

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

**CALIDAD DE LOS SERVICIOS PORTUARIOS  
Y SU INFLUENCIA EN EL GRADO DE  
SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA  
EMPRESA SOCIEDAD PORTUARIA DE  
CALDERA, S.A. CONCESIONARIA DEL  
PUERTO DE CALDERA, PUNTARENAS,  
DURANTE EL I SEMESTRE DEL AÑO 2016**

**SUSTENTANTE  
GRETTEL SUSANA JIMÉNEZ JIMÉNEZ**

**TUTOR  
LIC. ANA YANCY ORTIZ ARRIETA**

**ENERO, 2017**

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Grettel Susana Jiménez Jiménez, cédula de identidad número 109630675, en condición de egresado de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que mi trabajo de graduación, para optar por el título de Licenciada en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia titulado "Calidad de los servicios portuarios y su influencia en el grado de satisfacción de los clientes de la empresa sociedad portuaria de caldera, S.A.. Concesionaria del Puerto de Caldera, Puntarenas, durante el I semestre del año 2016" es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha ley en el que se establece: *"Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original"*. Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de San José, el día 16 de enero del 2017.

  
Grettel Susana Jiménez Jiménez

## CARTA DEL TUTOR

San José, 09 de enero del 2017

**Sra. Jessica Mayers**  
**Directora de Administración y Contaduría Pública**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor:

El estudiante **Grettel Susana Jiménez**, cédula de identidad número **109630675** me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Calidad de los Servicios Portuarios y su influencia en el Grado de Satisfacción de los Clientes de la empresa Sociedad Portuaria de Caldera, S.A. Concesionaria del Puerto de Caldera, Puntarenas, durante el I semestre del año 2016”**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de **Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia**.

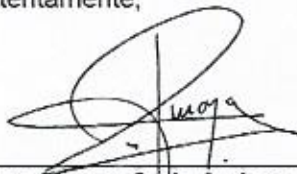
En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100%	100

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



**Ana Yancy Ortiz Arrieta**  
**Cédula: 602610394**  
**Carné del Colegio de Ciencias**  
**Económicas Número: 011459**

20 de marzo del 2017

Universidad Hispanoamericana  
Sede Llorente  
Administración de Negocios


Estimado señor

La estudiante Grettel Susana Jimenez Jimenez cedula 1-0963-0675 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**CALIDAD DE LOS SERVICIOS PORTUARIOS Y SU INFLUENCIA EN EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA SOCIEDAD PORTUARIA DE CALDERA, S.A. CONCESIONARIA DEL PUERTO DE CALDERA, PUNTARENAS, DURANTE EL I SEMESTRE DEL AÑO 2016.**", el cual han elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gerencia

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.



Licda. Jessica Mayers Marin  
Ced. 8-0106-0748

## CARTA DEL FILÓLOGO

San José, 07 de abril del 2017

**Señores:**

**Universidad Hispanoamericana**

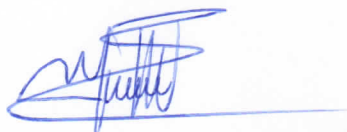
Estimado señor:

La estudiante Grettel Susana Jiménez Jiménez, cédula de identidad número 109630675, me ha presentado, para efectos de corrección de estilo, el trabajo de investigación denominado **CALIDAD DE LOS SERVICIOS PORTUARIOS Y SU INFLUENCIA EN EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA SOCIEDAD PORTUARIA DE CALDERA, S.A. CONCESIONARIA DEL PUERTO DE CALDERA, PUNTARENAS, DURANTE EL I SEMESTRE DEL AÑO 2016**, el cual ha elaborado para optar por el grado de **LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

He revisado, de acuerdo con los lineamientos de la corrección de estilo señalados por la Universidad, los aspectos de estructura gramatical, acentuación, ortografía, puntuación y los vicios de dicción, que se trasladan al escrito, y he verificado que se han realizado todas las correcciones indicadas en el documento.

Por consiguiente, doy fe de que este trabajo se encuentra listo para ser presentado oficialmente a la Universidad.

Atentamente,



**Magdalena Venegas Porras**

**Cédula: 6-0230-0116**

**Carné número: 10785**

## Contenido

1.	CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1.	Antecedentes del Problema .....	2
1.1.2.	Descripción del problema.....	6
1.1.3.	Problematización del problema.....	8
1.1.4.	Justificación del problema.....	9
1.2.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	11
1.3.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	11
1.3.1.	Objetivo General .....	12
1.3.2.	Objetivos específicos .....	13
1.4.	ALCANCES Y LIMITACIONES.....	15
1.4.1.	Alcances.....	15
1.4.2.	Limitaciones .....	17
2.	CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	18
2.1.	CONTEXTO HISTÓRICO – ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN.....	19
2.1.1.	Introducción.....	19
2.1.3.	Descripción del servicio brindado en Puerto Caldera .....	27
2.1.4.	Misión .....	34
2.1.5.	Visión.....	34
2.1.6.	Política del Sistema Integrado de Gestión.....	34
2.1.7.	Organigrama .....	35
2.2.	CONTEXTO TEÓRICO – CONCEPTUAL.....	36
2.2.1.	Introducción.....	36
2.2.2.	Historia de los Puertos Marítimos .....	37

2.2.3.	Importancia de los Puertos Marítimos .....	40
2.2.4.	Servicios Portuarios: .....	45
2.2.5.	Rendimientos Operativos:.....	48
2.2.6.	Concesión .....	49
2.2.7.	Proceso de concesión:.....	51
2.2.8.	Organización .....	52
2.2.9.	Cliente .....	54
2.2.10.	Descripción de los tipos de clientes del estudio .....	58
2.2.11.	Servicio.....	60
2.2.12.	Características de los Servicios .....	61
2.2.13.	Mezcla de Marketing para los servicios .....	62
2.2.14.	Calidad .....	69
2.2.15.	Control de Calidad .....	70
2.2.16.	Servicio al cliente .....	72
2.2.17.	Calidad del servicio .....	74
2.2.18.	Satisfacción del cliente.....	76
2.2.19.	Expectativas del cliente.....	79
3.	CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO .....	81
3.1.	TIPO DE INVESTIGACION .....	82
3.1.1.	Finalidad.....	82
3.1.2.	Dimensión temporal .....	82
3.1.3.	Marco .....	84
3.1.4.	Naturaleza .....	84
3.1.5.	Carácter.....	86
3.2.	SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACION.....	87
3.2.1.	Unidades de análisis o sujetos de estudio.....	87
3.3.	SELECCIÓN POBLACION Y MUESTRA .....	90

3.4.	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	93
3.4.1.	Análisis FODA: .....	93
3.4.2.	El Cuestionario o Encuesta: .....	94
3.4.3.	La hoja de cotejo: .....	95
3.5.	DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL, DE LAS VARIABLES .....	96
3.5.1.	Variable – Calidad del Servicio Marítimo .....	96
3.5.2.	Variable- Satisfacción del cliente .....	98
3.5.3.	Variable –Necesidades del Puerto de Caldera .....	100
3.5.4.	Variable – Indicadores de Rendimientos Aprobados .....	101
4.	CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS .....	106
4.1.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE .....	107
4.1.1.	Situación actual de la empresa .....	107
4.1.2.	Descripción de los datos y gráficos .....	109
5.	CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	173
5.1.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	174
5.1.1.	Conclusiones: .....	174
5.1.2.	Recomendaciones .....	185
6.	PROPUESTA .....	164
6.1.	PROPUESTA 1 .....	191
6.2.	PROPUESTA 2 .....	203
6.3.	PROPUESTA 3 .....	209
6.4.	PROPUESTA 4 .....	222
	BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA .....	233
	APENDICE	
	ANEXOS	

## INDICE DE CUADROS

CUADRO 1: Dimensión de los Atracaderos.....	25
CUADRO 2: Áreas de Almacenamiento .....	26
CUADRO 3: Sujetos de Estudio.....	92
Cuadro 4 Cuadro de Variables.....	103
CUADRO 5. Tipo de Empresa .....	111
CUADRO 6 ¿Cómo evalúa la calidad del trato y la atención recibida por el personal de Sociedad Portuaria de Caldera durante la operación? .....	113
CUADRO 7 : ¿Cómo percibe en términos generales la calidad del servicio brindado en la Terminal de Puerto Caldera? .....	115
CUADRO 8 . Marque la calificación que usted da al nivel de compromiso del Puerto con su representada. ....	117
CUADRO 9 ¿Posterior a la prestación del servicio siente usted que el Puerto cumple con sus expectativas?.....	119
CUADRO 10 . ¿Cómo evalúa la calidad de la relación que su representada mantiene con el Puerto? .....	121
CUADRO 11: ¿Ha presentado reclamo, quejas o inquietudes durante el I semestre de 2016? .....	123
CUADRO 12: ¿En términos generales ¿cómo evalúa el proceso de análisis de quejas e inquietudes? .....	124
CUADRO 13 ¿Cómo evalúa el servicio de estiba?.....	126
CUADRO 14 ¿Cómo califica el tiempo de espera en bahía? .....	128
CUADRO 15 ¿Cómo califica el tiempo de duración en la atención del buque? .....	130
CUADRO 16 ¿Considera que este tiempo (atención al buque) ha mejorado durante el periodo de concesión? .....	132

CUADRO 17 ¿Cómo califica la gestión en Seguridad de Puerto Caldera? .....	134
CUADRO 18 ¿Ha sufrido incidentes relacionados con la seguridad dentro de la Terminal Portuaria? .....	136
CUADRO 19 ¿Cómo evalúa la respuesta del Puerto para atender el incidente? .....	138
CUADRO 20 Pregunta 20. ¿Cómo califica el estado de la infraestructura portuaria actual? .....	140
CUADRO 21 ¿Considera que debe mejorarse algún aspecto en cuanto a la infraestructura? .....	142
CUADRO 22 Por favor marque con X los aspectos que considera deben mejorarse.....	144
CUADRO 23 Cantidad de aspectos por mejorar en infraestructura .....	146
CUADRO 24. Otros aspectos por mejorar en la infraestructura portuaria.....	148
CUADRO 25. ¿Cómo evalúa el estado actual de los equipos portuarios? .....	150
CUADRO 26 ¿Cómo evalúa la cantidad de equipos con que actualmente opera el Puerto?.....	152
CUADRO 27. ¿Tiene alguna recomendación o sugerencia en cuanto a mejoras que se puedan realizar para optimizar la calidad del servicio? .....	154
CUADRO 28 Rendimientos Aprobados I Semestre 2016.....	162
CUADRO 29 Rendimientos solicitados vs Rendimientos ejecutados enero 2016. ....	163
CUADRO 30 Rendimientos solicitados vs Rendimientos ejecutados, febrero 2016. ....	165
CUADRO 31 Rendimientos solicitados vs Rendimientos ejecutados, marzo 2016 .....	167
CUADRO 32 Rendimientos solicitados vs Rendimientos ejecutados, abril -2016 .....	168
CUADRO 33 Rendimientos solicitados vs Rendimientos ejecutados mayo 2016.....	170
CUADRO 34 Rendimientos solicitados vs Rendimientos ejecutados junio 2016.....	171
CUADRO 35: Cronograma de Actividades Propuesta 1.....	192
CUADRO 36: Cronograma de Capacitación SPC .....	205
CUADRO 37: Cronograma de Capacitación Estibadoras.....	205
Cuadro 38: Presupuesto de Capacitación .....	206
CUADRO 39: Cronograma de Implementación Encuesta SAC.....	210
CUADRO 40:Programa de Monitoreo Satisfacción de clientes .....	212
CUADRO 41:Programa Anual de Visitas .....	219
CUADRO 42:Cronograma del PMI-2017 .....	223

CUADRO 43: Presupuesto PMI-2017 .....	224
CUADRO 44: Propuesta 1 Patio 4 .....	228
CUADRO 45: Propuesta 2 Patio 4 .....	228

## INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 1: Tipo de Empresa.....	112
GRAFICO 2: ¿Cómo evalúa la calidad del trato y la atención recibida por el personal de SPC durante la operación? .....	114
GRAFICO 3: ¿Cómo percibe en términos generales, la calidad del servicio brindado en la Terminal de Puerto Caldera? .....	116
GRAFICO 4: Marque la calificación que usted da al nivel de compromiso del Puerto de Caldera con su representada. ....	118
GRAFICO 5: Posterior a la prestación del servicio ¿siente usted que el puerto cumple con sus expectativas?.....	120
GRAFICO 6: ¿Cómo evalúa la calidad de la relación que su representada mantiene con el puerto? 122	
GRAFICO 7: ¿Ha presentado reclamos, quejas o inquietudes? .....	123
GRAFICO 8: ¿Cómo evalúa el proceso de quejas e inquietudes?.....	125
GRAFICO 9: ¿Cómo evalúa el servicio de estiba?.....	127
GRAFICO 10: ¿Cómo califica el tiempo de espera en bahía? .....	129
GRAFICO 11: ¿Cómo califica el tiempo de duración en la atención del buque? .....	131
GRAFICO 12: ¿Considera que este tiempo -atención al buque- ha mejorado durante el periodo de concesión? .....	133
GRAFICO 13: ¿Cómo califica la gestión en seguridad portuaria? .....	135
GRAFICO 14: ¿Ha sufrido incidentes relacionados con la seguridad dentro de la Terminal Portuaria? .....	137
GRAFICO 15: ¿Cómo evalúa la respuesta del Puerto para atender el incidente? .....	139
GRAFICO 16: ¿Cómo califica el estado de la infraestructura portuaria actual? .....	141
GRAFICO 17: ¿Considera que debe mejorarse algún aspecto en cuanto a la infraestructura? .....	143
GRAFICO 18: Aspectos por mejorar en cuanto a la Infraestructura.....	145
GRAFICO 19: Detalle de aspectos por mejorar en cuanto a la infraestructura.....	147
GRAFICO 20: Otros aspectos por mejorar en infraestructura .....	149

GRAFICO 21: ¿Cómo evalúa el estado actual de los equipos portuarios?.....	151
GRAFICO 22: ¿Cómo evalúa la cantidad de equipos con que actualmente opera el Puerto? .....	153
GRAFICO 23: Rendimientos aprobados vs efectuados enero 2016 .....	164
GRAFICO 24: Rendimientos aprobados vs efectuados febrero 2016 .....	166
GRAFICO 25: Rendimientos aprobados vs efectuados marzo 2016 .....	167
GRAFICO 26: Rendimientos aprobados vs efectuados abril 2016.....	169
GRAFICO 27: Rendimientos aprobados vs efectuados mayo 2016.....	170
GRAFICO 28: Rendimientos aprobados vs efectuados junio 2016.....	172

## INDICE DE IMAGENES

IMAGEN 1-Riesgos de la Insatisfacción de los Clientes en SPC .....	9
IMAGEN 2: Plano de Puerto Caldera.....	26
IMAGEN 3: Diagrama del Servicio de Estiba.....	27
IMAGEN 4: Organigrama de Sociedad Portuaria, SPC, S.A. ....	35
IMAGEN 5: Rendimientos Aprobados.....	49
IMAGEN 6: Las 7p´s del Marketing de Servicios.....	67
IMAGEN 7: Temario Capacitación SAC.....	208
IMAGEN 8:Cuestionario para el monitoreo de la satisfacción del cliente.....	218
IMAGEN 9:Resultados del Diagnóstico .....	226
IMAGEN 10:Presupuesto Rehabilitación de patios Puerto Caldera .....	226
IMAGEN 11:Detalle de trabajos Propuesta 1 .....	229
IMAGEN 12:Detalle de trabajos propuesta 2.....	230

## **RESUMEN**

La presente investigación ha sido realizada con la finalidad de detectar si existe relación entre la calidad del servicio que se brinda en el Puerto de Caldera y el grado de satisfacción de los clientes que hacen uso regular de dicha terminal portuaria.

Se analiza la calidad del servicio a través de una encuesta de satisfacción del cliente, para determinar si a mayor calidad del servicio mayor es el grado de satisfacción de los clientes; se aprovecha el contacto con los clientes para detectar las fallas y oportunidades de mejora en la calidad de la atención y el servicio brindado.

A través de un análisis FODA se determinan las necesidades del Puerto de Caldera que le permitirán brindar un servicio de calidad; estas necesidades se estudian en términos de ampliación del puerto, especialización en el manejo de cargas y modernización en equipos y en infraestructura.

Finalmente, se coteja el cumplimiento de los indicadores (rendimientos) aprobados vs lo ejecutado durante el periodo en estudio para medir la eficacia, eficiencia y mejora en el servicio que actualmente brinda la empresa concesionaria.

**DEDICATORIA**

*Para  
Fabián y Matías*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios Todopoderoso.

A mi esposo.

Al personal de la concesionaria Sociedad Portuaria de Caldera, SPC, S.A., por darme la oportunidad de realizar la presente investigación en dicha empresa y por la buena disposición de ayudarme en todo momento, Así mismo, a sus clientes, por el tiempo brindado a la hora de encuestarles.

A los profesores y profesoras, personal administrativo, compañeras y compañeros de mi querida Alma Máter, Universidad Hispanoamericana, Sede Puntarenas.

A toda mi familia, por su apoyo y a mis amigas y amigos que me han alentado a continuar.

Finalmente, deseo agradecer a la licenciada Ana Yancy Ortíz Arrieta, por aceptar ser mi tutora y ser una de las mejores profesoras que he tenido.

# **1. CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1.1. Antecedentes del Problema

El servicio al cliente es la atención que una empresa o negocio ofrece a sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos, venderle un producto, hacer la entrega y todas las actividades de seguimiento postventa que se brinden.

Los problemas en servicio al cliente son muy diversos y afectan a las organizaciones de muchas formas negativas.

El libro *Servicio al Cliente* señala el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia. Tschohl (2013), indica: “uno de los mayores problemas que existen en el área de servicios es la poca disposición de los directivos para concebir el área como una estrategia más de marketing” (p.1). En la actualidad, la mayoría de las empresas proclaman que la satisfacción y el servicio al cliente se encuentran entre sus prioridades; sin embargo, la realidad a la que se enfrenta el cliente es muy distinta.

Un mal servicio tiene consecuencias que deben ser medidas para ser comprendidas en toda su magnitud. De las consecuencias negativas de un mal servicio, hay dos que abarcan a todas las demás: por un lado, la probable pérdida del cliente al cual se le brindó un mal servicio y, por el otro, la pérdida de clientes potenciales debido a la difusión de la mala experiencia y el inminente detrimento de la imagen corporativa. Tschohl (2013), indica: “El servicio es la energía, la fuerza que necesita toda organización solo para mantenerse donde está, en lugar de comenzar a bajar posiciones”.

Sin embargo, las organizaciones aún no comprenden que, para los clientes, recibir un servicio de calidad es primordial, y que esta calidad va a marcar la diferencia en caso de tener que decidir si continúan con el mismo proveedor o escogen a la competencia.

Para muchos consumidores obtener un servicio de calidad es incluso más importante que el precio; es muy probable que algunos clientes estén dispuestos a pagar más dinero a cambio de mayor calidad en el servicio recibido. Se podría decir que la pérdida de clientes para una organización, podría estar más ligada a la mala calidad del servicio que a los altos precios.

Existen diversas razones por las cuales las organizaciones tienen clientes insatisfechos que se quejan por la deficiente prestación del servicio; entre estas,

se pueden mencionar un personal negligente, con entrenamiento deficiente, sometido a malos tratos por los patronos y por algunos clientes. Tal situación los hace trabajar con actitud negativa hacia el cliente, a la vez que no son facultados ni estimulados para llevar a cabo la labor realizada.

También, es muy frecuente detectar organizaciones en las que existe un sentimiento de vanidad y de perfeccionismo; estas compañías perciben su servicio o producto como "ideal" y consideran que a lo interno los procesos son los adecuados. Generalmente son empresas que no escuchan a sus clientes, se basan en los datos estadísticos de ventas y rentabilidad, para concluir el éxito de su gestión, sin considerar la posibilidad de que sus clientes estén comprando sus productos o haciendo uso de sus servicios porque es la única opción que tienen o porque el precio es un poco inferior al de la competencia; de esta forma, la percepción a lo interno difiere mucho de la percepción real de los usuarios o clientes.

Por otra parte, hay organizaciones totalmente carentes de una cultura de servicio al cliente; en estas, por lo general también hay dificultades en la gestión de otros departamentos; operan con ineficiencia; impera un clima organizacional conflictivo; se detectan deficiencias en el proceso de ventas, en los procesos de manejo y resolución de quejas y reclamos de los usuarios; deficiencias en el servicio postventa; problemas con la garantía de los productos, entre otros.

Conocer la opinión de los clientes con respecto a la calidad del servicio brindado por las empresas, es una tarea relevante, que debe imperar en las actividades estratégicas de toda organización que desea crecer; no basta con solo brindar productos o servicios de excelente calidad, sino que también se debe mantener una estrecha relación y comunicación constante con todos los clientes.

En la medida en que las organizaciones comprendan la importancia de contar con una cultura de servicio al cliente a lo interno, tendrá más oportunidades de éxito y de permanencia.

### **1.1.2. Descripción del problema**

Previamente a la concesión del Puerto de Caldera en el año 2006, este era operado por el Estado a través del Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP), como Autoridad Portuaria; durante ese tiempo, el servicio que se brindaba no era ideal y la atención personalizada a los clientes era prácticamente inexistente.

A partir del 11 de agosto del 2006, Puerto Caldera pasa a ser administrado bajo la figura de concesión, por la empresa Sociedad Portuaria de Caldera, SPC, S.A. Es entonces cuando el concepto de servicio al cliente toma fuerza y se crea un Departamento de Servicio al Cliente, con la finalidad de atender todas las inquietudes, sugerencias, quejas o reclamos de estos y velar por la satisfacción de los usuarios y / o clientes externos. Sin embargo, pasados los años, se perciben aspectos que requieren de mejora: persiste el ambiente a lo interno de que los clientes no están recibiendo una atención personalizada y no existe un procedimiento adecuado para analizar sus inquietudes, las cuales no son atendidas con la prontitud adecuada; en ocasiones, son analizadas y/o respondidas con varios días de atraso y no en los tiempos que requiere este tipo de gestiones. Lo anterior, constituye una señal de que la atención al cliente requiere mejorarse.

Todo esto dificulta determinar si los clientes están satisfechos con el servicio que reciben en el Puerto de Caldera.

Consiente de todas estas debilidades, la alta dirección de la concesionaria Sociedad Portuaria de Caldera, SPC, S.A. ha permitido la realización de la presente investigación, la cual tendrá, dentro de sus objetivos, detectar los puntos donde la organización es vulnerable y requiera intervención en los procesos internos para reforzar la atención a los clientes, se brinde un servicio de calidad y por ende la satisfacción del cliente aumente.

### **1.1.3. Problematicación del problema**

Actualmente, la empresa concesionaria de Puerto Caldera, SPC S.A., se encuentra certificada con la norma ISO 9001:2015. Dentro de los requisitos de esta norma, se requiere monitorear la satisfacción del cliente externo; se considera importante revisar este proceso para fortalecerlo y/o detectar oportunidades de mejora en el servicio brindado, pues el procedimiento del Sistema de Gestión de ISO, considera que la concesionaria solo tiene un cliente, el Gobierno de la República en la figura del INCOP y, por lo tanto, es el único cliente que en diez años de concesión ha sido evaluado. De ahí se desprende la necesidad y conveniencia de realizar la presente investigación, en la cual se medirá la satisfacción de los clientes reales: las agencias navieras y/o aduanales, que nunca han sido encuestadas.

Por otra parte, la falta de monitoreo en la atención de los clientes de Puerto Caldera, podría derivar en otros problemas que, de materializarse, ocasionarían graves perjuicios, tales como: daños a la imagen de la organización a nivel nacional; mala imagen del modelo de concesiones; pérdida de credibilidad y confiabilidad del ente fiscalizador (INCOP) y de los clientes; riesgo de que, al finalizar el periodo de concesión pactado, el contrato no sea nuevamente renovado por el Estado costarricense.



IMAGEN 1-Riesgos de la Insatisfacción de los Clientes en SPC

#### 1.1.4. Justificación del problema

Una de las mayores conveniencias de realizar esta investigación, es el importante aporte que el manejo de un puerto eficiente, moderno y seguro le brinda a nuestra nación; no solo porque los puertos juegan un papel fundamental en la activación de la economía, sino también por todos los beneficios que redundan o se derivan de contar con un puerto eficiente y confiable.

Los puertos tienen importante relevancia política, social y económica, pues estos brindan fuentes de trabajo en la zona, atraen inversión extranjera por la facilidad del transporte de cargas y fortalecen la imagen del país a nivel internacional; ello,

potencia la firma de tratados de libre comercio y /o de alcance parcial entre los países, para el intercambio de bienes con aranceles atractivos para ambas economías.

A lo largo de 10 años el Puerto de Caldera ha operado con la modalidad de concesión; después de este periodo, esta se considera como exitosa en el país. Por tal razón, la presente investigación es muy valiosa a nivel corporativo, pues constituye interés del concesionario continuar operando el puerto con la modalidad de concesión del Estado costarricense, según la forma como lo ha venido haciendo.

Finalmente, determinar si existe relación entre la calidad del servicio y el grado de satisfacción de los clientes de Sociedad Portuaria de Caldera, S.A, sirve de base y criterio para adecuar los flujos de procesos internos en los puntos álgidos que existan y para orientarlos hacia el cliente; es a través de los clientes y de un servicio eficiente y eficaz que se logra concretar los objetivos y fortalecer la rentabilidad e imagen corporativa.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Influye la calidad de los servicios brindados en el grado de satisfacción de los clientes de la empresa Sociedad Portuaria de Caldera, SPC, S.A. concesionaria del Puerto de Caldera?

## **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la presente investigación se establece un objetivo general y tres objetivos específicos.

Los objetivos corresponden a las finalidades genéricas de un proyecto o entidad. No señalan resultados concretos ni directamente medibles por medio de indicadores, pero sí expresan el propósito central del proyecto. Deben ser coherentes con la misión de la entidad. (Fundesplai, 2016).

## **Objetivo general de la Investigación**

El objetivo general indica lo que se desea alcanzar con la investigación, de acuerdo con la definición brindada por el siguiente autor:

Un objetivo general expresa el fin concreto de la investigación en correspondencia directa con la formulación del problema. Este se puede descomponer, al menos, en dos objetivos específicos. (Arias, 2012).

### **1.3.1. Objetivo General**

Examinar la calidad de los servicios brindados a través de un estudio de satisfacción de clientes, una evaluación de la gestión del concesionario y un análisis de situación, para determinar el impacto en el grado de satisfacción de los clientes de la empresa Sociedad Portuaria de Caldera, S.A, concesionaria del Puerto de Caldera.

## **Objetivos específicos de la investigación**

Los objetivos específicos delimitan los pasos por seguir para la consecución del objetivo general.

Arias (2012), brinda una clara definición de lo que es un objetivo específico: “Los objetivos específicos indican con precisión los conceptos, variables o dimensiones que serán objeto de estudio. Se derivan del objetivo general y contribuyen al logro de éste”. (pág. 45)

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Indagar si la calidad del servicio marítimo concesionado que se presta en el Puerto de Caldera cumple con las expectativas y la satisfacción de los clientes.
- Determinar las necesidades del Puerto de Caldera en términos de modernización, especialización y ampliación para detectar oportunidades de mejora del servicio.

- Verificar el desempeño del concesionario, en cuanto al cumplimiento de los rendimientos (indicadores) operativos aprobados por la autoridad fiscalizadora (INCOP) durante el periodo en estudio y relacionarlo con la calidad del servicio.

## **1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.4.1. Alcances**

Dar a conocer a lo interno de la empresa Sociedad Portuaria de Caldera, SPC, S.A., actual concesionaria del servicio de carga y descarga de buques del Puerto de Caldera, si existen debilidades en el área de servicio al cliente, a través de un estudio de medición de la satisfacción del cliente.

Con la realización de dicho estudio se pretende determinar si la calidad del servicio brindado influye o se relaciona con la satisfacción del cliente, o si, por el contrario, son otros los factores que determinan la conformidad del cliente con el servicio recibido.

Con la obtención de los resultados se identifican las oportunidades de mejora y se plantea una propuesta de servicio al cliente, con la que se mida la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

La presente investigación toma como espacio temporal el I semestre del año 2016; la encuesta de satisfacción de clientes se realiza durante el mes de noviembre y parte de diciembre del mismo año.

Por otra parte, se aprovecha el espacio con los clientes para informar sobre los esfuerzos que se realiza el concesionario para implementar mejoras en los servicios de carga y descarga de buques.

### **1.4.2. Limitaciones**

Al operar el Puerto de Caldera bajo un modelo de concesión y ser Costa Rica un país con poca experiencia en cuanto a la aplicación de este modelo, es posible que no se encuentren muchas investigaciones sobre el tema.

Además, durante la revisión bibliográfica no se detectó la realización de estudios de satisfacción de clientes de un puerto naviero. Los estudios existentes sobre manejo de puertos se enfocan en temas de logística, aduanas, manejo y custodia de cargas, pero profundizan muy poco en cuanto al manejo de la relación que debe existir entre un puerto marítimo y los clientes o usuarios de los servicios brindados y las mejoras en el servicio.

Se considera, como una posible limitante, que alguno de los clientes seleccionados no esté anuente a participar de la investigación.

## **2. CAPITULO II: MARCO TEORICO**

## **2.1. CONTEXTO HISTÓRICO – ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN**

### **2.1.1. Introducción**

La Terminal de Puerto Caldera inició operaciones como puerto bajo la administración del Estado costarricense en el año de 1981, a cargo del Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico –INCOP-; se convirtió, desde su constitución, en una pieza fundamental en la estrategia de desarrollo del país, pues representa el principal punto de manejo de cargas, tanto de importación como de exportación de la Costa Pacífica de la República de Costa Rica.

En el año 2001 el Gobierno de Costa Rica inició el proceso de modernización de la gestión portuaria en Costa Rica, considerando la situación reinante en el Sub-sector Portuario. Para lograr la optimización de las actividades portuarias promovió la participación del sector privado; por lo tanto, el Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico publicó en el Diario Oficial La Gaceta N° 68 del día 5 de abril del 2001, la Licitación Pública Internacional N° 01-2001-INCOP, para la Concesión de Gestión de Servicios Públicos de la Terminal de Puerto Caldera.

La Terminal de Puerto Caldera Está localizada en el distrito Caldera, cantón de Esparza, en la costa del Océano Pacífico de Costa Rica, con una medida superficial de doscientos cuarenta y un mil cero sesenta y nueve metros cuadrados con sesenta y nueve decímetros cuadrados, comprendida dentro de los siguientes linderos: Norte: Océano Pacífico, MOPT; Sur: MOPT; Este: MOPT acceso a zona portuaria y Oeste: Océano Pacífico.

El área dentro de la cual se desarrolla la concesión, comprende los puestos de atraque uno, dos, tres y cuatro, todas las construcciones, estructuras, bodegas de almacenamiento, patios, parqueo(s), edificios adjuntos a las bodegas, edificio administrativo y casetas, así como red contra incendios, red de acueducto y alcantarillado y red eléctrica.

Como parte del proceso de concesión, las compañías Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A., Corporación Brisas del Pacífico S.A., Logística de Granos, S. A. Y Comercializadora R y S, S. A., bajo la figura de un consorcio denominado “Consortio Portuario de Caldera II”, presentaron formal oferta para participar en la licitación pública Internacional N° 01-2001-INCOP, el día 30 de agosto de 2001.

La Junta Directiva del INCOP en los Acuerdos No. 4 de la Sesión No. 3049, celebrada a fecha 14 de noviembre del 2001 y N° 2 de su sesión N° 3087 celebrada el 21 de mayo de 2002, adjudicó dicha licitación a CONSORCIO PORTUARIO DE CALDERA II.

La Administración Concedente (INCOP), señaló como orden de inicio de la Concesión de Gestión de Servicios Públicos de la Terminal de Puerto Caldera para el 12 de agosto del año 2006; en esa fecha la empresa Sociedad Portuaria de Caldera SPC, S.A. inicia operaciones en el Puerto de Caldera.

El Puerto se comunica mediante carretera con los principales centros productivos, industriales y agrícolas ubicados en las cercanías de la zona franca en Barranca de Puntarenas y en las provincias de Alajuela, Heredia, San José y Cartago.

Los mercados de contacto de Puerto Caldera para el movimiento de carga al extranjero, está orientada a países como Estados Unidos y a países de Asia, entre otros.

Los principales productos operados son: contenedores, granel sólido, hierro, frutas, vehículos y de forma marginal la mercadería general y el atún.

La empresa Sociedad Portuaria de Caldera, SPC, S.A., opera bajo los lineamientos del **Contrato de Concesión de Gestión de Servicios Públicos de la Terminal de Puerto Caldera.**

Esta concesionaria es la responsable de brindar atención a las embarcaciones; entre sus funciones, figura el amarre y desamarre de buques, facilitar el atraque de embarcaciones para permitir abastecimiento de suministros.

Además, es responsable de atender el recibo, carga, descarga y entrega de toda la mercadería habitualmente transportada por vía marítima, incluyendo su estiba y desestiba a bordo de las respectivas embarcaciones y su almacenamiento; también incluye los servicios de transferencia dentro del recinto portuario.

Por otro lado, y como parte de los requisitos del contrato de concesión se le debe dar atención a los buques atuneros. Lo anterior, obedece a que la administración concedente, considera que, por razones sociales de conveniencia, oportunidad, mérito e interés público, se le debe permitir a los buques atuneros atracar y descargar en el Puerto de Caldera.

El Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP), funciona como ente fiscalizador por parte del Estado costarricense de la empresa concesionaria; dicho instituto tiene la tarea de velar por el fiel cumplimiento de lo plasmado en el contrato de concesión.

El Puerto se comunica mediante carretera con los principales centros productivos, industriales y agrícolas ubicados en las cercanías de la zona franca en Barranca de Puntarenas y en las provincias de Alajuela, Heredia, San José y Cartago.

El Puerto cuenta en la actualidad con un total de 230 empleados directos, y brinda alrededor de 2000 empleos indirectos.

### **2.1.2. Información General**

- Profundidades y Mareas

A la entrada del Golfo, como en la zona de fondeo o anclaje del puerto, existen profundidades aptas para que los buques maniobren adecuadamente.

El canal de acceso y la zona de fondeo, tienen una profundidad mínima de 13 metros (medidos con base en el nivel medio de las más bajas). El fondo marino está compuesto por arena y lodos.

Las mareas medias en Caldera son de 2,5 metros (marea alta) y 0.3 metros (marea baja). En determinadas épocas la variación puede ser de hasta 3,1 y - 0,3 metros.

- Infraestructura

Las instalaciones de atraque de Puerto Caldera están conformadas por un muelle marginal con 490 metros de frente de atraque, utilizado por los remolcadores y lanchas. El puerto cuenta aproximadamente con 80 metros de muelle.

CUADRO 1: Dimensión de los Atracaderos

Número	Longitud	Profundidad	Capacidad	Uso Preferencial
1	210 m.	11 metros	Hasta 25.000 DWT	Contenedores/Graneleros
2	150 m.	10 metros	Hasta 15.000 DWT	Buques Convencionales/ Contenedores
3	130 m.	7.5 metros	Hasta 5.000 DWT	Buques convencionales

#### Áreas de Almacenamiento

Puerto Caldera fue diseñado especialmente como puerto en tránsito, más que para almacenamiento de mercadería por largos periodos. En virtud de ello, las instalaciones de almacenamiento son escasas.

Todas las áreas de almacenamiento fueron remodeladas por el concesionario y están construidas dentro del puerto, aunque son propiedad de la Autoridad Portuaria.

Las bodegas cuentan con un sistema de rociadores de agua accionado automáticamente para atender incendios, además de las mangueras respectivas.

Características de las áreas de almacenamiento con que cuenta el Puerto:

CUADRO 2: Áreas de Almacenamiento

Clase y N°	Dimensión	Construcción	Uso
Patio N° 1	13,600 m <sup>2</sup>	Piso adoquines	Contenedores llenos
Patio N° 2	13,600 m <sup>2</sup>	Piso lastreado	Contenedores vacíos
Patio N° 3	9,600 m <sup>2</sup>	Piso concreto	Carga general pesada
Patio N° 4	18,800 m <sup>2</sup>	Piso lastreado	Contenedores llenos y vacíos, vehículos
Bodega N° 1	6,340 m <sup>2</sup>	Estructura de Metal	Carga general importación
Bodega N° 2	5,400 m <sup>2</sup>	Estructura de Metal	Carga general exportación
N/A	860 m <sup>2</sup>	Sala de abordaje	Terminal cruceros



IMAGEN 2: Plano de Puerto Caldera

### 2.1.3. Descripción del servicio brindado en Puerto Caldera

El servicio que se brinda en la Terminal de Puerto Caldera es en términos generales, servicio de carga y descarga de buques que en su mayoría traen carga contenedorizada, sin embargo, como ya se mencionó, se da servicio a buques que traen otro tipo de mercaderías tales como: vehículos, hierro, cemento, entre otros.

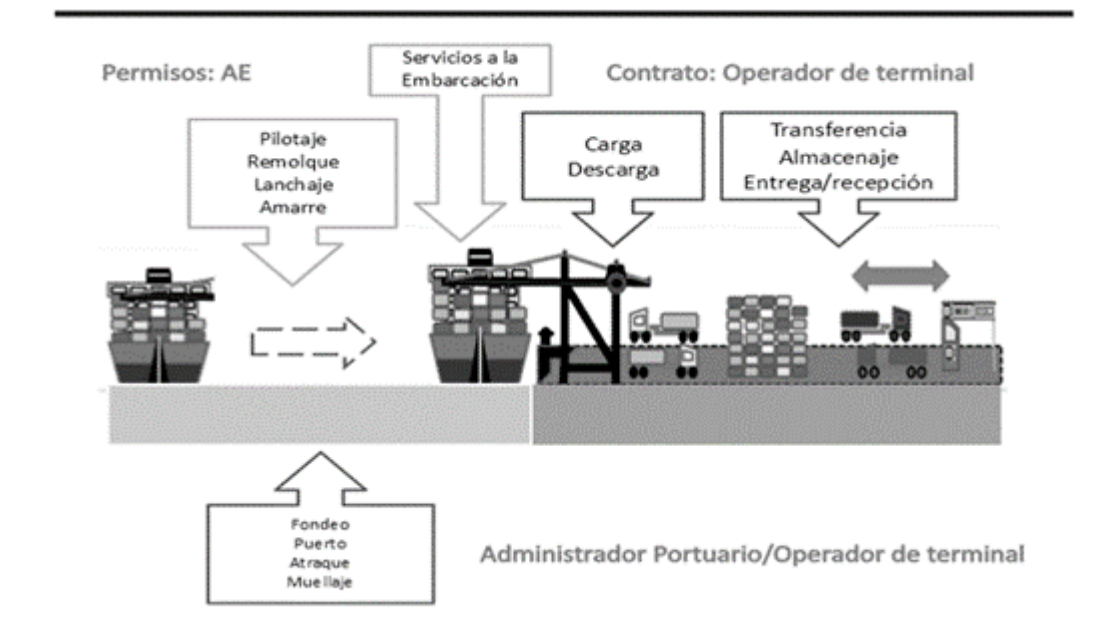


IMAGEN 3: Diagrama del Servicio de Estiba

- **Pasos para la Planificación y Control de las Operaciones Portuarias**

1. Aviso de arribo: Se debe recibir como mínimo con 7 días de antelación.
2. Solicitud de recepción del servicio: La Gerencia de Operaciones recibe la solicitud de servicio por parte del Agente Naviero.
3. Verificación de la Información: El asistente de proforma verifica la información brindada por el agente naviero y procede con la confección de la estimación de costos.
4. Revisión y aprobación: El Jefe de tarja revisa y aprueba la proforma.
5. Ingreso al sistema: El asistente de proforma ingresa la información del buque al sistema, además, ingresa al sistema la información de carga de exportación e importación.
6. Confirmación de arribo: El agente naviero es el responsable de enviar la confirmación de arribo del buque.
7. Ingreso del depósito: Con base en la proforma, el agente naviero realiza el depósito
8. Recursos para la operación: Se estiman los recursos para la carga; esto incluye, equipos, personal, tiempos de operación, entre otros.
9. Verificación de información: Se verifica la información (pre-operación, plano de estiba).

10. Coordinación de atraque: Se realiza la reunión de programación con los agentes participantes, agente naviero, remolcadores, capataz de cuadrilla, jefe de equipos y jefe de operaciones.
11. Recursos para la atención de la carga: Se asignan recursos para la atención del buque y la carga (personal, zonas de almacenaje, tipo de carga, zonas en bodega, comunicación de procesos y actividades internas).
12. Rendimientos: Se controlan los rendimientos del buque (cálculo de rendimientos) y se coordina el personal de refuerzo en caso de ser necesario.
13. Desatraque del buque: Se coordina con remolcadores el desatraque del buque, se actualiza la situación portuaria, y los rendimientos.
14. Tarja y Liquidación: Se liquidan los servicios prestados (cotejar reportes, generar reportes actualizados, se pasa la información a facturación para que proceda con la confección de la factura real, con base en los rendimientos reales de atención).

- **Pasos para la Atención del Buque:**

1. Coordinación de fondeo: Dar al buque indicaciones de fondeo
2. Planificación de la ubicación de la nave: Decidir el puesto de atraque, según características del buque y de la carga.
3. Planificación de la maniobra de atraque: Coordinar maniobras de pilotaje y atraque de la nave con SAAM.
4. Instrucciones de atraque: Confirmar el abordaje del piloto, informar al agente naviero, instruir a la suministradora de personal (estiba).
5. Amarre del buque: Ubicar el buque en la posición definida; colocar cabos en las bitas, colocar escalera.
6. Oficialización del buque y de la carga: Oficializar tiempos de arribo y maniobras de atraque en el sistema, actualizar situación portuaria, informar a almacenaje para la impresión de listados de importación y exportación.
7. Descarga de información de contenedores para importación: De acuerdo con el sistema TICA y el SOP se imprimen listados de contenedores.
8. Visita oficial a la nave: Requisito previo a cualquier operación, autoridades: agente naviero, personal designado, capitanía de puertos, MS, MAG, Migración.
9. Instrucciones de abordaje de buque e inicio de operaciones: capataz y suministradora de personal.

10. Avituallamiento: Requerimientos solicitados por los agentes navieros, tales como provisiones, alimentos, descarga de desechos, entre otros.
11. Verificación de permisos aduanales: Verificar los documentos fiscales para la operación, DUAS, facturas.
12. Movimientos de naves entre sitios de atraque: Tomar en cuenta, calado, mareas, coordinar con personal abordó.
13. Desatraque del buque por bajo rendimientos: Se aplica lo indicado en el artículo 61 del RGSPI; considerar costos incurridos e incluir en la liquidación, (los buques desatracados por bajo rendimiento quedan en último lugar).
14. Desatraque final de buques: Se da instrucción a la Agencia Naviera, Prestatario del Servicio de remolcador y pilotaje, estibadora.
15. Cierre de buque: Generar reportes de maniobras, recibir y revisar estados de hechos, liquidación final de la estadía, amarre y desamarre del buque.
16. Oficialización de manifiesto de exportación: Piloto retroalimenta los tiempos de desatraque para la oficialización vía radio; se actualiza la situación portuaria, finaliza la atención del buque.

- **Pasos para la Atención de la Carga:**

1. Abordaje del buque y toma de posiciones: Autorización por parte de las autoridades del Gobierno. Se da inicio por parte del supervisor de operaciones.
2. Desatrinque: Dar instrucciones de la carga a desantricar. De acuerdo con el Plano de Estiba, se localiza la carga de importación con destino Caldera.
3. Reestibas para la operación: Movimientos de carga dentro del buque para el desatrinque de la carga con destino a Caldera.
4. Desembarque de la carga con destino Caldera: Manipulación de las cargas por descargar del buque; seguir instrucciones de seguridad de la carga y del buque.
5. Embarque de la carga de exportación: Determinar las necesidades de embarque y su ubicación con base en el plano de carga proporcionado por la agencia naviera.
6. Cálculo de rendimientos: Estimar porcentajes de carga movilizada según los planos de estiba.
7. Tarja y control de proceso: Conteo y control de tiempos, cantidades movilizadas, seguimiento del proceso, estado de hechos.
8. Atrinque de la carga: Aseguramiento de la carga de expo en el buque.

9. Control de cargas desembarcadas: Destino de la carga, gestión de información de la carga de importación; en el caso de contenedores disponer de los listados de importación se envían al auxiliar de almacenes y patios. Este listado indica, el destino o almacenaje en patios del puerto.
  
10. Controles aduanales: Seguimiento a retenciones de carga por aduana, seguimiento al levante del DUA, verificación de la información contra la carga, instrucciones de manejo de cargo.

#### **2.1.4. Misión**

“Promovemos la prestación de servicios portuarios modernos, seguros y eficientes; orientados a la satisfacción de nuestros usuarios por medio de talento humano competente, equipo especializado y mejoramiento continuo; generando rentabilidad para los accionistas, contribuyendo al desarrollo portuario del país y protegiendo el medio ambiente”.

#### **2.1.5. Visión**

“Consolidarnos dentro de la Región Pacífica centroamericana como un puerto moderno, seguro, eficiente y con responsabilidad ambiental; manteniendo la alianza estratégica con el Gobierno de Costa Rica, procurando que el modelo de concesión prevalezca como la mejor opción y así permita la continuidad de nuestra operación en el país”.

#### **2.1.6. Política del Sistema Integrado de Gestión**

Prestamos servicios portuarios para la atención moderna, segura y eficiente de los buques y la carga; estamos comprometidos con:

El cumplimiento de los requisitos del contrato de concesión.

La satisfacción del cliente y partes interesadas.

La prevención de la contaminación ambiental y la seguridad en la cadena de suministro.

El cumplimiento de los requisitos legales aplicables a los aspectos ambientales y de seguridad de nuestras actividades.

El mejoramiento continuo de la eficacia del Sistema Integrado de Gestión.

### 2.1.7. Organigrama

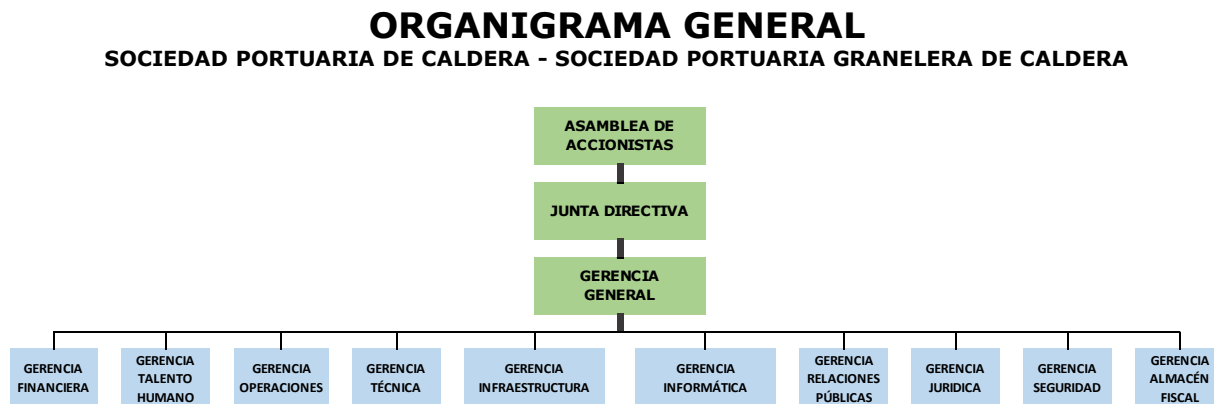


IMAGEN 4: Organigrama de Sociedad Portuaria, SPC, S.A.

Fuente. Manual del SIG / GEDS-CP01-MA01-AN02. Organigrama

## 2.2. CONTEXTO TEÓRICO – CONCEPTUAL

### 2.2.1. Introducción

La presente investigación estudia el servicio que se brinda en el Puerto de Caldera, para determinar si existe relación entre la calidad y el grado de satisfacción de los clientes, o si, por el contrario, la calidad del servicio no es un tema tan relevante para clientes, como lo podría ser el tema de las tarifas, por ejemplo.

El marco teórico se compone de dos partes; en la primera se analizan los antecedentes históricos de la empresa y se profundiza en conceptos relacionados con el tipo de organización en estudio; estos se consideran necesarios de analizar para un mejor entendimiento del estudio. En la segunda parte se revisan las publicaciones relevantes en relación con las variables en estudio, que competen a la mayoría de organizaciones.

La revisión bibliográfica incluye revisión de las principales investigaciones realizadas en torno al tema de *manejo de puertos marítimos, satisfacción de clientes y calidad en empresas de servicios*, para determinar los mayores aportes que las investigaciones anteriores puedan brindar al estudio, para la consecución

de los objetivos planteados, generar conclusiones y brindar la propuesta que se considere más adecuada.

### **2.2.2. Historia de los Puertos Marítimos**

El cambio de estilo de vida de los primeros humanos de nómadas a sedentarios, dio paso al surgimiento de los puertos.

Al crear asentamientos el hombre aprendió a cultivar sus alimentos y a generar los elementos necesarios para su supervivencia, tales como armas y herramientas. Sin embargo, se dificultaba cultivar todo lo necesario, por ello, optó por especializarse en algunos cultivos e intercambiar con otros el excedente; es así como nace el comercio.

Posteriormente, aumentaron las demandas y por ende las ofertas; eso hizo necesario movilizar mayores cantidades de alimentos y artículos a lugares cada vez más lejanos, lo cual dio como resultado el crecimiento de las economías de escala con buques de mayor capacidad. El hombre inició la búsqueda de lugares especiales en las costas que permitían el arribo seguro de las naves y de la mercancía; todo eso dio inicio a la formación de puertos marítimos en distintas partes del mundo.

Para comprender mejor la historia de los primeros puertos, se debe iniciar por el análisis de la cultura fenicia, pues estos son considerados los impulsores del comercio marítimo.

En el libro *Esbozo de historia universal* (Brom, 2013), se indica: “Fenicia era una angosta faja costera en el oriente del Mediterráneo. Las montañas le dejaban poco espacio para el desarrollo de la agricultura, por lo que sus habitantes pronto llegaron a ser navegantes...Los fenicios fueron los grandes comerciantes marítimos de la Antigüedad”. (p.62-63).

Por otra parte, en el mismo libro se señala: “Los fenicios llegaron a construir barcos muy grandes, para los que utilizaban remeros esclavos, pero también aprovechaban la fuerza del viento por medio de velas”. (p.63).

Como se observa, los fenicios desarrollaron una serie de habilidades con las que fueron capaces de construir grandes embarcaciones, pero también adquirieron un gran conocimiento como los mejores navegantes y los mejores comerciantes de su época.

Ya en la temprana Edad Media, eran los árabes y normandos o vikingos quienes dominaban los mares; estos últimos, para asaltar otros puertos, y/o embarcaciones.

Posteriormente, fueron los chinos quienes impulsaron el comercio marítimo. En el libro *Historia del Comercio Marítimo mundial*, se indica: "... según los libros históricos chinos, se registró que, en los inicios de la época cristiana, ya existía tráfico marítimo entre China, Corea y Japón para el intercambio de tributos, negocios y cultura". (Michiro Isawa, 2014, p.5).

En el mismo libro se menciona la contribución de los italianos, quienes brindaron un aporte especial al transporte marítimo, pues a mediados de la Edad Media en la época de las cruzadas, el comercio marítimo se desarrolló rápidamente; ello, debido a que, durante este periodo, los cruzados requerían transporte marítimo para las tropas y los suministros.

Ya para finales de la Edad Media, se encuentra evidencia de que los alemanes dominaron el transporte marítimo del norte de Europa, haciendo comercio con Noruega e Inglaterra a través de una red comercial muy estrecha, que consistía en el intercambio de bacalao seco, granos, lana textil, pieles, miel, cera, entre otros productos.

Al inicio de la época contemporánea (1789), se empiezan a consolidar los países como Estados nacionales y se gestan diversos cambios políticos, sociales y económicos, principalmente.

“La época contemporánea lleva a su máximo desarrollo toda una serie de elementos que se habían venido gestando en el periodo anterior... La producción deja de ser fundamentalmente para el consumo local y se transforma básicamente en una economía de amplio intercambio”. (Brom, 2013).

Cómo se infiere de la cita anterior, el intercambio de bienes aumenta, lo cual fortalece el crecimiento de los puertos marítimos alrededor del mundo, comercio que se ve incrementado con la colonización de América, y sobre todo, posteriormente con la independencia de Estados Unidos de América; de ahí se desprende la importancia de los puertos marítimos para la economía mundial.

### **2.2.3. Importancia de los Puertos Marítimos**

El transporte marítimo es el principal modo de realizar comercio internacional; conforme el ser humano ha ido evolucionando, también ha evolucionado la manera en que se intercambian bienes. La necesidad de transportar cantidades

cada vez mayores en el menor tiempo posible, se convirtió en un desafío realizable para la humanidad, que se logra únicamente a través del transporte de bienes por mar, a diferencia del transporte terrestre o aéreo.

En la investigación realizada por Fernández & Iglesias, un puerto marítimo se define de la siguiente manera:

Un puerto marítimo es un conjunto de instalaciones terrestres, aguas marítimas e instalaciones que, situadas en la ribera del mar o de los ríos, reúnen las condiciones físicas, naturales o artificiales y de organización necesarias para las operaciones de tráfico portuario. Pueden estar administrados por el Estado o por empresas privadas. (2014-2015).

Dada la cantidad de actividades que se realizan en los puertos, estos deben brindar una serie de servicios distintos; dentro de estos se encuentran las operaciones de remolque portuario, amarre y desamarre, carga, estiba, descarga, desestiba y transbordo de mercancías.

Debido a la gran diversidad de mercancías que reciben los puertos, se ha dado lugar a zonas especializadas para las diferentes cargas que reciben, estas zonas se conocen como terminales portuarias.

Los puertos y las operaciones que se realizan en ellos tienen una gran complejidad; estos deben estar regulados por la legislación. En el caso en estudio, aplica lo indicado en la legislación de la República de Costa Rica, el Reglamento General de Servicios Portuarios, el cual es emitido y regulado por el INCOP y el Código PBIP (Código Internacional para la Protección de Buques e Instalaciones Portuarias) que promueve la prevención de actos terroristas que pongan en peligro vidas humanas, buques e instalaciones portuarias y cuya certificación es emitida por el MOPT (Ministerio de Obras Públicas y Transportes).

Los puertos marítimos realizan, como principal función, el intercambio de mercancías entre los países, para lo cual deben resguardar las cargas; tienen la responsabilidad de aplicar los controles de seguridad que consideren convenientes, así como la opción de certificar el puerto bajo las normas de seguridad que consideren apropiadas.

La empresa Sociedad Portuaria de Caldera, SPC, S.A. concesionaria del Puerto de Caldera, está certificada bajo las normas ISO 2800 de Seguridad en la Cadena de Suministro y BASC.

Una terminal marítima, como toda organización, debe conocer la importancia que representa analizar la satisfacción de los clientes, visto esto como una

herramienta que realimenta a la alta gerencia en su papel de evaluador de la calidad del servicio, y sirve de apoyo para tomar las acciones preventivas o correctivas, -dependiendo de los resultados del análisis- y para facilitar el proceso de toma de decisiones, al brindar un mejor panorama sobre la realidad de la institución.

Puerto Caldera se especializa en el manejo de cargas a granel y carga contenedorizada; sin embargo, también se atienden buques carreros, atuneros y se ha dado servicio de descarga de equipo especializado.

De acuerdo con la investigación realizada por Fernández e Iglesias (2014-2015, pág. 8) *Infraestructuras Portuarias, Gestión y Logística*, para que un puerto sea considerado como tal, debe reunir las siguientes condiciones:

- a) Superficie de agua mayor a media hectárea, condiciones de abrigo y profundidad para los buques que quiera acoger.
- b) Zona de fondeo, muelles y líneas de atraque adecuados que permitan realizar estas operaciones de forma segura.
- c) Espacios para el depósito y almacenamiento de mercancías.

- d) Infraestructuras terrestres y accesos adecuados a su tráfico que aseguran su enlace con las principales redes de transporte.
  
- e) Medios y organización que permiten efectuar operaciones de tráfico portuario.

Un puerto marítimo puede clasificarse por el tipo de carga que maneja, de la siguiente forma:

**Terminal de carga general:** Consta de un grupo de puestos de atraque para usos generales en los que se manifiesta una combinación de carga general suelta y cierta cantidad de unidades de carga unitarizada (paletas, contenedores) en buques de tipo corriente.

**Terminales polivalentes:** Son instalaciones portuarias especializadas para la carga unitarizada; cuentan con equipos para atender carga general y unitarizada, contenedores y carga sobre ruedas (ro-ro), plumas y grúas de buque, grúas pórtico de 45 toneladas, grúas móviles sobre neumáticos, cabezales para ro-ro, grúas móviles para trabajo en barco de entre 10 y 60 toneladas, rampas para

buques, carretillas pórticos, grandes zonas de almacenamiento al aire libre, explanadas anchas y bodegas.

**Terminales de contenedores:** Son terminales especializadas para atender buques porta contenedores con puestos de atraque que tienen una profundidad de 13 a 15 metros con grúas pórtico de entre 45 y 50 toneladas, carretillas pórticos, grúas pórtico de patio, montacargas grandes, cabezales con plataforma, estación de consolidación y desconsolidación similares a la terminal polivalente.

**Terminales de carga a granel líquida:** Terminales para fluidos. Atracan buques de gran calado por lo que tanto el canal de navegación como las dársenas son profundos. La carga puede ser petróleo y sus derivados, productos químicos, sebo, aceite vegetal, otros.

#### **2.2.4. Servicios Portuarios:**

Se considera como servicio portuario a las acciones que se desarrollan en el área de asistencia de los puertos; estas actividades son necesarias para la correcta prestación del servicio, el cual debe darse bajo un entorno que garantice la seguridad, eficacia y eficiencia.

En el Contrato de Concesión de Gestión de Servicios Públicos de la Terminal de Puerto Caldera se encuentra la siguiente definición de servicios marítimos: "Todos los servicios comprendidos en el objeto específico de la concesión, imprescindibles para su eficaz cumplimiento y sometidos a un régimen de conformidad con los términos de este contrato". (Ministerio de Obras Públicas y Transporte, 2006, p. 10).

El servicio básico que se ofrece en un puerto es el de carga y descarga de mercancías para la exportación y/o importación; sin embargo, dentro de este servicio general se gestan las siguientes actividades necesarias para el correcto manejo de cargas y atención de los buques.

- Servicios de programación de atraque de buques.
- Servicio de estiba (carga y descarga de mercaderías).
- Servicio de remolque, (en Puerto Caldera este servicio se brinda y coordina con la empresa concesionaria SAAM).
- Servicio de atención a la carga.
- Servicio de atención al buque.

Además, se deben brindar una serie de servicios adicionales para la correcta prestación del servicio:

- Servicios Administrativos del Puerto.
- Servicio de señalización.
- Servicios de vigilancia y seguridad.
- Servicio de alumbrado.
- Servicio de limpieza.
- Servicios de prevención y control de emergencias.

En el Puerto de Caldera, se brindan además otros servicios adicionales tales como:

- Atención de cruceros: Embarque y Desembarque de pasajeros y equipaje.
- Atención de buques atuneros (conveniencia social).
- Atención de buques tanqueros (combustibles).
- Servicios de Almacén Fiscal.
- Servicios de almacenaje de cargas.

### **2.2.5. Rendimientos Operativos:**

Los rendimientos operativos son establecidos por el concesionario, quien anualmente los revisa tomando como base la información estadística del año que finaliza y posteriormente los somete a aprobación por parte de la Autoridad Concedente. Lo anterior se refleja en el Artículo 81 del Reglamento General de Servicios Portuarios del INCOP. (2014, p.29).

ARTÍCULO 81.- El Prestatario del Servicio establecerá anualmente los indicadores de rendimiento, debidamente aprobados por el INCOP, de acuerdo con el comportamiento de la productividad por clases de carga y tomará las medidas necesarias para mejorarla, buscando alcanzar parámetros de eficiencia que lo hagan competitivo.

## Rendimientos aprobados

TIPO DE CARGA	RENDIMIENTO SOLICITADO
Carga contenedorizada (Por Buque)	42 Mov hora/grúa
Carga contenedorizada (Por Grúa)	11 Mov hora/grúa
Carga contenedorizada (Grúa Movil)	15/25 Mov Hora
Hierro y Similares	250 TM hora/grúa
Mercadería General	125 TM hora/grúa
Vehículos Nuevos	110 Vehiculos x hora

*IMAGEN 5: Rendimientos Aprobados*

Fuente: Informe de Cumplimiento Anual del Plan del Operaciones Portuarias 2015 enero 2016.

### 2.2.6. Concesión

En Costa Rica el Consejo Nacional de Concesiones –CNC- es el ente del Estado encargado de regular lo relacionado a los procesos de concesión del Gobierno.

Una concesión administrativa se define de la siguiente forma:

“En el ámbito del Derecho público, una concesión administrativa es un negocio jurídico por el que una administración pública atribuye a uno o más sujetos derechos o deberes de los que carecía, sobre bienes del dominio público (por ejemplo, el aprovechamiento, explotación, uso de instalaciones, construcción de obras, de nuevas terminales marítimas, terrestres o aéreas). (Consumoteca, 2016)”.

Los gobiernos suelen recurrir al modelo de concesión, cediendo la construcción y/o explotación de un servicio que es generalmente prestado por el Estado, con la intención de fortalecer dicho servicio público y a la vez recaudar dinero en tiempos de convulsión.

Por otra parte, en el Contrato de Concesión de Gestión de Servicios Públicos de la Terminal de Puerto Caldera, se define de esta forma: Concesión: "Acto de la Administración Concedente, por el cual se encomienda al Concesionario la gestión de servicios públicos durante un periodo de tiempo predefinido, para lo cual se le otorgan determinados derechos y se le establecen obligaciones". (Ministerio de Obras Públicas y Transporte, 2006).

Para que una concesión sea exitosa, debe ser bien administrada por el concesionario; sin embargo, es muy importante que la Administración Concedente ejerza una eficiente función de fiscalización del cumplimiento de las obligaciones estipuladas en el contrato de concesión que ambas partes deben cumplir; para el caso que nos ocupa, la labor es realizada por el Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP).

### **2.2.7. Proceso de concesión:**

Tal y como se indicó con anterioridad, el proceso de concesión es: “Un contrato administrativo mediante el cual la autoridad pública delega a un privado el diseño, construcción, financiamiento y operación de una infraestructura pública a cambio de pagos de los usuarios o contrapartidas de la Administración”. (CNC, 2016).

En la página del Consejo Nacional de Concesiones de Costa Rica, el proceso de otorgar una concesión atraviesa por 4 etapas: en la primera de ellas se concibe la idea del proyecto, se realizan los estudios de factibilidad técnica, ambiental, económica y financiera y posteriormente se da inicio a la coordinación del proyecto. La segunda etapa incluye las actividades de preparación del cartel de licitación, aprobación del cartel y finalmente la publicación del cartel. En la tercera etapa, se reciben y analizan las ofertas y se adjudica y formaliza la concesión. La cuarta y última etapa, incluye actividades de supervisión de la obra en construcción y de inicio de operación y explotación.

Tal y como se mencionó anteriormente, el Puerto de Caldera es manejado por dos empresas concesionarias. Sociedad Portuaria de Caldera, SPC, S.A ostenta el contrato de concesión denominado: Contrato de Concesión de Servicios Públicos de la Terminal de Puerto Caldera.

Por otra parte, la concesionaria Sociedad Portuaria Granelera SPGC, S.A., ostenta el contrato de concesión denominado: Contrato de Concesión de Obra Pública con Servicios Públicos para la Construcción y Operación de la Terminal Granelera de Puerto Caldera. Este contrato contempla la construcción de la Terminal Granelera de Puerto Caldera, la cual inició su construcción en el año 2013, luego de atravesar un proceso de atraso ocasionado por apelaciones y recursos de amparo; la construcción finalizó en el IV trimestre del año 2014 y fue inaugurada el 12 de febrero del 2015.

Para los efectos de la presente investigación, se somete a análisis solamente lo relacionado con la concesionaria Sociedad Portuaria de Caldera, SPC, S.A.

#### **2.2.8. Organización**

Se considera de especial importancia definir qué es una organización, para facilitar la comprensión del presente estudio.

Las organizaciones son definidas comúnmente como un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. En el libro *Administración* de Robbins y Coulter

(2014) se define *organización* de la siguiente forma: “Es un conjunto de personas constituido de forma deliberada para cumplir un propósito específico”. (p. 6).

Dicho de otra forma, las organizaciones están diseñadas para captar y dirigir sistemas y coordinar las interrelaciones entre las partes, que de hecho no son lineales. Toda organización, independientemente de cuál sea su tamaño, cuenta con una estructura organizativa, donde se definen las relaciones de jerarquía, autoridad o mando; se definen funciones y responsabilidades y se define el flujo y los canales de la comunicación interna. Cada organización plantea la estructura que considere más apropiada.

De lo anterior se desprende: una organización es un grupo conformado por personas, con tareas y administración específicas, que interactúan bajo una estructura sistemática con el propósito de cumplir los objetivos propuestos.

Se puede decir que las organizaciones constituyen los agentes de cambio de la sociedad; son pilares fundamentales en toda economía; forman parte activa de la comunidad donde se ubican y la modifican constantemente. Una decisión que se tome dentro de una organización genera cambios que, por lo general, afectan a la sociedad.

El caso en estudio lo representa una organización que forma parte vital de la sociedad; es vital para el fortalecimiento y crecimiento de la economía del país y se debe a este.

### **2.2.9. Cliente**

Parte fundamental de las organizaciones lo constituyen los clientes; estos son la razón de ser de toda institución.

En la teoría se encuentran abundantes definiciones y explicaciones de lo que un cliente es. En el libro *Calidad en la Gestión de Servicios* (Galviz; 2011) indica que: “Cliente es toda organización, persona o entidad, que recibe un producto o servicio y que dictamina sus especificaciones. Ejemplo: Consumidores, usuario, final, minorista, mayorista, beneficiario y comprador”. (p.12).

O sea, la palabra cliente no se reduce o limita a las personas que se dirigen a los comercios a efectuar la compra de un producto o de un servicio; cliente es toda aquella entidad (persona física o jurídica) que requiera satisfacer una necesidad y de ahí se desprende la importancia que un cliente representa, para una organización, sobre todo si se toma en cuenta que el cliente define sus necesidades, enlista los requerimientos para satisfacer las necesidades, define el

producto o servicio con el cual satisfará la necesidad y tiene la opción de escoger al proveedor de su preferencia, siempre y cuando haya competencia.

En el libro *Marketing para los nuevos tiempos* de Javier Maqueda (2012), se encuentra la siguiente definición: “La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la “persona que depende de”, es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer y en consecuencia dependen de mí.” (p.67).

Lo anterior muestra la importancia de la relación cliente-proveedor, al crearse el vínculo de “dependencia”, entre estos sujetos. En el caso en estudio, los clientes y usuarios de la Terminal Portuaria, dependen de esta para satisfacer su necesidad de movilizar cargas; sin embargo, se piensa que este vínculo se mueve en ambos sentidos, al considerarse que las organizaciones también dependen en un alto grado de sus clientes; de ahí la importancia de monitorear su grado de satisfacción.

Por otra parte, en el libro *Marketing* de Kotler y Armstrong (2012), los autores refieren lo siguiente: “... los clientes son los participantes más importantes en el micro entorno de la compañía. El objetivo de toda la red de entrega de valor consiste en servir a los clientes meta y crear relaciones sólidas con ello”. (p.69).

La anterior definición es clave al indicar que son el grupo más importante de la organización; sin embargo, al ser del micro entorno, de alguna manera esto indica que la organización no tiene control sobre ellos. Posteriormente, los autores indican que son el objetivo fundamental de las organizaciones.

Dado que las organizaciones no tienen control sobre los clientes, deben hacer uso de herramientas de marketing para fidelizarlos, o sea, para retenerlos creando fuertes lazos de dependencia.

El papel del cliente es fundamental al ser el participante que cuenta con la necesidad y también con el poder adquisitivo para buscar la opción que le ayude a satisfacer esta necesidad de la mejor manera; de ahí, el cliente debe ser la prioridad número uno de las organizaciones y los esfuerzos de estas deben enfocarse en crear lazos de fidelidad y confianza con aquellos.

Los clientes también se clasifican por su relación con la organización en cliente interno y externo. En el libro *Calidad en la Gestión de Servicios*, Galviz (2011), afirma que: “Cliente Externo: Son todas aquellas que no forman parte de la empresa, pero sobre quienes repercuten nuestros productos o servicios” (p.12); o sea, todas las entidades ajenas a la organización pero que requieran de los servicios o productos que esta brinda.

Por otro lado, Galviz, (2011) indica que: “Cliente Interno: Son las personas que forman parte de la empresa y llevan a cabo los procesos”. (p.13).

Se considera fundamental que las organizaciones preparen a sus clientes internos de forma adecuada, de manera que la interacción entre los procesos fluya con normalidad; esto garantiza el éxito en la prestación del servicio al cliente externo.

Si tomamos en cuenta que es el cliente quien aporta el dinero a la empresa, es importante para las organizaciones analizar el comportamiento del consumidor.

Si por algo se define el comportamiento del nuevo cliente es, al menos, por dos aspectos relacionados: por un lado, las cada vez más complejas estrategias que deben emplear para tomar decisiones en mercados saturados de ofertas, y, en segundo lugar, un cliente progresivamente más informado, sobre todo debido a la utilización que hace de las nuevas tecnologías y a la facilidad de su uso para buscar información de distintas fuentes. (Maqueda, 2012, p. 7).

Lo anterior indica que las organizaciones tienen una tarea que se dificulta cada vez más, al tener clientes más informados y al existir en los mercados mayor oferta para un mismo producto o servicio.

Tomando en cuenta las definiciones anteriores se concluye que un cliente es quien, a raíz de una necesidad, recibe un servicio o adquiere un producto, busca la mejor opción, tiene el poder de decidir, define sus propios estándares de calidad y sus requerimientos, evalúa el desempeño del proveedor, tiene derecho a reclamar y exigir, y finalmente, justifica la existencia de la organización.

#### **2.2.10. Descripción de los tipos de clientes del estudio**

##### **Agencias Navieras:**

Las agencias navieras desempeñan un papel clave en el comercio marítimo; son los motores de esta gran industria.

Según los expertos, las agencias navieras son los representantes del armador en un puerto determinado. Las navieras constituyen un sector de servicios esenciales en el mercado de la explotación de recursos y transporte de mercancías marítimos.

Las funciones más importantes que desempeñan las agencias navieras son:

Conseguir fletes de carga, en general para los buques de las empresas navieras que representan, tanto de exportación como de importación.

Gestión de buque en el puerto (solicitar el servicio al buque, carga, descarga, otros) recibir y entregar la carga, ajustar reclamos y aprovisionar a los buques.

Pagar derechos de aduana y cumplir con las formalidades aduaneras.

Coordinar las actividades y trámites en puerto, con las autoridades portuarias, de aduana, migración, consulado, y otros.

### **Agencias Aduanales:**

La principal tarea de las agencias aduanales es apoyar a las empresas e individuos en todo lo referente al comercio exterior.

En Costa Rica, el agente aduanal no es un funcionario público, pero si es un auxiliar de la función pública, el agente aduanal representa a las empresas o individuos que realizan el intercambio comercial ante la aduana. Los auxiliares son los encargados de gestionar los trámites y operaciones naturales a su gestión, en los medios, formas y condiciones de seguridad establecidas por los lineamientos determinados por el servicio aduanero.

El agente aduanero actúa como representante legal de su cliente ante la autoridad aduanera; debe estar debidamente acreditado por la Dirección General de Aduana.

En Puerto Caldera, las agencias aduanales, requieren los servicios del Puerto para los trámites de muellaje de contenedores; esto quiere decir que cancelan al Puerto los servicios de uso del muelle por cada contenedor lleno o vacío, ya sea de importación o exportación.

### **2.2.11. Servicio**

Es necesario definir *servicio*. En la página de internet llamada *definición.de*, se brinda la siguiente definición: “Con origen en el término latino *servitium*, la palabra servicio define a la actividad y consecuencia de servir (un verbo que se emplea para dar nombre a la condición de alguien que está a disposición de otro para hacer lo que éste exige u ordena). (Pérez & Merino, Definición.de, 2012).

Se debe diferenciar entre las empresas que pertenecen al sector de servicios, las empresas que se dedican a la comercialización de bienes y que brindan servicio visto como una serie de actividades diseñadas para facilitar la concreción de la venta de un bien o producto.

La principal diferencia entre estos dos tipos de organizaciones, radica en la intangibilidad del servicio. En el libro *Marketing* se define de la siguiente forma: “La

intangibilidad de los servicios significa que los servicios no se pueden ver, tocar, oír, probar u oler antes de adquirirlos. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 236).

### **2.2.12. Características de los Servicios**

Como se explicó anteriormente, los bienes son tangibles, estandarizados, tienen producción separada del consumo. Los servicios, en cambio, son intangibles, heterogéneos, tienen producción y consumo simultáneos y son perecederos.

En la página web (Promonegocios.net, 2012) se detallan las principales características de los servicios.

**Intangibilidad:** Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse; por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos físicos).

**Inseparabilidad:** Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo; en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables.

**Heterogeneidad o variabilidad:** Significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes, Es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuándo y dónde, debido al factor humano, el cual, participa en la producción y entrega.

**Carácter perecedero o imperdurabilidad:** Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. Por ejemplo, los minutos u horas en las que un dentista no tiene pacientes, no se pueden almacenar para emplearlos en otro momento; sencillamente se pierden para siempre.

### **2.2.13. Mezcla de Marketing para los servicios**

Dadas las características anteriormente indicadas, la mezcla de marketing de las 4p-s, se queda muy corta para una empresa de servicio, por lo que se desarrolló una nueva mezcla conocida como las 7ps del marketing de servicios. En la página web de la empresa *Servicios Globales de Marketing*, se describen las 7p's del marketing. (Marketing, 2016).

- Producto (Product)

Al igual que ocurre con los bienes, los clientes exigen determinados beneficios y satisfacciones de los servicios que reciben. Sin embargo, se debe aclarar que los

servicios se compran y se usan por los beneficios que ofrecen y por las necesidades que satisfacen, pero no por sí solos.

Por lo tanto, el servicio, visto como producto, requiere tener en cuenta la gama de servicios ofrecidos, la calidad de estos y el nivel al que se entregan. De la misma forma, también se necesitará prestar atención a aspectos como el empleo de marcas, garantías y servicios post-venta.

- Precio (Price)

Las decisiones sobre el precio son de una importancia capital en la estrategia de marketing de cualquier empresa; es la variable de Marketing Mix que mayor número de decisiones suele generar. Dentro del sector servicios, existen influencias específicas que se deben sumar a las principales fuerzas tradicionales que influyen en los precios como son costes, competencia y demanda.

Por ejemplo, la intangibilidad de los servicios hace que los clientes puedan tener dificultad para entender lo que obtienen a cambio de su dinero, lo cual influye directamente sobre el riesgo percibido frente a un servicio. Así, mientras más alto sea el contenido material de servicio, más tenderán los precios fijados a basarse en costes y mayor será la tendencia hacia precios más estándares.

## Plaza (Place)

La variable plaza o distribución de la mezcla de mercadeo significa que la empresa pone a disposición de los clientes sus ofertas y las hace accesibles a ellos. La distribución es una variable de la mezcla de mercadeo que, normalmente, dentro de los servicios, no ha recibido la suficiente atención debido a que siempre ha sido relacionada directamente al movimiento de elementos físicos.

Por norma general, cuando se habla de la distribución del servicio, se piensa en la venta directa como en el método de distribución más frecuente y en que los canales son cortos. Sin embargo, en la distribución de servicios, el uso de intermediarios es frecuente y no existe ninguna uniformidad en las funciones realizadas por estos.

- Promoción (Promotion)

El principal propósito de la promoción o publicidad en el marketing de servicios es crear interés en el servicio y en la propia organización de este, para diferenciarse de la competencia, para comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles y finalmente, para persuadir a los clientes para que compren o usen dicho servicio.

Lo cierto es que la comunicación para el sector *servicios* es bastante más complicada que para el sector de *bienes*; fundamentalmente por la propia intangibilidad de los servicios, que dificulta la percepción de calidad de estos por parte de los clientes.

En todo caso, el crecimiento en los últimos años del número de empresas del sector *servicios* ha ido en consonancia también con la mejora en las acciones comunicativas de estas y por lo tanto, en un incremento en el conocimiento de ellas por parte del público objetivo.

La estrategia comunicativa de la empresa se puede desarrollar principalmente de 4 formas: publicidad, relaciones públicas, marketing directo y promoción; en todo caso, no se debe obviar, como se ha comentado ya, la importancia actual de la estrategia de marketing 2.0 debido al auge de las redes sociales.

- Personas (People)

Si hay algo que define a los servicios es que no pueden sustraerse de las personas que los suministran y por lo tanto, el personal puede llegar a ser un factor clave en la diferenciación de los servicios y en su posicionamiento.

El departamento comercial o personal de ventas tiene contacto directo con el cliente en las organizaciones de servicios y su comportamiento puede ser tan importante como para influir en la calidad percibida de un servicio. Por ello, es básico que este personal realice su trabajo de una manera efectiva y eficiente, para ser así una variable más del marketing mix de una empresa de servicios.

- Procesos (Processes)

Los procesos se podrían definir como mecanismos o rutinas en la prestación de un servicio que afectan a la calidad percibida de este.

Normalmente, en cualquier sector de servicios existe bastante homogeneidad en los servicios prestados por una empresa con respecto a sus competidores, por lo que resulta imprescindible lograr la diferenciación por otros medios y esta diferenciación nos la pueden dar los procesos implementados para la prestación de dichos servicios.

- Prueba Física (Physical evidence)

La evidencia física es de las tres variables la que cada vez está adquiriendo más importancia en las últimas tendencias del marketing mix, pues puede ayudar a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes.

Los clientes se forman impresiones sobre una empresa de servicios, en parte a través de evidencias físicas, como de las locales, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio.



IMAGEN 6: Las 7p's del Marketing de Servicios

Las empresas de servicio constituyen un campo tan amplio que abarca, entre muchas otras, las siguientes actividades: servicios bancarios, de ingeniería, servicios de distribución, servicios públicos, servicios de transporte de carga o de pasajeros, servicios de asesoría, limpieza, cuidado, entre otros.

Estas empresas han venido creciendo en los últimos años. Galviz (2011), indica que este crecimiento se puede explicar a raíz de ocho cambios que ha sufrido la sociedad en las últimas décadas:

- Aumento de la población, búsqueda de servicios más especializados.
- Actividades que se realizaban en el hogar ahora se ofrecen en el mercado.
- Creciente número de mujeres incorporándose a la fuerza laboral.
- Aumento del poder adquisitivo.
- Auge tecnológico.
- Globalización de las organizaciones.
- Surgimiento de unidades operativas; se brinda un solo servicio especializado.
- Creciente estatización de los servicios públicos.

La población cada vez más educada, las mejoras en la educación y la facilitación de su accesibilidad, son elementos que deben considerarse como causa posible, de este aumento en las empresas de servicios.

Se concluye entonces que, en las empresas de bienes, el servicio es un conjunto de actividades de atención que se ponen en práctica para realizar una venta. Así, por ejemplo, las dependientes de una zapatería realizan un ritual de saludo y bienvenida a los posibles clientes, con el fin de concretar la venta; ese ritual es parte de las actividades de atención. Por otro lado, en las empresas de servicio se podría decir que el servicio lo es todo.

#### **2.2.14. Calidad**

La calidad es un tema que ha tomado relevancia en las últimas décadas. Ha ido evolucionando y ha sido analizado por grandes expertos en distintas materias; debido a esta evolución resulta un poco difícil definirlo.

Galviz (2011) indica: "... el problema al definir calidad no está en lo que la gente desconoce de ella, radica más bien en aquello que cree saber" (pág. 7). La gente tiende a creer que calidad significa lujo; que solo es cumplir con especificaciones técnicas de producto; que calidad puede ser el resultado del control de calidad (como un control más al final de la línea de producción) y concebir la calidad como una creación de un departamento de calidad dentro de la organización.

Finalmente, Galviz (2011), indica que calidad se podría definir como "una estrategia competitiva, y que la competitividad de una empresa se manifiesta a su entorno cuando sus productos o servicios finales se convierten en una inversión para sus clientes: el cliente no deja el producto o servicio porque tiene valor para él, es decir, tiene aptitud para el uso" (pág. 9).

La anterior definición evidencia que los consumidores están en constante valoración de las características que componen los bienes o servicios adquiridos, y en la medida en que estas características se ajusten y logren satisfacer las necesidades que ellos tienen, las organizaciones tendrán mayores oportunidades de crecer y tener éxito, al crear cierta dependencia por parte de los consumidores hacia sus productos o servicios. La calidad es responsabilidad de toda la corporación; esta incluye a todos los puestos de trabajo y a todos los procesos externos que la empresa incorpora.

### **2.2.15. Control de Calidad**

El control de calidad moderno o control estadístico, como se le llama hoy, comenzó en los años 30. Es importante mencionar los grandes precursores del control de la calidad: el primero de los grandes maestros fue Kaoru Ishikawa; su teoría era manufacturar a bajo costo. Hizo muchas aportaciones, entre las cuales destacan: creación del diagrama causa-efecto, o espina de Ishikawa; demostró la importancia de las 7 herramientas de calidad (gráfica de Pareto, el diagrama de causa-efecto, estratificación, hoja de verificación, histograma, diagrama de dispersión, y gráfica de control). En la presente investigación se utiliza el diagrama de Pareto para el cálculo de la muestra.

Por otra parte, el rumano Joseph M. Juran, desarrolló la idea de *trilogía de la calidad*, que ha sido aceptada mundialmente. Su concepción se estructuró en el control de la calidad, en el mejoramiento de la calidad y la planificación de la calidad, lo cual lo hizo convertirse en uno de los grandes arquitectos del desarrollo empresarial moderno.

Philip B. Crosby, implementó la prevención en el control de calidad. El paradigma que Crosby quiere eliminar es el concepto de que la calidad se da por medio de inspección, de pruebas y de revisiones, lo cual no solo origina pérdida de tiempo, sino también materiales; él afirma que con la mentalidad de inspección se prepara al personal a fallar, así que “hay que prevenir y no corregir”.

Finalmente, Edward Deming se basó en que la calidad es un continuo mejoramiento a través de la reducción de la variación. Deming pensaba que la calidad se podía obtener si el personal laboraba bajo tres elementos: unirse al trabajo, innovación y cooperación. También propuso el círculo de la calidad, conocido como ciclo PHVA Planear – Hacer – Verificar - Actuar.

### **2.2.16. Servicio al cliente**

A pesar del incremento de las últimas décadas de las empresas de servicios, estas se están viendo afectadas por serios problemas internos en cuanto a la correcta prestación de aquellos.

La globalización actual supone, para las organizaciones, redoblar esfuerzos para retener y fidelizar clientes. La competencia es cada vez más fuerte; se debe brindar un servicio y una atención de calidad si se desea continuar con la relación de negocios.

Anteriormente se puntualizó el término “cliente”; se concluyó que el cliente es aquella persona física o jurídica con una necesidad que acude a alguna organización, empresa o comercio para satisfacerla.

Por otra parte, se define el término “servicio” que se refiere a una práctica gerencial cuyo objeto es la satisfacción de las necesidades de los clientes, para aumentar las ventas.

En el sitio web de la Universidad Estatal a Distancia, se encuentra la revista “Amanecer” en la cual se indica lo siguiente: “El engranaje que conlleva el buen manejo de una empresa u organización comprende muchos aspectos, pero entre ese montón de consideraciones hay un aspecto que no se puede omitir y que será clave para el éxito de una organización, el servicio al cliente”. (UNED, revista Acontecer, 2015).

Lo anterior se refiere a que, por más que existan otros aspectos considerados por los gerentes como de mayor relevancia, hay uno que no se debe pasar por el alto y es el servicio al cliente.

Se concluye este apartado resumiendo que toda organización existe para brindar un servicio; esto es algo que las corporaciones no deben perder de vista. La calidad del servicio, como estilo de gestión, se ha convertido en una demanda ineludible; las empresas deben entregar un servicio excelente en cualquiera que sea el ámbito donde se desempeñan, pero para eso es básico comprender las expectativas del cliente.

### **2.2.17. Calidad del servicio**

La calidad del servicio es cumplir con todas las especificaciones del cliente; es la forma en que el cliente percibe lo que ocurre basándose en sus expectativas de servicio. El grado de satisfacción del cliente podría variar dependiendo de la percepción de la calidad en el servicio que tenga.

Calidad en el servicio es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable. De tal manera, que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido, con mayor valor al esperado, proporcionando, en consecuencia, mayores ingresos y menores costos para la organización (Pizzo, 2012, citado en, El Buzón de Pacioli, 2013).

Tschohl (2013), menciona:

“Uno de los beneficios más importantes del servicio es que eleva los niveles de lealtad de los clientes. Esto es especialmente cierto, pues la gran mayoría de los

negocios que hacen las empresas, son operaciones repetidas con los mismos clientes. La lealtad es una ventaja comparativa que evita que los competidores erosionen su base de clientes” (pág. 27).

Para las organizaciones es muy difícil renovar su cartera de clientes de forma cíclica; por esto la fidelización de clientes juega un papel fundamental para las empresas y estas deben buscar la mejor manera de diferenciarse de la competencia. Es aquí donde brindar un servicio de alta calidad juega un papel determinante, que incluso marcaría la diferencia por encima del peso que podría tener el precio para escoger un proveedor.

Los clientes aprecian, además, el trato personalizado, el cual consiste en brindarles la atención que los haga sentir los más importantes; que se les demuestre el aprecio y que la organización buscará la manera de cumplir al 100% con sus expectativas.

Tschohl (2013), indica: “No obstante, demasiadas empresas del sector servicios continuarán descuidando las técnicas humanas básicas (las pequeñas cosas), como, por ejemplo, el hecho de llamar de forma regular a sus clientes por su nombre” (pág. 22).

### **2.2.18. Satisfacción del cliente**

Una empresa que desea orientar su misión hacia los clientes y de esta forma alcanzar el éxito, debe tener claro que los clientes tienen una necesidad, la cual puede ser satisfecha por la organización, y es precisamente en la medición de la satisfacción de la necesidad, donde se halla un valor muy importante.

Resulta un poco difícil definir el origen de la satisfacción del cliente; sin embargo, es una práctica que comenzó a tomar fuerza en la década de los años 70 y el interés por la práctica no decae; todo lo contrario, se ha ido fortaleciendo.

En la página web definición ABC, se encuentra la siguiente definición:

Satisfacción del cliente es un concepto inherente al ámbito del marketing y que implica, como su denominación lo anticipa ya, la satisfacción que experimenta un cliente en relación con un producto o servicio adquirido. Es decir, es la conformidad del cliente con el producto o servicio que compró, pues cumplió satisfactoriamente con la promesa de venta oportuna (Ferrer, 2016).

La satisfacción del cliente depende del desempeño percibido del producto, en relación con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no cubre las expectativas, el cliente se sentirá insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, este estará satisfecho. Si el desempeño excede las expectativas, se sentirá muy satisfecho o incluso encantado. (Kotler & Armstrong, 2012).

La medición de la satisfacción del cliente es un dato cuantitativo que refleja si la organización está cumpliendo o no con sus objetivos y metas planteadas.

Medir la satisfacción utilizando la herramienta que se considera más apropiada, es una práctica importante para las corporaciones. Esta medición puede informar acerca de los puntos fuertes y débiles de la gestión, las áreas que necesitan intervención y reforzamiento, las áreas que están bien pero no deben descuidarse, los aspectos que los clientes consideran de mayor relevancia y que talvez, por desconocimiento, están siendo desatendidos; toda esta información es vital para una correcta toma de decisiones por parte de la alta gerencia.

En la norma ISO 9000:2015 emitida por la Organización Internacional para la Estandarización, se refleja la importancia que la medición de la satisfacción del

cliente supone; en dicha norma, satisfacción del cliente se define de la siguiente manera:

Percepción del cliente, sobre el grado en que se han cumplido las expectativas de los clientes. Puede que la expectativa del cliente no sea conocida por la organización, o incluso por el propio cliente; incluso cuando los requisitos se han acordado con el cliente y estos se han cumplido, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente. (UNE-EN ISO 9000:2015 Organización Internacional de Estandarización, 2015).

Un indicador de la insatisfacción o satisfacción del cliente, es la cantidad de quejas que se reciben en una organización. Siguiendo con las definiciones encontradas en el documento *Requisitos de la norma ISO 9000:2015*, *queja* se define como: “expresión de insatisfacción hecha a una organización, relativa a su producto o servicio, o al propio proceso de tratamiento de quejas, donde explícita o implícitamente se espera una respuesta o resolución”. (UNE-EN ISO 9000:2015 Organización Internacional de Estandarización, 2015).

La insatisfacción de los clientes con la calidad del servicio ha ido en aumento. En el caso de productos manufacturados, las quejas tienen que ver a menudo con el servicio deficiente en el sitio de compra al por menor, con dificultades para resolver problemas y obtener devoluciones o reparaciones después de la venta.

En contraste, las industrias de servicios como los bancos, las empresas de renta de automóviles, los restaurantes y las empresas telefónicas, han recibido críticas debido a errores humanos cometidos por sus empleados o por fallas en los aspectos técnicos del servicio.

### **2.2.19. Expectativas del cliente**

En la página web *definición.de*, aparece la siguiente definición de la palabra *expectativa*:

“Se conoce como expectativa (palabra derivada del latín *expectātum*, que se traduce como “mirado” o “visto”) a la esperanza, sueño o ilusión de realizar o cumplir un determinado propósito. (Pérez & Merino, Definición.de, 2012).

Una expectativa es un término muy subjetivo, influenciado por una serie de factores dependientes de las emociones de la persona (cliente) que tiene la expectativa (esperanzas, sueños o ilusión de cómo debe ser el servicio recibido) y también de quien sea el responsable de satisfacerla (empresa o negocio que brinda el servicio).

En el ámbito de los clientes, las expectativas de estos son muy difíciles de satisfacer. Tschohl indica en su libro *Servicio al Cliente*, el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia (2013): “El esfuerzo que se debe realizar para igualar o alinear la estrategia de servicio de una empresa con las expectativas de los clientes, es básicamente el mismo que se lleva a cabo para establecer el posicionamiento de un producto o servicio en el mercado”.

De lo anterior, se infiere el sacrificio y esfuerzo que una empresa debe realizar para alcanzar y superar las expectativas del cliente, con el fin de retenerlos.

### **3. CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO**

## **3.1. TIPO DE INVESTIGACION**

### **3.1.1. Finalidad**

Por su finalidad, una investigación puede clasificarse como básica o teórica o de tipo aplicada.

Hernández Sampieri (2014), las define brevemente de esta forma: “Investigación básica: producir conocimiento y teorías... Investigación aplicada: resolver problemas”.

La presente investigación se considera de tipo aplicada, debido a que está orientada a resolver el problema indicado en el capítulo uno. Con el resultado del análisis se podrán determinar los planes de acción para corregir las desviaciones detectadas por medio de la investigación.

### **3.1.2. Dimensión temporal**

Por su dimensión temporal, las investigaciones se pueden clasificar en investigaciones transversales y longitudinales.

Investigación transversal: “Estudia aspectos del desarrollo de los sujetos y de los temas en un momento dado”. (Barrantes, 2013, p. 64).

Diseños longitudinales: “Estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos. (Hernández, 2014, p 159).

En cuanto a la dimensión o alcance temporal, la presente investigación se considera de tipo transversal; esto se debe a que se investigan temas específicos, tales como la calidad del servicio y satisfacción de los clientes, las oportunidades de mejora, las necesidades de la organización y su desempeño, en un momento específico (I semestre 2016). Se les da mayor importancia a los temas, variables, conceptos en estudio, que al tiempo de estudio.

### **3.1.3. Marco**

Se refiere al tamaño del tema y del problema en estudio; por su marco se pueden clasificar en mega, macro u micro.

Mega es un estudio del tema que se realiza en todo el universo. Macro, es el estudio del tema realizado en una población, y micro es el estudio de un trabajo realizado únicamente en una muestra. (Chinchilla, 2015, citado Universidad Hispanoamericana, 2016).

Con respecto al marco y de acuerdo con la anterior definición, la presente investigación se considera de tipo *micro* debido a que la evaluación de la calidad en el servicio compete a toda la organización, pero se llevará a cabo en una muestra de clientes.

### **3.1.4. Naturaleza**

Según su la naturaleza las investigaciones científicas se clasifican en cualitativas, cuantitativas o mixtas. El enfoque cualitativo es definido por Hernández Sampieri de esta forma: Enfoque cualitativo: “Utiliza la recolección y análisis de los datos

para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”. (2014, p. 7).

El mismo autor, define el enfoque cuantitativo de la siguiente forma: “Enfoque cuantitativo: Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. (Hernández, 2014, p.4).

El enfoque mixto se define como: “Combinación del enfoque cuantitativo y el cualitativo”. (Hernández, 2014, p.3).

Por su naturaleza, la presente investigación se clasifica como de tipo mixta, debido a que, por una parte, analiza características cualitativas del servicio que resumen la experiencia vivida por los clientes y usuarios y la percepción del servicio, además de que en el análisis FODA se obtienen características cualitativas de la organización; y, por otra parte, al analizar el cumplimiento de los rendimientos aprobados se está haciendo análisis de datos cuantitativos.

Lo anterior se fundamenta en la siguiente definición: “Los procesos mixtos de investigación, en los cuales, se recolectan, analizan y vinculan datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio”. (Ulate & Vargas, 2013).

### **3.1.5. Carácter**

Por su carácter se clasifican de la siguiente forma:

Estudios exploratorios: Se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso. (Hernández, 2014, p. 91).

Estudios descriptivos: Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. (Hernández, 2014, p.92).

Estudio correlacional: Asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. (Hernández, 2014, p.93).

Estudios explicativos: Pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian. (Hernández, 2014, p.95).

La presente investigación se clasifica como correlacional, pues determina la relación entre las variables principales.

## **3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACION**

### **3.2.1. Unidades de análisis o sujetos de estudio**

Las unidades de análisis de interés para este estudio, están compuestas por los clientes de la empresa Concesionaria de Puerto Caldera, donde se responderán las preguntas de un cuestionario sobre satisfacción de clientes; además se realiza un análisis de situación en el que participa la alta dirección de la empresa (gerencias).

Lo anterior se fundamenta en la siguiente definición: “Se debe recordar que las variables siempre están ubicadas –o contenidas- en algún elemento, sea persona (Ej. Edad, sexo, inteligencia, categoría laboral, desempeño, otro), cosa (Ej. informes, empresas, oficinas, leyes, otro) o situaciones, a estos elementos se les llama “unidad de análisis”. (Silva, 2014).

Por otra parte, se va a recopilar información a través de una lista de cotejo para verificar el cumplimiento de los rendimientos aprobados por la administración concedente.

### **3.2.1.1. Fuentes de información**

A continuación, se definen las distintas fuentes de información utilizadas.

- Fuente Primaria

Son aquellas que contienen información nueva u original, de primera mano. El término *original* no se refiere a la novedad, a que nadie haya tratado antes el tema, sino a que es el documento origen de la información, en el que se contiene toda la información necesaria, no remite ni necesita completarse con otra fuente. (Losantos, Marga, 2011).

Como fuente primaria para el marco teórico se hace uso de recursos bibliográficos y trabajos de investigación (tesis) de temas relacionados, para la realización del análisis de situación se realiza una reunión con miembros de la alta dirección de la empresa; se consulta bibliografía y publicaciones de primera mano en temas relacionados con los puertos marítimos y el comercio internacional; se aplica una encuesta de satisfacción de clientes y además se hará una revisión de los

informes estadísticos presentados a la administración concedente durante del I semestre 2016, para constatar a lo interno el cumplimiento de los rendimientos aprobados.

- Fuente Secundaria:

Las fuentes secundarias son aquellas que no tienen como objetivo principal ofrecer información sino indicar cuál fuente o documento, la puede proporcionar. Los documentos secundarios remiten generalmente a documentos primarios. (Losantos, Marga, 2011).

Como fuente secundaria se hace uso de revistas, artículos y publicaciones en páginas web de otras empresas especializadas en servicio y satisfacción del cliente.

- Fuente Terciaria:

El término de *fente terciaria* va perdiendo aceptación, a favor del de fuente secundaria refundida. Se trata de aquellas fuentes secundarias que se han refundido con otras, como es el caso de las bibliografías de bibliografías y los repertorios. Su contenido se toma de otros documentos secundarios. (Losantos, Marga, 2011).

Como fuente terciaria, se hace uso de algunas guías para la realización de trabajos de investigación.

### **3.3. SELECCIÓN POBLACION Y MUESTRA**

La población o universo se define como: “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. (Hernández, 2014).

La población del presente estudio está compuesta por 182 clientes activos de la empresa SPC, S.A; lo anterior, de acuerdo con datos financieros para el I trimestre de 2016.

Muestra: “es un subgrupo de la población o universo, se utiliza por economía de tiempo y recursos, implica definir la unidad de muestreo y de análisis, requiere delimitar la población para generalizar resultados y establecer parámetros. (Hernández, 2014).

Para determinar el tamaño de la muestra se seleccionó el método de muestra no probabilístico por conveniencia: este consiste en escoger una muestra de la población donde los sujetos son seleccionados de acuerdo con un criterio, en este caso el **porcentaje de participación en los ingresos**; lo anterior basados en la definición siguiente:

Muestra no probabilística o dirigida: “Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación”. (Hernández, 2014, p. 176).

La muestra se determina realizando un análisis ABC con la lista de clientes; posteriormente se hace uso de la herramienta estadística Diagrama de Pareto, con el cual se ordena de forma ascendente o descendente una lista, bajo un criterio, y se establece un orden de prioridades. Se decide aplicar la encuesta a los clientes que se encuentran dentro del 90% de participación en los ingresos.

Lo anterior se basa en que, de 182 clientes que hicieron uso de los servicios portuarios, en 20 clientes se concentra el 90% de los ingresos registrados durante el semestre en estudio. Esto quiere decir que 162 clientes comparten tan solo un 10% del 100% de los ingresos del semestre; de haberse realizado otro tipo de método para seleccionar la muestra, se corre el riesgo de escoger clientes que no

son regulares y probablemente hicieron uso muy pocas veces de los servicios portuarios durante el periodo en estudio y, por lo tanto, son usuarios que, al no hacer uso regular del servicio que se presta, no estarían aportando datos reales y a la vez enriquecedores para el estudio.

La siguiente lista contiene los 20 clientes de SPC, S.A. que serán sujetos de estudio para la presente investigación.

CUADRO 3: Sujetos de Estudio

Nombre	Suma de Total General	% de participación
S M C A SERVICIOS MARITIMOS DE CENTRO AMERICA S.A.	\$3.303.361,58	18,2%
MAERSK COSTA RICA S.A.	\$3.211.728,98	17,7%
MARINA INTERCONTINENTAL SOCIEDAD ANONIMA	\$2.244.847,12	12,4%
CENTRO DE CHEQUEO MARÍTIMO E.I.R.L.	\$2.047.563,88	11,3%
CORPORACION DE DESARROLLO AGRICOLA DEL MONTE S.A.	\$1.293.034,23	7,1%
MEDITERRANEA INTERMODAL MEDINTER S.A.	\$666.231,95	3,7%
HAMBURG SUD COSTA RICA S.A.	\$626.369,87	3,4%
SINOCEM COSTA RICA S.A.	\$537.025,37	3,0%
GRUPO MEGA COSTA RICA B.R. S.A.	\$430.090,01	2,4%
COMPAÑIA ADUANERA S.A.	\$386.812,33	2,1%
DHL COSTA RICA S.A.	\$300.266,64	1,7%
SERVICIOS NEPTUNO S.A.	\$259.658,04	1,4%
NEGOCIOS RUETO SKAY S.R.L.	\$177.203,76	1,0%
AGENCIA ADUANAL DESALMACENADORA TIKAL DEL OESTE S.A.	\$137.922,95	0,8%
SERVICIOS DE ATENCION DE NAVES (SAN) S.A.	\$133.103,43	0,7%
B & S LALOGISITIKA SOCIEDAD ANONIMA	\$118.911,56	0,7%
ADUA-LINE LOGISTICA Y FINANZAS SOCIEDAD ANONIMA	\$113.043,07	0,6%
HUMBERTO ALVAREZ SUCS. S.A.	\$105.196,07	0,6%
GRUPO SERVICIA ( COSTA RICA), S.A.	\$102.604,87	0,6%
FERTICA S.A	\$99.888,25	0,6%
<b>TOTAL</b>	<b>\$16.294.863,96</b>	<b>90,0%</b>

### **3.4. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

En la presente investigación de tipo mixta, se utilizan diferentes métodos de investigación para la consecución de los objetivos. Se utiliza el método de análisis de situación para contar con un diagnóstico de la empresa durante el periodo en estudio; además se utiliza la telefónica, bajo la cual se aplica un cuestionario como instrumento de recolección de datos para los 19 clientes de la lista; finalmente, con la ayuda de una lista de cotejo se determina el cumplimiento de las obligaciones contractuales en lo relacionados con los usuarios.

A continuación, se definen las técnicas de investigación que se emplearon:

#### **3.4.1. Análisis FODA:**

La matriz de análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es una técnica ampliamente utilizada en las grandes corporaciones para el planteamiento de estrategias y la toma de decisiones.

En el libro *Conceptos de Administración Estratégica* (David, 2013) se brinda la siguiente definición de *matriz FODA*:

“La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategia de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA)”. (p.176).

#### **3.4.2. El Cuestionario o Encuesta:**

Los cuestionarios o encuestas son herramientas ampliamente utilizadas tanto en investigaciones cualitativas como cuantitativas, por lo que se ajustan al presente estudio, por cuanto el mismo es de tipo mixto. Entre las fuentes inéditas que las organizaciones tienen a su disposición para obtener una enorme cantidad de información estratégica figuran las encuestas a los clientes. (David, 2013).

### **3.4.3. La hoja de cotejo:**

La hoja de cotejo es una técnica de revisión interna, con la cual se valida el cumplimiento en los procesos internos, por lo tanto, esta constituye una herramienta de diagnóstico muy útil.

Es un instrumento en el que se indica o no la presencia de un aspecto, rasgo, conducta o situación por ser observado. Su estructura debe especificar los aspectos, conductas, hechos, otros, que se pretendan observar y la presencia o no de estos. (Becerra, 2012).

### **3.5. DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL, DE LAS VARIABLES**

Primeramente, se debe definir el concepto de variable:

Variable es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación. (Arias, 2012).

#### **3.5.1. Variable – Calidad del Servicio Marítimo**

##### **3.5.1.1. Definición Conceptual**

Se define “Calidad del Servicio” utilizando la enunciación brindado por Galviz en su libro “Calidad en la Gestión de Servicios: “Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos establecidos y generalmente implícitos u obligatorios”. (Galviz, 2011).

### 3.5.1.2. Definición Operativa

Las opciones, EXCELENTE, MUY BUENO Y BUENO, suman 60% y se tomarán como resultado favorable. Las opciones REGULAR Y MALO suman 40% y se tomarán como resultado desfavorable.

NEGATIVO		POSITIVO		
20%	40%	60%	80%	100%
MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE

Nota: Para la pregunta 11 del cuestionario la escala se interpreta a la inversa, debido a que, si más de un 60% de los clientes ha presentado reclamos, el resultado se considera negativo.

Positivo			Negativo		
0	-	60	61	-	100
Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular		Malo

Para la medición operacional de esta variable se evalúan los siguientes aspectos o indicadores:

Trato y Atención

Percepción de la Calidad del Servicio

Quejas y Reclamos

Operaciones -Tiempo de prestación del servicio

Seguridad Portuaria

Infraestructura

Equipos

### **3.5.1.3. Definición Instrumental:**

Se utilizan del cuestionario las preguntas N° 6, N° 7, y de la pregunta N°11 a la N°24.

### **3.5.2. Variable- Satisfacción del cliente**

#### **3.5.2.1. Definición Conceptual:**

La satisfacción del cliente depende del desempeño percibido del producto, en relación con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no cubre las expectativas, el cliente se sentirá insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, este estará satisfecho. Si el desempeño excede las expectativas, se sentirá muy satisfecho o incluso encantado. (Kotler & Armstrong, 2012).

### 3.5.2.2. Definición Operacional:

Las opciones, EXCELENTE, MUY BUENO Y BUENO suman 60% y se tomarán como resultado favorable. Las opciones REGULAR Y MALO suman 40% y se tomarán como resultado desfavorable.

NEGATIVO		POSITIVO		
20%	40%	60%	80%	100%
MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE

Para la medición operacional de la presente variable se evalúan aspectos como:

Compromiso proveedor - cliente

Expectativas del servicio

Relación cliente – proveedor

Recomendaciones de mejora del cliente (percepción de sus necesidades de servicio).

### **3.5.2.3. Definición Instrumental:**

Se usarán del cuestionario las preguntas N° 8, N° 9, N° 10 y N° 25.

## **3.5.3. Variable –Necesidades del Puerto de Caldera**

### **3.5.3.1. Definición Conceptual:**

El presente estudio define “Necesidad” con lo expresado por Kotler:

“Las necesidades humanas son estados de carencia percibida e incluyen las necesidades físicas básicas de alimento, ropa, calidez y seguridad; las necesidades sociales de pertenencia y afecto; y las necesidades individuales de conocimientos y expresión personal. Los mercadólogos no crearon esas necesidades, sino que forman una parte básica del carácter de los seres humanos. (Kotler, Armstrong, 2012. p.6).

### **3.5.3.2. Definición Operativa:**

Número de necesidades detectadas a través del análisis FODA.

### **3.5.3.3. Definición Instrumental:**

Análisis de situación FODA

### **3.5.4. Variable – Indicadores de Rendimientos Aprobados**

#### **3.5.4.1. Definición Conceptual:**

Indicador:

Los Indicadores de Desempeño Logístico son medidas de rendimiento cuantificables aplicados a la gestión logística que permiten evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución, entregas, facturación y flujos de información entre las partes de la cadena logística. Es indispensable que toda empresa desarrolle habilidades alrededor del manejo de los indicadores de gestión logística, con el fin de poder utilizar la información resultante de manera oportuna (tomar decisiones). (Salazar López, 2016).

Rendimientos operativos aprobados:

“El Prestatario del Servicio establecerá anualmente los indicadores de rendimiento, debidamente aprobados por el INCOP, de acuerdo con el comportamiento de la productividad por clases de carga y tomará las medidas necesarias para mejorarla, buscando alcanzar los parámetros de eficiencia que lo hagan competitivo. (Reglamento General de Servicios Portuarios, INCOP, 2014).

#### **3.5.4.2. Definición Operacional**

Se considera satisfactorio el cumplimiento de al menos 5 de los 7 rendimientos establecidos.

#### **3.5.4.3. Definición Instrumental**

Como herramienta para la verificación de los rendimientos se utiliza una lista de cotejo donde se confrontan los rendimientos aprobados del periodo contra los informes estadísticos mensuales del I semestre 2016.

### 3.5.4.4. Operacionalización de las Variables

Cuadro 4 Cuadro de Variables

Objetivos específicos de la investigación	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Definición Instrumental
<p>Objetivo Específico 1</p> <p>Indagar si la calidad del servicio marítimo concesionado que se presta en el Puerto de Caldera cumple con las expectativas y la satisfacción de los clientes.</p>	<p>Calidad del Servicio Marítimo concesionado</p>	<p>Calidad del Servicio: "Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos establecidos y generalmente implícitos u obligatorios". (Galviz, 2011).</p> <p>Servicios Marítimos: "Todos los servicios comprendidos en el objeto específico de la concesión, imprescindibles para su eficaz cumplimiento y sometidos a un régimen de conformidad con los términos de este contrato". (Contrato de Concesión de Gestión de Servicios Públicos de la Terminal de Puerto Caldera, Definiciones. p. 10).</p> <p>Concesión: "Acto de la Administración Concedente, por el cual se encomienda al Concesionario la gestión de servicios públicos durante un periodo de tiempo predefinido, para lo cual se le otorgan determinados derechos y se le establecen obligaciones". (Ministerio de Obras Públicas y Transporte, 2006).</p>	<p>Las opciones EXCELENTE, MUY BUENO y BUENO, representan el 60%, el cual se considera favorable.</p> <p>Las opciones REGULAR y MALO representan el 40 % y se toman como resultado desfavorable</p>	<p>Cuestionario dirigido a los clientes de SPC.</p> <p>Calidad del Servicio Del cuestionario las preguntas de la N°6, N°7 y de la pregunta N°11 a la N°24.</p> <p>Expectativas y Satisfacción del cliente del cuestionario las preguntas N°8, N°9,</p>

	Expectativas y Satisfacción del Cliente	<p>Expectativa: "Una expectativa es la esperanza o ilusión de realizar o ver cumplido un determinado propósito. En el contexto comercial, sería la anticipación que un cliente hace de la experiencia que vivirá al comprar un determinado producto o servicio". <a href="http://celestinomartinez.com">http://celestinomartinez.com</a> tomado el 28 de agosto del 2016.</p> <p>Satisfacción del cliente: La satisfacción del cliente depende del desempeño percibido del producto, en relación con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no cubre las expectativas, el cliente se sentirá insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, este estará satisfecho. Si el desempeño excede las expectativas, se sentirá muy satisfecho o incluso encantado. (Kotler &amp; Armstrong, 2012).</p>		N°10 y la pregunta N°25.
<p>Objetivo Especifico 2:</p> <p>Determinar las necesidades del Puerto de Caldera en términos de modernización, especialización y ampliación para detectar oportunidades de mejora del servicio.</p>	Necesidades del Puerto de Caldera	<p>Necesidad: Las necesidades humanas son estados de carencia percibida e incluyen las necesidades físicas básicas de alimento, ropa, calidez y seguridad; las necesidades sociales de pertenencia y afecto; y las necesidades individuales de conocimientos y expresión personal. Los mercadólogos no crearon esas necesidades, sino que forman una parte básica del carácter de los seres humanos. (Kotler, Armstrong, 2012. p.6).</p> <p>Oportunidades de mejora: consisten en el análisis de los procesos tal y como están y la identificación de temas problemáticos y mejoras potenciales. (tomado de:</p>	<p>Número de Oportunidades, Fortalezas, Debilidades y Amenazas</p> <p>Necesidades detectadas</p>	Análisis de Situación FODA

		<a href="http://tfig.unece.org">http://tfig.unece.org</a> , el 25-2-2017).		
<p>Verificar el desempeño del concesionario, en cuanto al cumplimiento de los rendimientos (indicadores) operativos aprobados por la autoridad fiscalizadora (INCOP) durante el periodo en estudio y relacionarlo con la calidad del servicio.</p>	<p>Indicadores de rendimientos aprobados</p>	<p>Los Indicadores de Desempeño Logístico son medidas de rendimiento cuantificables aplicados a la gestión logística que permiten evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución, entregas, facturación y flujos de información entre las partes de la cadena logística. Es indispensable que toda empresa desarrolle habilidades alrededor del manejo de los indicadores de gestión logística, con el fin de poder utilizar la información resultante de manera oportuna (tomar decisiones). (Salazar López, 2016)</p> <p>Rendimientos operativos aprobados: El Prestatario del Servicio establecerá anualmente los indicadores de rendimiento, debidamente aprobados por el INCOP, de acuerdo con el comportamiento de la productividad por clases de carga y tomará las medidas necesarias para mejorarla, buscando alcanzar los parámetros de eficiencia que lo hagan competitivo. "(INCOP, 2014).</p>	<p>Se considera satisfactorio el cumplimiento de al menos 5 de los 7 rendimientos establecidos</p>	<p>Lista de cotejo verificada contra informes estadísticos mensuales entregados a la autoridad fiscalizadora (INCOP).</p>

## **4. CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS**

## **4.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE**

### **4.1.1. Situación actual de la empresa**

La empresa cuenta con el sistema informático Exactus, para llevar los registros de facturación; durante el periodo en estudio la facturación fue de \$18.647.189,59, de ingreso total bruto.

Actualmente la organización refleja clara solvencia económica, se registran amplios márgenes de utilidad lo que la convierte en una empresa altamente rentable. Lo anterior puede deberse a diversos factores; sin embargo, se considera que la excelente gestión realizada es el mayor de ellos.

Posterior a la aplicación de las herramientas anteriormente descritas, los datos recopilados se someten a análisis para convertirlos en información, que será utilizada para determinar la consecución de los objetivos, las conclusiones y las recomendaciones.

Se pretende determinar la calidad de los servicios portuarios desde la óptica del cliente, la óptica del prestatario del servicio y desde la óptica de la entidad fiscalizadora; ello, a través de una encuesta de satisfacción de clientes, un análisis de situación de la realidad de la empresa en el periodo en estudio, y un análisis del desempeño del concesionario basada en los datos estadísticos de prestación del servicio, que toma la Autoridad Concedente para evaluar la gestión del concesionario; todo orientado a examinar la influencia o impacto que genera la calidad del servicio en la satisfacción de los clientes.

#### **4.1.2. Descripción de los datos y gráficos**

A continuación, se detallan los datos obtenidos a partir de la aplicación de las herramientas de investigación anteriormente descritas.

##### **4.1.2.1. Encuesta de Satisfacción de Clientes**

En este apartado se brindan los datos arrojados por la encuesta de satisfacción de clientes aplicada a los clientes de la concesionaria Sociedad Portuaria de Caldera, SPC. S.A, durante el mes de noviembre del año 2016.

La información resultante se presenta en forma de cuadros y gráficos que facilitan la comprensión del hallazgo detectado.

El cuestionario consta de 25 preguntas divididas en 8 partes. Inicialmente se marca con "X" la casilla que indica el tipo de empresa, la cual no está enumerada, por ser una consulta meramente informativa.

Las ocho partes se dividen de la siguiente manera:

PARTE I: Datos del Cliente (pregunta #1 a la #5).

PARTE II: Percepción del Cliente (pregunta #6 a la #10).

PARTE III: Proceso de quejas e inquietudes (pregunta #11 y # 12).

PARTE IV: Operaciones Portuarias (pregunta #13 a la #16).

PARTE V: Seguridad Portuaria (pregunta #17 a la #19).

PARTE VI: Infraestructura Portuaria (pregunta #20 a la #22).

PARTE VII: Equipo Portuario (pregunta #23 y #24).

PARTE VIII: Recomendaciones (pregunta #25).

De la muestra inicial de 20 clientes, la encuesta solamente fue aplicada a 18 de ellos, debido a que 1 no estuvo anuente a participar y al otro no fue posible localizarlo dentro del periodo de aplicación.

Se analizan variables relacionadas con la percepción del cliente sobre el servicio en general, el cumplimiento de sus expectativas de servicio y sus recomendaciones de mejora; además se analizan variables relacionadas con el proceso operativo, como rendimientos, seguridad, equipos e infraestructura.

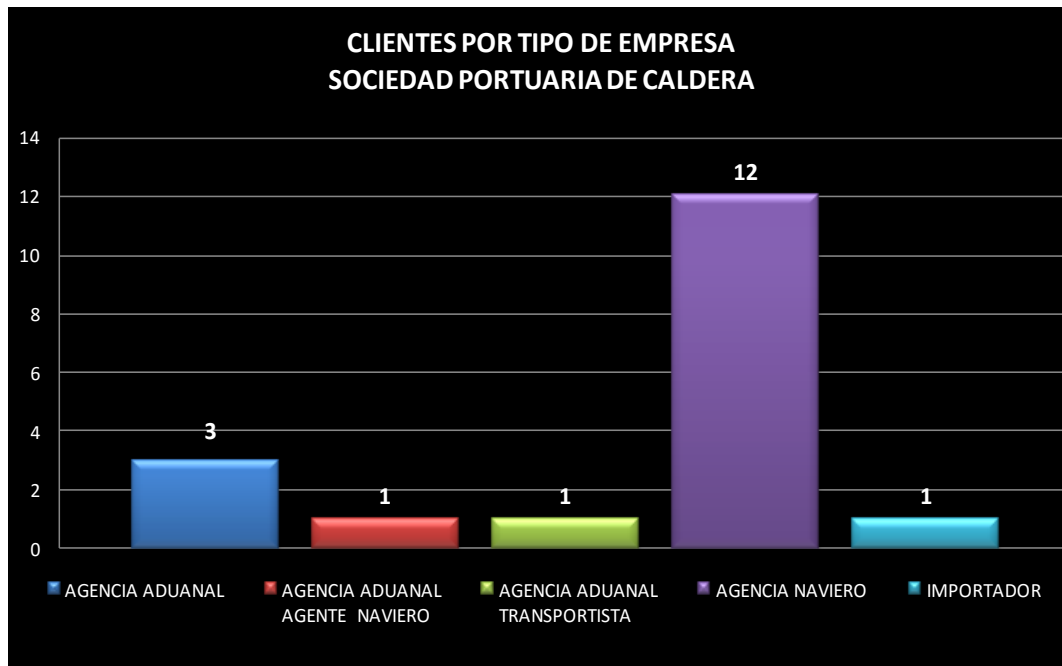
**CUADRO 5. Tipo de Empresa**

TIPO DE EMPRESA	CANTIDAD	PORCENTAJE
AGENCIA ADUANAL	3	17%
AGENCIA ADUANAL / AGENTE NAVIERO	1	6%
AGENCIA ADUANAL / TRANSPORTISTA	1	6%
AGENCIA NAVIERA	12	67%
IMPORTADOR	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

La muestra de 18 clientes entrevistados, se compone en un 67% de empresas que fungen como agentes navieros, un 17% son agencias aduanales, 6% combinan funciones como agentes aduanales y agentes navieros, otro 6% combina funciones como agente aduanal y como transportista y un 6% es importador directo.

GRAFICO 1: Tipo de Empresa



Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

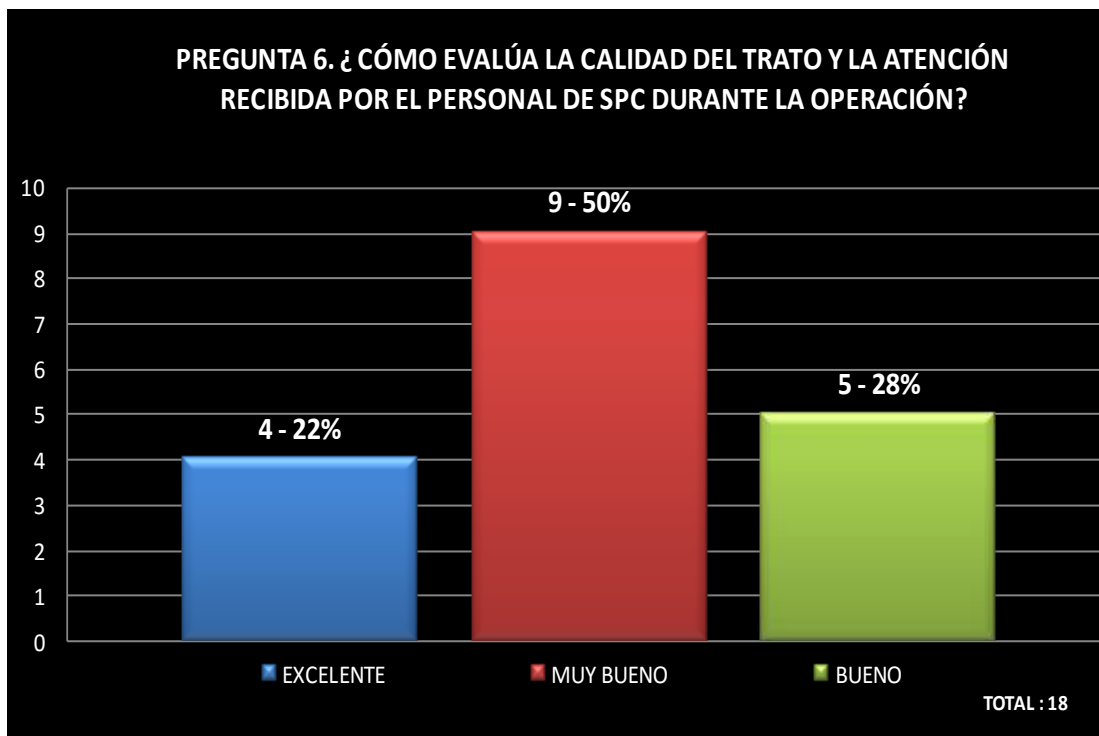
CUADRO 6 ¿Cómo evalúa la calidad del trato y la atención recibida por el personal de Sociedad Portuaria de Caldera durante la operación?

CALIFICACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
EXCELENTE	4	22%
MUY BUENO	9	50%
BUENO	5	28%
REGULAR	0	0%
MALO	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

Del cuadro se desprende que el 22% de los clientes evalúa el trato y la atención como EXCELENTE; un 50% lo considera como MUY BUENO y un 28% lo califica como "BUENO".

GRAFICO 2: ¿Cómo evalúa la calidad del trato y la atención recibida por el personal de SPC durante la operación?



Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

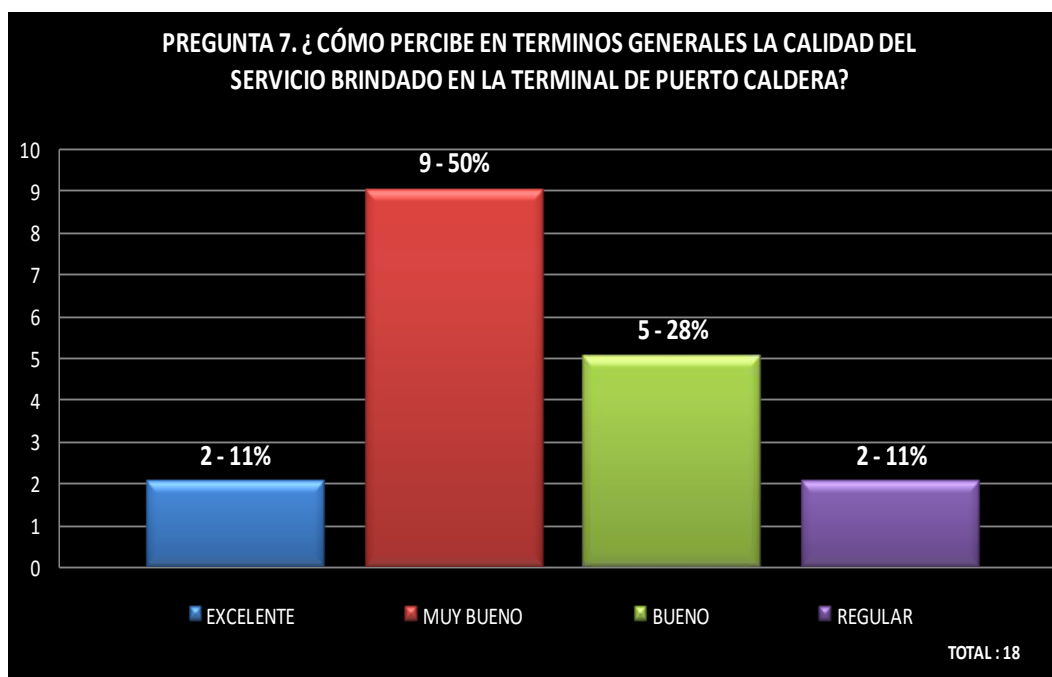
CUADRO 7 : ¿Cómo percibe en términos generales la calidad del servicio brindado en la Terminal de Puerto Caldera?

CALIFICACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
EXCELENTE	2	11%
MUY BUENO	9	50%
BUENO	5	28%
REGULAR	2	11%
TOTAL	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

En relación con la percepción de la calidad del servicio brindado, un 11% de los clientes lo califica como “EXCELENTE”; un 50% otorga una evaluación de “MUY BUENO”; un 28% lo califica como “BUENO”; finalmente, un 11% considera que la calidad del servicio es “REGULAR”.

GRAFICO 3: ¿Cómo percibe en términos generales, la calidad del servicio brindado en la Terminal de Puerto Caldera?



Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

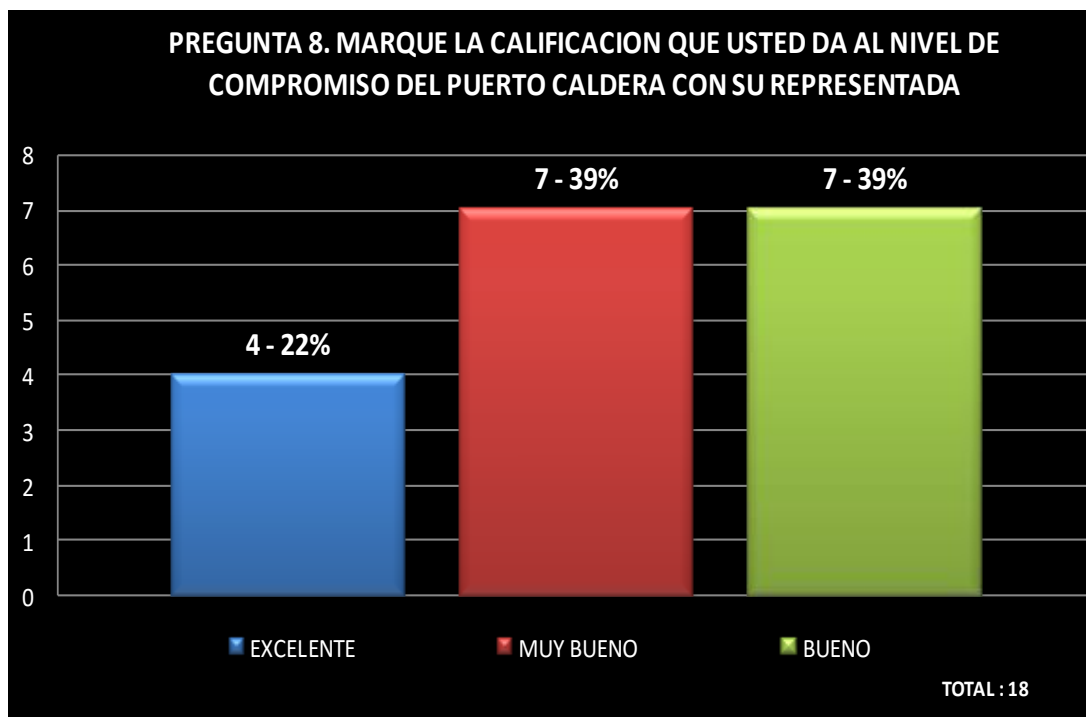
CUADRO 8 . Marque la calificación que usted da al nivel de compromiso del Puerto con su representada.

CALIFICACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
EXCELENTE	4	22%
MUY BUENO	7	39%
BUENO	7	39%
REGULAR	0	0%
MALO	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

El compromiso del Puerto con los clientes es evaluado de la siguiente forma: 22% lo califica como “EXCELENTE”; un 39% como “MUY BUENO”; un 39% como “BUENO”.

GRAFICO 4: Marque la calificación que usted da al nivel de compromiso del Puerto de Caldera con su representada.



Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

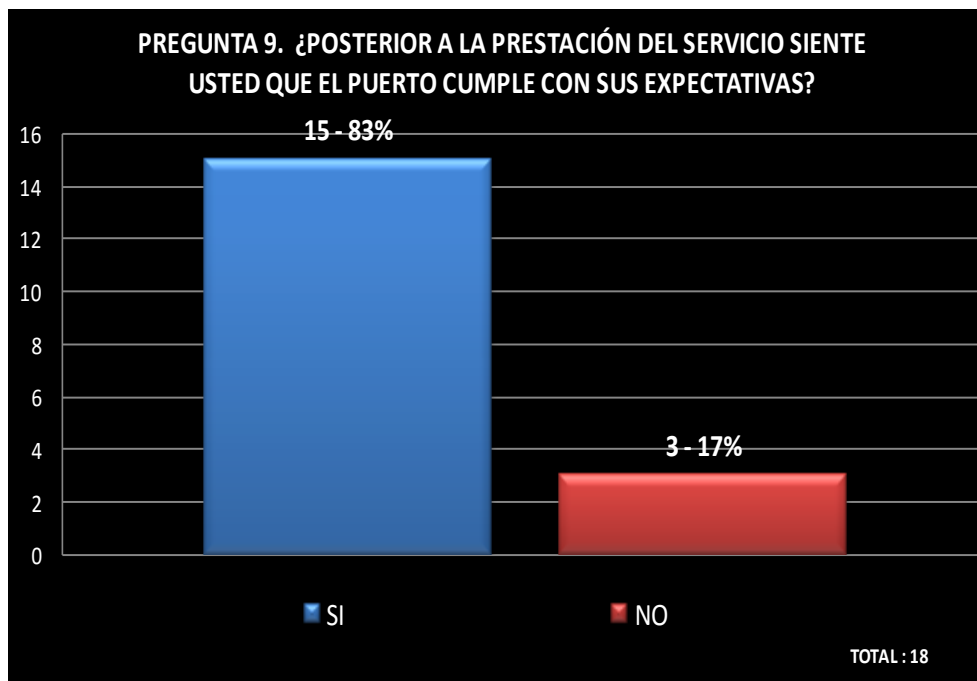
CUADRO 9 ¿Posterior a la prestación del servicio siente usted que el Puerto cumple con sus expectativas?

CALIFICACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	15	83%
NO	3	17%
TOTAL	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

Con respecto al cumplimiento de las expectativas de los clientes, Puerto Caldera obtiene la siguiente evaluación: 83% indican que el Puerto cumple con sus expectativas; contra un 17% que resiente fallas en el servicio recibido y la consecución de sus expectativas.

GRAFICO 5: ¿Posterior a la prestación del servicio siente usted que el puerto cumple con sus expectativas?



Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

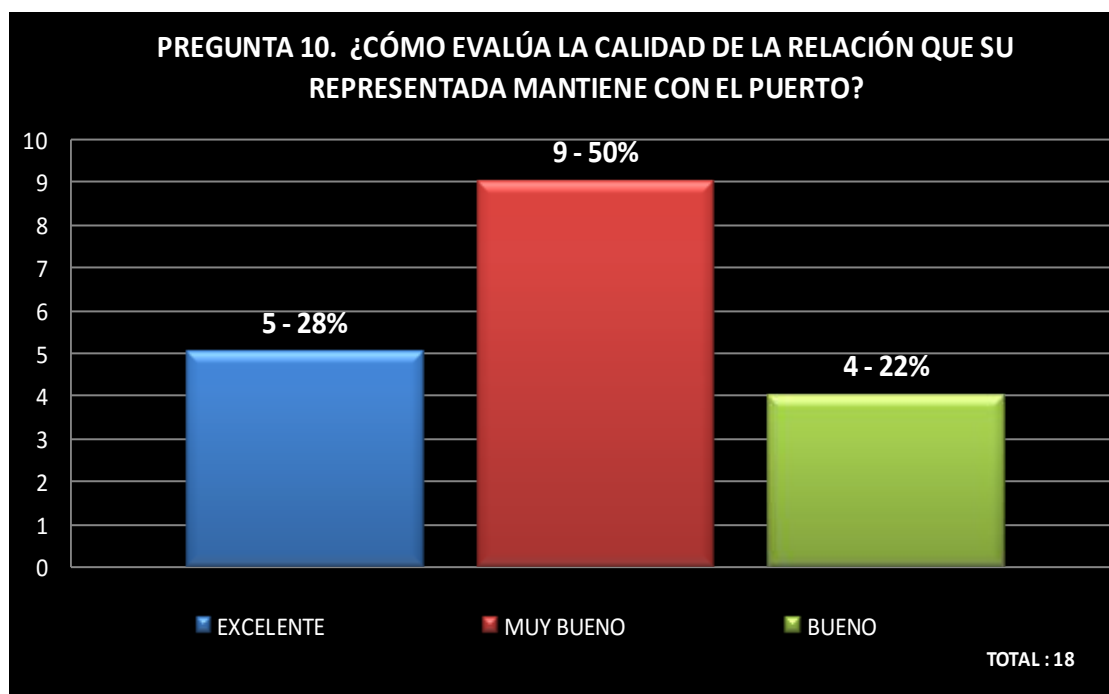
CUADRO 10 . ¿Cómo evalúa la calidad de la relación que su representada mantiene con el Puerto?

CALIFICACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
EXCELENTE	5	28%
MUY BUENO	9	50%
BUENO	4	22%
TOTAL	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

Aquí se observa, la relación cliente – proveedor, calificada de la siguiente forma: calificando como “EXCELENTE” un 28%; “MUY BUENO” un 50% y “BUENO” un 22%.

GRAFICO 6: ¿Cómo evalúa la calidad de la relación que su representada mantiene con el Puerto?



Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

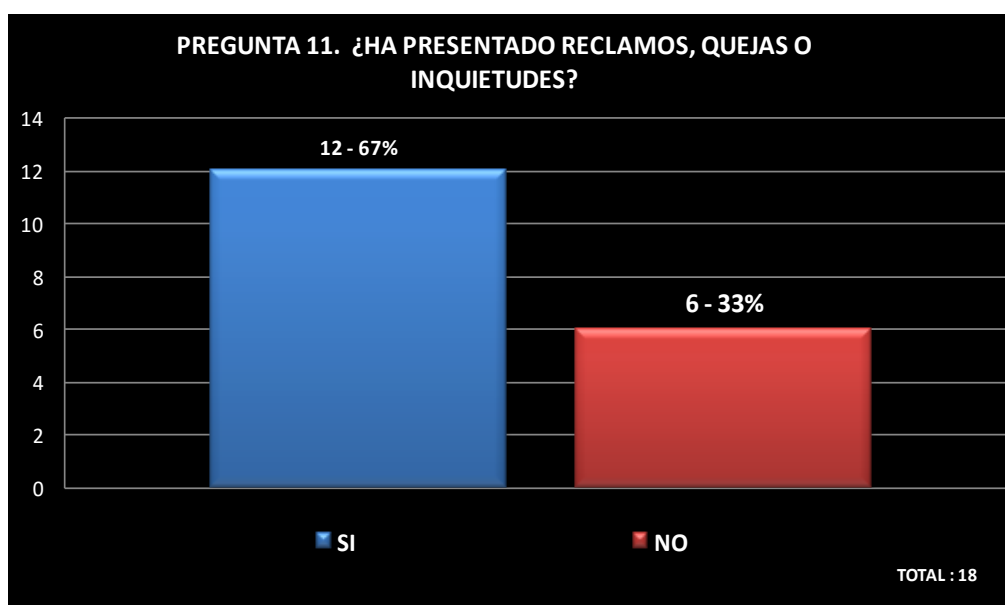
CUADRO 11: ¿Ha presentado reclamo, quejas o inquietudes durante el I semestre de 2016?

CALIFICACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	12	67%
NO	6	33%
TOTAL	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

En relación con el tema de reclamos, quejas o inquietudes, vemos que, de un total de 18 clientes encuestados, un 67% sí ha presentado reclamos durante el periodo en estudio, contra un 33% de los clientes que no ha tenido al momento quejas, reclamos o inquietudes.

GRAFICO 7: ¿Ha presentado reclamos, quejas o inquietudes?



Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

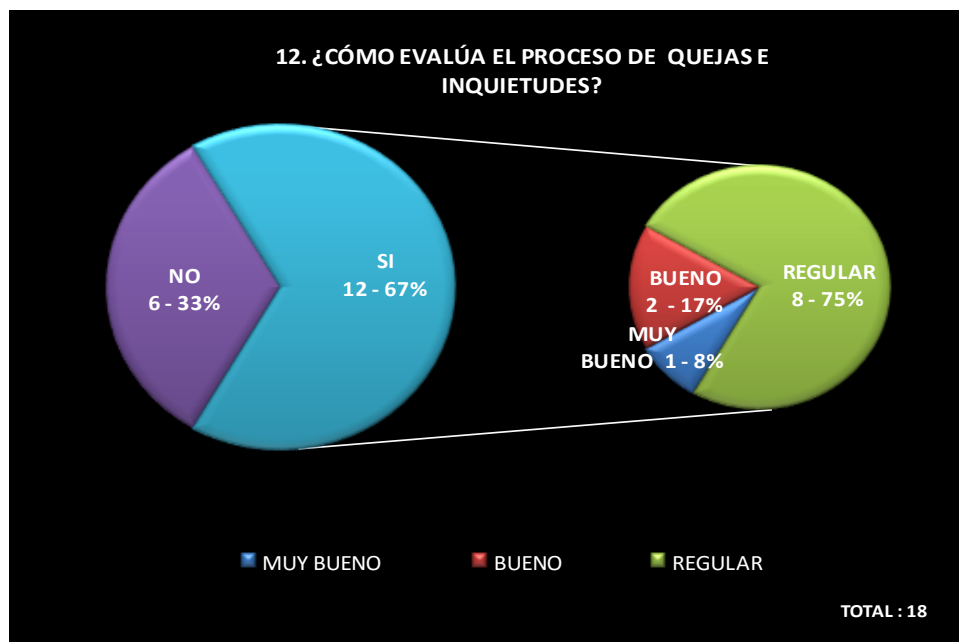
CUADRO 12: ¿En términos generales ¿cómo evalúa el proceso de análisis de quejas e inquietudes?

CALIFICACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
MUY BUENO	1	8%
BUENO	2	17%
REGULAR	9	75%
MALO	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

En el cuadro anterior, de los 12 clientes que presentaron reclamos, quejas o inquietudes durante el periodo en estudio, un 8% (1) califica el proceso de análisis de quejas e inquietudes como “MUY BUENO”; un 17% (2) lo evalúa como “BUENO”; mientras que un 75% (9), lo considera “REGULAR”.

GRAFICO 8: ¿Cómo evalúa el proceso de quejas e inquietudes?



Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

CUADRO 13 ¿Cómo evalúa el servicio de estiba?

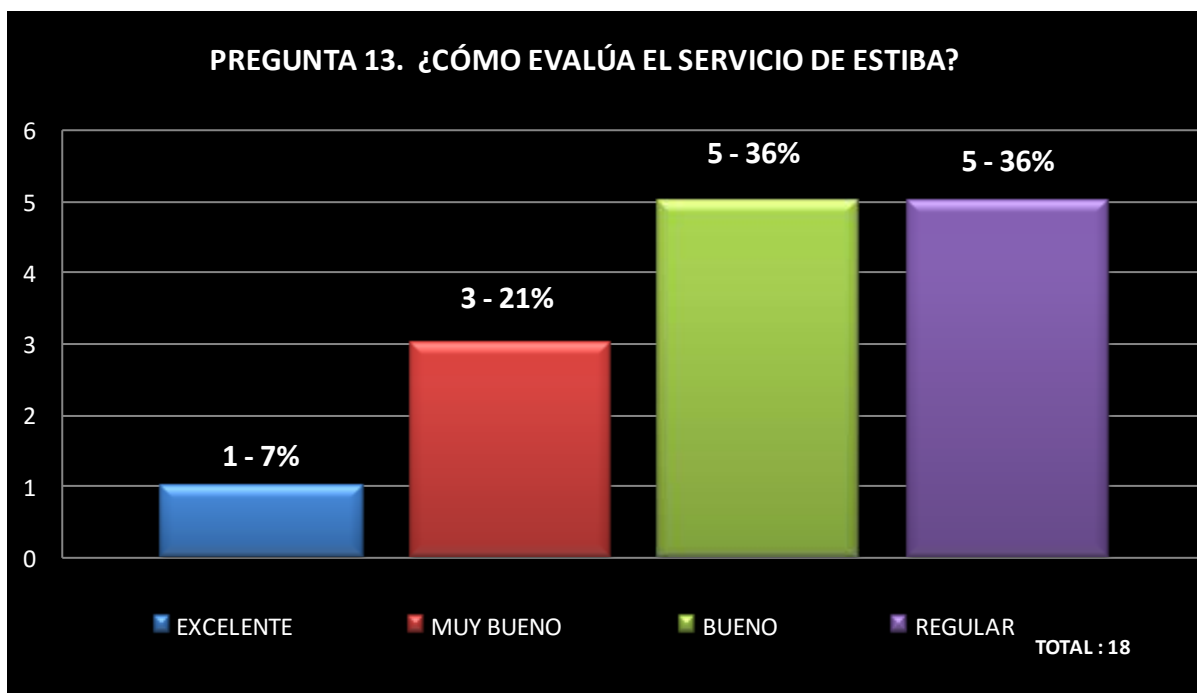
CALIFICACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
EXCELENTE	1	7%
MUY BUENO	3	21%
BUENO	5	36%
REGULAR	5	36%
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

Para las agencias aduanales esta consulta no aplica, pues no participan del proceso operativo.

El servicio de estiba es evaluado de la siguiente forma: un 7% indica que el servicio es “EXCELENTE”; un 21% lo califica como “MUY BUENO”; un 36% lo considera “BUENO”; un 36% lo evalúa como “REGULAR”.

GRAFICO 9: ¿Cómo evalúa el servicio de estiba?



Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

CUADRO 14 ¿Cómo califica el tiempo de espera en bahía?

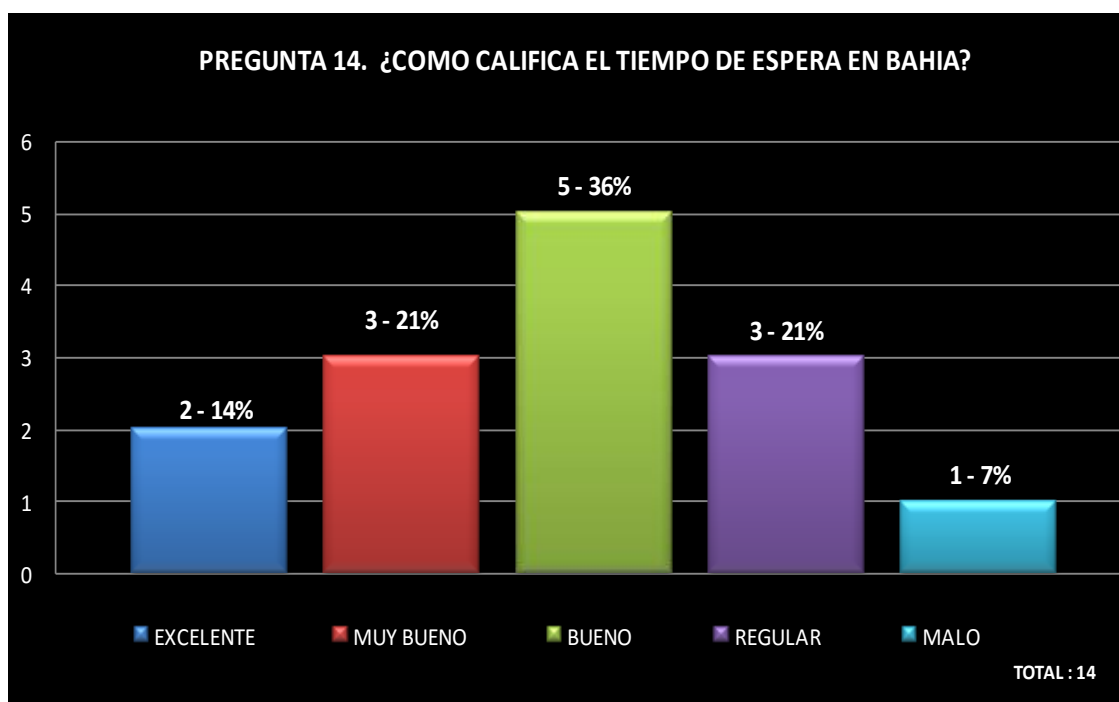
CALIFICACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
EXCELENTE	2	14%
MUY BUENO	3	21%
BUENO	5	36%
REGULAR	3	21%
MALO	1	7%
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

Para las agencias aduanales esta consulta no aplica, pues no participan del proceso operativo.

Los clientes califican el tiempo de espera en bahía de la siguiente forma: un 14% lo considera "EXCELENTE"; 21% lo califican como "MUY BUENO"; 36% lo evalúan como "BUENO"; un 21% da calificación de "REGULAR" y un 7% estima que el tiempo de espera en bahía es "MALO".

GRAFICO 10: ¿Cómo califica el tiempo de espera en bahía?



Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

CUADRO 15 ¿Cómo califica el tiempo de duración en la atención del buque?

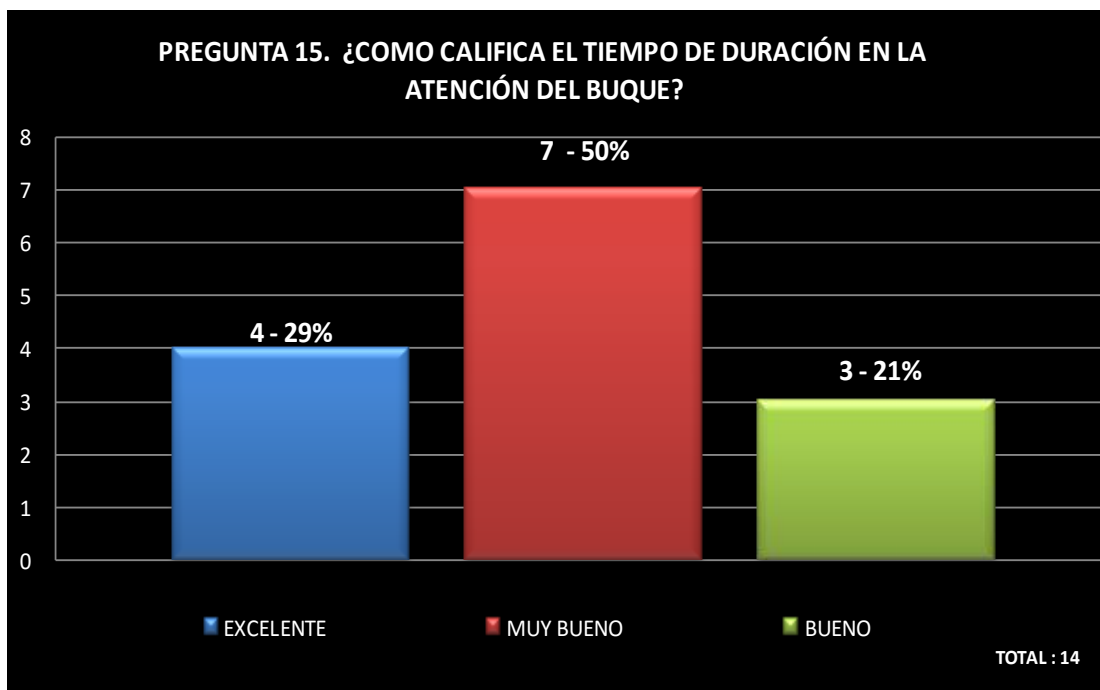
CALIFICACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
EXCELENTE	4	29%
MUY BUENO	7	50%
BUENO	3	21%
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

Para las agencias aduanales esta consulta no aplica, pues no participan del proceso operativo.

El 29% de los clientes consideran como “EXCELENTE” el tiempo de duración en la atención del buque; 50% lo evalúan como “MUY BUENO” y 21% otorgan una calificación de “BUENO”.

GRAFICO 11: ¿Cómo califica el tiempo de duración en la atención del buque?



Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

CUADRO 16 ¿Considera que este tiempo (atención al buque) ha mejorado durante el periodo de concesión?

CALIFICACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	13	93%
NO SABE	1	7%
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

Para las agencias aduanales esta consulta no aplica, pues no participan del proceso operativo.

De los 14 clientes que evaluaron el tiempo de duración en la atención del buque, un 93% (13 clientes) considera que este tiempo "Sí" ha mejorado durante el periodo de concesión y un 7% (1 cliente) indica que "NO SABE".

GRAFICO 12: ¿Considera que este tiempo -Atención al buque- ha mejorado durante el periodo de concesión?



Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

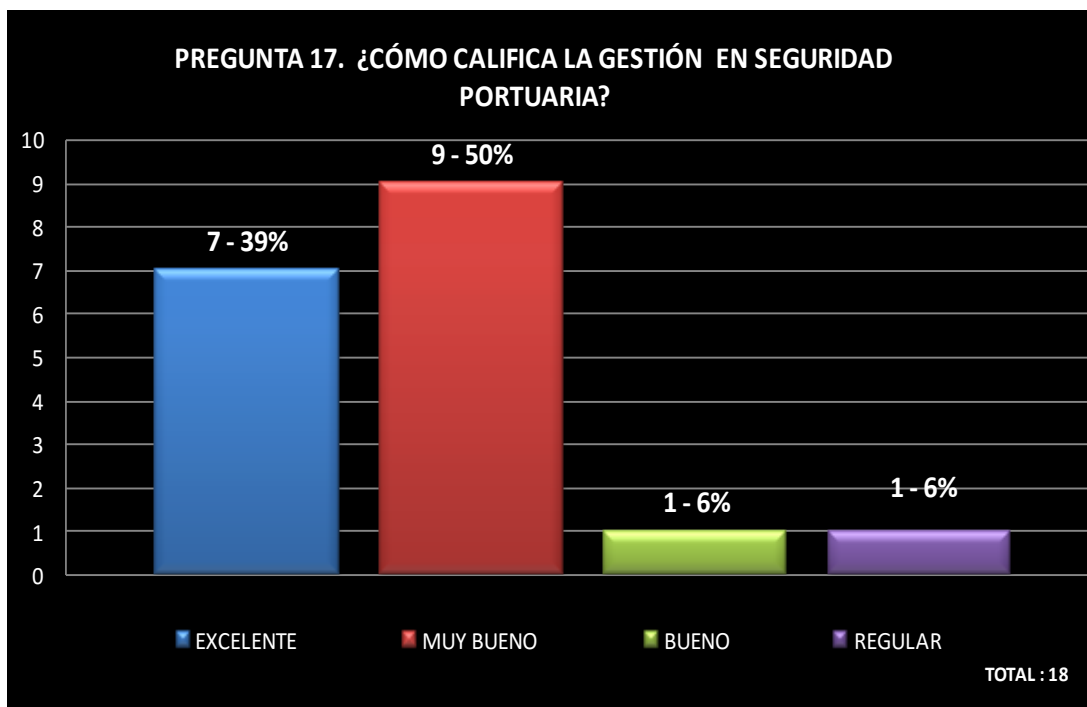
CUADRO 17 ¿Cómo califica la gestión en Seguridad de Puerto Caldera?

CALIFICACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
EXCELENTE	7	39%
MUY BUENO	9	50%
BUENO	1	6%
REGULAR	1	6%
TOTAL	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

El 39% de los clientes consideran que la labor desempeñada por el concesionario en tema de seguridad portuaria es “EXCELENTE”; un 50% considera que la labor es “MUY BUENO”; un 6% la califica como “BUENO” y un 6% la evalúa como “REGULAR”.

GRAFICO 13: ¿Cómo califica la gestión en seguridad portuaria?



Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

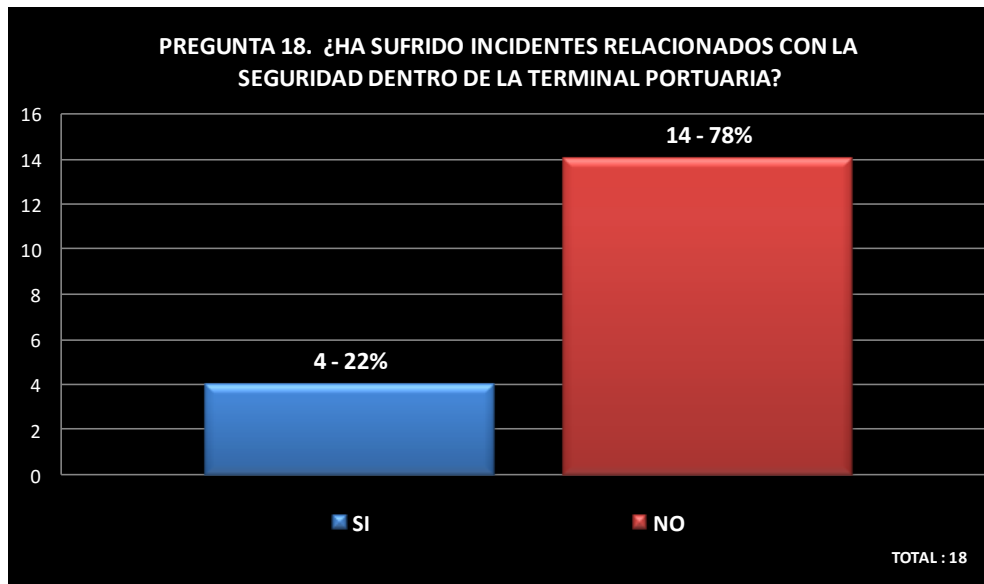
CUADRO 18 ¿Ha sufrido incidentes relacionados con la seguridad dentro de la Terminal Portuaria?

CALIFICACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	4	22%
NO	14	78%
TOTAL	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

El 78% de los clientes aseguran no haber sufrido incidentes relacionados con la seguridad dentro de la Terminal Portuaria, contra un 22% que refieren haber sufrido incidentes; es mayoría el porcentaje que no ha sufrido incidentes.

GRAFICO 14: ¿Ha sufrido incidentes relacionados con la seguridad dentro de la Terminal Portuaria?



Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

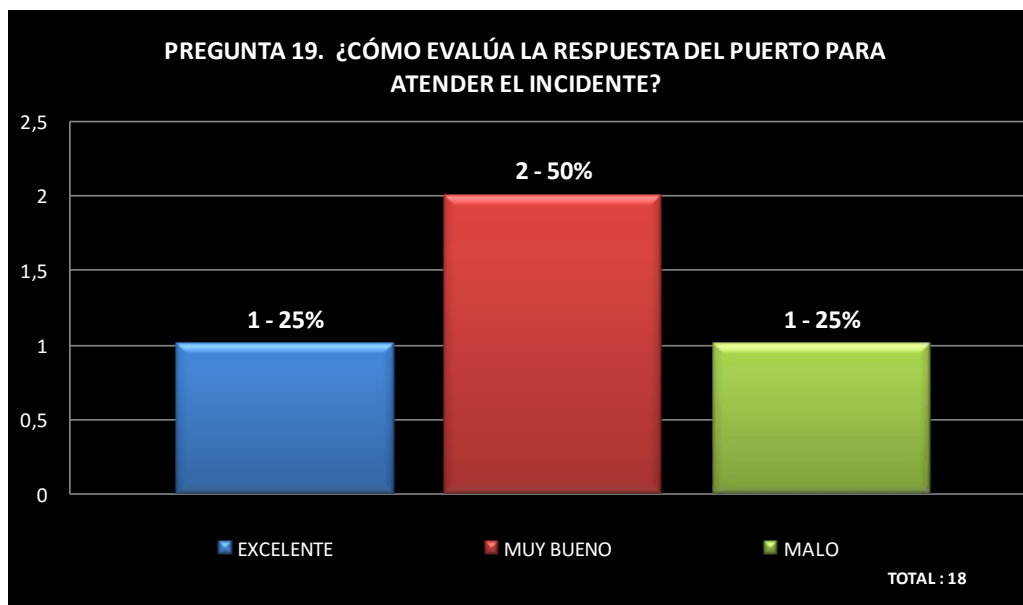
CUADRO 19 ¿Cómo evalúa la respuesta del Puerto para atender el incidente?

CALIFICACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
EXCELENTE	1	25%
MUY BUENO	2	50%
MALO	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

Como se observa del cuadro anterior, de los 4 clientes que indicaron haber sufrido incidentes en seguridad portuaria, un 25% considera que la respuesta del Puerto fue “EXCELENTE”; un 50% evalúa la atención como “MUY BUENA”; contra un 25% que lo califica como “MALO”.

GRAFICO 15: ¿Cómo evalúa la respuesta del Puerto para atender el incidente?



Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

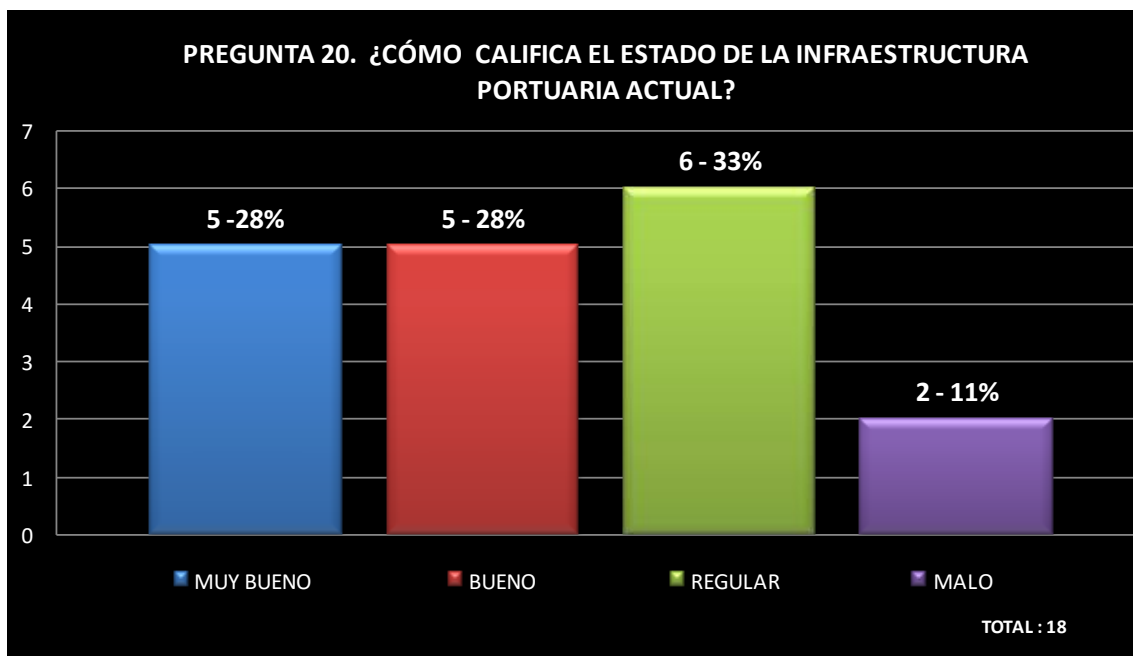
CUADRO 20 Pregunta 20. ¿Cómo califica el estado de la infraestructura portuaria actual?

CALIFICACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY BUENO	5	28%
BUENO	5	28%
REGULAR	6	33%
MALO	2	11%
TOTAL	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

Del análisis se desprende que un 28% de los clientes califican la infraestructura portuaria actual como “MUY BUENO”; otro 28% lo califica como “BUENO”, un 33% considera que el estado actual de la infraestructura portuaria es “REGULAR”; y finalmente, un 11% lo califica como “MALO”.

GRAFICO 16: ¿Cómo califica el estado de la infraestructura portuaria actual?



Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

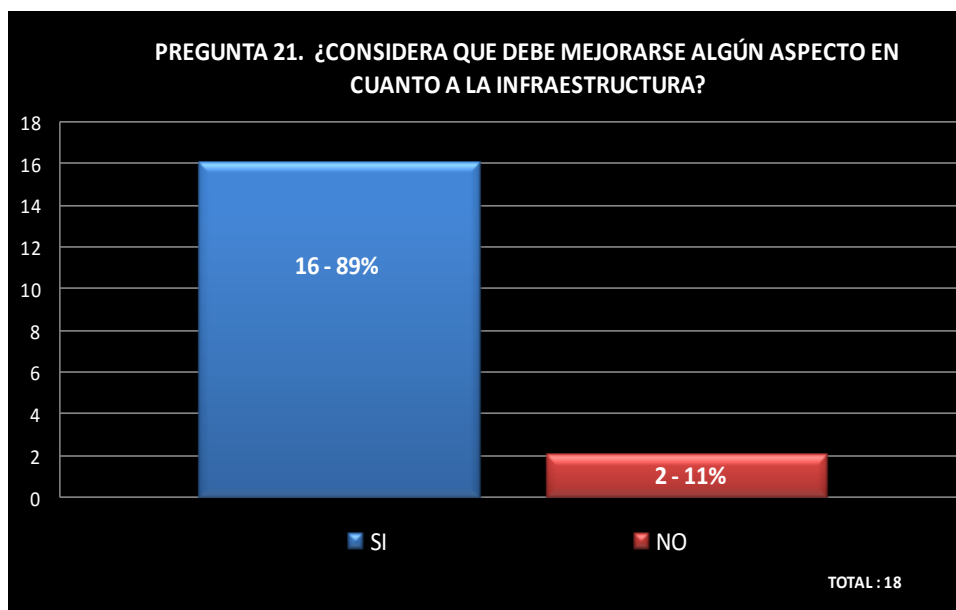
CUADRO 21 ¿Considera que debe mejorarse algún aspecto en cuanto a la infraestructura?

CALIFICACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	16	89%
NO	2	11%
TOTAL	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

Un 89% de los clientes entrevistados consideran que deben mejorarse aspectos de la infraestructura portuaria; un 11% considera que no hay aspectos por mejorar.

GRAFICO 17: ¿Considera que debe mejorarse algún aspecto en cuanto a la infraestructura?



Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

CUADRO 22 Por favor marque con X los aspectos que considera deben mejorarse.

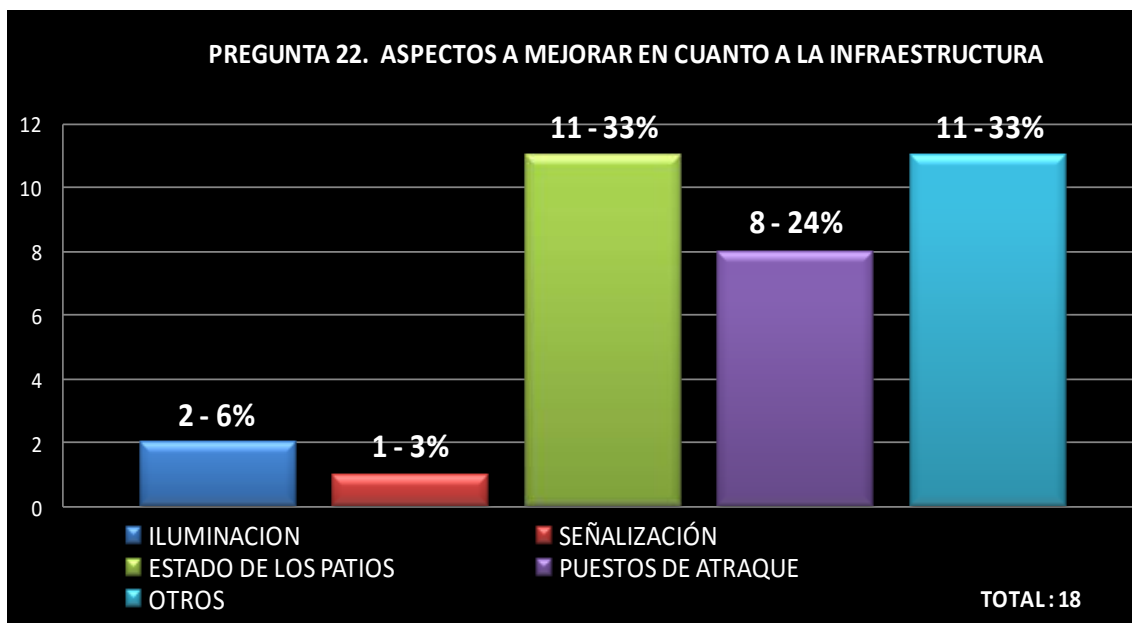
CALIFICACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
ILUMINACION	2	6%
SEÑALIZACIÓN	1	3%
ESTADO DE LOS PATIOS	11	33%
PUESTOS DE ATRAQUE	8	24%
OTROS	11	33%
TOTAL	33	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

Tomando en cuenta que la consulta permitía selección múltiple, la selección de los clientes arroja los siguientes resultados:

Un 6% considera que deben mejorarse aspectos relacionados con la “ILUMINACION”; un 3% indica que la “SEÑALIZACION” debe intervenir; por otra parte, un 33% indica que el “ESTADO DE LOS PATIOS” requiere atención; un 24% señala que los “PUESTOS DE ATRAQUE” deben mejorarse y finalmente, un 33% refiere que hay “OTROS” aspectos que deben atenderse.

GRAFICO 18: Aspectos por mejorar en cuanto a la infraestructura



Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

CUADRO 23 Cantidad de aspectos por mejorar en infraestructura

ASPECTO	RECOMENDACIÓN DE MEJORA	CANTIDAD	PORCENTAJE
ILUMINACIÓN	POCA EN PUESTO UNO Y PASILLOS DE OFICINAS	2	29%
SEÑALIZACIÓN	POCA	1	14%
ESTADO DE LOS PATIOS	POLVO – BARRO - PEQUEÑOS	3	43%
PUESTOS DE ATRAQUE	CALADO	1	14%
TOTAL		7	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

De la consulta anterior se desprenden recomendaciones específicas de cada aspecto por mejorar.

ILUMINACIÓN: Un 29% (2) poca iluminación en el puesto uno y poca iluminación en los pasillos de las oficinas.

SEÑALIZACION: 14% (1) Poca Señalización.

ESTADO DE LOS PATIOS: 43% (3) polvo-barro-pequeños.

PUESTOS DE ATRAQUE: 14% (1) calado.

GRAFICO 19: Detalle de aspectos por mejorar en cuanto a la infraestructura



Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

CUADRO 24. Otros aspectos por mejorar en la infraestructura portuaria

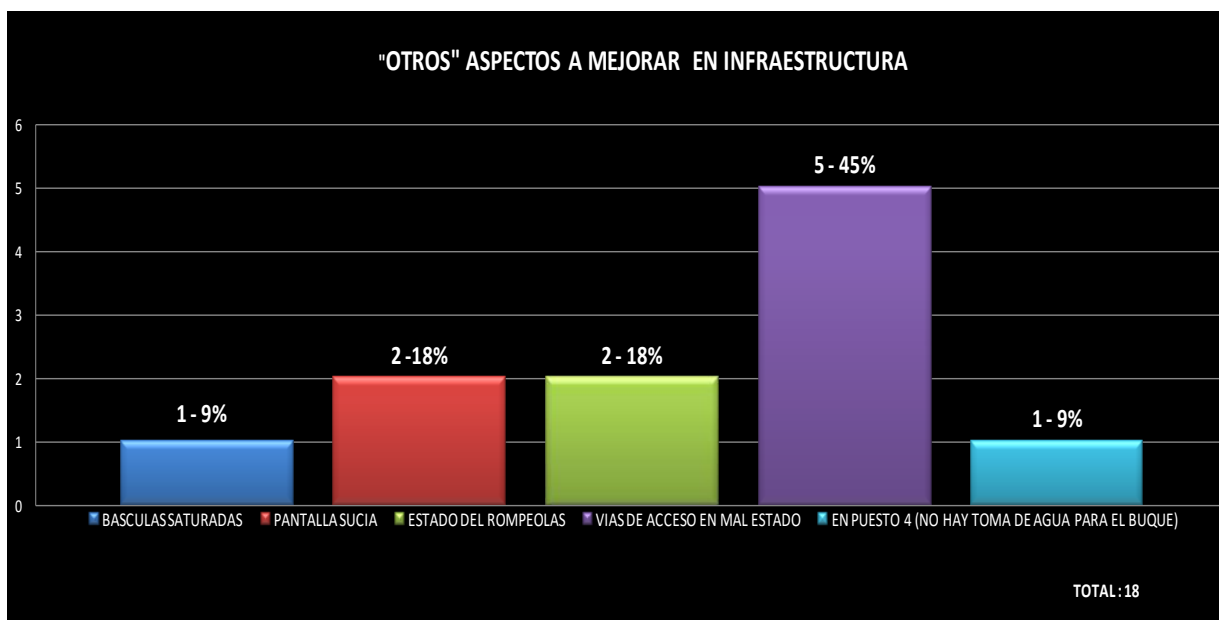
"OTROS" ASPECTOS A MEJORAR	CANTIDAD	PORCENTAJE
BASCULAS SATURADAS	1	9%
PANTALLA SUCIA	2	18%
ESTADO DEL ROMPEOLAS	2	18%
VIAS DE ACCESO EN MAL ESTADO	5	45%
EN PUESTO 4 (NO HAY TOMA DE AGUA PARA EL BUQUE)	1	9%
TOTAL	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

En cuanto a la opción "OTROS" aspectos por mejorar, 11 clientes señalaron los siguientes:

Un 9% indicó "BASCULAS SATURADAS"; un 18% señaló "PANTALLA SUCIA"; por otro lado, un 18% señala que el "ESTADO DEL ROMPEOLAS" debe intervenir; un 45% indica que las "VIAS DE ACCESO EN MAL ESTADO" es un aspecto por corregir, y finalmente un 9% señala que "EN PUESTO 4 NO HAY TOMA DE AGUA PARA EL BUQUE".

GRAFICO 20: Otros aspectos por mejorar en infraestructura



Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

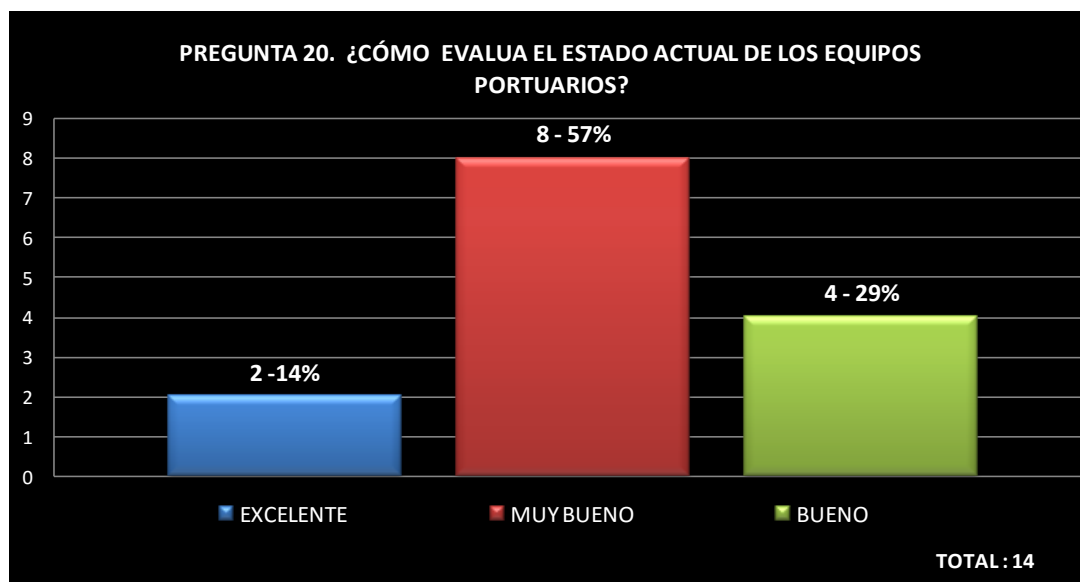
CUADRO 25. ¿Cómo evalúa el estado actual de los equipos portuarios?

CALIFICACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
EXCELENTE	2	14%
MUY BUENO	8	57%
BUENO	4	29%
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

Con respecto a la evaluación de los equipos portuarios con los que se atiende la operación diariamente, un 14% considera que el estado actual de estos es “EXCELENTE”; un 57% lo califica como de “MUY BUENO”; UN 29% brinda una calificación de “BUENO”.

GRAFICO 21: ¿Cómo evalúa el estado actual de los equipos portuarios?



Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

CUADRO 26 ¿Cómo evalúa la cantidad de equipos con que actualmente opera el Puerto?

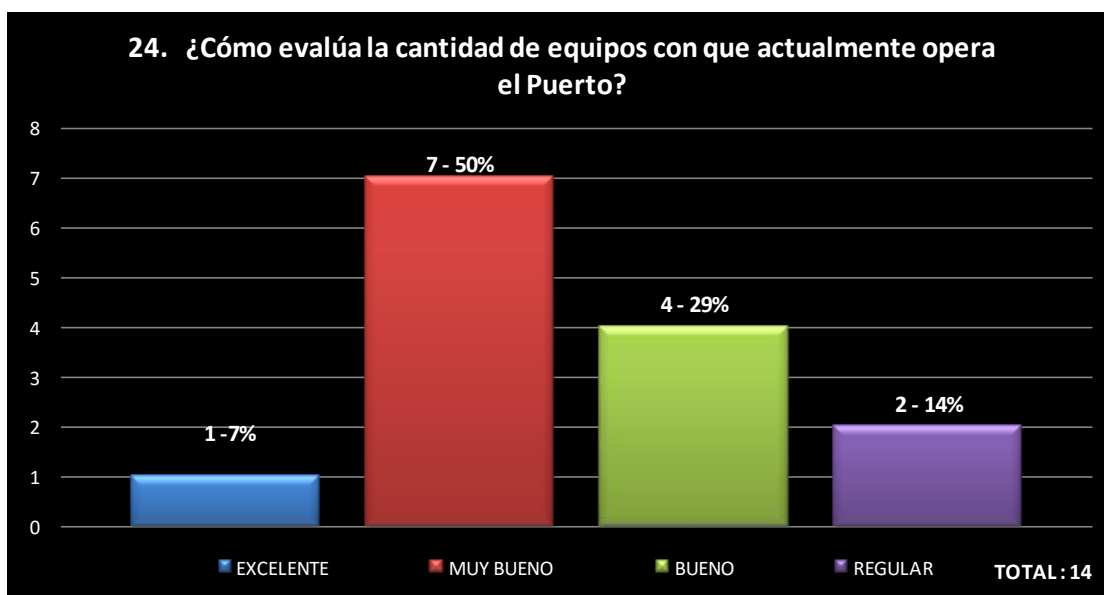
CALIFICACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
EXCELENTE	1	7%
MUY BUENO	7	50%
BUENO	4	29%
REGULAR	2	14%
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

Para las agencias aduanales esta consulta no aplica, pues no participan del proceso operativo.

Con respecto a la cantidad de equipos un 7% de los clientes considera que la cantidad es “EXCELENTE”; un 50% indica que “MUY BUENO”; un 29% señala que es “BUENO” y un 14% de los clientes indica que es “REGULAR”.

GRAFICO 22: ¿Cómo evalúa la cantidad de equipos con que actualmente opera el Puerto?



Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

CUADRO 27. ¿Tiene alguna recomendación o sugerencia en cuanto a mejoras que se puedan realizar para optimizar la calidad del servicio?

CLIENTE	25. Tiene alguna recomendación o sugerencia en cuanto a mejoras que se puedan realizar para optimizar la calidad del servicio.
SINOCEM	Bastante satisfecho en términos generales, cuando coinciden descargas de graneles, se saturan las básculas; tener una báscula más amplia para las carretas.
DEL MONTE	Sería ideal si adquirieran dos máquinas más de 2 a 3 TM / Montacargas back up.
MAERSK	Dar opción de ventana de atraque - oportunidad de almacenar carga de exportación, el protocolo de revisión de contenedores vacíos es excesivo - a la salida solo hay un oficial y genera atrasos / mejorar la atención al cliente / trámites de permisos de ingresos excesivo y engorroso.
HAMBURG SUD	Debe haber controles más estrictos en cuanto a la revisión de marchamos de contenedores; hay diferencias de marchamos en los contenedores y los dejan salir.  Se debe mejorar la comunicación, se empezó a cobrar el costo del pesaje en el DUA sin avisar, eso ya se corrigió, pero deben comunicar.
DHL	Como agencia aduanal, los servicios establecidos cumplen con lo requerido.
B&S LOGISTIKA	LA Agilizar los trámites, mayor fluidez en los despachos de mercadería.

GRUPO SERVICIA	<p>Todo excelente; brindan un excelente servicio y se les admira la facturación sin papeles, excelente iniciativa que planeamos copiar.</p> <p>Se recomienda analizar el proceso de permisos de ingreso, no se puede tramitar con 8 días de anticipación.</p>
DESALMACENADORA TIKAL	<p>Más personal en facturación, muchos usuarios y en algunas ocasiones, solo hay una persona atendiendo; deben mejorar en lo administrativo, operativamente sí cumplen.</p>
SERVICIOS NEPTUNO	<p>No hay quejas o recomendaciones, como agencia aduanal cumplen.</p>
GRUPO MEGA COSTA RICA	<p>Cuando hay operaciones simultáneas el equipo escasea; poca seguridad durante la descarga; tuvimos muchos daños en las eólicas; se optó por contratar seguridad privada.</p>
NEGOCIOS RUETO	<p>Tomar más responsabilidad en cuanto a daños en general, comprar un Tug Master, para descargar cargas fijas - hemos tenido que desviar buques a otros puertos por la falta de este equipo / mejorar el calado, valorar la prioridad de atraque que se le da a DOLE, la carga es contenedorizada no es perecedera.</p>
SMCA	<p>Todo bien.</p>
HUMBERTO ALVAREZ	<p>Todo ok.</p>
MARINA INTERCONTINENTAL	<p>Infraestructura - básculas cambiar las de adentro comprar más carretas, si hay muchos barcos el equipo escasea, mantener un dragado constante en el puerto.</p>
CENTRO DE CHEQUEO MARITIMO	<p>Como usted sabrá somos una agencia operativa de barcos y para chequear contenedores tenemos múltiples problemas al realizar nuestro trabajo; si la factura que se paga a SPC es por unidad, así debería ser el chequeo de la unidad al descargar. Comprendo que la SPC piensa que descargar de dos en dos es mejor y de esta forma agiliza los tiempos de operación, pero a nosotros se nos complica y limita el procedimiento de chequeo de agencia, y si a esto le agregamos que la jefa de patios no nos deja hacer la revisión del faltante de datos, nuestro chequeo queda incompleto.</p>

		<p>Cuando se atracan dos barcos los equipos escasean, y la productividad de las operaciones se atrasa para ambas naves.</p> <p>Pedimos que nos dejen chequear los contenedores, que dejen hacer nuestro trabajo bien; que si los contenedores vienen prensados 20' por lo menos en patios nos dejen revisar y sacar fotos a los marchamos, más que ahora el procedimiento con aduana tiene que ser perfecto.</p>
ADUA-LINE LOGISTICA FINANZAS S.A.	Y	Mejorar los equipos utilizados en la descarga -fajas, grilletes, ganchos.
SERVICIO DE ATENCION DE NAVES (SAN) S.A.	DE DE	Adquirir nuevo equipo para la descargar de hierros, por falta de maquinaria; solo me da una cuadrilla si hay otro buque similar, el equipo escasea. Nuevas almejas, dragar, mejorar el rompeolas y redireccionar para dar protección a los buques en el puesto 4.
MEDITERRANEA INTERMODAL (MEDINTER)		N/R

Fuente: Cuestionario aplicado por la sustentante a los clientes de SPC, S.A, durante noviembre 2016.

#### **4.1.2.2. Análisis FODA**

El análisis de situación o análisis FODA es una herramienta ampliamente utilizada por las empresas para determinar estrategias que ayuden a cumplir con los objetivos y metas trazados.

Para el caso en estudio el análisis FODA se enfoca en determinar las necesidades que actualmente tiene el Puerto de Caldera, en términos de especialización, modernización y ampliación, para potenciar su crecimiento y por ende brindar un servicio de calidad que no solo acreciente la satisfacción de los clientes y usuarios de la Terminal Portuaria de Caldera, sino que provea al Puerto de esos factores que se requieren para continuar fortaleciendo la economía del país.

El análisis FODA se realiza durante una sesión de trabajo de la alta gerencia, el día 22 de noviembre del 2016; se desprenden los siguientes resultados:

**Fortalezas:**

- Principal puerto del Pacífico costarricense.
- Más de 30 años de experiencia en administración de terminales portuarias con volúmenes superiores a 10 millones de toneladas y 1 millón de TEUS.
- Estabilidad económica y financiera del concesionario.
- Se cuenta con un Sistema Integrado de Gestión, con Certificaciones Internacionales en: ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, ISO 28000:2007, BASC, PBIP y OEA, miembros de la COEALAC (Confederación de Operadores Económicos Autorizados).
- Maquinaria y Equipo Portuario de última generación.
- Concesión exitosa en Costa Rica.
- Eficiencia en materia de seguridad portuaria.

**Oportunidades:**

- Nuevos negocios derivados de la ampliación del Canal de Panamá.
- Posibles nuevas líneas de negocio tales como el ferry a El Salvador, lavado y reparación de contenedores, entre otros.

- Ampliación del contrato de concesión mediante la incorporación de nuevos proyectos.
- Renovación del contrato de concesión acorde con lo establecido por la ley.
- Posibilidad de nuevos proyectos en la zona (aeropuerto de Orotina y Zona económica especial).
- Estabilidad económica y jurídica del país.

**Debilidades:**

- Estado de la infraestructura portuaria actual (profundidad de los puestos de atraque, mal estado de los patios, bodegas frente a la línea de atraque, insuficiencia de parqueos para camiones)
- Tiempo restante del periodo de concesión.
- La atención al cliente debe fortalecerse.
- La ausencia de carreras universitarias especializadas en manejo de puertos marítimos en la zona, impide contar con profesionales en el área.

**Amenazas:**

- Resultado del *plan maestro* que está en proceso.
- No renovación del contrato de concesión.
- Capacidad del puerto próxima a saturarse, por el estado de la infraestructura.
- Tendencias del mercado naviero (economías de escala).

#### **4.1.2.3. Análisis resultados listas de cotejo**

El tercer objetivo de la presente investigación es:

Verificar el desempeño del concesionario, en cuanto al cumplimiento de los rendimientos (indicadores) operativos aprobados por la autoridad fiscalizadora (INCOP) durante el periodo en estudio y relacionarlo con la calidad del servicio.

Año a año, la entidad fiscalizadora INCOP, en conjunto con el concesionario, revisan y aprueban los rendimientos (indicadores) para el año siguiente; estos indicadores se determinan basados en los siguientes aspectos:

- Tipo de carga.
- Equipos y aparejos para descargue y cargue.
- Equipos para transferencia de la carga.
- Tipo de operación.
- Período de evaluación mínimo.

Es de suma importancia para el cliente que SPC cumpla con los rendimientos aprobados, debido a que la agilización de las actividades de carga y descarga de buques, redundará en reducción de costos para el cliente; de ahí se desprende el

valor que aporta a la presente investigación el cotejar estos rendimientos, para demostrar la eficiencia y eficacia del Puerto y relacionarlo con la satisfacción de los clientes.

El artículo 81 del Reglamento de Servicios Portuarios indica lo siguiente:

“El Prestatario del Servicio establecerá anualmente los indicadores de rendimiento, debidamente aprobados por el INCOP, de acuerdo con el comportamiento de la productividad por clases de carga y tomará las medidas necesarias para mejorarla, buscando alcanzar parámetros de eficiencia que lo hagan competitivo”.

Los rendimientos aprobados para el periodo en estudio son los siguientes:

CUADRO 28 Rendimientos Aprobados I Semestre 2016

TIPO DE CARGA	RENDIMIENTO SOLICITADO
Carga contenedorizada (Por Buque)	42 Mov hora/grúa
Carga contenedorizada (Por Grúa)	11 Mov hora/grúa
Carga contenedorizada (Grúa Movil)	15/25 Mov Hora
Hierro y Similares	250 TM hora/grúa
Mercaderia General	125 TM hora/grúa
Vehículos Nuevos	110 Vehiculos x hora

Fuente: Informe de Cumplimiento Anual del Plan de Operaciones Portuarias 2015 enero 2016.

Para cotejar el cumplimiento del concesionario con los rendimientos aprobados se verificaron los informes mensuales estadísticos que se presentan a la Autoridad Concedente (INCOP); se detecta lo siguiente:

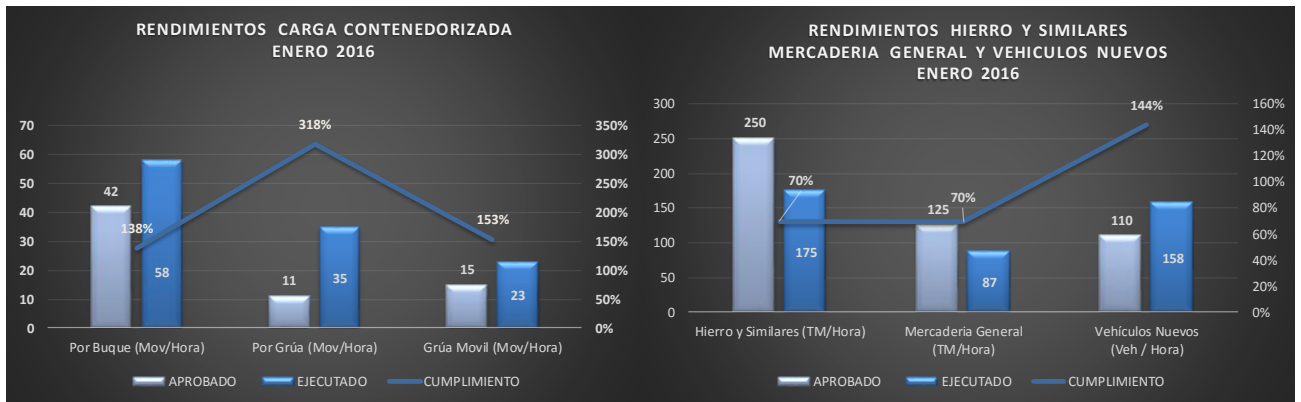
CUADRO 29 Rendimientos solicitados vs Rendimientos ejecutados enero 2016.

ene-16			Cumplimiento	
TIPO DE CARGA	RENDIMIENTO SOLICITADO	RENDIMIENTO EJECUTADO	SI	NO
Carga contenedorizada (Por Buque)	42 Mov hora/grúa	58 Mov. x Hora/grúa	X	
Carga contenedorizada (Por Grúa)	11 Mov hora/grúa	35 Mov. x Hora/grúa	X	
Carga contenedorizada (Grúa Movil)	15/25 Mov Hora	23 Mov. x Hora	X	
Hierro y Similares	250 TM hora/grúa	175 TM x hora/grúa		X
Mercadería General	125 TM hora/grúa	87 TM x hora/grúa		X
Vehículos Nuevos	110 Vehiculos x hora	158 Vehiculos x hora	X	

Fuente: Informe Operativo Mensual enero 2016 SPC-INCOP

Del cuadro anterior se desprende que durante el mes de enero se alcanzaron y superaron los rendimientos correspondientes a carga contenedorizada y carga de vehículos nuevos; en lo que respecta a hierro y mercadería general, no se logró alcanzar los rendimientos solicitados.

GRAFICO 23: Rendimientos aprobados vs efectuados, enero 2016.



Fuente: Informe Operativo Mensual enero 2016 / SPC-INCOP

CUADRO 30 Rendimientos solicitados vs Rendimientos ejecutados, febrero 2016.

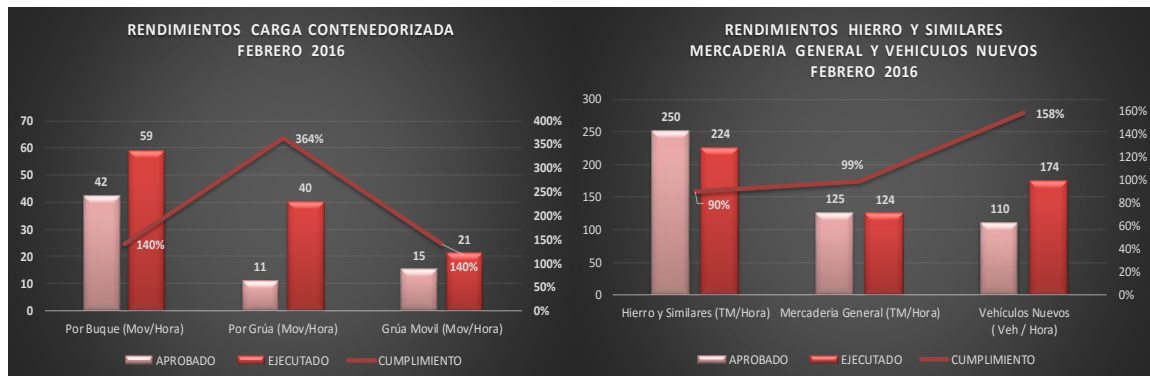
feb-16			Cumplimiento	
TIPO DE CARGA	RENDIMIENTO SOLICITADO	RENDIMIENTO EJECUTADO	SI	NO
Carga contenedorizada (Por Buque)	42 Mov hora/grúa	59 Mov. x Hora/grúa	X	
Carga contenedorizada (Por Grúa)	11 Mov hora/grúa	40 Mov. x Hora/grúa	X	
Carga contenedorizada (Grúa Movil)	15/25 Mov Hora	21 Mov. x Hora	X	
Hierro y Similares	250 TM hora/grúa	224 TM x hora/grúa		X
Mercadería General	125 TM hora/grúa	124 TM x hora/grúa		X
Vehículos Nuevos	110 Vehiculos x hora	174 Vehiculos x hora	X	

Fuente: Informe Operativo Mensual febrero 2016 / SPC-INCOP

Durante el mes de febrero, de igual forma no se cumplieron los rendimientos para la carga de hierro y mercadería general; en el caso de hierro sucede igual que en enero. Las vigas y bobinas son cargas especiales, con las cuales se debe tener mucho cuidado a la hora de la descarga para no dañar el producto, eso hace que la operación sea más lenta.

De igual forma, la mercadería general durante febrero incluía la atención de un buque de fertilizante a granel y en bolsones, lo que retrasa de forma significativa la operación.

GRAFICO 24: Rendimientos aprobados vs efectuados febrero 2016.



Fuente: Informe Operativo Mensual febrero 2016 / SPC-INCOP.

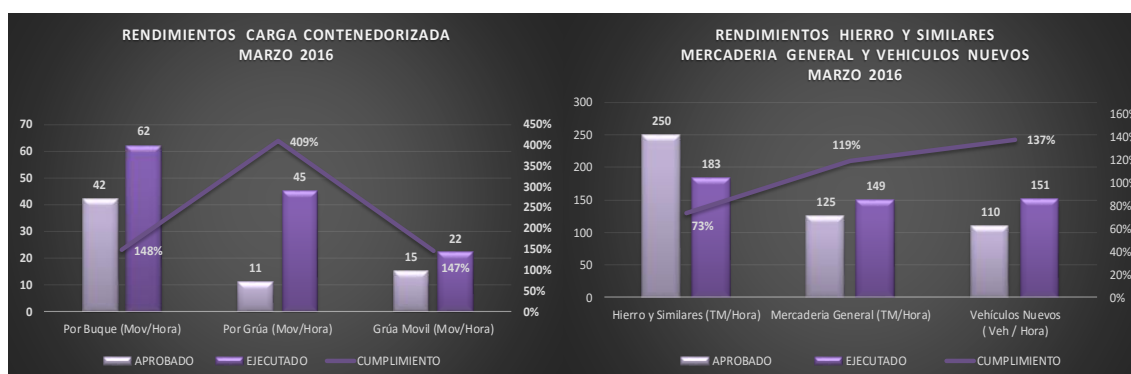
CUADRO 31 Rendimientos solicitados vs Rendimientos ejecutados, marzo 2016

mar-16			Cumplimiento	
TIPO DE CARGA	RENDIMIENTO SOLICITADO	RENDIMIENTO EJECUTADO	SI	NO
Carga contenedorizada (Por Buque)	42 Mov hora/grúa	62 Mov. x Hora/grúa	X	
Carga contenedorizada (Por Grúa)	11 Mov hora/grúa	45 Mov. x Hora/grúa	X	
Carga contenedorizada (Grúa Movil)	15/25 Mov Hora	22 Mov. x Hora	X	
Hierro y Similares	250 TM hora/grúa	183 TM x hora/grúa		X
Mercadería General	125 TM hora/grúa	149 TM x hora/grúa	X	
Vehículos Nuevos	110 Vehiculos x hora	151 Vehiculos x hora	X	

Fuente: Informe Operativo Mensual marzo 2016 SPC /INCOP

En marzo solamente se incumple el rendimiento para hierro y similares; este rendimiento se vio afectado durante este mes porque se tuvo la particularidad de recibir bobinas y atados de vigas con un peso entre 18 TM y 20 TM, lo que significa descarga unitaria y eso afecta el rendimiento.

GRAFICO 25: Rendimientos aprobados vs efectuados, marzo 2016



Fuente: Informe Operativo Mensual marzo 2016 SPC /INCOP

## CUADRO 32 Rendimientos solicitados vs Rendimientos ejecutados, abril -2016

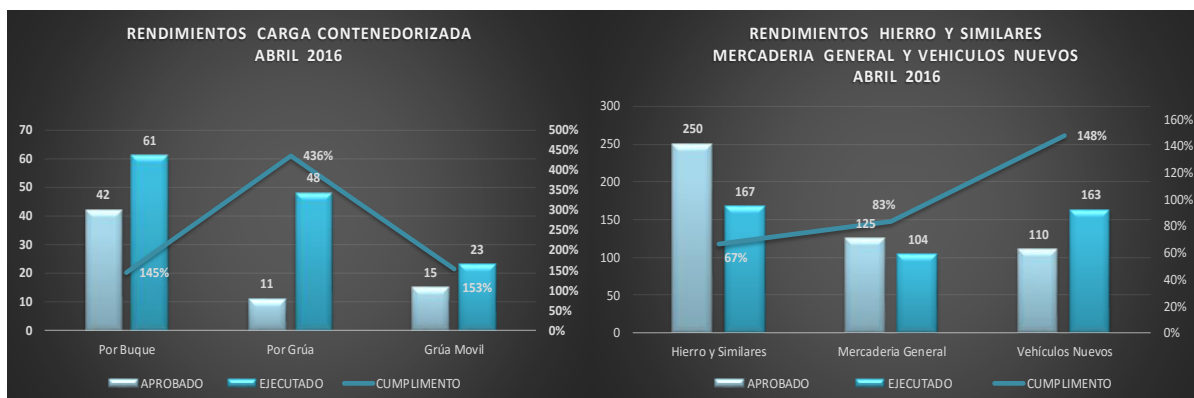
abr-16			Cumplimiento	
TIPO DE CARGA	RENDIMIENTO SOLICITADO	RENDIMIENTO EJECUTADO	SI	NO
Carga contenedorizada (Por Buque)	42 Mov hora/grúa	61 Mov. x Hora/grúa	X	
Carga contenedorizada (Por Grúa)	11 Mov hora/grúa	48 Mov. x Hora	X	
Carga contenedorizada (Grúa Movil)	15/25 Mov Hora	23 Mov. x Hora	X	
Hierro y Similares	250 TM hora/grúa	167 TM x hora/grúa		X
Mercadería General	125 TM hora/grúa	104 TM x hora/grúa		X
Vehículos Nuevos	110 Vehiculos x hora	163 Vehiculos x hora	X	

Fuente: Informe Operativo Mensual abril 2016 SPC / INCOP

En el mes de abril, se incumplió el rendimiento para hierro y similares y para mercadería en general, en este caso, el indicador se ve afectado por las características de empaque de los atados de vigas. Las cargas deben asegurarse antes de la descarga para evitar que se golpeen o caigan al mar; esto genera atrasos significativos durante la operación y el rendimiento cae.

Por otra parte, con la descarga de mercadería general, se dio el caso del buque ZHE HAI 505, con características que dificultan la descarga de bolsones de cemento de ocho en ocho, como generalmente se hace; con este buque se deben descargar los bolsones de dos en dos como máximo, y se provoca una caída en el rendimiento.

GRAFICO 26: Rendimientos aprobados vs efectuados abril 2016



Fuente: Informe Operativo Mensual abril 2016 SPC / INCOP

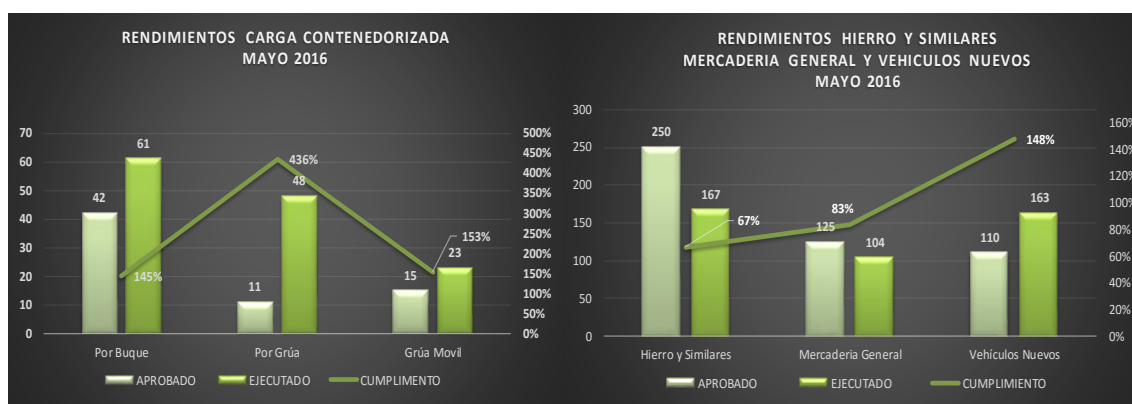
CUADRO 33 Rendimientos solicitados vs Rendimientos ejecutados mayo 2016

may-16			Cumplimiento	
TIPO DE CARGA	RENDIMIENTO SOLICITADO	RENDIMIENTO EJECUTADO	SI	NO
Carga contenedorizada (Por Buque)	42 Mov hora/grúa	57 Mov. x Hora/grúa	X	
Carga contenedorizada (Por Grúa)	11 Mov hora/grúa	41 Mov. x Hora/grúa	X	
Carga contenedorizada (Grúa Movil)	15/25 Mov Hora	22 Mov. x Hora	X	
Hierro y Similares	250 TM hora/grúa	285 TM x hora/grúa	X	
Mercadería General	125 TM hora/grúa	116 TM x hora/grúa		X
Vehículos Nuevos	110 Vehiculos x hora	155 Vehiculos x hora	X	

Fuente: Informe Operativo mensual mayo 2016 SPC / INCOP

En mayo solamente se incumple el rendimiento de mercadería general. En este mes se recibieron 5 buques que transportaban equipos para los 4 proyectos eólicos que se espera construir el próximo año en el país. Este tipo de equipos requiere un manejo y cuidado especial al ser muy delicado; esto afecta el rendimiento.

GRAFICO 27: Rendimientos aprobados vs efectuados mayo 2016



Fuente: Informe Operativo mensual mayo 2016 SPC / INCOP

## CUADRO 34 Rendimientos solicitados vs Rendimientos ejecutados junio 2016

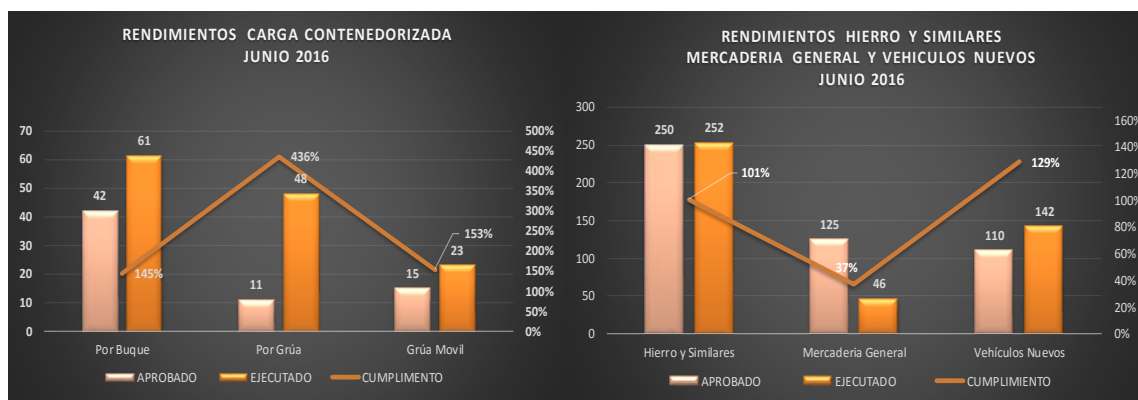
jun-16			Cumplimiento	
TIPO DE CARGA	RENDIMIENTO SOLICITADO	RENDIMIENTO EJECUTADO	SI	NO
Carga contenedorizada (Por Grúa)	42 Mov hora/grúa	59 Mov. x Hora/grúa	X	
Carga contenedorizada (Grúa Movil)	11 Mov hora/grúa	40 Mov. x Hora	X	
Carga contenedorizada (Grúa Movil)	15/25 Mov Hora	21 Mov. x Hora	X	
Hierro y Similares	250 TM hora/grúa	252 TM x hora/grúa		X
Mercadería General	125 TM hora/grúa	46 Vehiculos x hora		X
Vehículos Nuevos	110 Vehiculos x hora	142 Vehiculos x hora	X	

Fuente: Informe Mensual Operativo junio 2016 SPC / INCOP

En junio no se logra alcanzar los rendimientos aprobados para hierro y similares y para mercadería en general. En cuanto a la descarga de hierro, el factor determinante fue que el buque se atracó en el puesto 4, lo cual hace la transferencia de suelo a patios más lenta por la lejanía y se generan bajas en el rendimiento.

En cuanto a mercadería general, de igual forma que en mayo, durante el mes de junio se atendieron buques con equipo especial para los proyectos eólicos; pues son piezas que requieren un gran cuidado durante su descarga y por lo mismo esta es muy lenta.

GRAFICO 28: Rendimientos aprobados vs efectuados, junio 2016



Fuente: Informe Operativo Mensual junio 2016 SPC / INCOP.

## **5. CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Finalizado el presente estudio se obtienen las siguientes conclusiones y recomendaciones generales:

### **5.1.1. Conclusiones:**

#### **Objetivo General**

Examinar la calidad de los servicios brindados a través de un estudio de satisfacción de clientes, una evaluación de la gestión del concesionario y un análisis de situación, para determinar el impacto en el grado de satisfacción de los clientes de la empresa Sociedad Portuaria de Caldera, S.A concesionaria del Puerto de Caldera.

Se comprueba que, a mayor calidad en los servicios brindados, mayor es el grado de satisfacción de los clientes. Se concluye que la calidad del servicio sí influye de forma significativa en el grado de satisfacción y el cumplimiento de expectativas de los clientes; sin embargo, la

investigación arroja temas que se consideran de relevancia para ser atendidos en el mediano plazo.

### **Objetivo Específico 1**

“Indagar si la calidad del servicio marítimo concesionado que se presta en el Puerto de Caldera cumple con las expectativas y la satisfacción de los clientes”.

Se logra determinar, a través de la encuesta de satisfacción de clientes, que estos perciben de forma favorable la calidad del servicio brindada en el Puerto.

Se denota falta en la atención de las quejas y reclamos. Los clientes manifiestan que la empresa no cuenta con un procedimiento y una posición clara en cuanto a la atención de las quejas y reclamos y estos resienten el vacío en el proceso.

Los clientes se muestran satisfechos con el desempeño operativo de la empresa. La evaluación del proceso de carga y descarga de los buques, realizado por el personal de las diferentes estibas; así como los

rendimientos y el tiempo de espera en bahía son adecuados y razonables para la mayoría de los clientes.

Se constata, a través del presente estudio, que la gestión en seguridad portuaria es calificada como uno de los puntos fuertes de la organización. Los clientes aprecian los esfuerzos que la organización realiza por mantener estricta vigilancia de los buques, las cargas y las personas.

Los clientes no muestran satisfacción con el estado de la infraestructura portuaria actual; esto se constata con el resultado desfavorable de las consultas 20, 21 y 22 de la encuesta de satisfacción de clientes realizada.

Se concluye que los equipos portuarios en cuanto a estado y cantidad, satisfacen a los clientes.

Queda demostrado, en relación con el primer objetivo específico, que la calidad del servicio marítimo prestado bajo modalidad de concesión del Estado costarricense en Puerto Caldera, cumple con los requerimientos de servicio del cliente y por ende con sus expectativas y la satisfacción del cliente; sin embargo, se detectan dos puntos débiles que son el **proceso de atención de quejas y reclamos y el estado actual de los patios.**

## Objetivo Específico 2

Determinar las necesidades del Puerto de Caldera en términos de modernización, especialización y ampliación para detectar oportunidades de mejora del servicio.

### **Conclusión del análisis de Fortalezas v Oportunidades**

Caldera es el principal puerto de la zona Pacífica de Costa Rica. Existen varios proyectos a nivel del Estado que podrían significar un rápido desarrollo y fortalecimiento de la economía de la provincia de Puntarenas, como lo son el nuevo aeropuerto en Orotina y el proyecto de la Zona Económica Especial promovido por China. Queda demostrado que estos proyectos representan no solo una oportunidad de crecimiento en cuanto al manejo de cargas, sino, también se traducen en la pronta necesidad de modernizar las instalaciones portuarias para dar abasto al eventual aumento en el volumen de las operaciones, mejorar los rendimientos operativos y la satisfacción al cliente, que culmine con una mejora en la percepción de la calidad del servicio brindado.

Los proyectos país antes mencionados, al traducirse en mayor volumen de cargas, suponen la necesidad de ampliación de las instalaciones

portuarias, lo cual es viable, debido a que Puerto Caldera se encuentra en una zona poco poblada, con terreno apto para una posible ampliación de la infraestructura portuaria actual; ello reduciría los tiempos de espera en bahía y de atención al buque.

Se concluye que la experiencia en operación portuaria, así como la eficiencia en materia de seguridad en el manejo de cargas demostrada durante el periodo de concesión, combinadas con la incorporación de nuevas tecnologías, brindan la oportunidad de modernizar y especializar el Puerto para la atención de cargas específicas, como el manejo de cargas fijas, por ejemplo.

Durante el periodo de concesión, esta ha sido estrictamente fiscalizada por el Estado y se ha considerado exitosa; esto, unido a la estabilidad económica del concesionario y a la alta rentabilidad del negocio, supone la confianza requerida para que el Estado valore extender el plazo del contrato de concesión, con proyectos de modernización y expansión. Entre estos proyectos se ha analizado la eliminación de las bodegas ubicadas dentro del recinto portuario, para ampliar los patios de almacenaje que actualmente son muy pequeños y no dan abasto, al punto de que, en determinadas ocasiones, se ha debido utilizar el parqueo externo, comúnmente utilizado por los tráileres, para

almacenar contenedores vacíos. Otro proyecto es la activación de la línea férrea existente para unir Puerto Caldera con Puerto Limón; el concesionario se encuentra en la capacidad financiera y está anuente a apoyar un proyecto de expansión del Puerto de Caldera que incluya la construcción de más puestos de atraque, patios de almacenaje, la adquisición de equipo de carga y descarga especial.

### **Conclusión del análisis de Fortalezas v Amenazas**

Se demuestra la importancia de mantener y fortalecer la relación de comunión que actualmente existe entre el Estado y el Puerto, para hacer frente a los cambios políticos inminentes en pro de continuar fortaleciendo la economía del país; lo anterior, dado que Puerto Caldera es el principal Puerto del Pacífico y que ha sido estrictamente fiscalizado por el Estado durante el periodo de concesión.

Se requiere del compromiso del Estado con la creación de un plan de desarrollo que permita realizar los proyectos de expansión, modernización y especialización de Puerto Caldera y del apoyo de las autoridades del Gobierno en la zona, para llevar los proyectos a aprobación.

### **Conclusión del análisis Debilidades v Oportunidades**

Con el apoyo del Estado costarricense para realizar nuevos proyectos en Puerto Caldera, los inconvenientes con la infraestructura actual, se verán resueltos por la necesidad de modernizar las instalaciones; la aprobación de estos proyectos supone, además, la ampliación del periodo del contrato de concesión.

Algunas universidades estatales como la UTN, se encuentran estudiando la posibilidad de impartir una carrera portuaria, lo cual vendría a aminorar la ausencia de programas de capacitación para los colaboradores de la concesionaria y para las demás partes interesadas.

Si los *proyectos país* prosperan y se amplía el periodo de concesión, Puerto Caldera debe desarrollar un plan comercial y destinar recursos para el fortalecimiento del servicio al cliente; además, debe capacitar a su personal en los nuevos proyectos de especialización.

La estabilidad económica y jurídica del país, así como la excelente labor realizada por el concesionario a la fecha, supone un ambiente favorable para la ampliación del tiempo restante de concesión.

### **Conclusión del análisis Debilidades v Amenazas**

Se dictamina la importancia de elevar ante el Estado costarricense, la promoción y apoyo al plan de desarrollo en Puerto Caldera, que incluya la modernización de los equipos portuarios, la ampliación de las instalaciones, la reconstrucción del rompeolas, la ampliación de los patios de almacenaje y la especialización en el manejo de cargas; con esto, se trata de minimizar el impacto de la competencia que supone la ampliación del canal de Panamá, y la posible creación de nuevos puertos en la zona natural (costa Pacífico centroamericano) de Puerto Caldera.

Dotar a Puerto Caldera de instalaciones que le permitan enfrentarse a las nuevas tendencias del mercado naviero, tomando en cuenta que la ampliación del canal de Panamá supone la creación de buques cada vez más grandes que requieren de mayor calado y de mayor eslora.

Posteriormente al análisis FODA, se determinan las siguientes necesidades del Puerto de Caldera, con el fin de potenciar la modernización, especialización y ampliación del Puerto:

- Fortalecer y potenciar una cultura de servicio al cliente.

- Ampliación del contrato de concesión.
- Promulgación de un plan de maestro de desarrollo por parte del estado, que permita llevar a cabo los proyectos de ampliación de las instalaciones portuarias, y prepare al Puerto para los nuevos negocios que podrían concretarse en un mediano plazo.
- Mejorar y ampliar la infraestructura portuaria actual en especial, el Estado de los patios.
- Capacitar al personal en Servicio al Cliente.
- Ejecución por parte del Estado costarricense de la reconstrucción y re direccionamiento del rompeolas.

### **Objetivo Específico 3**

Verificar el desempeño del concesionario, por parte de la Administración Concedente, en cuanto al cumplimiento de los rendimientos (indicadores) operativos aprobados por la autoridad fiscalizadora (INCOP) durante el periodo en estudio y relacionarlo con la calidad del servicio.

Se encuentra satisfactorio el cumplimiento de los rendimientos para carga contenedorizada; esto se debe a que Puerto Caldera se especializa en este tipo de carga, para lo cual se cuenta con el equipo requerido.

Se detecta una falla en los rendimientos para la descarga de hierro y similares. El rendimiento solamente se cumplió en el mes de mayo; en los otros meses no fue posible alcanzar el rendimiento aprobado. Esto es mayormente debido a que, en el caso del hierro, existe un proceso de transferencia de cargas que hace más lenta la operación; además, el tipo de embalaje de las bobinas de hierro y lo delicado de la carga, requieren de una operación de descarga más cuidadosa y por tanto, más lenta.

El rendimiento de la mercadería general solamente se cumple en el mes de marzo; en el caso de descarga de bolsones de cemento, por ejemplo, el tipo de empaque y las características del producto especial, hacen que la descarga deba hacerse más lenta y esto afecta el rendimiento.

### **5.1.2. Recomendaciones**

Las recomendaciones van orientadas a mitigar los puntos débiles de la organización detectados a través de las herramientas utilizadas para el análisis.

#### **Objetivo General**

Examinar la calidad de los servicios brindados a través de un estudio de satisfacción de clientes, una evaluación de la gestión del concesionario y un análisis de situación, para determinar el impacto en el grado de satisfacción de los clientes de la empresa Sociedad Portuaria de Caldera, S.A concesionaria del Puerto de Caldera.

Velar por la mejora continua en la atención y servicio al cliente de manera que la calidad del servicio no se vea perjudicada.

### Objetivo Específico 1

“Indagar si la calidad del servicio marítimo concesionado que se presta en el Puerto de Caldera cumple con las expectativas y la satisfacción de los clientes”.

Fortalecer el procedimiento de atención de quejas y reclamos, con el fin de agilizar los trámites internos de análisis y respuesta al cliente. Incluir un análisis detallado en las notas de respuestas a las quejas y reclamos de los clientes, donde se indiquen las causas o condiciones que imperaron en el momento del incidente y la solución para evitar que se repita. Este análisis debería ser elaborado por los encargados del departamento o unidad donde se origine la queja.

Agregar, en el programa de capacitación anual de la empresa, formación en servicio y atención de clientes, impartida al personal de las áreas funcionales donde es mayor el contacto con los clientes.

Elaborar y ejecutar un programa de monitoreo de la satisfacción de los clientes y un programa anual de visitas a clientes, que sería ejecutado por el personal de la Gerencia de Comercialización.

## **Objetivo Específico 2**

“Determinar las necesidades del Puerto de Caldera en términos de modernización, especialización y ampliación, para ser más eficiente y brindar calidad en el servicio”.

Posterior al análisis FODA se brindan las siguientes recomendaciones, de acuerdo con las necesidades detectadas:

Potenciar las funciones de la Gerencia Comercial trabajando en pro de generar una cultura de servicio al cliente, a través de un plan comercial que incluya, monitoreo periódico de la satisfacción de los clientes y un programa anual de visitas a clientes para estrechar las relaciones de negocios.

Se recomienda incluir y realizar labores de infraestructura en el Programa Anual de Mantenimiento, orientadas a mitigar los puntos débiles de esta, principalmente el estado de los patios, debido a que esta área requiere mayor intervención, de acuerdo con los resultados de la encuesta.

**Objetivo Específico 3**

Verificar el desempeño del concesionario, en cuanto al cumplimiento de los rendimientos (indicadores) operativos aprobados por la autoridad fiscalizadora (INCOP), durante el periodo en estudio y relacionarlo con la calidad del servicio.

Velar porque los equipos se encuentren siempre en óptimas condiciones, para que los rendimientos no se vean perjudicados; lo anterior a pesar de ser un puerto especializado en carga contenedorizada y no reportar durante el periodo en estudio faltas a dicho rendimiento.

## **6. PROPUESTA**

## **6.1. PROPUESTA 1**

### **Nombre de la Propuesta:**

Redacción e implementación de un procedimiento para la atención de quejas y reclamos en la empresa Sociedad Portuaria de Caldera, SPC, S.A.

### **Objetivos de la Propuesta:**

#### **Objetivo General:**

- Fortalecer el proceso de atención de las quejas y reclamos de los clientes externos de la empresa Sociedad Portuaria de Caldera, SPC, S.A., a través de un procedimiento escrito que garantice agilidad en la gestión de los reclamos, quejas e inquietudes del cliente.

#### **Objetivos Específicos:**

- Definir las responsabilidades y autoridades de los puestos involucrados a lo interno de la organización en el proceso de atención de quejas y reclamos.

- Marcar los lineamientos a los clientes para la presentación oportuna de las quejas y reclamos, de manera tal que estas puedan ser atendidas en tiempo y forma y se permita realizar la trazabilidad debida.
- Mejorar la detección en tiempo y forma de las desviaciones en cuanto a la prestación del servicio brindado, a través de las quejas y reclamos de los clientes para aplicar las acciones correctivas o preventivas necesarias.
- Brindar al cliente una respuesta detallada de lo sucedido a través de un análisis técnico, el cual será realizado por el responsable del proceso en el cual tiene origen el reclamo.

### Cronograma de Actividades:

CUADRO 35: Cronograma de Actividades Propuesta 1

Actividades Preliminares a la Implementación	Descripción	Intervienen	Resultados	Fecha Propuesta	Fecha de Realización
Entrevista diagnóstica de	Reunión de diagnóstico en relación con el proceso actual de atención de quejas y reclamos	Operaciones, Jurídico, Calidad y Técnica	Se detectan fallas en el proceso actual. No existe procedimiento escrito que forme parte de los documentos del sistema de gestión. No se brinda al cliente una respuesta que contenga un análisis	10/01/2017	10/01/2017

			técnico de lo sucedido. Los clientes indican en la encuesta de satisfacción de clientes que el proceso debe mejorarse. Se acuerda redactar un borrador preliminar del procedimiento.		
Redacción del nuevo procedimiento	Reunión de redacción del procedimiento de atención de quejas y reclamos.	Asistente Jurídica y Gerencia de Calidad y Gestión del Cambio.	Se redacta un borrador de propuesta	17/01/2017	17/01/2017
Presentación a las partes interesadas y aprobación del nuevo procedimiento	Exposición del nuevo procedimiento, correcciones por parte de los involucrados.	Operaciones, Jurídico, Calidad y Técnica.	Se presenta la propuesta y se realizan los cambios sugeridos. El procedimiento queda aprobado	24/01/2017	25/01/2017
Presentación a la Gerencia General	Exposición al Gerente General del nuevo procedimiento.	Gerencia General, Operaciones, Jurídico, Calidad y Técnica.	Se realizan pequeñas correcciones. La Gerencia General aprueba el documento.	02/02/2017	02/02/2017
Actividades de Implementación	Descripción	Intervienen	Resultados	Fecha Propuesta	Fecha de Realización
Presentación del nuevo procedimiento a las partes involucradas	El personal involucrado debe ser capacitado en el nuevo procedimiento	Gerencia Técnica Gerencia de Operaciones Gerencia Jurídica Gerencia Financiera.	Se imparte la presentación por parte del Jefe de Calidad y Gestión del Cambio. El procedimiento se normaliza y pasa a formar parte de la documentación controlada del sistema de gestión; entra en vigencia a partir del 13 de febrero.	04/02/2017	04/02/2017
Información a los clientes	Se envía a los clientes el nuevo procedimiento de atención de quejas y reclamos en lo que respecta a los plazos, de recepción.	Gerencia Jurídica	Clientes con información veraz	15/02/2017	15/05/2017

### **Presupuesto Necesario para la Implementación**

La presente propuesta no requiere presupuesto adicional; solo se necesitan las horas de trabajo del personal interno de la organización que deba implementar las acciones propuestas y las herramientas de trabajo de uso diario, proporcionadas por la misma organización.



## PROCEDIMIENTO DE ATENCION DE QUEJAS Y RECLAMOS

Código: **GEEM-CP01-PR05**

Versión: 1

Fecha de aprobación: 04/02/2017 / Fecha que rige: 04/02/2017

### 1. PROPÓSITO Y ALCANCE

El Gerente Jurídico en coordinación con los Gerentes y/o Responsables de Área, según corresponda, se asegura que:

- Se analicen, documenten, resuelvan y respondan los reclamos planteados por los clientes.
- Cuando exista un reclamo válido, se investiguen las causas con el fin de aplicar acciones correctivas o preventivas.

Aplica para la Gerencia de Operaciones, Gerencia Técnica, Gerencia Jurídica, Gerencia de Seguridad, Departamento de Calidad y Gerencia Financiera.

### 2. DOCUMENTOS RELACIONADOS:

CODIGO	NOMBRE
RGL-DP-01	Reglamento General de Servicios Portuarios de INCOP
GEEM-CP01	Evaluación y Mejora

### 3. DEFINICIONES:

**Reclamo:** Es la disconformidad del cliente sobre el servicio prestado.

**Daño:** Perjuicio, mal o desgracia, se considera "daño" las acciones que deriven en perjuicio de las mercancías, unidades contenedoras, estructuras del buque, maquinaria o equipos, faltantes de carga y el resultado de demoras en la atención, debido a accidentes que se generen durante los procesos de atención de la carga o del buque.

### 4. CLASIFICACIÓN DE RECLAMOS:

Una vez recibido el reclamo en la Gerencia Jurídica, se procede a clasificar el reclamo y la Gerencia Responsable.

- Reclamo por Daños a la carga:** se considera reclamo por daños a la carga, daños a la mercadería en general, contenedores, automóviles, bobinas, etcétera, estos daños pueden ser, golpes, abolladuras, huecos, entre otros.
- Reclamo por Daños al Buque:** Daños causados contra la Infraestructura del buque atendido, estos pueden ser causados por mal manejo de los equipos durante



## PROCEDIMIENTO DE ATENCION DE QUEJAS Y RECLAMOS

Código: **GEEM-CP01-PR05**

Versión: 1

Fecha de aprobación: 04/02/2017 / Fecha que rige: 04/02/2017

la carga, también por causas fuera control del personal, como el viento, las mareas, etc.

- C. **Reclamo por Incidente de Seguridad:** Faltante en la carga descargada y /o almacenada, automóviles con faltante de llaves, radios y otros.

### 5. CONTENIDO

#### Recepción y documentación de los reclamos de los clientes

Todo reclamo deberá ser presentado formalmente por el cliente ante la Gerencia Jurídica, en un lapso no mayor a 8 días hábiles después de sucedido el evento, lo anterior, de acuerdo con lo indicado en el artículo 11 del Reglamento General de Puertos del Pacífico – INCOP, de lo contrario el reclamo se considera extemporáneo y es rechazado.

El Asistente Jurídico recibe el reclamo por parte del cliente, el cual debe contener carta de reclamo formal donde se describa ampliamente las causas del reclamo y el respectivo reporte de daños (damage report), el cual debe haberse presentado en la Gerencia de Operaciones antes del desatraque del buque, además debe adjuntar la documentación de respaldo que el cliente considere pertinente, tales como fotografías, por ejemplo.

El Asistente Jurídico sella el reclamo como recibido y le asigna un número consecutivo siguiendo la estructura R-AA-MM-ZZ en la cual R significa Reclamo, AA el año en curso, MM el mes y ZZ un número consecutivo anual, lo escanea y lo pasa, (en un plazo no mayor a 1 día) por correo electrónico a la Gerencia Jurídica, Gerencia de Operaciones, Gerencia Técnica y al Departamento de Calidad y Gestión del Cambio; además el reclamo se clasifica de acuerdo con lo indicado en el punto 4. **Clasificación de Reclamos**, se incluye en el control de reclamos externos GEEM-CP01-PR05-FO02, y se abre un expediente físico de reclamo debidamente codificado, se coteja que el mismo haya sido reportado internamente a través de un reporte de incidente, y que se haya dado aviso preventivo a la compañía aseguradora.

El Asistente Jurídico, envía un correo al cliente, confirmando que el mismo ha sido recibido y que se está en la etapa de análisis de la inquietud planteada.



## PROCEDIMIENTO DE ATENCION DE QUEJAS Y RECLAMOS

Código: **GEEM-CP01-PR05**

Versión: 1

Fecha de aprobación: 04/02/2017 / Fecha que rige: 04/02/2017

---

### **Análisis y gestión interna del reclamo**

El Asistente Jurídico, emite una **Solicitud de Análisis de Reclamos GEEM-CP01-PR05-FO01**, y abre un expediente físico de reclamo, se coordina una reunión con la Gerencia o departamento responsable y la Gerencia Jurídica, se analiza la información brindada por el cliente, así como la información que se genera a lo interno de la organización y se realiza una investigación preliminar de la queja determinándose si el reclamo es válido, si se cuenta con la información completa se procede a emitir la respuesta al cliente.

Se establece un periodo máximo de 15 días hábiles para enviar la respuesta de reclamo al cliente, sin embargo y dependiendo de la naturaleza del reclamo este plazo podría extenderse indicando al cliente que se requiere más tiempo, pues el mismo está en proceso de análisis, manteniendo al cliente siempre informado sobre los avances en el análisis de la queja planteada.

De considerarse necesario, se puede solicitar al cliente que aporte mayor información sobre lo acontecido, se le brinda al cliente 5 días hábiles a partir del momento en que se solicita la información complementaria, de no recibirse en ese lapso, el reclamo no podría analizarse y se daría por rechazado.

El Asistente Jurídico llevará el seguimiento de los reclamos en el registro Control de Reclamos Externos GEEM-CP01-PR05-FO02, dando el debido seguimiento junto con el personal involucrado para que se cumpla con los plazos establecidos.

### **Respuesta al cliente y cierre de reclamo**

Con la información completa se coordina una segunda reunión en la que se investigan las causas de la queja y se emite la respuesta al cliente.



## PROCEDIMIENTO DE ATENCION DE QUEJAS Y RECLAMOS

Código: **GEEM-CP01-PR05**

Versión: 1

Fecha de aprobación: 04/02/2017 / Fecha que rige: 04/02/2017

---

Independientemente del resultado del análisis, la Gerencia involucrada en conjunto con la Gerencia Jurídica, elaborarán la nota de respuesta a la queja planteada, la cual es firmada por el Gerente Jurídico con el visto bueno de la Gerencia responsable y entregada al Asistente Jurídico para que la envíe al cliente por correo electrónico.

Posterior al análisis del reclamo, la Gerencia Jurídica en conjunto con la Gerencia de Calidad y Gestión del cambio, analizan si por las características de lo sucedido se requiere emitir una **Solicitud de Mejora GEEM-CP01-F019**, que contenga un plan de acción correctivo y así evitar que las circunstancias, en el momento del incidente, se repitan.

En caso de que la respuesta del reclamo implique una indemnización económica al cliente por parte de SPC y la misma vaya a ser cubierta con fondos propios de la empresa, la Gerencia involucrada, en conjunto con la Gerencia Jurídica, y de previo acuerdo con el cliente redactan y firman un finiquito, que debe contar con el aval de la Gerencia General, en dicho documento se deben indicar los antecedentes del reclamo y el monto de la compensación económica para el cliente, el cliente debe aportar una personería jurídica de su representada, además la firma del representante legal debe venir debidamente autenticada por un abogado.

El Asistente Jurídico emite una solicitud de cheque con copia del finiquito y lo presenta en la Gerencia Financiera para que se proceda con la indemnización al cliente, El Asistente Jurídico, actualiza la matriz de reclamos indicando la fecha de cierre del reclamo.

En caso de que el reclamo sea procedente, pero aplique la póliza de seguros, la Gerencia Jurídica, con el apoyo de la Gerencia responsable, gestionará todos los requisitos y dará seguimiento al ente asegurador, hasta que brinde la respectiva indemnización al cliente.



## PROCEDIMIENTO DE ATENCION DE QUEJAS Y RECLAMOS

Código: **GEEM-CP01-PR05**

Versión: 1

Fecha de aprobación: 04/02/2017 / Fecha que rige: 04/02/2017

En todo momento el Departamento de Calidad y Gestión del Cambio, debe ser informado de todo lo relacionado con el reclamo.

### 6. CONTROL DE REGISTROS

CODIGO Y NOMBRE DEL REGISTRO	RESPONSABLE DE SU ARCHIVO	MODO DE INDIZACION Y ARCHIVO	ACCESO AUTORIZADO	TIEMPO DE CONSERVACION
GEEM-CP01-PR05-F001 Solicitud de Análisis de Reclamos	Asistente de Gerencia Jurídica	Expediente de Reclamo	A Criterio de la Gerencia Jurídica	3 años
GEEM-CP01-PR05-F002 Control de reclamos externos	Asistente de Gerencia Jurídica	Medios electrónicos en la carpeta de documentos del SIG	A Criterio de la Gerencia Jurídica	3 años

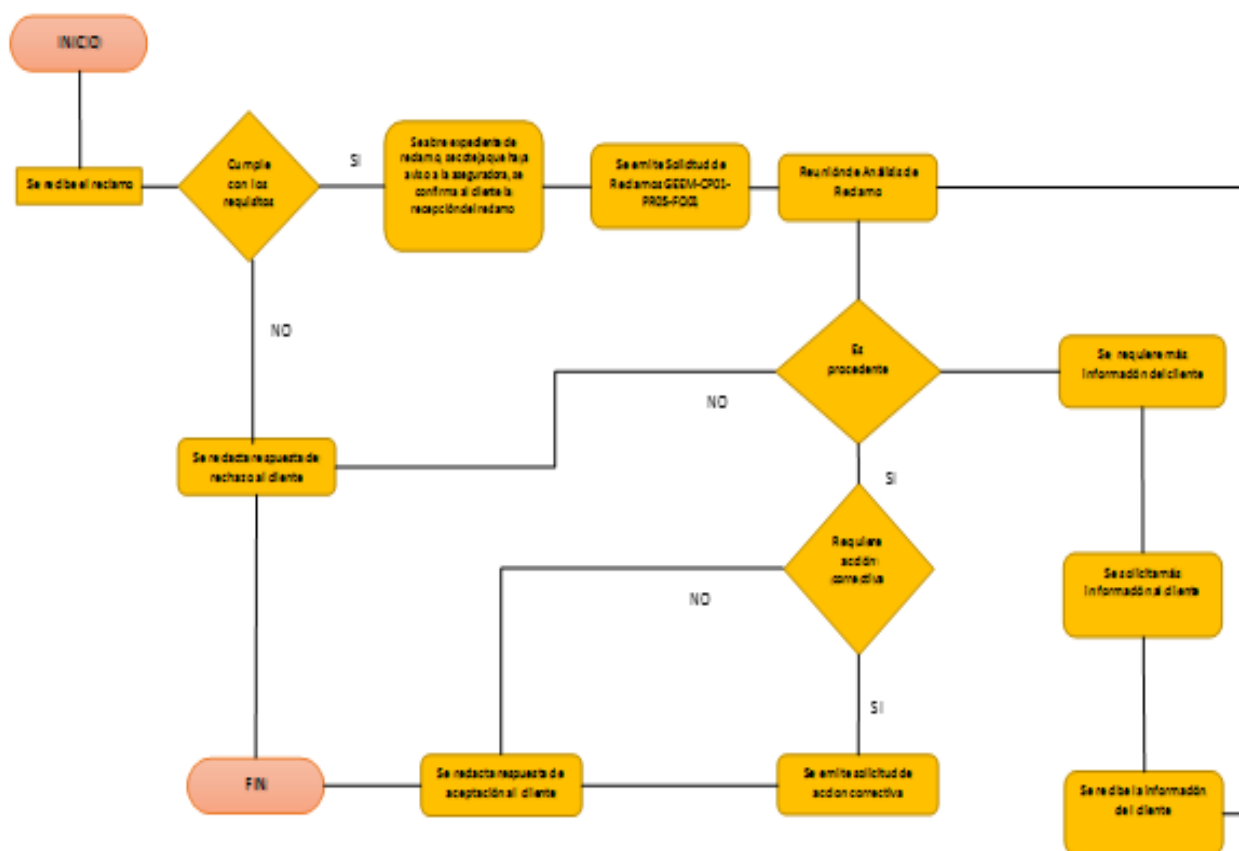


## PROCEDIMIENTO DE ATENCION DE QUEJAS Y RECLAMOS

Código: **GEEM-CP01-PR05**

Versión: 1

Fecha de aprobación: 04/02/2017 / Fecha que rige: 04/02/2017






## PROCEDIMIENTO DE ATENCION DE QUEJAS Y RECLAMOS

Código: **GEEM-CP01-PR05**

Versión: 1

Fecha de aprobación: 04/02/2017 / Fecha que rige: 04/02/2017

### 7. ANEXOS

	<b>SOLICITUD DE ANÁLISIS DE RECLAMOS</b>	Código: GEEM-CP01-PR05-FO01
<b>1. DESCRIPCION DEL RECLAMO</b>		
<b>2. DATOS DEL CLIENTE</b>		
Nombre: _____	Fecha: _____	
Clasificación del Reclamo: _____		
Buque: _____		
Contenedor: _____		
Tipo de Carga: _____		
<b>3. ANALISIS DEL RECLAMO</b>		
Según el análisis realizado el reclamo se declara:	Procedente <input type="checkbox"/> No procedente <input type="checkbox"/>	
<b>4. JUSTIFICACION</b>		
Se requiere la emisión de una Solicitud de Mejora:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
<b>4. JUSTIFICACION</b>		
Monto del Reclamo: _____		
Finiquito: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Aseguradora: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
<b>4. CIERRE DEL RECLAMO:</b>		
Fecha de cierre: _____		
Aprobado por: _____		
Jefe de Calidad y Gestión del Cambio		




PROCEDIMIENTO DE ATENCION DE QUEJAS Y RECLAMOS

Código: **GEEM-CP01-PR05**

Versión: 1

Fecha de aprobación: 04/02/2017 / Fecha que rige: 04/02/2017

		<b>CONTROL DE RECLAMOS EXTERNOS</b>						Código:	
								GEEM-CP01-PR05-FO02	
#	ESTADO	EMISOR	MES	CONSECUTIVO	FECHA RECIBIDO	RESUMEN	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO	FECHA CIERRE
5									
5									
5									
5									
5									
5									
5									
5									
5									
5									
5									
5									
5									

10	RESPONDIDO
5	PENDIENTE

## 6.2. PROPUESTA 2

### **Nombre de la Propuesta:**

Programa Anual de Capacitación en Atención y Servicio al Cliente

### **Objetivos de la Propuesta**

#### **Objetivo General**

Elevar la satisfacción del cliente a través de un programa de capacitación anual en servicio y atención al cliente que sea impartido a las áreas y personal clave de la institución, para el fomento de la motivación y compromiso personal de los participantes como representantes directos de la imagen de la empresa.

#### **Objetivos Específicos:**

- Brindar capacitación en servicio y atención de clientes al personal que tiene mayor contacto con este, para que los colaboradores se reconozcan como el reflejo de la calidad y profesionalismo de la empresa.

- Crear un impacto positivo en el cliente, a través de un servicio de excelencia, de manera que perciba el alto nivel de compromiso que tiene el Puerto de Caldera con su representada.
- Sensibilizar al personal en cuanto al compromiso implícito de ofrecer al cliente una imagen confiable y profesional, traducida en la satisfacción total del cliente.
- Reducir la accidentabilidad en las operaciones portuarias a través de capacitación en riesgos del trabajo, para evitar daños a las personas, los buques y la carga.

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CUADRO 36: Cronograma de Capacitación SPC

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN ANUAL EN SERVICIO Y ATENCION DE CLIENTES																
AREAS	03 AL 09 DE ABRIL				10 AL 15 DE ABRIL				16 AL 22 DE ABRIL				23 AL 29 DE ABRIL			
	TEMARIO				TEMARIO				TEMARIO				TEMARIO			
	1-2	3-4	5-6	7	1-2	3-4	5-6	7	1-2	3-4	5-6	7	1-2	3-4	5-6	7
	L	K	M	V	L	K	M	V	L	K	M	V	L	K	M	V
FACTURACION TALENTO HUMANO JURIDICO																
TARJA Y LIQUIDACION ESTADISTICA CONTABILIDAD																
OPERADORES TESORERIA MANTENIMIENTO EQUIPOS																
MANTENIMIENTO INFRAESTRUCTURA SEGURIDAD PORTUARIA																

CUADRO 37: Cronograma de Capacitación Estibadoras

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN ANUAL EN SERVICIO Y ATENCION DE CLIENTES ESTIBADORAS																
AREAS	30 AL 05 DE AGOSTO				06 AL 12 DE AGOSTO				13 AL 19 DE AGOSTO				20 AL 26 DE AGOSTO			
	TEMARIO				TEMARIO				TEMARIO				TEMARIO			
	1-2	3-4	5-6	7	1-2	3-4	5-6	7	1-2	3-4	5-6	7	1-2	3-4	5-6	7
	L	K	M	V	L	K	M	V	L	K	M	V	L	K	M	V
COOPETRAMUPA GRUPO 1 SERVINCO GRUPO 1 COOPESERPORT GRUPO 1 ANOGRUAB GRUPO 1																
COOPETRAMUPA GRUPO 2 SERVINCO GRUPO 2 COOPESERPORT GRUPO 2 ANOGRUAB GRUPO 2																
COOPETRAMUPA GRUPO 3 SERVINCO GRUPO 3 COOPESERPORT GRUPO 3 ANOGRUAB GRUPO 3																
COOPETRAMUPA GRUPO 4 SERVINCO GRUPO 4 COOPESERPORT GRUPO 4 ANOGRUAB GRUPO 4																

### Presupuesto Necesario Para la Implementación

El curso será impartido por el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), por lo que no tiene costo, sin embargo, se debe presupuestar alimentación, transporte para los dos profesores y un rubro para materiales.

La alimentación de los participantes corre por cuenta propia y el traslado del personal de la estiba corre por cuenta de la cooperativa.

Esta capacitación pasa a ser parte del cronograma de capacitación anual de SPC.

Cuadro 38: Presupuesto de Capacitación

PRESUPUESTO SEMANAL			
ALIMENTACIÓN 2 PERSONAS	TRANSPORTE	MATERIALES	TOTAL, POR SEMANA
₡24.000,00	₡20.000,00	₡10.000,00	₡54.000,00

PRESUPUESTO ANUAL		
SEMANAS DE CAPACITACIÓN	TOTAL POR SEMANA	INVERSION TOTAL
8	₡54.000,00	₡432.000,00

## Contenido

La capacitación seleccionada cuenta con 7 módulos centrales, cada uno dividido en sub-temas. La capacitación se imparte en una semana para completar los 7 módulos.

A continuación, el detalle de los temas.



### TEMARIO CURSO SERVICIO AL CLIENTE

- 1) Concepto del Servicio al Cliente
  - Concepto de cliente
  - Tipos de clientes
  - Características de los clientes
  - Necesidades de los clientes
  - Espíritu de servicio
  - Calidad en el servicio
  - Reglas que mejoran el servicio
  - Cultura organizacional y resistencia al cambio
  - Empowerment
- 2) Elementos del servicio
  - Descripción de los elementos del servicio.
- 3) Desaciertos que deterioran el servicio al cliente
  - Los pecados del servicio
  - Frases descalificantes
  - Qué no se debe hacer en el puesto de trabajo
- 4) Competencias personales y sociales
  - La inteligencia emocional
  - El liderazgo
  - Trabajo en equipo
  - Autoestima y actitud positiva
  - Comunicación verbal y no verbal
  - Imagen profesional
  - Valores Morales
- 5) Solución de Conflictos
  - ¿Qué es un conflicto?
  - Importancia del conflicto
  - Pasos para conquistar clientes difíciles
  - ¿Qué es una queja?
  - Procedimiento para atender y resolver quejas
  - Formas de Recuperación del servicio
  - La utilidad del servicio post-venta para la empresa

6) Estrategias del Servicio al Cliente

Aspectos necesarios para la estrategia del Servicio al Cliente

Misión, Visión y Valores de una empresa

Objetivos de un plan de servicio al cliente

Diagnóstico FODA

Momentos de la verdad

Normas de servicio

Instrumentos para la evaluación del servicio al cliente

Reconocimientos y recompensas para el personal que brinda un servicio al cliente de alta calidad (Empleado Feliz)

7) Fidelización de Clientes

Concepto de Relaciones directas con el cliente (CRM)

Importancia de las relaciones directas con el cliente

Fases principales del CRM

Acciones innovadoras de fidelización de clientes

IMAGEN 7: Temario Capacitación SAC

### **6.3. PROPUESTA 3**

#### **Nombre de la Propuesta**

Encuesta Anual de Satisfacción al Cliente y Programa de Visitas a Clientes

#### **Objetivos**

##### **Objetivo General**

Desarrollar un sistema de medición de la satisfacción del cliente, que permita contar con información real para la correcta toma de decisiones y se fortalezca el servicio brindado.

##### **Objetivos Específicos**

- Detectar oportunidades de mejora del servicio brindado a través de las inquietudes y experiencias del cliente.
- Fortalecer la imagen Institucional a través de la prestación de un servicio adecuado a las necesidades y requerimientos del cliente.

- Garantizar la permanencia y rentabilidad del negocio, a través de un manejo eficaz de la relación con el cliente.

## Cronograma de Actividades

CUADRO 39: Cronograma de Implementación Encuesta SAC

Actividades Preliminares a la Implementación	Descripción	Intervienen	Fecha
Capacitar personal al	El personal de la Gerencia Comercial debe ser capacitado en técnicas para la realización de la <i>Encuesta de Satisfacción de Clientes</i> .	Gerencia Comercial y ente capacitador externo	15/05/2017
Informar a los clientes	Los clientes o sus representantes serán previamente informados sobre la realización de la encuesta de servicio al cliente y de las visitas a los clientes.	Gerencia de Operaciones	02/05/2017

## Presupuesto Necesario para la Implementación

No requiere presupuesto, el personal de la Gerencia de Comercialización es la encargada de redactar el cuestionario y realizar los monitoreos, filtrar la información y pasarla a la Alta Dirección.

Los gastos en los que se incurra son cubiertos con el presupuesto anual de la Gerencia de Comercialización, incluidos los gastos de representación en las visitas a los clientes y los gastos por viáticos para el Gerente Comercial. No se considera necesaria la elaboración de artículos de regalías a los clientes, debido a que a fin de año los clientes tipo A y B reciben regalos por parte del concesionario.

## **Contenido**

### **Encuesta Anual de Satisfacción de Clientes:**

Se propone realizar las encuestas de satisfacción del cliente como una actividad cíclica a lo largo del año, de manera tal que se pueda abarcar a la totalidad de los clientes.

El siguiente cronograma muestra, a modo de ejemplo, la lista de clientes de SPC del I semestre 2016 que serán sometidos a monitoreo. Se establece la realización de 15 encuestas al mes. Sin embargo, es posible que esta cifra se supere y el cronograma se adelante; la información a fin de mes será analizada y a fin de año se prepara un informe anual.

Las encuestas se realizarán vía telefónica, aunque podrían realizarse en el momento de la visita al cliente, si aplica.













La Gerencia de Comercialización debe contar con base de datos de todos los clientes, la cual debe estar en constante actualización.

A continuación, se presenta un modelo del cuestionario por utilizar; este será revisado y podría modificarse dependiendo de los resultados anteriores.

CUESTIONARIO PARA EL MONITOREO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
EMPRESA:	_____
NOMBRE:	_____
1) ¿Cómo evalúa la calidad del trato y la atención?	
Excelente	___
Muy bueno	___
Regular	___
Malo	___
2) ¿Cómo evalúa la gestión en Seguridad Portuaria?	
Excelente	___
Muy bueno	___
Regular	___
Malo	___
3) ¿Cómo evalúa el servicio de carga y descarga de buques?	
Excelente	___
Muy bueno	___
Regular	___
Malo	___
4) ¿Cómo evalúa el estado de los equipos portuarios?	
Excelente	___
Muy bueno	___
Regular	___
Malo	___
5) ¿Cómo evalúa el estado de la Infraestructura Actual de Puerto Caldera?	
Excelente	___
Muy bueno	___
Regular	___
Malo	___
6) Tiene alguna recomendación o sugerencia. Muchas Gracias	
_____	
_____	
_____	

IMAGEN 8: Cuestionario para el monitoreo de la satisfacción del cliente







## 6.4. PROPUESTA 4

### **Nombre de la Propuesta:**

Rehabilitación del patio 4 de Almacenaje de Carga Contenedorizada en Puerto Caldera.

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Optimizar, dentro de las posibilidades contractuales, la infraestructura del patio #4 de almacenaje de carga contenedorizada, de manera que se pueda hacer frente al incremento en el volumen de este tipo de cargas que se reciben en Puerto Caldera.

#### **Objetivos Específicos**

- Garantizar a los clientes un manejo seguro y eficaz de las cargas durante su resguardo en Puerto Caldera.
- Cumplir con la obligación contractual de mantener en óptimo estado la infraestructura de Puerto Caldera, de acuerdo con las priorizaciones estipuladas por la Autoridad Concedente.

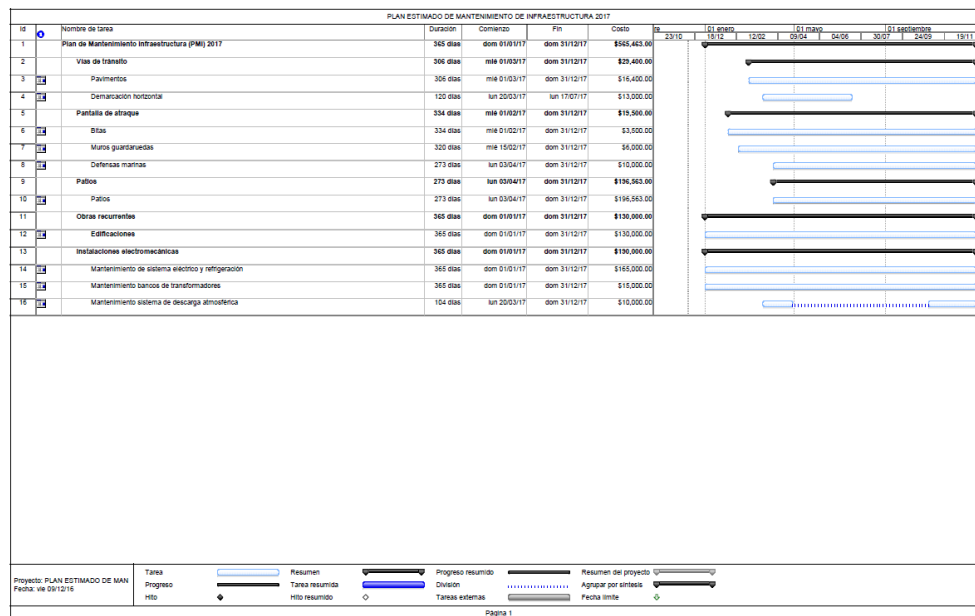
- Mejorar la calidad del servicio a través de un superior manejo interno de cargas, de manera que los rendimientos no se vean afectados por los atrasos que pueda ocasionar el mal estado de los patios.

### Cronograma de Actividades

De acuerdo con el Plan de Mantenimiento de Infraestructura 2017, y a raíz de los distintos estudios realizados durante el año 2015 y 2016, entre ellos, la presente investigación, para el año 2017 se está destinando un total de 273 días para el desarrollo de los trabajos de rehabilitación del patio 4 de Puerto Caldera, con un presupuesto de US\$196.563,00.

A continuación, se muestra el cronograma del PMI-2017.

CUADRO 42: Cronograma del PMI-2017



## Presupuesto necesario para la implementación

CUADRO 43: Presupuesto PMI-2017

Actividad	Alcance	Presupuesto (USD)
Vías de tránsito: Pavimentos	200 m <sup>2</sup>	\$16.400,00
Vías de tránsito: Demarcación horizontal	global	\$13.000
Pantalla de atraque: Bitas	Global	\$3.500
Pantalla de atraque: Muros guardaruedas	11 unidades	\$6.000
Pantalla de atraque: defensas marina	3 paneles	\$10.000
Patios	7800 m <sup>2</sup>	\$196.563
Obras recurrentes	Global	\$130.000
Instalaciones electromecánicas	Global	\$165.000
Mantenimiento sistema descargas atmosférica	Global	\$10.000
Mantenimiento bancos transformadores	Global	\$15.000
<b>TOTAL PRESUPUESTO ANUAL</b>		<b>\$565.463</b>

### Contenido

La infraestructura portuaria actual de Puerto Caldera, es uno de los aspectos que requiere de mayor intervención. La encuesta de *satisfacción de clientes* del presente estudio, reveló que los patios de almacenaje son una de las áreas que requieren mayor intervención de acuerdo con lo indicado por los clientes.

El presente estudio refleja que los mayores inconvenientes para los clientes con relación a los patios de almacenaje son ocasionados por el mal estado de los pavimentos, pues, la mayoría son de lastre; además, dependiendo de la época del año, presentan problemas de lodo o polvo. Por otra parte, no cuentan con el

tamaño ideal para hacer frente al incremento de las cargas contenedorizadas de los últimos años.

Sin embargo, realizar los proyectos de modernización que el Puerto necesita, tiene un costo elevado; se requeriría de un plan maestro que sea elaborado y promovido por el Estado costarricense para realizarlos. El concesionario está anuente a realizar los proyectos; sin embargo, para esto es necesario que el actual contrato de concesión sea modificado y se le permita al concesionario realizar estos proyectos de inversión a cambio de otorgarle un mayor plazo de concesión para el debido retorno de la inversión.

El contrato de concesión de Puerto Caldera, plantea un presupuesto anual de inversión que debe ejecutarse año con año y es fiscalizado por el INCOP. El presupuesto estipulado para este año es de \$565.463,00.

El Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico INCOP, realizó un estudio, a través de cual se determinan las prioridades en infraestructura del Puerto de Caldera en lo que respecta al estado de los patios y el estimado de la inversión que se requeriría para realizar las obras. Obsérvese el detalle siguiente:

## Resultado del Diagnóstico

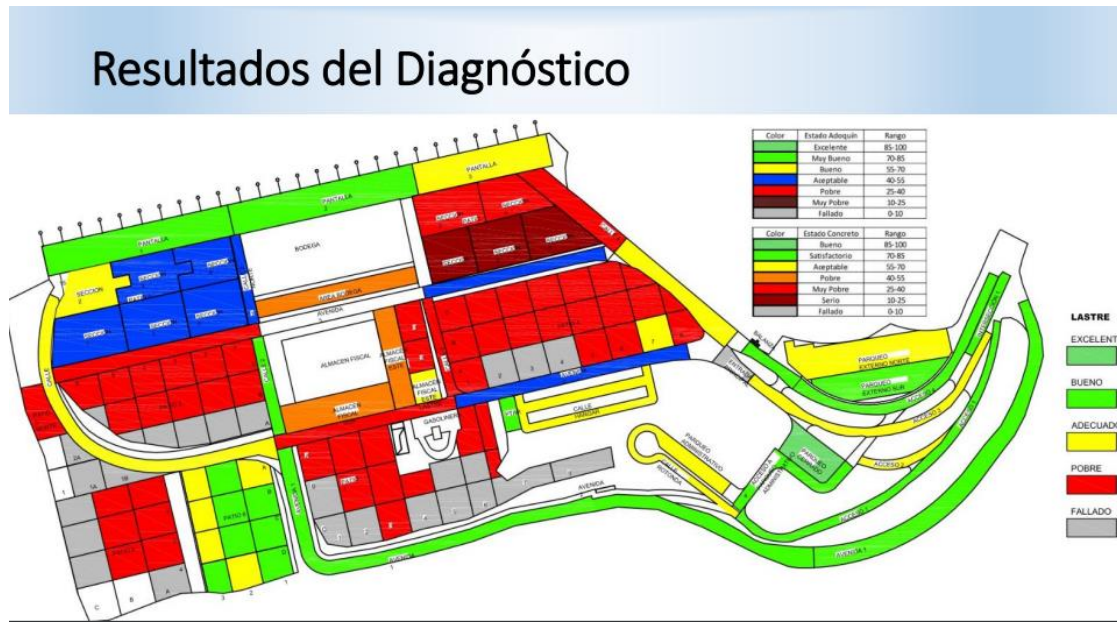


IMAGEN 9: Resultados del Diagnóstico



IMAGEN 10: Presupuesto Rehabilitación de patios Puerto Caldera

El estudio mencionado anteriormente muestra que, para realizar los trabajos de rehabilitación de los patios de almacenaje, se requiere de un presupuesto estimado en US \$ 16.7 millones. A continuación, el detalle.

Como se observa, la inversión requerida es muy alta; por lo tanto, la concesionaria plantea, para el año 2017 una opción para recuperar en mayor medida el patio 4 de carga contenedorizada, a la luz de los diferentes estudios realizados tanto por el concesionario como por la entidad fiscalizadora y en cuenta la presente investigación. Esta mejora es sustancial para poder hacer frente al aumento de carga contenedorizada de Puerto Caldera, la cual ha obligado al concesionario a utilizar los parqueos externos de camiones para el almacenamiento de contenedores vacíos.

El patio 4 es el más grande de Puerto Caldera, con un tamaño aproximado a los 20000 m<sup>2</sup>. El Plan de Mantenimiento 2017 presenta a la Autoridad Concedente dos propuestas para mejorar dicho patio; una de ellas es intervenir 7800 m<sup>2</sup> con una base granular (lastre) compactada a un 80% y la segunda es acondicionar 2224 m<sup>2</sup>, de manera que quede previsto para, en una segunda etapa, colocar pavimento de adoquín. Todo lo anterior, con la intención de que dicho patio sea capaz de soportar por un tiempo más el alto volumen de carga que recibe; quedaría previsto en una parte de manera, que cuando sean aprobados los

proyectos de mejora por el Estado, dicho patio ya se encuentre en una etapa más avanzada para la colocación del pavimento de adoquín.

Cualquiera de las dos propuestas se debe apegar al presupuesto de \$196.563.00.

Propuesta 1 del PMI-2017

Reparaciones menores en patios			
Patios	7800 m2	\$25,2 x m2	\$196.563
TOTAL	\$196.563		

Cuadro 44: Propuesta 1 Patio 4

Propuesta 2 del PMI-2017

Reparación en Patio 4			
Patio 4 con prevista para adoquín	2224 m2	\$88,39 x m2	\$196.563
TOTAL	<b>\$196.563</b>		

Cuadro 45: Propuesta 2 Patio 4

### Detalle de los Trabajos por Realizar

La propuesta 1 contempla en el Plan de Mantenimiento de Infraestructura 2017, la cual consiste en la colocación de base granular (lastre compactado) sobre 7800 m<sup>2</sup> de superficie del patio 4, de acuerdo con el detalle siguiente:

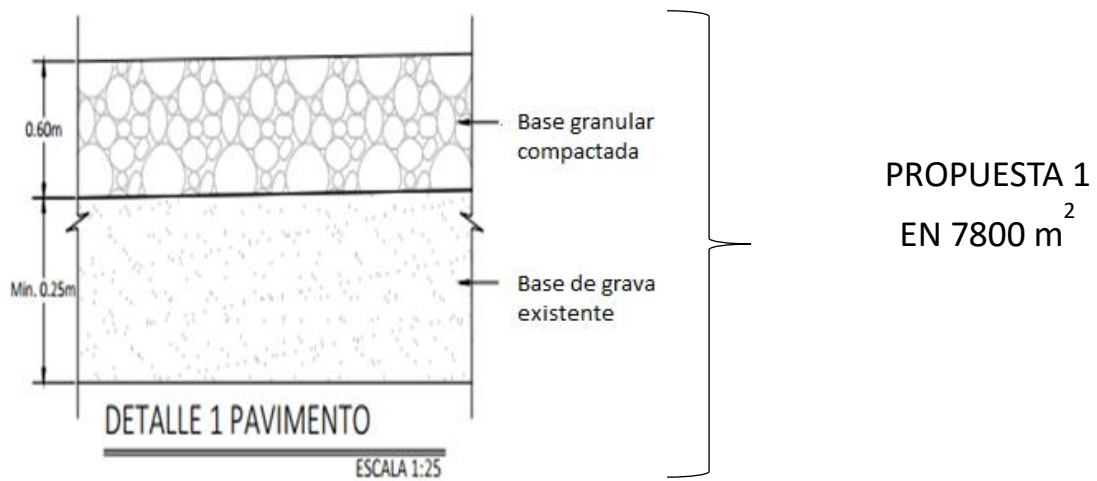


IMAGEN 11: Detalle de trabajos Propuesta 1

La propuesta 2 contempla la colocación de una membrana Geotextil NT 2500, una base granular (lastre) compactada a un 30% y una base granular (lastre) compactada a un 80%; con ello, el patio 4 queda habilitado para la segunda etapa que sería la colocación de adoquines sobre una base de arena. Lo anterior se muestra en el diagrama siguiente:

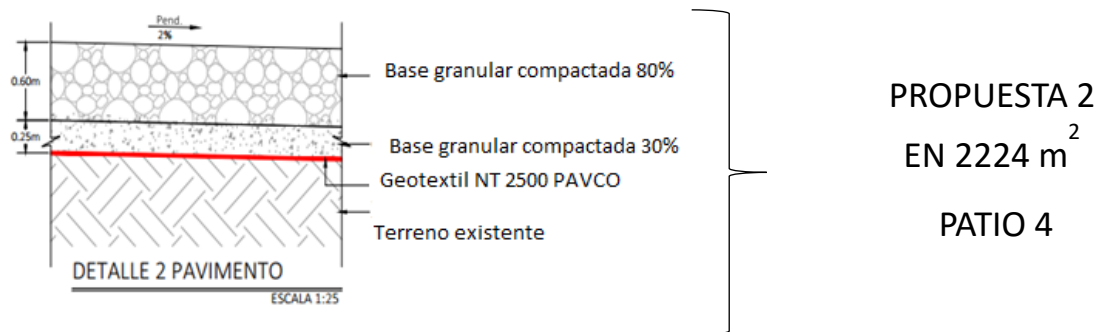


IMAGEN 12: Detalle de trabajos propuesta 2

La propuesta anterior pretende ser una medida atenuante, pero no definitiva, que además se encuentra dentro de las posibilidades contractuales del concesionario y es realizable en el corto plazo.

Es importante destacar la urgencia de realizar los proyectos de mejora en Puerto Caldera, el principal puerto de la zona Pacífica de Costa Rica; tomando en cuenta

el crecimiento de la economía del país y el papel fundamental que Puerto Caldera desempeña.

## **BIBLIOGRAFIA**

## Bibliografía Consultada

Acuña, K. (2010). *Elaboración de un Plan Estratégico de Mercadeo para la Empresa Floristería Flor de Lis*. Trabajo final de Investigación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas. UNED. Costa Rica.

Aiteco Consultores, SL. (22 de junio de 2016). *Aiteco Consultores*. Recuperado el 26 de junio de 2016, de <http://www.aiteco.com>

Arias, F. G. (2012). *El proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme.

Barrantes, R. (2013). *Investigación un camino al conocimiento. Un enfoque cuantitativo y cualitativo* (1 ed.). San José, Costa Rica: EUNED.

Becerra, O. (2012). *Guía para la elaboración de instrumentos de investigación*. Recuperado el 16 de 11 de 12, de <https://nticsaplicadasalainvestigacion.com>

Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Editorial Shalom.

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (3 ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.

Brom, J. (2013). *Esbozo de Historia Universal*. México, D.F.: Grijalbo.

Cantú, H. (2006). *Desarrollo de una Cultura de Calidad* (3 ed.). México D.F.: McGraw Hill Interamericana.

Castro, M. (2007). *Análisis de la Satisfacción de los Usuarios Externos del Servicio de Farmacia del Área de Salud La Unión*. Trabajo final de graduación de Maestría, UNED, Costa Rica.

Centros Europeos de Empresas Innovadoras CEEI. (2008). Manual - Análisis de Satisfacción del cliente. *Manual 07 Ventas y Marketing*, 30.

Chiavenato, I. (s.f.). *Comportamiento Organizacional - La dinámica del éxito en las organizaciones* (2 ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.

Chinchilla, A. (2015). Marco Metodológico. Heredia. UNA, Costa Rica.

CNC, C. N. (14 de 10 de 2016). *Consejo Nacional de Concesiones*. Obtenido de Consejo Nacional de Concesiones: /www.cnc.go.cr/

Consumoteca. (2016). *Consumoteca - Información y consejo a los consumidores en España*. Recuperado el 16 de 09 de 2016, de <http://www.consumoteca.com/servicios-publicos/administracion/concesion-administrativa/>

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (9 ed.). México: Pearson Educación.

Denove, C., & Power, J. D. (2006). *Satisfaction*. California: Portfolio.

Diccionario Real Academia Española. (2016). *Real Academia Española*. Recuperado el 29 de junio de 2016, de <http://dle.rae.es>

Dirección de Investigación para la Salud. (2016). *Salud Investiga*. Recuperado el 2016 de 10 de 16, de <http://www.saludinvestiga.org.ar/>

El Buzón de Pacioli. (2013). Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente para el Funcionamiento de las Empresas. *Instituto Tecnológico de Sonora*, 1-36 .

Farris, P. W. (2010). *Marketing Metrics, the definitive guide to measuring marketing performance* (2 ed.). New Jersey, USA: Pearson Education, Inc.

Fernández, A. (2000). *Calidad en las empresas de servicios*. Asturias: Instituto de Fomento Regional.

Fernández, S., & Iglesias, F. (2014-2015). *Infraestructura Portuaria. Gestión y Logística*. Trabajo fin de grado .Universidad de la Laguna, Madrid.

Ferrer, J. (2016). *Definición ABC tu diccionario hecho fácil*. Recuperado el 29 de junio de 2016, de <http://www.definicionabc.com>

Fuentes, J. C. (2009). *Metodología de la Investigación*. Recuperado el 5 de junio de 2016, de <http://jcfrmetodologia.ohlog.com/>

Fundesplai. (2016). *Mejora en la gestión de entidades no lucrativas*. Recuperado el 05 de junio de 2016, de <http://gestio.suport.org/>

Galviz, G. (2011). *Calidad en la Gestión de Servicios*. Maracaibo, Venezuela: Universidad Rafael Urdaneta.

Gareth, J. R. (2013). *Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las Organizaciones*. Ciudad de México: PEARSON EDUCACION.

Gómez, M. (2001). *Elementos de Estadística Descriptiva*. San José, Costa Rica: EUNED.

Hall, R. H. (1996). *Organizaciones, Estructura y Proceso* (3 ed.). Madrid, España: Prentice Hall, Inc.

Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill Educación.

INCOP, D. d. (2014). *Reglamento General de Servicios Portuarios*. Puntarenas.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de Marketing* (11 ed.). México D.F., México: Pearson.

Leader Summaries. (2006). *La Satisfacción del Cliente*.

Losantos, Marga. (2011). *Pregunte las bibliotecas responden*. Recuperado el 12 de 10 de 2016, de Pregunte las bibliotecas responden: [http://www.pregunte.es/manuales/M\\_dul01\\_Fuentes\\_Informaci\\_n\\_ML\\_PR\\_GM.pdf](http://www.pregunte.es/manuales/M_dul01_Fuentes_Informaci_n_ML_PR_GM.pdf)

Lovelock, C. (2004). *Administración de Servicios* (1 ed.). Juárez, México: Pearson.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios*. (6 ed.). México. D.F., México: Pearson Educación.

Madriz, C. (13 de febrero de 2015). *El Procedimiento Metodológico*. San José, Costa Rica.

Maqueda, J. (2012). *Marketing para los nuevos tiempos*. (C. Sánchez, Ed.) Aravaca, España: Mc Graw Hill.

Marketing, S. G. (2016). <http://www.marketingsgm.es>. Obtenido de <http://www.marketingsgm.es>

Ministerio de Obras Públicas y Transporte. (2006). *Contrato de Concesión de Gestión de Servicios Públicos de la Terminal de Puerto Caldera*. San José.

Montiel, V., & Sánchez, G. (2014). *Propuesta para la Medición del Servicio al Cliente*. Programa de Maestría Nacional en Gerencia de la Calidad. ICAP. Costa Rica.

Moreno, J. A. (2012). *Medición de la Satisfacción del Cliente en el Restaurante La Cabaña de Don Parce*. Tesis para optar por el Título de Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de Piura. Perú.

Navas, W., Navas, Y., & Sibaja, J. (2008). *Grado de Satisfacción de los Usuarios de los Servicios que ofrece la sección de medicina general de la consulta externa de la Clínica Solón Núñez Frutos en febrero de 2008*. Proyecto de graduación para maestría. Universidad de las Ciencias y el Arte. Costa Rica.

Pérez, J., & Merino, M. (2008 Recuperado el 05 de junio, 2016 de <http://definicion.de> ). *Definición.de*. Recuperado el 05 de junio de 2016, de <http://definicion.de>

Pérez, J., & Merino, M. (2012). *Definición.de*. Recuperado el 16 de octubre de 2016, de <http://definicion.de/servicio/>

Pizzo, M. (2012). *Cómo Servir con Excelencia*. España: EAE.

Popomeya, A. (2013). DEFINICION DE HOJA DE COTEJO.

Promonegocios.net. (2012). *Portal de Mercadotecnia*. Recuperado el 26 de junio de 2016, de <http://www.promonegocios.net/>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Ciudad de México: PEARSON.

Rodríguez, A. A. (s.f.). *Teoría de las Obligaciones*. Santiago, Chile.

Rojas, E. (8 de mayo de 2010). *Metodología de la Investigación*. Recuperado el 29 de junio de 2016, de <http://metodologiamecanica.blogspot.com/>

Salazar López, B. (26 de 10 de 2016). *Ingeniería industrial on line*. Obtenido de [www.ingenieriaindustrialonline.com](http://www.ingenieriaindustrialonline.com)

Serna, H. (2006). *Servicio al Cliente- una nueva visión- clientes para siempre* (3 ed.). Bogotá: 3R Editores.

Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica* (10 ed.). Bogotá, Colombia: 3R editores.

Silva, A. (2014). *Determinando la Población y la Muestra*. Recuperado el 16 de 10 de 2016, de Allan Silva Blog: <https://allanucatse.files.wordpress.com/2011/01/tipo-de-muestreo.pdf>

Silvestrini, M., & Vargas, J. (2008). *Fuentes de Información Primarias, Secundarias y Terciarias*.

Tarí, J. (S.F.). *Calidad Total*. *Publicaciones Universidad de Alicante*.

Tigani, D. (2006). *Excelencia en Servicio* (1 ed.). Argentina: Lierazgo 21.

Tschohl, J. (2013). *Servicio al Cliente, el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia* (5 ed.). México, USA: Editorial Pax México.

Ulate, I., & Vargas, E. (2013). *Metodología para elaborar una tesis como trabajo final de graduación*. San José: EUNED.

UNED revista Acontecer. (noviembre de 2015). *Universidad Estatal a Distancia*. Recuperado el 16 de 10 de 2016, de <http://www.uned.ac.cr/acontecer/hablemos-de-rrpp>

UNE-EN ISO 9000:2015 Organización Internacional de Estandarización. (15 de noviembre de 2015). *UNE-EN ISO 9000:2015 Norma Internacional*. Ginebra, Suiza: ISO.

Universidad Hispanoamericana. (2016). *Guía, trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en Ciencias Sociales*. San José.

## Bibliografía Citada

Arias, F. G. (2012). El proyecto de Investigación. Caracas: Episteme.

Becerra, O. (2012). Guía para la elaboración de instrumentos de investigación. Recuperado el 16 de 11 de 12, de <https://nticsaplicadasalainvestigacion.com>

Consumoteca. (2016). Consumoteca - Información y consejo a los consumidores en España. Recuperado el 16 de 09 de 2016, de <http://www.consumoteca.com/servicios-publicos/administracion/concesion-administrativa/>

CNC, C. N. (14 de 10 de 2016). Consejo Nacional de Concesiones. Obtenido de Consejo Nacional de Concesiones: [/www.cnc.go.cr/](http://www.cnc.go.cr/)

David, F. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica (9 ed.). México:

Fernández, S., & Iglesias, F. (2014-2015). Infraestructura Portuaria .Gestión y Logística. Trabajo fin de Grado .Universidad de la Laguna, Madrid.

Ferrer, J. (2016). Definición ABC tu diccionario hecho fácil. Recuperado el 29 de junio de 2016, de <http://www.definicionabc.com>

Fundesplai. (2016). Mejora en la gestión de entidades no lucrativas. Recuperado el 05 de junio de 2016, de <http://gestio.suport.org/>

Galviz, G. (2011). Calidad en la Gestión de Servicios. Maracaibo, Venezuela: Universidad Rafael Urdaneta.

INCOP, D. d. (2014). Reglamento General de Servicios Portuarios. Puntarenas.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Fundamentos de Marketing (11 ed.). México D.F., México: Pearson.

Losantos, Marga. (2011). Pregunte las bibliotecas responden. Recuperado el 12 de 10 de 2016, de Pregunte las bibliotecas responden: [http://www.pregunte.es/manuales/M\\_dul01\\_Fuentes\\_Informaci\\_n\\_ML\\_PR\\_GM.pdf](http://www.pregunte.es/manuales/M_dul01_Fuentes_Informaci_n_ML_PR_GM.pdf)

Maqueda, J. (2012). Marketing para los nuevos tiempos. (C. Sánchez, Ed.) Aravaca, España: Mc Graw Hill.

Ministerio de Obras Públicas y Transporte. (2006). Contrato de Concesión de Gestión de Servicios Públicos de la Terminal de Puerto Caldera. San José.

Pérez, J., & Merino, M. (2012). Definición.de. Recuperado el 16 de octubre de 2016, de <http://definicion.de/servicio/>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). Administración. Ciudad de México: PEARSON.

Salazar López, B. (26 de 10 de 2016). Ingeniería industrial on line. Obtenido de [www.ingenieriaindustrialonline.com](http://www.ingenieriaindustrialonline.com).

Silva, A. (2014). Determinando la Población y la Muestra. Recuperado el 16 de 10 de 2016, de Allan Silva Blog: <https://allanucatse.files.wordpress.com/2011/01/tipo-de-muestreo.pdf>.

Tschohl, J. (2013). Servicio al Cliente, el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia (5 ed.). México, USA: Editorial Pax México.

Ulate, I., & Vargas, E. (2013). Metodología para elaborar una tesis como trabajo final de graduación. San José: EUNED.

UNED revista Acontecer. (noviembre de 2015). Universidad Estatal a Distancia. Recuperado el 16 de 10 de 2016, de <http://www.uned.ac.cr/acontecer/hablemos-de-rrpp>

UNE-EN ISO 9000:2015 Organización Internacional de Estandarización. (15 de noviembre de 2015). UNE-EN ISO 9000:2015 Norma Internacional. Ginebra, Suiza: ISO.

## **APENDICE**

## Estudio de la percepción de la Calidad del Servicio y la Satisfacción de los Usuarios de las operaciones brindadas en la Terminal Portuaria de Caldera

El presente cuestionario tiene como objeto conocer la percepción de la Calidad del Servicio y la Satisfacción de los Usuarios de los Servicios de la Terminal Portuaria de Caldera. La información que usted proporcione, es de carácter confidencial. Por lo anteriormente expuesto se le solicita respetuosamente, responder las siguientes preguntas que serán de valiosa utilidad para enriquecer el presente estudio.

Tipo de empresa: Agencia Aduanal  Transportista  Agente Naviero

Exportador  Importador

1. Nombre de la compañía: \_\_\_\_\_
2. Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_
3. Puesto: \_\_\_\_\_
4. Dirección: \_\_\_\_\_
5. Teléfono: \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo evalúa la calidad del trato y la atención recibida por el personal de Sociedad Portuaria de Caldera durante la operación?

- EXCELENTE
- MUY BUENO
- BUENO
- REGULAR
- MALO

7. ¿Cómo percibe en términos generales la calidad del servicio brindado en la Terminal de Puerto Caldera?

- EXCELENTE
- MUY BUENO

- BUENO
- REGULAR
- MALO

8. Marque la calificación que usted da al nivel de compromiso del Puerto con su representada.

- EXCELENTE
- MUY BUENO
- BUENO
- REGULAR
- MALO

09. ¿Posterior a la prestación del servicio siente usted que el Puerto cumple con sus expectativas?

- SI
- NO, Amplíe:

10. ¿Cómo evalúa la calidad de la relación que su representada mantiene con el Puerto?

- EXCELENTE
- MUY BUENO
- BUENO
- REGULAR
- MALO

11. ¿Ha presentado reclamo, quejas o inquietudes?

- SI
- NO

En caso de responder NO, pase a la pregunta 13.

12. En términos generales ¿cómo evalúa el proceso de análisis de quejas e inquietudes?

- EXCELENTE
- MUY BUENO

- BUENO
- REGULAR
- MALO

13. ¿Cómo evalúa el servicio de estiba?

- EXCELENTE
- MUY BUENO
- BUENO
- REGULAR
- MALO
- N/A

14. ¿Cómo califica el tiempo de espera en bahía?

- EXCELENTE
- MUY BUENO
- BUENO
- REGULAR
- MALO
- N/A

15. ¿Cómo califica el tiempo de duración en la atención del buque?

- EXCELENTE
- MUY BUENO
- BUENO
- REGULAR
- MALO
- N/A

16. ¿Considera que este tiempo ha mejorado durante el periodo de concesión?

- SI
- NO
- NO SABE
- N/A

17. ¿cómo califica la gestión en Seguridad de Puerto Caldera?

- EXCELENTE
- MUY BUENO
- BUENO
- REGULAR
- MALO

18. ¿Ha sufrido incidente relacionado con la Seguridad dentro de la Terminal Portuaria?

- SI
- NO

**En caso de responder NO, pase a la pregunta 20**

19. ¿Cómo evalúa la respuesta del Puerto para atender el incidente?

- EXCELENTE
- MUY BUENO
- BUENO
- REGULAR
- MALO

20. ¿Cómo califica el estado de la Infraestructura Portuaria Actual?

- EXCELENTE
- MUY BUENO
- BUENO
- REGULAR
- MALO
- N/A

21. ¿Considera que debe mejorarse algún aspecto en cuanto a la Infraestructura?

- SI
- NO

En caso de responder NO, pase a la pregunta 23

22. Por favor marque con X los aspectos que considera deben mejorarse

- Iluminación
- Señalización
- Estado de los patios
- Puestos de Atraque
- Otro /indique:

23. ¿Cómo evalúa el estado actual de los equipos portuarios?

- EXCELENTE
- MUY BUENO
- BUENO
- REGULAR
- MALO
- N/A

24. ¿Cómo evalúa la cantidad de equipos con que actualmente opera el Puerto?

- EXCELENTE
- MUY BUENO
- BUENO
- REGULAR
- MALO
- N/A

25. Tiene alguna recomendación o sugerencia en cuanto a mejoras que se puedan realizar para optimizar la calidad del servicio.

Muchas gracias!

Ene-16			Cumplimiento	
TIPO DE CARGA	RENDIMIENTO SOLICITADO	RENDIMIENTO EJECUTADO	SI	NO
Carga contenedorizada (Por Buque)	42 Mov hora/grúa			
Carga contenedorizada (Por Grúa)	11 Mov hora/grúa			
Carga contenedorizada (Grúa Movil)	15/25 Mov Hora			
Hierro y Similares	250 TM hora/grúa			
Mercaderia General	125 TM hora/grúa			
Vehículos Nuevos	110 Vehículos x hora			

Feb-16			Cumplimiento	
TIPO DE CARGA	RENDIMIENTO SOLICITADO	RENDIMIENTO EJECUTADO	SI	NO
Carga contenedorizada (Por Buque)	42 Mov hora/grúa			
Carga contenedorizada (Por Grúa)	11 Mov hora/grúa			
Carga contenedorizada (Grúa Movil)	15/25 Mov Hora			
Hierro y Similares	250 TM hora/grúa			
Mercaderia General	125 TM hora/grúa			
Vehículos Nuevos	110 Vehiculos x hora			

Mar-16			Cumplimiento	
TIPO DE CARGA	RENDIMIENTO SOLICITADO	RENDIMIENTO EJECUTADO	SI	NO
Carga contenedorizada (Por Buque)	42 Mov hora/grúa			
Carga contenedorizada (Por Grúa)	11 Mov hora/grúa			
Carga contenedorizada (Grúa Movil)	15/25 Mov Hora			
Hierro y Similares	250 TM hora/grúa			
Mercaderia General	125 TM hora/grúa			
Vehículos Nuevos	110 Vehículos x hora			

Abr-16			Cumplimiento	
TIPO DE CARGA	RENDIMIENTO SOLICITADO	RENDIMIENTO EJECUTADO	SI	NO
Carga contenedorizada (Por Buque)	42 Mov hora/grúa			
Carga contenedorizada (Por Grúa)	11 Mov hora/grúa			
Carga contenedorizada (Grúa Movil)	15/25 Mov Hora			
Hierro y Similares	250 TM hora/grúa			
Mercaderia General	125 TM hora/grúa			
Vehículos Nuevos	110 Vehiculos x hora			

May-16			Cumplimiento	
TIPO DE CARGA	RENDIMIENTO SOLICITADO	RENDIMIENTO EJECUTADO	SI	NO
Carga contenedorizada (Por Buque)	42 Mov hora/grúa			
Carga contenedorizada (Por Grúa)	11 Mov hora/grúa			
Carga contenedorizada (Grúa Movil)	15/25 Mov Hora			
Hierro y Similares	250 TM hora/grúa			
Mercaderia General	125 TM hora/grúa			
Vehículos Nuevos	110 Vehiculos x hora			

Jun-16			Cumplimiento	
TIPO DE CARGA	RENDIMIENTO SOLICITADO	RENDIMIENTO EJECUTADO	SI	NO
Carga contenedorizada (Por Grúa)	42 Mov hora/grúa			
Carga contenedorizada (Grúa Movil)	11 Mov hora/grúa			
Carga contenedorizada (Grúa Movil)	15/25 Mov Hora			
Hierro y Similares	250 TM hora/grúa			
Mercaderia General	125 TM hora/grúa			
Vehículos Nuevos	110 Vehiculos x hora			

## **ANEXOS**