

**ANÁLISIS DE MERCADO DE LA OPERACIÓN PORTUARIA TERRESTRE EN
EL PUERTO MARITIMO DE BUENAVENTURA PARA LA EMPRESA
DATACONTROL PORTUARIO S.A. (PLAN DE MEJORAMIENTO)**

VIVIAN LIZETTE CAICEDO MANYOMA

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2013**

**ANÁLISIS DE MERCADO DE LA OPERACIÓN PORTUARIA TERRESTRE EN
EL PUERTO MARITIMO DE BUENAVENTURA PARA LA EMPRESA
DATACONTROL PORTUARIO S.A. (PLAN DE MEJORAMIENTO)**

VIVIAN LIZETTE CAICEDO MANYOMA

**Proyecto de grado para optar el título de profesional en
Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Directora
ÁNGELA MARÍA OTERO VALBUENA
Ingeniera Industrial**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2013**

Nota de aceptación

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar el título de profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales.

RAUL URIBE FRANCO

Jurado

JAIRO QUESADA MENDEZ

Jurado

Santiago de Cali, 21 de Febrero de 2013

A Dios. Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado la vida para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

Al único verdadero y gran amor de mi vida mi Papá que aunque no está conmigo es mi motor de salir adelante y tengo presente en el momento de llevar a cabo todos y cada uno de mis proyectos.

A mi mamá, Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, por su ejemplo de perseverancia y constancia, por sus valores, por ser la persona que me enseñó a ser quien soy, pero más que nada, por su amor incondicional.

A mi familia, porque con su amor, hermandad, convivencia y ejemplo, han sido parte fundamental para mi promoción personal.

CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	12
RESUMEN	18
INTRODUCCIÓN	19
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	20
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
2. JUSTIFICACIÓN	22
3. OBJETIVOS	24
3.1 OBJETIVO GENERAL	24
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	24
4. ANTECEDENTES	25
5. MARCOS DE REFERENCIA	28
5.1 MARCO TEÓRICO	28
5.2 MARCO LEGAL	31
6. METODOLOGÍA	35
6.1 DISEÑO METODOLÓGICO	35
Paso 1	35

Paso 2	36
Paso 3	36
Paso 4	36
7. GENERALIDADES DE LA COMPAÑÍA	38
8. ESTUDIO DE MERCADO DEL SERVICIO DE OPERACIÓN PORTUARIA TERRESTRE EN EL PUERTO DE BUENAVENTURA	41
8.1 SELECCIÓN DE LA MUESTRA	41
8.1.1 Operadores Portuarios Evaluados.	42
8.2 EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE DE DATACONTROL PORTUARIO	48
8.2.1 Zonas Evaluadas	49
8.2.1.1 Sede Administrativa	50
8.2.1.2 Plataforma Cross Docking	50
8.2.2 Análisis de la información recopilada	51
8.2.3 Observaciones del Cliente	62
8.2.3.1 Plataforma Cross Docking	63
8.2.4 Análisis de la Competencia	63
8.3 MATRIZ DE DEBILIDADES OPORTUNIDADES FORTALEZAS Y AMENAZAS PARA DATACONTROL	67
8.3.1 Fortalezas	67
8.3.2 Oportunidades	68
8.3.3 Debilidades	68
8.3.4 Amenazas	68

8.3.5 Definición de Estrategias	69
8.4 ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO BASADAS EN EL DIAGNOSTICO DE LA COMPAÑÍA y EL ANÁLISIS DE MERCADO	70
8.4.1 Eje de intervención	70
8.4.2 Plan de mejoramiento.	72
8.4.2.1 Indicadores de Gestión	75
9. GENERALIDADES DE LOS PUERTOS EN COLOMBIA Y LATINOAMÉRICA DURANTE EL PERIODO (2009 - 2012)	77
9.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE PORTUARIO	77
9.2 EVOLUCIÓN DEL TRÁFICO PORTUARIO EN COLOMBIA	80
10. CONCLUSIONES	83
11. RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFIA	85
ANEXOS	90

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Participación del mercado de Operadores Portuarios en Buenaventura	45
Cuadro 2. Matriz del Perfil Competitivo	65
Cuadro 3. Estrategias de Matriz DOFA	69
Cuadro 4. Funciones del departamento comercial	70
Cuadro 5. Plan de mejoramiento	73
Cuadro 6. PUERTOS DEL MAR CARIBE COLOMBIANO (Transportan más del 50% de la materia prima del país)	78
Cuadro 7. Generalidades de los cinco puertos más importantes de Latinoamérica según CEPAL	79

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Calidad del servicio (Capacidad que tiene la compañía para prestar un buen servicio)	51
Gráfico 2. Relación calidad precio (La calidad del servicio influye en la formación de expectativas acerca del precio del mismo).	52
Gráfico 3. Tiempo de respuesta (Tiempo que tarda la compañía en responder a las solicitudes de servicio, peticiones, quejas y reclamos)	53
Gráfico 4. Disponibilidad (Personal, Equipos) (Capacidad operativa de la compañía)	54
Gráfico 5. Servicio Post Venta (Atención que realiza la compañía a los clientes después de la venta)	54
Gráfico 6. Calificación del los servicios prestados por Datacontrol Portuario S.A.	55
Gráfico 7. Calificación de los informes presentados	56
Gráfico 8. Calificación del tiempo de respuesta a solicitudes de servicios	56
Gráfico 9. Calificación al trato y comportamiento	57
Gráfico 10. Calificación al tratamiento de novedades o No conformidades	58
Gráfico 11. Calificación a la responsabilidad y compromiso demostrado por DCP S.A.	58
Gráfico 12. Calificación a la atención de PQR	59
Gráfico 13. Flexibilidad	60
Gráfico 14. Tiempo de respuesta	60

Gráfico 15. Capacidad de Gestión (Es la capacidad que tiene la compañía para resolver inconvenientes e inconformidades que afecten las operaciones en los frentes de trabajo)	61
Gráfico 16. Comunicación en Tiempo real	61
Gráfico 17. Atención Personalizada	62
Gráfico 18. Comparativo anual del tráfico portuario en Colombia	81

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. % de Participación por Operador	90
Anexo B. Porcentaje de participación principales agencias de aduana	91
Anexo C. Formato Operación Portuaria Encuesta de Satisfacción del cliente	92
Anexo D. Criterios de buen servicio	95
Anexo E. Comparativo anual del tráfico portuario en el puerto de Cartagena	96
Anexo F. Comparativo del tráfico portuario en el puerto de Barranquilla	97
Anexo G. Comparativo anual del trafico portuario en el puerto de Santa Marta	97
Anexo H. Comportamiento anual del tráfico portuario en el puerto de Buenaventura	98

GLOSARIO

ACTIVIDAD PORTUARIA: se consideran actividades portuarias la construcción, operación y administración de puertos, terminales portuarios; los rellenos, dragados y obras de ingeniería oceánica; y en general, todas aquellas que se efectúan en los puertos y terminales portuarios, en los embarcaderos, en las construcciones que existan sobre las playas y zonas de bajamar y en las orillas de los ríos donde existan instalaciones portuarias.

AGENTE DE ADUANA: oficina pública de constitución fiscal establecida generalmente en costas y fronteras. Su objetivo es registrar el tráfico internacional de mercancías que se importan y exportan desde un país concreto y cobrar los impuestos que establezcan las aduanas.

AGENTE DE CARGA: “es un prestador de servicios especializado en Comercio Exterior que desarrolla actividades para solucionar, por cuenta de su cliente, todos los problemas implícitos en el flujo físico de las mercancías¹”.

ALMACENAJE, TARJA Y TRAZABILIDAD DE CONTENEDORES (ITR): Permite tener una adecuada administración de la carga a través de un seguimiento continuo y permanente de su movilización y manipulación durante su permanencia en el puerto y en las plataformas logísticas.

ANÁLISIS DE MERCADO: se conoce como el estudio de un problema en particular o una oportunidad de mercado, de las necesidades de un mercado objetivo que requiere de solucionar un problema o una oportunidad, ideas para el mercadeo de un producto en particular o un servicio que satisfaga las necesidades de un mercado objetivo.

CADENA DE ABASTECIMIENTO: incluye todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes y productos, desde la etapa de materia prima hasta el consumo por el usuario final.

CARGA DE EXPORTACIÓN: Carga nacional o nacionalizada, embarcada con destino a otros países.

CARGA DE IMPORTACIÓN²: Carga procedente de otros países, descargada y nacionalizada con destino al consumo nacional.

¹ LONG, Douglas; Logística Internacional: Administración de la cadena de abastecimiento global. México: Limusa, 2010. p.7.

² La terminología portuaria fue suministrada por el gerente de operaciones de Datacontrol Portuario – Panchano Mena Glaston

CARGA GENERAL: “Es aquella que se presenta en estado sólido, líquido o gaseoso, y que estando embalada o sin embalar, puede ser tratada como unidad.

CARGA CONTENERIZADA: Carga manejada en contenedores que se intercambian entre los modos de transporte”³.

COMPETENCIA: conjunto de las diversas formas que las compañías del sector que producen un producto o prestan un servicio realizan sus operaciones para obtener los resultados de ventas, fidelización y beneficios deseados.

COMUNICACIÓN: es el conjunto de mensajes e informaciones enviadas por las compañías, hacia sus clientes actuales y potenciales, con determinados objetivos comerciales.

La publicidad, las relaciones públicas y las actividades de promoción son actividades que se pueden emplear para llevar a cabo la comunicación. Para ello se debe tener claro que la compañía es una, el producto y/o servicio es uno y por lo tanto la comunicación debe ser también única, para lo cual debe existir una coherencia total en la comunicación de la compañía.

El mercadeo y la comunicación deben darse de forma armónica, sirven de puente entre la compañía y los clientes con el fin de difundir la oferta, las ventas diferenciales, incentivos de compras y canales de distribución entre otras.

CONTENEDOR: El elemento de transporte o caja de carga que consiste en un recipiente especialmente construido para facilitar el traslado de mercaderías, como unidad de carga, en cualquier medio de transporte con la resistencia suficiente para soportar una utilización repetida y ser llenado o vaciado con facilidad y seguridad provisto de accesorios que permitan su manejo rápido y seguro en la carga, descarga y transbordo, identificable de acuerdo a las normas internacionales en forma indeleble y fácilmente visible.

DISTRIBUCIÓN FÍSICA: se refiere a la forma en que la compañía distribuye su producto al mercado, el cual puede dirigirse a los clientes o revendedores.

DOCUMENTACIÓN: es un área principal de las regulaciones. La mayoría de los embarques de productos incluyen un certificado firmado por el embarcador que indica que los bienes han sido apropiadamente empacados de acuerdo con las regulaciones. Este aspecto tiene un papel clave en el contrabando. La práctica común es usar documentos falsos o legitimar la carga y los documentos y al mismo tiempo pequeñas cantidades de contrabando.

³ Tipos de Carga [en línea]. Santiago de Chile.: Marítimo Portuario, 2012. [Consultado el 18 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.maritimoportuario.cl/contents/14>

A continuación se presentan la definición de términos y actividades empleados en las operaciones portuarias de la compañía **Datacontrol Portuario S.A.**

EQUIPOS PORTUARIOS: Equipos para realizar las diferentes actividades portuarias tales como: Reach stackers, Liebherr, Terminal Tractor Capacity, Elevadores/ Montacargas.

ESTIBA: proceso de acomodar la carga en un espacio del almacén, muelle o medio de transporte.

FUERZA DE VENTAS: es el equipo humano que utiliza la compañía, para facilitar y/o provocar la venta de un bien o servicio, en cualquiera de los puntos del circuito de comercialización (distribuidores, mayoristas, minoristas, y compradores finales).

INFRAESTRUCTURA FÍSICA: Ayuda enormemente a la capacidad operacional de una compañía. Para las compañías de logística internacional no solo es importante tener buenas características geográficas, deben de estar asequibles a carreteras, puertos marítimos y aeropuertos.

INSPECCIÓN ANTINARCÓTICOS: Cargue y traslado del contenedor lleno desde zona de almacenamiento a zona de inspección antinarcóticos.

INSPECCIÓN DIAN: Cargue, traslado y descargue del contenedor lleno de almacenamiento a zona de inspección Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Suministro de cuadrilla y elevador para facilitar la inspección de los funcionarios de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

INSPECCIÓN INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO, INSTITUTO NACIONAL DE VIGILANCIA DE MEDICAMENTOS Y ALIMENTOS: Suministro de cuadrilla y elevador para la apertura del contenedor y facilitación de la operación al funcionario de Instituto Colombiano Agropecuario/Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos Cargue, traslado y descargue del contenedor lleno inspeccionado de zona de Inspección a zona de almacenamiento.

INTERMEDIARIOS: “Empresas que realizan y gestionan el traslado de los productos desde su lugar de origen (exportadores) hasta el importador. Dentro de este amplio conjunto de empresas se encuentra el puerto (toda su infraestructura tanto operativa como administrativa), agentes, transportistas, proveedores de servicios logísticos integrales, etc”⁴.

⁴ LONG, Douglas; Logística Internacional: Administración de la cadena de abastecimiento global. México: Limusa, 2010. p.25.

LLENADO DE CONTENEDOR: Traslado y descargue de contenedor vacío desde patio de la naviera a zona de llenado dentro de la Sociedad Portuaria de Buenaventura, Suministro de cuadrilla y equipos, Cargue, traslado y descargue del contenedor lleno a zona de almacenamiento y pesaje del contenedor.

LOGÍSTICA: Parte del proceso de la cadena de abastecimiento que planea, implementa y controla eficiente y efectivamente el flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada, desde el punto de origen hasta del consumo, para así satisfacer las necesidades del cliente.⁵

LOGÍSTICA COMERCIAL: hace énfasis en el papel de la logística dentro de una firma en general y se refiere al más avanzado nivel de integración de las operaciones de la compañía, como finanzas y mercadotecnia, en el trabajo logístico.

LOGÍSTICA INTEGRADA: es la coordinación con los proveedores y los clientes. Esta permite un alineamiento en el proceso logístico para que todas las compañías hagan las cosas bien.

MARKETING MIX. Dentro de este concepto se planea cómo alcanzar los objetivos del mercado, cómo satisfacer y retener a ese público objetivo. Se trata de crear y comunicar la oferta óptima, aquella que perciba el público como la más valiosa para él.

El marketing combina e interacciona de forma adecuada y equilibrada una serie de políticas referidas a sus elementos: producto, distribución, precio y comunicación.

MUELLE: Infraestructura portuaria en la orilla de un río, lago o mar especialmente dispuesta para cargar y descargar las naves y para la circulación de vehículos.

NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE: la necesidad es entendida como una sensación de carencia unida al deseo de satisfacerla. En el marketing las necesidades del cliente se corresponden con expectativas de calidad:

La calidad requerida: corresponde a los atributos indispensables que el cliente pide al expresar sus necesidades y que la compañía puede conocer en todos sus términos para satisfacerlas.

La Calidad Esperada: Se refiere a aquellos atributos del bien que complementan los atributos indispensables no siempre explícitos, pero que el cliente desea y que suelen tener un fuerte componente subjetivo.

⁵ LONG, Douglas; Logística Internacional: Administración de la cadena de abastecimiento global. México: Limusa, 2010. p.5.

La Calidad Potencial: Son las características del bien que desconoce el cliente, pero que si se las ofrecemos, valora positivamente.

OBJETIVOS DE MARKETING⁶: para definir estos objetivos del mercado la compañía debe tener claro, que quiere alcanzar; es decir, sus objetivos de venta y posicionamiento. En este aspecto es importante definir a quien va dirigida la estrategia (Grupo Objetivo o Segmento de mercado); después de definir qué se quiere conseguir y de quién se quiere conseguir, entra en acción el marketing mix.

OPERADOR PORTUARIO: Entidad prestadora o compañía de servicios portuarios que proporciona servicios relacionados con carga, descarga, almacenamiento, practicaaje, remolcaje, estiba y desestiba, llenado y consolidación de contenedores o viceversa, manejo terrestre o porteo de la carga, dragado, clasificación y reconocimiento.

PARTES SIGNATARIAS: son las personas que firman un acuerdo, las cuales están en capacidad de tomar decisiones que beneficien a su país.

PUBLICIDAD: es la forma de comunicación comercial que intenta incrementar la compra de un servicio a través de los medios de comunicación.

PUBLICIDAD CORPORATIVA: se da cuando el objetivo de la comunicación es potenciar a todos los productos y/o servicios de la compañía, en especial, incrementar el grado de conocimiento y de prestigio de la misma.

Antes de planificar cualquier acción de publicidad corporativa, hay que tener en cuenta los siguientes puntos:

- Tener un único público al que dirigirse: consumidores, accionistas, empleados, líderes de opinión.
- Los mensajes se han de basar en una información seria y verificable, para

Configurar una imagen basada en realidades demostrables y no idealizadas. Los términos definidos anteriormente hacen parte de la gestión de mercadeo que se lleva a cabo dentro de una compañía para posicionar la compañía o cumplir con sus objetivos comerciales.

A continuación se definen algunos términos más empleados en el sector portuario:

⁶ La terminología de Marketing fue extraída del libro. Hiebing Román G. Como preparar un exitoso plan de marketing: México. p. 12

RELACIONES PÚBLICAS: proceso de comunicación externa, personal y organizada, que a través de medios masivos y directos, actúa sobre las relaciones de una organización y su ambiente, para crear una actitud u opinión favorable hacia ella, difundiendo las informaciones precisas y adoptando los cambios o ajustes que permitan su aprobación, teniendo como base la escucha.

TRANSPORTE: Es la parte más importante y principal de la logística, el transporte proporciona movimiento físico y almacenamiento. En logística internacional la función del transporte lo es más aun porque las distancias son mayores y las dificultades asociadas con el transporte son más grandes.

TRANSPORTE TERRESTRE: mover algo cambiando su posición. Se puede aplicar tanto a mercancías como a personas y, además, se incluye en el concepto todo lo relativo a la manipulación de la carga durante el traslado de origen a destino en medios de transporte que implique el uso de vías férreas y carreteras.

RESUMEN

Comercial, competencia, estrategias, operador, plan de mejoramiento, satisfacción.

El propósito del trabajo de grado fue realizar un análisis del entorno en el cual se desarrollan las actividades de la compañía Datacontrol Portuario y la evaluación de los servicios de operación portuaria terrestre prestados por la misma en el puerto de Buenaventura. Por tal razón se llevo a cabo un análisis sobre el sistema portuario en Colombia y algunos puertos de Latinoamérica comparados con el de Buenaventura, se identificaron los operadores portuarios que representan competencia para la compañía en el puerto donde opera y finalmente se proponen estrategias de mercadeo que apoyen el mejoramiento de la actividad comercial y el servicio al cliente prestado por Datacontrol.

Para dar continuidad al proceso fue indispensable apoyarse de los informes y otras actividades solicitadas por el Gerente General, el Gerente de Operaciones y la Coordinadora de Desempeño durante el tiempo de gestión dentro de la organización.

Con el objetivo de evaluar los servicios de la compañía, se uso como instrumento de recolección de información una encuesta de satisfacción al cliente que permite evaluar la calidad de los servicios prestados por la compañía, adicional a la capacidad de gestión que tiene la misma en el entorno portuario del puerto de Buenaventura

Esta metodología contribuyó a la elaboración de una propuesta para la creación de un departamento comercial que apoye las actividades de servicio al cliente y la búsqueda permanente de clientes potenciales que ayuden con el crecimiento de la organización, generando así una imagen positiva a los servicios prestados por **Datacontrol Portuario**.

INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía ha ocasionado cambios significativos en el comercio internacional, exigiendo a los terminales marítimos la implementación de reformas y definición de estrategias de mejoramiento continuo en infraestructura, estructura administrativa y comercial para satisfacer la demanda de procesos logísticos a los cuales se ven sujetos los países con la expansión a mercados internacionales.

El puerto de Buenaventura siendo consecuente con los cambios que atraviesan los puertos a nivel mundial ha logrado posicionarse como el puerto más importante del país, por su ubicación geoestratégica sobre el océano pacífico y el volumen de carga que mueve en el comercio internacional; para ello ha tenido que implementar estrategias de mejoramiento enfocadas hacia la ampliación de la capacidad del puerto, la adquisición de equipos de mayor tecnología y la implementación de una plataforma tecnológica de seguridad portuaria que le permite tener un control oportuno de las actividades que se realizan dentro de este espacio.

Teniendo en cuenta lo anterior se permite identificar la importancia de evaluar los servicios prestados por **Datacontrol Portuario** y conocer qué tan competitiva es la compañía frente a las cambiantes exigencias del mercado.

El análisis de mercado de la operación portuaria terrestre en el puerto de Buenaventura, se llevó a cabo para conocer el crecimiento del sector durante los últimos cuatro años (2009 - 2012) comparándolo con puertos como el de Chile, Miami y Panamá, identificar el posicionamiento del operador **Datacontrol Portuario S.A.** en el mercado, las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la compañía frente a la competencia, las exigencias de los clientes frente a las necesidades de logística actual.

Es indispensable para Datacontrol Portuario utilizar la información suministrada a través del análisis de mercado y la propuesta de estrategias de mejoramiento para llevar a cabo la creación de un departamento comercial que permita identificar una propuesta de valor que posicione a la compañía en la mente de los usuarios de servicios portuarios como la mejor alternativa portuaria en Buenaventura.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La apertura económica, permite a los países eliminar fronteras y facilitar el traspaso de bienes y servicios de un país a otro a menor costo, con tasas de interés e impuestos preferenciales. Esta tendencia ha permitido la comercialización de bienes a lo largo del mundo implicando que los países adopten en su sistema de comercialización un proceso logístico eficiente y oportuno a fin de hacer competitivas las economías nacionales y cubrir la demanda productiva a nivel nacional e internacional.

Dentro de los objetivos de **Datacontrol Portuario S.A.** como operador portuario está; “aportar valor a las operaciones de los diferentes usuarios de la cadena de abastecimiento, a través de un proceso de gestión integral de información que se está desarrollando actualmente con el objetivo de ofrecer a sus clientes y proveedores información eficiente y oportuna”⁷.

La compañía cuenta actualmente con el personal capacitado para prestar servicios de operación portuaria terrestre y equipos propios disponibles dentro de sus frentes de trabajo (Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, Sociedad Portuaria Terminal de Contenedores, Plataforma Cross Docking, y la bodega Terminal Logístico TLBUEN), el cual le permite ofrecer un servicio oportuno y eficiente a sus clientes las 24 horas del día los 365 días del año, las cuales se evaluaron en este trabajo.

Dentro de su estructura administrativa la compañía carece actualmente de un departamento comercial que permita identificar las Amenazas y Oportunidades del entorno en el cual se desarrollan sus actividades, implementar estrategias de marketing y servicio al cliente, a demás de identificar una propuesta de valor que genere recordación y aceptación en la mente de los clientes.

⁷ Operador Logístico Portuario Datacontrol Portuario [en línea]. Buenaventura: Grupo empresarial del pacifico S.A., 2010. [Consultado el 23 de Marzo de 2012]. Disponible en Internet: http://www.gepsa.com.co/cms_gepsa3/index.php?option=com_content&view=article&id=8&Itemid=12

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la situación actual de la compañía DATACONTROL PORTUARIO S.A. en el servicio de Operación portuaria terrestre frente a las tendencias del mercado y los cambios que se están realizando en el puerto de Buenaventura?

2. JUSTIFICACIÓN

Actualmente los operadores portuarios en Colombia han adaptado a su sistema operativo técnicas de administración y coordinación de operaciones los cuales le han permitido ofrecer servicios oportunos y eficientes a fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

Las operaciones marítimas en el ámbito mundial se han caracterizado por ser un sector dinámico en su desarrollo tecnológico y comercial. Evidentemente el mar se ha constituido en una vía excelente para el movimiento de mercancías ya que sus conexiones con otras vías acuáticas naturales o artificiales hacen posible el acceso al interior de muchos países [Proexport, 2008].

La frecuente evolución de los mercados exige a las compañías un análisis permanente del sector, con el fin de identificar y evaluar las oportunidades, es indispensable establecer y utilizar un sistema de información de marketing más confiable. Un análisis de mercado es esencial, ya que para satisfacer a los clientes es necesario conocer sus necesidades, deseos, localización y tiempos en los que solicita el servicio.

La presente investigación está orientada a reunir y analizar información sobre el mercado de operación portuaria terrestre que se realiza en el puerto marítimo de Buenaventura, con el objetivo de identificar, controlar las actividades comerciales de la compañía y finalmente generar ventajas competitivas para **Datacontrol Portuario S.A** frente a los operadores portuarios de la ciudad.

Algunas de las principales razones por las que **Datacontrol Portuario S.A.** requiere realizar un análisis cuidadoso del mercado son:

- Examinar si la compañía responde con la tecnología necesaria y el recurso humano suficiente para llevar a cabo las operaciones según el tipo de carga y el cuidado que se requiere para la movilización de la misma, afrontar los cambios y continuar ofreciendo a sus clientes un servicio de calidad.
- Actualmente Datacontrol Portuario, dentro de sus actividades ha incluido el servicio de almacenaje de carga en la bodega Terminal Logístico de Buenaventura propiedad del Grupo Empresarial del Pacífico, ubicada estratégicamente al ingreso de Sociedad Portuaria Terminal de Contenedores; la

bodega cuenta con estanterías para el posicionamiento de mercancía, cobertizo y sistema de seguridad que garantiza el buen manejo y almacenamiento de la carga.

- El alto grado de competitividad que se han ganado a la fecha los puertos de Colombia, tomados como punto de referencia, exigen estar al tanto de los movimientos del mercado con el fin de no caer en profundos estancamientos ocasionado muchas veces por la falta de una buena planificación de mercadeo.
- La necesidad de identificar estrategias que se enfoquen en la obtención de nuevos clientes, de esta manera se evidenciará un mayor incremento en la venta de servicios y posición actual de la compañía.
- Los Tratados de Libre Comercio que están en vigencia con países como Suiza, México, Canadá entre otros y las negociaciones que se están buscando actualmente con China, Japón exigen una mejora continua de los intermediarios de la cadena logística como los operadores portuarios,⁸ las actividades portuarias deben garantizar la eficiencia en los procesos para generar seguridad, calidad en el servicio y entrega en tiempos oportunos.

El presente trabajo de investigación busca evaluar los servicios prestados por **Datacontrol Portuario S.A.** frente al mercado y a las necesidades de los clientes. La evaluación de los servicios de operación portuaria terrestre prestados por la compañía permitirá identificar y proponer estrategias de mercadeo que facilitarán introducir mejoras en la calidad de los procesos comerciales y de servicio al cliente.

⁸ Tratados de Libre Comercio Abren Nuevos Puertos [en línea]. Bogotá D.C.: Proexport, .2011. Disponible en Internet: <http://www.proexport.com.co/noticias/tratados-de-libre-comercio-abren-nuevas-oportunidades>.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis de mercado de la operación portuaria terrestre en el puerto marítimo de Buenaventura para la compañía Datacontrol Portuario S.A, con el fin de identificar estrategias de mejoramiento de los servicios ofrecidos por **Datacontrol Portuario**.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar la posición actual de la compañía frente a los demás operadores portuarios que operan en el puerto de Buenaventura.
- Evaluar la satisfacción de los clientes de **Datacontrol Portuario** con los servicios ofrecidos por la compañía.
- Proponer un plan de mejoramiento basado en el análisis de mercado y el diagnóstico de la compañía.
- Analizar el estado de los puertos en Colombia y algunos puertos de Latinoamérica durante el periodo (2009 - 2012).

4. ANTECEDENTES

Datacontrol Portuario es un operador portuario que presta servicios de operación portuaria terrestre en la ciudad de Buenaventura. Desde el año 2006 está trabajando en el fortalecimiento y creación de servicios que integren el sistema logístico portuario. Este esfuerzo se ve reflejado en los diferentes frentes de trabajo con los que cuenta la compañía entre los que se encuentran las Sociedades Portuarias Regional de Buenaventura, Terminal de Contenedores de Buenaventura, Plataforma Cross Docking y las bodegas del Terminal Logístico de Buenaventura espacios en los cuales la empresa tiene el personal y los equipos necesarios para llevar a cabo todas las operaciones portuarias requeridas por el cliente.

En la búsqueda realizada sobre el análisis del sector portuario en Colombia; se encontraron documentos sobre la evolución del sistema y la situación de la operación logística de transporte en puertos, como el de Buenaventura.

“El Puerto de Buenaventura se encuentra en la costa Pacífica al sur occidente del país en el departamento del Valle del Cauca. Ocupa el noveno puesto en movilización de carga en Latinoamérica y El Caribe. Gracias a su ubicación estratégica permite una conexión directa con la costa occidental de Estados Unidos, principal socio comercial de Colombia, adicionalmente, facilita el acceso al mercado de Ecuador, Perú y Chile”⁹.

Se puede deducir entonces que el puerto de Buenaventura es un gran aporte en el comercio internacional del país. Dentro de Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura operan agentes portuarios quienes se encargan de complementar el proceso logístico de las compañías a nivel nacional permitiendo también el buen funcionamiento de los procesos portuarios y agilizando el flujo terrestre de mercancía que entra o sale del país.

En los aspectos que enmarcan la cadena logística portuaria en Colombia es importante resaltar la mejoría en la calificación otorgada a los operadores logísticos colombianos que según el Índice de Desempeño Logístico (LPI),

⁹ Comienzos de un nuevo reto para el puerto de Buenaventura [en línea]. Buenaventura.: Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, 2012. [Consultado el 25 de Abril de 2012]. Disponible en Internet: http://www.sprbun.com/documentos/buenaventuras_06_02.pdf.

Colombia avanzó 25 posiciones, así como en los tiempos de llegada a destino de las mercancías que pasó del puesto 86 al 64¹⁰”.

Colombia está apostando al mejoramiento de su infraestructura portuaria, y la implementación de estrategias que permitan el mejor funcionamiento del proceso logístico con el fin de satisfacer las necesidades y requerimientos de clientes actuales y futuros.

Los tratados y especialmente el tratado de libre comercio (TLC) que se está llevando a cabo actualmente con Estados Unidos (EE.UU) implican cambios y mejoras en el sistema de la logística Colombiana, en consecuencia se debe estar preparado para afrontar grandes flujos de mercancías con mayor eficiencia en la realización de los procesos.

Dentro de las investigaciones realizadas para el soporte del presente trabajo de grado, no se encontró un texto o artículo que muestre las diferentes estrategias de de servicio al cliente que se deben tener en cuenta en las entidades relacionadas con operación portuaria.

En este contexto descrito es de suma importancia para **Datacontrol Portuario S.A.** realizar un análisis de mercado para conocer la situación actual del puerto de Buenaventura, Identificar la posición que ocupa la compañía frente a los demás operadores portuarios que se encuentran en este puerto, identificar las variables críticas que tienen en cuenta los clientes para la solicitud de servicios portuarios y finalmente plantear estrategias de mejoramiento. Para la compañía es importante considerar que el gestionar el área de mercadeo y venta dentro de las organizaciones es una función que sirve como apoyo a las gerencias para tomar decisiones en lo que refiere al servicio al cliente y las exigencias y necesidades del entorno.

Fuentes Merino Javier, Director General del Grupo Redes de Venta Proactiva y Profesor del Departamento de Financiación e Investigación Comercial de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM) afirma que la integración del área comercial y del marketing puede producir importantes retornos a la empresa: la información que obtienen ambos departamentos debe compartirse, y sus objetivos y gestión estratégica tienen que ser muy parecidos. Así se podrán aprovechar las sinergias que

¹⁰ Perfil logístico de Colombia [en línea]. Bogotá D.C.: Legis S.A., 2010. [Consultado 25 de Abril de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/P/perfil-logistico-colombia-2010-resumen-ejecutivo/perfil-logistico-colombia-2010-resumen-ejecutivo.asp>

produce el departamento comercial en las variables de marketing que maneja la compañía¹¹.

La comunicación interna y externa de la organización juega un papel muy importante para el posicionamiento de la misma en el sector al cual pertenece, Herb Schmertz, directivo de una importante empresa petrolera internacional, indicaba que “el silencio no es rentable”. Esta afirmación viene a significar que sin un plan de comunicación (orientado a que la organización sea conocida en el interior y exterior) las empresas difícilmente lograrán prestigiar sus acciones y, por consiguiente, mantenerse o aumentar sus rentas o negocio, que son la subsistencia de la organización¹².

Según el autor Martin Martin Fernando en su investigación denominada La Comunicación Como Nuevo Modelo de Investigación Científica “El plan de comunicación es la acción de gestión estratégica, que representa lo que es, hace en cada momento y dónde quiere llegar anualmente la compañía, un buen plan estratégico de comunicación dirige a la organización hacia sus públicos y grupos de interés, contando lo más profesional posible sus acciones para así diferenciarse estratégicamente de la competencia.

¹¹ Ventas, ¿el hermano desheredado del marketing? Revista MK Marketing+Ventas [en línea]. Enero 2008, no. 231 [Consultado 25 de Abril de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.edirectivos.com/articulos/1000003746-ventas-el-hermano-desheredado-del-marketing>

¹² MARTIN MARTIN, Fernando. Plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria [en línea]. España: Universidad CEU San Pablo, Disponible en Internet: <http://www.correspondenciasy analisis.com/es/pdf/rp/pec.pdf>

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

El análisis de la situación actual del sector portuario en Buenaventura y la compañía Datacontrol Portuario, se llevó a cabo tomando como base las actividades de la compañía en la prestación del servicio.

Teniendo en cuenta que dentro de una sociedad portuaria se encuentran diferentes tipos de compañías (Agencias de Aduanas, Operadores Portuarios, Operadores Logísticos, entre otros), para el desarrollo del objetivo general se debe tener claro que **Datacontrol Portuario**, corresponde a un operador portuario cuyas actividades dentro del terminal marítimo se fundamentan en requerimientos legales de inspección de mercancía ante: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), Dirección **Antinarcóticos**, Instituto Nacional de Vigilancia y Medicamentos (INVIMA), traslado de mercancías, llenado y vaciado de contenedores entre otras actividades.

La operación portuaria terrestre comprende todas las actividades relacionadas con el traslado de la mercancía con un fin específico de un lugar a otro dentro de una sociedad portuaria.

Para el cumplimiento de los objetivos que enmarcan la investigación a realizar fue importante tener en cuenta las definiciones y estructuras de un análisis de mercadeo de diferentes autores y libros:

Según el autor Moya, J. “el análisis de la operación portuaria terrestre es necesario para conocer los factores que determinan el nivel de la competencia del negocio respecto a las otras compañías. El conocimiento de la estructura de los operadores portuarios permite hacer predicciones sobre las dificultades futuras del negocio y su rentabilidad, riesgo a mediano plazo”¹³.

El libro Análisis de Mercados de la Editorial Vértice, sustenta que en la sociedad actual las compañías que tienen más información disfrutan de una ventaja competitiva, debido a que pueden elegir mejor sus mercados, desarrollar mejores ofertas y por tanto realizar mejores planes de marketing.

¹³ PEREZ, Moya. Estrategia gestión y habilidades directivas. Madrid: Díaz de santos, 1997. p. 7.

En este libro plantean que un análisis de mercado es apropiado cuando la compañía está en situaciones como:

- Se encuentran en el proceso de identificar un problema o una oportunidad comercial.
- Se interesan en obtener ideas preliminares sobre factores de motivación, emocionales, de actitudes y personalidad que influyen en las conductas en el mercado.
- Pretender determinar la eficacia preliminar de sus estrategias de marketing en las conductas del mercado¹⁴.

El análisis de mercado le permitirá a la compañía identificar aspectos importantes para mejorar la eficiencia y eficacia en la prestación del servicio con el fin de responder a las cambiantes necesidades de su público objetivo.

Para el cumplimiento de los objetivos específicos se tuvo en cuenta:

Long D. Libro Logística Internacional que sirvió como apoyo para la conceptualización de términos de logística y la importancia de los intermediarios "Personas o compañías que "están en medio" en el mundo de la logística; ofrecen servicios para ayudar en el proceso logístico. Proveen una amplia y siempre creciente variedad de servicios entre el consignatario y el destinatario"¹⁵.

En el proceso de distribución de bienes a nivel global los intermediarios cumplen un papel importante con el fin de facilitar el ingreso de los productos al lugar de destino el autor Michael R. afirma que "los intermediarios son vehículos temporales de ingreso al mercado y no los socios con que se planean e implementar los esfuerzos de marketing. El intermediario a menudo es el brazo de marketing real del productor/generador"¹⁶.

Los intermediarios son parte de la herramienta del marketing implementadas por la compañía con el fin de agilizar procesos en el campo de la distribución internacional, los agentes intermediarios le permiten a las compañías

¹⁴ Vertice, Análisis de Mercados. Análisis y presentación de los datos. 8 ed. España: Editorial Vertice, 2008. p. 151.[consultado septiembre de 2012]. Disponible en Internet: http://books.google.com.co/books?id=sS49Z0VnhwIC&printsec=frontcover&dq=An%C3%A1lisis+de+mercado&hl=es&sa=X&ei=5ADyUOXaG4PC9QT0_4DYDg&ved=0CCsQ6AEwAA.

¹⁵ LONG, Op.cit.,. p. 367.

¹⁶ CZINCOTA, Michael y RONKAINEN, Likka. Marketing Internacional. 8 ed. México: Cengage Learning, 2008. p.414.

especializarse en lo que mejor saben hacer y optar por entregar sus actividades de internacionalización a operadores portuarios o compañías especializadas en el tema.

Siguiendo con el objetivo específico del análisis del sector y crecimiento de la categoría se tuvieron en cuenta Los Autores Lehmann D. y Winer Russell. En su libro administración del producto coinciden en que hay seis factores mencionados que inciden en el atractivo del mercado los cuales se considera pertinente analizar mediante la resolución del objetivo que conduce a realizar un análisis del sector en el cual se encuentra **Datacontrol Portuarios S.A.**

Teniendo en cuenta la importancia del análisis de la competencia; definido por el Autor Kotler Philip, como “la estrategia de marketing eficaz, la compañía necesita conocer tanto como sea posible acerca de sus competidores. Debe comparar constantemente sus estrategias de marketing, productos, precios, canales y promoción con los de sus competidores cercanos. De esta forma, la compañía descubrirá áreas de ventajas y desventajas competitivas potenciales.”¹⁷

Comparando las definiciones que dan los diferentes autores sobre el análisis de la competencia en esta caso se identificaron aspectos importantes para el análisis de la misma a través los autores Alemán, m. Luis, J. quienes definen la competencia desde otra perspectiva y afirman que “en la definición de la competencia desde la perspectiva del consumidor pueden establecerse cuatro niveles: competencia en la forma de producto, competencia genérica y competencia a nivel de presupuesto”.¹⁸

Finalmente con el objetivo de presentar los resultados arrojados mediante la investigación y definir a través de ésta, estrategias de mejoramiento y posicionamiento de la compañía en el mercado se tomó como referencia el autor O.C. Ferrel y Michael D. Hartline que comentan “La Estrategia de posicionar y mejorar la imagen de un producto en la mente de los clientes meta para crear una imagen positiva de un producto/servicio, una compañía puede elegir entre varias estrategias de posicionamiento, entre las que se incluyen fortalecer la posición actual, o tratar de reposicionar a la competencia”¹⁹

¹⁷ KOTLER, Philip. Marketing Versión para Latinoamérica, 11 ed. México D.F: Prentice Hall, 2000. p. 531.

¹⁸ ALEMÁN, Luis, ESCUDERO, R. Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. México: Editorial Esic, 2007. p. 119.

¹⁹ FERREL, Michael y HARTLINE, M. Estrategia de Marketing. 3 ed. México: Editores, Cengage Learning, 2006. p. 154.

He aquí la importancia de realizar el análisis de mercado y evaluación de los servicios prestados por **Datacontrol**, para obtener resultados de cómo se encuentra la compañía con el fin de poder plantear estrategias de mejoramiento que permitan hacer de DATACONTROL PORTUARIO S.A. una compañía líder a nivel nacional en el mercado de las operaciones portuarias terrestres por el puerto de Buenaventura.

5.2 MARCO LEGAL

“La situación legal de los puertos marítimos en Colombia se ejerce sobre los planteamientos de la Ley 01 de 1991 que decreta:

En el artículo 3°: CONDICIONES TÉCNICAS DE OPERACIÓN CORRESPONDE al Superintendente General de Puertos y de conformidad con esta Ley, definir las condiciones técnicas de operación de los puertos, en materias tales como nomenclatura; procedimientos para la inspección de instalaciones portuarias y de naves en cuanto a bodegas, carga y estiba; manejo de carga; facturación; recibo, almacenamiento y entrega de la carga; servicios a las naves; prelación y reglas sobre turnos, atraque y desatraque de naves; períodos de permanencia; tiempo de uso de servicios; documentación; seguridad industrial, y las demás que han estado sujetas a la Compañía Puertos de Colombia, en cuanto no se oponga a lo dispuesto en la presente Ley.

Tales resoluciones deben tener como objetivo²⁰:

- Facilitar, la vigilancia sobre las operaciones de las sociedades portuarias y de los usuarios de los puertos.
- Garantizar la operación de los puertos durante las 24 horas todos los días del año.
- Propiciar los aumentos de la eficiencia y el uso de las instalaciones portuarias.
- Efectuar la introducción de innovaciones tecnológicas en las actividades portuarias.

Salvo cuando esta Ley disponga lo contrario no se requerirán permisos previos de la Superintendencia General de Puertos para realizar actividades portuarias; pero la Superintendencia podrá exigir garantías de que tales actividades se adelantarán de acuerdo con la ley, los reglamentos y las condiciones técnicas de operación.

²⁰ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1 DE 1991 (Enero 10). por la cual se expide el Estatuto de Puertos Marítimos y se dictan otras disposiciones [en línea]. Bogotá D.C.: Red El Abedul, 2010. [Consultado 12 de Octubre de 2012]. Disponible en Internet: http://www.elabedul.net/Documentos/Leyes/1991/Ley_01_de_1991.pdf.

Siguiendo con el Artículo 5o. DEFINICIONES. Para la correcta interpretación y aplicación de esta Ley se tendrán en cuenta las siguientes definiciones:

5.1 ACTIVIDAD PORTUARIA. Se consideran actividades portuarias la construcción, operación y administración de puertos, terminales portuarios; los rellenos, dragados y obras de ingeniería oceánica; y, en general, todas aquellas que se efectúan en los puertos y terminales portuarios, en los embarcaderos, en las construcciones que existan sobre las playas y zonas de bajamar, y en las orillas de los ríos donde existan instalaciones portuarias.

5.2 EFICIENCIA EN EL USO DE LAS INSTALACIONES PORTUARIAS. En la relación entre la unidad de carga y la unidad de tiempo que existe en las operaciones de transferencia de la carga desde la nave a tierra y viceversa; o desde el muelle hasta el sitio de almacenamiento; o la medida del tiempo de permanencia de una embarcación en los muelles del puerto, o de la carga en los almacenes del puerto.

5.3 OPERADOR PORTUARIO. Es la compañía que presta servicios en los puertos, directamente relacionados con la entidad portuaria, tales como cargue y descargue, almacenamiento, practicaaje, remolque, estiba y desestiba, manejo terrestre o porteo de la carga, dragado, clasificación y reconocimiento.

5.4 PUERTO. Es el conjunto de elementos físicos que incluyen obras, canales de acceso, instalaciones y de servicios, que permiten aprovechar un área frente a la costa o ribera de un río en condiciones favorables para realizar operaciones de cargue y descargue de toda clase de naves, intercambio de mercancías entre tráfico terrestre, marítimo y/o fluvial. Dentro del puerto quedan los terminales portuarios, muelles y embarcaderos.

5.5 SOCIEDAD PORTUARIA. Son sociedades anónimas constituidas con capital privado, público, o mixto, cuyo objeto social será la inversión en construcción y mantenimiento de puertos, y su administración. Las sociedades portuarias podrán también prestar servicios de cargue y descargue, de almacenamiento en puertos, y otros servicios directamente relacionadas con la actividad portuaria.

5.6 SOCIEDAD PORTUARIA OFICIAL. Es aquella cuyo capital pertenece en más del 50% a entidades públicas.

5.7 SOCIEDAD PORTUARIA PARTICULAR. Es aquella cuyo capital pertenece en más del 50% a personas privadas.

5.8 USUARIOS DEL PUERTO. Son los armadores, los dueños de la carga, los operadores portuarios y, en general, toda persona que utiliza las instalaciones o recibe servicios en el puerto.

5.9 VINCULACIÓN JURÍDICA O ECONÓMICA. Es la que existe entre una sociedad matriz y su filial o subordinada, en los términos del artículo 261 del Decreto 410 de 1971 (Código de Comercio), y de las normas que lo complementen o reformen. Por otro lado en el Capítulo IV. Que refiere a las **RESTRICCIONES INDEBIDAS A LA COMPETENCIA**

ARTICULO 22. RESTRICCIONES INDEBIDAS A LA COMPETENCIA. Se prohíbe realizar cualquier acto o contratos que tengan la capacidad, el propósito, o el resultado, de restringir en forma indebida la competencia entre las sociedades portuarias. Se entienden por restricciones indebidas a la competencia, entre otras, las siguientes:

22.1. El cobro de tarifas que no cubra los gastos de operación de una sociedad u operador portuario.

22.2. La prestación gratuita o a precios o tarifas inferiores al costo, de servicios adicionales a los que contempla la tarifa.

22.3. Los acuerdos para repartiese cuotas o clases de carga, o para establecer tarifas.

22.4. Las que describe el Título V del Libro Primero del Decreto 410 de 1971 (Código de Comercio) sobre competencia desleal, y las normas que lo complementen o sustituyan.

En el Capítulo V.

De Las Autoridades De Los Puertos

Artículo 23. Las Autoridades Portuarias. Son autoridades portuarias el Consejo Nacional de Política Económica y Social, quien aprueba o imprueba los planes de expansión portuaria que le presente el Ministerio de Obras Públicas y Transporte; el Ministro de Obras Públicas y Transporte quien programa, evalúa y ejecuta en coordinación con la Superintendencia General de Puertos, los planes de expansión portuaria aprobados por el CONPES. Cuando se considere necesario, la Superintendencia General de Puertos ejercerá sus funciones en coordinación con la Dirección General Marítima del Ministerio de Defensa Nacional.

Parágrafo. Los capitanes de puerto de la Dirección General Marítima ejercerán exclusivamente las funciones de autoridad marítima.

La información de la ley 1 de 1991 expuesta anteriormente es la que establece el gobierno y se considera pertinente tener en cuenta mediante la elaboración del proyectos pues está relacionada con lo que concierne a la actividad portuaria y la importancia de las inspecciones de seguridad y control que se deben tener en la sociedades portuarias²¹.

²¹ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1 DE 1991 (Enero 10). por la cual se expide el Estatuto de Puertos Marítimos y se dictan otras disposiciones [en línea]. Bogotá D.C.: Red El Abedul, 2010. [Consultado 12 de Octubre de 2012]. Disponible en Internet: http://www.elabedul.net/Documentos/Leyes/1991/Ley_01_de_1991.pdf

6. METODOLOGÍA

6.1 DISEÑO METODOLÓGICO

En primer momento la investigación se desarrolló con la consulta de datos y fuentes bibliográficas que permitieron tener un esquema organizado sobre los aspectos teóricos que se requieren para el cumplimiento del objetivo general, además de hacer un análisis de datos secundarios, como publicaciones del gobierno, registros, estadísticas, periódicos y libros, datos comerciales e internacionales que trabajan el tema del sistema logístico portuario y sus características.

Para el cumplimiento de los objetivos específicos se llevó a cabo la estructura del análisis de mercado propuesta por Baca, G. en el libro evaluación de proyectos. “la investigación que se lleve a cabo debe proporcionar información que sirva de apoyo para la toma de decisiones, y en este tipo de estudios la decisión final está encaminada a determinar si las condiciones del mercado no son un obstáculo para llevar a cabo determinado proyecto”²².

El proceso que se tuvo en cuenta para el desarrollo del mismo consta de cuatro pasos que fueron:

Paso 1. Análisis de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la compañía: conocer el tipo de competidores a los que se enfrenta la compañía. Identificar información de la localización, las características de sus productos o servicios, sus precios, su calidad, la eficacia de su distribución, su cuota de mercado, sus políticas comerciales etc.

A través de este análisis se identificaron los líderes en cada una de las características vistas anteriormente y la importancia que otorgan a las mismas los clientes potenciales.

Este análisis se llevó a cabo a través de la Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) y la Matriz del Perfil Competitivo; que permitió Conocer cómo se encuentra la compañía actualmente frente a las características evaluadas de la competencia.

²² BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. 5 ed. México D.F.: MC graw Hill, 2006. p.14.

Paso 2. Análisis de los clientes de la compañía: el estudio permitió conocer el grado de satisfacción que tienen los clientes con los servicios prestados y la atención al cliente de la empresa.

El método adecuado utilizado para la recopilación de datos sobre la opinión que tienen los clientes de la compañía fue la aplicación de encuestas de tipo cualitativo diseñada dentro de la organización y aprobada por los gerentes y la coordinadora de desempeño de Datacontrol Portuario.

Datacontrol Portuario S.A. cuenta con 22 clientes importantes en términos de cantidad de operaciones realizadas al mes y generadores de carga a los cuales prestan servicios de operación portuaria y fueron tenidos en cuenta para la aplicación de la encuesta. Entre los seleccionados se encuentran *Mario Londoño, Merco, Agencia de Aduanas Cea, Blulogistic, Agencia de Aduanas DHL y DHL Global Forwarding, Almagran, Agecoldex y Tcbuen.*

En la aplicación de la encuesta se dividieron los clientes según el frente de trabajo donde se presta el servicio para conocer que aceptación tiene cada uno y en qué aspectos se debe mejorar. La información arrojada por la encuesta se procesó a través de las herramientas de Excel, programa de Microsoft Office con el fin de analizar la información recolectada.

Paso 3. Conclusiones del análisis de mercado: este identifica los aspectos positivos y negativos encontrados a lo largo de la investigación. Riesgos, trabas que se encontraron, condiciones favorables y toda la información que se consideró importante para el mejoramiento continuo y crecimiento de la compañía.

Finalmente después de haber evaluado la situación del mercado y de la compañía frente a los clientes y los competidores, se realizó una propuesta que muestra todas las actividades de marketing que debe iniciar la compañía con el fin de generar crecimiento en las ventas, como también posicionarse en el puerto como uno de los mejores operadores portuarios de Buenaventura, que presta servicios integrales y de calidad.

Paso 4. Análisis del sector en el cual se encuentra la compañía: En este punto se estudió en general, el sector donde está la compañía y la evolución del mismo durante los últimos cuatro años que permite tener una visión actualizada y real para alcanzar el objetivo propuesto.

Para llevar a cabo este análisis se tuvieron en cuenta los cambios estructurales y que a nivel global han atravesado los puertos marítimos en especial los de Colombia en especial el puerto de Buenaventura donde opera **Datacontrol Portuario**, la información se obtuvo a través de fuentes secundarias identificadas en base de Datos como Proquest, Legiscomex, Proexport, Revista Logística y Banco de la República.

Otra manera de extraer información fueron los informes que la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura pone a disposición de la población a través de su página web, Información del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

7. GENERALIDADES DE LA COMPAÑÍA

Datacontrol Portuario S.A., es un operador portuario que desarrolla su actividad en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, hace parte del **Grupo Empresarial Del Pacifico S.A.** Holding el cual está dedicado a desarrollar, ejecutar y administrar infraestructura portuaria y de servicios logísticos; promover proyectos inmobiliarios de gran envergadura; así como la comercialización a gran escala de hidrocarburos.

La siguiente información fue suministrada por el equipo directivo de **Datacontrol Portuario**.

El Grupo Empresarial del Pacifico tiene una tradición de 30 años construyendo compañías, generando desarrollo y oportunidades de empleo en Buenaventura (Costa Pacífica Colombiana). Este grupo está presente como Compañía o como Socio en: terminales marítimos, operación y logística, proyectos inmobiliarios y distribución de hidrocarburos. Entre las compañías que han formado parte de este grupo empresarial se encuentra, Datacontrol Portuario S.A, Sociedad Portuaria Terminal de Contenedores de Buenaventura (TCBUEN S.A), Terminal Logístico de Buenaventura (TLBUEN), Centro Comercial Viva Buenaventura, y Fundación Nuevo Pacifico S.A.

Datacontrol Portuario tiene como Misión “ser líder en la prestación e integración de servicios de alto valor agregado en Operación Portuaria, Logística y Gestión Integral de Información, promoviendo el crecimiento personal y profesional de los colaboradores. La compañía tiene proyección nacional e internacional que le permite generar la rentabilidad adecuada y sostenible para sus accionistas al igual que ser líder en la gestión integral de información para operaciones logísticas y portuarias.”

La visión de Datacontrol es “ser reconocida como proveedor estratégico en soluciones y servicios de Operación Logística y Portuaria, consolidando alianzas estratégicas con compañías nacionales y/o extranjeras para proveer servicios a nivel internacional.”

Los servicios de Logística y Operación Portuaria terrestre que enmarcan las actividades de la compañía como un operador portuario, son:

Pre – Inspección, Inspección Dian, Inspección Ica, Inspección Invima, Inspección Antinarcóticos, Carga y descarga de contenedores a camiones, vaciado o llenados en recintos de las Sociedades Portuarias o en puertos alternos, entrega o retiro de contenedores vacíos desde y hacia depósitos externos de los navieros, Almacenaje, Tarja y Trazabilidad.

Dentro del recorrido de la compañía se considera importante mencionar algunos de sus logros.

Datacontrol Portuario fue el primer operador portuario cuando se privatizaron los puertos marítimos en Colombia y desarrolladores de la zona franca con compañías como **Contenedores y Servicios S.A. y Petrobun S.A**²³.

En el año 2004 **Datacontrol Portuario S.A.** se convirtió en el proveedor estratégico de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. en las actividades de captura de datos para el sistema “cosmos” del terminal marítimo de Buenaventura, en el 2007 importó 7 Reach Stacker, equipos utilizados para el movimiento de contenedores, que puso al servicio de la Sociedad Portuaria ampliando la capacidad de almacenamiento de contenedores en el puerto.

Datacontrol es considerado como el proveedor estratégico exclusivo de la Sociedad Portuaria Terminal de Contenedores de Buenaventura (TCBUEN), contribuyendo con la generación de empleo en el municipio llegando a contratar cerca de 350 empleados directos con contrato a término indefinido logrando la dignificación del trabajador portuario.

Actualmente cuenta con la más moderna tecnología de equipos portuarios (Montacargas, Reach Stacker, Elevadores de 3, 5 y 7 Toneladas, Terminal Tractor y Plataformas). y el personal capacitado para la movilización de la carga contenerizada, carga suelta y carga extra dimensionada.

²³ Operador Logístico Portuario Datacontrol Portuario [en línea]. Buenaventura: Grupo empresarial del pacifico S.A., 2010. [Consultado el 23 de Marzo de 2012]. Disponible en Internet: http://www.gepsa.com.co/cms_gepsa3/index.php?option=com_content&view=article&id=8&Itemid=12

Datacontrol Portuario es proveedor de importantes clientes como son Agencia de Aduanas DHL, Agencia de Aduanas Agecoldex, Carvajal, Eternit del pacifico, Agencia de Aduanas Merco, Unilever, Centelsa, Agencias de Aduanas Blulogistics y Agencia de Aduanas Mario Londoño entre otras.

La compañía logró la certificación ISO 9001 desde el año 2008 las cual ha mantenido y mejorado por cinco años, garantizando la calidad y el compromiso de la compañía con la operación portuaria terrestre. Datacontrol Cumple con todas las normas establecidas por la Superintendencia de puertos y transporte además de tener una póliza de responsabilidad civil como operador portuario y también una póliza por responsabilidad civil extra contractual que respalda las operaciones.

Este operador cuenta con 4 frentes de trabajo que son 1) Sociedad portuaria regional de Buenaventura. 2) Sociedad Portuaria Terminal de contenedores de Buenaventura lugar donde se centra la mayor parte del capital humano. 3) Plataforma Cross Docking propiedad de la compañía Datacontrol ubicada a 1200 metros de Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura y construida en un Área total de 6.000 mts², 1.000 mts² de cobertizo, de los cuales 500 mts² están adecuados para el almacenamiento temporal de mercancías de naturaleza especial y 4) Terminal Logístico de Buenaventura.

La importancia de la compañía en el sector portuario, radica en la generación de empleo formal, liderazgo en la prestación de servicios integrales, tarifas competitivas, solución a las necesidades de los clientes gracias a la infraestructura, maquinaria y personal disponible con el que cuenta Datacontrol Portuario.

8. ESTUDIO DE MERCADO DEL SERVICIO DE OPERACIÓN PORTUARIA TERRESTRE EN EL PUERTO DE BUENAVENTURA

El presente capítulo muestra un estudio de mercado del sector portuario en Buenaventura partiendo desde las operaciones diarias que se realizan en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura hasta finalizar con el consolidado de Enero a Noviembre de 2012

El estudio de mercado se realizó teniendo en cuenta la definición que plantean los autores Kotler, Bloom y Hayes, en el libro principios de marketing; el **estudio de mercado** "consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización"²⁴

En el presente trabajo de investigación sirvió para identificar los operadores portuarios que operan en el puerto de Buenaventura y el porcentaje de participación que tiene la compañía, conocer cuáles son las agencias de aduanas y compañías que realizan este tipo de operaciones a demás de la cantidad de contenedores que se movieron durante el año 2012.

Esta información también fue tomada como punto de referencia por los gerentes de la compañía para analizar cuáles de sus clientes por motivos que no pueden ser expuestos en este documento han cambiado de proveedor de servicios portuarios.

8.1 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Debido a que el mercado de la operación portuaria terrestre es muy competitivo en el puerto de Buenaventura operan 53 operadores portuarios los cuales representan competencia para **Datacontrol Portuario**.

²⁴ RANDALL, Geoffrey. Principios de Marketing. 2 ed., España: Thomson Editores, 2003. p.120.

8.1.1 Operadores Portuarios Evaluados. A continuación se listan los 53 Operadores Portuarios que funcionan en Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura y que fueron evaluados en el presente trabajo.

- E.U. EUROCARGA
- OTTO GONZALEZ OPERADOR PORTUARIO
- TECSA S.A.TERMIN.ESPEC.DE CONTENE.B
- JOSE ARLEX GIRON -NAVISERVICIOS
- SERVICIOS PORTUARIOS MOREIRA LTDA
- JUSTO ROBERTO ORTIZ VALLEJO
- LOGISPORT SAS
- WORLD TRADE LOGISTICS LTDA
- OPERADOR PORT. DE LA ISLA CASCAJAL
- GALOTRANS LTDA
- TRANSPORTES OMAR LTDA
- PROVEEDORES PLANETA LTDA
- SERPOCOL O.P. LTDA
- DATA CONTROL PORTUARIO S.A.
- CHARLES DIAZ FIGUEROA/D & H O.P.
- COMPANIA DE SERVICIOS PORTUARIOS Y
- DESCARGUES BARAHONA J.I. LTDA
- OPERCA Y CIA LTDA
- LOGISTICA & MULTIMODAL LTDA
- OPER CARGA LTDA

- EQUIPOS E INSPECCIONES OP LTDA.
- OP LOGISTIC LTDA
- GERYMAR LTDA
- ORESCARGA LTDA
- SPEED CARGO LTDA
- KELSI TATIANA CASANOVA E Y O LOGISC
- A Y J OPERADORES LTDA
- OPERADOR BAHIA LTDA
- PORTUARIA Y REPRESENTACIONES S
- ALJODI LOGISTICA LTDA
- NEW WORLD OPERADORES PORTUARIO
- CO LOGISTICA LTDA.
- OPERADORES J.L. S.A.
- INTEGRADOR LOGISTICO JF SAS
- SERMOVICARGA SAS
- SERTEPORT-SERVICIOS TEC.PORTUARIOS
- ALFHA LOGISTIC SAS
- OPERACIONES BOTERO SAS
- MUNDIPOINT LTDA
- OPERAR LTDA
- SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUEN
- ASISTIR CARGO LTDA

- J Y S PORTUARIOS LTDA
- OTROS
- MUROMAR LOGISTICA OP SAS
- F & E OPERADORES SAS
- OPERACIONES LOGISTICAS
- LUIS HERNANDO BERMUDEZ SUAREZ/O.P V
- COMPANIA NACIONAL DE SERVICIOS PORT
- SERVILOGISTICA ORTIZ SAS
- OPERADOR DEL PACIFICO
- DICARGA
- LOGISCARGA

La muestra identificada anteriormente corresponde a los 53 operadores portuarios que funcionan en el puerto de Buenaventura es importante resaltar que todos los operadores mencionados no cuentan con una infraestructura de equipos propios, capital humano contratado directamente con la organización y pólizas de seguridad para llevar a cabo las operaciones.

A continuación se presentan datos estadísticos y análisis de la información obtenida durante el estudio que se realizó a través del informe de operación portuaria terrestre suministrado por la administración de Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura a los operadores portuarios que dentro de ella operan.

Esta información se obtiene a partir de la cantidad total de contenedores de 20" y 40" que traslada la sociedad portuaria para inspección Dian, Ica e Invima dentro del puerto.

Cuadro 1. Participación del mercado de Operadores Portuarios en Buenaventura

TOTAL DE CONTENEDORES DE 20" Y 40" TRASLADADOS PARA INSPECCIÓN DIAN, ICA, INVIMA Y PRE INSPECCIÓN						
OPERADOR	Dian	Ica	Pre	Invima	Total	Participación %
E.U. EUROCARGA	1047	284	748	530	2609	9,7
OTTO GONZALEZ	343	23	206	135	707	2,6
TECSA S.A.	534	379	376	205	1494	5,5
JOSE ARLEX GIRON – NAVISERVICIOS	553	58	546	240	1397	5,2
SERVICIOS PORTUARIOS MOREIRA	211	73	368	119	771	2,9
JUSTO ROBERTO ORTIZ VALLEJO	5	0	12	0	17	0,1
LOGISPORT SAS	272	23	300	66	661	2,5
WORLD TRADE LOGISTICS LTDA	102	7	62	40	211	0,8
OP. DE LA ISLA CASCAJAL	156	39	117	52	364	1,4
GALOTRANS LTDA	551	296	585	247	1679	6,2
TRANSPORTES OMAR LTDA	126	23	259	72	480	1,8
PROVEEDORES PLANETA LTDA	79	4	149	4	236	0,9
SERPOCOL O.P. LTDA	96	21	163	63	343	1,3
DATA CONTROL PORTUARIO S.A.	1708	445	1105	483	3741	13,9
CHARLES DIAZ FIGUEROA/D & H O.P.	510	146	666	281	1603	5,9
CIA DE SERVICIOS PORTUARIOS	23	2	13	1	39	0,1
DESCARGUES BARAHONA J.I. LTDA	4	0	12	0	16	0,1
OPERCA Y CIA LTDA	4	0	4	0	8	0,0
LOGISTICA & MULTIMODAL LTDA	99	10	91	41	241	0,9
OPER CARGA LTDA	127	23	76	45	271	1,0
EQUIPOS E INSPECCIONES OP LTDA.	32	1	33	10	76	0,3
OP LOGISTIC LTDA	206	29	171	89	495	1,8
GERYMAR LTDA	144	12	157	21	334	1,2
ORESCARGA LTDA	3	0	3	0	6	0,0
SPEED CARGO LTDA	12	11	61	4	88	0,3
KELSI TATIANA CASANOVA	31	0	55	4	90	0,3
A Y J OPERADORES LTDA	208	100	192	84	584	2,2
OPERADOR BAHIA LTDA	309	33	330	59	731	2,7
PORTUARIA Y REPRESENTACIONES	672	22	595	32	1321	4,9
ALJODI LOGISTICA LTDA	22	0	76	3	101	0,4
NEW WORLD	209	13	41	22	285	1,1
CO LOGISTICA LTDA.	82	10	68	1	161	0,6
OPERADORES J.L. S.A.	942	182	575	187	1886	7,0
INTEGRADOR LOGISTICO JF SAS	69	116	149	7	341	1,3
SERMOVICARGA SAS	3	9	1	10	23	0,1
SERTEPORT	282	115	507	166	1070	4,0

Cuadro 1. Continuación

ALFHA LOGISTIC SAS	17	42	16	6	81	0,3
OPERACIONES BOTERO SAS	102	6	110	45	263	1,0
MUNDIPOINT LTDA	296	85	348	184	913	3,4
OPERAR LTDA	5	2	12	2	21	0,1
SOCIEDAD PORTUARIA REG. DE BUN	24	0	9	0	33	0,1
ASISTIR CARGO LTDA	40	0	7	4	51	0,2
J Y S PORTUARIOS LTDA	17	29	14	1	61	0,2
OTROS	8	0	23	0	31	0,1
MUROMAR LOGISTICA OP SAS	12	2	19	7	40	0,1
F & E OPERADORES SAS	44	14	37	21	116	0,4
OPERACIONES LOGISTICAS	7	0	2	0	9	0,0
LUIS HERNANDO BERMUDEZ	29	0	6	0	35	0,1
CIA NACIONAL DE SERVICIOS PORT	31	5	36	23	95	0,4
SERVILOGISTICA ORTIZ SAS	94	29	80	51	254	0,9
OPERADOR DEL PACIFICO	21	0	6	0	27	0,1
DICARGA	105	32	156	32	325	1,2
LOGISCARGA	1	0	2	2	5	0,0
TOTAL	10629	2755	9755	3701	26840	100%

La tabla anterior muestra el total de movimiento de contenedores de 20” y 40” realizados por los diferentes operadores portuarios durante el año 2012 para las operaciones de inspección Dian, Ica, Invima y Pre inspecciones.

El porcentaje se extrae mediante una regla de tres teniendo en cuenta la cantidad total de contenedores movilizados por cada operador multiplicado por 100 y dividido por la cantidad total de movimientos realizados por todos los operadores durante los meses bajo estudio.

De acuerdo al análisis de datos realizado mediante la información extraída de la página web de sociedad portuaria regional de Buenaventura sobre las operaciones de importación que se realizan en el puerto, se puede afirmar que Datacontrol Portuario es el operador líder en el mercado de operación portuaria terrestre con una participación del 13.9% comparado con otros operadores como Eurocarga con 9.7%, Operadores JL con 7%, D&H Operador Portuario con 5.9% Portuario y Representaciones con 4,9%. Gráfico Anexo A.

Según el análisis realizado dentro de las instalaciones de **Datacontrol Portuario** con la información de los contenedores a trasladar para inspección que suministra la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, la compañía Datacontrol

Portuario es líder en el mercado de operación portuaria esto se le atribuye a la capacidad y tamaño de la compañía en cuanto a maquinaria, equipo y capital humano a disposición del cliente para prestar los servicios de operación portuaria terrestre. Actualmente esta compañía cuenta con un personal capacitado para movilizar todo tipo de carga, trabaja las 24 horas del día durante los 7 días a la semana para ofrecer a sus clientes un servicio de excelente calidad, y responder a sus necesidades en el momento oportuno.

La estructura organizacional de la compañía en cuanto al área de operaciones le permite gestionar oportunamente los procesos logísticos para llevar a cabo sus actividades dentro del puerto de Buenaventura, Datacontrol cuenta con un equipo conformado por el Gerente de Operaciones, El Coordinador de Operaciones, Supervisores, Capturadores y personal de oficios varios el cual trabajan en conjunto para llevar a cabo sus funciones.

Mediante este análisis también se identificaron cuales son los clientes (Agencias de Aduana) de cada uno de los operadores portuarios mencionados anteriormente. En Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura operan cerca de 260 Agencias de Aduanas o intermediarios logísticos entre los más importantes se encuentran: Agencia de Aduana Mario Londoño con una participación del 4.59%, Agencia de Aduana Siaco con 3.55%, Agencia de Aduanas Blulogistic con 2,64%, Agencia de Aduanas Colmas con 2,49% Agencia de Aduana Servade s.a. con 2.10% y Agencia de Aduanas DHL con una participación del 1.58%. Anexo B.

Entre los clientes de **Datacontrol Portuario** se encuentran Agencia de Aduanas DHL, Agencia de Aduanas Mario Londoño, Agencia de Aduanas Servade y Agencia de Aduanas Colmas, las Agencias de Aduana Blulogistic y Siaco son clientes del operador portuario Eurocarga. Según el análisis el cliente que mas demanda los servicios del operador portuario D&H es la Agencia de Aduanas Siaco.

En resumen esta información sirvió para que Datacontrol Portuario identificara cuáles de sus clientes utilizan los mismos servicios de la competencia, ya que dentro del informe se evidencian cuales son los operadores proveedores de los servicios portuarios para cada una de las agencias de aduana que funcionan dentro de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura. A futuro se debe implementar un plan de acción para identificar los motivos por los cuales no todos los servicios son solicitados a un solo Operador, otro aspecto importante a resaltar es que se identificaron clientes potenciales que demandan gran cantidad de servicios de inspección.

8.2 EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE DE DATACONTROL PORTUARIO.

Con el fin de tener un panorama más amplio sobre los aspectos a los cuales la compañía debe centrar sus esfuerzos y estrategias para identificar las expectativas de los clientes cuando buscan un servicio de operación portuaria, se debe conocer en qué aspectos está fallando la compañía, y finalmente tener conocimiento que aspectos son importantes para el cliente que generan valor agregado al servicio.

Se realizó un cuestionario de cuatro preguntas. Este se realizó bajo la supervisión del gerente de operaciones de la compañía quien tiene conocimiento sobre los gerentes y las personas encargadas de operación de los clientes encuestados.

El criterio de selección de clientes para evaluación, está basado en el volumen de carga contenerizada y carga suelta que maneja la compañía al igual que los frentes de trabajo en los cuales solicitan los servicios. Teniendo en cuenta que la encuesta se realizó a los gerentes de las Agencias de Aduana y no directamente a la empresa importadora y/o exportadora no es posible diferenciar los criterios de selección que tienen en cuenta el cliente exportador e importador.

Fecha de Visitas: del 16 Al 27 de Julio de 2012 se realizaron visitas a 21 clientes con el fin de aplicar formulario de encuesta de satisfacción sobre la Operación Portuaria Terrestre. (Anexo C.)

Las compañías visitadas fueron las siguientes:

Clientes con los que maneja más del 50% de las operaciones:

- DHL Global Forwarding
- Blue Cargo
- Inter Blue
- Grupo Malco
- Agencia de Aduana Hubemar

- Agencia de Aduana Agecoldex s.a. nivel 1
- Agencia de aduana aduanimex
- Agencia de aduana colmas Ltda.
- Agencia de aduana colmas Ltda. – plataforma Cross Docking

Otros clientes con los que se maneja menor volumen de carga pero son importantes para la DATACONTROL PORTUARIOS S.A:

- Agencia de Aduanas Aladuana
- Agencia de Aduanas Comercio Exterior (Asesores CEA s.a.s)
- Agencia de Aduanas Federico Gálvez
- Agencia de Aduanas Merco S.A.
- Continental de Aduana SAS Nivel 1
- Globalog S.A.
- Panalpina
- Agencia de Aduanas Suppla S.A.
- Servicios técnicos portuarios S.A
- Servicios Integrales Marítimos S.A.S
- Agencia de Aduanas Kn Colombia S.A.S Nivel 2
- Valley Customs / Valley Cargo
- Terminal de Contenedores de Buenaventura (TCBUEN)

8.2.1 Zonas Evaluadas. La compañía Datacontrol Portuario cuenta con cuatro frentes de trabajo en los cuales realiza la operación portuaria terrestre. Para el análisis de la información obtenida se tuvieron en cuenta los servicios prestados

por Datacontrol en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, Plataforma Cross Docking y Sociedad Portuaria Terminal de Contenedores de Buenaventura (TCBUEN) y finalmente la sede administrativa que es el lugar donde se le presta la atención personalizada al cliente.

8.2.1.1 Sede Administrativa. Es la oficina central de Datacontrol portuario en la cual se encuentran el Gerente General, Gerente de Operaciones, el Área de Talento Humano, Área de desempeño, Departamento de Facturación y todas aquellas actividades que sirven de apoyo para complementar la parte operativa de la compañía.

8.2.1.2 Plataforma Cross Docking, patio propiedad de Datacontrol, lugar donde la compañía se ha especializado en realizar operaciones de ITR: actividad mediante la cual la mercancía contenerizada es vaciada y cargada a uno o varios vehículos con el fin de desplazarla hasta donde el cliente final sin tener que incurrir en altos tiempos de espera, costos de almacenamiento, devolución de contenedores vacíos a Buenaventura.

La plataforma Cross Docking tiene un área de 6.000 mts², Completamente cerrada, 1,000mts² de cobertizo, de los cuales 500mts² están adecuados para el almacenamiento temporal de mercancía de naturaleza especial, también se encuentra una oficina administrativa y otra de seguridad en la cual se ha instalado el sistema de cámaras grabando permanentemente las operaciones.

Para contextualizar al lector en el área de 6000 mts² de la plataforma Cross Docking se encuentra el taller de mantenimiento de los equipos portuarios con los que cuenta la compañía, la oficina administrativa de la Plataforma Cross Docking, los parqueaderos para guardar los tracto camiones, la sala de seguridad y el espacio disponible para realizar las operaciones mencionadas anteriormente.

La compañía cuenta con tres máquinas Reachstacker, de las cuales una de ellas permanece en Cross Docking para las operaciones, 21 tracto camiones (Terminal Tractors) con sus plataformas disponibles para traslado y urbaneo de contenedores desde los patios de las navieras hasta zonas portuarias, a demás tiene seis elevadores con capacidad de 3 toneladas, un elevador de 500 toneladas y un elevador de 7 toneladas, tres Paper Roll Clamp dispositivo utilizado para el manejo de rollos, dos estibadoras Manuales y otros equipos de seguridad y transporte que facilitan prestar un servicio de calidad; es importante resaltar que todos los equipos mencionados anteriormente son propios, se cuenta con un

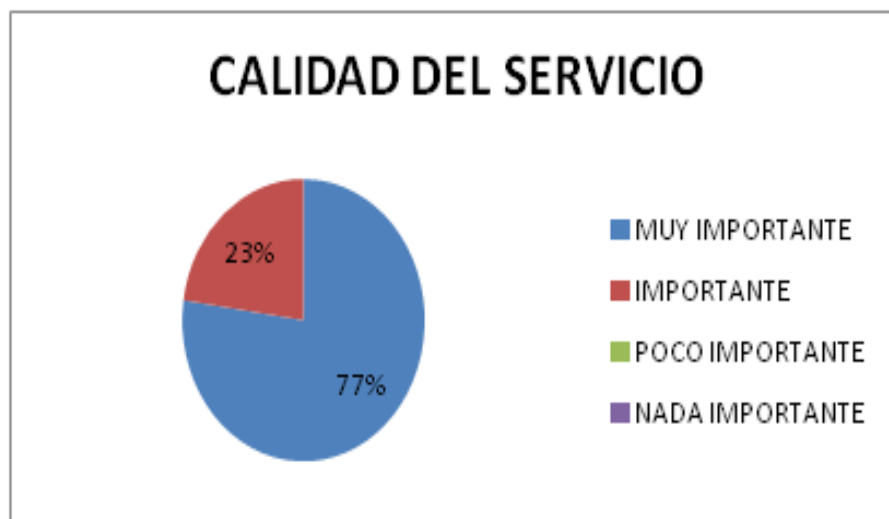
equipo especializado para realizar mantenimiento a los equipos y proporcionar disponibilidad inmediata.

La encuesta fue aplicada mediante visita en la cual Vivian Caicedo se presentó como funcionaria de la compañía para guiar a las personas encuestadas en la realización de la misma, duran la presencia de la pasante en la aplicación de la encuesta se explicó a las personas encuestadas cada uno de los aspectos a evaluar. Esta constó de 4 temas las cuales arrojaron la siguiente información.

8.2.2 Análisis de la información recopilada

- Qué grado de importancia le da usted a los siguientes factores:

Figura 1. Gráfico calidad del servicio (Capacidad que tiene la compañía para prestar un buen servicio)



Para el 77% de las compañías encuestadas la calidad del servicio es **Muy Importante** en el momento que requieren de los servicios de operación portuaria, el 23% afirman que es **IMPORTANTE** esto quiere decir que para las compañías encuestadas un operador portuario debe estar en la capacidad de dar un buen servicio con la mejor tecnología y la mayor disponibilidad de personal.

De esta manera se satisface conforme a los requerimientos, las distintas necesidades y finalmente la razón por la que el cliente contrata a Datacontrol Portuario.

Figura 2. Gráfico relación calidad precio (La calidad del servicio influye en la formación de expectativas acerca del precio del mismo).



Con respecto a la relación calidad precio el 73% de los encuestados afirman que es **Muy Importante**, el 27% la consideran importante en este caso se entiende que teniendo en cuenta los riesgos de las operaciones para los clientes es muy importante pagar por un servicio de alta calidad que garantice la seguridad y el buen manejo de su mercancía mientras se esté dentro de la zona de operación (Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, Terminal de Contenedores de Buenaventura y Plataforma Cross Docking).

Figura 3. Gráfico tiempo de respuesta (Tiempo que tarda la compañía en responder a las solicitudes de servicio, peticiones, quejas y reclamos)



El 71% de los clientes coinciden en que los tiempos de respuesta juegan un papel **Muy Importante** durante la contratación del servicio, para el otro 29% es **Importante**, esto quiere decir que los clientes esperan encontrar una compañía ágil y flexible en tiempos que sean oportunos en la entrega de información desde el momento en que solicitan el servicio hasta el momento de la retroalimentación.

Este aspecto es importante para el cliente debido a que en la operación portuaria los tiempos son muy rígidos ya que una demora en la operación puede incrementar los costos ya sea por almacenaje o traslado de la mercancía al cliente final.

Figura 4. Gráfico Disponibilidad (Personal, Equipos) (Capacidad operativa de la compañía).



De los aspectos que el cliente considera más importantes en el momento que busca un operador de operación portuaria terrestre es la **Disponibilidad de Personal y Equipos**. El 82% afirman que es **Muy Importante** tener los equipos y el personal disponible durante la operación, pues si no hay estos recursos para llevar a cabo determinada actividad la compañía no es de gran atractivo debido a que según las características del servicio la disponibilidad de equipos y personal son los aspectos mas importantes que permiten el cumplimiento y desarrollo del mismo para poder cumplir con las necesidades de los clientes en el tiempo oportuno.

Figura 5. Gráfico servicio Post Venta (Atención que realiza la compañía a los clientes después de la venta)



El 100% de los encuestados afirman que es **Importante** ofrecer un servicio post venta pues es necesario realizar un proceso de feedback en el cual cada una de las partes exponga sus conformidades e inconformidades durante el proceso de compra a fin de mejorar el servicio conociendo las expectativas de cada una de las partes.

- Por favor indique con una (x), su grado de satisfacción general en los siguientes aspectos.

Figura 6. Gráfico calificación del los servicios prestados por Datacontrol Portuario S.A.



Los servicios de operación portuaria terrestre prestados por la compañía son considerados **Excelentes** en un 46%, **Buenos** en un 45% y para el 9% es **Regular** en términos generales los servicios prestados son buenos. Sin embargo la compañía debe apostar sus esfuerzos en identificar cuáles son aquellos aspectos que no se están teniendo en cuenta o en los cuales el cliente ve fallas a fin de mejorar la calidad del mismo.

Figura 7. Gráfico calificación de los informes presentados por Datacontrol Portuario.



El 60% afirman estar satisfechos con los informes, el 20% que calificaron regular. En este aspecto las fallas que se encontraron son causadas por que la entrega de informes no ha sido de manera oportuna, se han tenido que comunicar durante repetidas ocasiones a la compañía con el fin de agilizar la entrega de los mismos.

Figura 8. Gráfico Calificación del tiempo de respuesta a solicitudes de servicios



Con respecto al tiempo de respuesta de solicitud del servicio se encuentra que un 73% de los clientes indican que están satisfechos, el otro 18% afirman que es excelente estos datos permiten identificar que la compañía está siendo oportuna en los tiempos de respuesta en cuanto a propuestas comerciales.

Cabe resaltar que para lograr el 100% es necesario implementar mejoras en los tiempos de confirmación debido a que en ocasiones se presta el servicio pero no se comunica al cliente en qué momento se va a llevar a cabo la operación.

El grafico siguiente muestra los resultados obtenidos a través de la encuesta:

Figura 9. Gráfico calificación al trato y comportamiento



La atención que da el personal de la compañía muestra satisfacción del 95% entre excelente y bueno, es evidente que hay buen comportamiento los clientes internos están capacitados para ofrecer a los clientes externos información adecuada y de la manera adecuada; el personal está atento ante las solicitudes y plantea soluciones.

Para pasar de bueno a excelente es necesario capacitar y motivar al personal interno de la organización a través de actividades de relajación e integración que permitan unificar los departamentos de Datacontrol Portuario para que tanto el área administrativa como el área operativa estén orientados a ofrecer la misma información al cliente y un servicio de calidad.

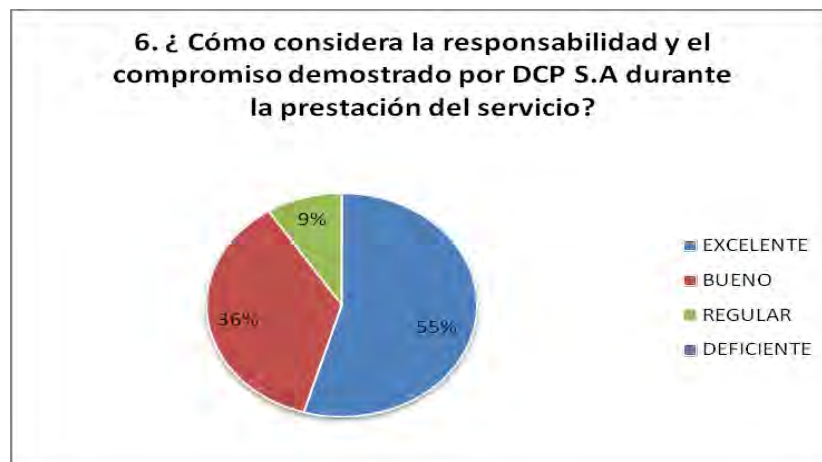
Figura 10. Gráfico calificación al tratamiento de novedades o No conformidades



El 68% de los clientes se encuentran satisfechos, el 9% que manifiesta estar insatisfechos.

Para mejorar la calificación del tratamiento de novedades operativas y no conformidades se debe capacitar a supervisores y al coordinador de operaciones para informar a tiempo a todos los clientes las fallas presentadas que dificulten la operación. El conducto regular con el que cuenta la compañía hace que los tiempos para la solución de este tipo de inconvenientes sea muy extenso esto hace que se retrasen las operaciones.

Figura 11. Gráfico calificación a la responsabilidad y compromiso demostrado por DCP S.A.



Para los clientes **Data Control Portuario** está comprometida durante la prestación del servicio a fin de ofrecer excelente calidad pues 9% que lo considera regular afirman que es porque han presentado rechazos en el movimiento de algún tipo de cargas o por la demora en los tiempos.

Con el fin de llegar a la excelencia es necesario prestar un servicio más personalizado para demostrarle al cliente lo importante que es para la compañía, siendo consecuente con los aspectos evaluados anteriormente en la presente encuesta es importante mejorar los tiempos de entrega de los requisitos del cliente antes durante y después de la prestación del servicio.

Figura 12. Gráfico calificación a la atención de PQR



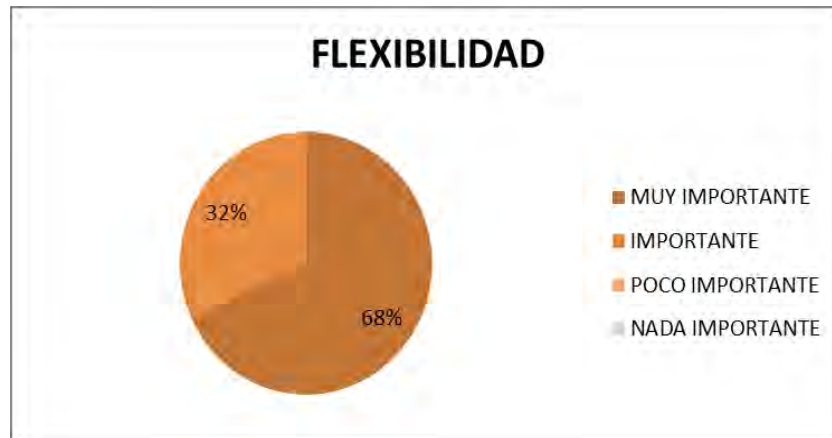
El 82% de los clientes manifiestan estar satisfechos con la atención de PQR, el 18% regular que lo considera regular piden más oportunidad en los momentos de respuesta.

La importancia de contar con un departamento comercial dentro de la organización se refleja en los tiempos de respuesta debido a que el Gerente General, Gerente de Operaciones, y la Coordinadora de desempeño que son las personas encargadas de atender este tipo de falencias tienen múltiples ocupaciones las cuales no les permite priorizar la atención de Peticiones, Quejas y reclamos.

Para lograr el 100% se recomienda tener una persona a cargo de atender totalmente todos los aspectos relacionados con la atención personalizada al cliente.

- Evalué el grado de importancia en los siguientes aspectos que generan valor agregado a nuestros servicios?

Figura 13. Gráfico flexibilidad



Los clientes esperan que la compañía sea flexible en el momento de la negociación califican que el personal de contacto está capacitado para llegar a acuerdos en los cuales tanto el cliente como la compañía salen beneficiados. El 68% de Los clientes perciben que la compañía considera **muy importante** la flexibilidad.

Figura 14. Gráfico tiempo de respuesta



Respecto a la información del gráfico el 50% de los encuestados perciben que son **Muy Importantes** los tiempos de respuesta disponibilidad de equipos y personal para prestar el servicio.

Figura 15. Gráfico capacidad de Gestión (Es la capacidad que tiene la compañía para resolver inconvenientes e inconformidades que afecten las operaciones en los frentes de trabajo)



El gráfico anterior permite evidenciar que es **Muy Importante** que la compañía este capacitada para gestionar dentro de la sociedad portuaria todos aquellos procesos que no dependan directamente de ella un ejemplo es el tiempo de solicitud para el movimiento vertical de contenedores, algunos clientes afirman que la compañía no está solicitando dicho servicio a tiempo y esto produce retrasos en los demás procesos.

Figura 16. Gráfico comunicación en Tiempo real



Para los 22 clientes encuestados, la comunicación en tiempo real es muy importante, recibir los informes en el momento oportuno en que se recibe la mercancía, se hace la operación y finaliza representa la calidad del servicio

prestado por la compañía. Algunas personas comunican que la compañía le debe dar más importancia a dicho aspecto.

En cuanto a la atención personalizada que brinda la compañía El 59% de los clientes encuestados resaltan que es muy importante para ellos obtener un servicio personalizado y para el 36% es importante. Hay clientes que prefieren hacer las negociaciones personalmente al igual que recibir un seguimiento respectivo de las operaciones.

Figura 17. Gráfico atención Personalizada



8.2.3 Observaciones del Cliente

- El 5,6% de los clientes encuestados sugieren que la compañía debe de dar una atención más personalizada debido a que son pocas las veces que tienen contacto personal, con los altos mandos (Gerente General y Gerente de Operaciones) y afirman que durante el tiempo que llevan utilizando el servicio son pocas las visitas que han recibido por parte de la compañía.
- EL 27.8% De los encuestados se quejan y sugieren que la compañía realice la facturación a tiempo real, la gran mayoría del personal encuestado se queja porque DATACONTROL PORTUARIO se demora hasta 1 semana para entregar factura y los clientes necesitan facturar a los generadores de la carga por lo menos un día después de haber prestado el servicio y la demora en la gestión le está retrasando los procesos.
- EL 11.1% Afirman que la compañía le debe prestar más atención a la parte de PQR (Peticiónes, Quejas y Reclamos); debido a que no están siendo oportunos en los tiempos de respuesta, por lo cual las solicitudes de PQR que son muy

importantes antes, durante y después del servicio, requieren de mejor atención y ser atendidas oportunamente.

- El 27,8% de las personas encuestadas piden que la compañía sea más oportunas en el envío de informes (registros fotográficos y reportes de reconocimiento).
- El 11.1% comentan que existe falta de coordinación en la asignación de operaciones y no logran tener a los equipos y el personal a tiempo para prestar el servicio.

8.2.3.1 Plataforma Cross Docking: El 11.1% de las personas encuestadas afirman que hace falta personal durante las operaciones pues en determinados momentos se tardan en prestar algunos servicios debido a que tarjadores o otras personas que cumplen funciones dentro de estas actividades se encuentran ocupadas, otra razón es que cuando hay mucha demanda de trabajo el personal queda corto por ende el tiempo no alcanza para cumplir al termino necesario la prestación del servicio. (TAMBIEN APLICA PARA TCBUEN) donde la asignación de personal es de potestad absoluta del puerto.

- 11,1% piden el envío de reporte de llegada de los contenedores al patio, igualmente la salida del mismo y los informes de la operación de manera oportuna.

Finalmente después de identificar las variables críticas que el cliente tiene en cuenta para la selección de los servicios portuarios en el siguiente capítulo se proponen diferentes estrategias de mejoramiento que le permitirán a la compañía a corto, mediano y largo plazo ofrecer un mejor servicio al cliente.

8.2.4 Análisis de la Competencia. El análisis de datos que se obtuvo a través del estudio de mercado permite identificar cuatro competidores fuertes para la compañía DATACONTROL el cual tienen una participación del 9.7% para Eurocarga, 7% Operador JYL y 5.9% D&G operador portuario teniendo en cuenta que en este porcentaje se toma como base los 53 operadores portuarios que operan en el puerto de Buenaventura..

Hay tres aspectos que diferencian a los operadores portuarios la primera, es su capacidad operativa; que está reflejada en la experiencia que tenga la compañía en el mercado de operación portuaria, la maquinaria y tecnología disponible para

prestar el servicio y los trabajadores capacitados y motivados por un ambiente de trabajo favorable; la segunda es la capacidad de gestión dentro del área de servicio y finalmente sus actividades administrativas.

Para llevar a cabo el análisis de la competencia se tuvo en cuenta la Matriz del Perfil Competitivo, herramienta de análisis que permite identificar a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares.

Los factores críticos a evaluar fueron seleccionados a través de los aspectos importantes para la selección de servicios de operación portuaria definidos por el cliente mediante la encuesta de satisfacción al cliente expuesta en el capítulo anterior,

El porcentaje de importancia se definió con apoyo del Gerente de Operaciones teniendo en cuenta los tres aspectos que diferencian a los operadores portuarios en el puerto de Buenaventura mencionados anteriormente.

La calificación de 1 a 4 muestra las debilidades y/o fortalezas de la compañía bajo estudio y las empresas competidoras en los factores definidos para la evaluación de la matriz. Es importante resaltar que el hecho de que una compañía obtenga puntuación mayor que la otra en la Matriz del Perfil Competitivo no quiere decir que la primera empresa sea mejor, la calificación refleja la fortaleza de la compañía en el entorno que desarrolla sus actividades.

La calificación que se le dio a cada operador fue definida a través de los siguientes aspectos estudiados para **Datacontrol Portuario** y la competencia durante el tiempo de gestión dentro de la compañía: Ventaja competitiva, habilidad para

Ofrecer nuevos servicios, habilidades de marketing, habilidades gerenciales, expectativas y estrategias futuras.

Cuadro 2. Matriz del Perfil Competitivo

		DATACONTROL		EUROCARGA		OP. JYL		D&H OP. PORT	
FCE	% Itancia	C	P	C	P	C	P	C	P
Capacidad Operativa	16%	3	0,48	2	0,32	1	0,16	2	0,32
Capacidad de Gestión	12,5%	3	0,375	2	0,25	3	0,375	3	0,375
Comunicación en tiempo real	14%	3	0,42	3	0,42	3	0,42	2	0,28
Competitividad de precios	9,5%	3	0,285	2	0,19	1	0,095	1	0,095
Evaluaciones Periódicas	11%	2	0,22	1	0,11	3	0,33	2	0,22
Servicio al cliente	13,5%	2	0,27	3	0,405	2	0,27	1	0,135
Trabajo en equipo	9%	3	0,27	3	0,27	2	0,18	2	0,18
Orientación al mercado	14,5%	2	0,29	2	0,29	2	0,29	2	0,29
	100		2,61		2,25		2,12		1,90

► FCE= Factores Críticos para el Éxito

► C= Calificación

► P= Ponderado

► 1. Debilidad Principal (malo)

► 2. Debilidad Menor (regular)

► 3. Fortaleza Menor (bueno)

► 4. Fortaleza Principal (excelente)

La Matriz del Perfil Competitivo ilustrada anteriormente muestra los factores claves que se tomaron en cuenta para evaluar la competitividad de los servicios de operación portuaria terrestre.

La capacidad operativa es el factor crítico de mayor importancia para el éxito de la compañía, como señala el peso de 16%. En el caso de Datacontrol la calificación se realizó basada en los datos suministrados a través de la encuesta de satisfacción al cliente adjunto al presente trabajo y analizado en el siguiente capítulo.

La compañía bajo estudio **Datacontrol Portuario** resulta más competitiva en factores como la capacidad de gestión en 37.5%, capacidad operativa con 48% y comunicación en tiempo real con 42%. Con el objetivo de introducir mejoras en las variables actualmente Datacontrol Portuario trabaja en la implementación de un software que le permite tener información en tiempo real del estado del cliente y las operaciones del mismo, está funcionando internamente con el objetivo de a largo plazo ponerla a disposición de los usuarios.

La orientación hacia el mercado es un factor de suma importancia para toda organización que tiene como proyección crecer dentro del sector donde opera por esta razón se le da una calificación del 14.5%, en el caso de los Operadores Portuarios se evidencia la falta de gestión comercial y de servicio al cliente que permita el crecimiento de las ventas y clientes de las compañías identificadas anteriormente.

En el caso de Operadores J Y L y D&H operador portuario tienen un porcentaje del 16% y el 32% respectivamente en la capacidad operativa debido a que son compañías legalmente constituidas y autorizadas para prestar servicio de operación portuaria pero no cuentan con personal directamente contratado para las operaciones, estos solo son empleados cuando hay operaciones por realizar.

Estos operadores han centrado sus actividades a prestar servicios de operación portuaria terrestre den de Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura sin generar valor agregado al cliente creando otros servicios que complementen la cadena logística portuaria.

8.3 MATRIZ DE DEBILIDADES OPORTUNIDADES FORTALEZAS Y AMENAZAS PARA DATACONTROL

“El análisis DOFA genera un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la compañía”²⁵. A continuación se presentan las Debilidades, Oportunidades, Amenazas y fortalezas identificadas para Datacontrol Portuario según el entorno.

8.3.1 Fortalezas. La trayectoria de 30 años que tiene la compañía en el sector de logística portuaria.

- Planta física y adquisición permanente de equipos especializados para prestar servicios portuarios.
- Inversión del grupo GEPSA en infraestructura portuaria como la Sociedad Portuaria Terminal de Contenedores de Buenaventura y las bodegas terminal logístico de Buenaventura.
- 350 empleados especializados en operación portuaria contratados directamente por la compañía.
- Capacidad de sus instalaciones privadas para el almacenamiento temporal y permanente de mercancía. (Plataforma Cross Docking y las bodegas Terminal Logístico de Buenaventura (TLBUEN)).
- Productividad laboral de la compañía al operar las 24 horas del día durante los 365 días del año.
- Integra de manera estratégica los servicios que complementan la cadena de Logística Portuaria.

²⁵ AMAYA AMAYA, Jairo. Gerencia y Planeación estrategia. Bucaramanga: Universidad Santo Tomas, 2010. p. 44.

8.3.2 Oportunidades

- Los tratados internacionales exigen mayor demanda de servicios.
- Disponibilidad de Tecnologías de la Información y Comunicación a fin de disminuir los tiempos de entrega de información al cliente.
- Adquisición de equipo portuario moderno y con la tecnología necesaria para prestar servicios de operación portuaria eficiente.

8.3.3 Debilidades

- La calidad del proceso productivo no se transmite al cliente con la intensidad necesaria.
- La mayoría de los trabajadores de oficios varios tienen un nivel de formación bajo esto hace que en ocasiones se dificulte la comunicación.
- Falta de estructuración de un departamento comercial que apoye la gestión administrativa de la compañía.

8.3.4 Amenazas

- El ingreso de nuevos competidores y los actuales operadores portuarios que laboran dentro de los espacios de Sociedad Portuaria.
- La terminación de concesiones portuarias o posibles cambios de políticas administrativas en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura.

8.3.5 Definición de Estrategias. Después de realizar un análisis sobre el estado de la compañía Datacontrol portuario S.A, se procede a definir estrategias que contribuyan con el mejoramiento del servicio ofrecido.

Cuadro 3. Estrategias de Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>FO1: Adquirir mayor disponibilidad de equipos portuarios modernos que permitan ofrecer un servicio eficiente y oportuno sin abandonar las operaciones las 24 horas del día los 365 días del año.</p> <p>FO2. Aprovechar los tratados de libre comercio de Colombia para ofrecer los servicios de Datacontrol en el puerto de Buenaventura a todas las compañías importadoras y exportadoras del país.</p> <p>FO3: Integrar los servicios de la compañía enfocados a la creación de paquetes comerciales que permitan al usuario ver a Datacontrol Portuario como el proveedor estratégico de soluciones logísticas y operación portuaria en Buenaventura.</p>	<p>DO1: Incluir dentro de las funciones del Software que está implementando actualmente la compañía la entrega de información oportuna al cliente sobre el estado de las operaciones que se están llevando a cabo.</p> <p>DO2: Introducir programas de capacitación a personal sobre trabajo en equipo y relaciones laborales con el fin de mejorar el trato entre Supervisores y Oficios varios.</p> <p>DO3: Estructurar un departamento comercial con énfasis en mercadeo y ventas.</p>
AMENAZAS	<p>FA1. Ofrecer un servicio personalizado el cual le permita a la compañía conocer los aspectos en los cuales el usuario considera que está fallando y debe mejorar.</p> <p>FA1. Generar valor agregado a las operaciones, Ofrecer financiamientos especiales y garantizar los servicios prestados a fin de fortalecer la compañía para el ingreso de nuevos competidores.</p>	<p>DA1. Aliarse con organizaciones o crear una nueva línea de servicio atractiva que complemente la cadena logística.</p> <p>DA2. Adoptar un sistema de costos basado en las actividades, que permita crear valor empresarial por medio del uso de recursos alternativos (Conocer cuánto le cuesta a la compañía producir cada servicio y de qué manera se pueden ofrecer descuentos preferenciales a determinados clientes que la compañía está interesada en mantener).</p>

8.4 ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO BASADAS EN EL DIAGNOSTICO DE LA COMPAÑÍA y EL ANÁLISIS DE MERCADO

8.4.1 Eje de intervención. El departamento comercial es un área muy importante dentro de la organización, le permite a la compañía el posicionamiento esperado en el mercado y especialmente en sus clientes generando como resultado mayores metas. En esta área se desarrollan estrategias de promoción, relaciones públicas, servicio post venta y publicidad entre otras actividades que conlleven a la compañía a participar activamente en el mercado y a generar recordación de marca en los clientes.

El objetivo principal que se persigue con el departamento comercial es establecer el contacto con los clientes a fin de efectuar una venta efectiva; dentro de sus principales funciones están:

Cuadro 4. Funciones del departamento comercial

FUNCIÓN	ACCIONES PRINCIPALES
ELABORA PRONÓSTICOS DE VENTAS	<ul style="list-style-type: none">• Establecimiento del marco temporal.• Investigación de mercado.• Análisis de la competencia.• Estudio de la tendencia histórica de ventas.
FIJAR LOS PRECIOS	<ul style="list-style-type: none">• Adecuación a la capacidad adquisitiva de sus clientes.• Establecimiento de márgenes de beneficio.• Comparación con precios de la competencia.
REALIZAR PROMOCIONES	<ul style="list-style-type: none">• Ofertas.• Descuentos.• Publicidad.• Campañas temporales.• Relaciones comerciales.
ESTABLECER SISTEMAS DE ANALISIS Y CONTROL	<ul style="list-style-type: none">• Estadísticas de resultados.• Seguimiento posventa.• Fijación de medidas correctoras• Evaluación del servicio.

Fuente: ARTAL C. Manuel. Coordinación de ventas con otras funciones comerciales. Dirección de ventas. 9 ed. s.c.: Editorial Esic. 2010. p. 82.

La trayectoria de la compañía le ha permitido tener un posicionamiento actual en el puerto de Buenaventura, ofertando servicios de alta calidad, lo cual se manifiesta en la confianza que han depositado empresas como Carvajal, Agencia de Aduanas DHL, DHL global forwarding, Agencia de Aduanas Hubemar, Agencia de aduanas Blulogistic teniendo a la compañía como proveedor para la solicitud de servicios que integren la cadena logística en el puerto de Buenaventura.

Lo que se busca con la creación del departamento comercial es elevar los niveles de ventas de los servicios de la empresa como lo son la operación portuaria terrestre, servicios de almacenamiento en la bodega terminal logístico de Buenaventura, plataforma Cross Docking y la disponibilidad de tracto camiones. El departamento comercial permite Ampliar el marco de trabajo y ventas en la empresa. Entre las actividades a realizar con la creación del departamento se encuentran:

- Realizar estudios de viabilidad de la propuesta a nivel financiero, administrativo, comercial y operativo.
- Estructurar el proceso de mercadeo y ventas que realizará el departamento Comercial.
- Generar credibilidad y confiabilidad, compitiendo con calidad, seguridad y trabajando por mantener las certificaciones de su sistema de gestión que garantizan la efectividad de los procesos.
- Crear planes de comisiones e incentivos para asesores comerciales los cuales pueden ser contratados por prestación de servicios.
- Generar planes de mercadeo como promoción a través de medios de comunicación y publicidad.

- Plantear estrategias de búsqueda de nuevos mercados y de nuevos planes de financiación que propendan por la mutua ganancia de la empresa y del cliente.

La importancia de desarrollar estrategias de comunicación para **Datacontrol Portuario** radica en la necesidad de dar a conocer la compañía a nivel nacional e internacional como un operador especializado e integrador de servicios de operación portuaria y la cadena logística internacional, promocionar su amplio portafolio de servicios y entrar al mercado como una organización que brinda valor agregado a sus clientes. El costo promedio de la misma se especifica en el plan de mejoramiento expuesto en el cuadro 5.

El resultado de esta propuesta será de gran utilidad para la compañía ya que aumentaran las ventas, incrementando de esta forma los ingresos. El reconocimiento y la fidelización que se planea desarrollar darán paso a un crecimiento y nuevo posicionamiento de la compañía en el mercado.

8.4.2 Plan de actividades a desarrollar. Para llevar a cabo el proceso de gestión del departamento comercial de la Compañía se tendrá en cuenta el ciclo de PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar) definido por Edwards Deming como un indicador de la calidad para las organizaciones que buscan el mejoramiento continuo en cada uno de los niveles de la organización.

Cuadro 5. Plan de mejoramiento

Estrategias	Actividades	Fecha	Responsable	Recursos	Presupuesto
1. Implementar procedimientos de administración de la información del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar que clientes deben recibir una oferta especial. Identificar los clientes potenciales de la compañía. Implementar una estrategia de seguimiento al cliente. 	Junio de 2013	Gerencia General y Gerencia de Operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de información operativo GII (Gestión integral de Información) Base de Datos Infoexin Correo electrónico, Visitas, Llamadas telefónicas. 	Salario de nomina.
		Octubre de 2012			\$ 405.000
		Julio de 2013			Salario de nomina.
2. Crear propuesta de valor.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar cuáles son los aspectos que diferencian a Datacontrol Portuario de los demás operadores y que aportan valor a las operaciones. 	Julio de 2012	Gerente general y Gerente de Operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Presentación empresarial de Datacontrol Portuario. 	Salario de nomina.
3. Elaborar plan de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar la página web de la compañía. Identificación de espacios y grupos de interés. (Feria Internacional de Logística, Colombiaplast y Feria internacional de Bogotá). Diseño de una campaña promocional y de comunicación donde se dé a conocer la marca. 	Julio de 2013	Departamento de sistemas y Gerentes de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> Página web. Viáticos, Presentación comercial de la compañía impresa y digital 	Salario nomina
		Agosto y Octubre.	Gerente General y Gerente de Operaciones.	Pautar en canales regionales del Valle del Cauca, Revistas logística.	\$ 4.800.000
		Junio de 2013	Gerente General y Gerente de Operaciones.		\$ 7.000.000

Cuadro 5. Continuación

<p>4. Elaborar plan de comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar la página web de la compañía. • Identificación de espacios y grupos de interés. (Feria Internacional de Logística, Colombiaplast y Feria internacional de Bogotá). • Diseño de campaña de comunicación donde se dé a conocer la marca. 	<p>Julio de 2013</p> <p>Agosto y Octubre.</p> <p>Junio de 2013</p>	<p>Departamento de sistemas y Gerentes de la compañía.</p> <p>Gerente General y Gerente de Operaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pagina web. • Viáticos, Presentación comercial de la compañía impresa y digital • Pautar en canales regionales del Valle del Cauca, Revistas logística. 	<p>Salario nomina</p> <p>\$ 4.800.000</p> <p>\$ 7.000.000</p>
<p>5. crear departamento comercial con énfasis en mercadeo y ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Instrucción en metodología de trabajo. • Contratación de 3 personas que refuercen el programa de ventas de la empresa. • Establecer objetivos y metas a cumplir durante un periodo determinado. 	<p>Junio 2013</p> <p>Junio 2013</p> <p>Julio 2013</p>	<p>Gerente General, Gerente de Operaciones, Coord. de Control y Registro. Recursos humanos.</p>	<p>-Refrigerio -papelería y demás implementos a utilizar.</p>	<p>\$ 600.000</p> <p>Salario de nomina.</p>
<p>6. Alianza estratégica con empresas transportadoras</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las compañías transportadoras • Diseñar un plan que incluya descuentos y líneas de crédito alternativas y atractivas. 	<p>Agosto 2013</p>	<p>Gerencia de Operaciones.</p> <p>Gerencia general y de operaciones.</p>	<p>Base de datos de empresas transportadoras que funciones en el puerto de Buenaventura.</p>	<p>Salario nomina.</p>
<p>7. Implementar un sistema de gestión de calidad para la atención al cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar sistema de manejo de relaciones con los clientes (CRM) 	<p>Junio de 2013</p>	<p>Coordinadora de desempeño.</p>	<p>Sistema integrado de calidad con el que cuenta la compañía.</p>	<p>Salario nomina</p>

8.4.2.1 Indicadores de Gestión

- **Estrategia 1.** Número de clientes identificados a través de la base de datos Infoexim, número de clientes que adquieren los servicios de la compañía y determinación de los clientes preferenciales de la compañía.
- **Estrategia 2.** Cantidad de clientes que tienen como proveedor exclusivo de servicios portuarios a Datacontrol Portuario.
- **Estrategia 3.** Actividades que se tienen que llevar a cabo para el cumplimiento del plan de comunicaciones / actividades realizadas y en cuanto a beneficios para la organización se puede tomar como base los Ingresos netos recibidos después de implementar el plan.
- **Estrategia 4.** Incremento de las ventas durante el periodo de ejecución del plan.
- **Estrategia 5.** Reconocimiento e incremento de los servicios ofrecidos en Plataforma Cross Docking y bodegas del Terminal Logístico de Buenaventura.
- **Estrategia 6.** Criterios de un buen servicio / la cantidad de quejas y reclamos realizados durante un periodo de tiempo.
- GII (Gestión Integral de Información) es un software que esta implementando actualmente la compañía el cual brinda información oportuna del servicio y del estado actual de los clientes.
- Durante el tiempo de labor dentro de la compañía se tuvo la oportunidad de crear una base de datos de 98 clientes potenciales identificados en INFOEXIM, una

Los clientes identificados están localizados en Cali, Cartagena, Medellín y Bogotá; las características que se tuvieron en cuenta para la selección son: la actividad económica de la compañía importadora, el puerto de ingreso de la mercancía en este caso Buenaventura la cantidad de importaciones realizadas durante el años y el que el tipo de carga sea contenerizada.

- **Propuesta de valor:** la propuesta de valor es una muestra de servicios, beneficios y valores agregados que la institución le ofrece a sus clientes, los cuales le hacen una oferta diferente en el mercado²⁶.

En el caso de Datacontrol se propone: **Data Control Portuario su mejor solución en logística y operación portuaria.**

La propuesta de valor fue creada con apoyo del Gerente de Operaciones. Para la selección de esta propuesta se tuvo en cuenta la trayectoria de la compañía desde sus inicios como proveedor de servicios portuarios para la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura hasta ahora que cuenta con un gran portafolio de servicios de operación portuaria terrestres que complementa la cadena logística en el puerto.

Esta propuesta permite crear en la mente del consumidor la imagen de Datacontrol Portuario como la mejor opción en servicios de operación portuaria, esta es importante a medida que la compañía le da a conocer al usuario por que seleccionar los servicios de Datacontrol Portuario y no de otra organización, a medida que se implemente la estrategia se genera diferenciación cabe resaltar que si se comunica dicha propuesta al cliente se debe ser consecuente con los servicios que se están ofertando.

Como se mencionó anteriormente Datacontrol Portuario dentro de su estructura administrativa no cuenta con un departamento comercial por tal razón los responsables del plan de acción a seguir debe de estar liderado por el Gerente General y el Gerente de operaciones de igual forma se recomienda la intervención de una persona especializada en mercadeo y ventas que por su experiencia se encargue de hacer más efectivo el plan propuesto.

Con el objetivo de ilustrar la estrategia para definir los estándares de calidad necesarios para ofrecer un buen servicio al cliente se presenta el Anexo D. Criterios de un buen servicio.

²⁶ Kotler Phil. La dirección de Marketing. México: Pearson Educación, 2006. 38 p.

9. GENERALIDADES DE LOS PUERTOS EN COLOMBIA Y LATINOAMÉRICA DURANTE EL PERIODO (2009 - 2012)

El siguiente capítulo se presenta al lector con el objetivo de ilustrar y contextualizar el mercado de la Operación Portuaria en la que Datacontrol Portuario se desempeña como operador portuario.

9.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE PORTUARIO

Los puertos marítimos facilitan el traslado de bienes producidos al interior del país hacia el exterior; permiten el acceso a canales internacionales a través de Buques que tienen la capacidad de trasladar grandes volúmenes de carga contenerizada, a granel (sólida y líquida) según el tipo de mercancía. Los puertos marítimos permiten a importadores y exportadores de los diferentes sectores económicos minimizar costos y tiempo cumpliendo con la función de interrelacionar los transportes marítimos, aéreos y terrestres proporcionando servicios que complementan las operaciones de carga, descarga, almacenamiento y distribución de los bienes que ingresan a los países.

Los puertos tienen gran importancia en el comercio internacional, actualmente más del 80% del comercio se moviliza por vía marítima, en Colombia el 85% de la carga comercial se transporta por este medio.

Los puertos son competitivos a medida que adquieren tecnología, equipos y adaptan a su gestión operativa sistemas de seguridad portuaria que garanticen la calidad en los servicios que se prestan dentro de una sociedad portuaria; la adopción de estrategias administrativas y una buena administración garantizan la eficiencia de cada una de las operaciones que se realizan dentro de los puertos a fin de llevar los productos importados al cliente final.

Para realizar un análisis completo del ambiente portuario se realizó una revisión general de los puertos en Colombia que incluye el crecimiento en términos de comercio exterior y la importancia de cada uno de estos en el país durante los últimos cuatro años.

La siguiente tabla muestra en resumen el análisis del entorno portuario de los puertos de Colombia y el puerto de Buenaventura con respecto a algunos puertos importantes de Latinoamérica.

Cuadro 6. PUERTOS DEL MAR CARIBE COLOMBIANO (Transportan más del 50% de la materia prima del país)

PUERTOS	SUPERFICIE	PROFUNDIDAD	CAPACIDAD	CONEXIONES	TERMINALES	PROMEDIO ATENCIÓN (2009 - 2012)	GALARDONES / RECONOCIMIENTOS
CARTAGENA (Especializado en contenedores)	82 KM ²	43 Pies	Barcos hasta con 6.400 Teus.	432 Puertos en 114 Países	Contecar, Mamonal y Muelles el Bosque	10.527.745 Toneladas	Mejor puerto del Caribe en el 2009
SANTAMARTA (Especializado en Gráneles secos)	306 Mts. de Longitud	60 pies	Subterminal Contenedores 300.000 Teus.	Costa este de estados unidos, Caribbean feeder, Golfo y centro América, entre otros.	De carga general, Granel, Contenedores y Carbón	5.986.801 Toneladas	Puerto seguro, confiable y ágil con tecnología del cargue directo de carbón para evitar el derramamiento del mineral en el mar.
BARRANQUILLA (Puerto Multipropósito)	40,4 KM ²	34 Pies	141.000 Toneladas	459 Puertos en 122 Países		3.567.451 Toneladas	Principal terminal multipropósito del país.
BARRANQUILLA MUELLE FLUVIAL	550 Mts.	12 Pies					
BUENAVENTURA - PUERTO DEL PACÍFICO COLOMBIANO							
BUENAVENTURA	2000 Mts. De longitud	41 Pies	19.791 Teus	203 Puertos en todo el mundo (Europa, África, Suramérica, Estados Unidos, Golfo Pérsico, Caribe, Entre otros)	Contenedores, Gráneles sólidos, Gráneles líquidos y Multipropósito.	8.831.079 Toneladas	Terminal marítimo más importante en el comercio exterior del país, especialmente del Océano Pacífico Colombiano.

Cuadro 7. Generalidades de los cinco puertos más importantes de Latinoamérica según CEPAL.

PUERTO MARITIMO	TRAFICO ANUAL	AREA	CAPACIDAD	RECONOCIMIENTOS
COLÓN PANAMÁ (MIT (Manzanillo International Terminal, Evergreen y Hutchinson)	3 Millones de Contenedores	2,5 Km de muelle, incluyendo 1,2 km del Manzanillo International Terminal	Buques con Capacidad para 4800 Teus	El puerto de transbordó más grande de América Latina y uno de los más modernos del mundo
KINGSTON JAMAICA	2,2 Millones de Contenedores	1,7 Km de Muelle	3,2 Teus al año	Principal puerto turístico de Centro y Suramérica.
SANTOS BRASIL	2,4 Millones de Contenedores	9,4 Km de Muelle	1,6 Teus	Uno de los grandes enclaves en la salida de petróleo Brasileño.
PUERTO DE VALPARAISO	942.863 Contenedores	1,69 Km de Muelle	1,5 Teus	Ocupa el puesto número 13 en el Ranking de puertos de América Latina y el Caribe según CEPAL (Comisión económica para América Latina y el Caribe).
PUERTO DE MIAMI	807.069 Contenedores	282.281 Mts ²	Buque con capacidad para 9600 Teus	Es la nueva zona de comercio exterior, según planifica el complejo del Centro Mundial del Comercio, representa la oportunidad para que las multinacionales chinas muestren sus bienes.
BUENAVENTURA	662.821 Contenedores	2000 Mts. De longitud	Buques con capacidad para 8.488 Teus	Es el puerto más importante sobre el Océano Pacífico por sus conexiones con el lejano oriente.

Con el objetivo de ampliar el panorama sobre la evolución de los puertos de Cartagena, Buenaventura, Santa Marta y Barranquilla, se presentan en anexos (E, F, G y H) cuadros sobre el comparativo anual del tráfico portuario expresado en toneladas de contenedores.

9.2 EVOLUCIÓN DEL TRÁFICO PORTUARIO EN COLOMBIA

El tráfico portuario en Colombia ha venido evolucionando durante las últimas décadas, gracias a la intensidad creciente del comercio y la ubicación geográfica de sus puertos en el Caribe (Cartagena) y Pacífico (Buenaventura) siendo los más importantes aliados del comercio exterior; estas zonas portuarias se han convertido en punto estratégico del comercio internacional debido a que facilitan el acceso de diferentes líneas navieras minimizando costos y tiempos de traslado en sus operaciones portuarias.

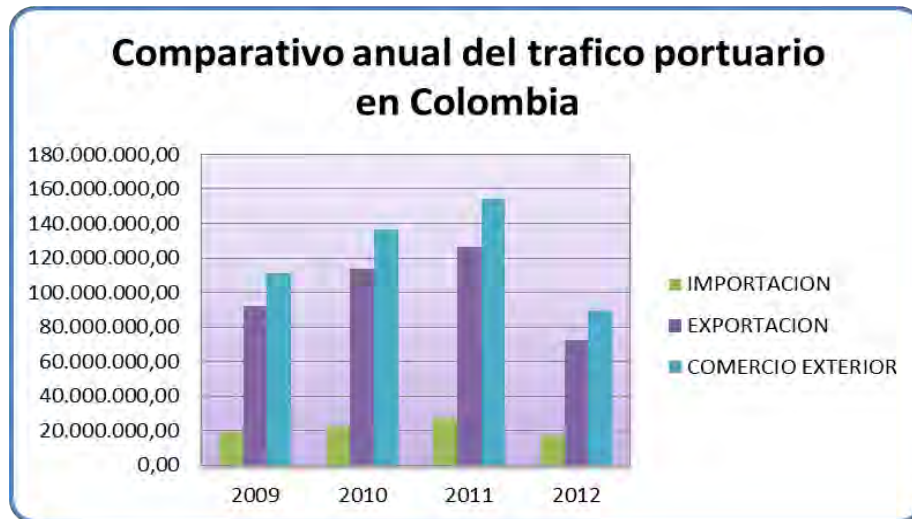
Dentro del avance del sector portuario es importante tener en cuenta que los últimos gobiernos en Colombia han apuntado al crecimiento económico del país a través de alianzas comerciales a nivel internacional que permiten mostrar a inversionistas y comerciantes extranjeros las ventajas de invertir en el país aprovechando la gran biodiversidad y capital humano.

Un importante aspecto a resaltar dentro del crecimiento de la economía Colombiana son los Tratados de libre comercio, que han obligado a tomar decisiones en la logística de comercio internacional a fin de poder cumplir de manera eficiente con todas las actividades desde que inicia el proceso de exportación hasta que el producto llega al cliente final; esta tendencia proporciona grandes retos para las sociedades portuarias ya que por formar parte de la cadena de logística internacional se ven en la necesidad de implementar mejoras en infraestructura como ampliación en zonas logísticas, dragado de zonas marítimas que faciliten el acceso de buques de gran tamaño; cambios en la parte operativa y de seguridad a fin de tener un control sobre los procesos portuarios, mejora tecnológica para ser más competitivos a nivel internacional y lo más importante estar en la capacidad de recibir toda clase de buques extranjeros con carga contenerizada; líquida, a granel entre otras.

El aumento del comercio exterior en el país genera retos en las sociedades portuarias las cuales se ven en la necesidad de incrementar estrategias de mejoramiento con el fin de poder satisfacer la demanda de servicios portuarios, Colombia no siendo ajeno a este flagelo le ha apostado a la creación de un sistema portuario moderno, articulando las cadenas de abastecimiento globales y nacionales, con estándares de servicio y precios competitivos frente a los de otras economías regionales, generando valor agregado a las operaciones y propiciando el desarrollo social en las cinco principales ciudades de influencia portuaria.

El siguiente grafico muestra la evolución del tráfico portuario expresado en toneladas para los años 2009, 2010, 2011 y 2012(Enero – Agosto).

Figura 18. Gráfico comparativo anual del tráfico portuario en Colombia



El tráfico portuario en las sociedades portuarias creció en un 22.40% del 2009 al 2010 llegando a 136.233.053,40 toneladas para el último año, de los cuales el 23,66% son operaciones de exportación, se puede atribuir este porcentaje a que los tratados han sido aprovechados por las compañías nacionales a raíz de la comercialización de sus productos nacionales a nivel internacional

Es evidente el crecimiento del sector a partir del 2010, en el año 2011 el sector portuario creció en un 13,06% con respecto al año 2010 en lo relacionado a actividades de comercio exterior.

Para el año 2012 el grafico muestra el crecimiento del sector para los meses de Enero a Agosto donde el aumento del comercio internacional es notable con respecto a los años anteriores, este crecimiento se le atribuye a la entrada en vigencia del tratado de libre comercio con Estados Unidos en el mes de Mayo que ocasionó efectos positivos en cuanto al tráfico portuario en el puerto de Buenaventura.

En lo que hace referencia al comercio internacional Colombia tiene cierto atraso en comparación con otros países en cuanto a infraestructura, La calidad de la infraestructura de transporte del país que hace referencia a vías, ferrocarril, transporte marítimo y aeropuertos, Colombia ocupa el puesto 105 entre 139 países de acuerdo con el Foro Económico Mundial.

Según el análisis del entorno portuario el puerto de Buenaventura durante los últimos cuatro años ha logrado un crecimiento importante en cuanto a infraestructura portuaria, adquisición de equipos y movimiento de contenedores el cual le ha permitido ubicarse en la posición número diez de los puertos más competitivos en Latinoamérica según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

En Colombia los puertos marítimos toman importancia a medida que se especializan en una actividad determinada, esta estrategia les permite ser más eficientes en la prestación de servicios portuarios un ejemplo de esta afirmación es el puerto de Santa Marta que apuesta su infraestructura y tecnología para ser un puerto especializado en el manejo del mineral Carbón, en el caso de Barranquilla el principal terminal multipropósito del país el cual se reconoce por ser a via de acceso mas fácil a las principales ciudades del país gracias a su infraestructura vial y al ferrocarril.

En el caso de Cartagena y Buenaventura su ubicación geoestratégica les permite ser más competitivos ya que facilitan el acceso a las más grandes infraestructuras portuarias del Caribe por Cartagena y lejano oriente por Buenaventura. Cartagena es líder en el comercio Colombo Americano, le facilita el acceso a buques provenientes de puertos como Houston, Miami, Nueva York entre otros.

10. CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis realizado sobre la satisfacción del cliente y las variables en las que el cliente basa su decisión para seleccionar su proveedor de servicios portuarios se evidencia que a nivel general los clientes están satisfechos con el servicio que presta **Datacontrol Portuario**, la compañía debe trabajar en el fortalecimiento de todos aquellos factores considerados importantes para el cliente en el momento de solicitar servicios de operación portuaria entre los cuales se encuentran el tiempo de entrega de facturación, la calidad de los informes presentados a los clientes al final de la operación y finalmente ofrecer un servicio más personalizado a los clientes el cual garanticen las oportunidades de recompra y el mantenimiento de los clientes.

Datacontrol ha logrado hasta el momento posicionarse como el mejor operador portuario en el puerto de Buenaventura gracias a su capacidad de gestión y operativa que ha logrado aceptación y reconocimiento por los clientes actuales. Con el objetivo de aumentar las ventas de la empresa y seguir posicionando a Datacontrol Portuario como el operador líder en el mercado de operación portuaria terrestre en el puerto de Buenaventura, es necesario incluir a nivel interno la gestión del departamento comercial que le permita a la compañía acercarse más a sus clientes actuales y potenciales, ofrecer un servicio pos-venta y estrategias de comunicación que permitan resolver inconformidades, escuchar y mantener informado al cliente sobre las novedades del sector y la compañía en general, realizar el pronóstico de ventas de acuerdo al crecimiento del mercado y al crecimiento mensual, trimestral y/o anual de la organización, aumentar la cartera de clientes a través de la búsqueda permanente de compañías que operen en el sector y requieran de los servicios que ofrece la compañía.

11. RECOMENDACIONES

Con el objetivo de complementar la gestión administrativa y comercial que llevan a cabo actualmente los Gerentes de la compañía se propone crear un departamento comercial que se encargue exclusivamente de llevar a cabo todas aquellas actividades que generan crecimiento en ventas e imagen de la compañía.

Para enfocar las actividades comerciales de la compañía hacia el mercadeo Datacontrol Portuario debe conocer que tan rentables son cada uno de los servicios prestados.

Datacontrol debe basar su estrategia de mejoramiento en una estrategia de servicio adecuadamente diseñada y estructurada en función de los clientes, para lograr este objetivo se requiere pensamiento estratégico y de servicio.

Con el objetivo de mejorar el servicio al cliente ofrecido por la compañía y continuar con los parámetros de gestión de calidad aplicados al cliente se recomienda tener en cuenta los criterios para ofrecer un buen servicio y los indicadores de gestión para medir la satisfacción al cliente anexo al trabajo.

BIBLIOGRAFIA

ALEMAN. Luis, ESCUDERO, R. Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. México: Editorial Esic, 2007. 687 p.

ARTAL CASTELLS, Manuel, Dirección de Ventas. 2 ed.. España: Editorial Esic, 2009. 595 p.

Artal CASTELLS. Dirección de ventas.. 9 ed. España: Editorial Esic. 2010. p. 210

BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. 5 ed. México D.F.: MC graw Hill, 2006. 408 p.

Barros. L. Néstor, Puerta de Acceso y Centro de Conexiones del Caribe, Revista Pórtico [en línea]. 2011, no. 11. [Consultado 12 Octubre de 2012] Disponible en Internet:

[http://cisne.puertocartagena.com/opadmco.nsf/890f6547f01054810525700d0059e91d/4b8a4c7232d5d4b2052573b8006ca62e/\\$FILE/portico2010.pdf](http://cisne.puertocartagena.com/opadmco.nsf/890f6547f01054810525700d0059e91d/4b8a4c7232d5d4b2052573b8006ca62e/$FILE/portico2010.pdf)

Canal de acceso [en línea]. Cartagena: sociedad portuaria regional de Cartagena, 2012 [Consultado Octubre de 2012] disponible en internet:

<http://cisne.puertocartagena.com/opadmco.nsf/vstRefLinkDoc/FEEF7089A18870EE052573B1006B3FD0>

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1 DE 1991 (Enero 10). por la cual se expide el Estatuto de Puertos Marítimos y se dictan otras disposiciones [en línea]. Bogotá D.C.: Red El Abedul, 2010. [Consultado 12 de Octubre de 2012]. Disponible en Internet:

http://www.elabedul.net/Documentos/Leyes/1991/Ley_01_de_1991.pdf

Comienzos de un nuevo reto para el puerto de Buenaventura [en línea]. Buenaventura.: Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, 2012. [Consultado el 25 de Abril de 2012]. Disponible en Internet:

http://www.sprbun.com/documentos/buenasaventuras_06_02.pdf

¿Cómo avanzan las obras de infraestructura en el Valle del Cauca? [en línea]. Santiago de Cali: Cámara de Comercio de Cali, 2012. [Consultado 25 de Abril de 2012]. Disponible en Internet:

<http://www.ccc.org.co/articulos-revista-accion/infraestructura/11477/como-avanzan-las-obras-de-infraestructura-en-el-valle-del-cauca.html>

Comunicado de prensa No 086 terminal de Contenedores TCBUEN bate records de operatividad [en línea] Buenaventura: Terminal de Contenedores de Buenaventuras - TCBUEN, 2012. Disponible en Internet:

<http://www.tcbuen.com.co/es/comunicado-de-prensa-n%C2%B0086-terminal-de-contenedores-tcbuen-bate-record-de-operatividad/>

CZINCOTA, Michael y RONKAINEN, Likka. Marketing Internacional. 8 ed. México: Cengage Learning, 2008. 684 p.

Comportamiento Sectorial Transporte y Coyuntura [en línea]. Enero - Marzo 2010, no.1. [Consultado el 15 de Septiembre de 2012]. Disponible en Internet:

<http://colfecar.org.co/Revista%20TRANSPORTE%20Y%20%20COYUNTURA%20No%20%201.pdf>

Dumping [en línea]. Bogota D.C.: Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2011.[Consultado el 03 de enero de 2013] Disponible en Internet:

<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=11968>

Experiencias y perspectivas de los terminales marítimos de contenedores en Cartagena [en línea]. Bogota D.C.: ANDI, 2012. [Consultado 12 Octubre de 2012]. Disponible en Internet:

<http://www.andi.com.co/Archivos/file/Gerencia%20LTI/Panel%20de%20Puertos%20%20SPRC.pdf>

FERREL, Michael y HARTLINE, M. Estrategia de Marketing. 3 ed. México: Editores, Cengage Learning, 2006. 648 p.

Infraestructura portuaria [en línea]. Santa Marta: Alacat, 2010. [Consultado el 15 de Septiembre de 2012]. Disponible en Internet:

http://www.alacat.org/Alacat/Memorias_files/6.%20Panel%20Puertos%20Maritimos%20-PUERTO%20SANTA%20MARTA MAURICIO%20SUAREZ.pdf

KOTLER, Philip. Marketing Versión para Latinoamérica, 11 ed. México D.F: Prentice Hall, 2000. 760 p.

La Sociedad Portuaria regional de Cartagena sigue fortaleciéndose [en línea]. Bolívar: Fenalco Bolívar, 2012. [Consultado el 12 de Octubre de 2012] Disponible en Internet:
<http://fenalcobolivar.com/desarrollo-sectorial/la-sociedad-portuaria-regional-de-cartagena-sigue-fortaleciendose-913>

LEHMANN. D. y WINNER, Russell. Administración del producto. 4 ed. México D.F: Mc Graw Hill, 2007. 494 p.

LONG, Douglas; Logística Internacional: Administración de la cadena de abastecimiento global. México: Limusa, 2010. 502 p.

Manual del Puerto de Barranquilla, Handbook 2012-2013 [en línea]. Sociedad Portuaria Regional de Barranquilla S.A., 2012 [Consultado 12 Octubre de 2012]. Disponible en Internet: Disponible en internet:
http://issuu.com/landmarine/docs/barranquilla_port_2012-13

MARTIN MARTIN, Fernando. Plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria [en línea]. España: Universidad CEU San Pablo, Disponible en Internet:
<http://www.correspondenciasy analisis.com/es/pdf/rp/pec.pdf>

O' SHAUGHNESSY, John, Marketing Competitivo un enfoque Estratégico. Madrid, España: Ediciones Díaz Santos S.A., 1988. p.

Operaciones y logística; Equipos [en línea]. Cartagena: sociedad portuaria regional de Cartagena, 2012. [consultado 12 de Octubre de 2012]. Disponible en Internet:
<http://albatros.puertocartagena.com/opadmco.nsf/vstRefLinkDoc/9A05CC0162827D35052573B10078B7A1>

Operador Logístico Portuario Datacontrol Portuario [en línea]. Buenaventura: Grupo empresarial del pacifico S.A., 2010. [Consultado el 23 de Marzo de 2012]. Disponible en Internet:

http://www.gepsa.com.co/cms_gepsa3/index.php?option=com_content&view=article&id=8&Itemid=12

Operador Portuario Galotrans [en Línea]. Cartagena: Galotrans S.A., 2012 [Consultado Septiembre de 2012]. Disponible en Internet:

<http://www.galotrans.com/empresa.php>

OTERO, Andrea. Documentos de Trabajo sobre economía regional [en línea]. Bogota D.C.: Banco de la República, no. 11. 2011. [consultado septiembre de 2012]. Disponible en Internet:

<http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/documentos/DTSER-141.pdf>

PEREZ, Moya. Estrategia gestión y habilidades directivas. Madrid: Díaz de santos, 1997. 294 p.

Perfil logístico de Colombia [en línea]. Bogotá D.C.: Legis S.A., 2010. [Consultado 25 de Abril de 2012]. Disponible en Internet:

<http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/P/perfil-logistico-colombia-2010-resumen-ejecutivo/perfil-logistico-colombia-2010-resumen-ejecutivo.asp>

Política de estado para mejorar las condiciones de vida de la población de Buenaventura. Documento Conpes. no. 3410 [en línea]. Bogotá D.C.: Departamento Nacional de Planeación, 2006. [Consultado el 15 de Septiembre de 2012] Disponible en Internet:

<http://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/Subdireccion/Conpes/3410.pdf>

RANDALL, Geoffrey. Principios de Marketing. 2 ed., España: Thomson Editores, 2003. 370 p.

Santa Marta y las Tendencias en la Innovación Logística Portuaria [en línea]. Bogotá. Universidad Sergio Arboleda, 2011. [Consultado 15 de Septiembre de 2012] Disponible en Internet:

http://www.usergioarboleda.edu.co/santamarta/noticias/2011/mar11/articulo_conve rsatorio_puertos.pdf

Tratados de Libre Comercio Abren Nuevos Puertos [en línea]. Bogotá D.C.: Proexport, .2011. Disponible en Internet:
<http://www.proexport.com.co/noticias/tratados-de-libre-comercio-abren-nuevas-oportunidades>

Ventas, ¿el hermano desheredado del marketing? Revista MK Marketing+Ventas [en línea]. Enero 2008, no. 231 [Consultado 25 de Abril de 2012]. Disponible en Internet:
<http://www.edirectivos.com/articulos/1000003746-ventas-el-hermano-desheredado-del-marketing>

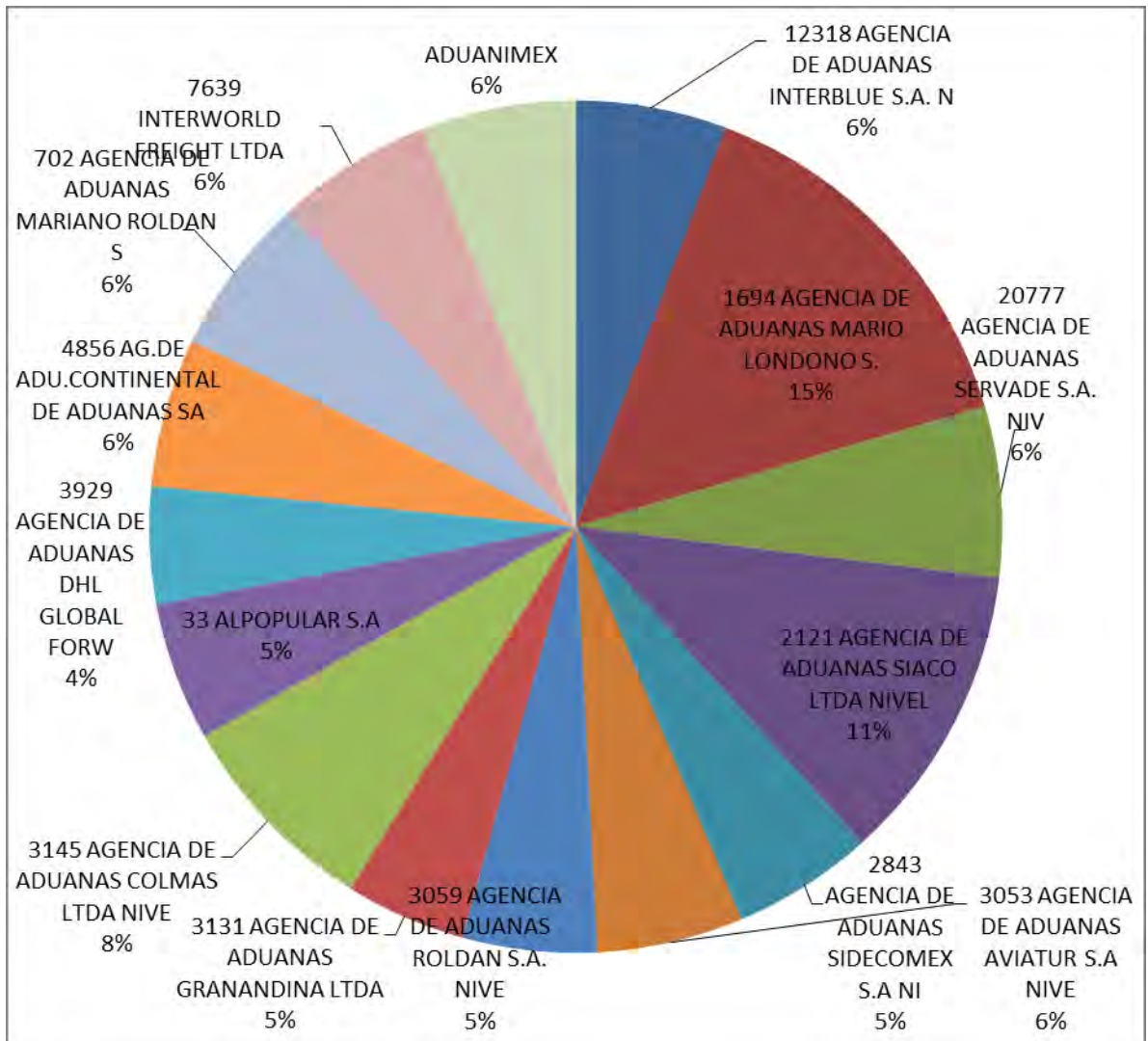
Vértice, Análisis de Mercados. Análisis y presentación de los datos. 8 ed. España: Editorial Vértice, 2008. [consultado septiembre de 2012]. Disponible en Internet:
http://books.google.com.co/books?id=sS49Z0VnhwIC&printsec=frontcover&dq=An%C3%A1lisis+de+mercado&hl=es&sa=X&ei=5ADyUOXaG4PC9QT0_4DYDg&ved=0CCsQ6AEwAA. 161 p.

ANEXOS


Anexo A. Porcentaje de Participación por Operador



Anexo B. Porcentaje de participación principales agencias de aduana



Anexo C. Formato Operación Portuaria Encuesta de Satisfacción del cliente

	OPERACIÓN PORTUARIA		
	ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE		
	CODIGO	VERSION	PAGINA
	SC-R-04	2	92 de 2

Para **DATA CONTROL PORTUARIO S.A.** es muy importante su opinión sobre los servicios que prestamos en Operación Portuaria; Esta encuesta se realiza con el fin de generar estrategias de mejoramiento continuo que no permitan brindarle servicios confiables y efectivos.

A continuación solicitamos su valioso aporte en el diligenciamiento de la siguiente información:

FECHA: _____

CLIENTE: _____

ZONA DE OPERACIÓN A EVALUAR: _____

NOMBRE DEL ENCUESTADO: _____

CARGO: _____

1. Qué grado de importancia le da usted a los siguientes factores.

FACTOR	Muy importante	Importante	Importancia Baja	Nada Importante
Calidad del servicio				
Relación calidad precio				
Tiempo de respuesta				
Disponibilidad (personal, equipos)				
Servicio Post venta				

2. Por favor indique con una (x), su grado de satisfacción general en los siguientes aspectos:

PREGUNTAS	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1. ¿En general, cómo califica los servicios prestados por Data Control Portuario S.A.?				
2. ¿Cómo califica los informes presentados?				
3. ¿Cómo califica el tiempo de respuesta ante su solicitud de servicio?				
4. ¿Qué calificación da al trato, comportamiento, atención y colaboración de nuestro personal?				
5. ¿Cómo califica el tratamiento de novedades operativas o no conformidades durante la prestación del servicio?				
6. ¿Cómo considera la responsabilidad y el compromiso demostrado por Data Control Portuario S.A. durante la prestación del servicio?				
7. ¿Cómo califica la atención PQR (Peticiónes, Quejas y Reclamos)				

3. Evalúe el grado de importancia en los siguientes aspectos que generan valor agregado a nuestros servicios?

FACTOR	Muy importante	Importante	Importancia Baja	Nada importante
Flexibilidad				
Tiempo de respuesta				
Capacidad de gestión				
Comunicación en tiempo real				
Atención personalizada				

4. ¿Qué recomendaciones y/o sugerencias nos puede aportar para prestarle un mejor servicio?

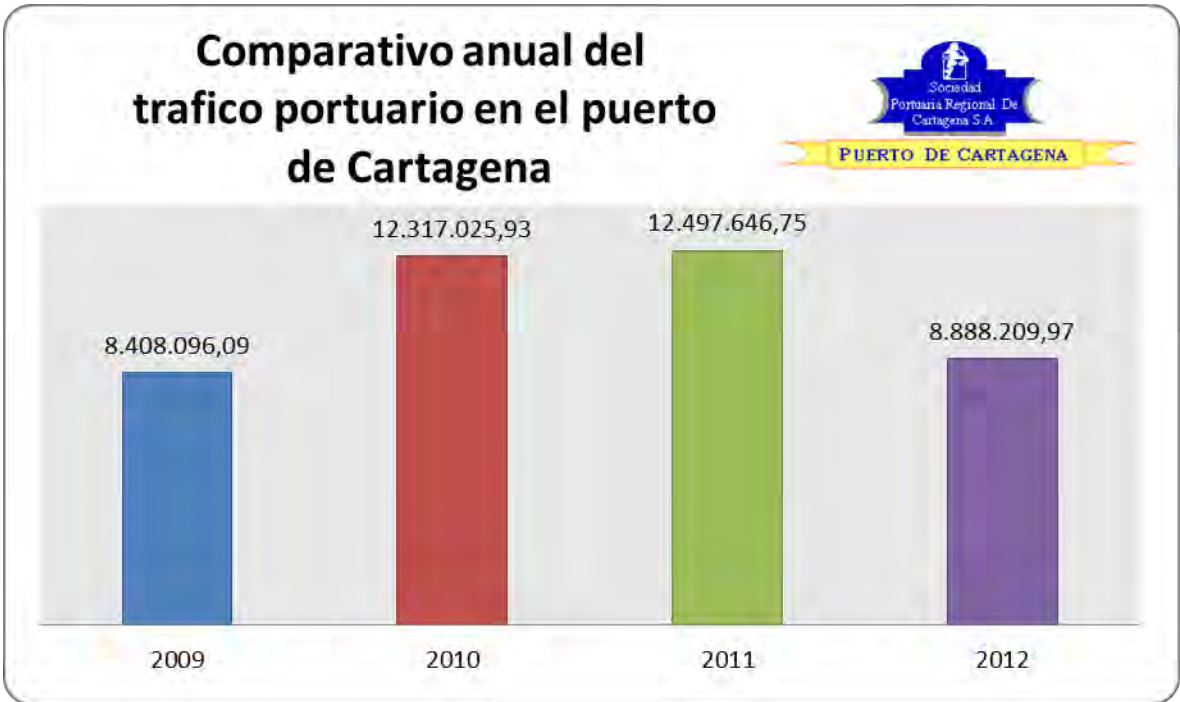
Firma del Encuestador

Firma del Cliente

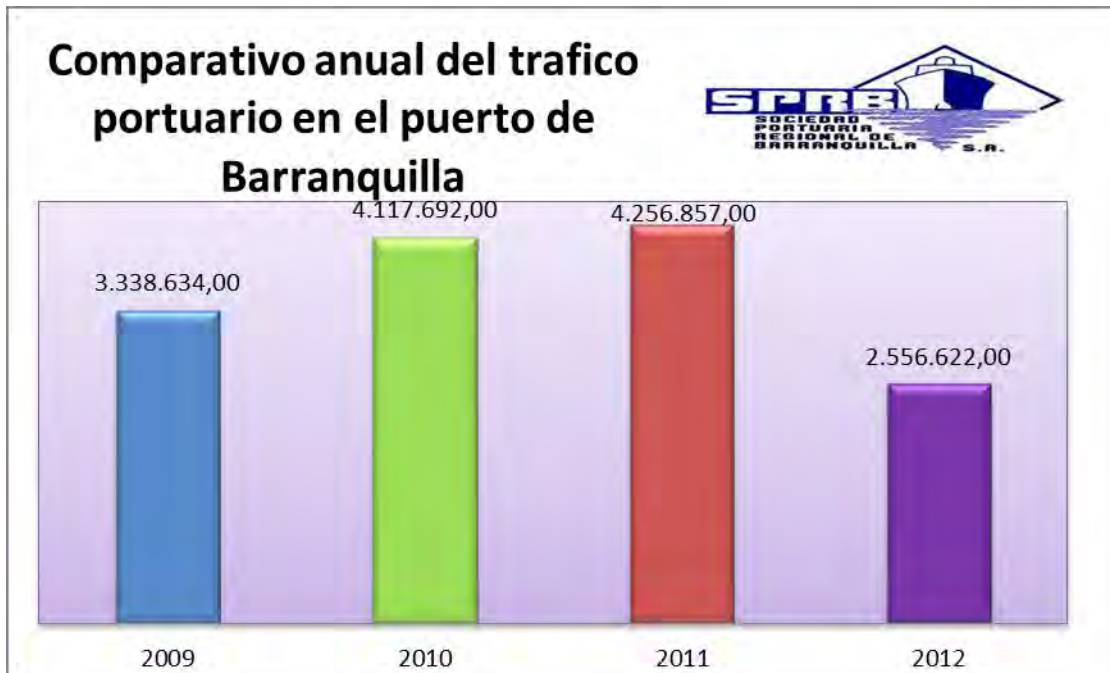
Anexo D. Criterios de buen servicio

CRITERIOS	FORMAS DE MEDIDA
Prontitud en el servicio	Porcentaje de servicios con retrasos.
Puntualidad en la entrega	Porcentaje de servicios impuntuales.
Cumplimiento en el tiempo del ciclo del servicio.	Análisis comparativo del ciclo de tiempo del servicio con otras empresas.
Exactitud en el cumplimiento de los compromisos.	Número de clientes a los que se les genera incumplimiento. Porcentaje de clientes a los que se les genera incumplimiento.
Cumplimiento de los requisitos del servicio adquirido.	Número de clientes a los que se les incumple los requisitos. Número de quejas por incumplimiento en los requisitos. Número de reclamos por incumplimientos en los requisitos.
Relación Beneficio – costo	Análisis comparativos de los costos de distintas empresas que cumplen los mismos requisitos para un servicio específico.
Personal calificado para el servicio adquirido.	Número de quejas del personal encargado que presta el servicio. Número de reclamos al personal encargado que presta el servicio.
Cumplimiento de los plazos acordados	Número de contratos que incumplen los plazos acordados. Porcentaje de contratos que se incumplen.
Amabilidad y buen trato en la prestación del servicio.	Número de clientes insatisfechos con la atención prestada. Porcentaje de clientes insatisfechos con el servicio prestado.
Servicio asociado a lo pactado	Número de clientes insatisfechos con el servicio pactado. Porcentaje de clientes insatisfechos con el servicio pactado.

Anexo E. Comparativo anual del tráfico portuario en el puerto de Cartagena



Anexo F. Comparativo del tráfico portuario en el puerto de Barranquilla



Anexo G. Comparativo anual del tráfico portuario en el puerto de Santa Marta



Anexo H. Comportamiento anual del tráfico portuario en el puerto de Buenaventura

