un año en comparación con otros

y poder hacer estudios e investigaciones para recapturar clientes según sea el caso.

4. En cuanto a la imagen que refleja la naviera en lo referente al servicio que se presta desde la oficina recomendamos que al personal de servicios al cliente se le debe capacitar e informar referente a todos los movimientos de los clientes, período de navegación, etc. para así poder brindar asesoramiento en todos los aspectos a las personas que llaman con algunas inquietudes referente a su carga y de esta manera delegar funciones que ayudarán a que el Representante de Ventas puede ocupar más tiempo capturando el mercado y brindando mantenimiento.

5. Incrementar la cantidad de vendedores, según el presupuesto de la empresa lo permita, para obtener mayor cobertura dentro del mercado, además de diseñar un plan con estrategias de ventas, metas u objetivos mensuales, distribución de sectores de visitas, lo cual impulsaría de forma directa en el incremento de las ventas y al mismo tiempo serían más competitivos en el mercado.

6. Sería beneficioso también que el personal de ambos departamentos se reunieran periódicamente con el gerente, para plantear las inquietudes de los clientes, proponer soluciones, informar de la competencia, proponer planes

futuros y discutir al respecto de algunas perspectivas de los planes de ventas pre - establecidos.

7. El Gerente de Línea debe realizar visitas a todos sus clientes lo cual le permitiría supervisar al personal, informarse de el movimiento de la competencia y mejorar la calidad de las relaciones empresa cliente.

8. En lo referente a la Recepcionista de la empresa, es aconsejable aunque parezca un poco drástica la solución que daremos, pero creemos necesaria ya que perjudica enormemente la imagen de la empresa, enviar a la recepcionista a tomar algún curso de atención al cliente para que pueda cambiar su actitud actual hacia éstos.

9. Otra forma de solucionar este problema es rotando a la Sra. a otra posición para la cual quizás esté más capacitada y tenga mayor disponibilidad para realizar, y buscar ya sea fuera o dentro de la organización a una persona que ocupe su puesto.

10. En cuanto a la comunicación escrita enviada por fax se debe mejorar los itinerarios en cuanto a la exactitud y cobertura de los mismos.

ANEXOS

ANEXO 1
ENCUESTA DE OPINIÓN

La siguiente encuesta tiene como finalidad obtener opinión referente a la imagen de los servicios que ofrece la empresa naviera para un trabajo de graduación de maestría. Se les solicita su colaboración llenando con una X las casillas que usted crea conveniente.

1. Desde hace cuanto tiempo utiliza los servicios de la naviera.

- | | |
|-------------------------|-----------------------|
| a) menos de 1 año _____ | c) 4 años _____ |
| b) 2 años _____ | d) 5 años o más _____ |

2. ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa?

3. ¿Cómo se enteró de los servicios que presta esta naviera?

- | | |
|-------------------------------|-----------------------------|
| Ejecutivo de Ventas _____ | Ref. Personales _____ |
| Directorio de Navieras _____ | Publicidad _____ |
| Referencias Comerciales _____ | Directorio Telefonico _____ |
| Otros _____ | |

4. ¿Qué clase de productos maneja su empresa?

- | | |
|----------------------------|-----------------------|
| Piezas de autos _____ | Alimentos Secos _____ |
| Electrodomésticos _____ | Licores _____ |
| Equipos Electronicos _____ | Calzados _____ |
| Equipos de Oficina _____ | Autos _____ |
| Otros _____ | |

5. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de naviera?

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| a) Mensualmente _____ | d) Cada 6 meses _____ |
|-----------------------|-----------------------|

- b) Cada 2 meses _____ e) Ocasionalmente _____
 c) Cada 3 meses _____

6. A. ¿Porqué prefiere los servicios de esta naviera?

- a.1. Las rutas convenientes _____ a.4 Por su servicio _____
 a.2. Las tarifas de fletes _____ a.5 Por la seguridad que le ofrece a su
 carga _____
 a.3. Frecuencia de viajes _____ a.6 Otros _____

B. Explique su respuesta _____

7. ¿Con quién mantiene usted relación durante la transportación de su carga?

- a) La recepción de la empresa _____ e) El Depto. de Abordaje _____
 b) La representante de ventas _____ f) Otros _____
 c) El personal de Servicios al Consumidor _____ g) Todos los anteriores

8. ¿Además de las visitas del Representante de Ventas usted obtiene algún servicio adicional como el de:

- a) Seguimiento telefónico _____ c) Envío de fax con tarifas _____
 b) Visitas periódicas _____ d) Otros _____

9. En comparación con otras navieras ¿en qué condiciones ha recibido su mercancía?

- a) Buen estado _____
 b) Regular estado (explique) _____
 c) Mal estado (explique) _____

10. Al momento de tener que embarcar carga y tomar la decisión a través de cuál naviera lo hará, en cuáles tres navieras piensa usted.

- a) _____ c) _____
 b) _____

11. A través del tiempo por medio del cual ustedes han transportado mercancía con la naviera el servicio le ha parecido:

- A. a.1. Excelente _____ c.1 Regular _____
 b.1. Bueno _____ d.1 Ineficiente _____
 B. Explique su respuesta _____

12. Cúales son las etapas más críticas o importantes que hay que tomar en cuenta al manejar su carga?

- Entrega de Mercancía _____ Aviso de Llegada _____
 Recibo de Mercancía _____ Entrega de Documentos _____
 Aviso de Demora _____ Todos los anteriores _____

13. Según su opinión en qué debería mejorar la empresa para brindar un excelente servicio.

14. Considera usted que la imagen de la naviera debería:

- a) Mantenerse _____
 b) Mejorar ¿Cómo? _____

Anexo 2
Bases para la segmentación de mercado y variables seleccionadas

BASES DE SEGMENTACION	VARIABLES DE SEGMENTACION SELECCIONADAS
Segmentación Geográfica	
Región	Norte, sur, este, oeste
Tamaño de la ciudad	Áreas metropolitanas más importantes, pequeñas ciudades, pueblos
Densidad de la población	Urbana, suburbana, fuera del área urbana rural
Clima	Templado, caliente, húmedo
Segmentación demográfica	
Edad	Menores de 11 años, de 12 a 17, de 18 a 34, de 35 a 49, de 50 a 64, de 65 a 74, 75+
Sexo	Masculino, femenino
Estado Civil	Soltero, casado, divorciados, unión libre, viudo
Ingreso	Inferior a \$15,000, de 15,000 a 24,999, de 25,000 a 39,999, de 40,000 a 64,999, 65,000+
Educación	Preparatoria incompleta, graduado de preparatoria, universidad incompleta, graduado de universidad, postgrado
Ocupación	Profesional, trabajadores manuales, oficinistas, agrícolas
Segmentación psicológica / psicográfica	
Necesidades-motivación	Casa, seguridad física y moral, afecto, sensación de autoestima
Tipo de personalidad	Extrovertida, introvertida, agresivos, quejumbrosos
Percepción	Bajo riesgo, riesgo moderado, alto riesgo
Aprendizaje-involucramiento	Poco involucramiento, gran involucramiento
Actitudes	Actitud positiva, actitud negativa
Psicográfica (estilo de vida)	Libertinos, rectos, conservadores, buscadores de status
Segmentación sociocultural	
Cultural	Estadounidense, italiana, china mexicana
Subcultura	
Religión	Judía, católica, protestante, otra
Raza / origen étnico	Afroestadounidense, caucásico, oriental, hispánico
Clase social	Baja, media, superior
Estilo de vida familiar	Solteros, recién casados, nidos vacíos
Segmentación relacionada con el uso	
Intensidad de uso	Usuarios pesados o fuertes, usuarios medianos, usuarios ligeros, no usuarios
Estado de conciencia	No conscientes, conscientes, interesados, entusiastas
Lealtad a la marca	Ninguna, alguna, fuerte
Segmentación por situación de uso	
Tiempo	Libre, trabajo, apremiante, mañana, noche
Objetivo	Uso personal, regalo, bocadillo, diversión, logro
Ubicación	Hogar, trabajo, casa de un amigo, en la tienda
Persona	Para sí mismo, amigos, jefe, colegas
Segmentación de beneficios	
	Comodidad, prestigio, economía, valor del dinero
Segmentación híbrida	
Perfiles	
demográfico/psicográfico	Combinación de características demográficas y psicográficas
Geodemográficas	Suburbanos jóvenes, propiedades de alcurmia
VALS 2	Actualizador, realizado, creyentem triunfador, competidor, experimentador, hacedor, luchador

Micromercadotecnia descendente a nivel de tienda

La micromercadotecnia ahora puede localizar los mejores clientes de un producto y las tiendas en donde es más probable que compren. Aquí encontramos el análisis de una empresa de los mejores segmentos objetivos en el área de Nueva York para tres productos.

Marca	Perfil del Usuario fuerte	Perfil de estilo de vida y exposición a los medios	Tres mejores tiendas
Crema de cacahuete Peter Pan	Hogares con niños, encabezados por personas de 18 a 54 años, en áreas suburbanas y rurales.	<ul style="list-style-type: none"> • Fuertes rentadores de videos • Acuden a parques de tema • Espectadores de TV inferiores • Radioescuchas por arriba del promedio. 	Foodtown Super Market Hempstead Turnpike 3350 Levittown, Nueva York Pathmark Supermarket Hempstead Turnpike 3635 Levittown, Nueva York King Kullen Market Av. Stewart 598, Bethpage, Nueva York
Entremeses congelados Stoufers, de caja roja	Hogares encabezados por personas de 55 años y mayores, y hogares suburbanos de nivel superior, encabezados por personas de 35 a 54 años.	<ul style="list-style-type: none"> • Acuden a casinos • Ofrecen fiestas • Involucrados en actividades públicas • Viajan con frecuencia • Fuertes lectores de periódicos • Televidentes arriba del promedio 	Dan's Supreme Super Market Calle 188, # 69-62 Flushing, Nueva York Food Emporium Av. Madison y calle 74 Nueva York, N.Y. Waldbaum Super Market Bulevard Horance Harding 196-35 Flushing, Nueva York
Cerveza ligera Coors	Cabeza del hogar, de 21 a 34 años, con ingreso medio a superior, suburbano y urbano.	<ul style="list-style-type: none"> • Pertenecen a clubes para el cuidado de la salud • Compran música rock • Viajan por Avión • Ofrecen fiestas cocina al aire libre • Rentan videos • Fuertes televidentes de deportes 	Food Emporium Av. York 1498 Nueva York, N.Y. Food Emporium 1a Ave. y calle 72 Nueva York Gristedes Supermarket Calle Este 86 # 350 Nueva York, N.Y.

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR
 QUINTA EDICION
 LEONG. SCHIFFMAN / LESLIE LAZAR KANUK

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

GOLCHER, Ileana, 1992, **METODOLOGÍA PARA LA INVESTIGACIÓN SOCIAL**, Centro de Estudio Latinoamericano (CELA), Panamá, , 125 pág.

KINNEAR , Thomas C. y TAYLOR, James R. 1993, **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**, Un Enfoque Aplicado , Cuarta Edición, 125 pág.

KOTHLER, Philip y AMSTRONG, Gary, 1991, **FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA**, Editorial Prentice Hall, México, 645 pág.

KOTHLER, Philip, 1993, **DIRECCIÓN DE LA MERCADOTECNIA**, Análisis, Planeación y Control, Editorial, Prentice Hall, México, 843 pág.

MÉNDEZ, Carlos, 1989, **METODOLOGÍA**, McGraw Hill, Colombia, 129 pág.

POPE, Jeffrey, 1984, **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**, Guía Maestra para el Profesional, Editorial Norma, Colombia, 347 pág.

SCHIFFMAN, León y KANUK, Leslie. 1997. **Comportamiento del Consumidor**, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Quinta Edición, 684 pág.

STANTON ,Willians, 1988, **FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA**, Editorial McGraw Hill, México, 779 pág.

WEIERS, Ronald, 1986, **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**, Prentice Hall, México, 540 pág.

PUBLICACIONES OFICIALES

Autoridad Portuaria Nacional. **INFORME DEL SISTEMA PORTUARIO NACIONAL**, 1993.

Autoridad Portuaria Nacional. **ESTUDIO SOBRE EL PLAN DE DESARROLLO DEL PUERTO DE BALBOA - INFORME FINAL (BORRADOR) DE AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL JAPÓN (JICA) Marzo, 1997**

Instituto de Desarrollo del Área Costera en Ultramar (OCDI)

REVISTA

Vistazo Internacional, 1995, IMPORTANCIA DE LOS PUERTOS DE CONTENEDORES, Vol. N° 32, Editores Nacionales, Ecuador.

PERIÓDICOS

El Panamá América, Agosto 1997, PÉREZ B. ORGULLOSO DE LO NEGOCIADO CON LA HUTCHISON.

El Universal de Panamá, Septiembre 1997, PROCURADOR EXIGE AMPLIACIÓN DE DENUNCIA EN EL CASO HUTCHISON.

El Universal de Panamá, Septiembre 1997, ASAMBLEA INVESTIGARÁ CASO HUTCHISON.

El Universal de Panamá, Septiembre 1997, INTERPONEN DENUNCIA POR PECULADO EN CASO HUTCHISON.

El Panamá América, Agosto 1997, DENUNCIAN PECULADO DE B/.60 MILLONES EN CONTRATO CON LA HUTCHISON,

El Universal de Panamá , Septiembre 1997, PÉREZ BALLADARES DEFIENDE CONTRATO EN CASO HUTCHISON.