



VICERRECTORÍA ACADÉMICA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TEMA

**EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE
LOS SERVICIOS DE CARGA, DESCARGA, TRANSPORTE Y
ALMACENAMIENTO QUE BRINDA EL PUERTO DE ACAJUTLA A LAS
EMPRESAS NAVIERAS DE EL SALVADOR**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR

**FERNANDO ANTONIO HERNÁNDEZ FLORES
ALBA MARISOL AYALA CARRILLO**

PARA OPTAR AL GRADO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE, 2003

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA.-



**AUTORIDADES UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
DE EL SALVADOR**

**LIC. JOSÉ MAURICIO LOUCÉL
RECTOR**

**ING. LORENA DUQUE DE RODRÍGUEZ
VICERRECTORA ACADÉMICA**

JURADO EXAMINADOR

**ING. ROBERTO EDMUNDO VIERA
PRESIDENTE**

**LIC. FIDEL ANGEL MAZARIEGO
PRIMER VOCAL**

**LICDA. ANGELA MARINA SUAREZ DE ARIAS
SEGUNDO VOCAL**

NOVIEMBRE, 2003

San Salvador, El Salvador Centroamérica



AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso por haberme dado la vida, salud, sabiduría, paciencia, entendimiento, humildad y fortaleza para seguir adelante y no darme por vencido en los momentos difíciles.

A mis padres Fernando Hernández Cáceres y Marta Julia Flores Rivera por haberme apoyado desde mi niñez, orientándome y aconsejándome para tener la capacidad de diferenciar las cosas buenas y malas que se me han presentado en la vida. Por haberme cuidado en los momentos de enfermedad y brindarme todo su amor de una manera desinteresada.

A mi querida y amada esposa Evelin Eugenia Ramos de Hernández, por todo su apoyo y amor brindado de manera incondicional, por el animo que me haz brindado en los momentos difíciles, por los días de desvelo que te hice pasar, por las largas horas de espera en la universidad, por los arduos trabajos que me ayudaste a digitar, por los buenos y malos momentos que vivimos, por brindarme tu confianza y amistad. Por todo eso y por que te amo gracias Evy.

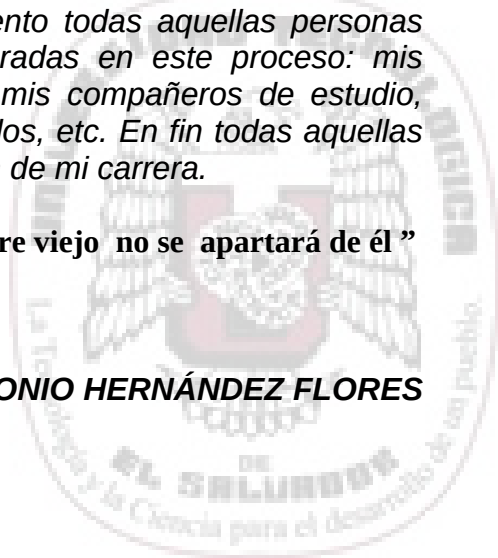
A mis hermanas Martha Janeth, Joselin Ivania, Danubia Vanessa y mis sobrinos Pedro Antonio y Ernesto Ulises por el apoyo que me han brindado, el cual espero ser el ejemplo para que cada uno de ellos se esfuercen en lograr superarse en la vida y puedan ser gente de provecho para su familia y la sociedad.

A mis apreciados suegros Alfonso Ramos y Maria Eugenia de Ramos por las plegarias brindadas en mi nombre al todo poderoso, para que la culminación de mi carrera fuera todo un éxito.

A mi compañera Alba Marisol Ayala, por los buenos y malos momentos que vivimos durante la carrera y la elaboración del trabajo de graduación, por el apoyo, la amistad, la confianza y la paciencia brindada de manera desinteresada. Merecen un especial agradecimiento todas aquellas personas que de alguna u otra forma estuvieron involucradas en este proceso: mis amigos, mis compañeros de trabajo, mis jefes, mis compañeros de estudio, catedráticos, instructores, mis asesores, mis jurados, etc. En fin todas aquellas personas que me ayudaron a lograr la culminación de mi carrera.

**“ Instruye al niño en su camino, y aun cuando fuere viejo no se apartará de él ”
Proverbio 22:6**

FERNANDO ANTONIO HERNÁNDEZ FLORES



AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso, por haberme mantenido con vida, por darme salud, perseverancia y ánimos de salir adelante después de todos los fracasos que experimente a temprana edad y por darme siempre la fortaleza necesaria para poder alcanzar mis metas.

A mi madre que con su amor incondicional siempre me impulso a culminar mi carrera Universitaria y me dio siempre el apoyo moral para lograr mis metas, por todos sus consejos, su amor, y confianza que solo una madre tan especial como ella sabe demostrar.

A mi hija por todo el tiempo que tuve que dejarla sola para poder asistir a clases, por ser tan comprensiva, cariñosa y por ser la motivación más grande en mi vida, porque esta meta que he logrado sirva de ejemplo a ella para que sepa luchar siempre por sus ideales.

A mi suegra por haber sido una segunda madre para mi hija, por hacerse cargo del cuidado de ella en el tiempo que más lo necesite, por toda su paciencia, desvelos, comprensión y amor, y por apoyarme siempre en mi superación.

A mi hermana Rosi que también cuidó de mi hija, A mis abuelos que siempre estaban esperándome en la noche no importando la hora, a mis sobrinitas Ani y Titi, a mis tías, amigos, a mi prima Aída por todo el apoyo y amistad que siempre me brindo, A mis amigas de la cámara de Comercio (Armida, Janina, Amanda, Jacqueline, Elvirita), a mis compañeros de trabajo y a todos aquellos que de una u otra forma me dieron sus consejos tan útiles para la culminación de mi carrera.

Y por ultimo mis más sinceros agradecimientos a nuestro jurado y a mi compañero de Tesis Fernando Antonio Hernández por toda su paciencia y comprensión y por la amistad incondicional que siempre me demostró a pesar de los momentos difíciles que pasamos.

A todos ellos mis más sinceros agradecimientos y les deseo de todo corazón que Dios los Bendiga siempre.

ALBA MARISOL AYALA



INDICE

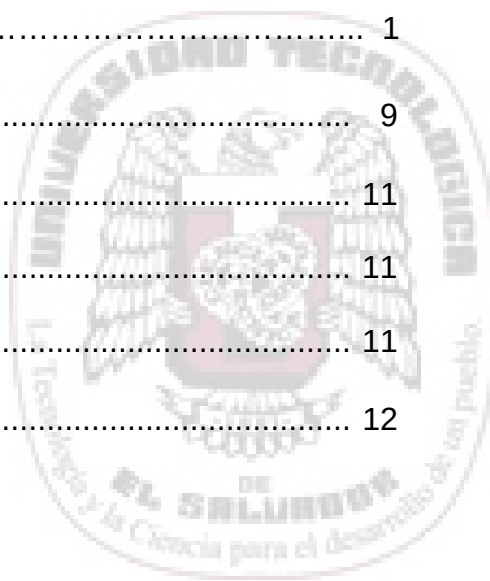
CAPITULO I

MARCO TEORICO DEL IMPACTO DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE CARGA, DESCARGA, TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO QUE BRINDA EL PUERTO DE ACAJUTLA A LAS EMPRESAS NAVIERAS DE EL SALVADOR

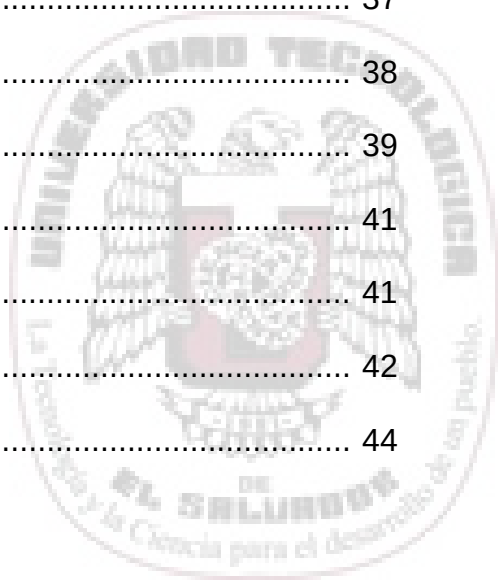
Página

Introducción

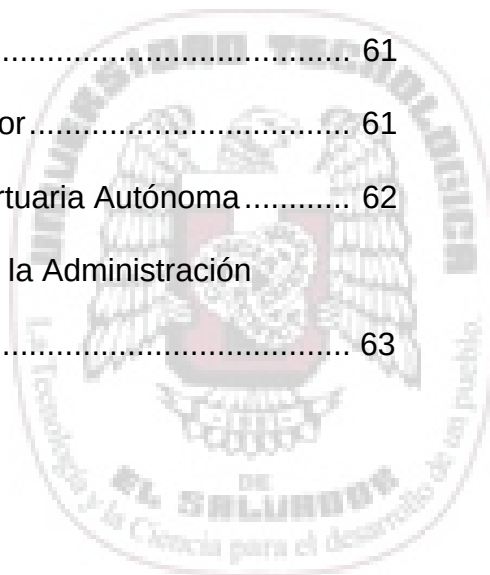
A. Planteamiento y Delimitación del Problema	1
1. Antecedentes.....	1
a. Situación de los servicios portuarios en El Salvador	
el año 2002.....	1
B. Justificación	9
C. Objetivos de la Investigación	11
1. Objetivo General.....	11
2. Objetivos Específicos	11
D. Marco Teórico.....	12



1. La Modernización	12
a. Generalidades de la Modernización	14
b. Proceso de Modernización.....	15
c. Elementos del Proceso de Modernización	17
d. Características de un Proceso de Modernización	18
2. Proceso de Modernización en El Salvador	21
a. Historia de la Modernización en El Salvador	21
1) Modernización del Estado.....	21
3. Eficiencia del Sector Público	24
a. Eficiencia y Equidad en el Comercio	28
4. La Calidad	31
a. Antecedentes de la Calidad	31
b. Concepto de Calidad.....	34
c. Importancia de la Calidad.....	35
d. Características de la Calidad	36
e. Objetivos de la Calidad	37
f. Principio de Calidad	38
g. Indicadores de Calidad	39
h. Programa de Calidad	41
1) Definición del Programa de Calidad	41
2) Elementos de un Programa.....	42
5. El Servicio al Cliente.....	44



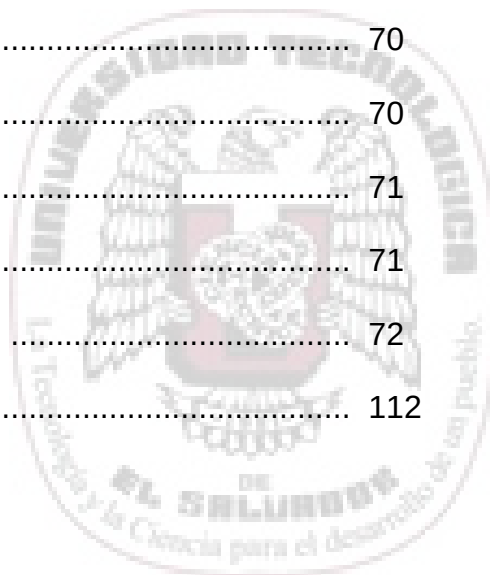
a.	Definición de Servicio.....	44
b.	Características del Servicio.....	45
c.	La Estrategia del Servicio.....	46
d.	La Cultura del Servicio	48
e.	Sistema de Servicio	48
f.	Gerencia del Servicio	49
g.	Reglas para un Servicio de Excelencia y Conservación de Clientes	50
h.	La Calidad en el Servicio.....	51
i.	Fases de la Calidad en el Servicio	52
6.	Evaluación de Impacto de Proyectos, Programas o Políticas	53
a.	Evaluación de Impacto	54
b.	Una Propuesta Metodológica para la Evaluación de Impacto	55
c.	Indicadores para medir el impacto	56
E.	Marco Histórico.....	59
1.	Reseña Histórica de los Puertos Salvadoreños.....	59
F.	Marco Legal.....	61
1.	Constitución de la Republica de El Salvador	61
2.	Ley Orgánica de la comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma.....	62
3.	Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.....	63



CAPITULO II

DIAGNOSTICO DE LA EVALUACION DEL IMPACTO DEL PROCESO DE MODERNIZACION EN LOS SERVICIOS DE CARGA, DESCARGA, TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO QUE BRINDA EL PUERTO DE ACAJUTLA A LAS EMPRESAS NAVIERAS DE EL SALVADOR

A. Objetivos de la Investigación	64
1. Objetivo General	64
2. Objetivos Específicos.....	64
B. Metodología de la Investigación de Campo	65
1. Diseño de la Investigación	65
2. Tipo de Investigación	66
3. Técnicas de la Investigación	67
4. Unidades de Análisis	68
5. Población y Muestra	68
C. Tabulación e Interpretación de Resultados	70
1. Recolección de la Información	70
2. Procesamiento de la Información	71
3. Análisis e Interpretación de Resultados	71
4. Resultados de la Investigación de Campo	72
D. Conclusiones y Recomendaciones	112



CAPITULO III

**PROPUESTA DE SOLUCION A LA EVALUACION DEL IMPACTO DEL
PROCESO DE MODERNIZACION EN LOS SERVICIOS DE CARGA,
DESCARGA, TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO QUE BRINDA EL
PUERTO DE ACAJUTLA A LAS EMPRESAS NAVIERAS DE EL SALVADOR.**

A. Alcance 117

B. Objetivos de las Propuestas 118

1. Generales 118

2. Específicos..... 118

C. Beneficios de las propuestas 119

1 Para el Puerto de Acajutla..... 119

2. Para los Usuarios..... 119

D. Soporte estratégico de las Propuestas 120

1 Filosofía..... 120

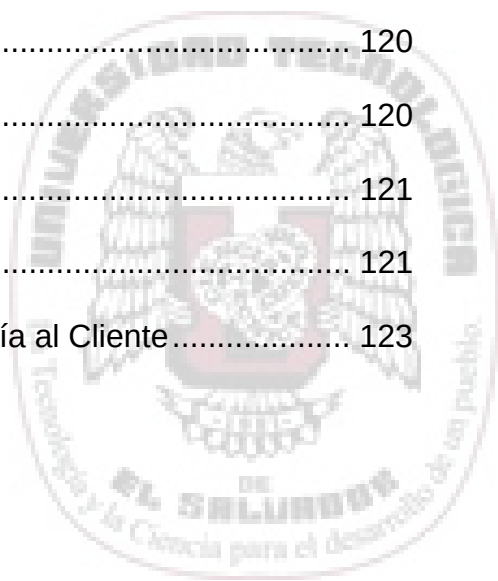
2. Visión en las Propuestas..... 120

3. Misión de las propuestas 120

4. Valores de las Propuestas 121

E. Análisis FODA 121

F. Propuesta de Creación de la Unidad de Asesoría al Cliente..... 123



1. Objetivos de la Unidad	124
a. Objetivo General	124
b. Objetivos Específicos	124
2. Requerimientos del Personal que conforman la Unidad	125
3. Funciones de la Unidad de Asesoría al Cliente.....	126
4. Mobiliario y Equipo necesario	127
G. Propuesta de Capacitación de Personal	128
1. Programa de Servicio al Cliente	129
2. Propuesta de Calidad en el Servicio	129
1. Objetivos del Programa de Calidad en el Servicio	130
a. Objetivo General	130
b. Objetivos Específicos.....	130
H. Propuesta de Comunicación Institucional Eficiente	130
1. Criterios para Establecer una Comunicación Institucional	132
2. Proceso de inducción de los empleados del puerto de Acajutla.....	133
I. Propuesta de un Estudio Tarifario.....	137
J. Propuesta de Inversión de Tecnología, Mobiliario y Equipo	138
K. Propuesta para el Departamento de Recursos Humanos.....	139
Bibliografía.....	140
Glosario	
Anexos	

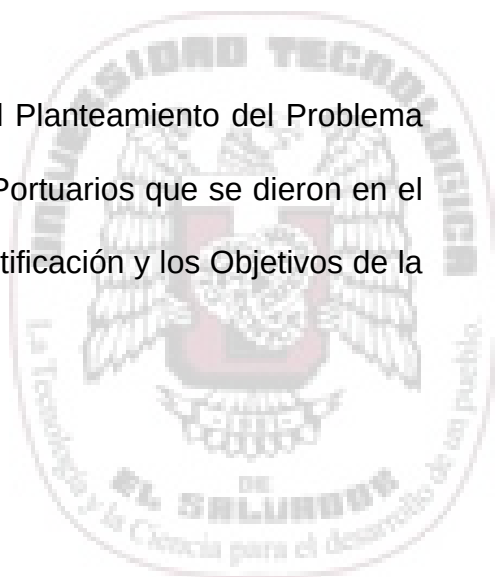


INTRODUCCIÓN

Dado el creciente desarrollo económico por el que atraviesa nuestro país, es necesario analizar cada una de las estructuras que componen la economía para que se pueda estimar cuales son aquellos que necesitan un mayor énfasis para sacarlas de su estancamiento, para hacer más eficientes. Es por ello que se determino realizar la investigación en el Puerto de Acajutla titulado: “Evaluación del Impacto del Proceso de Modernización de los Servicios de Carga, Descarga, Transporte y Almacenamiento que brinda el Puerto de Acajutla a las empresas navieras de El Salvador”.

Con esta investigación se pretende conocer el impacto que traerá la modernización en los servicios de Carga, Descarga, Transporte y Almacenamiento que ofrece el puerto de Acajutla, debido a que esto juega un papel importante en el desarrollo de la economía de nuestro País por la entrada en vigencia de nuevos Tratados de Libre Comercio.

En el primer capítulo estableceremos lo que es el Planteamiento del Problema haciendo énfasis en la situación de los Servicios Portuarios que se dieron en el año 2002; así como también se establecerá la Justificación y los Objetivos de la Investigación.

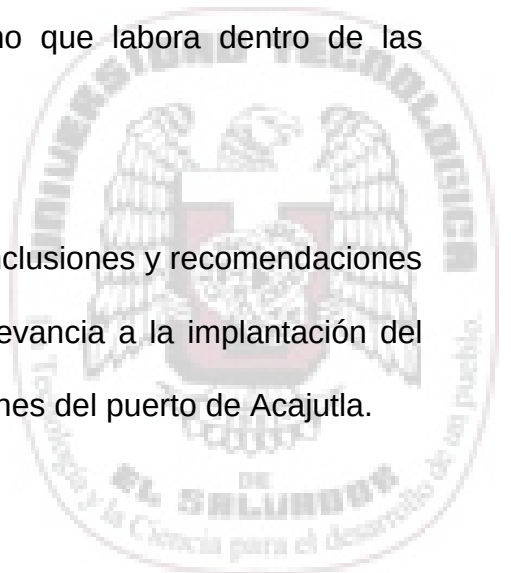


Además se establecerá un Marco Teórico Conceptual de Referencia que nos permitirá ampliar las teorías y conocimientos relacionados con el tema de investigación, como son La Modernización, La Eficiencia del Sector Publico, La Calidad en El Servicio.

También se da a conocer un Marco historio el cual refleja una breve reseña del surgimiento y operación de los Puertos Salvadoreños. Plasmando además, los lineamientos Jurídicos que regulan la creación, operación y Administración del Sector Naviero en nuestro País.

Estableceremos un diagnostico para determinar la situación actual del proceso de modernización dentro de las instalaciones del puerto de Acajutla, lo cual nos permitirá conocer el impacto que dicho proceso ha generado tanto en el recurso humano, en los procesos y en los usuarios de la institución. Comparando el movimiento portuario antes y después de la aplicación del proceso de modernización, se estructuraron dos instrumentos para la recolección de la información una será dirigida al recurso humano que labora dentro de las instalaciones y la otra dirigida a los usuarios.

De la información recolectada se establecerán conclusiones y recomendaciones que contribuyan a mejorar, modificar o darle relevancia a la implantación del proceso de modernización dentro de las instalaciones del puerto de Acajutla.



Finalmente se elaborarán propuestas que contribuyan al logro del cumplimiento de los objetivos y metas de la implementación del proceso de modernización, lo cual es el de convertir el puerto de Acajutla en una institución eficiente, competitiva y con la visión de ser el puerto líder en la región centroamericana.



CAPITULO I

MARCO TEORICO DEL IMPACTO DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE CARGA, DESCARGA, TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO QUE BRINDA EL PUERTO DE ACAJUTLA A LAS EMPRESAS NAVIERAS DE EL SALVADOR

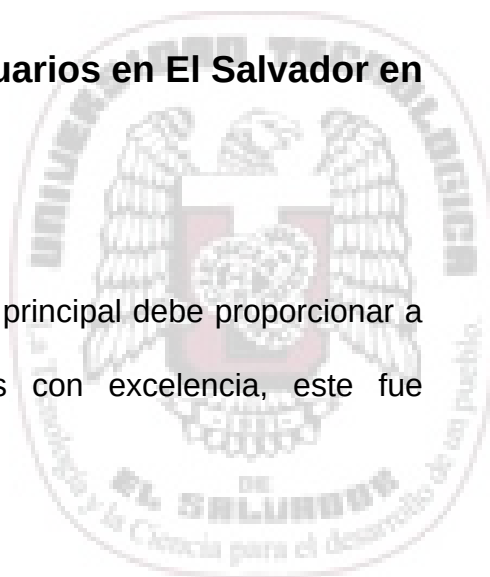
A. Planteamiento del Problema.

¿Cuál es el impacto del proceso de modernización de los servicios de carga, descarga, transporte y almacenamiento que brinda el Puerto de Acajutla a las empresas navieras de El Salvador?

1. Antecedentes

a. Situación de los Servicios Portuarios en El Salvador en el año 2002

El puerto de Acajutla para cumplir con su función principal debe proporcionar a sus usuarios buenas instalaciones y servicios con excelencia, este fue

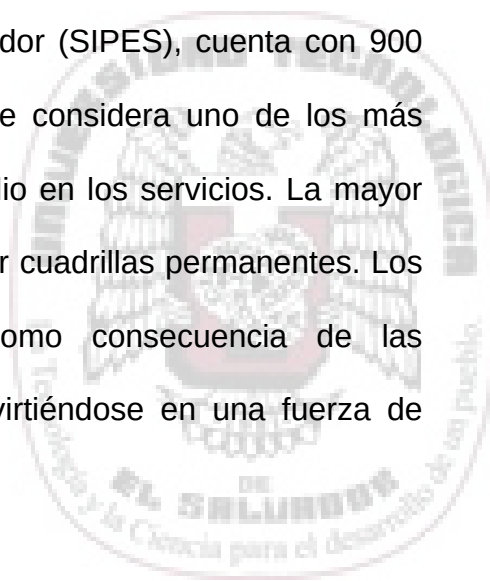


constituido por terminales, dependiendo de la evolución del transporte marítimo internacional y de las condiciones que ofrezca Centroamérica.

En Acajutla, la operación de las cargas a granel, es altamente mecanizado requiriendo pocos trabajadores, no obstante las cuadrillas continúan siendo numerosas, como consecuencia de la fortaleza del sindicato de la industria portuaria que es un monopolio.

Como consecuencia de lo anterior, el sector privado participa de manera limitada en algunos servicios, tales como: recepción y almacenamiento de mercancías, recepción y almacenamiento de gráneles sólidos y líquidos, ensacado de gráneles sólidos, llenado o vaciado de contenedores, reparación, limpieza y acondicionamiento de los mismos para ser utilizados en embarques de café. Los servicios de estiba y transferencia de carga, así como los servicios a los buques: prácticos, remolque, son prestados por los trabajadores del puerto.

El sindicato de la Industria Portuaria de El Salvador (SIPES), cuenta con 900 miembros, los cuales trabajan para el puerto. Se considera uno de los más fuertes del país, lo cual ha generado un monopolio en los servicios. La mayor parte de los servicios portuarios son prestados por cuadrillas permanentes. Los estibadores obtienen salarios privilegiados, como consecuencia de las negociaciones de los convenios colectivos, convirtiéndose en una fuerza de

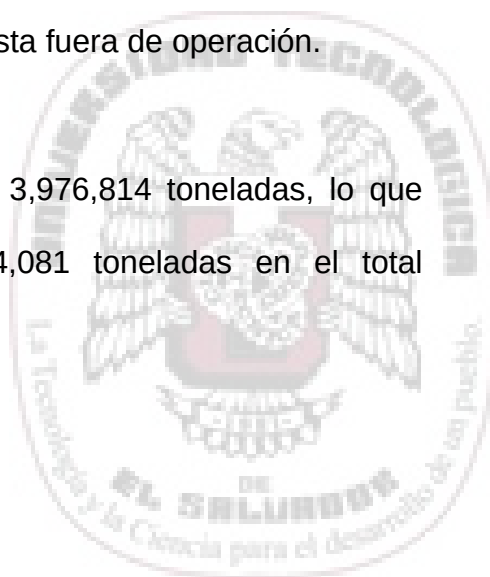


trabajo excesivamente costosa, inflexible y deficiente. La administración de CEPA no puede seleccionar, disciplinar o despedir a los estibadores, debido al poder político que poseen.

La Comisión Presidencial para la Modernización del Sector Público (CPMSP) y La Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma (CEPA), recientemente finalizaron la actualización de los términos de referencia para el estudio y diseño de un nuevo marco regulador para el subsector marítimo, orientado a la modernización legal e institucional, y a la facilitación de la participación privada en las actividades marítimo portuarias.

En 1999, el Puerto de Acajutla manejó 2,320,956 toneladas de carga. Al incluir el petróleo y sus derivados que son movilizados en las boyas privadas de la refinería, la carga total movilizada asciende a 4,030,895 toneladas. Las importaciones fueron 3,461,098 toneladas y las exportaciones 569,797 toneladas. Estos volúmenes representan el 100 % de la carga manejada por el puerto Salvadoreño, ya que el Puerto de Cutuco esta fuera de operación.

El volumen de carga manejado en 1998 fue de 3,976,814 toneladas, lo que significa que hubo un leve incremento de 54,081 toneladas en el total movilizadopor el puerto.



Excluyendo el volumen de petróleo y derivados que se manejan en un amarradero de boyas propiedad de la Refinería (RASA), empresa privada formada por un consorcio ESSO – SHELL, los volúmenes de carga manejados de 1990 a 1995 fueron ascendentes de 1,192,621 toneladas a 2,061,039. En el año 1996 se puede observar un decrecimiento, con una recuperación para 1998.

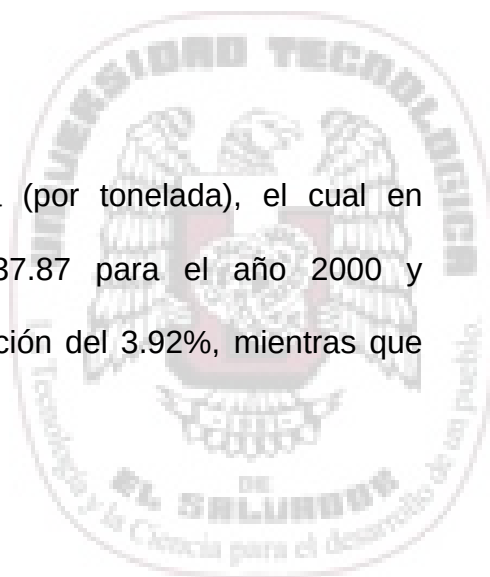
Cuadro No. 1
Puerto de Acajutla, carga movilizada (sin petróleo)
(en toneladas métricas)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
IMPORT	992,828	1,183,779	1,572,696	1,728,507	1,388,380	1,657,413	1,862,628	1,888,254
EXPORT	308,334	319,551	303,307	332,532	298,617	337,202	458,328	416,692
TOTAL	1,301,162	1,503,330	1,876,003	2,061,039	1,686,997	1,994,615	2,320,956	2,304,946

Fuente: CEPA

El manejo de contenedores en el Puerto de Acajutla durante el periodo 1994 a 1999 ha sido decreciente, ya que en 1994 se manejaron 31,167 y en 1999 se manejaron 11,132. En 1999 la cantidad de contenedores de importación fue 5,426 y en exportación 5,706, lo que representa una reducción del 36% durante el período.

Igual comportamiento tubo la carga movilizada (por tonelada), el cual en concepto de importación se movilizó 2.036,037.87 para el año 2000 y 1.956,228.04 para el 2001 teniendo una disminución del 3.92%, mientras que



en concepto de exportación hubo un aumento del 15.67% con respecto al año 2000.

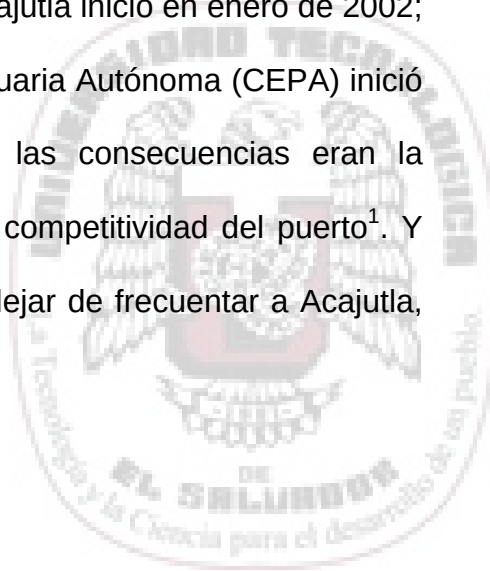
Cuadro No. 2
Resumen de Tonelaje Movilizado 2000-2001

CONCEPTO	2000	2001
<u>IMPORTACIÓN</u>	2.036.037,87	1.956.228,04
CARGA GENERAL	376.158,87	461.195,04
CARGA GRANEL SÓLIDA	1.159.440,00	1.199.506,00
CARGA LIQUIDA GRANEL	500.439,00	295.527,00
<u>EXPORTACIÓN</u>	451.511,13	522.275,96
CARGA GENERAL	25.988,13	50.598,96
CARGA GRANEL SÓLIDA	256.367,00	331.502,00
CARGA LIQUIDA GRANEL	169.156,00	140.175,00
T O T A L	2.487.549,00	2.478.504,00
<u>PETROLEO Y DERIVADOS (BOYAS)</u>		
IMPORTACIÓN	1.621.162,72	1.855.359,91
EXPORTACIÓN	255.941,17	251.582,97
GRAN TOTAL	4.364.652,89	4.591.666,64

Fuente: CEPA

El proceso del gran cambio que empezó a vivir Acajutla inició en enero de 2002; Cuando el poderoso Sindicato de la Industria Portuaria Autónoma (CEPA) inició la negociación del contrato colectivo. Ya que las consecuencias eran la ineficiencia laboral y la consecuente pérdida de competitividad del puerto¹. Y como resultado de ellos las navieras decidieron dejar de frecuentar a Acajutla,

¹ La Prensa Grafica Economía 01-02-2002 Pág. 26



donde sus barcos demoraban más de lo debido, y se fueron a los puertos guatemaltecos u hondureños, por lo cual se dejaron de percibir ingresos que son de vital importancia para la subsistencia del mismo.²

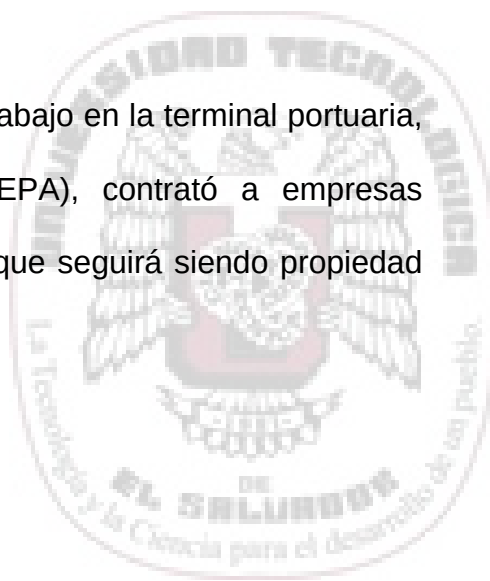
Ante el fallo del laudo arbitral entre 700 y 800 trabajadores aplicaron al retiro voluntario de la autónoma, dando paso para que la administración subcontratara a empresas privadas para que brinden los servicios de mano de obra, mantenimiento y transporte, aunque el Sindicato Portuario de El Salvador (SIPES) manifiesta que también están incluidos los de limpieza.³

Como consecuencia del retiro masivo voluntario de los trabajadores se inició un sistema operativo diferente. La nueva modalidad contempla la subcontratación de empresas que presten los servicios de mano de obra, mantenimiento y transporte. El cambio no genera inconvenientes porque dentro de las empresas se incluyen a personal del puerto; siendo así que en las empresas subcontratadas hay ex trabajadores del puerto.

Tras la eliminación de 700 de las 800 plazas de trabajo en la terminal portuaria, la Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma (CEPA), contrató a empresas privadas para mantener a flote la infraestructura que seguirá siendo propiedad del Estado y administrada por la autónoma.

² La Prensa Grafica Economía 02-02-2002 Pág. 31

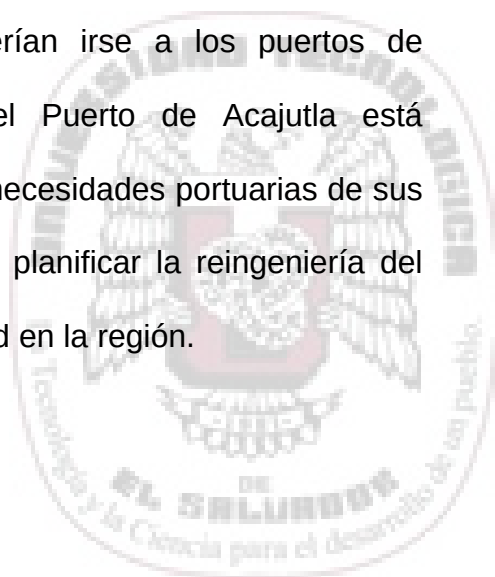
³ La Prensa Gráfica Economía 01-02-2002 Pág. 26



Entre los planes más cercanos está un programa de inversión en la modernización a través de la adquisición de tecnología, equipo moderno, nueva infraestructura y capacitación del personal. CEPA, tiene subcontratadas a 7 empresas en el Puerto de Acajutla en las áreas de manejo de carga, transporte y mantenimiento.

La empresa privada apoya los cambios que CEPA está introduciendo al Puerto de Acajutla, ya que en este nuevo sistema operativo se logrará mejorar los tiempos de manejo de la carga. Acajutla iba hacia una quiebra, porque el esquema laboral es el que hacía caer al puerto en costos operativos elevados. La mejor opción para lograr la eficiencia es un plan de concesión de todos los servicios del puerto.

Lo ideal es reducir los tiempos de carga y descarga de la mercadería y la entrega de la misma, así como reducir los costos y mejorar el servicio porque solo así se logrará potenciar el comercio en el país; ya que ante la ineficiencia y atrasos del puerto, muchos empresarios preferían irse a los puertos de Guatemala y Honduras. La administración del Puerto de Acajutla está realizando un estudio económico que aborde las necesidades portuarias de sus empresas y sus clientes, cuyo objetivo es el de planificar la reingeniería del Puerto de Acajutla para recuperar la competitividad en la región.



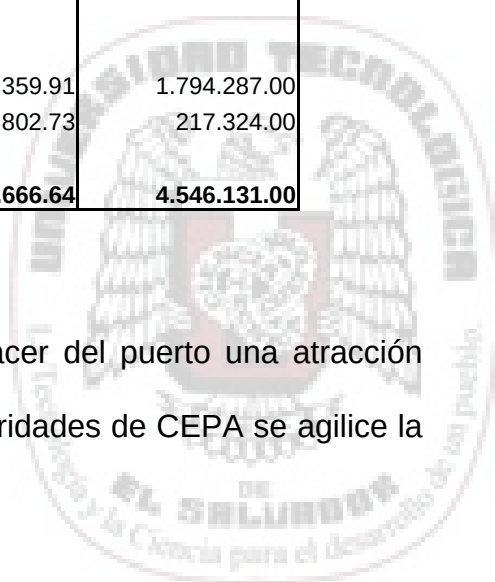
Durante el año 2002 el puerto de Acajutla a tenido cambios sustanciales en los que a servicio se refiere, ya que comparando el tonelaje movilizado durante el año 2001 en concepto de importación ha tenido un incremento del 2.66%, mientras que en exportación un incremento del 0.76%. Dichos cambios hacen que el puerto de Acajutla vaya por un camino diferente al que tenia anteriormente.

Cuadro No. 3
Resumen de Tonelaje Movilizado 2001-2002

CONCEPTO	2001	2002
<u>IMPORTACIÓN</u>	1,956,228.04	2.008.297.00
CARGA GENERAL	461.195.04	566.920.00
CARGA GRANEL SÓLIDA	1.199.506.00	1.049.386.00
CARGA LIQUIDA GRANEL	295.527.00	391.991.00
<u>EXPORTACIÓN</u>	522.275.96	526.223.00
CARGA GENERAL	50.598,96	141,505.00
CARGA GRANEL SÓLIDA	331.502.00	235.709.00
CARGA LIQUIDA GRANEL	140.175,00	149.009.00
T O T A L	2.478.504,00	2.534.520,00
<u>PETROLEO Y DERIVADOS (BOYAS)</u>		
IMPORTACIÓN	1.855.359.91	1.794.287.00
EXPORTACIÓN	257.802.73	217.324.00
GRAN TOTAL	4.591.666.64	4.546.131.00

Fuente: CEPA

La empresa privada a unificado criterios para hacer del puerto una atracción financiera para el país, lo cual a pedido a las autoridades de CEPA se agilice la



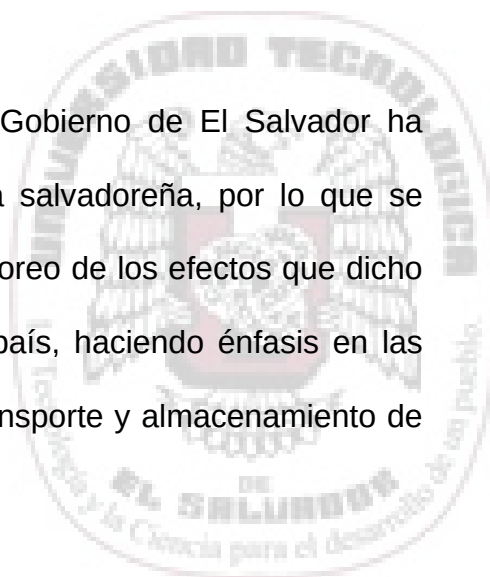
modernización en los servicios que este brinda, debido a los futuros tratados de libre comercio con Estados Unidos y los ya existentes con otros países del istmo.

Dicha petición a llevado a las autoridades a la elaboración de un Anteproyecto de ley marítima portuaria con el cual se pretende dar las facultades necesarias a CEPA para que realice los cambios necesarios en la administración de dicho puerto, el cual fue aprobado como Ley de la Republica según decreto No. 999 de fecha 19/09/2002.

B. Justificación

El puerto de Acajutla fue creado con el propósito de facilitar el desarrollo portuario y satisfacer las necesidades del comercio exterior en El Salvador, tendientes a fomentar el crecimiento económico sostenido de los diferentes sectores.

El proceso de modernización impulsado por el Gobierno de El Salvador ha impactado los diversos sectores de la economía salvadoreña, por lo que se considera importante hacer un análisis y un monitoreo de los efectos que dicho proceso tendrá en el sector naviero de nuestro país, haciendo énfasis en las áreas de servicio como lo es carga, descarga, transporte y almacenamiento de

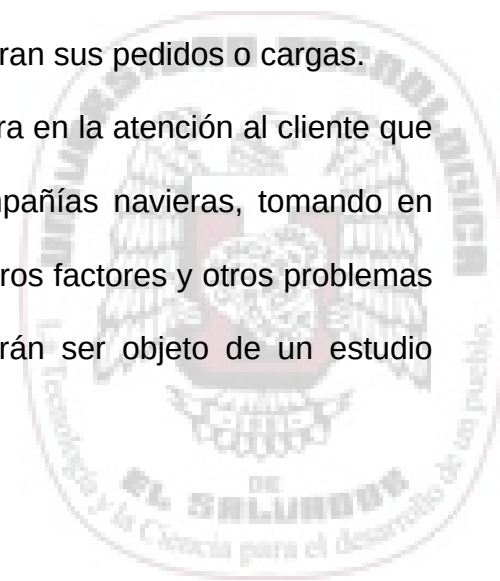


mercadería o productos antes y durante la aplicación del proceso de modernización; puesto que en los últimos cinco años se ha observado un alto grado de ineficiencia en las operaciones del puerto de Acajutla.

Por lo anteriormente expuesto se considera de sumo interés realizar la investigación, debido a que se podrá establecer la relevancia e importancia de impulsar la modernización del sector público y mejorar de esta manera el desarrollo de las Instituciones gubernamentales del país, asimismo, se podrá definir la visión que el Gobierno Central pretende impulsar con estos procesos de modernización y así hacer más eficiente la gestión pública tanto administrativa como operativamente.

La investigación se realizará con las autoridades y empleados del puerto de Acajutla y las empresas navieras con representación en nuestro país, debido a que a través de está los importadores y exportadores movilizan sus cargas y son las que tienen contacto directo con los servicios que brinda el puerto de Acajutla y definen a través de que puerto movilizaran sus pedidos o cargas.

La investigación dentro de la institución se centrara en la atención al cliente que los empleados y autoridades brindan a las compañías navieras, tomando en consideración que en el puerto de Acajutla hay otros factores y otros problemas que por motivos de nuestra investigación deberán ser objeto de un estudio aparte.



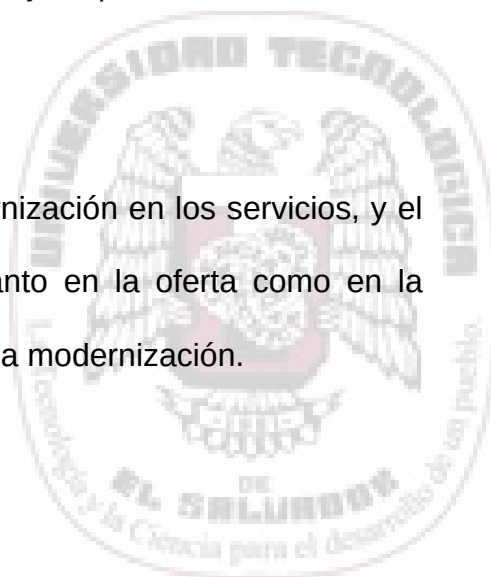
C. Objetivos de la Investigación

1. General

Analizar el efecto del proceso modernización de los servicios de carga, descarga, transporte y almacenamiento que brinda el puerto de Acajutla a las empresas navieras de El Salvador.

2. Específicos

- ◆ Recopilar la información necesaria sobre la modernización, la calidad en el servicio al cliente y generalidades de la institución las cuáles servirán de base para la elaboración de la investigación en el puerto de Acajutla.
- ◆ Determinar mediante un diagnostico de campo la calidad en el servicio al cliente que actualmente brinda el puerto de Acajutla para identificar el nivel de satisfacción de los usuarios.
- ◆ Establecer la incidencia del proceso de modernización en los servicios, y el impacto en el mercado marítimo portuario tanto en la oferta como en la demanda antes y después de la aplicación de la modernización.



D. Marco Teórico

Todo proceso de modernización va enfocado a cambios que se han originado en el mercado tanto de capitales como financieros, sociales y productivos. Todo esto por la búsqueda de un mercado único(globalización) que venga a facilitar un intercambio comercial y financiero entre varios países del mundo, es por ello que es necesario realizar cambios profundos dentro de cada país para hacerle frente a las exigencias del mercado, estos cambios influyen tanto a instituciones públicas como a empresas privadas para que ambas unifiquen criterios para contrarrestar ser absorbidos por la ineficiencia y falta de competitividad de sus empresas ante empresas multinacionales.

Las Instituciones públicas deben buscar los mecanismos que garanticen la operatividad de las empresas locales, poseer una gestión pública en beneficio de la economía del país y fortalecer aquellas Instituciones que intervienen directamente con los procesos de intercambio comercial con otros países del mundo.

1. La Modernización

Definición

La modernización se define como los cambios profundos en los procedimientos de las instituciones para agilizar el trabajo y aumentar la capacidad de



respuesta a las demandas de los clientes, claro está que todo esto depende de la capacidad de sus administradores para lograr mayor productividad, ya que este proceso demanda de sus directivos, características de líderes profesionales, por lo que se hace necesario institucionalizar programas de capacitación para directivos de instituciones de gobiernos⁴.

Modernización es un proceso mediante el cual se pretende cambiar o mejorar los procedimientos administrativos de las instituciones públicas con la finalidad de lograr y obtener eficiencia.

“Es un proceso mediante el cual se visualiza una transformación profunda de los roles institucionales, estructurales, procesos, tecnología, modalidades de gestión y sobre todo un cambio de mentalidad en los funcionarios y empleados, con el objetivo de alcanzar la eficiencia organizacional y darle sostenibilidad al proceso”, la modernización del Estado es un acercamiento progresivo que va construyendo una acción pública moderna eficaz, de menor costo para el país por estar focalizado. Se trata de ir introduciendo una lógica más territorial en el Gobierno Central y una racionalidad económica - social en la provisión del servicio público.⁵

⁴ ANEP. Revista Bimensual Mayo-Junio, Volumen 39, 1996

⁵ Fusades, Seminario de Modernización del Estado, S.S. 17-05-94, Evelin Jacir de Lovo, Directora General, GAES



Modernización es la clave del éxito, lo que se busca en el programa de modernización del sector publico es que las instituciones del gobierno se conviertan en un apoyo a las empresas privadas para que estas puedan ser competitivas dentro del actual mundo de la globalización.⁶

a. Generalidades de la Modernización

Modernizar el Estado y los diversos sectores productivos que componen una nación son exigencias de la economía globalizada, con el propósito de reorientar el papel del mismo, hacia aquellas actividades que le corresponde en el marco de una economía de mercado, en las cuales son: crear las condiciones necesarias para promover un crecimiento económico sostenido liderado por el sector privado competitivo.

El proceso de reforma del sector publico se centra en reducir la regulación de control gubernamental, establecer reglas y liberar recursos del Estado para ser invertido en el desarrollo del capital humano, salud, educación y justicia social; además, se debe de invertir en infraestructura, elementos básicos para alcanzar una alta productividad, desarrollo económico y sobre todo ser competitivo.

⁶ Lic. Arnoldo Jiménez. Diario de Hoy, 01-08-99



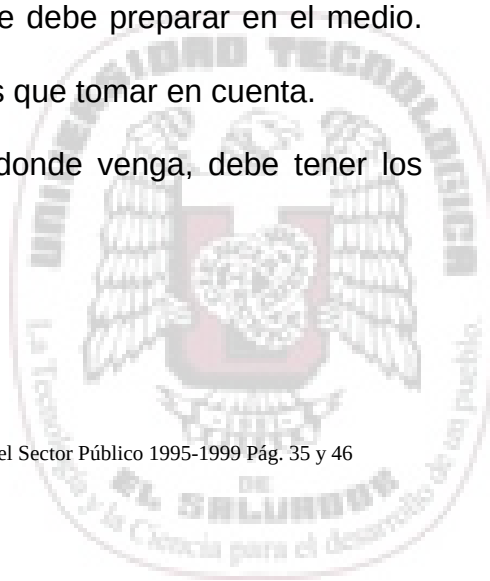
La efectividad del Gobierno se lograra definiendo su rol y tamaño, apartándolo de los tradicionales roles de planificador y regulador hacia uno subsidiario y facilitador, traduciendo su estructura y funciones. También se debe de considerar la modernización de las finanzas publicas mediante el reordenamiento de la administración tributaria y aduanera. Así como la introducción de nuevas modalidades de contratación para la ejecución de la inversión pública.

El programa de modernización promueve la política de descentralización en la toma de decisiones y generan nuevas formas de provisión de los servicios públicos, se espera incrementar la calidad y cobertura de los mismos.⁷

b. Proceso de Modernización

La modernización es compartida con el desarrollo de alguna manera, sea este en los procesos, sistemas, cambios de diferentes elementos de transformación para lo cual, toda empresa que desee cambios se debe preparar en el medio. En el cual siempre existen oportunidades y riesgos que tomar en cuenta. Un proceso modernista independientemente de donde venga, debe tener los pasos siguientes:

⁷ El Salvador, Memoria de Labores Comisión Presidencial para la Modernización del Sector Público 1995-1999 Pág. 35 y 46



1) Diagnostico de la Administración

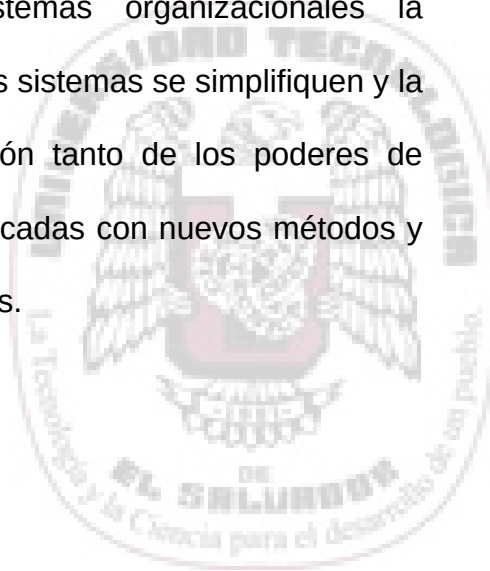
Toda administración que desea cambio, debe estudiarse como se encuentra en su momento, partiendo de un diagnóstico debe respaldarse estratégicamente hacia lo que quiere con una visión y una misión para lo que fue creada como organización.

2) Un nuevo Modelo o Sistema

Adoptando un nuevo modelo funcional interno que se plasme sistemáticamente para un cambio de cultura se logra si se trabaja para ello. Que los miembros de una organización pública o privada estén conscientes de los cambios.

3) Cambio de Cultura Empresarial

Cuando se habla de cambios en los sistemas organizacionales la desburocratización se debe comenzar para que los sistemas se simplifiquen y la descentralización nos permita la desconcentración tanto de los poderes de decisiones y en función de las actividades simplificadas con nuevos métodos y procedimientos, siendo más eficientes los procesos.



4) Optimización de la Inversión

Toda inversión, es una formación de capital, desde una operación económica, derivada del conjunto de bienes que sirven para producir otros, por lo que optimizar una inversión es establecer costo-beneficio de resultado como meta.

c. Elementos del Proceso de Modernización

1) Proceso

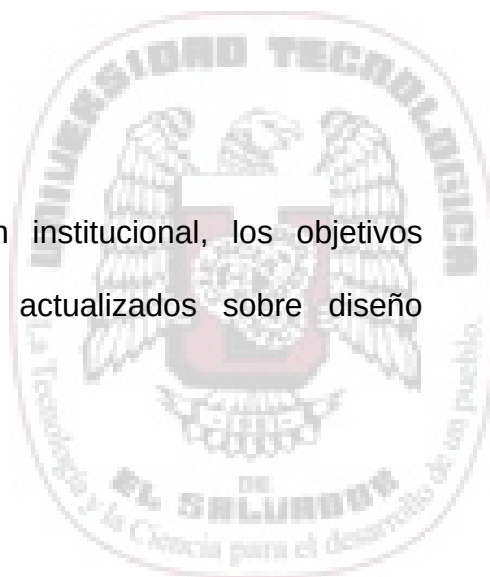
Indicativo que la Modernización no es un hecho aislado, más bien plantea la idea de acciones continuas tendientes a transformar.

2) Transformación

Supone que las organizaciones deben adaptarse a las demandas del ambiente en que funcionan analizando las fuerzas del entorno y generar las adaptaciones pertinentes.

3) Estructuras y Procesos

Se refiere a que se debe redefinir la misión institucional, los objetivos estratégicos a partir de ahí, aplicar criterios actualizados sobre diseño organizacional.



4) Modalidad de Gestión

Por décadas se ha tenido en la administración pública y privada una gestión generalmente centralizada, es decir, que todo se define en la cúpula de las instituciones autónomas, ministerios, empresas privada, modelo que de momento resulta impropio, para la eficiencia institucional.

5) Tecnología

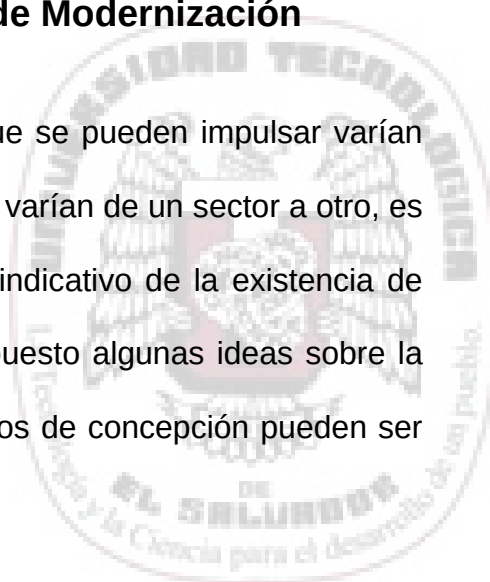
Inventos derivados de grandes investigaciones, ponen al servicio de la humanidad herramientas prácticas que vuelven más liviana la carga de trabajo.

6) Cambio de Mentalidad

Resulta inadecuado identificar y definir los anteriores elementos como errores de un proceso de modernización dejando fuera la opinión de los trabajadores, siendo ellos quienes echan a andar los procesos en acción.

d. Características de un Proceso de Modernización

Los modelos de un proceso de modernización que se pueden impulsar varían de un país a otro y dentro del mismo país también varían de un sector a otro, es más de una institución a otra, esto no debe ser indicativo de la existencia de problemas de concepción, después de haber expuesto algunas ideas sobre la de modernización, se puede inferir que los modelos de concepción pueden ser



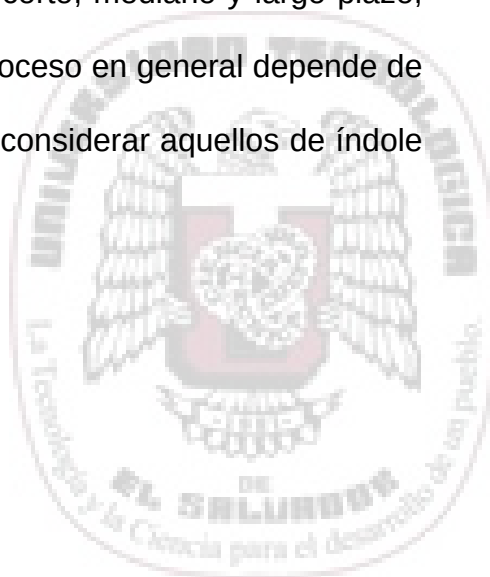
diferentes los modelos de abordaje también; sin embargo, sería útil tratar de caracterizar un proceso de modernización del sector público o privado, con los siguientes elementos:

1) Cambios Profundos

Lo primero que asoma a la mente es esta palabra, es decir, que los estados ponen en cuestionamiento su papel fundamental de conformidad con el modelo de desarrollo adoptado de ahí se derivan los planes, programas, proyectos y acciones a impulsar, las cuales cuando no son profundas, la población lo percibe y las caracteriza de Reformas Cosméticas, lo cual es una pérdida de credibilidad de la sociedad y de motivación de los que la impulsan, a menos que se trate de procesos puntuales en cuyo caso no deberían entrar en la categoría de modernización.

2) Velocidad de los Cambios

Se deben definir programaciones que incluyan el corto, mediano y largo plazo, pero la velocidad de aplicación o de avance del proceso en general depende de un conjunto de factores, entre los cuales se debe considerar aquellos de índole política, sin descuidar los aspectos técnicos.



3) Cambios trascendentales en el Papel de Estado

Los cambios en las estructuras institucionales o sectoriales dentro de un concepto amplio de modernización del Estado, casi siempre se derivan de una revisión del papel del Estado porque es a partir de ahí que surgen las readecuaciones.

4) Combinación de Políticas

Nada funciona aisladamente, en políticas de descentralización sino se acompañan políticas de desarrollo de los Gobiernos Locales, que incluyan aspectos tales como: técnicos, financieros, subsidios, gasto administrativo, participación privada y otros.

5) Coherencia entre lo General y lo Particular

Debe existir coordinación entre las políticas gubernamentales, con los de cada institución pública o privada. Es importante pensar que todo lo que se hace en materia de reforma es con la única idea de mejorar la cantidad y la calidad de los servicios públicos o privados de todos los niveles jerárquicos.



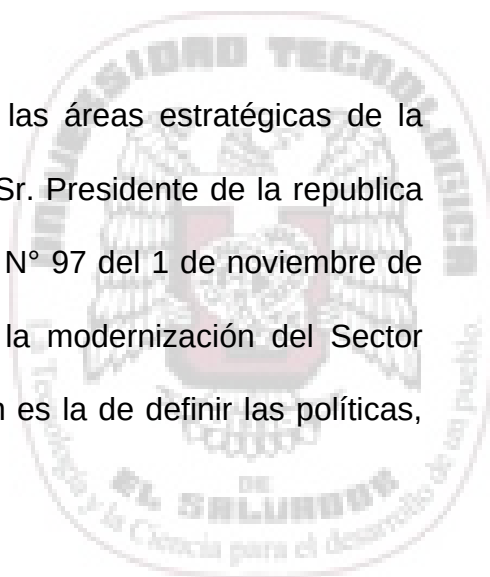
2. Proceso de Modernización en El Salvador

a. Historia de la Modernización en El Salvador

Desde el año de 1989, el gobierno de El Salvador simultáneamente a las negociaciones que vieron nacer a los Acuerdos de Paz, ha impulsado importantes cambios en la participación del desarrollo económico y social del país. Dichos cambios se han localizado fundamentalmente en el campo económico, en el área macroeconómica que han proyectado una posición muy importante en la región y en el ámbito internacional; Sin embargo, estos cambios deben de compatibilizarse con las necesidades macroeconómicas, ya que hasta la fecha la mayoría de la sociedad salvadoreña no ha experimentado los beneficios que trae consigo los tan prometidos cambios al modernizar el Estado.

1) Modernización del Estado

La Modernización del Estado constituye una de las áreas estratégicas de la actual gestión gubernamental, para los cuales el Sr. Presidente de la república Dr. Armando Calderón Sol, por Decreto Ejecutivo N° 97 del 1 de noviembre de 1995, nombro a un comisionado encargado de la modernización del Sector Publico. Dicho comisionado su principal atribución es la de definir las políticas,



instrumentar y orientar el diseño e implementación del Programa de Modernización del Sector Público.⁸

a.) Objetivo General del Programa de Modernización

Reorientar el papel de Estado hacia aquellas actividades que correspondan en una Economía de Mercado y crear condiciones necesarias para promover un crecimiento económico sostenido, liderado por un sector privado competitivo. Reduciendo la regulación y control gubernamental, establecer reglas claras y liberar recursos del Estado para ser invertidos en desarrollar el capital humano, en salud, educación y en infraestructura; elementos básicos para alcanzar una alta productividad.⁹

b.) Objetivos Específicos del Programa de Modernización

Abrir el País a la Libre Competencia

Este objetivo se lograra desregulando la actividad de los sectores económicos, con lo cual se eliminaran las barreras de entrada y se crearan mercados competitivos.

⁸ El Salvador. Memoria de Labores Comisión Presidencial para la Modernización del Sector Público 1995-1999 Pág. 15

⁹ El Salvador. Memoria de Labores Comisión Presidencial para la Modernización del Sector Público 1995-1999 Pág. 19



Potenciar un Gobierno Efectivo en su Gestión

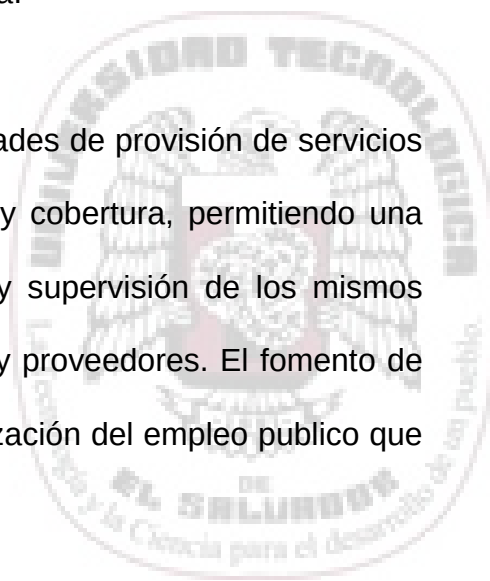
La efectividad del Gobierno se lograra redefiniendo su rol tamaño, apartándolo de los tradicionales roles de planificado y regulador, hacia uno subsidiario y facilitador, reduciendo su estructura y funciones.

Otro elemento básico de este objetivo será la optimización de las Finanzas Publicas que se realizara mediante la Modernización de la administración tributaria y aduanera, la introducción de nuevas modalidades de contratación para la ejecución de la inversión publica, la implementación del Sistema de Administración Financiera Integrada SAFI, y el establecimiento de mecanismos de control más eficientes y efectivos en el manejo de los recursos públicos.

Mejorar la Calidad del Servicio Público

Para el logro de este objetivo se están desarrollando acciones que eliminen la corrupción estructural y el desperdicio de recursos que genera la excesiva burocracia y que entorpecen la actividad productiva.

Asimismo se están promoviendo, nuevas modalidades de provisión de servicios públicos con el propósito de mejorar su calidad y cobertura, permitiendo una participación social más amplia en la provisión y supervisión de los mismos estableciendo una nueva relación entre usuarios y proveedores. El fomento de una nueva cultura organizacional y la profesionalización del empleo publico que



manifiesten en nuevas actitudes, valores y principios de servicio al usuario por parte de los servidores públicos, es otro elemento básico que se está impulsando para lograr la calidad del servicio público.¹⁰

3. Eficiencia del Sector Público

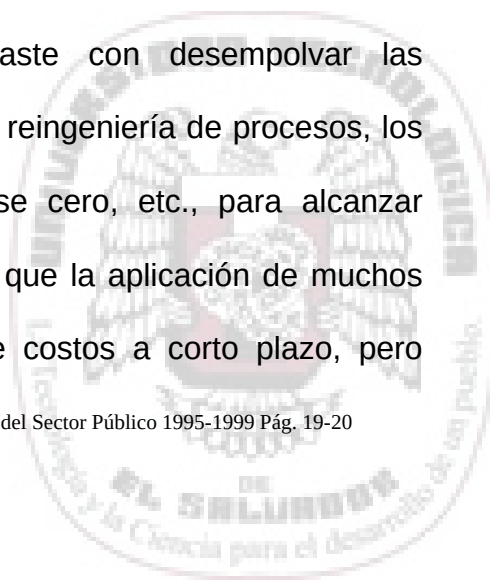
Durante los últimos años las empresas Salvadoreñas han vivido un período de crecimiento, en muchos casos rentables, mientras que en otros el crecimiento ha estado ligado a indicadores de negocio no necesariamente coincidentes con niveles mínimos de rentabilidad.¹¹

El contexto económico actual ha cambiado. Tanto las expectativas empresariales como las noticias que recibimos sobre reestructuraciones de grandes compañías, reflejan una creciente preocupación por la eficiencia y la mejora de los resultados.

¿Cuál será el mejor enfoque a aplicar para alcanzar los niveles de eficiencia y resultados necesarios? Probablemente no baste con desempolvar las herramientas y metodología tradicionales como la reingeniería de procesos, los enfoques de la calidad, el presupuesto en base cero, etc., para alcanzar mejoras a corto plazo. La experiencia nos indica que la aplicación de muchos de estos enfoques resultó en una reducción de costos a corto plazo, pero

¹⁰ El Salvador. Memoria de Labores Comisión Presidencial para la Modernización del Sector Público 1995-1999 Pág. 19-20

¹¹ WWW.CISCO.COM/GLOBAL/LA/LATAM



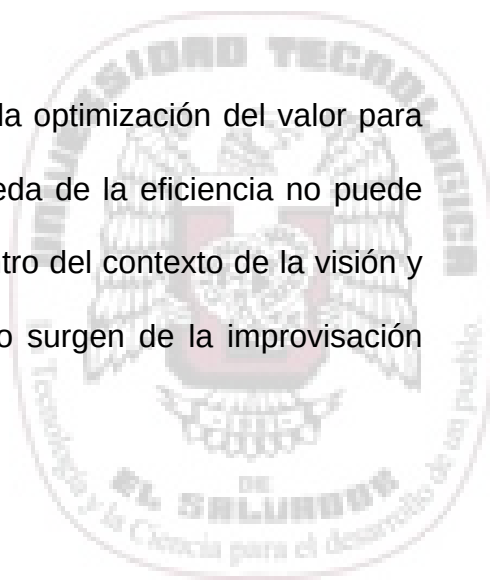
también en una pérdida de ventajas competitivas, desconexión con la estrategia a largo plazo y desmotivación de los colaboradores.

El entorno actual y las tendencias observables aconsejan desarrollar un nuevo enfoque apalancado en las nuevas tecnologías para alcanzar mejoras de eficiencia que contribuyan al mismo tiempo a la creación de una empresa innovadora, rentable y con ventajas competitivas diferenciales.

La mejora de la eficiencia no se podrá alcanzar con una perspectiva interna tal como fue la orientación principal de muchos enfoques utilizados en el pasado. La mejora de la eficiencia debe lograrse a partir de un proceso que integre la visión y estrategia de negocio con las nuevas tecnologías.

Para ello habrá que tener en cuenta tanto las expectativas crecientes de clientes, empleados, accionistas y aliados, como las nuevas oportunidades que la evolución tecnológica presenta.

La misión de la Alta Dirección continuará siendo la optimización del valor para los clientes, accionistas y empleados. La búsqueda de la eficiencia no puede realizarse como iniciativa puntual aislada sino dentro del contexto de la visión y estrategia empresarial. Las empresas exitosas no surgen de la improvisación



sino de la capacidad de imaginar la empresa del futuro a la que se quiere llegar, y del lanzamiento de iniciativas concretas para alcanzar la empresa deseada.

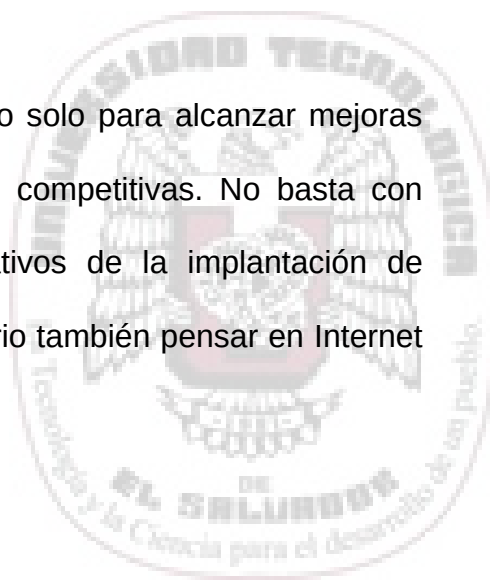
La capacidad de ejecutar la estrategia es esencial para alcanzar resultados sostenidos. Es necesario encontrar y poner en marcha con rapidez nuevas soluciones a problemas concretos.

La tecnología se ha convertido en un factor clave a la hora de ejecutar la estrategia. La rápida adopción de nuevas tecnologías puede ofrecer ventajas significativas. Fibra óptica, telefonía móvil, Internet, etc., está cambiando las reglas de la competencia.¹²

En este contexto la búsqueda de la eficiencia requiere, explicar el marco estratégico, de modo que todas las iniciativas de mejora de la eficiencia no comprometan la consecución de la visión y objetivos de la empresa a largo plazo, sino que por el contrario la faciliten.

Incorporar rápidamente las nuevas tecnologías no solo para alcanzar mejoras de eficiencia sino para innovar y crear ventajas competitivas. No basta con extraer valor y resultados económicos significativos de la implantación de soluciones tecnológicas ya realizadas. Es necesario también pensar en Internet

¹² WWW.PRESIDENCIA.GOV.CO/DOCUMENTO



como herramienta de mejora de la eficiencia. Pero aún así no es suficiente. Tal como se mencionó anteriormente el panorama abierto por las nuevas tecnologías, no solo Internet, es la principal fuente de eficiencia basada en la mejora y optimización de la Conectividad dentro de la propia empresa y con su entorno.

Implantar modelos de toma de decisiones distribuidas. Estos modelos automatizados y basados en las nuevas tecnologías permitirán sin duda brindar respuestas eficientes en tiempo real, mejorando resultados económicos y niveles de servicio.

Sin duda alguna tanto las enseñanzas adquiridas durante las pasadas experiencias de reestructuración, como el potencial que brindan las nuevas tecnologías facilitarán la configuración de empresas eficientes. No todas las empresas serán capaces de aplicar con éxito el nuevo enfoque de eficiencia, incurriendo nuevamente en algunos de los errores del pasado. Las que lo consigan, no solo serán más eficientes, sino que también habrán sido capaces de innovar y crear ventajas competitivas y mayor valor a largo plazo.



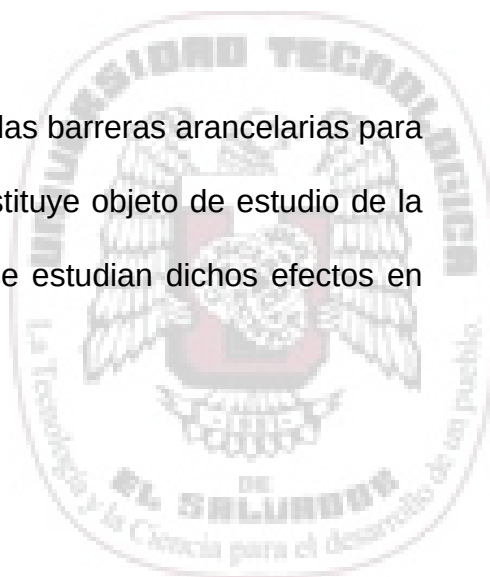
a. Eficiencia y Equidad en el Comercio

La teoría económica "convencional" se centra en la eficiencia económica y no en la equidad. En la economía se lleva implícito de maximizar o minimizar algo frente a recursos limitados.¹³

La eficiencia es una particularidad de la teórica económica y puede establecerse en términos positivos que pongan de manifiesto la eficacia (o ineficiencia) de determinada actividad, Como se sabe, la economía se va haciendo cada vez más globalizada y la interdependencia es cada vez más evidente. La eficiencia de los países se traduce en una mayor competitividad de sus economías, como consecuencia de una mayor apertura. El comercio internacional se intensifica, hay un clima favorable para el desgravamiento universal de los aranceles y restricciones para arancelarias. Se puede observar una tendencia a la fragmentación del comercio mundial, a través de bloques comerciales o agrupaciones Económicas.

Los efectos que puede producir la eliminación de las barreras arancelarias para lograr la eficiencia y la equidad en una país, constituye objeto de estudio de la teoría del Comercio Internacional. Pero cuando se estudian dichos efectos en

¹³ WWW.PEMEX.COM/BOL357202

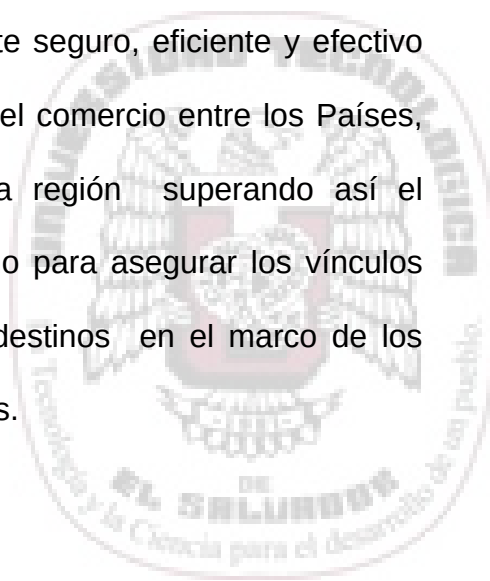


una unión De países bajo una política comercial común corresponde ser estudiado bajo la luz de la teoría de la integración económica.

Se considera que el progreso para facilitar la actividad comercial y la liberación, desempeñará un papel clave en el fortalecimiento de nuestro espacio económico, para lo cual se requerirá la armonización de las reglas y disciplinas del comercio, servicios e inversiones en nuestra región.

La importancia de los principios de libre comercio, del fácil acceso y de igualdad de oportunidades para el transporte aéreo y marítimo rentable, y su carácter indispensable para la integración económica entre nuestros Países y Territorios. El desarrollo de estos principios podrá ser apoyado de manera significativa por la liberación y la facilitación del comercio, el movimiento rentable y fluido de las mercancías, los servicios y las personas, así como el estímulo y la promoción de las inversiones entre nuestros Países.

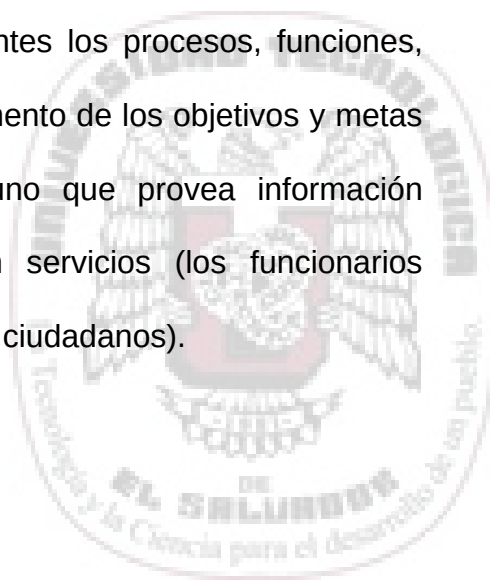
También el desarrollo de un sistema de transporte seguro, eficiente y efectivo es un elemento indispensable para facilitar tanto el comercio entre los Países, como el movimiento de personas dentro de la región superando así el distanciamiento que hubo en el pasado; así como para asegurar los vínculos extraregionales y las posibilidades de múltiples destinos en el marco de los actuales acuerdos y las relaciones entre los Países.



El objetivo final es proveer un servicio sustentable, eficaz, rentable, diferenciado, y significativamente superior en calidad, con tarifas razonables, para servicios de carga.

Los indicadores que intentan medir eficiencia y efectividad en el sector gubernamental en ocasiones se limitan a informar aumentos o cambios en el presupuesto asignado a cada cartera de gobierno. La partida asignada se utiliza en ocasiones para establecer la eficiencia o efectividad de la cartera en cuestión. Recientemente, se han realizado esfuerzos dirigidos a medir el cumplimiento de plataformas de gobierno. Estas medidas, aunque pueden ser de utilidad, no proveen toda la información necesaria para poder medir desempeño, determinar limitaciones y resaltar las fortalezas en una entidad gubernamental y sus constituyentes.

Los indicadores de desempeño representan un instrumento cuyo fin es medir tanto la eficiencia como la efectividad en el sector público con el propósito final de desarrollar estrategias que hagan más eficientes los procesos, funciones, sistemas y procedimientos que ayuden al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. Este instrumento debe ser uno que provea información sistemática y confiable para los que proveen servicios (los funcionarios gubernamentales), y los que reciben servicios (los ciudadanos).



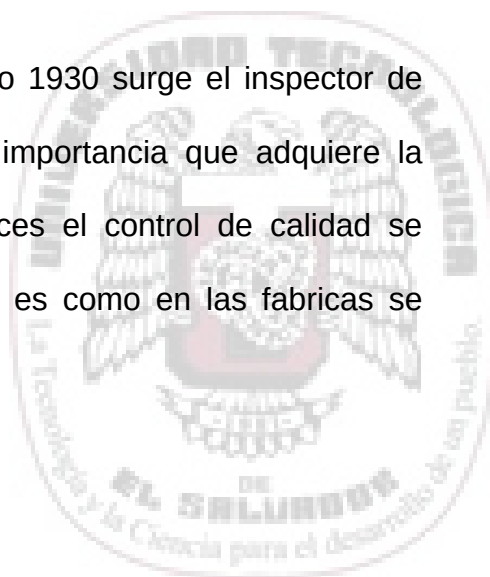
Este cambio en dirección de esfuerzos mejora el proceso de toma de decisiones de la empresa. Finalmente, la medición de desempeño permite una utilización de recursos más efectiva, a fin de implantar soluciones que ayuden a generar mejores manejos administrativos y operacionales particularmente a la luz de las presiones fiscales que enfrenta el sector Público.

4. La Calidad

a. Antecedentes de la Calidad

La calidad fue un concepto utilizado en tiempos remotos, aproximadamente desde el año 2150 A.C. lo usaban los jefes de las tribus, los faraones y los reyes. Los egipcios realizaban actividades de inspección y medición también establecían el control de calidad.

Después de la Primera guerra mundial, en el año 1930 surge el inspector de control de calidad como una necesidad por la importancia que adquiere la producción de artículos en serie; en ese entonces el control de calidad se aplicaba al final de la línea de producción y así es como en las fabricas se introdujo el Departamento de Control de Calidad.



Para el año de 1940 se empieza a aplicar tablas de muestreo; ya que las fabricas no dan abasto y la inspección se vuelve un obstáculo para esto. Las tablas de muestreo sirvieron para monitorear y evaluar diariamente la producción.

En 1949, en Control de Calidad ya formo parte de la enseñanza académica, pero desde el punto de vista estadístico y aplicada solamente a la manufactura y a la producción. En ese mismo año se fundo en Japón la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (Japoneses Unión of Scientist and Engineers JUCE)¹⁴ Organización que estableció un comité de investigación en Control de calidad, con miembros procedentes de las Universidades, de industrias y del Gobierno. Dicho Comité tenia como propósito principal recabar información sobre control de calidad de los productos Japoneses.

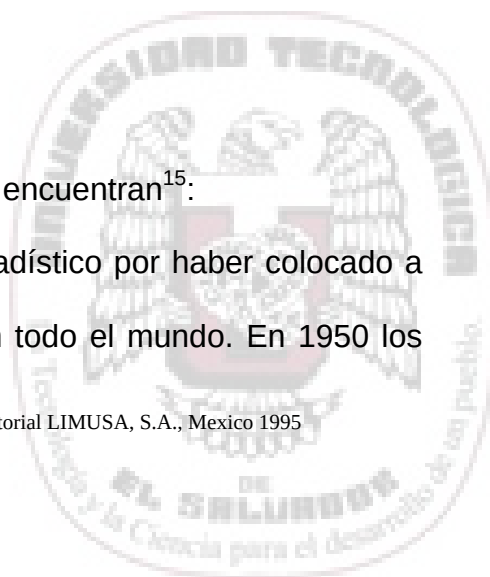
Hoy en día muchas Organizaciones buscan mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios, ya que de estos depende el éxito o fracaso de una Empresa.

Entre los Expertos más importantes de Calidad se encuentran¹⁵:

Edwards Deming, quien es el más conocido estadístico por haber colocado a la industria como la numero uno en la calidad en todo el mundo. En 1950 los

¹⁴ Sosa Pulido, Demetrio. "Calidad Total para Mandos Intermedios" 1° edición, editorial LIMUSA, S.A., Mexico 1995

¹⁵ James, Paul. "Gestión de la Calidad Total" Prentice –Hall Iberia, Madrid 1997

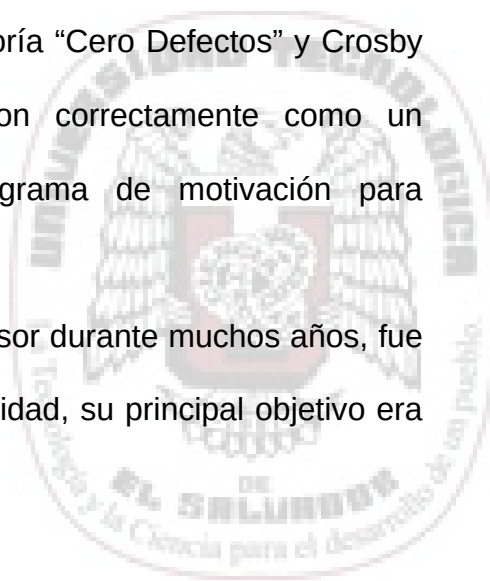


Japoneses fueron en busca de él para que los capacitara. El Doctor Deming visitó Japón no solo para enseñarles métodos estadísticos, sino también para asesorar a los altos administradores. El Doctor enseñó en Japón un nuevo sistema, que no existía en los Estados Unidos de Norte América. Les enseñó la cooperación y su importancia aunque esto ha sido inherente al modo de vida Japonés. A través del tiempo su nombre se convirtió en sinónimo de calidad gracias en parte al premio Deming.

JOSEPH JURAN, Fue el primero en tratar con los aspectos de la calidad al nivel de Dirección, lo cual lo distingue de aquellos que solo expusieron técnicas específicas, Juran llegó a Japón pocos años después de Deming, y se creó una reputación igualmente exitosa en los métodos de mejoramiento de la calidad. Su enfoque es la trilogía de la calidad la cual radica en tres procesos orientados hacia el logro de la Calidad.

PHILIP CROSBY: Experto de Calidad, más conocido por su concepto de “Cero Defecto” en 1964, los Japoneses adoptaron la teoría “Cero Defectos” y Crosby afirma que fueron los únicos que la aplicaron correctamente como un funcionamiento estándar y no como un programa de motivación para empleados.

KAORU ISHIKAWA: El Doctor Ishikawa fue profesor durante muchos años, fue conocido como el Padre de los Círculos de la Calidad, su principal objetivo era



involucrar a todos en el desarrollo de la Calidad y no sólo a la Dirección. Dentro de las aportaciones del Dr. Ishikawa están: El concepto de Calidad y el Diagrama de Causa y Efecto, una herramienta importante para el mejoramiento de la calidad.

b. Concepto de Calidad

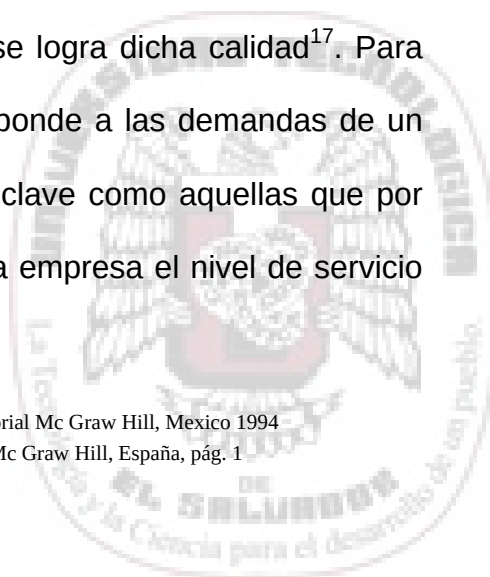
En cuanto a una definición de calidad, es interesante referirse a las propuestas por los estudiosos del tema:

Joseph Juran define calidad como "La adecuación de un producto o servicio para el uso que tendrá¹⁶. Para él, el aspecto más importante a la hora de aplicar calidad es la satisfacción del cliente, tanto como producir un bien que carezca de deficiencia.

Por su parte **Jaques Horovitz** define la calidad como "El nivel de excelencia que la empresa a escogido alcanzar para satisfacer sus clientes clave. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad¹⁷. Para él, nivel de excelencia es cuando un servicio responde a las demandas de un determinado grupo y a su vez define la clientela clave como aquellas que por sus expectativas y sus necesidades, imponen a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar.

¹⁶ Juran, Joseph y F. Gryna. "Análisis y Planeación en el Servicio" 3ª edición, editorial Mc Graw Hill, México 1994

¹⁷ Horovitz, Jaques, "La calidad del Servicio, a la conquista del Cliente" Editorial Mc Graw Hill, España, pág. 1



Para **Luis Castañeda** calidad es “Proponer un producto o servicio a los consumidores, que satisfaga plenamente sus expectativas y necesidades a un precio que refleje el valor real que el producto o servicio les provea que este disponible y con una oportunidad que convenga y que genere para las empresas las utilidades suficientes para desarrollarse saludablemente como empresa y grupo humano y así poder continuar sirviendo con eficiencia a sus clientes¹⁸.

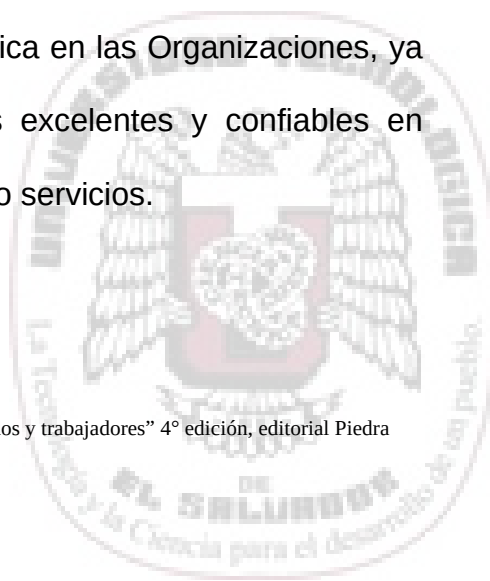
De los conceptos anteriores se puede definir la calidad como: Adecuar un producto o servicio que responda a las expectativas y necesidades del cliente.

C. Importancia de la Calidad

La calidad no solo debe orientarse al aseguramiento del producto o servicio en si, si no que debe orientarse hacia la satisfacción del usuario.

La calidad se ha convertido en una tendencia básica en las Organizaciones, ya que se centran en el incremento de resultados excelentes y confiables en función de los usuarios que reciben los productos o servicios.

¹⁸ Castañeda, Luis. “La calidad la hacemos todos, Guía de calida total para empleados y trabajadores” 4° edición, editorial Piedra Santa, Guatemala 1995, pág. 6



Al elaborar los bienes y servicios con calidad, estos tendrán mayor aceptación en el mercado, se reducirán los costos, mejoran procesos y por ende los precios, obteniendo mayor utilidad y capacidad competitiva, alcanzando de esta forma el éxito empresarial. Otra razón de importancia de la calidad es que concede una mayor efectividad organizacional, esto se refleja en la integración efectiva de los grupos de trabajo en una mejor comunicación y una mayor participación del trabajo.

La calidad se vuelve importante porque ofrece una mayor satisfacción al cliente. Este debe ser para la empresa la persona más importante, así mismo la calidad amplía la visión del cliente tanto interno como externo.

d. Características de la calidad

- ◆ Estar enfocado hacia el usuario.
- ◆ Representa una ventaja competitiva para la Organización.
- ◆ Permite a la Organización las posibilidades de adaptarse a nuevas situaciones y una búsqueda constante de la mejora continua de sus procesos.
- ◆ Aumenta la participación en los mercados.
- ◆ Es un indicador líder y en ultima instancia la llave del éxito.



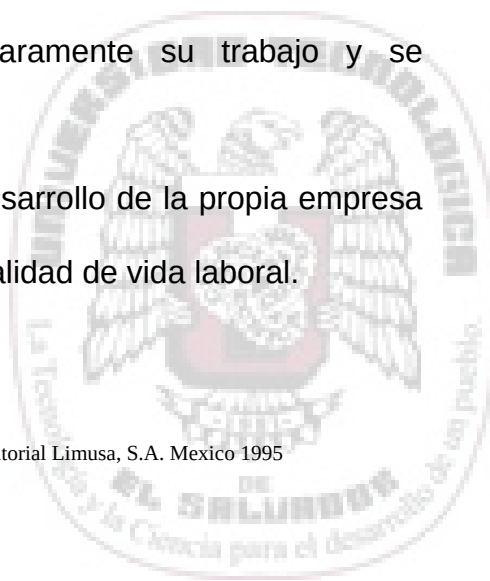
e. Objetivos de la calidad

- ◆ Estos deben ser concretos, competitivos y se tienen que cumplir dentro de un periodo de tiempo determinado.
- ◆ Es importante que las empresas evalúen el nivel de calidad en que se encuentran a fin de plantearse objetivos de acuerdo a las necesidades de calidad.

En todo proceso de calidad total se deben plantear cuatro objetivos básicos¹⁹:

- 1) Desarrollar todas las actividades de la Empresa dentro de una doctrina de la calidad y la productividad.
- 2) Fomentar una conciencia ética en todo el personal con relación a la empresa en que trabajan y simultáneamente cree un ambiente en el que cada uno este mas consciente de la calidad y las necesidades de mejorar.
- 3) Lograr que todo el personal entienda claramente su trabajo y se comprometa a hacerlo bien desde el principio.
- 4) Contribuir al progreso del País a través del desarrollo de la propia empresa y de su persona, dentro de un marco de alta calidad de vida laboral.

¹⁹ Sosa Pulido, Demetrio, "Calidad Total para Mandos Intermedios" 1° edición, Editorial Limusa, S.A. Mexico 1995



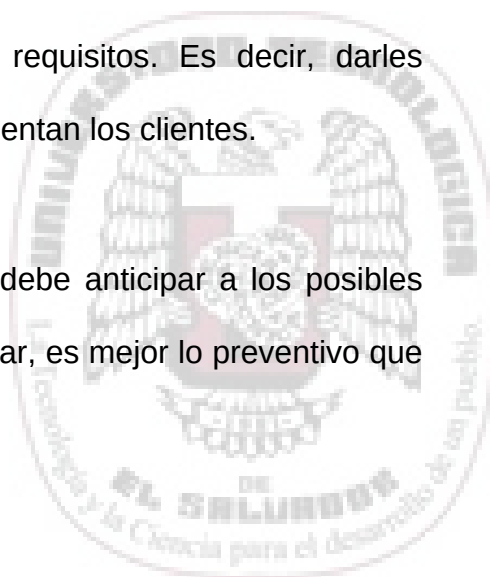
Los Objetivos de la Calidad forman parte del proceso de planificación de la calidad que se desarrollan en una organización, por lo que, un objetivo es una meta a lograr el cual debe contener aspectos como: Poderse determinar, ser operativo, poderse medir y ser concreto.

El reto que se tiene que enfrentar en el proceso de calidad total es tener una nueva organización, con gente convencida de que el cambio vale la pena realizarlo, gente dispuesta a luchar vigorosamente para lograr el éxito

f. Principio de Calidad

Toda empresa debe ofrecer a sus clientes calidad en sus productos y servicios y para el logro de esto se deben tomar en cuenta una serie de principios básicos que son necesarios para que los productos y/o servicios sean de calidad y satisfagan plenamente al cliente:

- ◆ Calidad se define como cumplir con los requisitos. Es decir, darles solución a las diferentes demandas que presentan los clientes.
- ◆ Sistemas de Calidad es la prevención. Se debe anticipar a los posibles problemas que los procesos puedan presentar, es mejor lo preventivo que lo curativo.



- ♦ El estándar de realización es cero defectos. Esto quiere decir, que las personas encargadas de los procesos deben actuar responsablemente, lo que indica hacer las cosas bien desde la primera vez, tratar de no cometer errores y aprender a prevenir problemas.
- ♦ La medida de la calidad es el precio del incumplimiento. Por lo cual el costo del incumplimiento consiste en calcular todo lo que no tendría que hacerse, si se hubiera hecho bien desde la primera vez y considerar esto como el precio del incumplimiento de los requisitos.

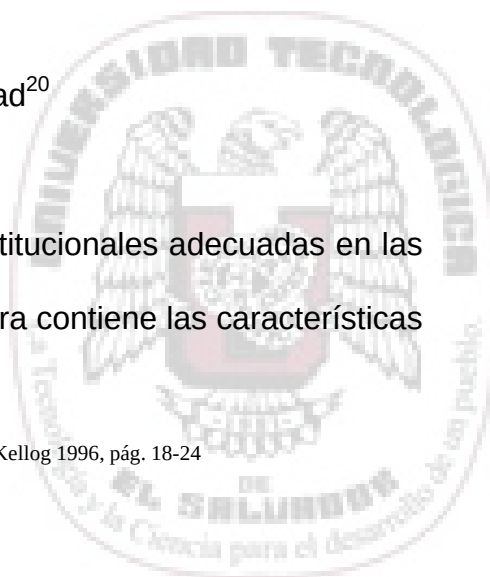
g. Indicadores de la Calidad

A medida que la ciencia y la cuantificaron tienen un papel más predominante en el mejoramiento de la calidad, se busca cada vez mas pruebas tangibles para asegurar que la calidad existe o puede mejorarse. Una de las maneras de obtener información que permita tomar decisiones sobre la calidad se conoce como indicadores de calidad.

Existen tres tipos de pruebas para evaluar la calidad²⁰

- ♦ **Estructuras.** O las condiciones físicas e institucionales adecuadas en las que se puede mejorar la calidad. La estructura contiene las características

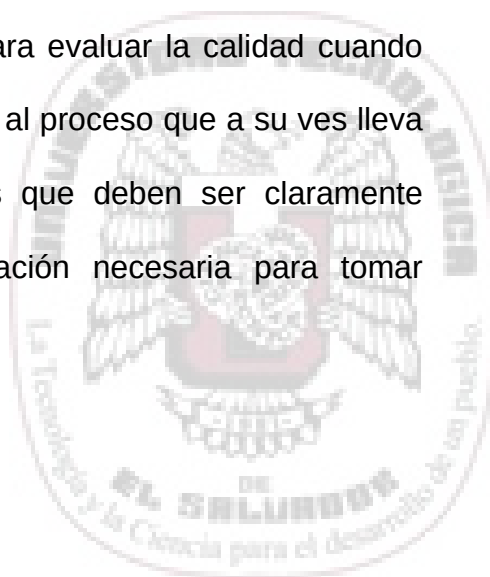
²⁰ Gilmore Carol M. "Manual de la Gerencia de la Calidad, OPS" fundación W.K. Kellog 1996, pág. 18-24



de marco en que se prestan los servicios, entre los que están los recursos materiales, (como instalaciones y equipo), recursos humanos(numero de personas) y de las estructuras Institucionales (como la organización del personal y los métodos de evaluación)

- ◆ **El Proceso.** O las acciones que constituyen a la prestación de una buena atención. El proceso contiene lo que en realidad se realiza para prestar y recibir servicios e incluyen las acciones de los clientes al buscar atención, tanto como las acciones del personal para prestar un análisis de determinada situación y recomendar diferentes alternativas de solución.
- ◆ **El resultado.** O que es lo que se logra con el cliente. El resultado comprende los efectos de la atención, es decir, el grado de satisfacción del cliente con la atención recibida, desde el momento que entra a una empresa hasta el momento de recibir el servicio.

Estos tres conjuntos de información son útiles para evaluar la calidad cuando son vinculados por casualidad. La estructura lleva al proceso que a su vez lleva a los resultados deseados, cadena de eventos que deben ser claramente identificados con el objeto de obtener información necesaria para tomar decisiones sobre la calidad.



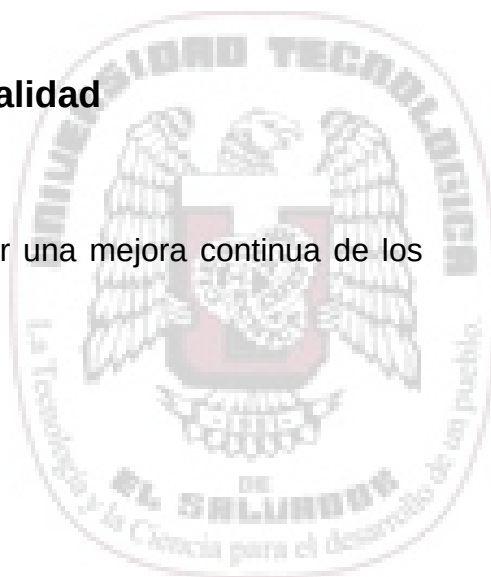
Por lo general, la evaluación de la calidad a dependido mucho y casi exclusivamente de las medidas de estructuras y procesos de atención. Los esfuerzos para cambiar no son un lujo, ni en los países donde se considera que los recursos son escasos. El monitoreo y mejoramiento de la calidad son instrumentos de ahorro por lo tanto la calidad depende del desempeño de las personas y de las estructuras, sistemas, procesos y recursos disponibles para respaldar ese desempeño.

La calidad debe ser, en toda Institución, de interés de todos, pero debe comenzar con los dirigentes ya que deben convertirse en facilitadores de estas iniciativas, quitando los obstáculos del camino y haciendo de la calidad la principal prioridad de la Institución, también deben considerarse las consecuencias de sus políticas y practicas administrativas y deben estar dispuestos a cambiar las que accidentalmente, resulten en una peor calidad.

h. Programa de Calidad

1) Definición del Programa de calidad

El programa de calidad esta diseñado para lograr una mejora continua de los proceso en una organización.



Los programas de calidad están definidos como “un proceso sistemático de aplicación práctica y objetivas para alcanzar la calidad, incluye la coordinación de recursos y el logro de objetivos, a través de enfoques de excelencia como son: cero defectos, prevención, educación y costos de calidad(10)

2) Elementos de un Programa

Alcance del programa

Hace referencia a las personas, unidades o departamentos de la empresa que van a ser parte de las actividades a desarrollar; además, el tiempo que abarcara y los recursos a utilizar.

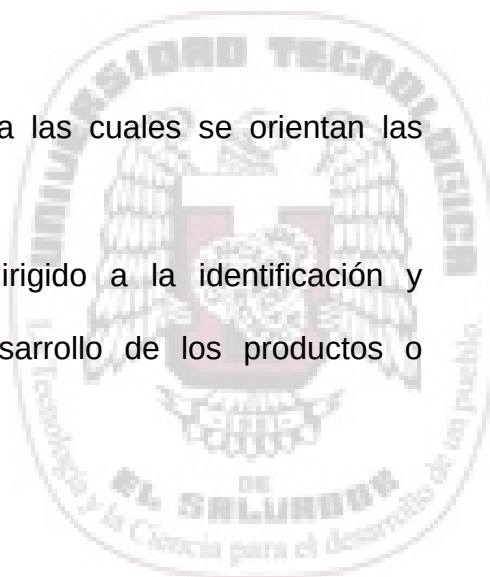
Justificación

Debe establecerse la argumentación del porque es necesario ejecutar el programa de calidad definiendo a que soluciones responde.

Objetivos

Los objetivos de la calidad son las metas hacia las cuales se orientan las actividades relacionadas con ella.

El objetivo de un programa de calidad va dirigido a la identificación y coordinación de las actividades que en el desarrollo de los productos o



servicios, están orientados a asegurar que estos cumplan todos los requisitos de calidad.

Metas

Las metas deben ir encaminadas a la obtención de un fin.

La meta es un programa de calidad es lograr, en un periodo determinado de tiempo, el mejoramiento constante de los procesos incluidos en la producción de un bien o un servicio; desde el control de insumos hasta la entrega al consumidor, tratando de que estas operaciones se realicen tomando en cuenta los requerimientos de este.

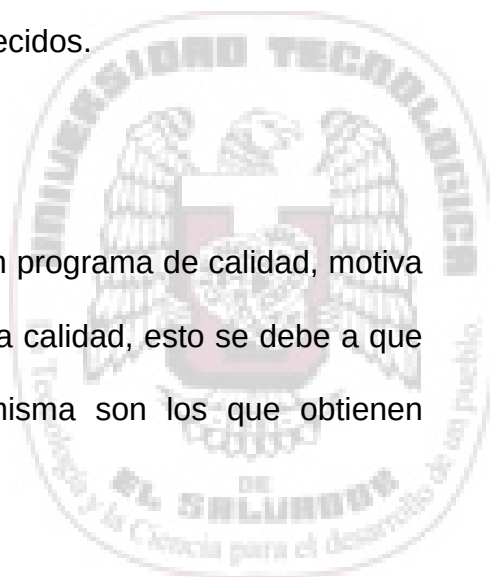
Políticas

Las políticas de calidad son los principios que servirán de guía para trabajar en beneficio de mejoras a los productos o servicios.

Las políticas de un programa de calidad deben estar formuladas de manera que sean un marco de acción, que quien el trabajo de los distintos departamentos involucrados en el logro de los objetivos preestablecidos.

Beneficios

Los beneficios que proporciona la aplicación de un programa de calidad, motiva a las empresas a administrar bajo el enfoque de la calidad, esto se debe a que tanto los clientes, el personal y la empresa misma son los que obtienen



directamente dichos beneficios. Algunos de estos son: mayor satisfacción al cliente, menos problemas con el producto o servicio, mayor motivación del personal, aumento de la productividad y más capacitación y reconocimiento para el personal.

Actividades del Programa

Se refiere a la definición de las tareas que cada empleado va a realizar en un determinado tiempo.

Instrumentos Metodológicos

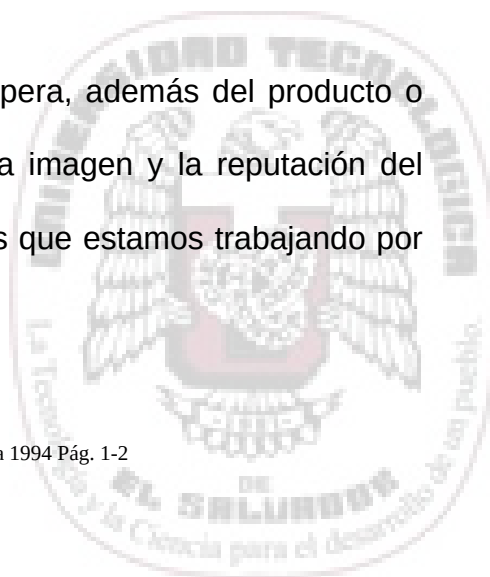
Se deben definir las técnicas y herramientas a utilizar para ejecutar el programa

5. El Servicio al Cliente

a. Definición de Servicio

“Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. Actos que hacen sentir a nuestros clientes que estamos trabajando por ellos.”²¹

²¹ Serie Mc graw Hill, Servicio al Cliente: “Calida del Servicio” tomo III, Colombia 1994 Pág. 1-2



Según Kotler “Servicio es cualquier actividad beneficio que una parte puede ofrecer a otra, es intangible y no da lugar a la propiedad de nada”²²

Asimismo Cantú Delgado, lo conceptualiza como “una actividad o conjunto de actividad de naturaleza intangible que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio con el objetivo de satisfacerle un deseo o necesidad”²³

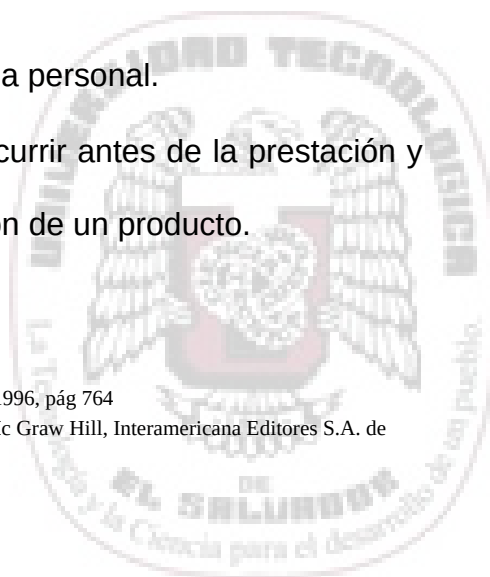
El servicio es en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona o individuo en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad.

b. Características del Servicio

- ◆ Un servicio se produce en el instante de ser brindado, no se puede crear de antemano.
- ◆ Un servicio no se puede producir o almacenar.
- ◆ El servicio es intangible.
- ◆ El valor del servicio depende de una experiencia personal.
- ◆ La seguridad de la calidad del servicio debe ocurrir antes de la prestación y no después, como seria el caso de la fabricación de un producto.

²² Kotler y rmstrong, “Mercadotecnia” 6° edición, Editorial Prentice Hall, Mexico 1996, pág 764

²³ Cantú Delgado, Humberto, “Desarrollo de una Cultura de Calidad” 2° edición, Mc Graw Hill, Interamericana Editores S.A. de C.V. Mexico 2001



- ♦ Mientras más persona encuentra el usuario durante la prestación del servicio, menos probabilidad hay de que quede insatisfecho.
- ♦ La prestación del servicio requiere interacción humana en algún grado.
- ♦ Las expectativas del receptor del servicio son parte integral de su satisfacción.
- ♦ No tiene vida y es de corta duración.

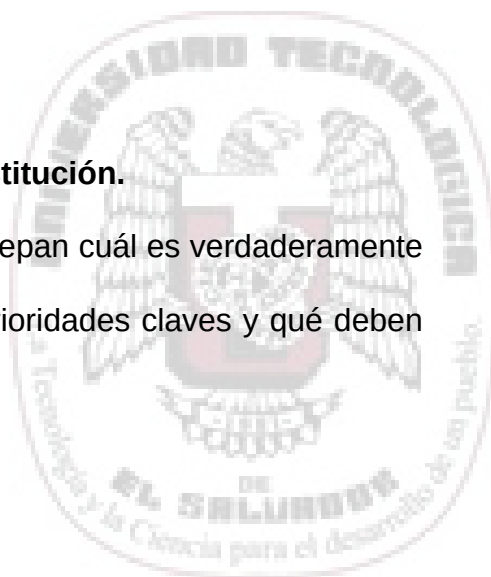
c. La Estrategia del Servicio

En la actualidad, la estrategia del servicio enfoca la atención de los empleados de una organización hacia los beneficios o verdaderas prioridades y del usuario. Así pues, se recalca en cada empleado la importancia de prestar servicio de alta calidad al usuario.

Entre los beneficios que se obtienen a través de una estrategia de servicio. Se mencionan los siguientes:

Proporciona una dirección uniforme para la institución.

Permite que las autoridades de todos los niveles sepan cuál es verdaderamente la razón de ser de la institución, cuáles son las prioridades claves y qué deben tratar de hacer.



Define que es lo más importante para la institución y que se espera de los empleados.

La estrategia cuando ha sido explicada a los empleados en todos sus detalles y estos la hacen parte de su actuación, crea la convicción de que el servicio al usuario es el criterio más importante para el éxito de la empresa y de todos sus miembros.

Una estrategia de servicio debe cumplir los siguientes criterios:

- ◆ El objetivo de una buena estrategia de servicio debe consistir en mantener a los clientes actuales y atraer a los clientes potenciales.
- ◆ No ser trivial, que tenga peso, tiene que ser algo más que una simple declaración o lema.
- ◆ Tiene que ser razonablemente concreta y orientada a la acción.
- ◆ Debe ofrecer o tener relación con beneficios que sean importantes para los clientes.
- ◆ En lo posible deberá ser simple y fácil de expresar al cliente.
- ◆ El cliente debe ser el punto de partida de la estrategia de servicio.



d. La Cultura del Servicio

Esta comprende “el conjunto de valores, conductas y formas de comunicarse que son aceptados por todas las personas de la institución.”²⁴

Se puede definir como las normas, valores, creencias e ideologías de la institución que están enfocadas clara y conscientemente en el servicio al cliente. El fortalecimiento de una cultura de servicio se desarrolla por medio de motivaciones a los trabajadores.

Cuando el valor de la cultura es el servicio y la historia y leyendas de la institución giran alrededor de ese valor, lo hacen también los demás aspectos de la empresa.

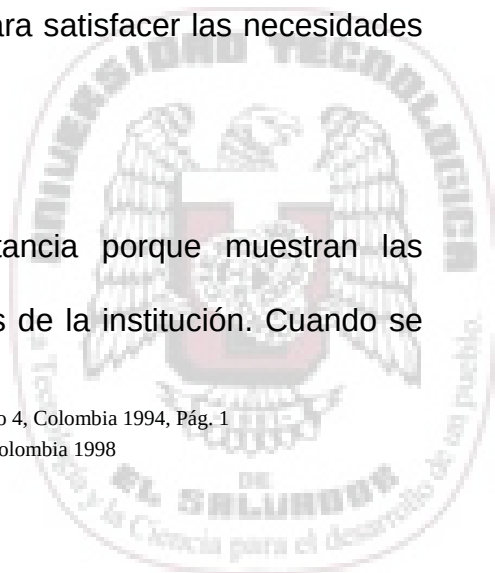
e. Sistemas de Servicios

El sistema de servicio “es todo el mecanismo, físico y procedimental que tiene a su disposición la gente que presta ese servicio para satisfacer las necesidades del cliente”.²⁵

Los sistemas de calidad son de gran importancia porque muestran las relaciones que existen entre todas las actividades de la institución. Cuando se

²⁴ Serie Mc graw Hill Servicio al Cliente: “ La Satisfacción Total del Cliente” Tomo 4, Colombia 1994, Pág. 1

²⁵ Albrecht karl / Zemke Rom “Gerencia del Servicio” 1° edición Legis Editores, Colombia 1998



diseña un sistema de servicio eficiente vuelve realidad las prioridades del servicio y facilita el trabajo.

f. Gerencia del Servicio

“Es un enfoque total de la institución que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio.”²⁶ La gerencia del servicio constituye un instrumento útil y cómodo para la filosofía de la gerencia que debe descansar en la excelencia total del servicio.

La mayoría de empresas dedicadas a ofrecer servicios deberán tener alguna persona o departamento cuya misión sea manejar los problemas del cliente. Se debe tomar en cuenta que la filosofía de la gerencia del servicio sugiere que todo el personal de la institución tiene que desempeñar algún papel y asegurarse de que todas las cosas salgan bien para el cliente.

Las personas que están en contacto directo con el cliente deben sentirse responsables de ver las cosas desde el punto de vista de este y hacer todo lo posible para satisfacer su necesidad.

²⁶ Idem



g. Reglas para un servicio de Excelencia y Conservación de Clientes

- ◆ El cliente es la persona más importante.
- ◆ EL cliente no depende de la empresa, sino la empresa depende de éste.
- ◆ El cliente no interrumpe el trabajo, sino que es el propósito del trabajo.
- ◆ El cliente hace un favor al visitar la empresa, o al llamar para hacer una transacción de negocios.
- ◆ El cliente es parte de la empresa.
- ◆ El cliente es una persona con sentimientos y emociones, igual que los empleados; estos deben tratar al cliente mejor de lo que desearían que se les tratara a ellos.
- ◆ El cliente no es alguien con quien discutir o para ganarles con astucia.
- ◆ El trabajo es satisfacer las expectativas de los clientes y siempre que sea posible eliminar los temores y resolver sus quejas.
- ◆ El cliente merece ser tratado con la mayor atención, cortesía y profesionalismo que se pueda.
- ◆ El cliente es la parte vital de la empresa sin ellos no se tendrían actividades de negocios.



h. La calidad en el Servicio

Definición de la Calidad en el Servicio

“Es brindar a los clientes la atención necesaria para que éstos se sientan satisfechos y con deseos de volver, contando para ello con excelentes procedimientos para que el producto o servicio sea satisfactorio. Se debe contar con un personal capaz de relacionarse con los clientes en forma amistosa, personal, con interés y tacto”²⁷

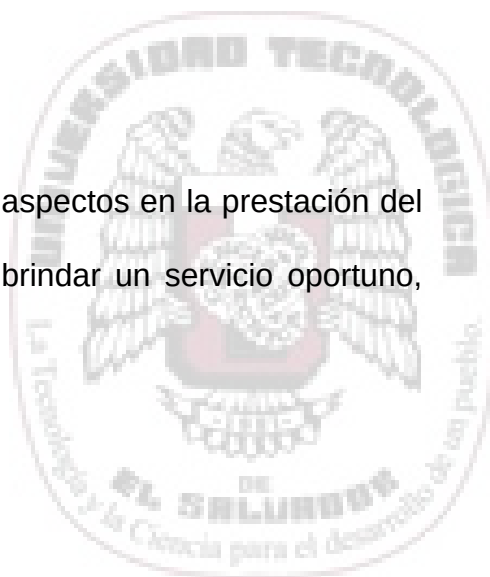
Se puede considerar también la calidad en el servicio como “satisfacer de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por lo que se nos contrata”²⁸

El servicio existirá siempre que haya alguien que ofrezca alternativas para satisfacer una determinada necesidad; al mismo tiempo que se encuentre alguien que posea el recurso económico necesario para poder pagar por dicha satisfacción.

La calidad en el servicio comprende una serie de aspectos en la prestación del servicio como: Conocer y hacer las cosas bien, brindar un servicio oportuno,

²⁷ Martin, William B. guía del Mesero, como dar calidad en el Servicio al Cliente.

²⁸ WWW.Pyme.com.mx/revista.Pyme\2001



con cortesía, sinceridad y honestidad, transmitir confianza asía el cliente y una comunicación clara.

i. Fases de la Calidad en el Servicio

La calidad en el servicio al usuario requiere cubrir ciertas fases las cuales pueden ser:

“Transmitir una actitud positiva: lo mejor en el servicio es mostrar una actitud positiva hacia el cliente, considerando aspectos como apariencia, lenguaje corporal, el tono de la voz, etc.

Identificar necesidades de los clientes: en esta se pueden atender y conocer las necesidades de los clientes y así poder anticiparse a estos.

Satisfacer las necesidades de los clientes: para conseguir la satisfacción en el servicio, se puede lograr haciendo que el cliente se sienta comprendido, importante y en un clima confortable.



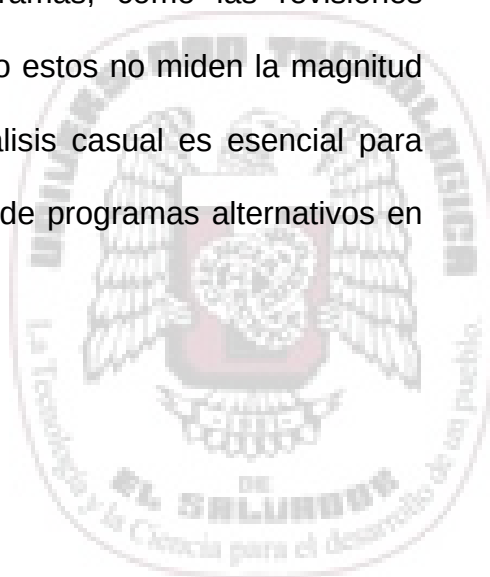
Asegurarse que los clientes estén satisfechos: esto se logra prestando un servicio de excelencia, entendiendo que todos los clientes son especiales y diferentes, manejando adecuadamente las quejas de cada uno de ellos”²⁹

6. Evaluación de Impacto de Proyectos, Programas o Políticas.

La evaluación de impacto mide los cambios en el bienestar de los individuos que pueden ser atribuidos a un programa o a una política específica. Su objetivo es proveer información y ayudar a mejorar la eficacia de dichos programas o políticas. Las evaluaciones de impacto son herramientas que deben utilizar los encargados de tomar decisiones en la formulación de políticas, y que hacen posible que el público pueda exigir cuentas sobre los resultados de los programas.

Existen otros tipos de evaluaciones de programas, como las revisiones organizacionales y el monitoreo de procesos, pero estos no miden la magnitud de los efectos ni atribuyen la casualidad. El análisis casual es esencial para comprender la función relativa de la intervención de programas alternativos en la reducción de la pobreza.

²⁹ Martin, William B. “Dirección de los Servicios de Calidad al Cliente”



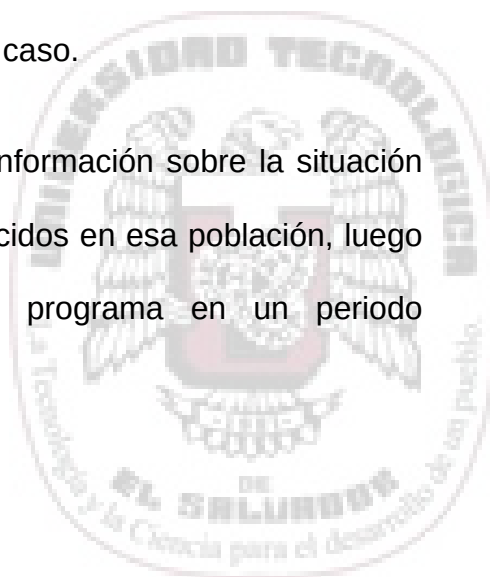
La información generada por una evaluación de impacto ayuda a tomar decisiones sobre la necesidad de ampliar, modificar o eliminar cierta política o programa, y es posible utilizarla para asignarle prioridad a las acciones públicas. Además las evaluaciones de impacto contribuyen a mejorar la eficacia de las políticas y programas.

a. La Evaluación de Impacto

Es definida como un sistema para brindar información, estadísticamente confiable, de los resultados de un proyecto o programa, que permita seguir su proceso y medir el impacto incremental producido por los servicios que brinda, sobre su población objetivo.

En este contexto, la evaluación de impacto, busca medir los cambios derivados de la aplicación del proyecto o programa, en la empresa, los trabajadores y sus familias, a partir de las actividades que éste pone en operación y sobre la base de indicadores diseñados específicamente para el caso.

La evaluación de impacto mide, a partir de una información sobre la situación inicial de la población objetivo, los cambios producidos en esa población, luego de aplicadas las actividades del proyecto o programa en un periodo

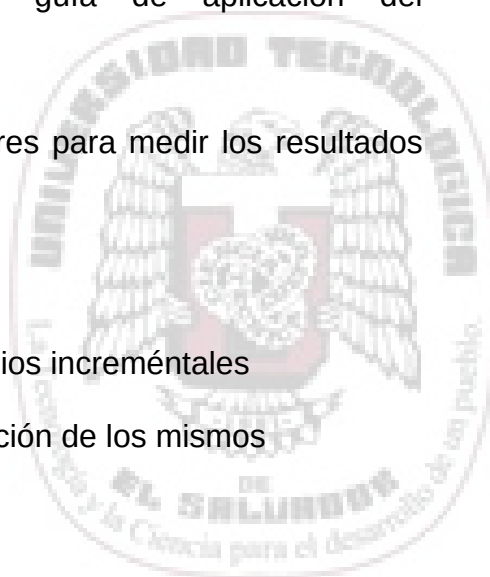


determinado, definido éste, en función de la maduración o consolidación de los efectos esperados.

b. Una Propuesta Metodológica para la Evaluación de Impacto.

La propuesta que se presenta, considera una secuencia de los siguientes pasos metodológicos:

- ✦ Definición de la población objetivo
- ✦ Definición de los servicios a evaluar
- ✦ Definición de las áreas temáticas de intervención de los servicios
- ✦ Definición de los objetivos específicos de cada área temática
- ✦ Definición de los resultados esperados en cada área temática
- ✦ Definición de los instrumentos de medición de resultados (cuestionario, muestra, encuesta, guía de aplicación del cuestionario, software)
- ✦ Definición y depuración de indicadores para medir los resultados esperados
- ✦ Información inicial. Cuestionario
- ✦ Medición y presentación de los cambios incrementales
- ✦ Análisis de los resultados y presentación de los mismos



- ✚ Análisis de los cambios incrementales a través de los indicadores.
- ✚ Conclusiones
- ✚ Retroalimentación de los programas sobre la base de las conclusiones
- ✚ Recomendaciones
- ✚ Institucionalización de la evaluación de impacto.

c. Indicadores para Medir el Impacto

Se definirá ahora, indicadores para medir el impacto, en cada uno de los objetivos y resultados esperados, identificados por área. En este sentido, medimos el impacto buscado en función de los grupos de indicadores siguientes:

PARA LA GESTION EMPRESARIAL

- ✚ Formación empresarial
- ✚ Cultura empresarial
- ✚ Estructura del empleo
- ✚ Adopción de sistemas contables



- ✚ Adopción de sistemas de producción y mercado
- ✚ Adopción de indicadores de evaluación de gestión
- ✚ Problemática de la empresa
- ✚ Articulación empresarial
- ✚ Pago de deudas

PARA PRODUCCION Y TECNOLOGIA

- ✚ Readecuación del local
- ✚ Acceso a insumos
- ✚ Acceso a maquinaria y equipo
- ✚ Eficiencia de los procesos productivos

PARA COMERCIALIZACION

- ✚ Mejor capacidad de comercializar productos
- ✚ Mejor calidad de los productos
- ✚ Introducción y consolidación de nuevos productos y mercados
- ✚ Identificación de potencialidades y limitaciones de mercados
- ✚ Financiamiento de clientes
- ✚ Contactos comerciales y concreción de negocios



PARA MEDIO AMBIENTE

- ✎ Mejor utilización de los recursos naturales
- ✎ Ahorro de insumos y energía
- ✎ Minimizar y reciclar desperdicios

PARA RECURSOS HUMANOS

- ✎ Calidad técnica de los trabajadores
- ✎ Ahorro y consumo familiar
- ✎ Auto estima de los trabajadores.

Por otro lado los indicadores deben responder a las necesidades de evaluación de la institución y a su pertinencia respecto a la oportunidad y necesidad de medición. En este sentido, para cada indicador se debe definir su necesidad, pertinencia, existencia de información inicial y utilidad para la institución.



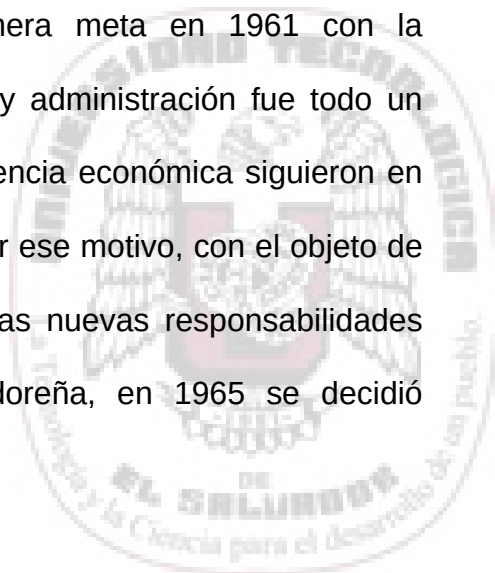
E. Marco Histórico

1. Reseña Histórica de los Puertos Salvadoreños

El primer puerto que se construyó en El Salvador, fue el puerto de cutuco, situado en la zona oriental del país en 1915, surgió con el fin de atender la creciente demanda de importación y exportación que existía en esa época, tanto con Centroamérica y otros países.

En la década de los años cincuenta, el creciente desarrollo económico en El Salvador exigió la creación de un conjunto de instalaciones portuarias, para facilitar la exportación de productos salvadoreños a los mercados internacionales, así como la importación de mercaderías en general. Con este fin, el 28 de mayo de 1952, se creó la Comisión Ejecutiva del Puerto de Acajutla gracias al apoyo y participación del Gobierno de la República y de los diferentes sectores económicos del país.

Los proyectos en marcha alcanzaron su primera meta en 1961 con la inauguración del muelle "A". Su funcionamiento y administración fue todo un éxito y los intercambios comerciales y la competencia económica siguieron en aumento, obligando a diversificar los servicios. Por ese motivo, con el objeto de contribuir de manera más eficiente a enfrentar las nuevas responsabilidades demandadas por la dinámica economía salvadoreña, en 1965 se decidió



ampliar y extender las facultades de esta institución, concediéndole la administración, explotación y dirección de FENADESAL incluido el Puerto de Cutuco, convirtiéndose de esta manera en la actual Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma (CEPA); institución de servicio público con carácter autónomo, personería jurídica y patrimonio propio, domiciliada en la capital de la República de El Salvador.

Continuando con su programa de desarrollo portuario CEPA en 1970, inauguró el muelle "B" y unos años más tarde, en 1975 completó el proyecto de ampliación del Puerto con la inauguración del muelle "C". Contando desde entonces con 8 atracaderos distribuidos en tres modernos muelles, equipados para el arribo de todo tipo de buques.

Debido a la experiencia, administración y capacidad demostrada por la Comisión para desarrollar proyectos en el área de transporte de gran envergadura, en el año de 1974 el Gobierno de la República de El Salvador le encomendó la construcción, administración y operación del Aeropuerto Internacional de El Salvador, el cual inició operaciones en enero de 1980, empresa que actualmente ocupa una situación de liderazgo en el ámbito regional.³⁰

³⁰ www.cepa.gob.sv/historia



F. Marco Legal

Dentro del marco regulatorio a lo que en materia se refiere a la Administración Pública y sus diferentes actividades, consideramos las siguientes:

1. Constitución de la República de El Salvador

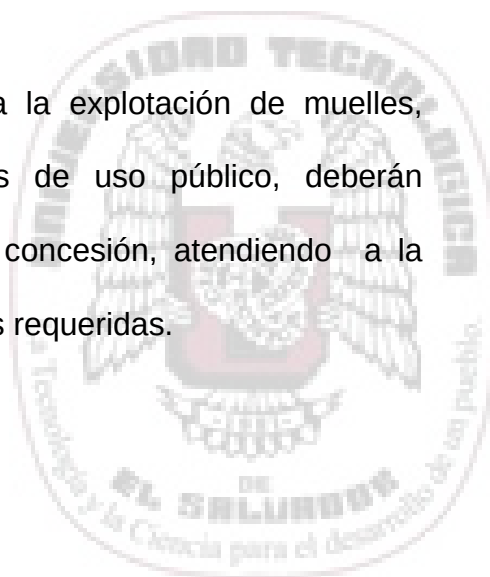
Titulo V Orden Económico

Art. 101 Inciso Segundo

El Estado promoverá el desarrollo económico y social mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos. Con igual finalidad fomentará los diversos sectores de la producción y defenderá el interés de los consumidores.

Art. 120

En toda concesión que otorgue el Estado para la explotación de muelles, ferrocarriles, canales u otras obras materiales de uso público, deberán estipularse el plazo y las condiciones de dicha concesión, atendiendo a la naturaleza de la obra y el monto de las inversiones requeridas.



Estas concesiones deberán ser sometidas al conocimiento de la Asamblea Legislativa para su aprobación.

2. Ley Orgánica de la Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma (CEPA)

CAPITULO II OBJETO

Art. 2. - La CEPA tendrá a su cargo la administración, explotación, dirección y ejecución de las operaciones portuarias de todas las instalaciones de los puertos de la República, no sujetas a régimen especial, así como la custodia, manejo y almacenamiento de mercadería de exportación e importación.

CAPITULO III CONCEPTO

Inciso 2°. Se entiende por puertos, todos los anclajes y fondeaderos en la roca, el muelle de atraque y accesos, y los almacenes, bodegas, oficinas, talleres, construcciones e instalaciones de tierra firme que se encuentran en los sectores acotados por la comisión.



3. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública

La presente Ley regula en su Título III lo que se refiere a las Generalidades de las Contrataciones de las Instituciones Públicas y en su capítulo I. Los tipos de contratos que podrán adquirirse ante terceros.

En su artículo 22, literal d) especifica lo referente al contrato de concesiones de la administración pública en cual está regulado por la citada ley.

En su capítulo IV nos regula todo a cerca del contrato de concesión, como lo son las clases, las concesiones de obras públicas, los requerimientos de ejecución, requisitos, limitaciones, etc, el cual se deberá tener presente al momento de tomar una decisión de concesión de un bien o servicio público.



CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE CARGA, DESCARGA, TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO QUE BRINDA EL PUERTO DE ACAJUTLA A LAS EMPRESAS NAVIERAS DE EL SALVADOR

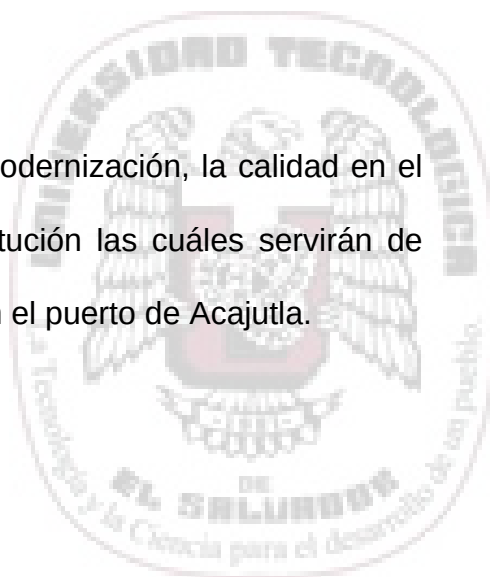
A. Objetivos de la Investigación

1. General

Analizar el efecto del proceso modernización de los servicios de carga, descarga, transporte y almacenamiento que brinda el puerto de Acajutla a las empresas navieras de El Salvador.

2. Especificos

- ♦ Recopilar la información necesaria sobre la modernización, la calidad en el servicio al cliente y generalidades de la institución las cuáles servirán de base para la elaboración de la investigación en el puerto de Acajutla.



- ♦ Determinar mediante un diagnóstico la calidad en el servicio al cliente que actualmente brinda el puerto de Acajutla para identificar el nivel de satisfacción de los usuarios.
- ♦ Establecer la incidencia del proceso de modernización en los servicios, y el impacto en el mercado marítimo portuario tanto en la oferta como en la demanda antes y después de la aplicación de la modernización.

B. Metodología de la investigación de campo

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación sobre el tema “Evaluación del impacto del proceso de modernización de los servicios de carga, descarga, transporte y almacenamiento que brinda el Puerto de Acajutla a las empresas navieras de El Salvador” se ha establecido así:

**DISEÑO NO
EXPERIMENTAL → TRANSECCIONAL → CORRELACIONAL/CAUSAL**



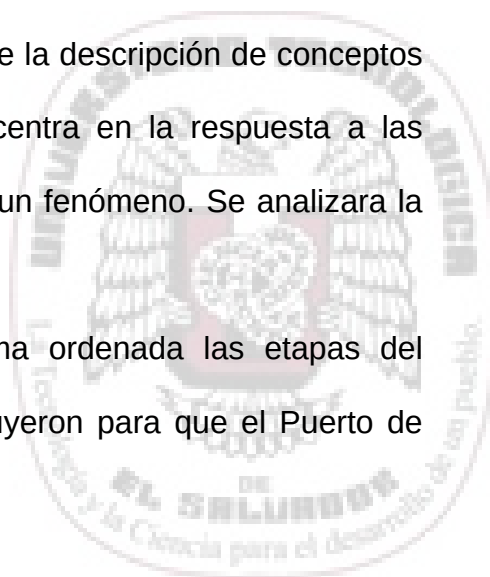
Debido a que la investigación no experimental es post facto, es decir después de que los hechos han pasado, y lo único que se realiza es una observación del fenómeno tal cual y como se da en su contexto real. En este tipo de diseño la variable independiente ya ha ocurrido y no puede ser manipulada, no hay un control directo sobre la variable y no habrá una asignación al azar debido a que los individuos ya pertenecen a un grupo determinado.

En la investigación transeccional – correlacional la causa y los efectos ya ocurrieron en la realidad y como investigadores sólo observaran los hechos ocurridos en un momento determinado.

Tipo de Investigación

La investigación sobre “Evaluación del impacto del proceso de modernización de los servicios de carga, descarga, transporte y almacenamiento que brinda el Puerto de Acajutla a las empresas navieras de El Salvador” se clasifica como un estudio Explicativo por que este va más allá de la descripción de conceptos y establecimiento de relaciones, su interés se centra en la respuesta a las causas de los eventos, explica él por que ocurre un fenómeno. Se analizara la causa y el efecto de la relación entre las variables.

La investigación se centra en analizar de forma ordenada las etapas del proceso de modernización y las causas que influyeron para que el Puerto de



Acajutla se modernizara y adaptara al desarrollo económico y social dentro de un ambiente globalizado, así como también medir si la modernización contribuye al incremento de la eficiencia en los servicios que presta el Puerto de Acajutla.

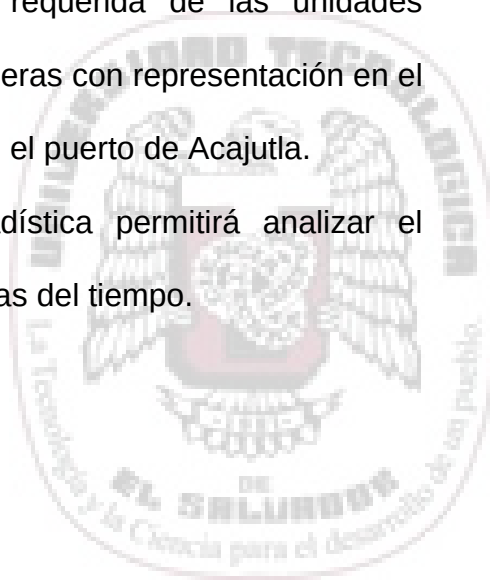
Técnicas de la Investigación

Entre las técnicas a emplear en nuestra investigación, se mencionan las siguientes:

- ◆ La Encuesta
- ◆ Recolección y Análisis de Información Estadística
- ◆ La Revisión Bibliográfica
- ◆ Internet

La encuesta permitirá obtener la información requerida de las unidades primarias de la población, en este caso de las navieras con representación en el país y de los empleados que brindan el servicio en el puerto de Acajutla.

La recolección y análisis de información estadística permitirá analizar el comportamiento de los factores en diferentes etapas del tiempo.



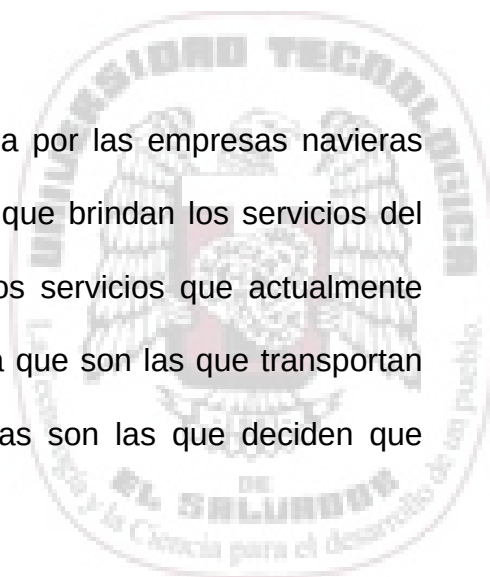
La revisión bibliográfica y el Internet será de mucha importancia para estructurar el marco teórico conceptual de referencia, a partir de la consulta de libros, artículos de periódicos, revistas, etc. Y todo tipo de publicaciones relacionadas con el tema, en cambio el Internet es un medio tecnológico fácil de acceder y que hoy en día es de mucha importancia para la obtención de información de actualidad tanto local como internacional e institucional.

Unidades de Análisis

Las unidades de análisis para la investigación son las empresas navieras con representación en El Salvador las cuales movilizan carga a través del Puerto de Acajutla, y los empleados que actualmente están prestando los servicios en el Puerto de Acajutla los cuales se ven de una u otra forma inmersos en el proceso de modernización.

Población y Muestra

En la investigación la población estará constituida por las empresas navieras con representación en el País y los empleados que brindan los servicios del Puerto de Acajutla. Ambos están inmersos en los servicios que actualmente brinda el puerto de Acajutla, tanto las navieras ya que son las que transportan las cargas a nuestro país y a otros países, estas son las que deciden que



puerto marítimo utilizar para hacer sus transacciones comerciales y los empleados tanto operativos como administrativos ya que éstos son los que brindan el servicio y han vivido la implementación del proceso de modernización.

La población esta constituida así:

- AEROMAR, S.A. DE C.V.
- AGENCIA DE SERVICIOS S.A. DE C.V.
- AGENCIA NAVIERAS Y SUPERVISIONES, S.A. DE C.V.
- AGENCIAS MARITIMAS, S.A.(AMSA)
- COMPAÑIA MERCANTIL INTERCONTINENTAL, S.A. DE C.V.
- CONTIMAR, S.A.
- CROWLEY LINER SERVICES, INC.
- KIMAI EXPORTS INTERNATIONAL, S.A.
- RENAUI, S.A. DE C.V.
- TERMINALES PORTUARIAS, S.A. DE C.V.
- VAPE, S.A. DE C.V.
- ASERSA
- CENTRANS DE EL SALVADOR
- CARAV
- GIBSON
- HOLANDESA DE COMERCIO



- ISMARSA
- NAVIERAS DEL PACIFICO
- REMARSA
- SERVITRANS
- TRANSMARES
- MAERSK SEALAND

En la investigación no se utilizará lo que es el cálculo de una muestra, ya que es un muestreo no probabilístico, debido a que las empresas navieras con representación en nuestro país son solamente 15 y las empresas que brindan el servicio en el puerto de Acajutla solamente son 7 en la actualidad, con un promedio de 12 empleados cada una, los cuales se escogerán tomando en cuenta el criterio del investigador. Por lo que se tomara en cuenta el 100% de la población.

C. Tabulación e Interpretación de los Resultados

Recolección de la Información.

Para la recolección de la información se utilizará una encuesta dirigida a los gerentes y jefes de operación de las empresas navieras con representación en



nuestro país y una para los empleados que actualmente brindan los servicios portuarios en el puerto de Acajutla, tanto operativos como administrativos.

La encuesta tendrá preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, ambas serán codificadas en tablas de frecuencias, las cuales tienen como finalidad la recolección de información para medir las variables en estudio a través de los indicadores que se han presentado para cada una de ellas.

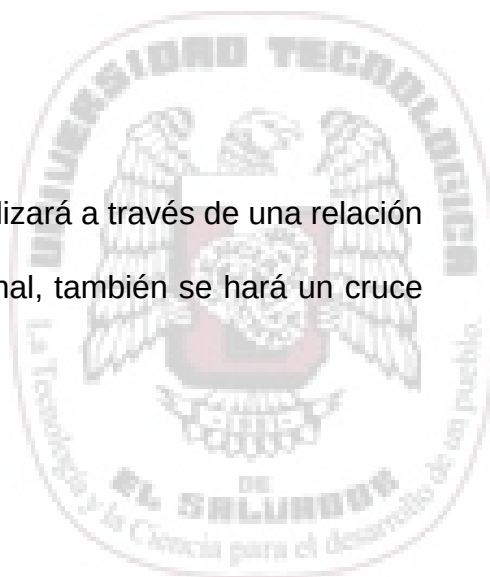
Procesamiento de la Información

El procesamiento de la información obtenida a través de la encuesta será procesado en una matriz de datos por computadora.

Asimismo, se elaborarán gráficos de barras y de pastel que muestren las tendencias de las respuestas obtenidas de los servicios que presta actualmente el puerto de Acajutla.

Análisis e Interpretación de Resultados

El análisis para cada ítem de las encuestas se realizará a través de una relación estadística para cada una de las respuestas, al final, también se hará un cruce de respuestas a fin de validar la información.



Los gráficos permitirán analizar e interpretar el comportamiento de las variables en estudio como también su incidencia en la aplicación del proceso de modernización.

Resultados de la Investigación de Campo

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la investigación de campo con la utilización del instrumento de la encuesta, la cual fue contestada por 12 representantes de las empresas navieras entre gerentes y jefes de operación de las mismas. Además se encuestaron a 42 empleados que brindan los servicios en el puerto de Acajutla, tanto operativos como empleados administrativos.



1. Tabulación y Análisis de la Encuesta Dirigida a los Empleados que Brindan los Servicios en el Puerto de Acajutla

Preguntas Generales

¿Cargo que desempeña?

Objetivo: Identificar los diferentes puestos que existen en el puerto de Acajutla y que tienen relación directa con la atención al cliente.

ANALISIS

Entre los empleados encuestados se pueden identificar los puestos de mecánico automotor, mecánico de obra de banco, pintores, auxiliares de servicio, carpinteros, albañiles, peones, torneros, electricistas, jardineros y por ende empleados de oficina. Es de recalcar que no a todos los empleados se nos permitió encuestar por la supuesta fuga de información a los medios de comunicación.

¿Tiempo de laborar en esta empresa?

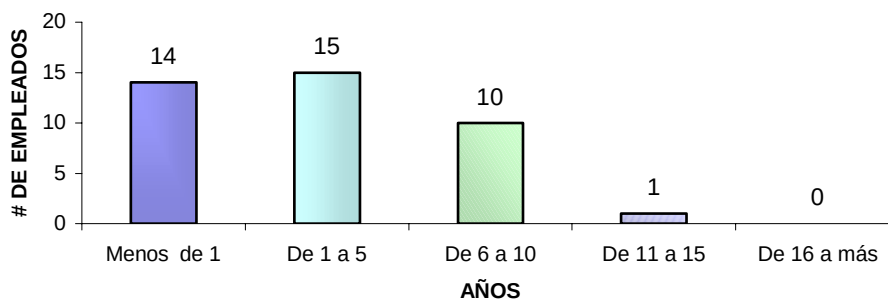
Objetivo: Conocer la estabilidad que tienen los empleados en sus puestos de trabajo.



Cuadro N° 1

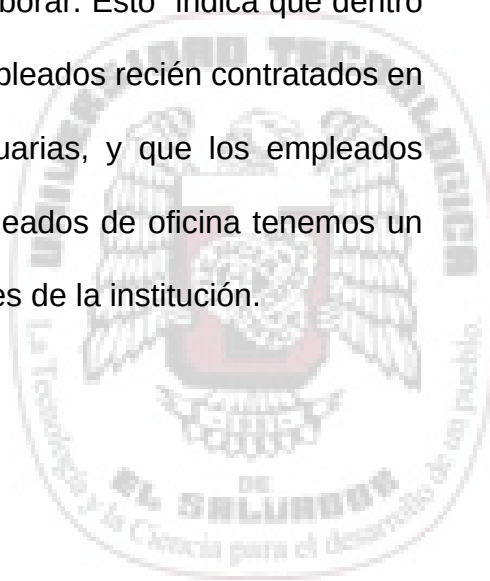
N°	Alternativa	Frecuencia	%
1	Menos de un año.	14	33.33
2	De 1 a 5 años.	15	35.71
3	De 6 a 10 años.	10	23.81
4	De 11 a 15 años.	1	2.38
5	De 16 a más años.	0	0
6	Abstenciones.	2	4.77
	Total	42	100

GRAFICO N°1
TIEMPO DE LABORAR PARA LA INSTITUCIÓN



ANÁLISIS

Con relación a los datos obtenidos el 33.33% de los empleados encuestados tiene menos de un año en la institución, un 35.71% tienen de uno a cinco años y un 26.19% tienen entre seis y quince años de laborar. Esto indica que dentro de la institución existe un porcentaje mayor de empleados recién contratados en los diferentes puestos de las instalaciones portuarias, y que los empleados anteriores se retiraron de Acajutla, entre los empleados de oficina tenemos un 35.71% que son los que han quedado a las ordenes de la institución.



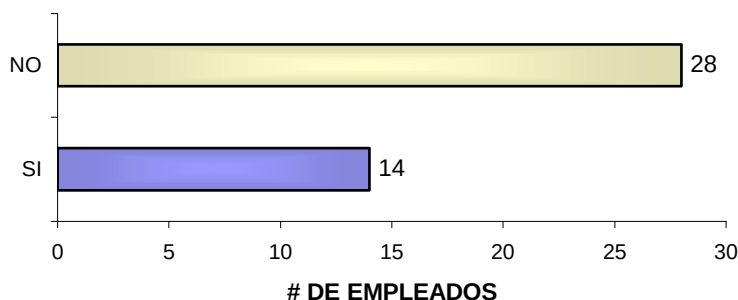
1. ¿Conoce usted la misión y la visión institucional?

Objetivo: Identificar el porcentaje de empleados que conocen la Misión y la Visión con el propósito de verificar si estos tienen claro la razón de ser y el rumbo que quiere lograr la Institución.

Cuadro N° 2

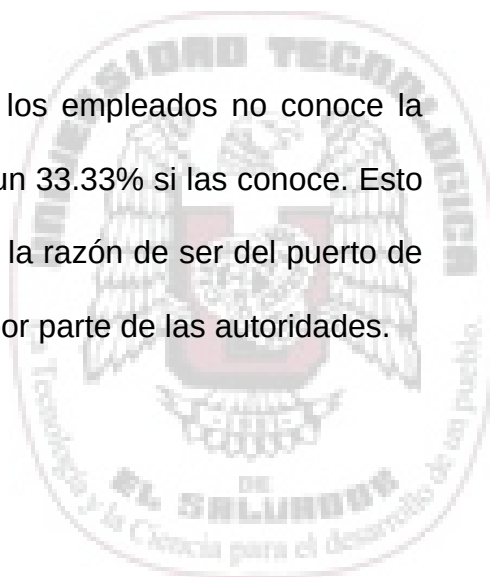
N°	Alternativa	Frecuencia	%
1	Sí.	14	33.33
2	No.	28	66.67
	Total	42	100

GRAFICO N° 2
CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL



ANALISIS

De acuerdo a los datos obtenidos el 66.67% de los empleados no conoce la Misión y la Visión institucional, mientras que solo un 33.33% si las conoce. Esto indica que una parte de los empleados no conoce la razón de ser del puerto de Acajutla y el rumbo que espera tener en el futuro por parte de las autoridades.



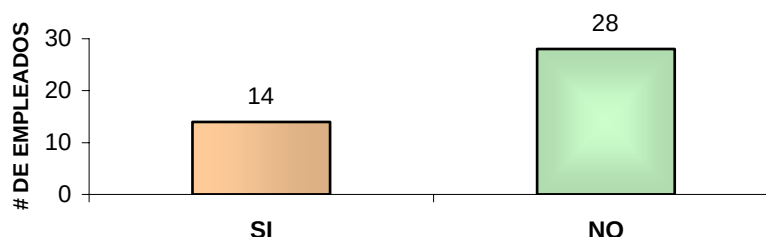
3. ¿Le han dado a conocer los objetivos institucionales?

Objetivo: Determinar si la Institución se interesa en dar a conocer a los empleados los objetivos que persigue con el fin de ver si existe comunicación en todos los niveles de la misma.

Cuadro N° 3

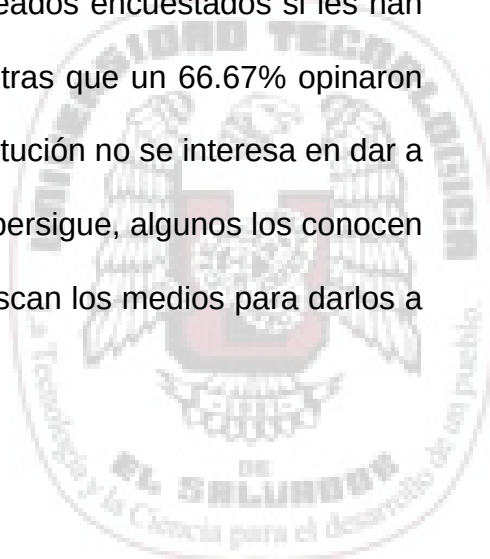
N°	Alternativa	Frecuencia	%
1	Sí.	14	33.33
2	No.	28	66.67
	Total	42	100

GRAFICO N° 3
CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES



ANALISIS

La información refleja que el 33.33% de los empleados encuestados si les han dado a conocer los objetivos institucionales; mientras que un 66.67% opinaron que no los conocen. Esto ultimo indica que la institución no se interesa en dar a conocer a todo el personal los objetivos que esta persigue, algunos los conocen por que los han leído en algún lugar ya que no buscan los medios para darlos a conocer a todo el personal.



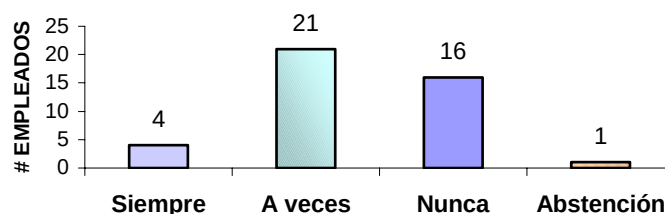
4. ¿Ha notado insatisfacción en los usuarios por los servicios que reciben?

Objetivo: Determinar si los empleados han notado insatisfacción en los usuarios por los servicios que reciben para verificar si estos están consiente de los errores que pudieran cometer en el proceso.

Cuadro N° 4

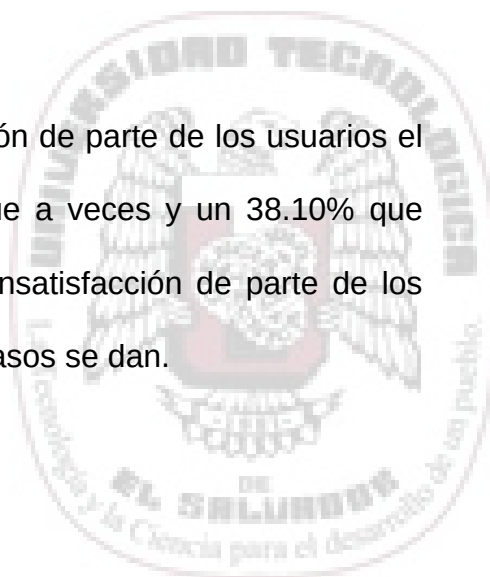
N°	Alternativa	Frecuencia	%
1	Siempre.	4	9.52
2	A Veces.	21	50.00
3	Nunca.	16	38.10
4	Abstenciones.	1	2.38
	Total	42	100

GRAFICO N° 4
INSATISFACCIÓN EN LOS USUARIOS



ANALISIS

Cuando se les consulto si han notado insatisfacción de parte de los usuarios el 9.52% respondieron que siempre, un 50.00% que a veces y un 38.10% que nunca. Esto indica que en un 59.52% si existe insatisfacción de parte de los usuarios aunque no en repetidas veces pero los casos se dan.



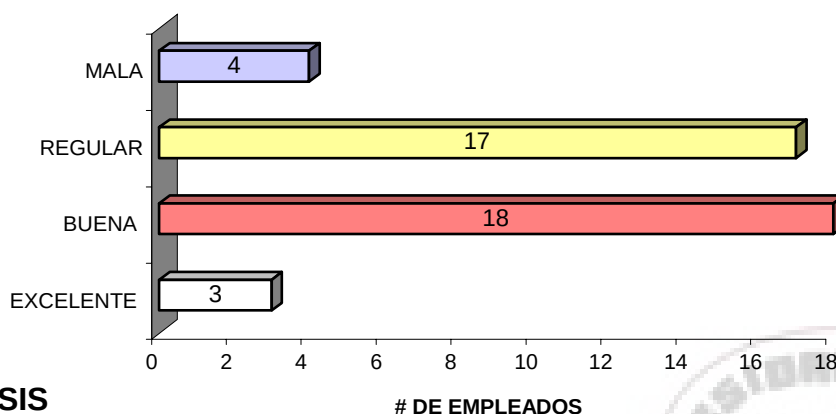
5. ¿Cómo evalúa la calidad del servicio que actualmente se brinda en el Puerto de Acajutla?

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados, respecto a la calidad del servicio que se brinda en el Puerto de Acajutla para que auto evalúe el trabajo que realizan.

Cuadro N° 5

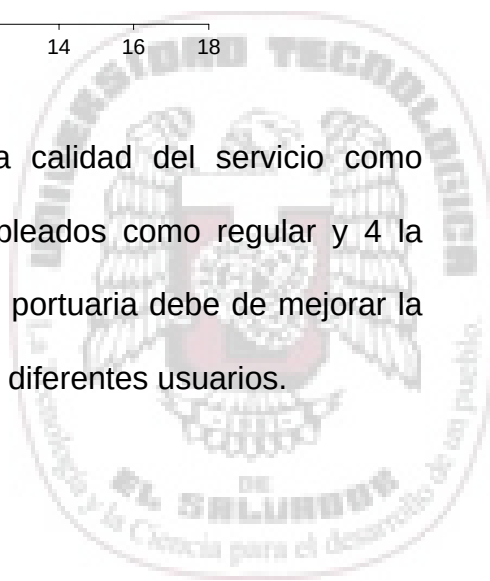
N°	Alternativa	Frecuencia	%
1	Excelente.	3	7.14
2	Buena.	18	42.86
3	Regular.	17	40.48
4	Mala.	4	9.52
	Total	42	100

GRAFICO N° 5
EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO



ANALISIS

De 42 empleados encuestados, 3 evaluaron la calidad del servicio como excelente, 18 lo catalogan como buena, 17 empleados como regular y 4 la evalúan como mala. Esto refleja que la institución portuaria debe de mejorar la calidad en el servicio que actualmente brinda a los diferentes usuarios.



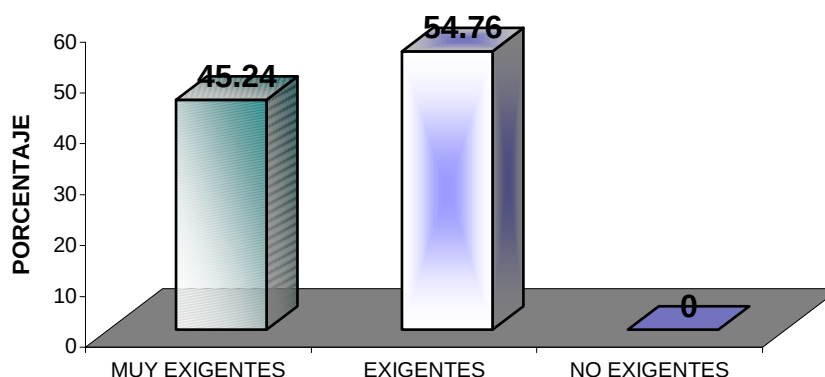
6. En cuanto a la exigencia en la calidad de la atención de los usuarios
¿Cómo los considera?

Objetivo: Saber la opinión de los empleados en cuanto a la exigencia de los usuarios para que determinen que tipo de usuario visita el Puerto.

Cuadro N° 6

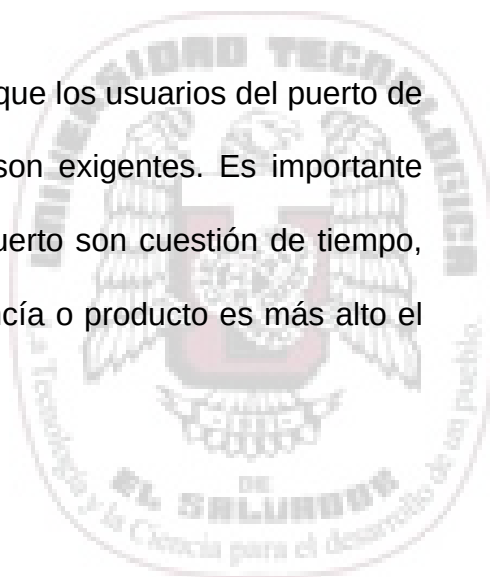
N°	Alternativa	Frecuencia	%
1	Muy Exigentes.	19	45.24
2	Exigentes.	23	54.76
3	No Exigentes.	0	0
	Total	42	100

GRAFICO N°6
EXIGENCIA EN LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN



ANALISIS

El 45.24% de los empleados encuestados opinan que los usuarios del puerto de Acajutla son muy exigentes y un 54.76% que son exigentes. Es importante mencionar que los tramites o actividades en el puerto son cuestión de tiempo, es decir, a mayor tiempo de estadía de la mercancía o producto es más alto el costo de almacenamiento.



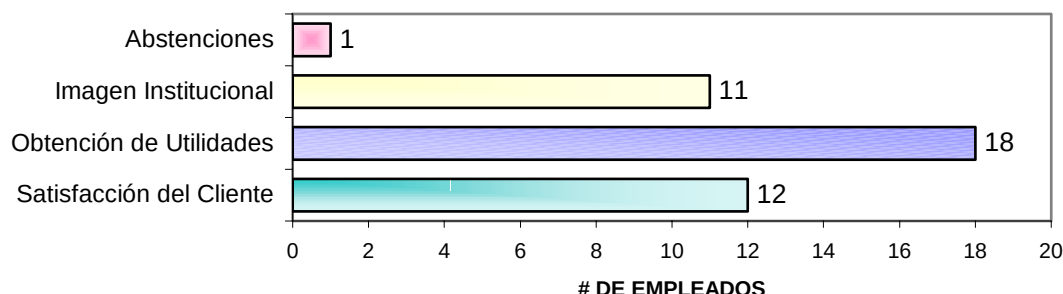
7. A su criterio el servicio que brinda el puerto de Acajutla está orientado hacia:

Objetivo: Verificar si los empleados saben hacia que fin esta orientado el Puerto de Acajutla, con el propósito de ver si estos reconocen la Misión de la Institución.

Cuadro N° 7

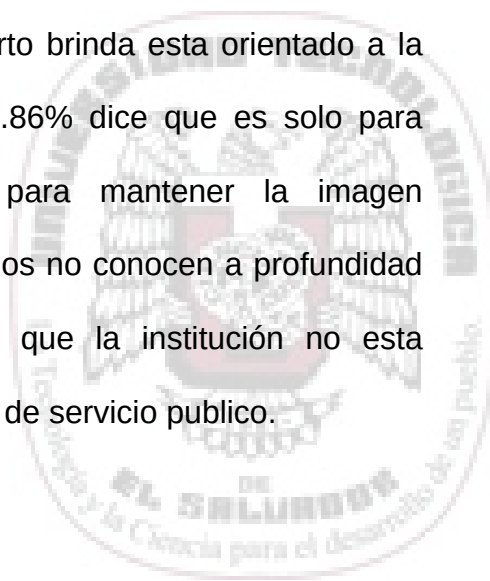
N°	Alternativa	Frecuencia	%
1	Satisfacción del cliente.	12	28.57
2	Obtención de utilidades.	18	42.86
3	Imagen institucional.	11	26.19
4	Abstenciones.	1	2.38
	Total	42	100

GRAFICO N°7
ORIENTACIÓN DEL SERVICIO DEL PUERTO DE ACAJUTLA



ANALISIS

El 28.57% opinan que el servicio que el puerto brinda esta orientado a la satisfacción del usuario; mientras que el 42.86% dice que es solo para obtener utilidades; un 26.19% es solo para mantener la imagen institucional. Esto nos indica que los empleados no conocen a profundidad los objetivos que persigue la institución o que la institución no esta cumpliendo con estos y que es una institución de servicio publico.



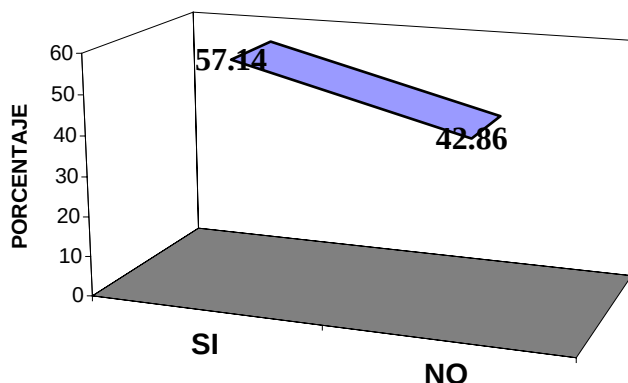
8. ¿Sabe usted que es calidad en el servicio?

Objetivo: Determinar si los empleados conocen el término de calidad en el servicio para identificar si tienen vacíos sobre esto.

Cuadro N° 8

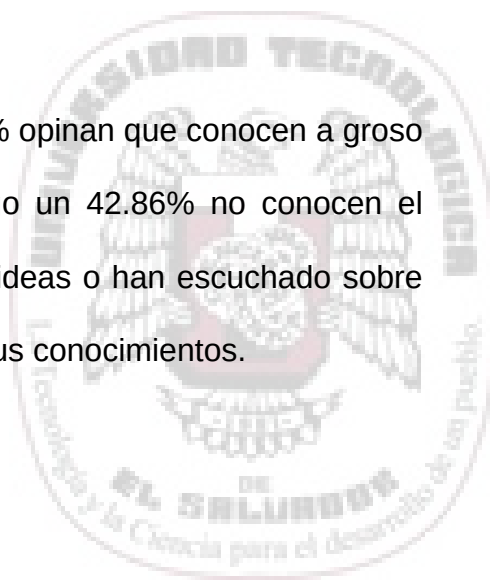
N°	Alternativa	Frecuencia	%
1	Sí.	24	57.14
2	No.	18	42.86
	Total	42	100

GRAFICO N°8
QUE ES CALIDAD EN EL SERVICIO



ANALISIS

La mayoría de los empleados encuestados 57.14% opinan que conocen a groso modo que es calidad en el servicio, sin embargo un 42.86% no conocen el termino. Esto significa que los empleados tienen ideas o han escuchado sobre calidad en el servicio, pero es necesario ampliar sus conocimientos.



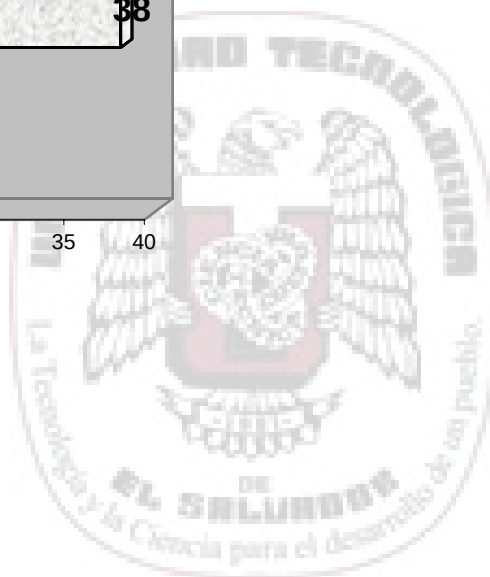
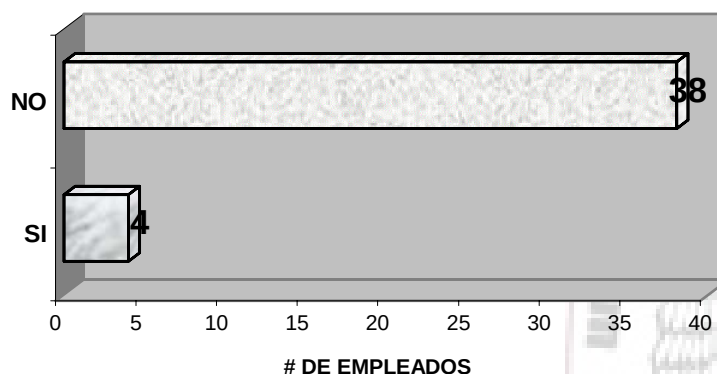
10. ¿Ha recibido alguna capacitación orientada al servicio al cliente por parte de la institución?

Objetivo: Conocer si los empleados reciben capacitación sobre el servicio al cliente por parte de la institución con el propósito de identificar las necesidades que tienen sobre este enfoque.

Cuadro N° 9

N°	Alternativa	Frecuencia	%
1	Sí.	4	9.52
2	No.	38	90.48
	Total	42	100

GRAFICO N°9
HA RECIBIDO CAPACITACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE POR
PARTE DE LA INSTITUCIÓN



ANÁLISIS

De los 42 empleados encuestados el 9.52% manifestó que si ha recibido capacitación con el enfoque de servicio al cliente por parte de la institución, resultando así un 90.48% que no ha recibido este tipo de capacitación. Es importante hacer notar que la institución no se ha interesado por capacitar a todo el personal que tiene relación directa con el usuario y lograr así la calidad en el servicio la cual es deficiente por la falta de conocimiento de este termino, de acuerdo a la pregunta N° 8.



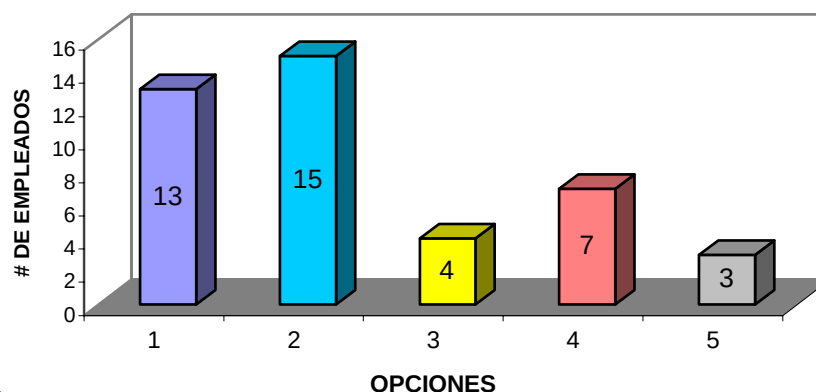
12. El usuario que solicita los servicios del puerto ¿Qué es para usted?

Objetivo: Identificar con que alternativa asocian los empleados al usuario para determinar la importancia que le dan a este.

Cuadro N° 10

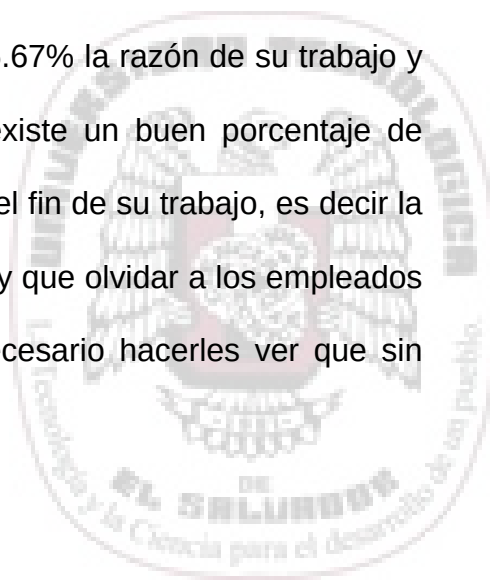
N°	Alternativa	Frecuencia	%
1	Una persona común y corriente.	13	30.95
2	Un cliente.	15	35.71
3	Alguien que necesita de usted.	4	9.52
4	La razón de su trabajo.	7	16.67
5	Todas las anteriores	3	7.15
	Total	42	100

GRAFICO N°10
¿QUE ES EL USUARIO PARA USTED?



ANALISIS

Un 30.95% de los encuestados opinan que el usuario es una persona común y corriente, el 35.71% lo considera un cliente, un 16.67% la razón de su trabajo y un 7.15% las tres anteriores. Esto refleja que existe un buen porcentaje de empleados que están enfocando al usuario como el fin de su trabajo, es decir la razón de sus labores o actividades. Aunque no hay que olvidar a los empleados que lo ven como una persona cualquiera, es necesario hacerles ver que sin ellos la institución no saldría adelante.



13. ¿Estaría dispuesto a recibir capacitación con el enfoque de calidad en el servicio al cliente?

Objetivo: saber si los empleados están dispuestos a recibir capacitación sobre la calidad en el servicio al cliente, con el fin de fortalecer la atención.

Cuadro N° 11

N°	Alternativa	Frecuencia	%
1	Sí.	37	88.10
2	No.	4	9.52
3	Abstenciones.	1	2.38
	Total	42	100

ANALISIS

De los empleados encuestados un 88.10% manifestó que si esta dispuesto a recibir capacitación con el enfoque de servicio al cliente y solo el 9.52% manifiesta no estar de acuerdo. Esto indica que la minoría de empleados se niega al cambio de mentalidad lo cual puede afectar la atención que estos brindan al usuario. El otro 2.38% se abstuvo de contestar dicha interrogante.



14. ¿Se reúne su jefe inmediato con usted para realizar mejoras en el trabajo?

Objetivo: Verificar si los jefes realizan reuniones con sus empleados para sugerir mejoras en el desempeño de su trabajo.

Cuadro N° 12

N°	Alternativa	Frecuencia	%
1	Sí.	23	54.76
2	No.	19	45.24
	Total	42	100

ANALISIS

Un 54.76% manifiesta que si se reúne su jefe para mejoras en el trabajo, mientras que un 45.24% no se reúne con su jefe. Esto indica que falta un poco de comunicación o un canal adecuado para dar a conocer mejoras en el desempeño de las labores diarias y poder mejorar el servicio que se brinda en el puerto de Acajutla.



15. Si su respuesta fue afirmativa a la pregunta anterior ¿cada cuanto tiempo se reúnen?

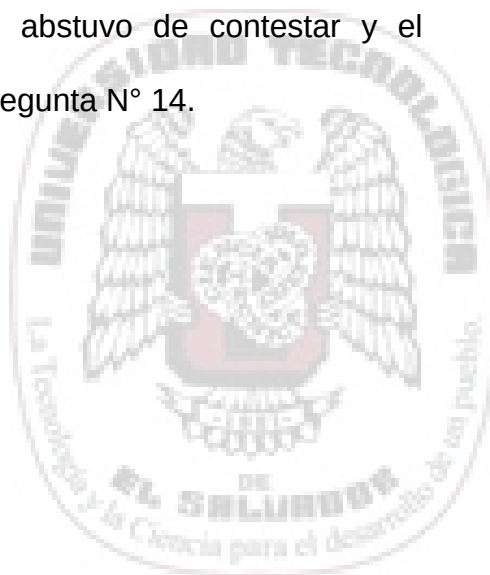
Objetivo: Conocer el lapso de tiempo en que se reúne el jefe con los empleados, con el propósito de ver si se preocupan por resolver los problemas más comunes del usuario.

Cuadro N° 13

N°	Alternativa	Frecuencia	%
1	Mensual.	7	16.67
2	Trimestral.	3	7.14
3	Otros.	12	28.57
4	Abstenciones.	1	2.38
	Total	23	54.76

ANALISIS

De 42 empleados encuestados un 16.67% dice que se reúnen cada mes, el 7.14% cada trimestre y el 28.57% manifestó que se reúnen diariamente o semanalmente, mientras que un 2.38% se abstuvo de contestar y el 45.24% que respondió de forma negativa la pregunta N° 14.



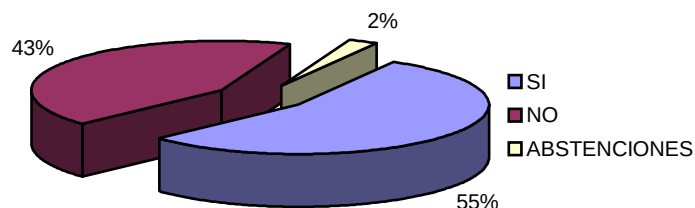
16. ¿Está satisfecho con su puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar si el empleado se siente bien al desempeñar su trabajo, con el propósito de identificar el grado de satisfacción de este.

Cuadro N° 14

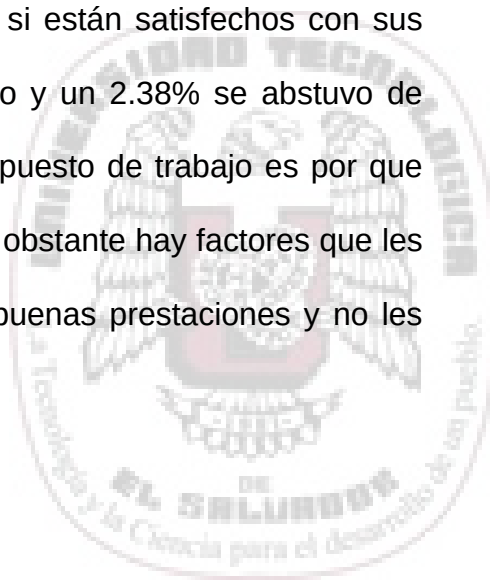
N°	Alternativa	Frecuencia	%
1	Sí.	23	54.76
2	No.	18	42.86
3	Abstenciones.	1	2.38
	Total	42	100

GRAFICO N°11
ESTA SATISFECHO CON SU PUESTO DE TRABAJO



ANALISIS

El 54.76% de los encuestados manifestaron que si están satisfechos con sus puestos de trabajo, un 42.86% no esta satisfecho y un 2.38% se abstuvo de responder. De los empleados satisfechos por su puesto de trabajo es por que les gusta las tareas o actividades que realizan, no obstante hay factores que les incomodan y los insatisfechos son por no tener buenas prestaciones y no les brindan incentivos para realizar sus labores.



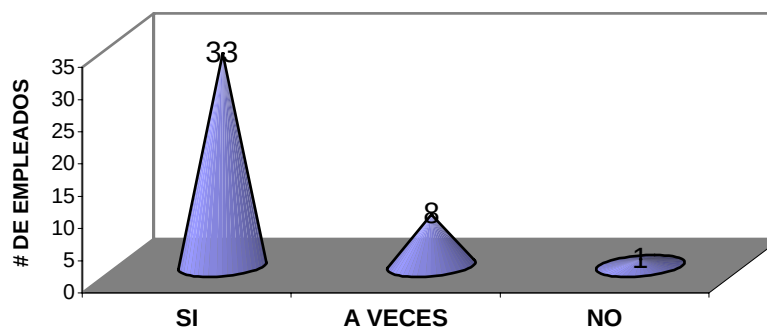
17. ¿Se interesa por el bienestar de los demás?

Objetivo: Identificar si los empleados se preocupan por el bienestar de terceras personas.

Cuadro N° 15

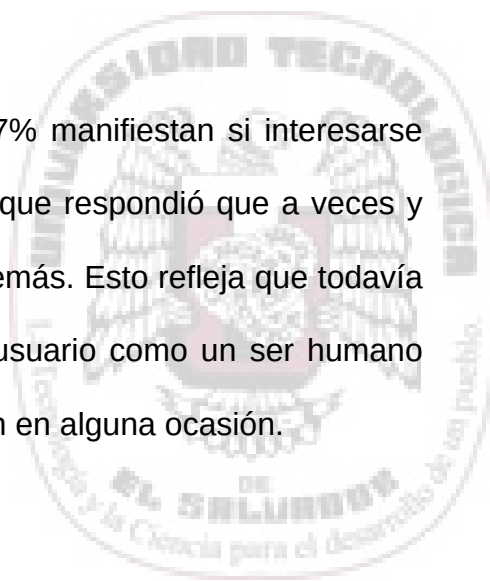
N°	Alternativa	Frecuencia	%
1	Sí.	33	78.57
2	A veces.	8	19.05
3	No.	1	2.38
	Total	42	100

GRAFICO N°12
SE INTERESA POR EL BIENESTAR DE LOS DEMAS



ANALISIS

La mayoría de los empleados encuestados 78.57% manifiestan si interesarse por los demás, contrariamente existe un 19.05% que respondió que a veces y solo un 2.38% no se interesa para nada por los demás. Esto refleja que todavía hay personas que no ven a su compañero o el usuario como un ser humano igual que ellos y que todos necesitamos de alguien en alguna ocasión.



18. ¿Cómo considera usted el ambiente físico de las instalaciones?

Objetivo: Determinar el grado de evaluación que los empleados dan a las condiciones físicas del interior de las instalaciones, con el fin de lograr mejoras.

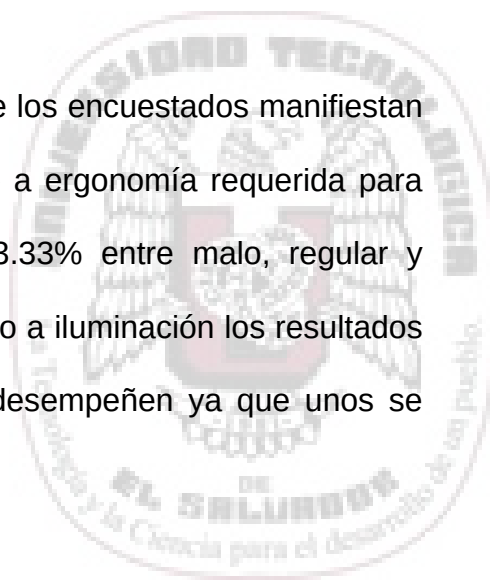
Cuadro N° 16

ALTERNATIVAS	EVALUACIONES									
	MOBILIARIO Y EQUIPO		ILUMINACIÓN		VENTILACIÓN		SEGURIDAD		ESPACIO FISICO	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Excelente.	6	14.29	8	19.05	8	19.05	4	9.53	6	14.29
Bueno.	17	40.48	16	38.10	16	38.10	17	40.48	17	40.48
Regular.	12	28.56	12	28.56	11	26.18	12	28.56	10	23.80
Malo.	6	14.29	5	11.91	6	14.29	8	19.05	8	19.05

ANÁLISIS

Los empleados encuestados con relación al espacio físico de las instalaciones opinan lo siguiente:

En lo referente a mobiliario y equipo la mayoría de los encuestados manifiestan no contar con los recursos adecuados en cuanto a ergonomía requerida para realizar las labores diarias, considerando un 83.33% entre malo, regular y bueno y solo un 14.29% esta satisfecho. En cuanto a iluminación los resultados se podrían describir de acuerdo al puesto que desempeñen ya que unos se



encuentran a la intemperie de los muelles y otros en galeras y oficinas lo cual se considera en promedio poco aceptable este factor, de igual forma la ventilación.

Lo que a seguridad se trata el 28.56% considera que es regular debido a que hay muy poca presencia de vigilantes y los que están son de la PNC y no dan abasto para todas las instalaciones navieras portuarias. En casi igual porcentaje 40.48% lo catalogan como bueno pero no sin dejar en duda su efectividad y cobertura y solo un 9.53% considera excelente la seguridad de las instalaciones.

El espacio físico es catalogado comparando entre regular y bueno en un 64.28% y solo un 14.29% lo considera excelente, los empleados consideran que el espacio físico es muy reducido para realizar sus labores y poder desempeñarse adecuadamente tomando en cuenta que los terrenos son bastante amplios y grandes para adecuar sus puestos de trabajo de una manera mas adecuada.



19. En su opinión, mencione tres aspectos que considere que deberían mejorar en la atención que brinda su departamento.

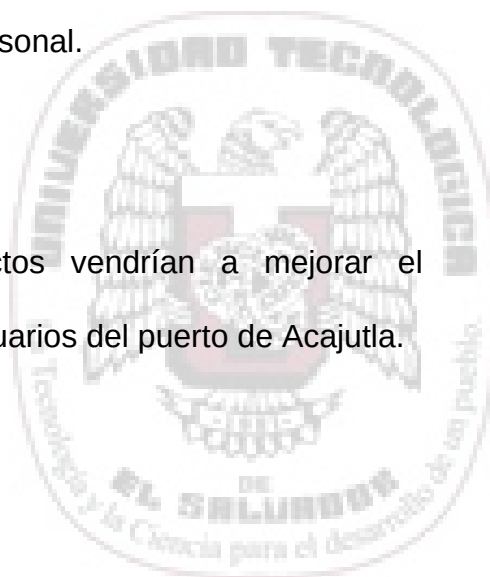
Objetivo: Identificar Que aspectos desearía cambiar el empleado en su área de trabajo con el propósito de mejorar la atención al usuario.

ANÁLISIS

De las respuestas obtenidas por los empleados encuestados se han tomado en cuenta aquellas que presentan un grado alto de coincidencia entre sí.

- ✦ Llevar a cabo una nivelación salarial para los empleados.
- ✦ Asegurar la estabilidad laboral.
- ✦ Brindar mayores prestaciones Laborales.
- ✦ Establecer canales de comunicación entre jefaturas y subalternos.
- ✦ Contar con el equipo de trabajo adecuado para desempeñar sus labores.
- ✦ Mejorar la seguridad e Higiene Industrial.
- ✦ Promover una mejor organización del personal.
- ✦ Adecuación de las instalaciones físicas.

De acuerdo con los empleados estos aspectos vendrían a mejorar el desenvolvimiento tanto de ellos, como para los usuarios del puerto de Acajutla.



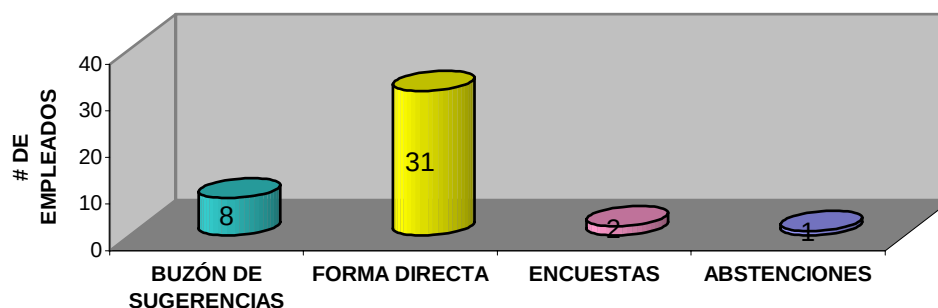
20. ¿De que manera el usuario expresa sus sugerencias o quejas?

Objetivo: Saber la forma en que se les permiten a los usuarios manifestar sus quejas o sugerencias con el fin de verificar si son tomadas en cuenta al tomar decisiones.

Cuadro N° 17

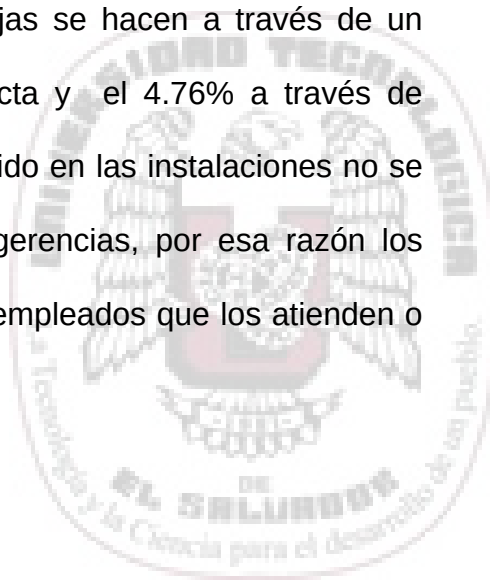
N°	Alternativa	Frecuencia	%
1	Buzón de Sugerencias.	8	19.05
2	De Forma Directa.	31	73.81
3	Encuestas.	2	4.76
4	Abstenciones.	1	2.38
	Total	42	100

GRAFICO N°13
DE QUE MANERA EL USUARIO SE EXPRESA



ANALISIS

El 19.05% manifestó que las sugerencias o quejas se hacen a través de un buzón de sugerencia, un 73.81% de forma directa y el 4.76% a través de encuestas. Cabe mencionar que durante el recorrido en las instalaciones no se pudo constatar la existencia de buzones de sugerencias, por esa razón los usuarios se manifiestan de forma directa con los empleados que los atienden o con las autoridades del recinto portuario.



21. ¿Qué hacen para satisfacer o cumplir con las sugerencias o quejas de los usuarios?

Objetivo: Determinar si las sugerencias o quejas de los usuarios son tomadas en cuenta para implementar mejoras en el servicio.

ANÁLISIS

De acuerdo a las respuestas obtenidas por los encuestados, las sugerencias o quejas de los usuarios se someten a discusión cuando los jefes se reúnen con los empleados para ver o estudiar sus medidas de solución, también los empleados las toman en cuenta para mejorar el desempeño de sus labores, además, unos opinaron que algunas se quedan a nivel de sugerencias y no las toman en cuenta.

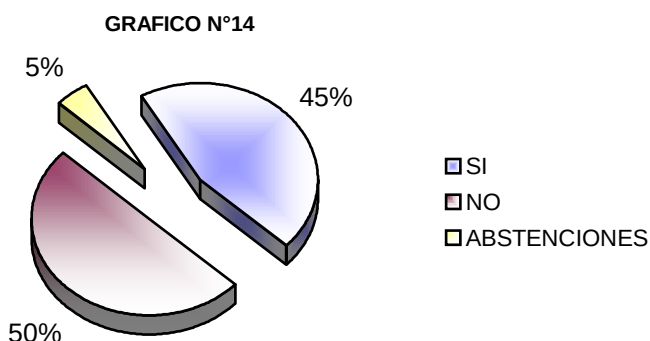


22. ¿Considera que el proceso de modernización ha contribuido a mejorar los servicios del Puerto de Acajutla?

Objetivo: Establecer el nivel de incidencia de la aplicación del proceso de modernización en los servicios que el puerto brinda actualmente.

Cuadro N° 18

N°	Alternativa	Frecuencia	%
1	Sí.	19	45.24
2	No	21	50.00
3	Abstenciones..	2	4.76
	Total	42	100



ANALISIS

De los empleados encuestados el 45.24% manifestó que si ha contribuido en la mejora de los servicios prestados en el puerto, mientras que un 50.00% no han visualizado mejora alguna y un 4.76% se abstuvo de comentar al respecto. Cabe mencionar que los empleados manifestaron cambios significativos dentro de la institución y no como lo plasman las autoridades del puerto de Acajutla, los cambios fueron más que todo en lo laboral y estructural.

23. ¿Sí la respuesta a la pregunta anterior fue positiva, cuales considera que han sido los cambios más sobresalientes?

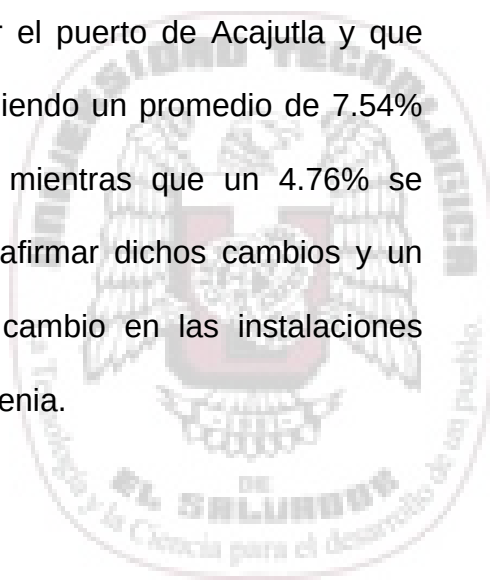
Objetivo: Determinar cuales han sido los cambios o mejoras con la aplicación del proceso de modernización en el puerto de Acajutla.

Cuadro N° 19

N°	Alternativa	Frecuencia	%
1	Tramites más ágiles.	2	4.76
2	Infraestructura.	4	9.52
3	Tecnología.	7	16.67
4	Tarifas.	1	2.38
5	Capacidad del RR.HH.	1	2.38
6	Todas las anteriores	4	9.52
	Total	19	45.23

ANALISIS

Comparando los resultados obtenidos en la pregunta N° 22 y la presente pregunta, los cambios profundos que pudo tener el puerto de Acajutla y que eran imperiosos realizarlos se han logrado, obteniendo un promedio de 7.54% que se han logrado los cambios sustanciales, mientras que un 4.76% se abstuvo de completar dicha información o de reafirmar dichos cambios y un 50% confirma que el proceso no trajo ningún cambio en las instalaciones portuarias, nada más que en la carga laboral que tenía.



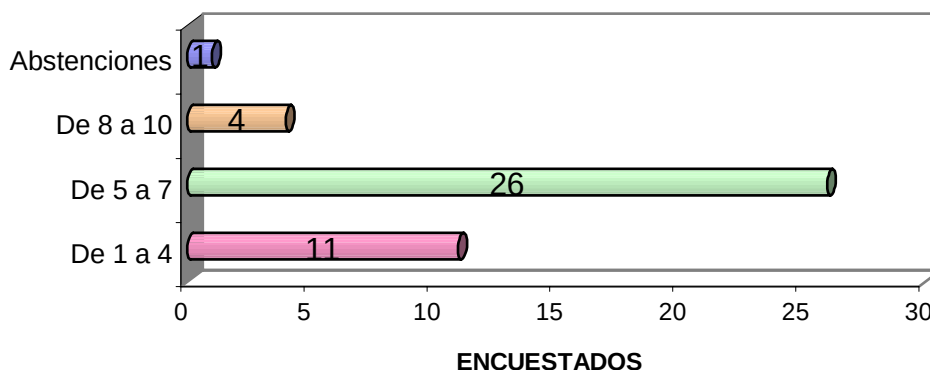
24. Si usted fuera un cliente del puerto, califique el servicio que recibe.

Objetivo: Establecer una autoevaluación del trabajo que realizan para lograr la satisfacción de los usuarios.

Cuadro N° 20

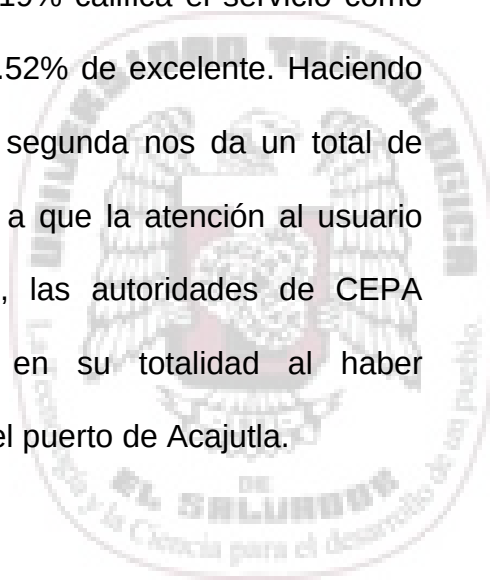
N°	Alternativa	Frecuencia	%
1	De 1 a 4.	11	26.19
2	De 5 a 7.	26	61.91
3	De 8 a 10.	4	9.52
4	Abstenciones.	1	2.38
	Total	42	100

GRAFICO N°15



ANALISIS

Evaluando el resultado obtenido, solo un 26.19% califica el servicio como malo, el 61.91% como bueno y el restante 9.52% de excelente. Haciendo comparaciones entre la primera opción y la segunda nos da un total de 88.10% de deficiencia en el servicio, debido a que la atención al usuario debe de darse en un 100% de excelente, las autoridades de CEPA manifiestan que el servicio a mejorado en su totalidad al haber implementado el proceso de modernización del puerto de Acajutla.



2. Tabulación y Análisis de la Encuesta Dirigida a las Empresas Navieras que Utilizan los Servicios en el Puerto de Acajutla.

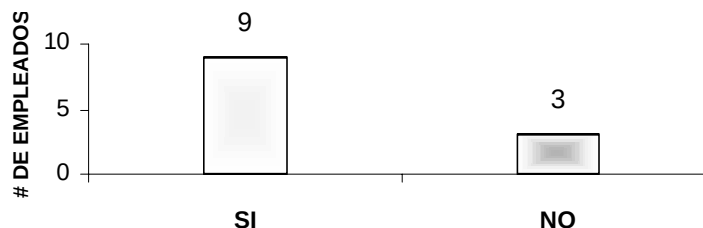
1. ¿Su Empresa utiliza los Servicios del Puerto de Acajutla?

Objetivo: Determinar si las Navieras de nuestro País utilizan los servicios del Puerto de Acajutla para movilizar sus productos.

Cuadro N° 21

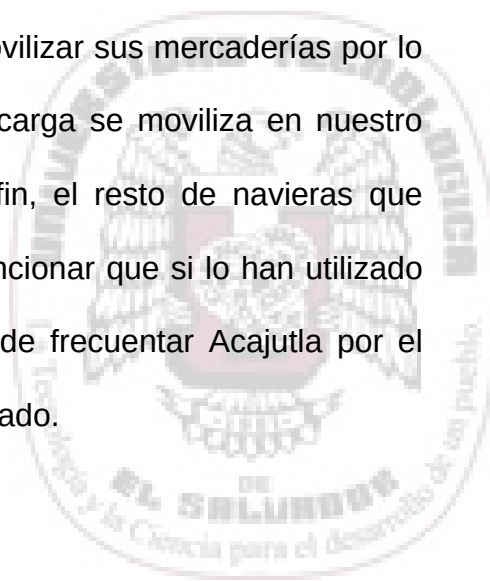
N°	Alternativas	Frecuencia	%
1	SI	9	75
2	NO	3	25
	Total	12	100

GRAFICO N° 16



ANALISIS

De las 12 navieras que hemos encuestado 9 de ellas que representan el 75%, las cuales utilizan los servicios del puerto para movilizar sus mercaderías por lo que podemos deducir que la mayor parte de la carga se moviliza en nuestro país utilizando el puerto de Acajutla para este fin, el resto de navieras que presenta el 25% no utilizan este medio, cabe mencionar que si lo han utilizado en algún momento y que precisamente dejaron de frecuentar Acajutla por el grado de ineficiencia en el que este se vio involucrado.



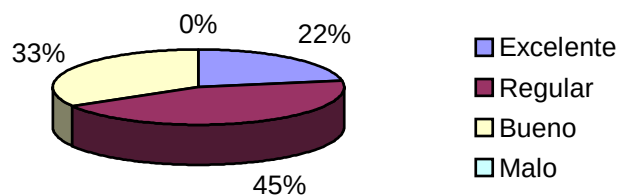
2. ¿Cómo Considera los servicios del Puerto de Acajutla?

Objetivo: Conocer la opinión de las navieras con relación al servicio que actualmente esta brindando el puerto de Acajutla

Cuadro N° 22

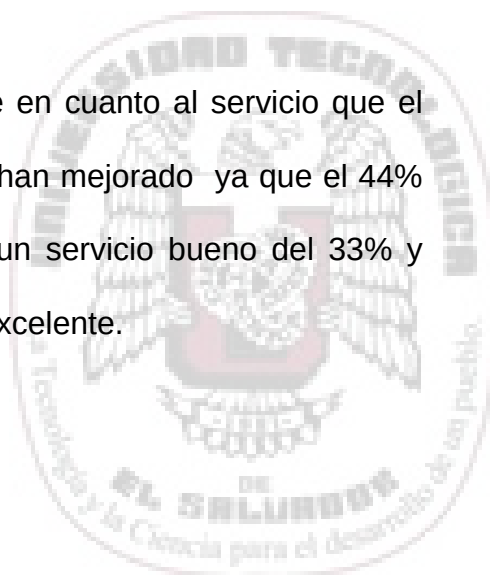
N°	Alternativa	Frecuencia	%
1	Excelente	2	22.22
2	Regular	4	44.44
3	Bueno	3	33.33
4	Malo	0	00.00
Total		9	100

Grafico N° 17



ANALISIS

Con relación a estos datos podemos deducir que en cuanto al servicio que el puerto de Acajutla esta ofreciendo a las navieras han mejorado ya que el 44% piensan que el servicio es regular, seguido por un servicio bueno del 33% y solamente un 22% consideran que el servicio es excelente.



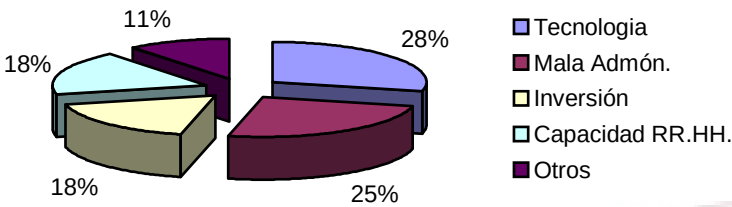
3. ¿A su criterio, cuales son los factores que afectan la eficiencia en el servicio?

Objetivo: Establecer cuales son los aspectos que según el sector naviero dificultan lograr la eficiencia del puerto.

Cuadro N° 23

N°	Alternativa	Frecuencia	%
1	Tecnología	8	28.57
2	Mala Admón.	7	25.00
3	Inversión	5	17.86
4	Capac.de RR.HH	5	17.86
5	Otros	3	10.71
	Total	28	100

GRAFICO N° 18



ANÁLISIS

La mayoría de navieras consideran que el factor que más afecta la ineficiencia que se vive en el puerto de Acajutla se debe a la falta de tecnología que representa un 28.57% y la mala administración con un 25% esto es porque la tecnología se considera obsoleta y que no cubre las exigencias que las navieras necesitan para operar sus productos, a la vez que piensan que la mala administración es la otra variable que contribuye a incrementar ineficiencia que se vive en el puerto, y solo un 17.86% piensan que las causas se deben a la falta de inversión y la capacidad del recurso humano y un 10.71% piensa que esto se debe a otros factores ya sean económicos o políticos.

Estas opiniones vienen a reafirmar las opiniones de los empleados en cuanto a los cambios que se han visto con la implantación del proceso de modernización, hay poca inversión en tecnología ya que ambos consideran que no es la adecuada; en cuanto a la capacidad del recurso humano es necesario capacitarlo para que se desenvuelva bien en sus labores diarias.



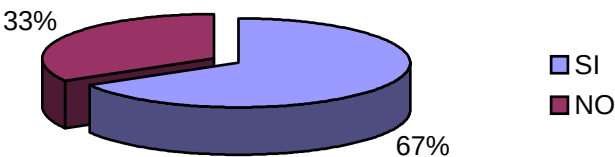
4. ¿Considera que el Gobierno Salvadoreño impulsa políticas adecuadas para mejorar la eficiencia del Puerto de Acajutla?

Objetivo: Evaluar la opinión de las navieras con relación a la participación que el Gobierno esta impulsando en el proceso de modernización del puerto.

Cuadro N° 24

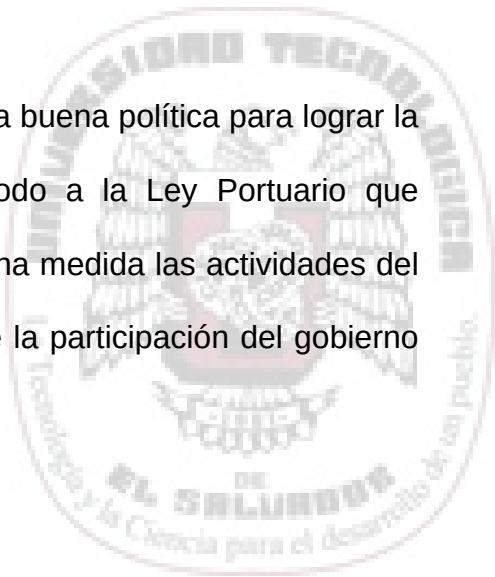
N°	Alternativa	Frecuencia	%
1	SI	6	66.67
2	NO	3	33.33
	Total	9	100

Cuadro N° 19



ANALISIS

Un 67% consideran que el Gobierno si impulsa una buena política para lograr la eficiencia del puerto, esto se debe más que todo a la Ley Portuario que últimamente se ha publicado y que regula en alguna medida las actividades del puerto, caso contrario el otro 33% consideran que la participación del gobierno no contribuye al logro de las metas del puerto.



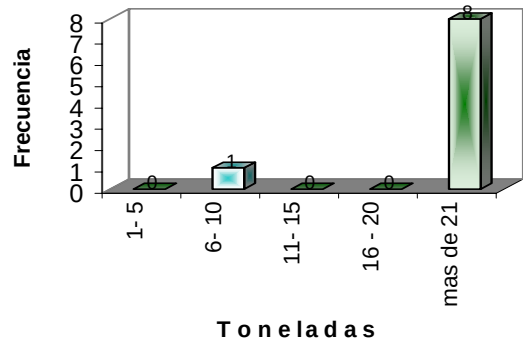
5. ¿Que cantidad de carga moviliza Mensualmente?

Objetivo: Conocer el movimiento de carga que se maneja en el puerto con el fin de poder compararlo con los movimientos de años anteriores

Cuadro N° 25

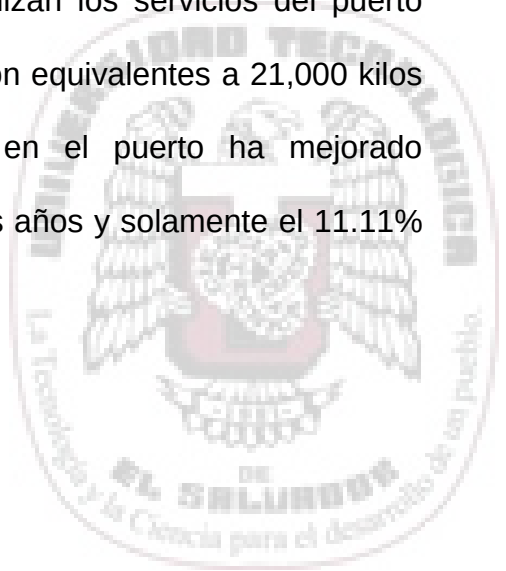
N°	Alternativa	Frecuencia	%
1	1-5 toneladas	0	0
2	6-10 toneladas	1	11.11
3	11-15 toneladas	0	0
4	16-20 toneladas	0	0
5	Mas de 21 toneladas	8	88.89
	Total	9	100

Grafico N° 20



ANALISIS

El 88.89% es decir 8 de las 9 navieras que utilizan los servicios del puerto movilizan mas de 21 toneladas mensuales que son equivalentes a 21,000 kilos es decir la carga que sé esta movilizandó en el puerto ha mejorado notablemente en comparación con los dos últimos años y solamente el 11.11% mueven menos de 6 a 10 toneladas mensuales.



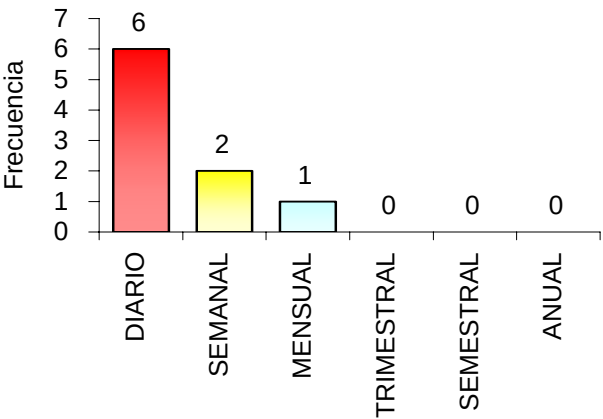
6. ¿Con que frecuencia utiliza los servicios del Puerto de Acajutla?

Objetivo: Verificar con que frecuencia las navieras utilizan el puerto para la movilización de sus mercaderías.

Cuadro N° 26

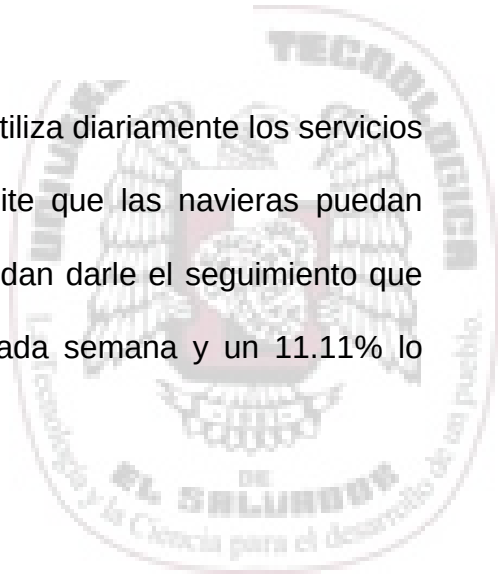
N°	Alternativa	Frecuencia	%
1	Diariamente	6	66.67
2	Semanalmente	2	22.22
3	Mensual	1	11.11
4	Trimestral	0	00.00
5	Semestral	0	00.00
6	Al año	0	00.00
7	Abstenciones	0	00.00
	Total	9	100

Grafico N° 21



ANALISIS

En el presente grafico se observa que el 66.67% utiliza diariamente los servicios del puerto para movilizar sus cargas esto permite que las navieras puedan ofrecer un buen servicio a sus clientes y que puedan darle el seguimiento que ellos exigen. El otro 22.22% utilizan el puerto cada semana y un 11.11% lo utilizan al mes.



10. ¿La política de Modernización que se impulsa en el Puerto de Acajutla contribuirá a la eficiencia de la Institución?

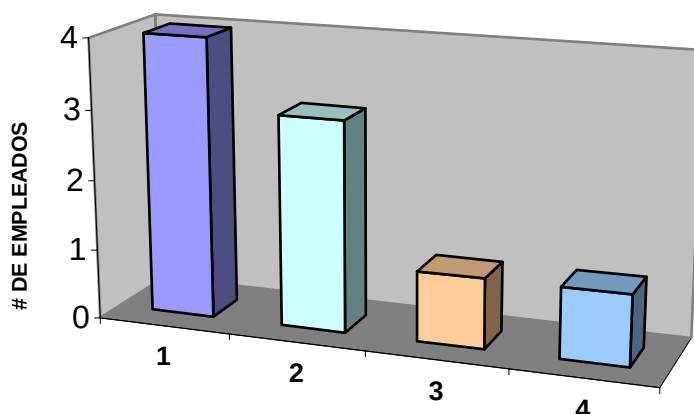
Objetivo: comparar la opinión de las Navieras con la del Gobierno para poder verificar los diferentes puntos de vista que existen y sacar nuestra propia conclusión.

Cuadro N° 27

N°	Alternativa	Frecuencia	%
1	Completamente de acuerdo	4	44.44
2	Parcialmente de acuerdo	3	33.33
3	Completamente desacuerdo	1	11.11
4	Parcialmente desacuerdo	1	11.11
	Total	9	100



GRAFICO N° 21



ANALISIS

La mayoría de navieras 44.44% consideran que la política de modernización que se impulsa en Acajutla contribuye a lograr la eficiencia de la Institución ya que ha permitido en cierta medida mejorar el servicio de carga y descarga en los muelles y por ende se ha logrado mejorar los servicios de entrega de mercadería solamente un 11.11% están completamente desacuerdo y el mismo valor 11.11% está parcialmente desacuerdos.



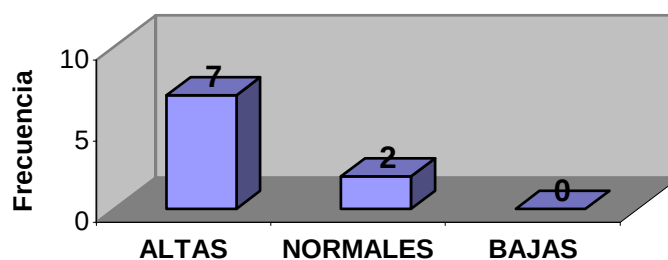
11. ¿Cómo considera las tarifas del Puerto de Acajutla?

Objetivo: Conocer el punto de vista de las navieras sobre las tarifas que actualmente esta cobrando el puerto de Acajutla y compararlas con las de la competencia.

Cuadro N° 28

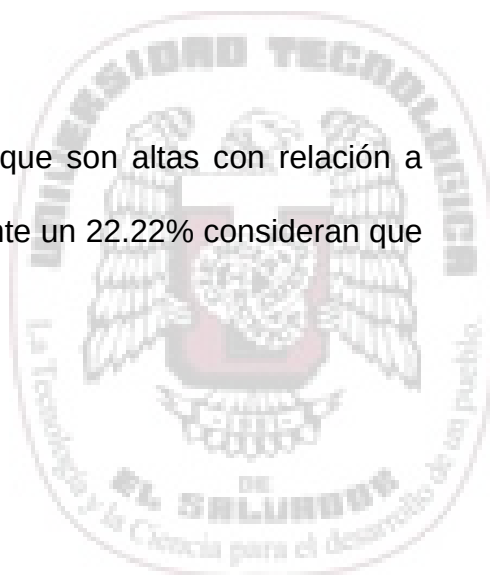
N°	Alternativa	Frecuencia	%
1	Altas	7	77.78
2	Normales	2	22.22
3	Bajas	0	0
	Total	9	100

Grafico N° 23



ANALISIS

Con relación a las tarifas el 77.78% consideran que son altas con relación a otros puertos del área Centroamericana y solamente un 22.22% consideran que son normales con relación al servicio que reciben.



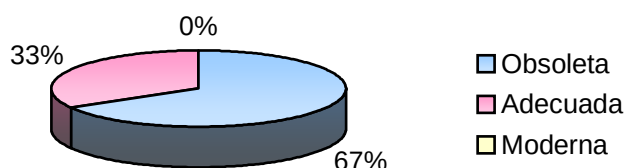
12. ¿Cómo considera la Tecnología Utilizada para la movilización de la carga?

Objetivo: Conocer el punto de vista de las navieras sobre la tecnología utilizada para el transporte de sus mercaderías.

Cuadro N° 29

N°	Alternativa	Frecuencia	%
1	Obsoleta	6	66.67
2	Adecuada	3	33.33
3	Moderna	0	0
	Total	9	100

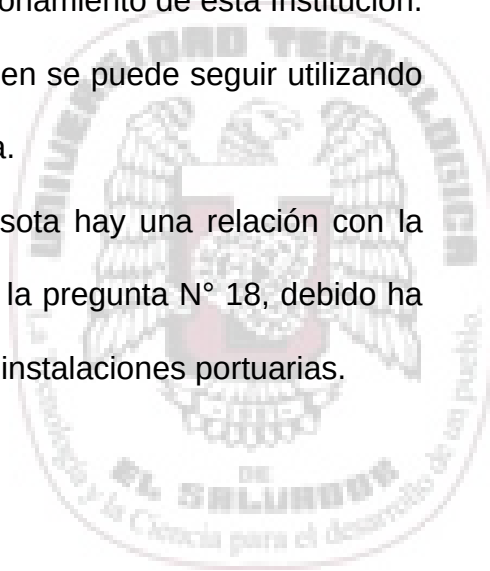
Grafico N° 24



ANALISIS

Esta pregunta tiene relación con la # 3 ya que el 67% consideran que la tecnología que se utiliza en el puerto de Acajutla es obsoleta y es uno de los factores principales que obstaculizan el buen funcionamiento de esta Institución. El otro 33% consideran que es adecuada y que bien se puede seguir utilizando algún tiempo sin necesidad de invertir en esta área.

Aunque el 67% opina que la tecnología es obsoleta hay una relación con la opinión brindada por los empleados de acuerdo a la pregunta N° 18, debido a que hay descontento con el ambiente físico de las instalaciones portuarias.



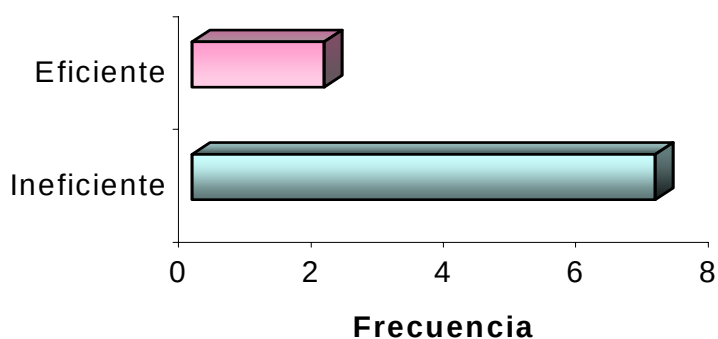
13. ¿Cómo considera la capacidad del Recurso Humano?

Objetivo: Evaluar la capacidad del recurso humano que actualmente laboran en el puerto para poder establecer si ellos están cumpliendo con los fines y metas de la Institución.

Cuadro N° 30

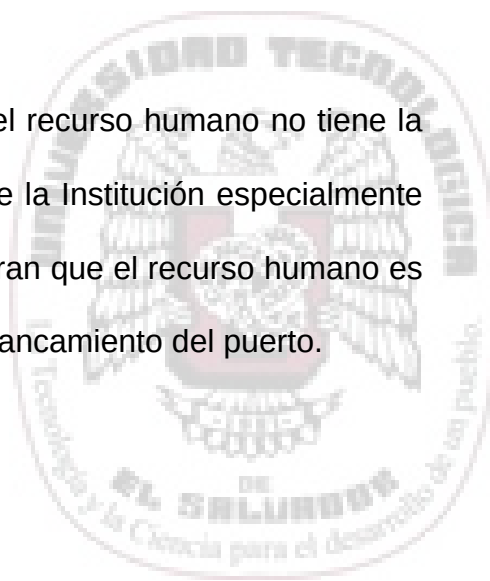
N°	Alternativa	Frecuencia	%
1	Ineficiente	7	77.78
2	Eficiente	2	22.22
	Total	9	100

Grafico N° 25



ANALISIS

La mayoría de Navieras 77.78% consideran que el recurso humano no tiene la suficiente capacidad para el logro de las metas de la Institución especialmente en el área administrativa y el otro 22.22% consideran que el recurso humano es eficiente y que no son ellos la causa mayor del estancamiento del puerto.



14. ¿La infraestructura Física del Puerto de Acajutla es la adecuada para los servicios que brinda (Accesos, Instalaciones, Parqueos etc.)

Objetivo: Visualizar si el puerto cumple con la infraestructura necesaria para ofrecer a sus clientes la atención que se merecen.

Cuadro N° 31

N°	Alternativa	Frecuencia	%
1	Completamente de acuerdo	0	00.00
2	Parcialmente de acuerdo	8	88.89
3	Completamente desacuerdo	1	11.11
4	Parcialmente desacuerdo	0	00.00
	Total	9	100

ANALISIS

Como podemos observar el 89% de las navieras están parcialmente de acuerdo que la infraestructura física del puerto es adecuada para brindar un buen servicio a sus usuarios, es decir piensan que esta área en comparación con otras es aceptable y no necesita mayor inversión, y un 11% están completamente en desacuerdo.



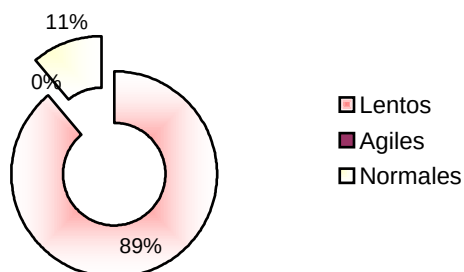
15. ¿Cómo considera los tramites aduaneros internos?

Objetivo: Conocer la opinión de las navieras en cuanto a los tramites internos se refiere para poder definir la agilización o lentitud de estos.

Cuadro N° 32

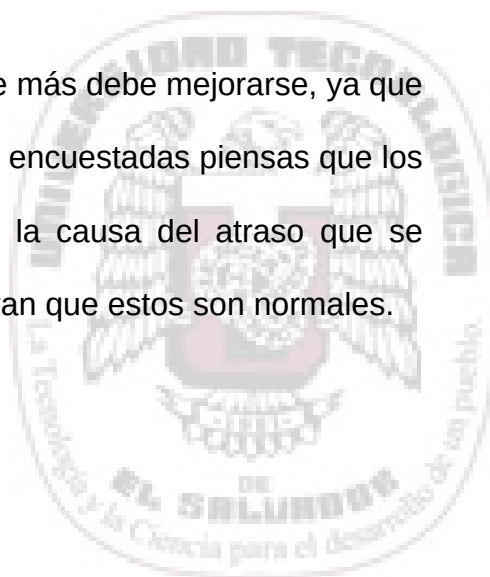
N°	Alternativa	Frecuencia	%
1	Lentos	8	88.89
2	Ágiles	0	0.
3	Normales	1	11.11
	Total	9	100

GRAFICO N° 26



ANALISIS

En esta área según las Navieras es una de las que más debe mejorarse, ya que el 89% que son equivalentes a 8 de las 9 navieras encuestadas piensas que los tramites del puerto son demasiado lentos y son la causa del atraso que se origina en este sector, solamente un 11% consideran que estos son normales.

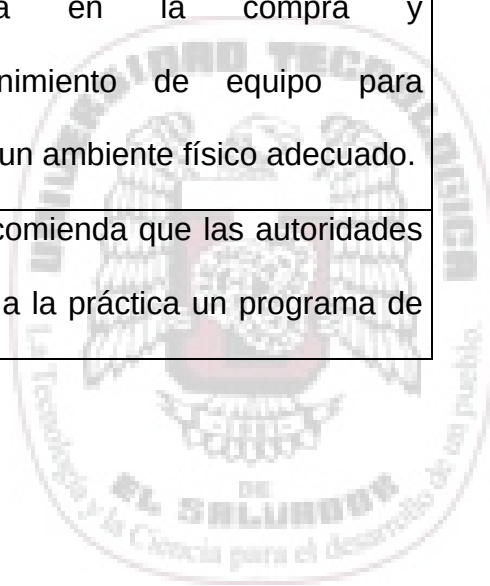


D. Conclusiones y Recomendaciones

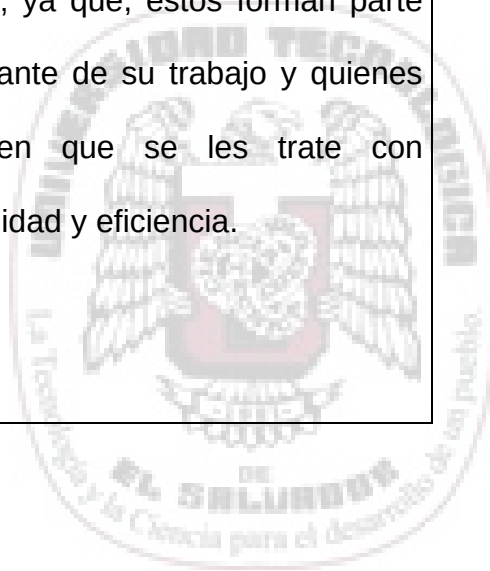
Basándose en el diagnóstico realizado en los servicios que brinda el puerto de Acajutla a las empresas navieras de El Salvador se logró determinar las necesidades que existen sobre la calidad del servicio que brinda la institución¹; es así como se presentan las siguientes conclusiones proponiendo también las respectivas recomendaciones que ayudaran a disminuir la problemática detectada.

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
✓ Se determinó que no todos los empleados conocen los objetivos que tiene la institución.	✓ Las jefaturas en reuniones deben dar a conocer a los empleados los objetivos que persigue la institución para tener un rumbo común.
✓ Dentro de las instalaciones los empleados manifiestan insatisfacción, por el mobiliario y equipo, la ventilación, la iluminación y el espacio físico.	✓ Que la institución busque mecanismos que propicien una mejor ventilación, espacio físico e invierta en la compra y mantenimiento de equipo para lograr un ambiente físico adecuado.
✓ En el área de servicios los usuarios manifiestan diversas quejas por la	✓ Se recomienda que las autoridades lleven a la práctica un programa de

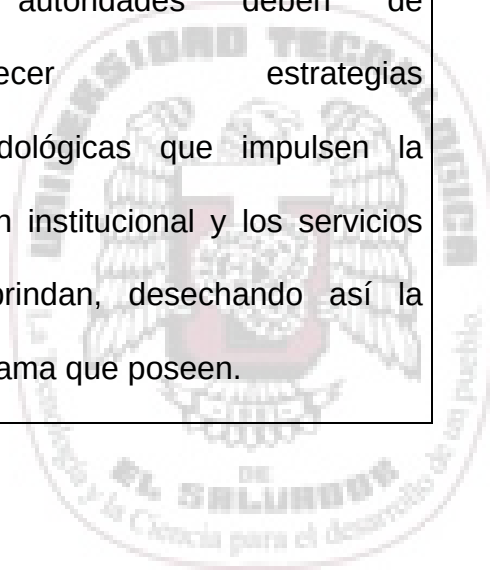
¹ Ver anexo No. 7



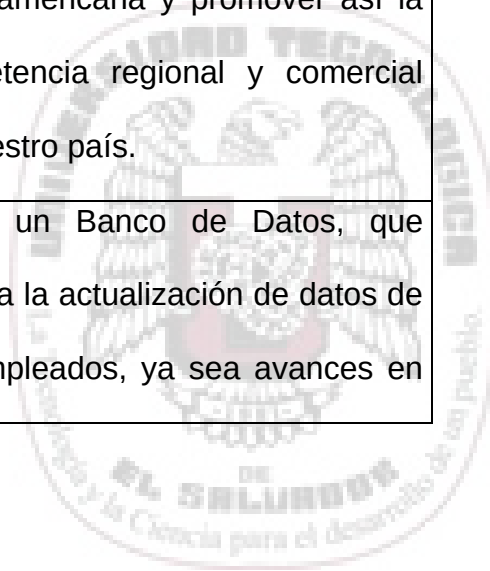
CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
atención recibida, exigiendo que se les brinden servicios con calidad por lo que pagan.	calidad en el servicio en el área de atención al cliente, ya que constituye una herramienta que será de mucho beneficio para mejorar la calidad en los servicios.
✓ Se determino que en las instalaciones no existe un buzón de sugerencias que permita a los usuarios proporcionar sus molestias o quejas por los servicios recibidos.	✓ Que el área de atención al cliente se preocupe por conocer las expectativas de los usuarios a través del material necesario para la utilización de un buzón de sugerencias informando el uso e importancia del mismo para mejorar los servicios que se brindan.
✓ La percepción de los usuarios respecto a la capacidad del personal para la atención que se brinda es de insatisfacción por la ineficiencia que estos muestran hacia el usuario; y que hay disposición de los empleados a recibir capacitación.	✓ Es necesario que a los empleados se les capacite sobre atención al cliente; ya que, estos forman parte importante de su trabajo y quienes merecen que se les trate con amabilidad y eficiencia.



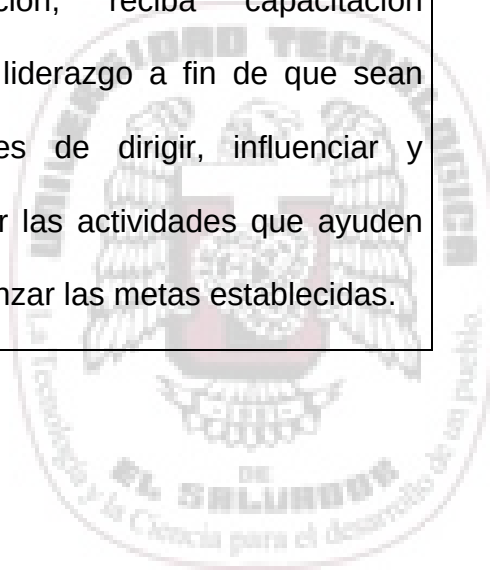
CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
✓ Se pudo constatar que aunque hay comunicación con los empleados, esta es de manera informal ya que todo queda a nivel de charla o comunicado.	✓ Se debe de establecer los canales de comunicación adecuados para que las jefaturas o autoridades den a conocer los logros y las deficiencias que se muestran en los usuarios para corregirlos para el futuro.
✓ Se determino que de acuerdo a la satisfacción del puesto de trabajo, los empleados si lo están pero por razones de que les gusta lo que hacen pero no así por las prestaciones o salarios que reciben.	✓ Incentivar al personal aplicando nuevas estrategias de motivación; asimismo se deben establecer políticas salariales que estén acordes al desempeño del personal para que realicen con mayor satisfacción sus actividades y que el servicio sea más eficiente.
✓ De acuerdo a los datos obtenidos de las 22 navieras en nuestro país solamente 9 de ellas utilizan los servicios del puerto de Acajutla.	✓ Las autoridades deben de establecer estrategias mercadológicas que impulsen la imagen institucional y los servicios que brindan, desechando así la mala fama que poseen.



CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
✓ Tomando los criterios establecidos por los usuarios se puede destacar que la tecnología y la mala administración de las instalaciones generan un alto grado de ineficiencia en el servicio que brindan ya que un 53.57% opinaron al respecto.	✓ Realizar un estudio técnico de la maquinaria y equipo de trabajo que se posee para establecer la obsolescencia o buen funcionamiento de esta y poder ser remplazada en el menor tiempo posible; Además, llevar a cabo un diagnostico del proceso administrativo que se lleva a cabo dentro de las instalaciones para mejorar la toma de decisiones y el rendimiento laboral.
✓ Los usuarios manifiestan un descontento con relación a las tarifas de los servicios que se brindan en el puerto, las cuales afectan el desarrollo de sus actividades.	✓ Llevar a cabo un estudio tarifario tomando como base las tarifas de los puertos de la región centroamericana y promover así la competencia regional y comercial de nuestro país.
✓ La motivación laborar es un factor clave para el buen desenvolvimiento de las funciones	✓ Crear un Banco de Datos, que permita la actualización de datos de los empleados, ya sea avances en



CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
es por ello que se deben buscar las mejores estrategias para incentivar a los empleados.	su carrera profesional, seminarios recibidos etc. Con el propósito de tomar en cuenta aquellos con mas experiencia y conocimiento cuando exista una plaza dentro de la Institución,
✓ Al momento de llevar a cabo nuevos proyectos es importante darlos a conocer a todos los niveles jerárquicos para que de esta manera todos se involucren en el fin que persigue la empresa.	✓ Debe existir una adecuada utilización de los canales de comunicación por parte de la Institución para que los niveles jerárquicos permitan y faciliten la difusión de la información y esto ayude a tomar decisiones eficaces.
✓ Dentro de toda Organización es importante que se defina el papel del líder no solo para que conozcamos el papel que debe desempeñar sino para que sepamos a quien dirigirnos en un momento determinado.	✓ Es necesario que el personal que ocupa cargos de jefatura en la Institución, reciba capacitación sobre liderazgo a fin de que sean capaces de dirigir, influenciar y facilitar las actividades que ayuden a alcanzar las metas establecidas.



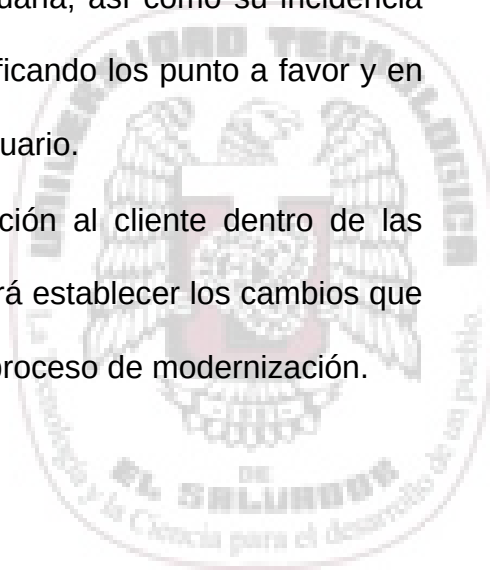
CAPITULO III

PROPUESTAS AL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE CARGA, DESCARGA, TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO QUE BRINDA EL PUERTO DE ACAJUTLA A LAS EMPRESAS NAVIERAS DE EL SALVADOR

El presente capítulo responde al resultado final de la investigación realizada dentro de las instalaciones del Puerto de Acajutla, en el cual se establecerán las propuestas que vendrán a fortalecer la atención y servicio que actualmente se brinda a las empresas navieras de El Salvador.

A. Alcance

- Establecer en base a la conceptualización teórica vertida en este documento, las implicaciones que ha traído consigo el proceso de modernización en los servicios de carga, descarga, transporte y almacenamiento dentro de la terminal portuaria; así como su incidencia dentro de la economía salvadoreña, identificando los puntos a favor y en contra generados en el sector marítimo portuario.
- Asimismo, se analizará el servicio y atención al cliente dentro de las instalaciones portuarias, lo cual nos permitirá establecer los cambios que se han ejecutado durante la aplicación del proceso de modernización.



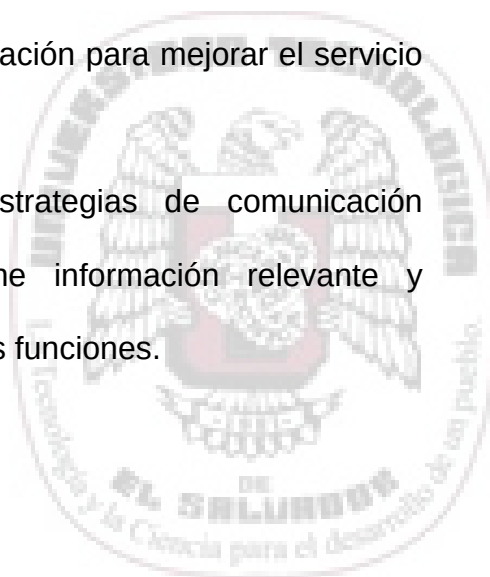
B. Objetivos de las Propuestas.

1. Objetivos Generales

- Proporcionar un instrumento de consulta y guía, en cuya aplicación se establecen lineamientos estratégicos orientados a mejorar los procesos de atención y servicio al cliente, con el fin de alcanzar la calidad en el Puerto de Acajutla.

2. Objetivos Específicos

- Establecer mejoras orientados a alcanzar la calidad de los servicios, la atención en ventanilla y demás departamentos que tienen una relación directa con el usuario.
- Proponer lineamientos generales de capacitación para mejorar el servicio y atención al cliente.
- Fortalecer la comunicación, mediante estrategias de comunicación institucional y publicidad que proporcione información relevante y oportuna para el desempeño eficiente de sus funciones.



C. Beneficios de las Propuestas.

1. Para el Puerto de Acajutla.

- ⇒ Fortalecimiento y consolidación de la imagen de la institución.
- ⇒ Dinamismo continuo en el servicio.
- ⇒ Identidad institucional.
- ⇒ Empleados calificados y motivados.
- ⇒ Mejoras en la comunicación institucional.
- ⇒ Contribuir a la agilización de los procesos en la Institución.

2. Para los Usuarios.

- ⇒ Información oportuna de los trámites que se realizan
- ⇒ Atención esmerada por parte de los empleados.
- ⇒ Fluidez en los trámites que se realizan.



D. Soporte estratégico de las Propuestas.

1. Filosofía

Los usuarios del puerto de Acajutla, son nuestra razón de ser, porque con sus demandas y sugerencias, nos confirman el compromiso que tenemos de mejorar constantemente los servicios y atención que ellos se merecen.

2. Visión de las Propuestas

Contribuir en el proceso de modernización del puerto de Acajutla, a través de las diferentes estrategias propuestas en este documento, con el propósito de satisfacer las necesidades de realización y participación por parte de los empleados; así como la demanda de los usuarios, mediante una atención y servicio de calidad.

3. Misión de las Propuestas

Ser un documento de consulta y de guía para la alta gerencia del puerto de Acajutla, en la aplicación del proceso de modernización al interior de la institución.



4. Valores de las Propuestas

- ✚ Accesibilidad
- ✚ Capacidad de respuesta
- ✚ Cortesía
- ✚ Credibilidad
- ✚ Competencia
- ✚ Confiabilidad
- ✚ Comprender a los clientes
- ✚ Comunicación

E. Análisis FODA

El propósito de éste análisis es el de establecer la situación actual del puerto de Acajutla, a fin de aplicar una herramienta estratégica para explotar sus fortalezas, superar las debilidades, aprovechando las oportunidades y defenderse contra las amenazas.

Fortalezas

- ✚ Única institución encargada de administrar el sector naviero de nuestro país.
- ✚ Poseer una demanda cautiva.
- ✚ Excelente ubicación geográfica.
- ✚ Apoyo del Gobierno Central.



Oportunidades

- ↪ En proceso de modernización.
- ↪ Mejorar la imagen en el ámbito internacional y regional.
- ↪ Existencia de mercado potencial.
- ↪ Firma de nuevos tratados de libre comercio.

Debilidades

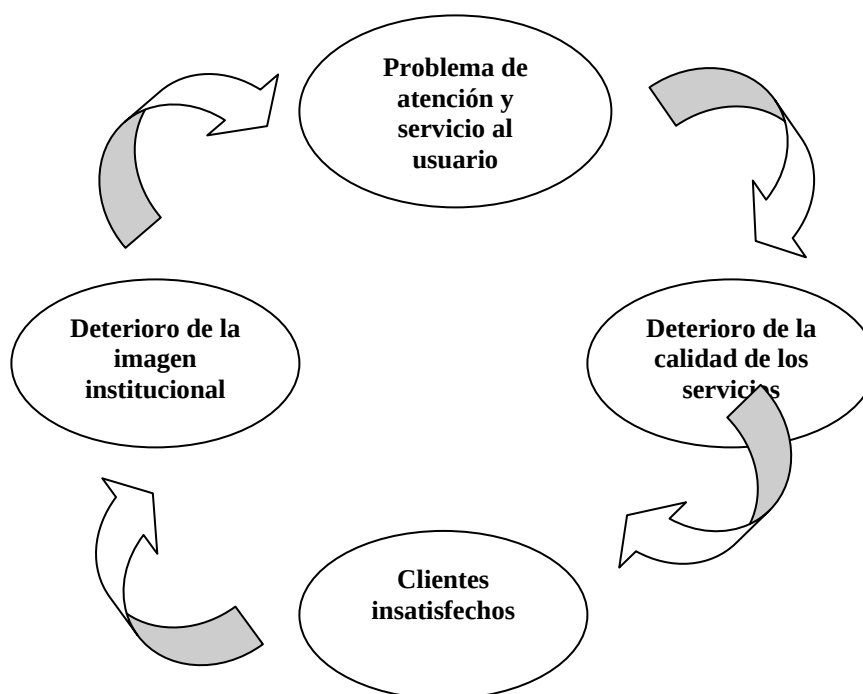
- ↪ Altos aranceles por los servicios que ofrece.
- ↪ Inadecuado ambiente físico.
- ↪ Limitado equipo tecnológico.
- ↪ Empleados insatisfechos.

Amenazas

- ↪ Distorsión de la imagen institucional por la insatisfacción de los usuarios.
- ↪ Creación de nuevos puertos navieros.
- ↪ Competencia a nivel regional.
- ↪ Pérdida de usuarios.



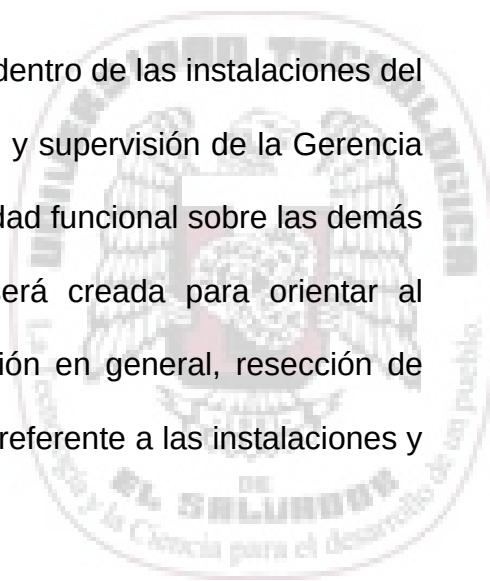
Diagrama de problemática del puerto de Acajutla.



F. Propuesta de Creación de la Unidad de Asesoría al Cliente

(ver anexo 3)

Esta unidad de asesoría al cliente estará ubicada dentro de las instalaciones del puerto de Acajutla, la cual estará bajo la dirección y supervisión de la Gerencia Portuaria, será una unidad de staff y tendrá autoridad funcional sobre las demás dependencias de la institución, dicha unidad será creada para orientar al usuario, tanto para tramites aduanales, información en general, resección de quejas o sugerencias y cualquier otra información referente a las instalaciones y



servicios portuarios. Para su efectivo funcionamiento y cumplimiento es necesario plantear la siguiente propuesta:

1. Objetivos de la Unidad

a. Objetivo General

Servir como directriz al usuario en el cumplimiento de los requisitos de sus documentos, a fin de que él mismo presente la documentación necesaria y en el tiempo oportuno para no retardar el proceso ni hacerse acreedor de multas innecesarias.

b. Objetivos Específicos

- ✎ Evitar complejidad existente entre las diversas unidades o departamentos encargadas del manejo y trámite de la documentación.
- ✎ Unificar la información y mejorar la atención al usuario.
- ✎ Mejorar los controles de seguimiento de cada uno de los procesos.

2. Requerimiento del personal que Conformará la Unidad



El personal será seleccionado por medio del departamento de Recursos Humanos, el cual es el responsable de evaluar y promover al personal que está dentro de la institución, lo cual generará así la oportunidades de desarrollo para los empleados.

Dentro de la unidad serán necesarios dos colaboradores y un coordinador, los cuales deberán poseer el siguiente perfil:

Coordinador

Sexo: Masculino o Femenino.

Edad: De 25 a 35 años.

Nivel Académico: Licenciado en administración de Empresas o carreras a fines.

Responsable y con iniciativa.

Dinámico y acostumbrado a trabajar bajo metas u objetivos.

Con experiencia en trámites aduanales.

Espíritu de servicio al cliente.

Buena presentación.

Con conocimientos de computación.

Colaborador

Sexo: Masculino o Femenino.

Edad: De 21 a 35 años.

Nivel Académico: Licenciado en administración de Empresas o carreras a fines.



Responsable y con iniciativa.

Facilidad para trabajar en equipo.

Dinámico y acostumbrado a trabajar bajo metas u objetivos.

Dispuesto a recibir capacitación.

Con experiencia en trámites aduanales.

Espíritu de servicio al cliente.

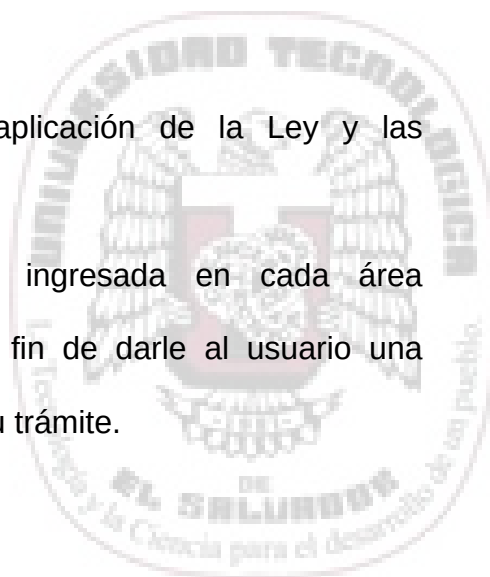
Buena presentación.

Con conocimientos de computación.

3. Funciones de la Unidad de Asesoría al Cliente

Esta unidad será la encargada de:

- ✎ Asesorar al cliente en los requisitos legales que debe cumplir todo trámite aduanal, a fin de que haga uso en el tiempo oportuno y cumplan con las obligaciones que la Ley impone.
- ✎ Asesorar en los trámites a seguir en caso de no estar satisfecho con el servicio recibido.
- ✎ Brindar una interpretación objetiva de la aplicación de la Ley y las normativas vigentes de la institución.
- ✎ Realizar seguimiento a la documentación ingresada en cada área involucrada al mismo en el proceso, con el fin de darle al usuario una respuesta confiable y concreta del estado de su trámite.



- ✚ Establecer el enlace idóneo y especializado que sirva como medio de comunicación entre los clientes y la institución.
- ✚ Será la encargada de canalizar las quejas o sugerencias de los usuarios por medio de buzones de sugerencias distribuidos dentro de las instalaciones.

4. Mobiliario y Equipo necesario

Para el buen funcionamiento de la unidad de asesoría al cliente será necesario la obtención del siguiente mobiliario y equipo:

- ✚ 3 escritorios.
- ✚ 3 sillas ergonómicas.
- ✚ 2 sillas de espera
- ✚ 3 computadoras.
- ✚ 3 muebles para la computadora.
- ✚ 2 archivadores de cuatro gavetas.
- ✚ Teléfono / Fax

**Presupuesto de Mobiliario y Equipo requerido para la Unidad
de Asesoría al Cliente**



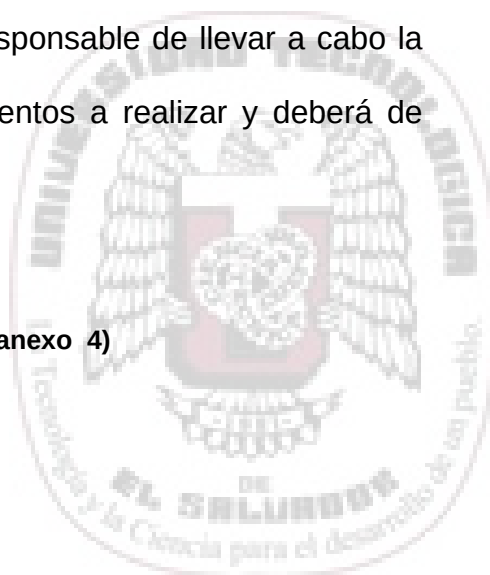
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO	COSTO
		UNITARIO	TOTAL
3	Escritorios Secretariales	\$ 240.00	\$ 720.00
3	Sillas Ergonómicas	\$ 74.29	\$ 222.87
2	Sillas de Espera	\$ 34.29	\$ 68.58
2	Archivadores de 4 gavetas	\$ 171.43	\$ 342.86
3	Computadoras	\$ 1,190.00	\$ 3,570.00
3	Muebles para computadora	\$ 50.00	\$ 150.00
1	Teléfono / Fax	\$ 260.00	\$ 260.00
	Total		\$ 5,334.31

G. Propuesta de Capacitación de Personal

La institución deberá llevar a cabo una constante capacitación, para poder así contar con personal especializado para la atención y servicio al cliente, la cual podrá realizarse por medio de instituciones externas que brinden dichos servicios.

El departamento de recursos humanos será la responsable de llevar a cabo la programación y logística de cada uno de los eventos a realizar y deberá de incluir a todo el personal de la institución.

1. Programa de Servicio al Cliente (ver anexo 4)



Los programas de capacitación serán impartidos para todo el personal que integran la fuerza laboral de la institución, debido a que todos intervienen de forma directa o indirecta con los usuarios.

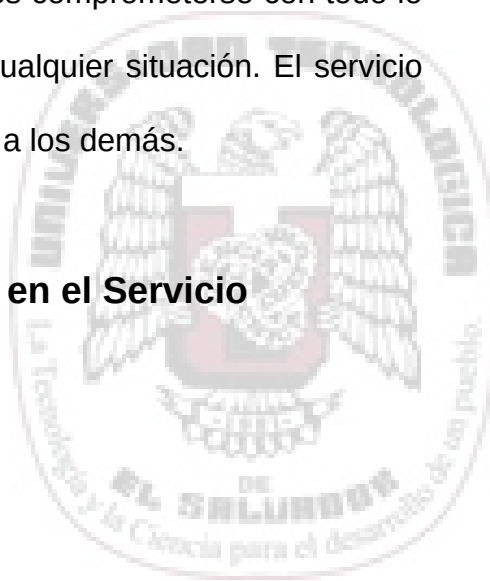
Deberán integrar dos grupos los cuales se distribuirán una para los dos primeros sábados de cada mes y el otro grupo los dos siguientes sábados, en los horarios de 08:00 a.m. a 04:00 p.m. para cada uno de los temas.

2. Programa de Calidad en el Servicio (ver anexo 5)

La calidad es satisfacer los requerimientos del cliente, especificaciones, deseos y expectativas. Las empresas obtienen éxito si ofrecen productos y servicios que proporcionan satisfacción al cliente, un trabajo de calidad contribuye a que una empresa progrese.

Desde este punto de vista se puede definir la calidad como una filosofía, una forma de vivir, un proceso que dura toda la vida, es comprometerse con todo lo que uno hace en cualquier rol que juegue y en cualquier situación. El servicio por su parte puede ser la acción o efecto de servir a los demás.

1. Objetivos del Programa de Calidad en el Servicio



a. Objetivo General

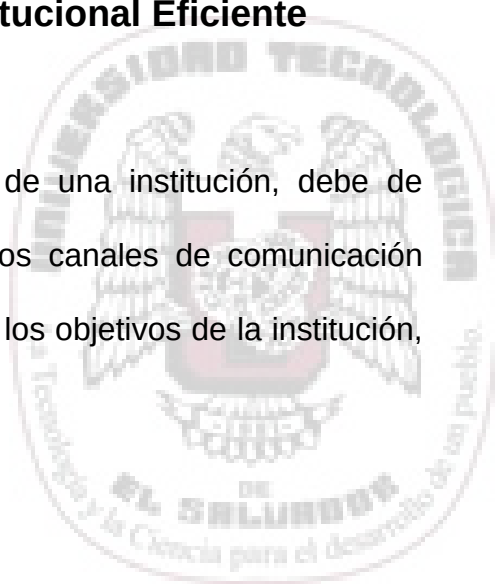
Que los empleados del puerto de Acajutla visualicen que el enfoque al cliente tanto interno como externo, es un proceso que beneficia directamente a la organización y a los puestos de trabajo, contribuyendo al incremento de la calidad en los procesos y al logro de los objetivos institucionales.

b. Objetivos Específicos

- ✎ Incrementar las relaciones en forma positiva con los clientes internos y externos.
- ✎ Adquirir una mayor conciencia de la importancia de otorgar calidad en las relaciones con los demás.
- ✎ Adquirir habilidades para detectar, otorgar, cumplir y negociar las necesidades de los clientes.

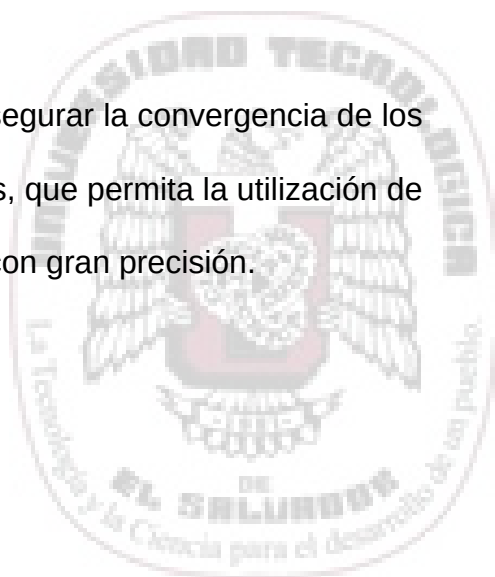
H. Propuesta de una Comunicación Institucional Eficiente

Para desarrollar iniciativas de mejoras dentro de una institución, debe de extenderse a toda la fuerza laboral, utilizando los canales de comunicación posibles y factibles de alcanzar así con ello lograr los objetivos de la institución,



por lo que se recomienda poner en práctica las siguientes consideraciones, entre los cuales cabe mencionar:

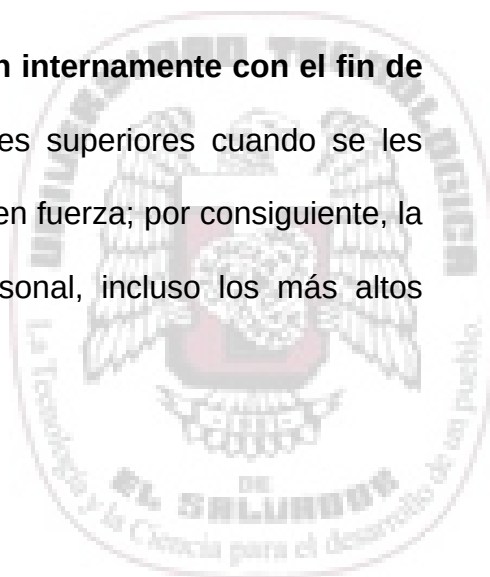
- Iniciar un programa de comunicación y concientización en toda la institución, explicando claramente las razones y los objetivos de los cambios orientados a la atención y servicio al usuario y las acciones que se tomarán para cumplir con las ambiciones institucionales.
- Lanzar formalmente la iniciativa de cambios en un evento inaugural que incluya a toda la institución.
- Realizar sesiones informativas en grupos, videos, boletines noticiosos, carteleras, afiches dispuestos por todas partes y folletos explicativos sobre el avance de los cambios, así también en toda buena comunicación debe darse a conocer la misión, la visión y los nuevos valores considerados en la propuesta.
- Monitorear el progreso de los cambios, para asegurar la convergencia de los comportamientos con los valores y los objetivos, que permita la utilización de entrenamiento de refuerzo y acción correctiva con gran precisión.



1. Criterios para Establecer una Comunicación Institucional Eficiente

Para los empleados:

- ✍ **Establecer conjuntamente con los empleados, la implementación de cambios exitosos:** son los que se crean conjuntamente con quienes atienden directamente a los usuarios, por que estos conocen mejor sus necesidades y expectativas.
- ✍ **Incluir descripciones de puestos y evaluaciones del desempeño:** si se quiere que los empleados observen las normas, entonces escríbalos e incorpórelas en las descripciones del cargo de cada uno y en la evaluaciones del desempeño.
- ✍ **Ser imparcial en las decisiones que se giran internamente con el fin de alcanzar un buen desempeño:** las decisiones superiores cuando se les hacen cumplir a unos y no a otros pronto pierden fuerza; por consiguiente, la institución debe hacer cumplir a todo el personal, incluso los más altos directivos.

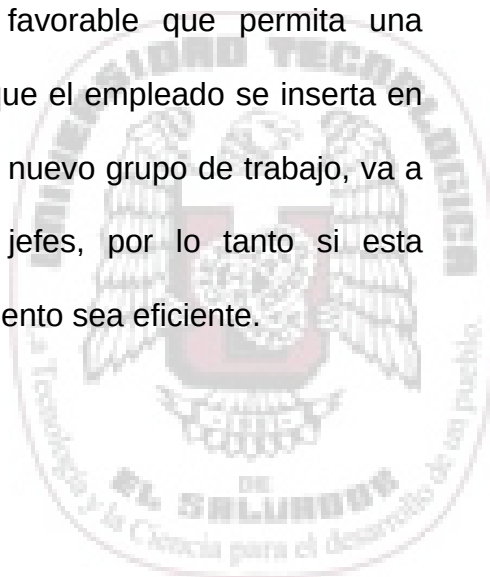


Para los usuarios

- ✚ **Basar la comunicación institucional en requerimientos de los clientes:**
las normas de comunicación deben estar basadas en los requerimientos de los clientes y no únicamente en los de la institución, con el propósito de satisfacer las expectativas de los usuarios.
- ✚ **Ser específico en lo que se comunica:** los empleados que atienden público deben brindar información clara y precisa para solucionar el problema del usuario.

2. Proceso de Inducción de los Empleados del Puerto de Acajutla

La Inducción es un proceso mediante el cual se pretende dar a las personas que ingresan a la institución, una impresión favorable que permita una adaptación rápida, pues hay que tener presente que el empleado se inserta en un medio que no conoce, va a formar parte de un nuevo grupo de trabajo, va a tener relaciones de trabajo con superiores y jefes, por lo tanto si esta integración se hace bien es posible que su rendimiento sea eficiente.



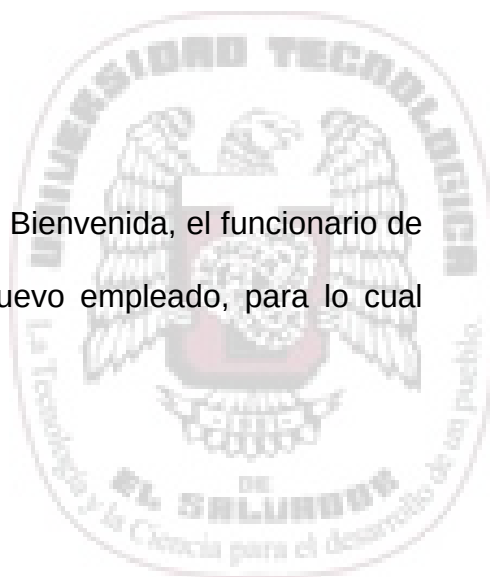
Algunas instituciones o empresas para cumplir con este paso han elaborado un documento que se llama “ Manual de Bienvenida” y le confían a un funcionario del departamento de personal que de las explicaciones del mismo y además orientar a los empleados nuevos sobre la institución y el trabajo a desarrollar.

El Manual de Bienvenida,

Su contenido generalmente es el siguiente:

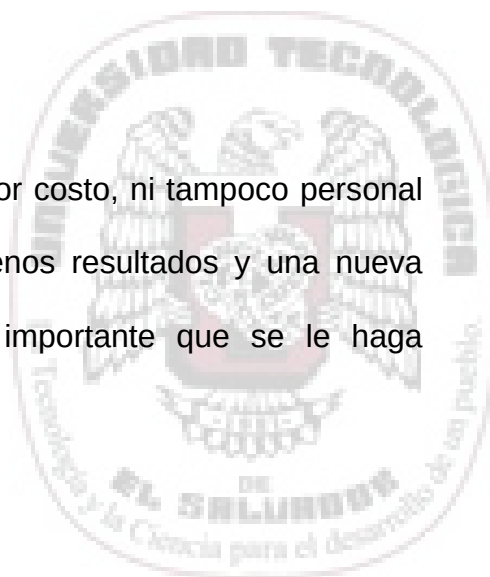
- Carta de Bienvenida firmada por el presidente o Gerente General
- Historial breve de la fundación de la institución
- Los Productos o Servicios que se ofrecen
- El Organigrama Analítico de la institución
- El Organigrama de todas las instalaciones
- Listado de Directivos y jefes de la institución con sus respectivos cargos
- Políticas de personal
- Reglas
- Prestaciones
- Directorio Telefónico

Después de terminada la explicación del folleto de Bienvenida, el funcionario de personal debe darse a la tarea de orientar al nuevo empleado, para lo cual puede hacer lo siguiente:



- Hacer una visita por las Instalaciones y presentarlo con algunos jefes de mayor categoría
- Conviene que el nuevo empleado sea llevado personalmente y presentado al que será su jefe inmediato y no solo remitirlo con su ficha de ingreso.
- Se le debe señalar un supervisor para que le oriente y le resuelva sus dudas los primeros días.
- El Supervisor debe explicar en que consiste su trabajo, para ello debe auxiliarse de la descripción de puestos y dejarle copia de la misma.
- Si el trabajador tiene que desplazarse debe señalarle los sitios donde debe solicitar materiales e instrumentos.
- El jefe inmediato debe presentar al nuevo empleado a los que serán sus compañeros de labores.

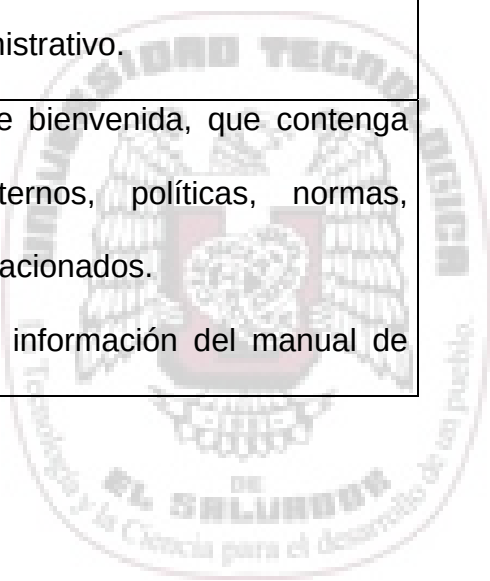
La inducción es un paso que no requiere de mayor costo, ni tampoco personal muy técnico y si se hace bien se ven muy buenos resultados y una nueva puntualidad del nuevo empleado, Además es importante que se le haga



mención que es lo que la institución espera de él, con el propósito que este se involucre con los fines y metas de la Institución.

Estructura Básica de un Manual de Bienvenida

Descripción de los aspectos involucrados	La falta del Manual de Bienvenida crea un desequilibrio en los empleados ya que no conocen los aspectos generales y específicos para desarrollar sus actividades eficientemente. El contenido del Manual de Bienvenida, proporciona la información básica para que el empleado coordine sus actividades con las diferentes áreas en la cual se desempeña.
Alcance	Satisfacer las necesidades de información básica, tales como información general de la Institución, prestación y servicios, relaciones laborales, funciones y deberes específicos a través de lo que contenga el manual de bienvenida del personal administrativo.
Acciones Estratégicas	Elaboración de un manual de bienvenida, que contenga todos los reglamentos internos, políticas, normas, prestaciones y otros temas relacionados. Implementar y acompañar la información del manual de

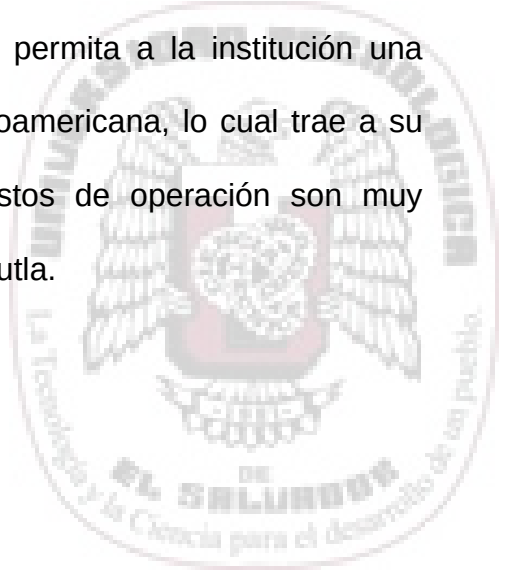


	bienvenida con una orientación personalizada por parte de los jefes.
Productos Esperados	Que los empleados estén identificados con la institución y que ambos desempeñen sus labores para el logro de los objetivos y metas institucionales.

I. Propuesta de un Estudio Tarifario.

Considerando que un sistema tarifario es un conjunto de precios por cada uno de los servicios que brinda una empresa a los clientes o usuarios, este ayuda al logro de los objetivos propuestos mediante la utilización de métodos modernos, con el fin de comparar y medir los resultados obtenidos con los planes establecidos.

En el caso del puerto de Acajutla y tal como se ha diagnosticado producto de la investigación, no existe un sistema tarifario que permita a la institución una competitividad con los puertos de la región centroamericana, lo cual trae a su vez perdida de usuarios debido a que los costos de operación son muy elevados al utilizar los servicios del puerto de Acajutla.



Por lo anterior expuesto se propone a las autoridades del puerto de Acajutla realizar un estudio tarifario de cada uno de los servicios que brinda a las empresas navieras de El Salvador, tomando en consideración sus costos operacionales, las tarifas de los servicios de los puertos regionales, con el fin de brindar precios accesibles a los diferentes usuarios y lograr así el crecimiento empresarial y la prestación de servicios más eficientes.

Este estudio deberá de considerarse dentro de la etapa actual del proceso de modernización que actualmente vive el puerto de Acajutla y poder así lograr el objetivo de ser un puerto competitivo, rentable y con un alto grado de eficiencia en el servicio al cliente.

J. Propuesta de Inversión de Tecnología, Mobiliario y Equipo.

Tomando como base lo estipulado en el presupuesto para el periodo fiscal 2003 en lo referente a inversión, se propone a las autoridades del puerto de Acajutla realizar un diagnostico minucioso de toda la tecnología, mobiliario y equipo e infraestructura que actualmente posee con el fin de identificar aquellos bienes muebles e inmuebles los cuales su vida útil ya ha terminado y que para la institución ya no son rentables.



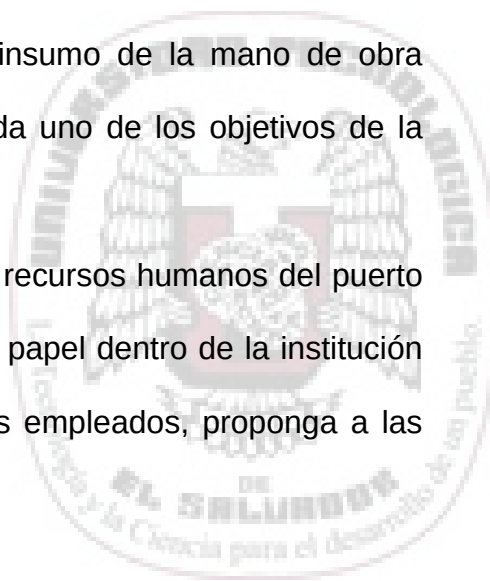
Este diagnostico podrá realizarlo llevando a cabo un levantamiento de inventario físico el cual les permitirá tener una base actualizada de los activos fijos con que cuenta la institución y todos aquello que son descartables, poderlos sustituir en el menor tiempo posible. Esto con el objetivo principal de brindar un servicio más eficiente y eficaz, logrando contar con tecnología moderna para los servicios de carga, descarga, transporte y almacenamiento.

Además deberá llevar a cabo un estudio de readecuación o mejoramiento de la infraestructura en la cual se brindan los servicios al usuario del puerto de Acajutla, este vendrá a mejorar lo que es la ambientación e imagen de la institución. Logrando así un espacio físico más provechoso y cómodo para la realización de las labores y servicios brindados.

K. Propuesta para el Departamento de Recursos Humanos.

El departamento de recursos humanos juega un papel importante dentro de toda organización, ya que es el proveedor del insumo de la mano de obra calificada y bajo su responsabilidad esta que cada uno de los objetivos de la empresa se cumpla.

Por tal razón se propone que el departamento de recursos humanos del puerto de Acajutla desempeñe de manera más activa su papel dentro de la institución y que fiscalice el desempeño de cada uno de los empleados, proponga a las



autoridades la necesidad de capacitación para el personal, ya que el conocimiento día a día esta cambiando, además el entorno en el cual se desenvuelve la institución y el proceso de cambio que esta viviendo actualmente.

Además, se establece la necesidad de que haya un mejor control en lo referente al proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal en el cual deben de ser imparciales al momento de tomar la decisión. Establecer programas motivacionales que contribuyan al buen desempeño de cada uno de los empleados los cuales se verán reflejados en la atención y servicio que se le brinda al usuario y mejorar así el clima organizacional de la institución.





Universidad Tecnológica de El Salvador
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Negocios

ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS

El propósito de la presente encuesta es conocer el impacto que tendrá la aplicación del proceso de modernización en los servicios de carga, descarga, transporte y almacenamiento que brinda el Puerto de Acajutla a las empresas navieras de El Salvador, por lo que le solicitamos su valiosa colaboración y la objetividad de sus respuestas a fin de fortalecer y sustentar la investigación.

Dicha información será de uso confidencial y de interés exclusivo para la investigación.

Indicaciones: Conteste las siguientes preguntas colocando una “x” en la respuesta que usted considere conveniente y complete en caso necesario.

DATOS GENERALES

Departamento o Unidad _____

Cargo que Desempeña _____

Tiempo de Laborar en esta Empresa

- | | |
|------------------|--------------------------|
| Menos de un año | ☐ |
| De 1 a 5 años | ☐ |
| De 6 a 10 años | ☐ |
| De 11 a 15 años | ☐ |
| De 16 a más años | ☐ |



CUERPO DE PREGUNTAS

1. ¿Conoce usted la misión y la visión institucional?

Si ☐ No ☐

2. Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿En que consiste? y si es negativa porqué.

3. ¿Le han dado a conocer los objetivos institucionales?

Si ☐ No ☐

4. ¿Ha notado insatisfacción en los usuarios por los servicios que reciben?

Siempre ☐ A Veces ☐ Nunca ☐

¿Cuales?

5. ¿Cómo evalúa la calidad del servicio que actualmente se brinda en el Puerto de Acajutla?

Excelente ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

6. En cuanto a la exigencia en la calidad de la atención de los usuarios ¿Cómo los considera?

Muy Exigentes ☐ Exigentes ☐ No Exigentes ☐



7. a su criterio el servicio que brinda el puerto de Acajutla está orientado hacia:

Satisfacción del cliente ☐

Obtención de utilidades ☐

Imagen institucional ☐

8. ¿Sabe usted que es calidad en el servicio?

Si ☐

No ☐

9. si su respuesta anterior fue afirmativa, especifique el concepto que conoce

10. ¿Ha recibido alguna capacitación orientada al servicio al cliente por parte de la institución?

Si ☐

No ☐

11. Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿De que tipo ha sido la capacitación y hace cuanto?

12. El usuario que solicita los servicios del puerto ¿Qué es para usted?

Una persona común y corriente ☐

Un cliente ☐

Alguien que necesita de usted ☐

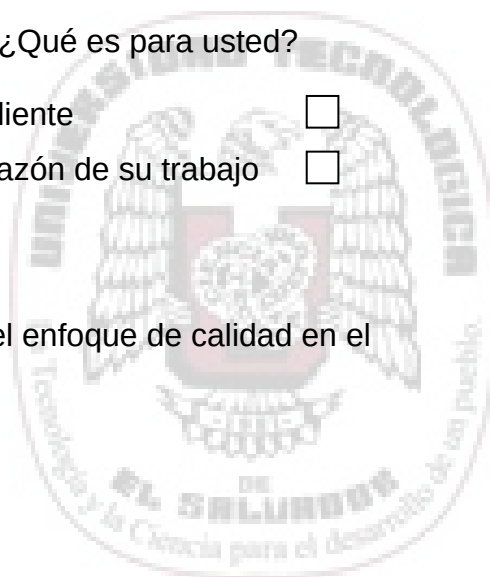
La razón de su trabajo ☐

Todas las anteriores ☐

13. ¿Estaría dispuesto a recibir capacitación con el enfoque de calidad en el servicio al cliente?

Si ☐

No ☐



14. ¿Se reúne su jefe inmediato con usted para realizar mejoras en el trabajo?

Si ☐ No ☐

15. Si su respuesta fue afirmativa a la pregunta anterior ¿cada cuanto tiempo se reúnen?

Mensual ☐

Trimestral ☐

Otros (especifique) _____

16. ¿Está satisfecho con su puesto de trabajo?

Si ☐ No ☐

¿Por qué? _____

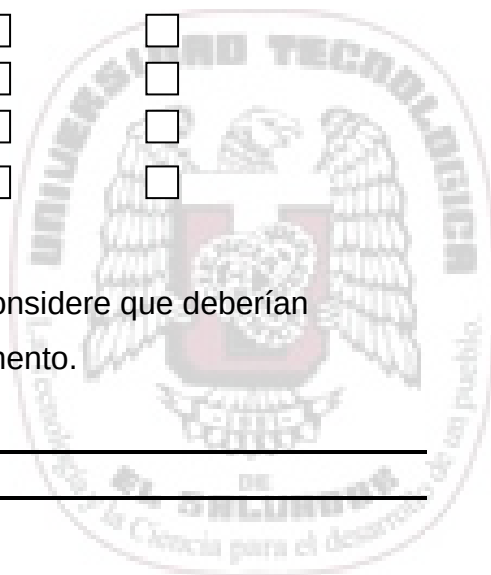
17. ¿Se interesa por el bienestar de los demás?

Si ☐ A Veces ☐ No ☐

18. ¿Cómo considera usted el ambiente físico de las instalaciones?

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Mobiliario y Equipo	☐	☐	☐	☐
Iluminación	☐	☐	☐	☐
Ventilación	☐	☐	☐	☐
Seguridad	☐	☐	☐	☐
Espacio Físico	☐	☐	☐	☐

19. En su opinión, mencione tres aspectos que considere que deberían mejorar en la atención que brinda su departamento.



20. ¿De que manera el usuario expresa sus sugerencias o quejas?

Buzón de Sugerencias ☐ De Forma Directa ☐
Encuestas ☐

21. ¿Qué hacen para satisfacer o cumplir con las sugerencias o quejas de los usuarios?

22. ¿Considera que el proceso de modernización a contribuido a mejorar los servicios del Puerto de Acajutla?

Si ☐ No ☐

¿Porqué?

23. ¿Sí la respuesta a la pregunta anterior fue positiva, cuales considera que han sido los cambios más sobresalientes?

Tramites más ágiles ☐ Infraestructura ☐
Tecnología ☐ Tarifas ☐
Capacidad del RR.HH ☐ Todas las anteriores ☐

24. Si usted fuera un cliente del puerto, califique el servicio que recibe

De 1 a 4 ☐ regular;
De 5 a 7 ☐ bueno
De 8 a 10 ☐ excelente

PARA USO EXCLUSIVO DEL ENCUESTADOR	
FECHA	
ENCUESTADOR	
OBSERVACIONES:	





Universidad Tecnológica de El Salvador
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Negocios

ENCUESTA DIRIGIDA A LAS EMPRESAS NAVIERAS

El propósito de la presente encuesta es conocer el impacto que tendrá la aplicación del proceso de modernización en los servicios de carga, descarga, transporte y almacenamiento que brinda el Puerto de Acajutla a las empresas navieras de El Salvador, por lo que le solicitamos su valiosa colaboración y la objetividad de sus respuestas a fin de fortalecer y sustentar la investigación.

Indicaciones: Conteste las siguientes preguntas, colocando una “x” en la respuesta que usted considere conveniente.

25. ¿Su empresa utiliza los servicios del puerto de Acajutla?

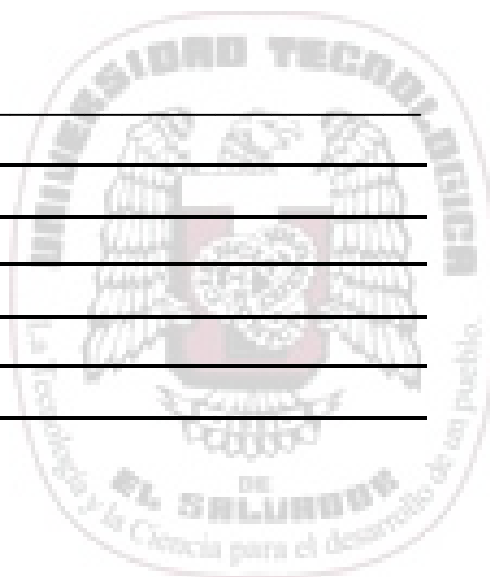
SI ☐

NO ☐

26. ¿Cómo considera los servicios del Puerto de Acajutla?

Excelente ☐ Regular ☐ Bueno ☐ Malo ☐

Mencione tres razones y ¿porqué?



27. ¿A su criterio cuáles son los factores que afectan la eficiencia en el servicio?

Tecnología ☐ Mala Administración ☐ Inversión ☐
Capacitación de RR.HH ☐ Otros ☐

28. ¿Considera que el gobierno salvadoreño impulsa políticas adecuadas para mejorar la eficiencia del Puerto de Acajutla?

SI ☐ NO ☐

29. ¿Qué cantidad de carga moviliza mensualmente?

1-5 Toneladas ☐ 6-10 Toneladas ☐ 11-15 Toneladas ☐
16-20 Toneladas ☐ mas de 21 Toneladas ☐

30. ¿Cuánto tiempo se tarda en brindarle los servicios de carga el Puerto de Acajutla? _____

31. ¿Según su opinión, qué mejoras se pueden implantar en la prestación del servicio y en lo administrativo para que el Puerto de Acajutla sea competitivo?

32. Con qué frecuencia utiliza los servicios del Puerto de Acajutla

Diariamente ☐ Semanalmente ☐ Mensualmente ☐
Trimestralmente ☐ Semestralmente ☐ Anualmente ☐



33. ¿Cuánto tiempo se demora en brindarle los servicios de descarga el puerto de Acajutla? _____

34. La política de modernización que se impulsa en el puerto de Acajutla contribuirá a la eficiencia de la institución.

Completamente de Acuerdo ☐

Parcialmente de acuerdo ☐

Completamente en Desacuerdo ☐

Parcialmente en desacuerdo ☐

¿Porqué?

35. Como considera las tarifas del puerto de Acajutla.

Altas ☐

Normales ☐

Bajas ☐

36. ¿Cómo considera la tecnología utilizada para la movilización de la carga?

Obsoleta ☐

Adecuada ☐

Moderna ☐

37. ¿Cómo considera la capacidad del Recurso Humano?

Ineficiente ☐

Eficiente ☐



38. La infraestructura física del puerto de Acajutla es la adecuada para los servicios que está brinda. (Accesos, Instalaciones, Parqueos, etc.)

- Completamente de acuerdo ☐
- Parcialmente de acuerdo ☐
- Completamente en desacuerdo ☐
- Parcialmente en desacuerdo ☐

39. ¿Cómo considera los tramites aduanales Internos?

- Lentos ☐
- Ágiles ☐
- Normales ☐

¿Porqué?

PARA USO EXCLUSIVO DEL ENCUESTADOR	
FECHA	
ENCUESTADOR	
OBSERVACIONES:	



**COTIZACION SOBRE SERVICIOS DE CAPACITACION A LOS
EMPLEADOS DE LA COMISION EJECUTIVA PORTUARIA
AUTONOMA (CEPA)
CURSO SOBRE CALIDAD EN EL SERVICIO**

Personas a Capacitar	42
Curso por persona	\$ 25.00
Valor a pagar por 4 sábados	\$4,200.00

Observaciones:

Deberán integrarse dos grupos los cuales se distribuirán uno para los dos primeros sábados de cada mes y el otro los dos siguientes sábados, en horarios de 8am a 4pm

El Curso también incluye, dos refrigerios y un almuerzo por persona, además del material didáctico y diploma de participación.

Nota:

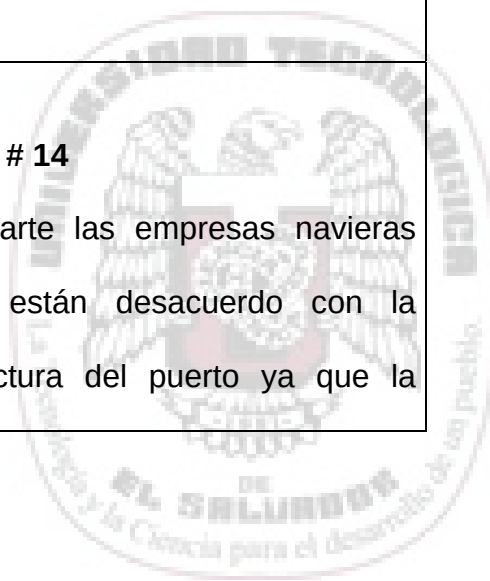
Los valores detallados no incluyen IVA, y deberán escoger el menú con anticipación.

Fuente: Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.

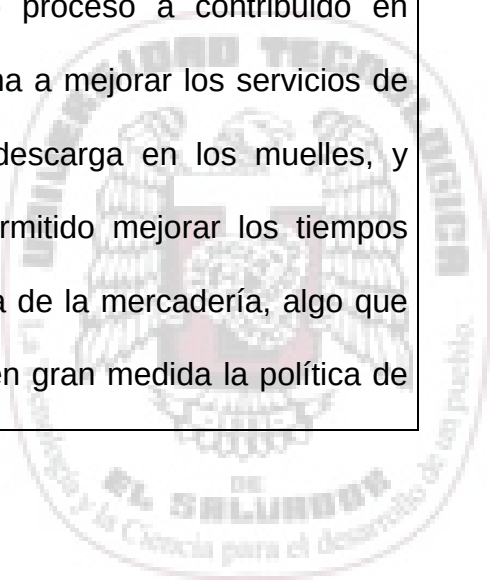


CUADRO COMPARATIVO DE PREGUNTAS

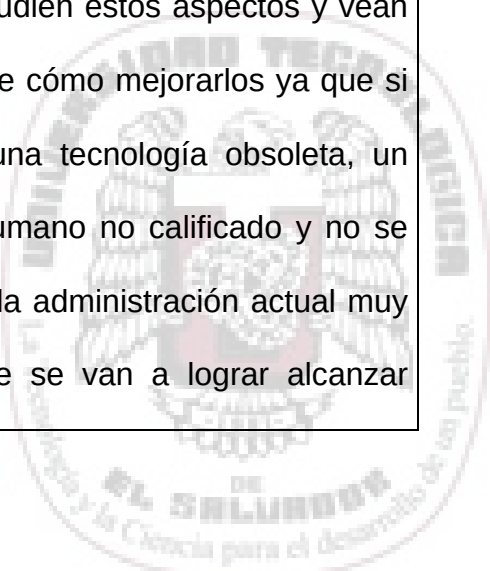
EMPLEADOS	NAVIERAS
Pregunta # 5 Los Empleados del Puerto manifestaron que la calidad del Servicio que actualmente se brinda es buena y regular esto refleja que se debe de tratar de mejorar la calidad en los servicios que se le esta brindando a los usuarios para alcanzar el nivel de eficiencia deseado.	Pregunta # 2 Las empresas navieras por su parte consideran que el servicio que se brinda en el puerto es bueno y regular con lo que se da a demostrar al igual que los empleados que no están del todo satisfecho con los servicios que reciben y que se necesita realizar un estudio mas especifico para ver la forma de que ambos estén satisfechos y de esta manera cumplan con las expectativas y exigencias de los clientes.
Pregunta # 18 En relación al ambiente físico los empleados mencionaron que hay muchos factores que afectan el buen	Pregunta # 14 Por su parte las empresas navieras tampoco están desacuerdo con la infraestructura del puerto ya que la



funcionamiento de las instalaciones y la mayoría de estos piensan que es necesario hacer un estudio general sobre todo el equipo en si, ya sea este mobiliario, iluminación, ventilación, seguridad y espacio físico. Un promedio de entre bueno y regular no es conveniente para el puerto ya que este debe de cumplir cierto requisitos tecnológicos para poder prestar un servicios con eficiencia.	mayoría de ellas están parcialmente de acuerdo con la infraestructura actual. Aunque consideran que se ha mejorado en alguna medida pero aun falta mucho para lograr los niveles tecnológicos deseados.
Pregunta # 22 Se les consulto a los empleados en relación al proceso de modernización en el puerto para conocer su punto de vista y el 50% dicen que este no a contribuido a mejorar los servicios, por lo tanto es necesario verificar cada uno de los procesos y los que faltan por aplicar para tener la certeza que estos	Pregunta # 10 Caso contrario a lo que opinan los empleados las navieras consideran que dicho proceso a contribuido en cierta forma a mejorar los servicios de carga, y descarga en los muelles, y esto a permitido mejorar los tiempos de entrega de la mercadería, algo que favorece en gran medida la política de



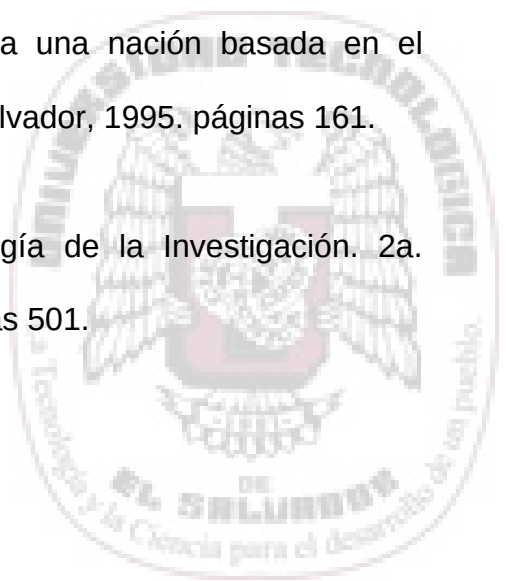
han sido elaborados con el propósito de lograr alcanzar el fin para lo cual fue creada la Institución y no perder de vista este propósito.	modernización que se impulsa en la Institución. Debido a que los empleados lo ven desde el punto de vista de prestaciones laborales y no en si los cambios que se han dado.
Pregunta # 19 Entre los aspecto más importantes que los empleados consideran que deben mejorarse y que influyen directamente el buen desempeño laboral están que se lleve a cabo una nivelación salarial, la estabilidad laborar, mayores prestaciones entre otros. Aunque estas opiniones solo beneficiarían a los empleados y no así a toda la Institución, es importante tomarlos en cuenta ya que del buen desempeño laboral así como de lo motivados y satisfechos que estén los empleados dependen en gran medida que todos los procesos que se implementan	Pregunta # 3 A las Empresas Navieras se les consulto cuales son según ellos los factores que afectan la ineficiencia en el servicio y ellos lo enfocaron primeramente al nivel tecnológico, seguido por la mala administración, la falta de inversión, la capacidad del recurso humano. es importante que los encargados de tomar decisiones en el puerto estudien estos aspectos y vean la forma de cómo mejorarlos ya que si se tiene una tecnología obsoleta, un recurso humano no calificado y no se confía en la administración actual muy difícilmente se van a lograr alcanzar



tengas buenos resultados.	los niveles de eficiencia deseados y el proceso de modernización en si, no va contribuir a sacar del estancamiento en el que a pasado el puerto de Acajutla en los últimos años
---------------------------	---

BIBLIOGRAFÍA

1. Bernal T, Cesar Augusto. Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Prentice-Hall. Colombia, Santa Fe de Bogota, 2002. páginas 262.
2. Rosenber, Jerry M. Diccionario de Administración y Finanzas. Océano / Centrum. España, Barcelona, 1933. páginas 704
3. Schlageter, Herman L. Modernidad hacia una nación basada en el respeto y la integración. EDUTEC. San Salvador, 1995. páginas 161.
4. Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. 2a. Edición. Mc Graw Hill. México, D.F. páginas 501.



5. Ley orgánica de Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma. El Salvador, San Salvador. 1998.
6. Algier's Impresores. Carta Ciudadana por la Descentralización del Estado. El Salvador, San Salvador, 1998.
7. Edmundo Viera, Roberto. Folletos Metodológicos de Investigación. Universidad Tecnológica de El Salvador. San Salvador, 2002.
8. Melgar, Oscar Armando y Castillo, José Santos. Guía para elaborar anteproyecto de Graduación. UTEC. San Salvador, 2002, páginas 13.
9. Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma. Revista. El Salvador, San Salvador, 1994. páginas 20.
10. Corporación de Exportadores. Revista, Catálogo de Productos y servicios de los Exportadores de El Salvador. 4a. Edición, San Salvador, páginas 14.
11. FUSADES, Revista Estrategias. El Salvador, 1994-1999, páginas 36.
12. Memoria de labores Comisión Presidencial para la modernización del Sector Público. El Salvador, 1995-1999, páginas 58.



13. Gerencia de Mercadeo página Web

www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/Gmerc063.htm

www.cyt.net/web/acajutla2020

14. CEPA página Web

www.cepa.gob.sv/acajutla

www.cocatlan.org.ni/puertocap/pto.acajutla

www.cepa.gob.sv/cobalt/puerto.htm

15. la Prensa Gráfica página Web

www.laprensa.com.sv/elheraldo/oriente8.asp

www.cisco.com/global/la/latam

www.ni.laprensa.com.ni/archivo/2001/julio/11/economia

16. Presidencia de la Republica página Web

www.presidencia.gov.co/documento

17. Ministerio de Hacienda página Web

www.mh.gob.sv/presupuesto2002/cepa

18. El Diario de Hoy página Web

www.elsalvador.com/noticias/2001/12/5/negocios

www.cocatlam.org.ni/puertoca/pto-acajutla-elsalvador

www.lykeslines.com/pages/routes/sa-asia

www.terra.com.sv/negocios/articulo/html/neg/18657



19. <http://minter.gob.sv/imprenta/portada/50201>
20. www.coexport.com/sector.htm
21. www.pemex.com/bol357202

