



**Diagnóstico de las capacidades comerciales del equipo de servicio al cliente  
para el aumento de ventas en una empresa naviera ubicada en Bogotá en el  
marco del plan estratégico al año 2025**

Juan Carlos Quirós Lizarazo  
Maria Camila Veloza Cárdenas

Universidad EAN  
Facultad de Ambientes Virtuales  
Maestría en Gerencia de Proyectos  
Maestría en Negocios Internacionales  
Bogotá, Colombia  
2/12/2021

**Diagnóstico de las capacidades comerciales del equipo de servicio al cliente para el aumento de ventas en una empresa naviera ubicada en Bogotá en el marco del plan estratégico al año 2025**

**Juan Carlos Quirós Lizarazo**  
**Maria Camila Veloza Cárdenas**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Gerencia de Proyectos**  
**Magister en Negocios Internacionales**

Director (a):  
Haidy Johanna Moreno

Modalidad:  
**Trabajo Dirigido**

Universidad EAN  
Facultad de Ambientes Virtuales  
Programa  
Bogotá, Colombia  
2/12/2021

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

A nuestras familias por el tiempo dejado de compartir con ellos y porque su sacrificio y apoyo incondicional nos permitió culminar esta etapa.

Hacer negocios es como montar una bicicleta. Te tienes que mantener en movimiento para no caer.

Frank Lloyd Wright.

## **Agradecimientos**

A la empresa naviera por abrirnos las puertas de la compañía para permitirnos hacer el trabajo académico y compartirnos tanta información de utilidad que hicieron posible el trabajo.

A Leonardo Henao López y Dorian Lizeth Vera, autores del segundo tomo del presente trabajo, quienes con sus aportes nutrieron y ayudaron en la construcción de este primer tomo de trabajo dirigido.

## Resumen

El presente trabajo es el primero de dos tomos, el cual se centra en el equipo de servicio al cliente de una empresa naviera ubicada en Bogotá, y pretende conocer el estado actual de las capacidades comerciales de acuerdo con el plan estratégico al año 2025. Este trabajo nace como respuesta a una necesidad de la compañía de incrementar sus ventas en transporte terrestre y agenciamiento aduanero, los cuales hacen parte de su portafolio de servicios a partir del 2019, con el objetivo de brindar al cliente soluciones integrales que abarquen operaciones de servicios end to end, de manera que se suprima o minimice la extensa cadena de intermediación que típicamente caracteriza estos procesos y poder brindar al cliente una mayor satisfacción.

Este primer tomo, se constituye como una instantánea a manera de diagnóstico con el objeto de entender los componentes de la problemática. Se han aplicado encuestas de satisfacción a clientes potenciales y a clientes actuales, de igual forma se revisa el desempeño y el proceso ventas a fin de poder brindar recomendaciones claves que sirvieron de guía para la elaboración del segundo tomo, enfocado en el plan de intervención.

**Palabras clave:** compañía naviera, diagnóstico, capacidades comerciales, cadena intermediación, proceso ventas, satisfacción clientes, end to end.

### **Abstract**

This document is the first of two volumes, which is focused onto the customer services team of a shipping line service company located in Bogota that pretends to meet the current commercial capabilities states of customer services team according to 2025 strategic plan. This work arises as an answer of the company need to increase sales of customs house brokerage and landside products that were part of their portfolio since the end of 2019, the main objective is give integral end to end solutions in order to decrease the intermediary's participation that characterizes the market dynamic, so we can improve customer satisfaction experience.

This first volume is an x-ray made as a diagnostic to understand the issue components of the team. In this volume we have submitted customer satisfaction survey focused on current and ambition customers, likewise we review customer service performance in sales activities, so we suggest key recommendations that where a guideline for the second volume that have proposed an intervention plan.

**Keywords:** Shipping line, diagnostic, commercial capabilities, intermediaries, sales process, customer satisfaction, end to end

## Contenido

<b>Lista de Figuras</b> .....	<b>9</b>
<b>Lista de Tablas</b> .....	<b>10</b>
<b>Lista de Anexos</b> .....	<b>11</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>12</b>
<b>1. Objetivos</b> .....	<b>15</b>
<b>2. Justificación</b> .....	<b>16</b>
<b>3. Marco Institucional</b> .....	<b>18</b>
3.1. <i>Reseña histórica</i> .....	18
3.2. <i>Descripción</i> .....	19
3.2.1 Misión.....	19
3.2.2. Visión .....	19
3.2.3. Prioridades .....	19
3.2.4. Comportamientos ganadores.....	20
3.2.5. Valores .....	20
3.2.6. Estructura Organizacional.....	20
3.2.7. Productos o servicios ofertados .....	20
3.3. <i>Análisis del sector</i> .....	21
<b>4. Marco de Referencia</b> .....	<b>24</b>
4.1. <i>Panorama transporte marítimo internacional</i> .....	24
4.2 <i>Fundamentos de comercio internacional y nacional enfocado en el sector naviero</i> .....	25
4.3. <i>Perspectiva organizacional del sector logístico</i> .....	26
4.3.1. Modelo 1PL.....	28
4.3.2. Modelo 2PL .....	28
4.3.3. Modelo 3PL.....	28
4.4. <i>Planeación y estrategia de ventas en negocios B2B</i> .....	29
4.4.1. Modelo de negocios Business to Business (B2B).....	30
4.4.2. Medición de satisfacción de cliente.....	31
4.4.3. Estrategia comercial.....	32
4.4.4. Plan de ventas .....	33
4.5 <i>Gestión por competencias</i> .....	36
4.5.1. Capacitación empresarial.....	39



<b>5. Diseño Metodológico</b> .....	<b>40</b>
5.1 Tipo investigación .....	40
5.2 Alcance de la investigación .....	41
5.3 Análisis interno y externo.....	41
5.4 Poblaciones y muestras.....	41
5.4.1. Población no clientes .....	42
5.4.2. Población clientes .....	42
5.5 Instrumentos de medición.....	43
5.5.1. Encuesta no clientes .....	43
5.5.2. Encuesta satisfacción clientes .....	44
5.5.3. Validación instrumentos de medición.....	45
<b>6. Diagnóstico Organizacional</b> .....	<b>48</b>
6.1 Procesamiento estadístico de datos .....	48
6.1.1. Procesamiento datos población no clientes.....	49
6.1.2. Procesamiento datos población clientes.....	53
6.2 Análisis de los resultados respecto de los niveles de satisfacción de los clientes. .....	57
6.3 Caracterización equipo de servicio al cliente.....	59
6.4 Diagnóstico situacional del proceso de venta del área de servicio al cliente .....	60
6.5 Análisis de resultados gestión ventas.....	66
<b>7. Recomendaciones para el fortalecimiento del proceso de ventas del área de servicio al cliente</b> .....	<b>68</b>
<b>8. Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	<b>70</b>
8.1 Conclusiones .....	70
8.2 Recomendaciones.....	72
<b>9. Referencias</b> .....	<b>74</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>78</b>

### Lista de Figuras

Figura 1 - Línea de tiempo.....	18
Figura 2 - Organigrama empresa naviera, octubre 2021 .....	20
Figura 3 - Zonas portuarias de Colombia .....	21
Figura 4 - Evolución total del mercado colombiano en Importación y Exportación .....	23
Figura 5 - Participación en el mercado, 2020 .....	23

Figura 6 - Análisis de las necesidades de capacitación del personal de ventas .....	36
Figura 7 - Matriz sistema ILUO .....	38
Figura 8 - Distribución población no clientes por tipo empresa .....	49
Figura 9 - Razones de no adquisición de productos y servicios de agenciamiento aduanero y transporte terrestre segmento dueños de carga (importadores y exportadores).....	51
Figura 10 - Razones no adquisición de productos y servicios agentes de carga .....	52
Figura 11 - Intención de compra de no clientes al solucionar brechas .....	52
Figura 12 - Distribución población no clientes por tipo empresa .....	53
Figura 13 - Percepción precios y tarifas asequibles .....	55
Figura 14 - Satisfacción clientes componentes del servicio .....	55
Figura 15 - Atención preguntas y preocupaciones de clientes .....	56
Figura 16 - Probabilidad de nueva compra a futuro y de ser recomendados .....	57
Figura 17 - Situación actual, fortalezas y oportunidades niveles de satisfacción clientes	58
Figura 18 - Oportunidades por tipo de producto .....	61
Figura 19 - Oportunidades generadas por agente .....	62
Figura 20 - Situación actual, fortalezas y oportunidades diagnostico situacional proceso ventas .....	67

### **Lista de Tablas**

Tabla 1 - Ventas actuales compañía naviera en Colombia, agosto 2021.....	16
Tabla 2 - Fases diseño metodológico .....	40
Tabla 3 - Análisis interno y externo.....	41
Tabla 4 - Ficha técnica encuesta segmento no clientes que no han adquirido productos y servicios .....	44
Tabla 5 - Ficha técnica encuesta clientes actuales .....	44
Tabla 6 - Criterios de evaluación instrumentos de medición .....	45
Tabla 7 - Escala Likert de calificación de los criterios .....	45
Tabla 8 - Escala valores interpretación juicio expertos.....	46
Tabla 9 - Resultados validación instrumento encuesta no clientes .....	46
Tabla 10 - Resultados validación instrumento encuesta satisfacción clientes .....	47
Tabla 11 - Fases generales y metodologías utilizada en la construcción del diagnóstico organizacional.....	48
Tabla 12 - Composición población no clientes por sectores de la economía .....	49

Tabla 13 - Ciudades colombianas procedencia empresas segmento no clientes .....	50
Tabla 14 - Composición población no clientes por sectores de la economía .....	54
Tabla 15 - Consideraciones acerca de situación actual, fortalezas y oportunidades de los niveles de satisfacción de clientes .....	59
Tabla 16 - Definiciones básicas en el proceso de venta.....	60
Tabla 17 - Oportunidades ganadas y perdidas del equipo de servicio al cliente .....	61
Tabla 18 - Total oportunidades en servicio de transporte terrestre por agente .....	63
Tabla 19 - Total oportunidades en servicio de aduana por agente.....	64
Tabla 20 - Oportunidades ganadas en transporte terrestre y % de participación sobre el total de ventas.....	65
Tabla 21 - Valor de las oportunidades ganadas en USD.....	65
Tabla 22 - Consideraciones acerca de situación actual, fortalezas y oportunidades del diagnóstico situacional.....	67

### **Lista de Anexos**

Anexo 1 - Modelo encuesta para clientes potenciales que no han adquirido ningún producto o servicio .....	78
Anexo 2 - Modelo encuesta satisfacción a clientes .....	80

## Introducción

El presente trabajo trata sobre el equipo de servicio al cliente y el proceso de ventas en una empresa naviera ubicada en Bogotá. Está enmarcado dentro del campo de investigación de emprendimiento y gerencia y también dentro de la línea de investigación de modernización de organizaciones de la Universidad EAN. Está dividido en dos tomos, éste primero particularmente enfocado en la parte diagnóstica y situacional, y el segundo que se titula *Desarrollo de un plan dirigido al equipo de servicio al cliente para el aumento de ventas en una empresa naviera ubicada en Bogotá en el marco del plan estratégico al año 2025* de Leonardo Henao López y Dorian Lizeth Vera (Henao López & Vera Cano, 2021) orientado específicamente al plan de intervención para la compañía y basado en los hallazgos y apuntes identificados de este primer tomo. Es importante anotar que ambos tomos comparten exactamente la misma justificación, el mismo marco institucional y las mismas bases teóricas del marco de referencia, porque fueron trabajados por los autores de ambos tomos. Luego en un segundo momento, se fraccionó el equipo de trabajo en dos subequipos, donde cada equipo se enfocó en los aspectos ya señalados, pero conservando las mismas bases.

Durante lo corrido del año 2021, en las líneas de servicios de agenciamiento aduanero y transporte terrestre, denominados también LNS de la compañía naviera, se ha venido evidenciando un número bajo de cierre de negocios con respecto al número de ofertas presentadas lo cual claramente ha afectado el volumen de ventas esperado según las proyecciones a 2025. Adicionalmente, dentro del área de servicio al cliente no existe un plan de ventas dirigido a los colaboradores de la misma ni un plan de capacitación que fortalezca sus habilidades comerciales. Tampoco existe un plan de atracción al cliente que mediante la identificación de necesidades y posibles servicios complementarios que se podrían ofrecer favorezcan el aumento de las ventas y así poder marcar una ventaja competitiva.

Sumado a esto, actualmente se identifica en la empresa naviera la ausencia de una estrategia cuya meta principal sea ofrecer más productos al cliente en un proceso de venta, lo cual no favorece la consolidación de un aumento progresivo de las ventas desde el área de servicio al cliente. Cabe anotar que, dentro de la compañía naviera, los clientes cuentan con diferentes aliados dentro de su cadena logística que les permiten completar sus procesos de importación y/o exportación mediante la prestación de servicios complementarios (agenciamiento aduanero y transporte terrestre) los cuales

también hacen parte del portafolio de la empresa naviera pero que no son utilizados por los clientes.

Así mismo estos servicios de agenciamiento aduanero y transporte terrestre son identificados más fácilmente desde el área de servicio al cliente, pues una vez el cliente adquiere el servicio principal, él mismo es quien expresa sus necesidades adicionales, es allí donde se identifica la problemática principal, pues el equipo de servicio al cliente no cuenta con la capacitación, experiencia y amplio conocimiento del portafolio para poder vender, brindar la solución oportuna y persuadir a los clientes, quienes normalmente requieren que su necesidad sea atendida al instante y quienes desearían que todas sus necesidades sean atendidas por un mismo proveedor de servicios, encontrar todo en el mismo lugar y de esta forma contribuir en la optimización de sus operaciones.

Así que el presente trabajo, se propuso responder a la pregunta de investigación ¿Cuál es el estado actual de las capacidades comerciales del equipo de servicio al cliente para el aumento de ventas en una empresa naviera ubicada en Bogotá en el marco del plan estratégico al año 2025?. Este interrogante surge como respuesta a una sentida necesidad de la compañía por incrementar sus ventas en las líneas de servicios denominados transporte terrestre y agenciamiento aduanero - LNS - , los cuales hacen parte integral de su portafolio de servicios a partir del 2019 y que tiene por objetivo brindar al cliente soluciones integrales abarcando operaciones de servicios desde la generación de la necesidad de transportar la carga hasta su entrega en destino - servicios end to end - de manera que se suprima o minimice la extensa cadena de intermediación que típicamente caracteriza estos procesos y de esta manera poder brindar al cliente un proceso más simplificado y con una mayor satisfacción.

Podría decirse que este primer volumen, se constituye como una instantánea a manera de diagnóstico con el objeto de entender los componentes de las problemáticas y cuestiones más reveladoras a fin de poder brindar recomendaciones que sirvieron como entrada para el segundo tomo. Por solicitud de la empresa, no se menciona el nombre de la misma ni los nombres propios de los agentes de servicio al cliente a fin de salvaguardar la confidencialidad acordada para que se permitiera la realización del trabajo. Es por ello que a lo largo del trabajo se ha referido a la empresa como “la compañía naviera”.

El trabajo se divide en ocho capítulos, el primero que contiene los objetivos del trabajo, el segundo la justificación del mismo, el tercero comprende el marco institucional el cual incluye la reseña histórica de la empresa, la conformación y otros aspectos importantes de la misma. Luego en el cuarto capítulo se traza todo el marco de referencia con los enfoques teóricos utilizados en el desarrollo del trabajo. El quinto contiene todo el desarrollo metodológico utilizado en la investigación con sus principales componentes: alcance y tipo de investigación, poblaciones, muestras e instrumentos de medición aplicados junto con sus validaciones.

Una vez aplicados los instrumentos de medición, en el sexto capítulo Diagnóstico Organizacional se analizan los resultados de esas encuestas y se principian a construir las ideas, elaboraciones y constructos que hacen parte del diagnóstico de los procesos de venta. Seguidamente en capítulo séptimo se entregan las recomendaciones para el fortalecimiento del proceso de ventas del área de servicio al cliente y que sirvieron como insumo para el plan de intervención del segundo tomo. Finalmente, en capítulo octavo se trazan las conclusiones y recomendaciones.

## **1. Objetivos**

### **1.1. Objetivo general**

Conocer el estado actual de las capacidades comerciales del equipo de servicio al cliente para el aumento de ventas en una empresa naviera ubicada en Bogotá en el marco del plan estratégico al año 2025.

### **1.2. Objetivos específicos**

- Realizar un estado del arte de las tendencias de los servicios de transporte terrestre y agenciamiento aduanero, así como las tendencias relevantes en negocios b2b.
- Conocer los niveles de satisfacción del cliente para identificar oportunidades de mejora con respecto a los servicios de transporte terrestre y agenciamiento aduanero ofrecido por el equipo de servicio al cliente.
- Realizar un diagnóstico situacional del proceso de venta del área de servicio al cliente, que permita identificar oportunidades de mejora para el aumento de ventas.
- Determinar recomendaciones que facilite el fortalecimiento del proceso de venta del área de servicio al cliente a partir del diagnóstico situacional y los resultados de los niveles de satisfacción de los clientes.

## 2. Justificación

Como es de conocimiento generalizado, la gran mayoría de industrias y negocios alrededor de todo el mundo fueron fuertemente golpeados por los efectos de la pandemia, siendo la logística y el comercio internacional, uno de los sectores que más experimentaron pérdidas y afectaciones que aún al presente persisten. El mercado colombiano, no fue ajeno a esta situación, de acuerdo con el boletín Market Statistics Colombia (SICEX, 2020), para el año 2020 vs 2019, sufrió una contracción del 7% generado básicamente por la caída de importaciones, las exportaciones tuvieron un crecimiento del 4% frente a una reducción del 14% de las importaciones.

En lo que respecta a la compañía naviera, de acuerdo con la Tabla 1 en lo que va del año 2021, la compañía naviera en sus líneas de negocio de terrestre (INL), almacenamiento y distribución (WnD) y aduana (MCS) se encuentra en números rojos y desafortunadamente no se han obtenido las ventas estimadas para Colombia, lo cual está bastante lejos de cumplir las metas trazadas.

**Tabla 1 - Ventas actuales compañía naviera en Colombia, agosto 2021**

L&S	INL		WnD		MCS		VP		CCL	
	Q3 projected at 100%		Q3 projected at 40%		Q3 projected at 5%		Q3 projected at 110%		Q3 projected at 150%	
	Act	Pfmc	Act	Pfmc	Act	Pfmc	Act	Pfmc	Act	Pfmc
Wk35	124	172%	-	0%	-	0%	29	207%	2	167%
Wk36	49	68%	-	0%	-	0%	46	329%	-	0%
Wk37	85	97%	-	0%	-	0%	25	179%	3	231%
Wk38	75	85%	-	0%	-	0%	35	250%	2	167%
<b>YTD</b>	2,677	103%	1,594	0%	21	0%	673	165%	43	192%
<b>QTD</b>	891	106%	451	0%	-	0%	382	227%	18	158%

Fuente: Boletín corporativo septiembre 2021 según resultados financieros de la compañía

Por otro lado, dentro de la visión estratégica que la compañía naviera ha trazado hacia el año 2025 se vislumbran importantes retos y desafíos en materia comercial que ambicionan posicionarla en líder logístico y referente de clase mundial para la industria. Uno de los frentes más importantes que la compañía visualiza a fin de lograr este crecimiento, es el fortalecimiento del proceso comercial que se pueda ver reflejado en el aumento significativo de las ventas. Precisamente unas de las oportunidades de mejora



identificadas en la compañía, es la ausencia de un programa de ventas dentro del área de servicio al cliente, lo cual no está fomentando el cierre de negocios de la manera esperada y a su vez no está alineado con el logro de las metas que se tienen trazadas dentro del plan estratégico al año 2025.

Así las cosas y teniendo en cuenta este panorama, resulta conveniente realizar este proyecto, el cual, no sólo cuenta con gran expectativa y visto bueno por parte de la alta dirección de la compañía, sino que además contribuirá al cumplimiento de la estrategia empresarial y apalancará un plan comercial con varios componentes soportados en herramientas que sin duda permitirán construir un negocio vibrante y mejorará la probabilidad de aumentar las ventas en estos tiempos de reactivación económica.

De igual manera, el presente proyecto resulta atractivo a propósito del entorno y el mercado competitivo en el cual la empresa naviera se encuentra, pues brinda múltiples posibilidades de consolidar y expandir los negocios de sus clientes. El mundo actual apunta a la expansión del libre comercio y las relaciones internacionales sin barreras, lo cual representa una oportunidad clave para la empresa naviera en el ámbito del comercio. Por tal razón, este trabajo favorecerá tanto a los clientes como a la compañía en la expansión de negocios en un mercado más complejo y cambiante, manteniendo los niveles de calidad de los servicios ofrecidos en los servicios de transporte terrestre y agenciamiento aduanero.

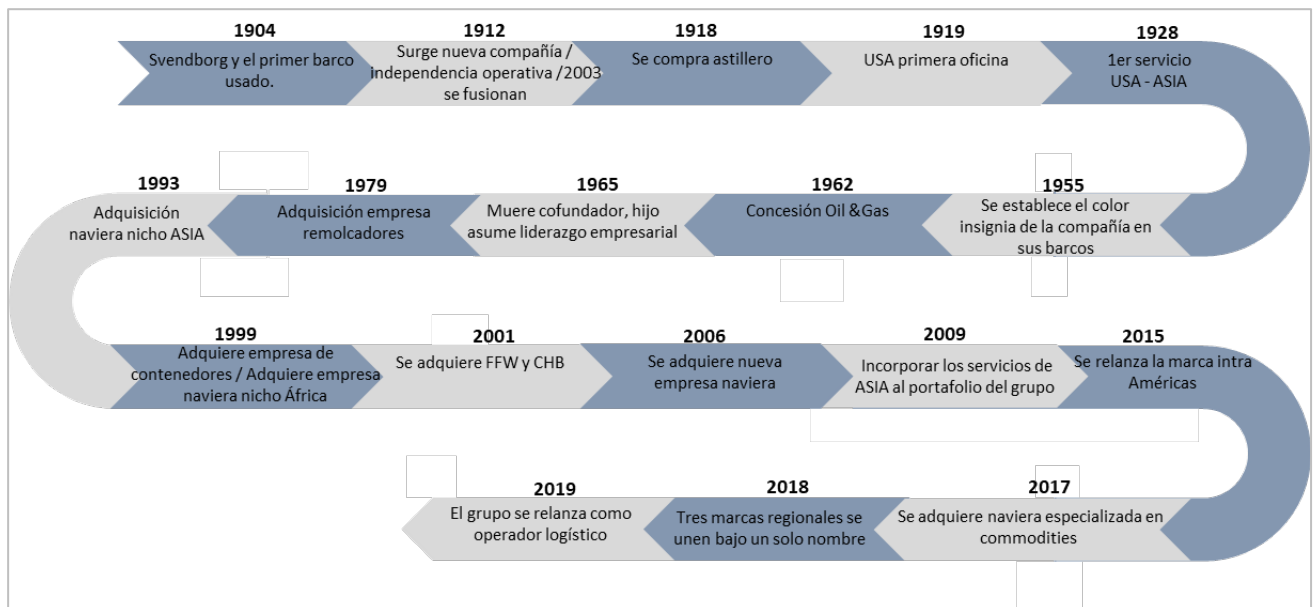
### 3. Marco Institucional

Esta compañía del sector naviero, es una compañía que hace parte de un grupo de empresas de origen danés creada en 1928 la cual inició prestando servicio de transporte de carga marítima entre Asia y Estados Unidos; entre 1979 y 2017 adquiere y vende diferentes empresas comprendidas por remolcadores, terminales, fabricantes de contenedores, agentes de carga/ aduana, empresas de transporte marítimos especializadas en corredores específicos (Asia, Europa, Américas), oil trading y en 2019 se convierte en un integrador logístico a nivel global.

El presente trabajo dirigido estará enfocado en una de las empresas del grupo la cual en 2015 se relanzó como Carrier regional en el mercado intra Américas prestando servicios desde Canadá hasta Chile, la oficina principal de esta empresa está ubicada en Miramar, Florida en Estados Unidos, con presencia en 29 países y más de 240 empleados en el continente.

#### 3.1. Reseña histórica

Figura 1 - Línea de tiempo



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información de la compañía.

### **3.2. Descripción**

Forma jurídica: Sociedad Anónima

Destino de los beneficios: Con ánimo de lucro

Propiedad del capital: Privado.

Ámbito de actividad: Multinacional.

Tamaño: En Colombia cuenta únicamente con oficina en Bogotá, donde trabajan más de 25 empleados directos, en los puertos de Buenaventura, Cartagena, Santa Marta y Barranquilla son representados por el agente naviero quienes cuentan con su propio personal. Es considerada como multinacional por tener presencia en diferentes países. La casa matriz del grupo está en Copenhague, sin embargo, la oficina principal de la empresa a la que está dirigida el trabajo se encuentra ubicada en Estados Unidos.

Sector de actividad: Sector terciario o de servicios.

#### **3.2.1 Misión**

No cuenta con una misión definida formalmente por lo cual no se encuentra plasmado en ningún documento formal de la compañía.

#### **3.2.2. Visión**

“Conectando y simplificando la cadena de suministro global de nuestros clientes”

#### **3.2.3. Prioridades**

- *Transformación marítima:* fortaleciendo las soluciones del transporte marítimo para satisfacer las necesidades de los clientes.
- *Crecimiento del volumen de servicios, la logística rentable y sostenible:* con el desarrollo de productos robustos que ayudarán a los clientes a manejar su cadena logística.
- *Transformación de terminales:* para hacerlos grandes, seguros y mejores acompañado de soluciones tecnológicas que contribuyan a la automatización de los mismos.
- *Aceleración de la plataforma del modelo operativo:* desarrollo tecnológico para crear eficiencia en los diferentes procesos de la cadena.

- *Compromiso y cultura:* seguir trabajando en la cultura corporativa enfocada a tener equipos de trabajo comprometidos.

### 3.2.4. Comportamientos ganadores

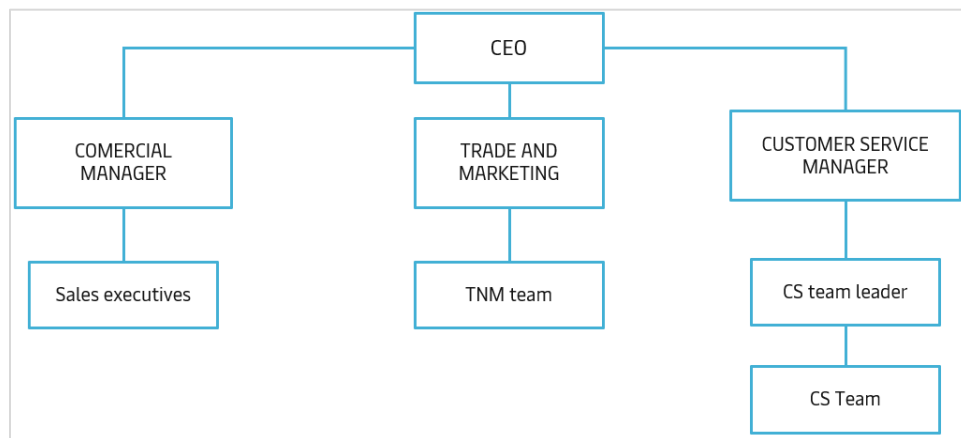
- Orientación al cliente
- Orientación a las personas
- Agilidad
- Colaboración

### 3.2.5. Valores

- Cuidado constante
- Humildad
- Honradez
- Nuestros empleados
- Nuestro nombre

### 3.2.6. Estructura Organizacional

Figura 2 - Organigrama empresa naviera, octubre 2021



Fuente: adaptación de los autores a partir del organigrama original de la compañía

### 3.2.7. Productos o servicios ofertados

- Importación / Exportación marítima FCL

- Transporte terrestre (Inter-Urbanos, Nacional OTM y DTA) desde y hacia cualquier puerto
- Agenciamiento aduanero
- Almacenamiento
- Transporte aéreo
- Soluciones logísticas integrales a carga refrigerada

### 3.3. Análisis del sector

La industria del transporte marítimo a la cual pertenece la compañía, hace parte del sector terciario el cual se caracteriza por producir bienes intangibles y generalmente sirven de soporte para el sector primario y secundario; Colombia es uno de los pocos países que, por su ubicación geográfica tiene acceso al mar caribe y al océano pacífico, contando con más de 3.000km de costa, así mismo, si bien el país cuenta con dos océanos, las zonas portuarias están divididas en tres, la región del Caribe (8 zonas portuarias), la región del Pacífico (2 zonas portuarias) y el Río Magdalena (2 puertos).

**Figura 3 - Zonas portuarias de Colombia**



Fuente: (ANDI, 2021)

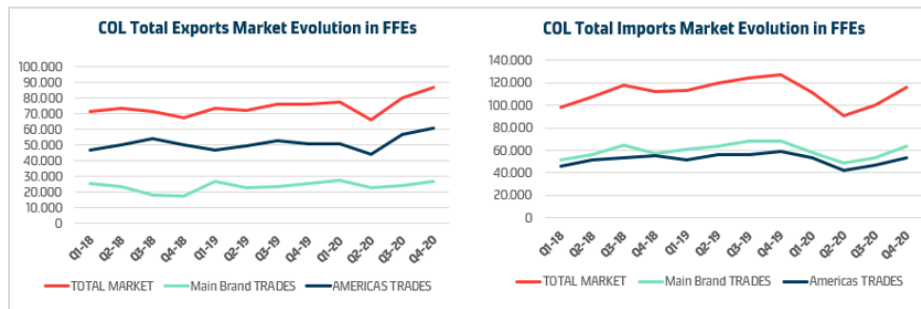
Cabe resaltar que, si bien Colombia cuenta con 12 zonas portuarias, 9 zonas tienen terminales multipropósito incluyendo carga en contenedor (Cartagena, Barranquilla, Santa Marta, Turbo, Buenaventura, Barrancabermeja, Río Magdalena, Guajira y San Andrés) las cuales movilizaron durante el año 2020, 4.3 millones de unidades de TEUS (contenedor de 20) o 2,15 millones de FEUS (contenedores de 40), decreciendo un 0,4% con relación al año anterior, es decir, 8,5 millones de FEUS menos (Mintransporte, 2021).

Para esta empresa del sector naviero, determina el tamaño de mercado solo tomando los puertos de Cartagena, Barranquilla, Santa Marta, Turbo y Buenaventura donde el tamaño del mercado en Colombia corresponde a 729K FFES donde la compañía cuenta con el 56% de participación de las rutas intra américas y un 44% de participación en rutas de Asia, Europa, África y Oceanía. Por efectos de la pandemia el mercado en Colombia se contrajo un -7% impulsado por la caída de las importaciones tomando como referencia año 2020 vs 2019. En las rutas que maneja la naviera, el mercado creció un 4% en sus exportaciones comparando 2020 vs 2019, sin embargo, hubo un decrecimiento del -14% en las importaciones 2020 vs 2019. (SICEX , 2021).

Las principales rutas de exportación de Colombia tienen como destino los países de Estados Unidos, Perú y Brasil, donde los tres principales productos son: banano, plástico y café; mientras que los principales países de importación son China, Estados Unidos y Brasil, donde los tres principales productos de importación son: plástico, maquinaria y químicos. Así mismo, es importante resaltar que el principal puerto de contenedores es Buenaventura (total Colombia), sin embargo, Cartagena es el puerto número uno para las exportaciones y Buenaventura es el puerto número uno para las importaciones.

En el último trimestre del año 2020, la recuperación de los volúmenes de carga fue apalancado por las exportaciones que crecieron un 14% (2020vs. 2019), mientras que las importaciones se contrajeron un -9% (2020vs. 2019). Así mismo, la línea de las Américas hizo dos récords en el último trimestre del 2020, por un lado, en exportaciones subió el punto máximo en volumen y por otro lado un nuevo récord en volumen total entre importaciones y exportaciones.

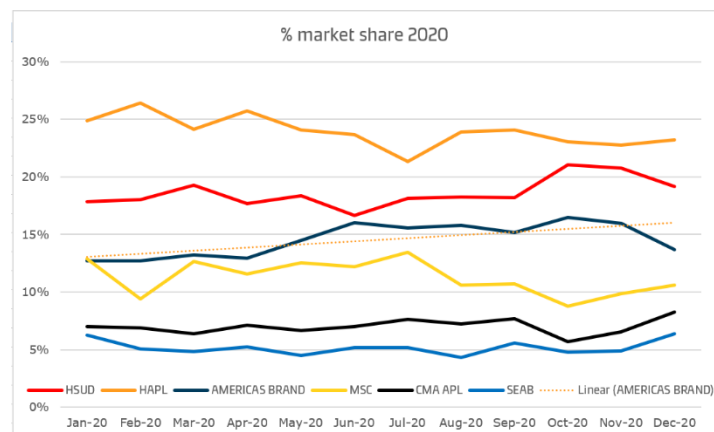
**Figura 4 - Evolución total del mercado colombiano en Importación y Exportación**



Fuente: elaboración de la compañía de acuerdo con SICEX

Para el año 2020 en el sector marítimo en la región de intra - américas la compañía continúa como número tres dentro de los top Carrier del mercado, con una participación de mercado del 14% donde perdió dos puntos de participación respecto al 2019, por otro lado en primer lugar, se encuentra Hapag Lloyd con el 23% de participación y el segundo lugar para Hamburg Sud con el 18% del mercado; En las exportaciones la compañía gana 1K FFES, Mientras que el segundo lugar perdió 4K FFES en comparación al 2019 cuando el mercado creció un 6%.

**Figura 5 - Participación en el mercado, 2020**



Fuente: elaboración de la compañía de acuerdo con SICEX

#### **4. Marco de Referencia**

Para el desarrollo de este trabajo se tendrá como referencia los conceptos relacionados con: crisis internacional, teorías de comercio internacional y nacional, diagnóstico organizacional, satisfacción de cliente (Net Promoter Score (NPS)), capacitación empresarial, ventas, 3PL y gestión por competencias.

##### **4.1. Panorama transporte marítimo internacional**

Durante la última década, la globalización de las economías ha conducido a un crecimiento importante del comercio mundial, tanto en el transporte terrestre como especialmente en el marítimo y en la infraestructura que lo sirve. Ninguna nación puede pensar en el progreso económico sin el desarrollo de un sistema de transporte eficiente, en especial cuando se requiere del transporte de mercancías y productos de intercambio comercial de la forma más económica posible (Octavio & Ricardo, 2006).

El 90% del volumen de mercancías es transportando por los mares, lo cual indica que una empresa naviera está en primera línea como proveedor de servicios al comercio de su región de influencia, propulsando el desarrollo económico y vínculos con el mundo (Octavio & Ricardo, 2006). Es por esto, que cualquier situación que converja en la economía internacional puede presentar oscilaciones cíclicas a través del tiempo, alternando fases de prosperidad, crisis, recesión y reactivación para estas compañías.

En el año 2018, el comercio internacional alcanzó a transportar por agua 11.815 millones de toneladas métricas, diferente al año 2019 donde se tuvo un récord histórico de 11.860 millones de toneladas, que representó un crecimiento interanual del 0.4%. La movilización global para el año 2020 alcanzó 11.240 millones de toneladas, estimando una caída interanual del 5.2%. (Ricardo & B, 2020). Al confirmar dichos datos, la repercusión de la pandemia en la actividad marítima de transporte de cargas será un retroceso mayor a tres años de acuerdo con la evolución de las cargas transportadas en volumen.

La irrupción de COVID-19 se produjo en un contexto de debilitamiento del comercio mundial que viene desde la crisis financiera de 2008-2009. Gran parte del estancamiento de las actividades productivas para el año 2020, inició en Asia y seguido por Europa, América del Norte y el resto del mundo provocó aumentos de desempleo con la consecuente reducción de la demanda de bienes y servicios por las compañías navieras en el mundo. En esta coyuntura, en mayo de 2020 el volumen del comercio



mundial de bienes cayó un 17.7% con respecto al mismo mes de 2019, afectando especialmente a las exportaciones de los Estados Unidos, Japón y la Unión Europea. América Latina y el Caribe es la región en desarrollo más afectada (CEPAL, 2020).

Después de que el mundo reiniciara las restricciones a la movilidad por la pandemia, en el caso del transporte de carga marítimo hizo que miles de contenedores se quedaran parqueados, la operación logística mundial sigue afectada por congestión originada en la escasez de trabajadores, insuficiencia de barcos y contenedores en los puertos, en un inusitado repunte de compras de bienes e insumos por internet, que la capacidad de la infraestructura sigue teniendo problemas para atender (Ahumada, 2021). Esta crisis de contenedores afecta el bolsillo de todos los consumidores, puesto que si antes se pagaba por mover un contenedor desde China por un valor de US\$2.000 a la costa oeste de Estados Unidos, ahora se debe pagar por ello US\$20.000, lo cual el sistema de infraestructura portuaria sigue siendo el más afectado y abrumado por la pandemia provocando una de las mayores crisis en la historia desde que comenzaron a utilizarse contenedores en la Segunda Guerra Mundial (BBC News Mundo, 2021).

La situación de Colombia es aún más preocupante ya que a inicios del año 2021 la operación naviera y terrestre se agravó por otro tipo de circunstancias que contribuyen a la problemática mundial que se vive en la operación del comercio internacional del país, esto debido a los bloqueos en las carreteras durante los paros, llevando a las empresas navieras a tomar decisiones drásticas en cabotajes a otros puertos para poder cumplir con tiempos, cargues y descargues de mercancías. El colapso que se vive en el puerto de Buenaventura genera importantes sobre costos al comercio exterior, elevando un 500% los precios logísticos normales en el puerto (Villahermosa, 2021).

#### **4.2 Fundamentos de comercio internacional y nacional enfocado en el sector naviero**

A pesar de la crisis que afectó de gran manera el sector naviero, las compañías tienen una proyección positiva en el mercado, lo cual es un comportamiento que se podría explicar por dos teorías del comercio internacional: el regionalismo estratégico y la mano invisible del mercado. La primera se aprecia en las alianzas actuales y las proyectadas entre navieras, y la segunda, en la intervención del gobierno, que apoya indirecta y directamente a varias empresas, al ser socio de estas o dueño de algunas compañías

dedicadas a la prestación de servicios en líneas de negocio terrestre, almacenamiento y distribución y aduana (Legiscomex, 2014).

En consecuencia, a las diferencias entre países existen otras teorías que hacen parte del comercio internacional: el modelo de la ventaja comparativa de David Ricardo (Polanco, 2012), el cual indica que el intercambio es posible y mutuamente beneficioso puesto que se manejan costos relativos. El modelo Heckscher - Ohlin, que indica que los países se especializan en la exportación de los bienes cuya producción es intensiva en el factor en el que el país es abundante (Polanco, 2012).

En Colombia, no se constitucionaliza un modelo económico preciso, sino que admite políticas económicas diversas dentro de los límites normativos y valorativos. Muestra de ello se tienen los TLC (Tratados de Libre Comercio), 17 acuerdos y 1.500 millones de compradores, esto ha permitido al país tener más progreso en su economía, pues a través de ellos se ha ampliado el mercado de bienes y servicios para los colombianos. Este tipo de acuerdo crea vínculos cercanos con los países socios, logrando que los exportadores proyecten sus negocios y comparen sus productos con la oferta mundial (Procolombia, 2020).

#### **4.3. Perspectiva organizacional del sector logístico**

El diagnóstico organizacional se define como un proceso analítico que facilita identificar la situación real de una organización en algún periodo de tiempo para descubrir problemas y áreas de oportunidad, de tal manera que se puedan corregir y aprovechar para el libre desarrollo de una compañía. La razón principal de realizar un diagnóstico es poder lograr e identificar la hoja de ruta rápida y segura cuando se quiere vender más, pues por medio de ella se encontrarán falencias en venta cruzada o poder justificar que los vendedores no están dando el 100% por desconocimiento del producto o servicio.

La Universidad de Zulia agrega que una perspectiva teórica del diagnóstico organizacional es un estudio especializado que requiere toda organización y se encarga básicamente de evaluar la situación estratégica actual de la empresa con una visión a futuro, ya que el mundo empresarial de hoy no solo se enfoca en la búsqueda de la mejora de procesos sino en la renovación de los planes de negocio para garantizar la rentabilidad en el plazo planeado y permanencia en el mercado (Bravo, Valenzuela, Ramos, & Tejada, 2019).

Para llevar a cabo cualquier tipo de plan de negocio, es necesario iniciar con un análisis o diagnóstico estratégico organizacional interno y externo, donde el factor interno corresponde a un diagnóstico de los recursos, partiendo de la premisa de que toda empresa cuenta con fortalezas y debilidades en las áreas funcionales y es esencial que se tenga una definición clara de estos elementos ya que los mismos están bajo el control de la gerencia. El autor plantea que el diagnóstico interno debe incluir otros elementos que constituyen la organización tales como: la gerencia, mercadotecnia, factores financieros, sistemas de información, estructura organizativa, planeación y control. El factor externo está constituido por otras fuerzas que están fuera de los límites de la compañía, considerándose como importantes porque pueden afectar la toma de decisiones dentro de la entidad (David, 2003). Estas fuerzas son consideradas o son traducidas en cambios de la demanda de los consumidores, lo cual afecta los tipos de bienes y servicios desarrollados, el posicionamiento estratégico empresarial, las estrategias de segmentación del mercado y la selección de empresas para adquirir o vender (Bravo, Valenzuela, Ramos, & Tejada, 2019).

Como instrumentos o herramientas para llevar a un paso siguiente este tipo de análisis que implica factores internos y externos de las compañías enfatizado en diagnóstico organizacional, se considera que el análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) involucra todos los elementos del entorno para evaluar aspectos que generalmente hacen parte de las organizaciones y que están involucradas en el plan o estrategia de negocio en pro del cumplimiento de los objetivos o metas de la compañía. Otra opción de análisis que trata factores externos es el PESTEL (política, “environmental” ambiental, social, tecnología, economía y legal), esta es una herramienta estratégica útil para entender el crecimiento o decrecimiento del mercado, la posición del negocio, el potencial y la dirección de las operaciones (Fernández, 2011).

Dicha herramienta está conformada por seis factores de análisis y ellos son: factores políticos, factores económicos, factores sociales, factores tecnológicos, factores ambientales y factores legales. El primer factor se refiere al grado de intervención del gobierno en la economía tales como: legislación tributaria, laboral, medioambiental, arancelaria, aduanera y presupuestaria. El segundo factor incluye el crecimiento económico, tipos de interés, tipos de cambio, las tasas de inflación, déficit público o tasas de desempleo. El tercer factor incorpora aspectos sociales, la conciencia de la salud, tasa de crecimiento de la población, distribución de edades, nivel de educación, entre

otros. El cuarto factor incluye aspectos de investigación y desarrollo, automatización de acuerdo con el ritmo de los cambios tecnológicos. El quinto factor considera aspectos ecológicos y de cuidado del medio ambiente. El sexto y último factor se suele diferenciar de los políticos antes vistos y, en este caso, se incluyen nuevas políticas internacionales (Fernández, 2011).

#### **4.3.1. Modelo 1PL**

Este consiste o hace referencia a una empresa que tiene su propia carga, flete y puede transportar bienes y mercancías de un punto a otro. Se compone principalmente de dos partes el fabricante o proveedor y la persona que lo compra, no existe en este modelo otros intermediarios involucrados en todo el proceso logístico (Logistics, 2019).

#### **4.3.2. Modelo 2PL**

La logística de segunda parte implica el transporte de mercancías desde un área de transporte particular de la cadena de suministro bien sea férreo, terrestre, marítimo o aéreo al destino. Este reconocido también como un servicio individual o sistematizado con servicios propios o recursos externos como transitorios internacionales. A medida que el crecimiento empresarial 1PL se transformó en 2PL por designación de un subcontratista para realizar las actividades logísticas en su nombre (Majid, y otros, 2019).

#### **4.3.3. Modelo 3PL**

En la actualidad, la tecnología juega un papel importante y cada vez más central en la forma en que la industria desarrolla y supera diversos desafíos a medida en que las cadenas de suministro se vuelven más complejas y fragmentadas. Por lo anterior, es primordial que hoy las compañías examinen los desafíos y busquen incorporar algunas tendencias que le aportan a la logística beneficios y nuevas oportunidades para madurar en la industria. Como también, para nadie es un secreto que este negocio está detrás de la curva en comparación con otras industrias tales como la automotriz en incorporar a sus negocios la tecnología, puesto que muy pocas empresas dedicadas a la logística le apuestan a incluir en sus procesos tecnologías como big data, llevándolos a seguir utilizando sus propios sistemas y estándares de datos (Moller, 2020) .

Una tendencia que marca la diferencia en muchas empresas dedicadas al transporte logístico es la logística 3PL, también conocida como logística de terceros o logística tercerizada; esta hace referencia a aquellos servicios que una empresa contrata por medio de un proveedor para que lleve a cabo su logística, así como las tareas de almacenamiento, preparación de pedidos o transporte de mercancía por medio del poder de conocimientos basados en datos y en tecnología. Según el 23rd Annual Third -Party Logistic Study, manifiesta que el 89% de las empresas que trabajan con un operador 3PL afirma que este les ha ayudado a mejorar el servicio y a satisfacer así a sus clientes, puesto que han tendido a priorizar desarrollos tecnológicos en su negocio principal para llevar a un segundo nivel sus cadenas de suministro y ocupando su negocio principal un papel secundario (Langley & Infosys, 2019).

Para que las cadenas de suministro actuales tengan éxito, los remitentes y los 3PL deben tener la capacidad de obtener datos en tiempo real. Es por esto, que entre las empresas de logística y sus proveedores 3PL se están moviendo cada vez más hacia asociaciones significativas y trabajo en equipo con el fin de lograr los metas juntos, entregándole a los clientes soluciones confiables y mejorando con ello la experiencia del usuario en utilizar cadenas de suministro como una ventaja competitiva (Langley & Infosys, 2019).

#### **4.4. Planeación y estrategia de ventas en negocios B2B.**

De acuerdo con el Diagnóstico y Propuesta de Mejoramiento Organizacional del Proceso de Gestión Comercial de RCN Radio Bogotá, éste menciona que la venta es un proceso que permite establecer relaciones con los clientes buscando identificar las necesidades, llevándolos a crear e identificar ofertas comerciales que comuniquen el producto o servicio que ofrece la empresa. Por lo tanto, se reconoce que el equipo comercial o de ventas son los encargados de poner en práctica la estrategia de marketing y ser los actores que impulsan la búsqueda de resultados para el cumplimiento de los objetivos de la entidad; no sin antes aclarar que dependerá de las habilidades, conocimiento del producto o servicio para entender las necesidades de los clientes (Agudelo & Cordoba, 2020).

También se reconoce que, para el cumplimiento de la estrategia de ventas, este no es un objetivo sencillo de lograr, en especial en mercados competitivos. Por lo anterior existen dos tipos de planes: el primer plan mencionado por Ivan Thompson en su artículo

“Cómo incrementar las ventas en un corto plazo”, hace referencia a la definición de un plan estratégico que apunte hacia un incremento de las ventas a largo plazo (años), por ejemplo, mediante la captación y fidelización constante de clientes. El segundo plan se reconoce como operativo puesto que apunta a incrementar las ventas en el corto plazo (1 a 3 meses), por ejemplo, mediante acciones de estímulo que logren una decisión de compra instantánea (Thompson, 2012) .

#### **4.4.1. Modelo de negocios Business to Business (B2B)**

Según (Hamad, Elbeltagi, P., & El-Gohary, 2015), B2B son las actividades de negocios por vía electrónica que tienen como fin mejorar la ventaja competitiva, en relación con la venta, compra, intercambio o transferencia de bienes, servicios e información entre las organizaciones, por otra parte (Haag, Baltzan, & Phillips, 2005), define que el comercio electrónico se refiere a la compra y venta de bienes y servicios a través de Internet y engloba diversos tipos de servicios que rodean a las personas y procedimientos que apoyan el uso. Por lo tanto, para el uso del b2b e-commerce, es necesario considerar tanto los factores suaves como los duros. Los factores duros implican especificaciones de cierto tipo de artefacto de TI (por ejemplo, un sistema de automatización de la oficina), mientras que los factores blandos son más delicados y comprenden las experiencias vividas de las personas que constituyen sus sentimientos y percepciones.

Otro autor tal como R, Rusko plantean que a pesar de las ventajas que tiene el B2B e-commerce, es también un reto la coordinación de los entornos de la cadena de suministro puesto que son una fuente de conflictos, ya que se requiere adaptación intensiva en planificación y sub-estrategias de los empresarios en cada paso o canal de comercialización (Rusko, 2016). Por otro lado, los autores Li y Moyano argumentan que por medio del sistema B2B se puede estimular una mejor efectividad en los procesos y la comunicación con proveedores y otros canales vía electrónica, para así identificar en un primer nivel sus mejores aliados y adoptar iniciativas que mejoren la cadena de suministro entre ellos garantizando el cumplimiento de los compromisos acordados (Li, 2009) (Moyano, 2010) .

De acuerdo con (Tarazona, Medina, & Giraldo, 2013) el uso de las tecnologías es un requisito prácticamente obligatorio a nivel empresarial, aún más en todo lo relacionado

con actividades comerciales, donde la aplicación efectiva de la estrategia puede resultar un factor crítico con el que puede tener una ventaja competitiva y sostenible, de lo contrario, fácilmente terminaría perdiendo mercado y posteriormente a la quiebra de su negocio. En consecuencia, teniendo en cuenta los retos que enfrenta el comercio internacional por las transformaciones constantes de los mercados donde involucran innovación tecnológica, hace que el comercio electrónico sea una herramienta ante mercados altamente competitivos, donde la aplicación del B2B aumenta las posibilidades de fortalecer el desempeño comercial, mejorando el relacionamiento con los clientes, la comunicación y el intercambio de información (Biemans, Brenčič, & Malshe, 2010)

En conclusión, para la economía global, el B2B se está convirtiendo en un importante componente en el ámbito del comercio electrónico, para que las empresas tengan la posibilidad de buscar ventajas económicas y competitivas tales como: ingreso a nuevos mercados para desarrollar y mejorar las relaciones actuales con sus clientes, también con ello se logrará el aumento de la cartera de bienes y servicios ofrecidos. Es importante reconocer que la velocidad a la que se expande la adopción del B2B depende de la complejidad del macro ambiente económico. En consecuencia, se puede concluir que la velocidad de desarrollo en este campo generalmente aumenta en tiempos de inestabilidad económica, recesiones o crisis como la ocurrida entre 2008-2009 en Republica Checa y el mundo entero (Simek, Cempirek, & Gross, 2021).

#### **4.4.2. Medición de satisfacción de cliente**

En todo el mundo, las organizaciones deben esforzarse para alcanzar el grado de singularidad con el que pueden desmarcarse de los competidores. A su vez, también se observa que los clientes adquieren productos y servicios por medio de las empresas. Los clientes no solo buscan hacer una buena compra, sino que también buscan identificar al vendedor que mejor se adapte a sus necesidades, deben aferrarse a ciertas pautas y normas, prácticas internas de los vendedores o en cualquier evidencia externa que refleje el enfoque que el vendedor otorga a la calidad de su producto en venta (Vavra, 2002).

La práctica que mide la satisfacción del cliente es una práctica interna que señala la importancia que una empresa dedica a la calidad, adaptando en sus productos o servicios la mejora de los mismos, de esta forma lograr la satisfacción y fidelización de la marca. En el mundo existe una amplia lista de herramientas y tácticas implementadas para medir la satisfacción del cliente, se pueden distribuir encuestas para recolectar

información y datos relevantes que puedan ser analizados para la toma de decisiones. Los datos recopilados deberán ser medidos con inmediatez después de una transacción o un intervalo fijo utilizando las mejores escalas de encuestas, como Net Promoter Score (NPS). No solo estos análisis implican tener conocimiento de cómo se sienten los consumidores después de haber interactuado con la marca, negocio o servicios, sino que también permite ser un beneficio para los empleados, haciendo uso de la retroalimentación para desarrollar estrategias de ventas que contribuyan en la ampliación del portafolio.

Net Promoter Score (NPS), es la herramienta conocida para medir la satisfacción y lealtad del cliente, su primera aparición la tuvo en el año 2003, en el artículo titulado como “The One Number You Need to Grow”, donde el autor afirma que la satisfacción de los clientes puede ser medida tan solo con dos preguntas sencillas, una sobre la experiencia vivida por el cliente y la otra sobre la probabilidad de que volvieran a comprar un servicio en esa organización (Reichheld, 2003). Como sistema de medición, el NPS tiene un único objetivo y es descubrir la probabilidad de que una persona recomiende la empresa, producto o servicio a otras personas. Este lo hará a través de la realización de una simple pregunta que puede variar en estilo y en formulación, pero siempre manteniendo la esencia.

Este sistema tiene una gran ventaja y es su alto nivel de precisión frente a otros, que tienen altos márgenes de error porque son mucho más flexibles en el momento de catalogar a un cliente como satisfecho. Para evitar esa inflación, este se enfoca únicamente en las puntuaciones 9 y 10 al considerar que verdaderamente el cliente está satisfecho con el servicio y la empresa. Y como principal desventaja es que este se especializa en una única métrica, siendo desfavorable para aquellas organizaciones que necesitan captar, procesar y analizar más datos sobre los usuarios en un panorama diversificado (Botey, 2020).

#### **4.4.3. Estrategia comercial**

Puede haber incontables estrategias o tácticas de ventas que permitan consumir objetivos de ventas planeadas, pero las más importantes para vender mucho más en el negocio o empresa son las siguientes: ofrecer servicios agregados sin costo, dar obsequios, usar la tecnología, testimonios y búsqueda de referidos. No solo estos puntos aportan al consumo de servicios, sino que también el equipo de ventas debe basarse en



diferentes conocimientos o saberes como por ejemplo la psicología donde estudia la emociones y creencias de los potenciales clientes aportando éxito en una negociación (Morales, 2018).

La cámara de comercio de Bogotá, también expone 3 estrategias digitales para incrementar las ventas en canales B2B, la primera hace referencia a tener alianzas estratégicas con otras empresas del sector que ofrecen productos diferentes pero con la misma audiencia que a través de ellos podrán acceder al pool de posibles clientes y nuevos beneficios, la segunda corresponde a crear de manera activa contenidos en redes sociales teniendo en cuenta el tipo de empresa y clientes a llegar con publicaciones o contenido de valor. Por último, el uso de plataforma de LinkedIn es otro instrumento o estrategia que puede agrandar significativamente la visibilidad de la empresa contactando directamente a otras compañías y personas de manera segmentada por medio de mensajes y contenido de valor que atraigan futuros clientes (Bogotá & Carvajalino, 2021).

En fenómeno del marketing digital, no solo contempla redes sociales tales como LinkedIn, sino también existen otras opciones tales como Google AdWords y el modelo Freemium. Google AdWords consiste en que el mismo Google realiza una clasificación de resultados más precisos desde Internet, haciendo este proceso más rentable con el principio de pago de un solo clic. Es importante que en la elección de palabras estas siempre sean las adecuadas ya que con ellas se llegará al público objetivo. El modelo freemium proviene de combinar las palabras “gratis” y “Premium”, lo cual consiste en que el cliente invita a nuevos clientes y recibe algo extra de la empresa. Este modelo es considerado como un virus eficaz de marketing para hacer crecer una nueva empresa en redes sociales (Kauppa, 2014).

#### **4.4.4. Plan de ventas**

El plan de ventas es el análisis, la implementación y el control de programas diseñados para crear, construir y mantener beneficios mutuos en la relación empresa-clientes, con el fin de cumplir los presupuestos asignados, también se define como una serie de actividades integradas y relacionadas entre sí, que se realizan en búsqueda de un objetivo específico, y que se deben realizar en un tiempo determinado. (Soto, Ruiz, & Echavarría, 2012) El plan de ventas también puede definirse como la planificación

relativa a la acción de vender tanto en su faceta material como humana, es decir, la fuerza de ventas. Por lo tanto, dicho plan no contempla aspectos relativos al marketing como es la publicidad o el desarrollo de producto.

#### *4.4.4.1 Proceso de ventas*

De acuerdo con Wendy Connick, hay 7 etapas en el proceso de ventas (Connick, 2019):

1. Prospectos potenciales
2. Programa una cita
3. Califique al cliente potencial
4. Haz tu presentación
5. Abordar las objeciones de los clientes potenciales
6. Cierre la venta
7. Solicite referencias

Cualquier proceso de ventas comienza con la prospección de los clientes potenciales o también conocido como investigación de mercado. Este proceso permite a las empresas decidir qué vender ya quién. Se trata de identificar a su cliente. También en la investigación de mercado, la empresa necesita identificar las necesidades del mercado y calcular el precio del producto, etc. (Brandt, 1999). Este también es el momento de evaluar las amenazas y, especialmente, de encontrar a los competidores. Y, por supuesto, desde el punto de vista de las ventas, este es el momento de encontrar esos clientes potenciales.

Programar una cita es una forma de arte en sí misma. Especialmente en el mercado B2C o B2B con mucho volumen, conseguir una cita puede ser difícil. Hoy en día hay un gran cantidad de empresas especificadas en servicios de reserva. En algunos casos, reservar una cita es simplemente imposible. Sin embargo, existen algunos programas que permiten a las personas realizar una reunión en línea. También hay una diferencia en cómo se organizan las reuniones. Al conocer gente por primera vez en tarifas, por ejemplo, es más fácil programar una reunión de calidad que en una llamada en frío. En las llamadas en frío se trata de la cantidad. (Geoffrey, 2012)

A veces, calificar al cliente potencial puede resultar difícil. Calificar al cliente potencial significa que el vendedor debe averiguar si la persona con la que está hablando es la

adecuada, si tiene dinero, si tiene intereses y si tiene la autoridad para realizar una compra. (Loo, 2012) Hacer la investigación antes del primer contacto lo mejor posible puede ahorrarle al vendedor mucho dinero y tiempo. En algunos casos, puede resultar difícil identificar a la persona adecuada con quien hablar.

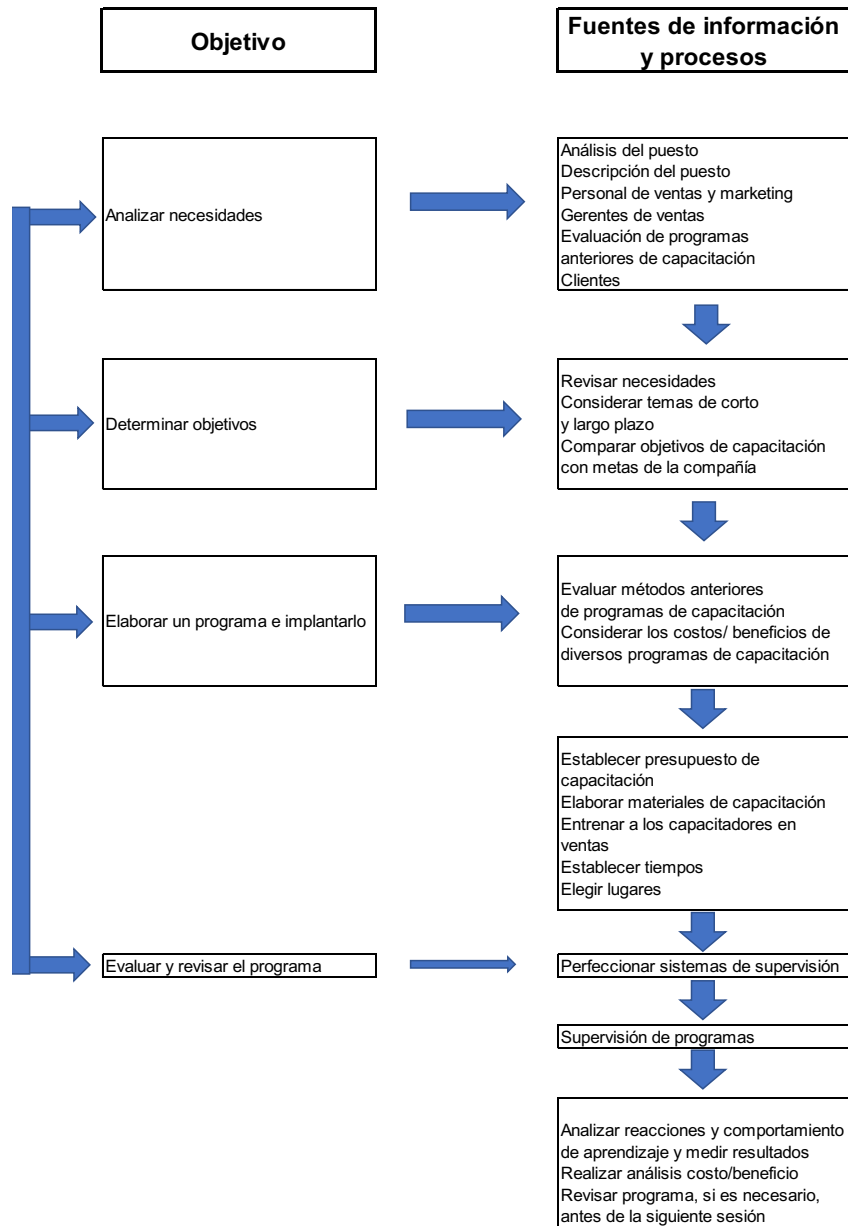
La reunión de ventas en general tiene muchas cosas que se deben y no se deben hacer. Antes de la reunión es fundamental prepararse bien. Cuando esté bien preparado, podrá responder a cualquier pregunta de forma veraz y profesional. De esa manera, el vendedor también se verá seguro y digno de confianza. Según Wendy Weiss, la reunión de ventas debe seguir la regla 80/20, donde el cliente habla el 80% del tiempo y el vendedor el 20% del tiempo. (Smith, 2014) Sin embargo, especialmente en las ventas B2B, la presentación que se le da al cliente puede y debe ser más específica. Es importante escuchar al cliente y sus preguntas y responder en consecuencia. Una buena reunión de ventas tiene que ver con el equilibrio y la comprensión mutua.

Una vez finalizada la venta, es importante hacer un seguimiento con el cliente. Esto es más importante en el mundo B2B, donde las buenas relaciones con los clientes son más importantes y apreciadas. Los seguimientos se pueden realizar a través de muchos canales si es necesario. La mejor forma es llamar, es más personal que los correos electrónicos. Al realizar un seguimiento, no solo puede ayudar al cliente respondiendo nuevas preguntas que puedan tener, sino que también puede obtener nuevos clientes potenciales. También puede preguntarle al cliente si está bien que los use como referencia (Zetlin, 2014).

#### *4.4.4.2 Capacitación fuerza de ventas*

Uno de los factores importantes dentro del plan de ventas, es la implementación de entrenamientos y capacitación orientados hacia los grupos que se encargan de desempeñar la actividad, la capacitación de ventas se emprende con el fin de incrementar la productividad, mejorar el estado de ánimo, reducir la rotación de personal, mejorar las relaciones con el cliente y propiciar un manejo más eficiente del tiempo y del territorio. (Johnston & Marshall, 2009).

**Figura 6 - Análisis de las necesidades de capacitación del personal de ventas**



Fuente: (Johnston & Marshall, 2009)

#### 4.5 Gestión por competencias

El concepto de competencia ha evolucionado desde sus inicios, pasando por diferentes etapas que han modificado el enfoque de la gestión y desempeño laboral. De acuerdo con David McClelland citado por Vargas, Casanova, & Montanaro, el concepto de competencias comienza a utilizarse como consecuencia a identificar las variables que explican la motivación y el desempeño de los colaboradores (Vargas, Casanova, &

Montanado, 2001). Con este enfoque, la idea es integrar las destrezas y habilidades de los colaboradores, con el propósito de que las pueda desarrollar en el ámbito de trabajo de acuerdo con los valores y cultura de la organización.

Otro modelo general de gestión por competencias planteado por José María Saracho, menciona que este tema adquiere importancia en aquellas organizaciones que visualizan al aprendizaje individual y colectivo como una línea estratégica para su desarrollo. Es una posibilidad de distinguirse en los servicios a prestar, como también una vía para profesionalizar el trabajo y generar oportunidades de desarrollo del personal (Saracho, 2005).

Existe un método el cual permite tener un diagnóstico sobre la habilidades técnicas y blandas por cada individuo que hace parte del equipo o muestra a tomar para identificar oportunidades de mejora denominado sistema ILUO. Es un método de calificación de competencias y habilidades basadas en el desempeño, mide también conocimientos, pero éstos son una referencia única de la calidad del producto esperado (Viera, 2019). Así pues, la matriz ILUO es un programa de capacitación, que forma parte de las metodologías Lean, originadas en Toyota, que busca perfeccionar las operaciones en procesos continuos y la optimización de recursos de las compañías, a través de un proceso de cambio que modifica el trabajo tradicional en las empresas manufactureras. Este modelo es también ampliamente aplicado a otros sectores, tales como servicios y está enfocado en ayudar a los colaboradores que son parte de la empresa, a organizar los conocimientos de tal manera que contribuyan en prestar servicios en un mercado competitivo para que así las empresas se mantengan en la cima (Bello, 2019). Gráficamente la matriz se construye de la siguiente forma:

**Figura 7 - Matriz sistema ILUO**

	Competencia 1	Competencia 2	Competencia 3	Competencia 4	Competencia 5	Nivel x integrante
Integrante 1	1	1	2	2	1	7
Integrante 2	2	1	1	4	1	9
Integrante 3	1	4	3	1	1	10
Integrante 4	1	3	2	3	2	11
Integrante 5	4	4	3	2	1	14
Nivel actual competencia	9	13	11	12	6	

Fuente: (Bello, 2019)

#### Método de calificación de competencias en el sistema ILUO

Nivel I (1): Aquellas personas que comprenden y aplican las instrucciones pero que requieren acompañamiento pues aún están en período de capacitación.

Nivel L (2): Aquellas personas que además de lo anterior, aseguran la calidad de su trabajo pero no están calificadas para trabajar sin supervisión.

Nivel U (3): Aquellas personas que ya están acreditadas para cumplir con su tarea bajo los estándares y el tiempo requerido.

Nivel O (4): Aquellas personas que ya han acreditado todos los niveles de habilidad y son capaces de poder formar a otras personas.

Al aplicar el sistema ILUO se espera tener una radiografía actual de las habilidades y conocimientos del equipo de trabajo. Por medio de la aplicación del análisis vertical y horizontal, se suma la puntuación obtenida y de esa manera se conoce el estado actual, se definen los objetivos de mejora y los puntos en los cuales se deben mejorar o profundizar. Se determina posteriormente un cronograma y un programa de formación a fin de cumplir los objetivos.

#### **4.5.1. Capacitación empresarial**

Hoy en día los modelos de capacitación y los programas de entrenamiento laboral han evolucionado de tal forma que estos puedan adecuarse a las necesidades y cultura de la empresa. Uno de los modelos más utilizados a nivel mundial, denominado Chiavenato el cual está basado en la subdivisión de la formación en uso, tiempo y posibles aplicaciones, donde las necesidades de capacitación juegan un papel preponderante y los métodos de aprendizaje que se deben utilizar en la entrega del contenido seleccionado. El método de aprendizaje influye en los resultados que se desean obtener puesto que el método tradicional ya no es un método que garantice que los conocimientos lleguen en su totalidad a las personas por diversos distractores que llevan a la desconcentración, de manera que con cada capacitación se debe generar interés en el tema.

El concepto de capacitación laboral o empresarial, proporciona medios que permitan el aprendizaje en sentido positivo y beneficioso para aquellas personas de una compañía que desarrollen de manera rápida los conocimientos, aptitudes y habilidades para así lograr ciertos beneficios tales como: preparación de personal que ejecute de manera inmediata diversas tareas de la organización, proveer al personal oportunidades para el continuo desarrollo de sus cargos actuales y en otro tipo de funciones y por último cambiar la actitud de las personas, para crear un clima satisfactorio entre empleados, y hacerlos más receptivos a las técnicas de identificación de negocios (Castaño, 2018)

## 5. Diseño Metodológico

El diseño metodológico responde a las variables definidas de investigación, estas son primer lugar, la situación actual del proceso de venta, en segundo lugar, la satisfacción actual de los clientes y, en tercer lugar, la percepción y conocimiento de los clientes potenciales que aún no han adquirido los productos y servicios de agenciamiento aduanero y transporte terrestre.

**Tabla 2 - Fases diseño metodológico**

<b>Fases investigación</b>	<b>Método o técnica utilizada</b>
1. Planteamiento del problema	Planteamiento cuantitativo de problemas
2. Revisión documentación y realización del marco teórico	Revisión de fuentes y literatura en bases de datos científicas y en internet. Extracción y compilación de información y enfoques relevantes aplicables.
3. Diseño metodológico	Metodología de la investigación de (Hernandez Sampieri, 2014)
4. Definición tipo y alcance investigación	Metodología de la investigación de (Hernandez Sampieri, 2014)
5. Definición y determinación de poblaciones y muestras	Muestreo aleatorio simple
5. Definición instrumentos de medición	Dominio de variables (Hernández-Nieto, 2002)
6. Validación instrumentos de medición	Coefficiente de validez de contenido (Hernández-Nieto, 2002)
7. Recolección de datos	Encuestas
8. Análisis de datos	Estadística descriptiva y en software de hoja de cálculo
9. Interpretación resultados	Descripción de hallazgos e hilvanación de ideas y conceptos según los datos.
11. Recomendaciones para fortalecimiento proceso de ventas	

### 5.1 Tipo investigación

De acuerdo con los enfoques de investigación comúnmente utilizados y de acuerdo con el planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos del presente trabajo, se clasificó como una investigación cuantitativa en la medida en que se implementaron encuestas que permitieron observar numéricamente el estado actual de las poblaciones definidas: no clientes y clientes.



## 5.2 Alcance de la investigación

El alcance definido para la investigación es descriptivo, toda vez que busca especificar y recoger información de manera independiente acerca de las propiedades, características y perfiles de los grupos poblacionales definidos (Hernandez Sampieri, 2014).

## 5.3 Análisis interno y externo

A continuación, se presentan las herramientas que se utilizaron para hacer los análisis tanto internos como externos:

**Tabla 3 - Análisis interno y externo**

Análisis externo	Análisis interno
Encuestas de satisfacción	Situación actual
Oportunidades	Fortalezas

Fuente: elaboración de los autores a partir de las fuentes consultadas

- a. **Encuestas de satisfacción:** Estas encuestas permitieron conocer el grado de satisfacción de los clientes con los servicios prestados por la compañía con el fin de identificar las oportunidades de mejora.
- b. **Situación actual:** estado actual del proceso de ventas de la compañía según lo detectado en las encuestas de satisfacción. Podría considerarse una radiografía presente del proceso de venta de la compañía.
- c. **Oportunidades:** áreas de desarrollo más relevantes de acuerdo con lo encontrado en la fase diagnóstica.
- d. **Fortalezas:** aspectos detectados donde la compañía es bastante fuerte según fase diagnóstica.

## 5.4 Poblaciones y muestras

Se identifican en este trabajo dos grupos poblacionales que se identifican a continuación:

#### 5.4.1. Población no clientes

La población denominada “no clientes” está compuesta por los clientes potenciales que han comprado otros productos y servicios, especialmente los relacionados con la parte marítima, pero que aún no han adquirido ningún producto o servicio del tipo L&S - transporte terrestre y agenciamiento aduanero - con la compañía. Se calcula un aproximado de 228 clientes potenciales de diversas industrias y negocios. En este caso, se determina esta población con el objeto de obtener un sondeo general de este tipo de clientes para detectar oportunidades con estos potenciales clientes. Los nombres de estos clientes quedan bajo acuerdo de confidencialidad por lo que no se mencionan en ningún aparte del presente trabajo.

A efectos de calcular el tamaño de la muestra de esta población se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{N * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población = 228

Z = Nivel de confianza al 95% = 1.96

P = Variabilidad positiva 50% = 0.5

Q = Variabilidad negativa de 50% = 0,5

E = Grado de precisión o error de 5%= 0.05

Reemplazando los valores en la fórmula, quedaría de la siguiente forma:

$$n = \frac{228 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{228 * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 143.2$$

De esta manera, el tamaño de muestra encuestado que se determinó es de 144, como numero entero, para el segmento denominado no clientes.

#### 5.4.2. Población clientes

Esta población se compone de los clientes que ya han adquirido productos y servicios L&S - transporte terrestre y agenciamiento aduanero - con la compañía. El total de clientes

es de 60 los nombres de estos, quedan bajo acuerdo de confidencialidad por lo que no se mencionan en ningún aparte del presente trabajo.

A efectos de calcular el tamaño de la muestra de esta población se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{N * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población = 60

Z = Nivel de confianza al 95% = 1.96

P = Variabilidad positiva 50% = 0.5

Q = Variabilidad negativa de 50% = 0,5

E = Grado de precisión o error de 5%= 0.05

Reemplazando los valores en la fórmula, quedó de la siguiente forma:

$$n = \frac{60 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{60 * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 52.01$$

De esta manera, el tamaño de muestra encuestada que se determinó es de 53, como subsiguiente número entero, para el segmento denominado clientes.

## **5.5 Instrumentos de medición**

A continuación, se detallan los instrumentos de medición que se utilizaron en el presente trabajo dirigido:

### **5.5.1. Encuesta no clientes**

Esta encuesta se efectuó a la población denominada como no clientes, es decir, a potenciales clientes que aún no han adquirido ningún producto o servicio L&S con la compañía, con el objetivo de identificar las razones por las cuales no se ha adquirido estos servicios complementarios dentro de la cadena de valor. La encuesta se configuró para un

total de 10 preguntas y fue realizada a 144 no clientes entre el 8 al 13 de noviembre. Para ver las preguntas realizadas refiérase al anexo A. Ver ficha técnica a continuación:

**Tabla 4 - Ficha técnica encuesta segmento no clientes que no han adquirido productos y servicios**

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
Período recolección datos	8 al 13 noviembre de 2021
Ciudad aplicación	Bogotá, Cali, Medellín, Cartagena, Barranquilla
Tamaño de las empresas encuestadas	Grandes, pequeñas y medianas
Actividad principal empresas encuestadas	Diversas actividades relacionadas con la cadena de suministro - Importadores y exportadores
Cargo de las personas entrevistadas	Jefe de logística / pricing – Procurement
Población	228
Muestra	144
Nivel de confianza	95%
Grado de precisión	5%
Medio de recolección	Encuesta digital

Fuente: elaboración de los autores a partir de la necesidad corporativa

### 5.5.2. Encuesta satisfacción clientes

Se aplicó a los clientes que si han adquirido productos y servicios L&S - transporte carga y agenciamiento aduanero - desde el año 2019, con el fin de conocer el nivel actual de satisfacción, problemas y oportunidades de mejora de los clientes. Para ver modelo de encuesta refiérase al Anexo B. Ver ficha técnica a continuación:

**Tabla 5 - Ficha técnica encuesta clientes actuales**

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
Período recolección datos	8 al 13 noviembre de 2021
Ciudad aplicación	Bogotá, Cali, Medellín, Cartagena, Barranquilla
Tamaño de las empresas encuestadas	Grandes, pequeñas y medianas
Actividad principal empresas encuestadas	Diversas actividades relacionadas con la cadena de suministro - Importadores y exportadores
Cargo de las personas entrevistadas	Jefe de logística / pricing – Procurement
Población	60
Muestra	53
Nivel de confianza	95%
Grado de precisión	5%
Medio de recolección	Encuesta digital

Fuente: elaboración de los autores a partir de la necesidad corporativa

### 5.5.3. Validación instrumentos de medición

Para la validación de los instrumentos de medición se utilizó el método de coeficiente de validez de contenido de (Hernández-Nieto, 2002). En este método, se sometieron ambas encuestas al juicio de cuatro expertos, todos ellos líderes jerárquicos de la compañía con los siguientes cargos: Top Cluster, Commercial Manager, SL Colombia Trade Manager y CS Manager.

A cada experto, de manera independiente se le solicitó que calificara cada una de las preguntas de ambas encuestas de acuerdo con los siguientes criterios:

**Tabla 6 - Criterios de evaluación instrumentos de medición**

<b>Criterio</b>	<b>Definición criterio</b>
Suficiencia	El ítem es suficiente para medir la dimensión que se propone.
Claridad	El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica es adecuado.
Coherencia	El ítem tiene relación lógica con la dimensión que está midiendo.
Relevancia	El ítem es esencial e importante, es decir debe ser incluido.

Fuente: elaboración de los autores a partir de (Hernández-Nieto, 2002)

Cada criterio se calificó en una escala Likert de cinco valores de la siguiente forma:

**Tabla 7 - Escala Likert de calificación de los criterios**

#### **ESCALA CALIFICACIÓN**

1: Aceptable - 2: Deficiente - 3: Regular - 4: Bueno - 5: Excelente

Fuente: elaboración de los autores a partir de (Hernández-Nieto, 2002)

Una vez obtenida la calificación de todos los expertos, se aplicó el coeficiente de validez inicial para cada elemento con la siguiente fórmula:

$$CVCi = \frac{Mx}{Vmax}$$

Donde;

Mx: representa la media de cada ítem o pregunta sometida a juicio

Vmax: representa la puntuación máxima que el ítem puede alcanzar que en nuestro caso es =20

Posteriormente y de acuerdo con el método, se calculó el error asignado a cada ítem ( $Pe_i$ ) para reducir el posible sesgo introducido por los expertos, así:

$$Pe_i = \left(\frac{1}{j}\right)^j$$

Donde  $j$  es el número de expertos que participaron de la calificación.

Finalmente, el coeficiente de validez se calculó aplicando:

$$CVC = CVC_i - Pe_i$$

A efecto de interpretar los resultados, se indica la tabla a continuación. (Hernández-Nieto, 2002) recomienda mantener únicamente los ítems con un CVC superior a 0.80

**Tabla 8 - Escala valores interpretación juicio expertos**

Valores	Interpretación
< 0,60	Concordancia inaceptable
>= 0,60 y <= 0,70	Validez y concordancia deficientes
> 0,71 y <= 0,80	Validez y concordancia aceptables
> 0,80 y <= 0,90	Validez y concordancias buenas
> 0,90	Validez y concordancia excelentes

Fuente: elaboración de los autores a partir de (Hernández-Nieto, 2002)

Con respecto a la validación de la encuesta de no clientes, estos fueron los datos obtenidos:

**Tabla 9 - Resultados validación instrumento encuesta no clientes**

Pregunta	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Mx	CVCi	CVC
1	20	20	20	20	20	1,00	<b>0,996</b>
2	20	20	20	20	20	1,00	<b>0,996</b>
3	20	20	20	20	20	1,00	<b>0,996</b>
4	18	18	18	18	18	0,90	<b>0,896</b>
5	17	18	16	18	17,25	0,86	<b>0,859</b>
6	18	18	17	18	17,75	0,89	<b>0,884</b>

Pregunta	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Mx	CVCi	CVC
7	19	19	19	20	19,25	0,96	<b>0,959</b>
8	17	17	19	19	18	0,90	<b>0,896</b>
9	18	18	17	19	18	0,90	<b>0,896</b>
10	16	17	16	18	16,75	0,84	<b>0,834</b>

Fuente: elaboración de los autores a partir de (Hernández-Nieto, 2002)

De acuerdo con los resultados y teniendo en cuenta que el Pei es igual a 0.0039, los ítems del 1 al 3, 7 obtienen una validación y concordancia excelentes y, los ítems 4 al 6 y del 8 al 10 obtienen una validez y concordancia buenas, por lo cual el instrumento fue considerado viable dentro del trabajo.

Con respecto a la validación de la encuesta dirigida a los clientes a fin de medir la satisfacción de los mismos, en tabla a continuación se presentan los resultados obtenidos:

**Tabla 10 - Resultados validación instrumento encuesta satisfacción clientes**

Pregunta	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Mx	CVCi	CVC
1	20	20	20	20	20	1	<b>0,996</b>
2	20	20	20	20	20	1	<b>0,996</b>
3	20	20	20	20	20	1	<b>0,996</b>
4	17	18	19	18	18	0,9	<b>0,896</b>
5	19	17	19	19	18,5	0,925	<b>0,921</b>
6	18	18	18	17	17,75	0,8875	<b>0,884</b>
7	20	19	20	19	19,5	0,975	<b>0,971</b>
8	17	17	19	17	17,5	0,875	<b>0,871</b>
9	18	18	19	19	18,5	0,925	<b>0,921</b>
10	17	17	18	18	17,5	0,875	<b>0,871</b>
11	19	18	19	19	18,75	0,9375	<b>0,934</b>
12	20	20	20	17	19,25	0,9625	<b>0,959</b>
13	19	20	19	18	19	0,95	<b>0,946</b>
14	19	18	19	18	18,5	0,925	<b>0,921</b>

Fuente: elaboración de los autores a partir de (Hernández-Nieto, 2002)

De acuerdo con los resultados y teniendo en cuenta que el Pei es igual a 0.0039, los ítems del 1 al 3, 7, 5, 7, 9 y 11 al 14 obtienen una validación y concordancia excelentes y, los ítems 4, 6 y 10 obtienen una validez y concordancia buenas, por lo cual el instrumento fue viable considerarlo dentro del trabajo.

## 6. Diagnóstico Organizacional

En cuadro a continuación se enumeran las etapas y fases a modo general que se llevaron a cabo dentro del trabajo y las metodologías utilizadas.

**Tabla 11 - Fases generales y metodologías utilizada en la construcción del diagnóstico organizacional**

<b>Etapas</b>	<b>Fases</b>	<b>Actividades</b>	<b>Metodologías</b>
Procesamiento estadístico de datos	1. Procesamiento estadístico encuesta no clientes	Elaboración de gráficos y tablas de acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas y descripción de los hallazgos o hitos más relevantes encontrados en los gráficos y tablas.	Tabulación de datos y elaboración de tablas dinámicas. Extrapolación de cifras, datos, porcentajes, tendencias y patrones.
	2. Procesamiento estadístico encuesta clientes		
Análisis de resultados	3. Análisis de resultados de encuestas	A partir de los gráficos y datos resultantes del procesamiento estadístico, se hilvanaron ideas y definiciones del trabajo en el siguiente orden: situación actual, fortalezas y oportunidades de mejora.	Análisis de patrones y tendencias encontradas en los gráficos y tablas.
	4. Elaboración diagnóstico proceso venta	En este apartado, se incorporaron cifras, datos e información proveniente del proceso de venta de la compañía naviera. Se construyeron tablas, gráficos y figuras que muestran la situación actual del proceso de venta. Luego a partir de los gráficos y datos, se hilvanaron ideas y definiciones del trabajo en términos de la situación actual, fortalezas y oportunidades de mejora.	Análisis de patrones y tendencias encontradas en los gráficos y tablas.

Fuente: elaboración de los autores a partir de la metodología de investigación de trabajo dirigido

### 6.1 Procesamiento estadístico de datos

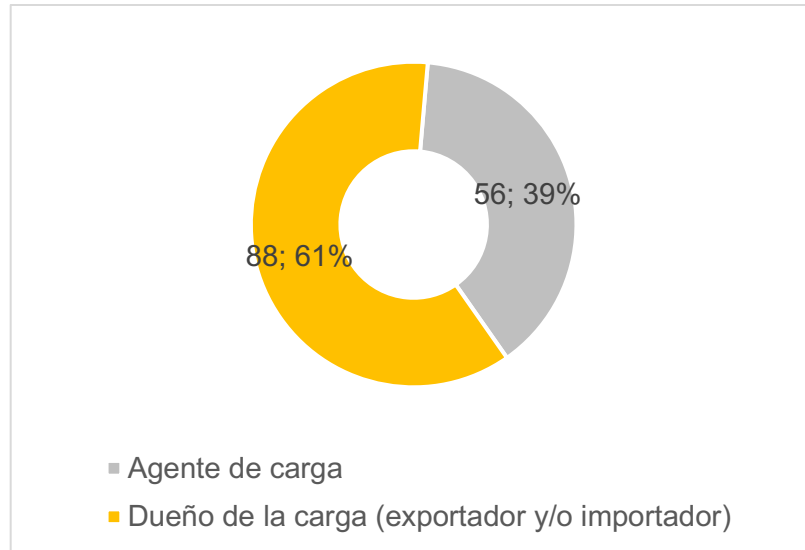
A continuación, se mostrará de manera gráfica los datos recolectados y procesados en la aplicación de los instrumentos de medición.



### 6.1.1. Procesamiento datos población no clientes

El gráfico a continuación corresponde a la distribución de la población de clientes con respecto al sector de la economía del cual provienen.

**Figura 8 - Distribución población no clientes por tipo empresa**



Fuente: elaboración de los autores a partir de encuesta aplicada a no clientes

Como se observa en gráfico de Figura 8, el segmento de no clientes está conformado por dueños de la carga, es decir importadores y exportadores, con una representación del 61% que corresponde a 88 empresas y, por agentes de carga con una representación del 39% con 56 empresas.

**Tabla 12 - Composición población no clientes por sectores de la economía**

Posición	Sector	Agentes de carga	Dueño de la carga (exportador y/o importador)	Total	%
1	Operador logístico	56	2	58	40,3%
2	Oil & Gas		16	16	11,1%
3	Agrícola		14	14	9,7%
4	Manufactura		14	14	9,7%
5	Retail		10	10	6,9%
6	Construcción		8	8	5,6%
7	Automotriz		7	7	4,9%
8	Otro		7	7	4,9%
9	Tecnología		7	7	4,9%
10	Salud		3	3	2,1%
		<b>56</b>	<b>88</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración de los autores a partir de encuesta aplicada a no clientes

De acuerdo con tabla anterior, se puede evidenciar que el 40.3% de la población denominada como no clientes, está compuesta por operadores logísticos. Cabe anotar que los operadores logísticos poseen en su mayoría flotas de transporte terrestre, por lo cual no se hace sencillo, salvo por temas puntuales, venderles productos y servicios relacionados con transporte terrestre desde la naviera. La proporción restante equivalente casi al 60% corresponde a diversos sectores de la economía como se observa en tabla, entre las cuales destacan los sectores de oil & gas, agrícola y manufactura, seguido luego por los sectores de retail y construcción y automotriz, los cuales entre todos representan el 47.9%.

**Tabla 13 - Ciudades** colombianas procedencia empresas segmento no clientes

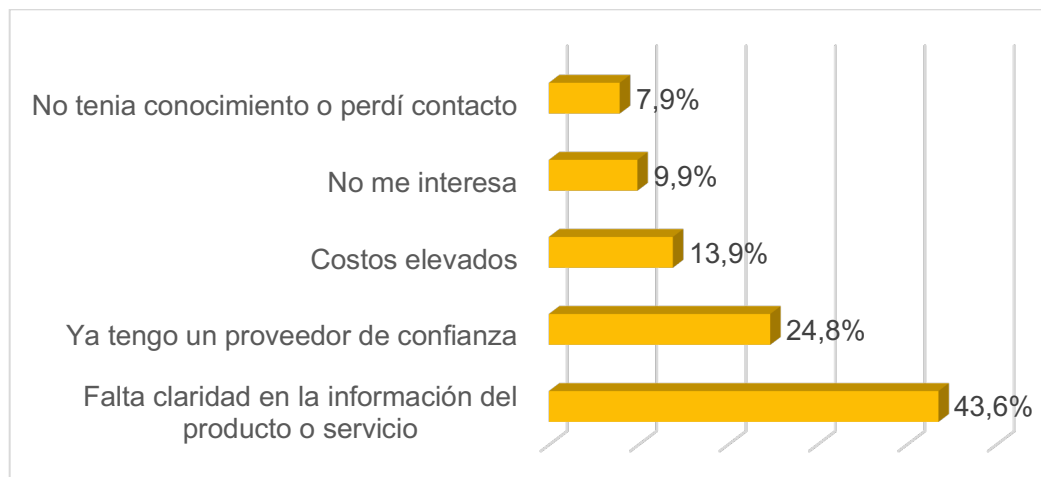
Posición	Ciudad	Cantidad	%
1	Bogotá	53	36,8%
2	Cali	26	18,1%
3	Medellín	26	18,1%
4	Cartagena	18	12,5%
5	Barranquilla	11	7,6%
6	Manizales	5	3,5%
7	Pereira	2	1,4%
8	Cucutá	1	0,7%
9	Neiva	1	0,7%
10	Popayan	1	0,7%
		<b>144</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración de los autores a partir de encuesta aplicada a no clientes

En lo que respecta a las ciudades de origen de este segmento no clientes, se destaca Bogotá con el 36.8%, le siguen Cali y Medellín con el 18.1% respectivamente, las cuales si se suman ambas equivalen casi a la misma cantidad de clientes de Bogotá. Luego siguen Cartagena con un 12.5%, Barranquilla con el 7.6% y el restante por otras ciudades de las zonas del Eje Cafetero, Cauca y Santander del Norte.

Cuando se indagó al subsegmento de dueños de carga, acerca de la principal razón por la cual hasta el momento no habían adquirido los servicios de transporte terrestre y/o agenciamiento aduanero con la compañía naviera, de acuerdo con Figura 9 a continuación, se encontró que el 43,6% indica que no tiene claridad de la información acerca del funcionamiento del servicio y el 7,9% declara no tener conocimiento del servicio o perdió el contacto con la compañía naviera. Es de anotar que ambos causales suman más de la mitad del segmento con el 51,5%. Un 9,9% declara no tener interés, un 13,9% indica que los costos son elevados con respecto al mercado y un 24,8% ya tiene un proveedor que le presta este servicio.

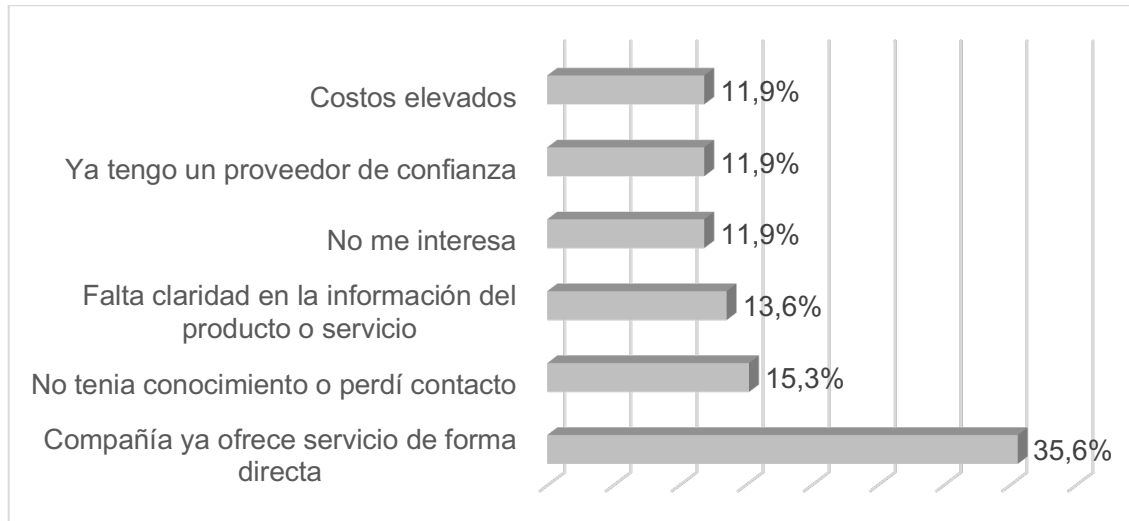
**Figura 9 - Razones de no adquisición de productos y servicios de agenciamiento aduanero y transporte terrestre segmento dueños de carga (importadores y exportadores)**



Fuente: elaboración de los autores a partir de encuesta aplicada a no clientes

Al efectuarse la misma indagación al subsegmento agentes de carga, las proporciones cambian ligeramente como se ve en Figura 10, de manera que el 35,6% indica que como operador logístico ya ofrece el servicio dentro de su core de negocios. Seguidamente, los agentes de carga declaran que no tienen conocimiento de los servicios y que además falta claridad en la información en un 15,3% y 13,6% respectivamente, los cuales sumados representan el 28,8% del subsegmento. Luego están los que definitivamente no están interesados, junto con quienes ya cuentan con un proveedor de confianza con 11,9% cada uno y termina el estudio con un 11,9% con los que consideran que el precio es el elevado.

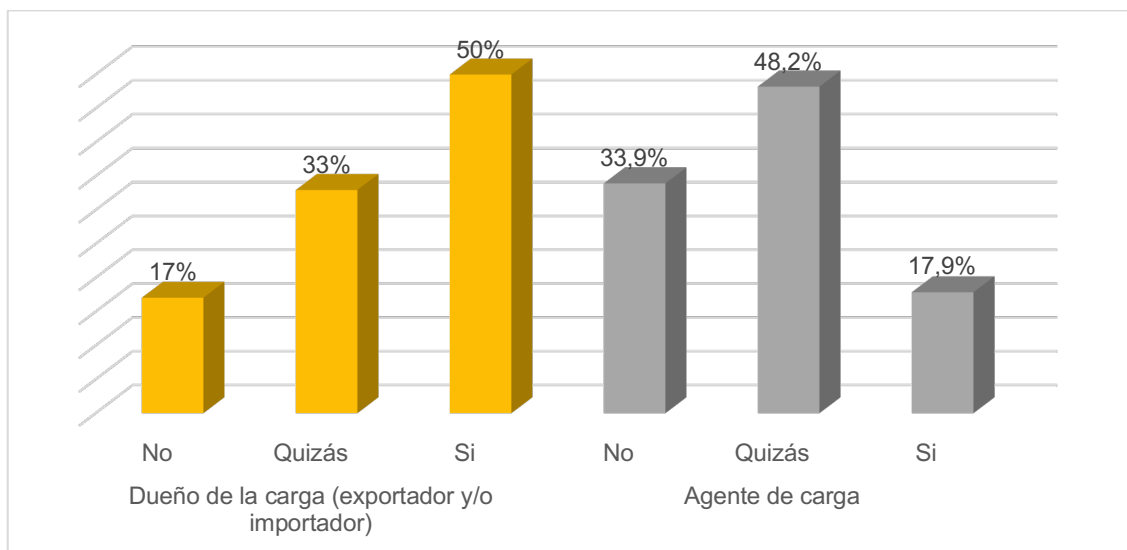
**Figura 10 - Razones no adquisición de productos y servicios agentes de carga**



Fuente: elaboración de los autores a partir de encuesta aplicada a no clientes

Finalmente, al investigar con todo el conjunto denominado como no clientes respecto a si la compañía naviera ajustara o mejorara el aspecto relacionado con los motivos indicados por los cuales aún no ha comprado productos y servicios relacionados con agenciamiento aduanero y transporte terrestre, los resultados fueron como se puede apreciar en la Figura 11 que a continuación se observa:

**Figura 11 - Intención de compra de no clientes al solucionar brechas**



Fuente: elaboración de los autores a partir de encuesta aplicada a no clientes

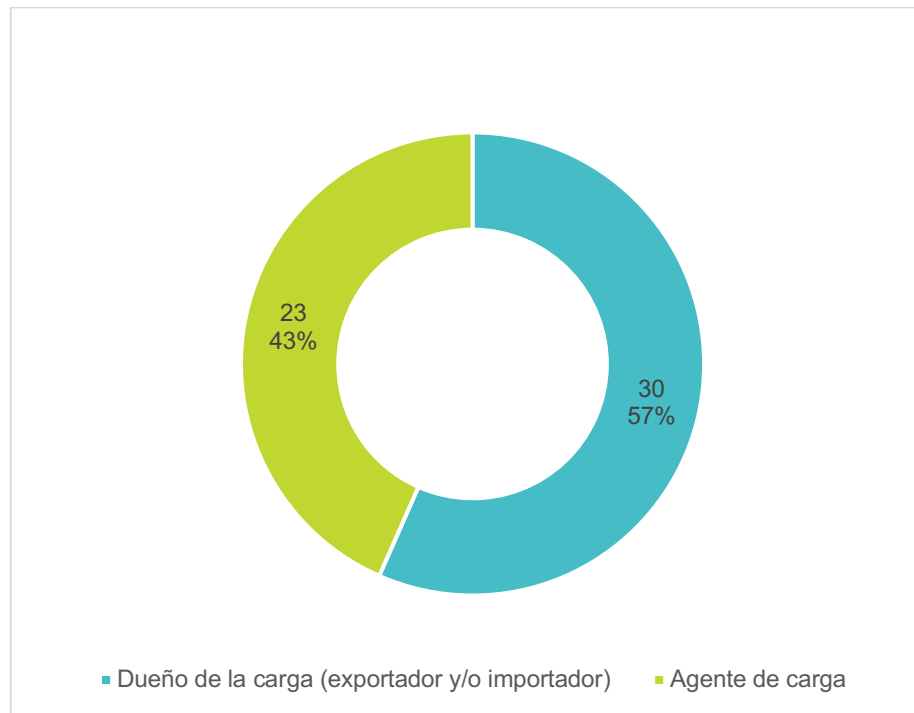
De acuerdo con Figura 11, en lo que refiere al subsegmento dueño de carga se puede apreciar que entre los que definitivamente estarían dispuestos a adquirir los servicios (50%) y los que están dudosos (33%), ambos suman un 83%, lo cual representa una oportunidad magnífica para ventas potenciales futuras.

Con respecto al subsegmento de agentes de carga, se aprecia que entre los que definitivamente estarían dispuestos a adquirir los servicios (17.9%) y la población que está dudosa (48.2%) suman el 66.1% lo cual también podría tomarse como una buena oportunidad.

### 6.1.2. Procesamiento datos población clientes

En Figura 12 a continuación, se observa la distribución de los clientes entre los subsegmentos agente de carga y dueño de la carga.

**Figura 12 - Distribución población no clientes por tipo empresa**



Fuente: elaboración de los autores a partir de encuesta aplicada a clientes

En tabla a continuación se hace una ampliación de los sectores de la industria a la cual pertenecen ambos subsegmentos de clientes.

**Tabla 14** - Composición población no clientes por sectores de la economía

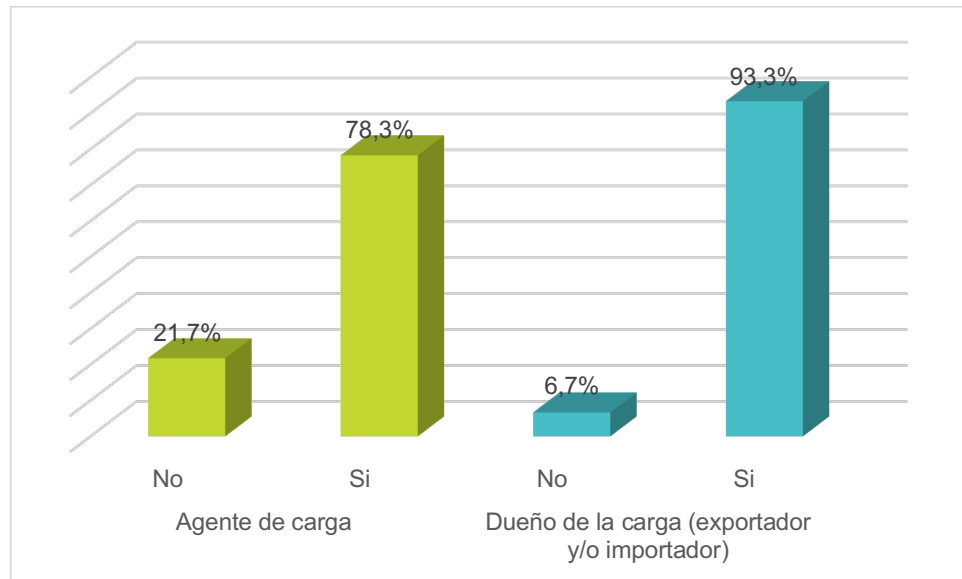
Sector	Agente de carga	Dueño de la carga (exportador y/o importador)	Total	%
Operador logístico	23		23	43,4%
Oil & Gas		7	7	13,2%
Manufactura		5	5	9,4%
Automotriz		4	4	7,5%
Salud		4	4	7,5%
Otro		3	3	5,7%
Agrícola		3	3	5,7%
Retail		2	2	3,8%
Construcción		1	1	1,9%
Tecnología		1	1	1,9%
<b>Total general</b>	<b>23</b>	<b>30</b>	<b>53</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: elaboración de los autores a partir de encuesta aplicada a clientes

Acerca de esta tabla, se desprende sin duda que todos los operadores logísticos corresponden en un 100% a agentes de carga. A partir de allí, le siguen en importancia el sector oil & gas, luego manufacturas y automotriz y finalmente otros sectores no menos importantes tales como salud, agrícola, construcción y tecnología.

Se indagó a los clientes en lo que refiere al tema de los precios y tarifas de los servicios de transporte terrestre y agenciamiento aduanero. Coinciden ambos subsegmentos de clientes en una notable mayoría en que los precios si son competitivos. En este caso, los agentes de carga respondieron afirmativamente en un 78% y los dueños de carga en un 93% como se observa en Figura 13.

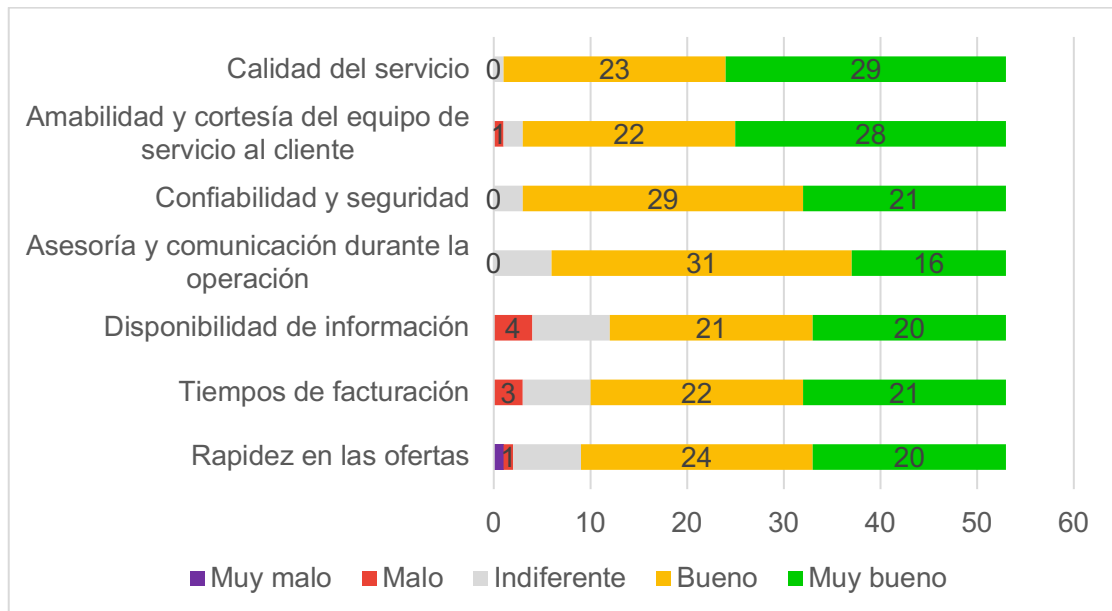
**Figura 13 - Percepción precios y tarifas asequibles**



Fuente: elaboración de los autores a partir de encuesta aplicada a clientes

Uno de los componentes más importantes de la encuesta a clientes, es lo referido a la satisfacción de los mismos. La Figura 14 a continuación, nos da un indicador del nivel de satisfacción en siete aspectos del servicio dentro de la encuesta:

**Figura 14 - Satisfacción clientes componentes del servicio**



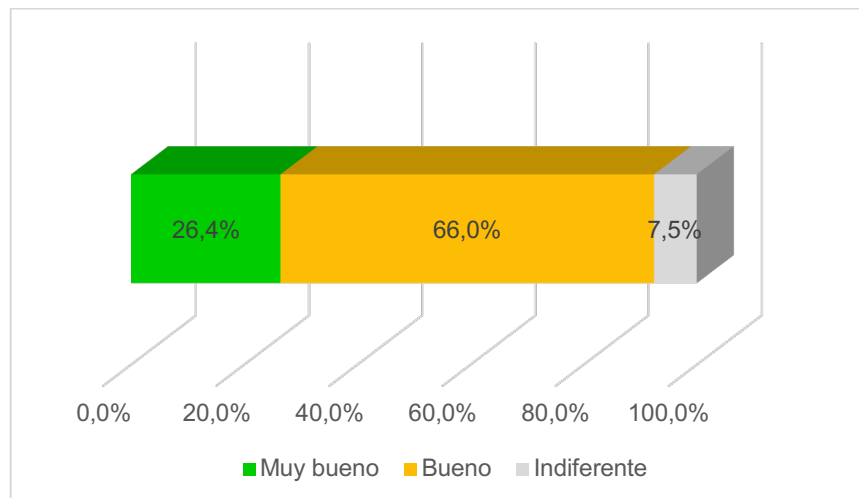
Fuente: elaboración de los autores a partir de encuesta aplicada a clientes

En términos generales, puede apreciarse que la satisfacción de todos los componentes del servicio al cliente es bastante buena. Al examinar los componentes amabilidad y cortesía del equipo de servicio al cliente y calidad del servicio, fueron los ítems mejor valorados por los clientes. Además de haber sido calificados por 22 clientes como “bueno” y 28 como “muy bueno” y 23 calificados como “bueno” y 29 como “muy bueno”, respectivamente; fueron además ítems que junto con los componentes confiabilidad y seguridad y, asesoría y comunicación durante la operación, apenas tuvieron poca o ninguna calificación “mala” ni “muy mala”, lo cual habla muy bien del servicio. No obstante y no menos importante, se obtuvo una calificación de “malo” en amabilidad y cortesía del equipo de servicio, lo cual sin duda debe captar la atención dentro de la compañía.

Por otro lado, los ítems disponibilidad de la información y tiempos de facturación, aunque fueron bien calificados, obtuvieron entre ambos siete valoraciones “malo”. Adicional a ello, el ítem rapidez en las ofertas obtuvo una sola valoración “muy malo”. Estos últimos aspectos sin duda deberán atenderse a futuro por parte de la compañía.

En lo que refiere a la atención acerca de las preguntas, inquietudes y preocupaciones por parte de los clientes, se puede concluir de acuerdo con la Figura 15 que con una valoración de “muy bueno” y “bueno” con calificaciones de 26.4% y 66%, respectivamente, es un aspecto que el área del servicio al cliente maneja de manera sobresaliente.

**Figura 15 - Atención preguntas y preocupaciones de clientes**

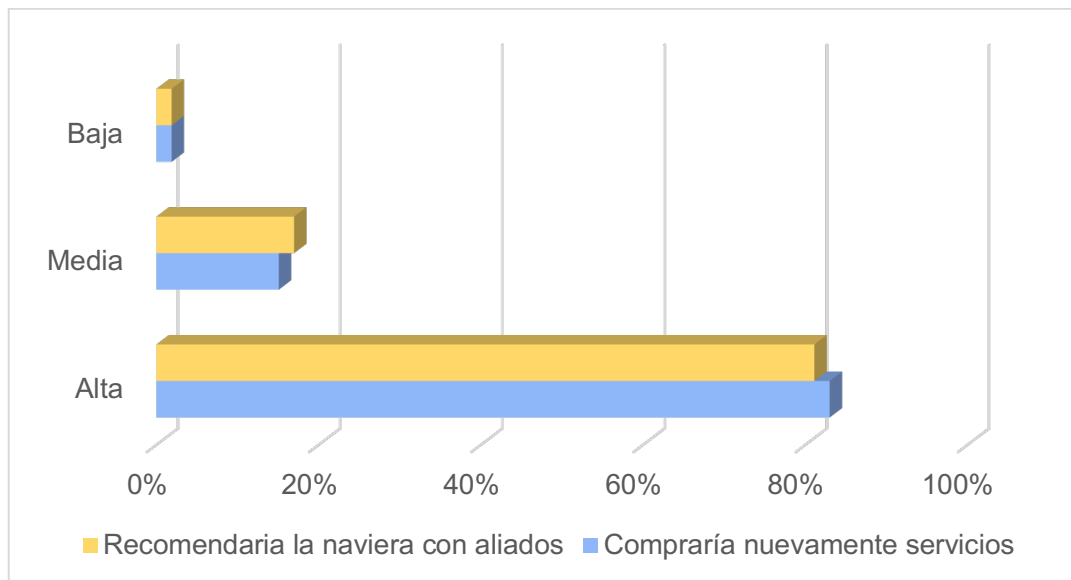


Fuente: elaboración de los autores a partir de encuesta aplicada a clientes



En los elementos finales de la encuesta, se tuvieron en cuenta dos aspectos claves que fueron validados con los clientes: primero, la posibilidad de recibir una recomendación a otros aliados y clientes y segundo, la probabilidad de una nueva compra futura. En ambos casos y de acuerdo con Figura 16, se observa con satisfacción una intención alta por más del 80% de los clientes, una intención media del 17% y 15% respectivamente y una baja intención por parte del 2% de los clientes.

**Figura 16 - Probabilidad de nueva compra a futuro y de ser recomendados**



Fuente: elaboración de los autores a partir de encuesta aplicada a clientes

## 6.2 Análisis de los resultados respecto de los niveles de satisfacción de los clientes.

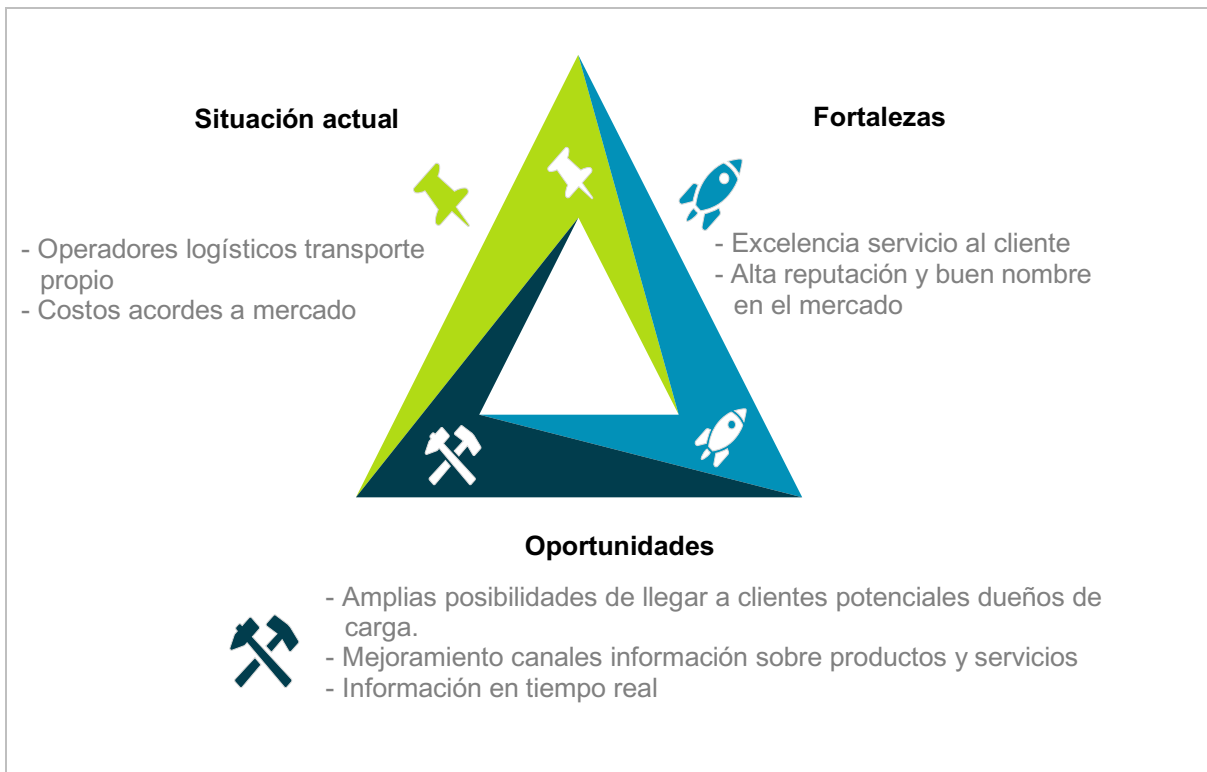
A continuación, se analizan los resultados de ambas encuestas. A efectos de facilitar y resumir el análisis se expresa en términos de tres dimensiones (ver Figura 17):

**Situación actual:** la cual corresponde a los aspectos más relevantes del presente con respecto de las encuestas de no clientes y clientes.

**Fortalezas:** refiere a los aspectos o puntos más fuertes detectados dentro de las encuestas.

**Oportunidades:** hace referencia a las oportunidades de desarrollo que a futuro podrían trabajarse dentro de la compañía a fin de producir el mejoramiento o cambio esperado para el incremento de las ventas.

**Figura 17 - Situación actual, fortalezas y oportunidades niveles de satisfacción clientes**



Fuente: elaboración de los autores a partir de las encuestas aplicadas

En tabla a continuación se desarrollan las consideraciones a partir de la figura 17, así:

**Tabla 15 - Consideraciones acerca de situación actual, fortalezas y oportunidades de los niveles de satisfacción de clientes**

Aspecto	Consideraciones relevantes
Operadores logísticos transporte propio	Definitivamente uno de los temas más complejos y que no sencillo de cambiar es que los operadores logísticos ya poseen una infraestructura propia de transporte terrestre. Este mercado no es potencial dentro del análisis.
Costos acordes a mercado	Aunque si bien las ofertas comerciales siempre son susceptibles de ser mejoradas, se evidencia que los precios y tarifas manejados por la compañía naviera son acordes al mercado, lo cual hace a la empresa muy competitiva.
Excelencia servicio al cliente	Queda demostrado que una de las fortalezas más grandes de la compañía es su servicio al cliente. Es un aspecto fundamental dentro de las capacidades comerciales halladas.
Alta reputación y buen nombre en el mercado	El “good will” y marca de la compañía es uno de sus más grandes baluartes, hace la compañía atractiva no sólo para atraer más clientes sino para inversionistas y otras fuentes de financiación y crédito.
Enfocarse en clientes generadores de carga.	El nicho de mercado dueños de carga representa una gran oportunidad para mejorar un futuro incremento de las ventas de la compañía de manera notable.
Mejorar destrezas y conocimientos de los productos y servicios	Quizá una de las más grandes oportunidades de desarrollo detectadas es definitivamente el mejoramiento de la información y la manera de llegar a los clientes con los productos y servicios de agenciamiento aduanero y transporte terrestre.
Información en tiempo real	Aunado a lo anterior se hace preciso mejorar la oportunidad en la configuración de las ofertas como factor crítico de éxito para el incremento de las ventas.

Fuente: elaboración de los autores a partir de las encuestas aplicadas

### 6.3 Caracterización equipo de servicio al cliente

El equipo de servicio al cliente está compuesto por 11 agentes, 1 líder de equipo y 1 gerente de servicio al cliente, este equipo está compuesto de 5 hombres y 6 mujeres entre los rangos de edad de 26 a 41 años y divididos en 3 segmentos, Seacool (todos los clientes que manejan carga refrigerada y perecederos) Seaprime (todos los clientes estratégicos, cuentas globales y commodities que manejan volúmenes de carga superior a las 500 contenedores de 40 pies anuales) y Sealect (todos los clientes entre agentes de carga y clientes directos que mueven volúmenes inferiores a Seaprime).

Antes de que la compañía incorporara e implementara su estrategia de servicios de LNS, las funciones del equipo de servicio al cliente estaban relacionadas únicamente a las operaciones de transporte marítimo (servicio al cliente y tareas operativas para garantizar

el cargue y descargue correcto de la carga), y con el fin de que el equipo lograra enfocarse más en ofrecer LNS la compañía sabía que era indispensable eliminar o migrar tareas que no eran necesarias.

Es importante resaltar que hay tareas operativas de alta demanda que no se pueden migrar a otros departamentos o eliminar especialmente de los segmentos de Seaprime y Seacool, por la complejidad de la carga y sus clientes, así mismo, si los asesores del área de ventas cierran negocios de LNS, el equipo de servicio al cliente es el encargado de coordinar y ser el punto de contacto y canal de comunicación de los clientes y las áreas internas de la compañía encargadas de ejecutar las operaciones.

#### 6.4 Diagnóstico situacional del proceso de venta del área de servicio al cliente

Este aparte presenta otra de las aristas del diagnóstico organizacional y es la que tiene que ver con las ventas realizadas de los servicios LNS durante los tres primeros cuarteles del año 2021 por parte del área de servicio al cliente con el fin de dar a conocer la situación actual, las fortalezas y las oportunidades de mejora. A continuación, una lista de definiciones básicas a tener en cuenta:

**Tabla 16 - Definiciones básicas en el proceso de venta**

ID	Término	Definición
1	<b>Oportunidad</b>	Cada ocasión que el agente de servicio al cliente ofrezca y/o cotice a los clientes, algún servicio adicional como los descritos a continuación.
2	<b>Cerrada Ganada</b>	Las oportunidades que se lograron ejecutar con los clientes.
3	<b>Cerrada Perdida</b>	Las oportunidades que no se lograron ejecutar con los clientes.
4	<b>SLDUPSELLING INL</b>	El código para crear oportunidades de transporte terrestre (trucking export, trucking import, OTM/DTA).
5	<b>SLDUPSELLING MCS</b>	El código para crear oportunidades de aduana (MCS export, MCS import).
6	<b>End to end</b>	Hace referencia a prestar servicio desde la bodega del cliente hacia la puerta del cliente final, es decir que la compañía contratada realizara el transporte nacional en cada país, la aduana en cada uno de los países, y el transporte internacional.
7	<b>FOB</b>	Termino de negociación donde el dueño de la carga del país de origen se encarga de llevar la carga desde su bodega hasta el puerto de origen y el consignatario se encarga de contratar el transporte marítimo hasta su bodega.

ID	Término	Definición
8	CIF	Termino de negociación donde el dueño de la carga del país de origen se encarga de transportar la carga desde su bodega hasta la contratación del transporte marítimo y el consignatario se encarga desde el descargue del barco hasta su bodega.

Fuente: elaboración de los autores a partir de situación corporativa

La Tabla 17 a continuación, corresponde a la distribución del total de las oportunidades ganadas y perdidas por parte del equipo de servicio al cliente en los tres primeros cuartales del 2021.

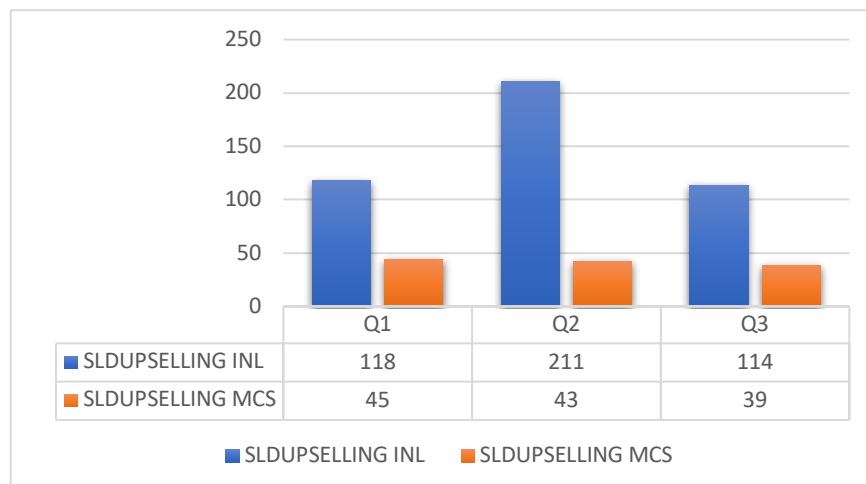
**Tabla 17 - Oportunidades ganadas y perdidas del equipo de servicio al cliente**

Oportunidad/Cuartal	Q1	Q2	Q3	Grand Total
Cerradas ganadas	39	74	45	158
Cerradas perdidas	124	180	108	412
Grand Total	163	254	153	570

Fuente: elaboración de los autores a partir de los datos suministrados por la compañía

En esta tabla, se muestra de forma general el resultado de las oportunidades creadas por parte de servicio al cliente en cada cuartal, donde de las 570 oportunidades creadas, solo un 28% fue cerrado como ganado y un 72% cerrado como perdido, lo que nos permite ver que para ser un equipo que, a pesar de concentrarse en tareas operativas, es un equipo activo y que dentro de su función logra ganar negocios.

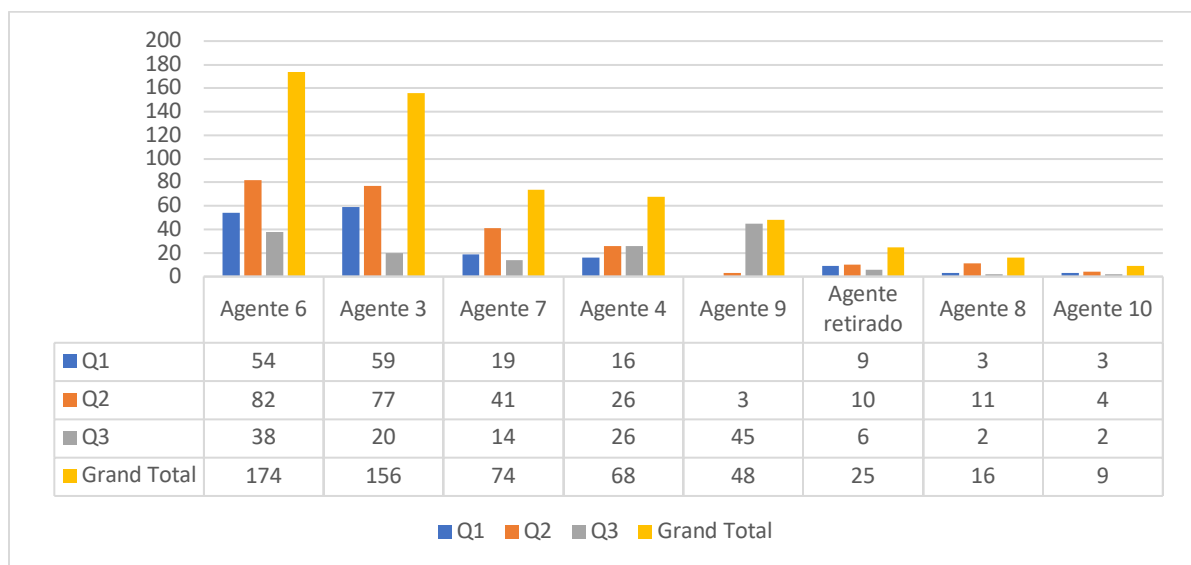
**Figura 18 - Oportunidades por tipo de producto**



Fuente: elaboración de los autores a partir de los datos suministrados por la compañía

Con un total de 443 oportunidades creadas en transporte terrestre, en la gráfica de la Figura 18, podemos identificar la tendencia de que éste es el servicio que más se ofrece por parte del equipo de servicio al cliente, quienes crean en un promedio mensual de 50 oportunidades por cuartal y que representan un 78% en comparación a las 15 oportunidades que generan de forma mensual para el servicio de aduana equivalentes al 22% del 100% ofertado entre ambos servicios.

**Figura 19 - Oportunidades generadas por agente**



Fuente: elaboración de los autores a partir de los datos suministrados por la compañía

En Figura 19, se pueden identificar las oportunidades creadas por cada uno de los agentes (entre transporte terrestre y aduana), que teniendo en cuenta la caracterización de los segmentos de servicio al cliente previamente indicados, se identifica que 520 oportunidades creadas corresponden a los agentes del segmento Sealect (agente 6, agente 3, agente 7, agente 4 y agente 9, este último ingresó a la compañía a finales del Q2), quienes al manejar clientes con un volumen inferior a los otros segmentos, y con una negociación CIF o FOB, tienen la posibilidad de poder negociar servicios de LNS en comparación con los segmentos de Seaprime y Seacool quienes en conjunto crearon 50 oportunidades (por el agente retirado, agente 8 y agente 10). Por último, es importante mencionar que los agentes 1,2 y 5, (de los segmentos Seaprime y Seacool) no crearon

oportunidades en estos tres cuartales en el sistema, y al indagar un poco más con cada uno de los agentes, la razón de esto se debe a:

1. La alta demanda de trabajo de las operaciones marítimas la cual les demanda estar enfocados en ello.
2. Los grandes clientes directos, por la robustez de su negocio, ya tienen vehículos propios para transportar las cargas.
3. Los agentes de carga globales consideran que la compañía naviera es competencia directa y por lo tanto con la posibilidad de llegarle de forma directa al cliente, riesgo que no están dispuestos a correr por la probable pérdida de mercado.
4. Muchas de estas cuentas robustas son manejadas a través de licitaciones cerradas en otros países donde el alcance de la negociación es end to end y los embarques fuera de licitación que se generan son muy pocos como para entrar a competir. Adicional los clientes tienen una lista de proveedores aprobados para manejo de cargas dentro de un determinado período de tiempo que limitan la concreción de oportunidades.

**Tabla 18 - Total oportunidades en servicio de transporte terrestre por agente**

Agente	Q1		Q2		Q3		Grand Total	% efectividad / ops ganadas
	G*	P**	G	P	G	P		
Agente 6	24	26	20	54	19	14	157	40%
Agente 3	2	30	12	42	1	11	98	15%
Agente 4	3	7	17	7	11	12	57	54%
Agente 7	1	13	7	25	5	6	57	23%
Agente 9	-	-	-	2	-	25	27	0%
Agente retirado	3	3	4	6	5	1	22	55%
Agente 8	3	-	10	1	2	-	16	94%
Agente 10	3	-	4	-	2	-	9	100%
<b>Grand Total</b>	<b>39</b>	<b>79</b>	<b>74</b>	<b>137</b>	<b>45</b>	<b>69</b>	<b>443</b>	<b>36%</b>

\*G: ganadas \*\*P: perdidas

Fuente: elaboración de los autores a partir de los datos suministrados por la compañía

La Tabla 18 muestra el desempeño de cada uno de los agentes sobre las oportunidades creadas en el producto de transporte terrestre. Si bien del total de oportunidades creadas entre los segmentos solo hay un 36 % de efectividad, se aprecia

que los agentes del segmento Sealect sobresalen en la creación de oportunidades respecto a los otros dos segmentos de Seaprime y Seacool.

Por otro lado, se puede observar una tendencia inversa, donde el segmento de Seaprime y Seacool si bien son los que menos oportunidades crean, con un promedio del 83% son los que mayor efectividad tienen (agente 8, 10 y retirado). Esto se puede atribuir a negocios puntuales asociados a la escasez de contenedores en el país, donde logran cerrar oportunidades puntuales a cambio de asignación de equipo.

Por el contrario, del equipo de Sealect si bien son los que más oportunidades crean, la tendencia de efectividad es variable, por un lado, se tiene al Agente 9 quien con 57 oportunidades presenta un 54% de efectividad y el Agente 6 con 157 oportunidades tiene un 40% de efectividad. También se puede observar el comportamiento del Agente 3 con 98 oportunidades y un 15% de efectividad, así como el Agente 7 con 57 oportunidades y el Agente 9 con 27 oportunidades, ambos con un 23% y 0% de efectividad respectivamente.

**Tabla 19 - Total oportunidades en servicio de aduana por agente**

Agente	Q1	Q2	Q3	Total oportunidades	% efectividad / ops ganadas
	P	P	P		
Agente 3	27	23	8	58	0%
Agente 9	-	1	20	21	0%
Agente 6	4	8	5	17	0%
Agente 7	5	9	3	17	0%
Agente 4	6	2	3	11	0%
Agente retirado	3	-	-	3	0%
<b>Grand Total</b>	<b>45</b>	<b>43</b>	<b>39</b>	<b>127</b>	<b>0%</b>

Fuente: elaboración de los autores a partir de los datos suministrados por la compañía

En lo que respecta a la Tabla 19, hay tres elementos que se pueden observar, en primer lugar, el segmento de Sealect son quienes encabezan la creación de oportunidades, en segundo lugar, en comparación al transporte terrestre, la cantidad de oportunidades creadas para el servicio de aduana es bastante tímida (22% sobre el total de oportunidades entre aduana y terrestre) y tercero que la efectividad en el cierre de negocios es 0. Aquí es importante resaltar que el mercado de aduana es bastante complejo, no solo por la gran cantidad de aduanas que se encuentran en el mercado, lo cual hace de este mercado una competencia sobre océano rojo, sino porque, además, muchos clientes ya están fidelizados con su proveedor actual.



Por la complejidad de este servicio, es importante conocer el producto que se está ofreciendo, así mismo, es clave poder indagar las dinámicas, las necesidades y los problemas que pueden estar teniendo los clientes, para así conocer un poco más su operación e, identificar debilidades y oportunidades para de esta forma poder formular una propuesta que logre saciar las necesidades del cliente.

**Tabla 20 - Oportunidades ganadas en transporte terrestre y % de participación sobre el total de ventas**

Agente	Q1 G	Q2 G	Q3 G	Total	% participación
Agente 6	24	20	19	63	40%
Agente 4	3	17	11	31	20%
Agente 8	3	10	2	15	9%
Agente 3	2	12	1	15	9%
Agente 7	1	7	5	13	8%
Agente retirado	3	4	5	12	8%
Agente 10	3	4	2	9	6%
Agente 9	-	-	-	-	0%
<b>Grand Total</b>	<b>39</b>	<b>74</b>	<b>45</b>	<b>158</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración de los autores a partir de los datos suministrados por la compañía

En la Tabla 20, se aprecia como entre los 3 cuartales hubo un total de 158 oportunidades ganadas por parte del equipo de servicio al cliente. Además, se ve la composición de la participación de cada uno de los agentes sobre el total de las ventas de transporte terrestre realizadas por el equipo de servicio al cliente y en el cual destaca el desempeño de agente 6 y agente 4 quienes lideran el % de participación.

**Tabla 21 - Valor de las oportunidades ganadas en USD**

Agente	Total oportunidades ganadas USD	% contribución venta
Agente 6	38.137	73%
Agente retirado	3.835	7%
Agente 4	3.785	7%
Agente 3	2.490	5%
Agente 8	1.475	3%
Agente 10	1.300	2%
Agente 7	1.185	2%

Agente	Total oportunidades ganadas USD	% contribución venta
Grand Total	52.207	100%

Fuente: elaboración de los autores a partir de los datos suministrados por la compañía

En esta tabla se muestra lo que representó en dólares americanos el total de las oportunidades ganadas por parte del equipo de servicio al cliente, donde tuvieron un equivalente a US52.207 dólares, que en pesos colombianos equivaldría a COP 198.386.600, donde el aporte del agente 6 fue significativo y diferencial con respecto a los otros agentes con un 73% de contribución al total de las oportunidades cerradas desde servicio al cliente.

### 6.5 Análisis de resultados gestión ventas

A continuación, se realizará un resumen de los resultados provenientes del desempeño de ventas del equipo de servicio al cliente, expresados en términos de tres dimensiones (figura 19)

**Figura 20 - Situación actual, fortalezas y oportunidades diagnostico situacional proceso ventas**



Fuente: elaboración de los autores a partir de los datos suministrados por la compañía

En tabla a continuación se desarrollan las consideraciones a partir de la figura 20, así:

**Tabla 22 - Consideraciones acerca de situación actual, fortalezas y oportunidades del diagnóstico situacional**

Aspecto	Consideraciones relevantes
Desarrollar habilidades comerciales del equipo servicio al cliente	El área de servicio al cliente es un equipo operativo y sin experiencia comerciales que hace que el promover y vender servicios LNS sea complejo, demandante y con baja efectividad.
Clientes robustos con operaciones complejas	Como se indicó previamente, la complejidad del segmento de Seaprime y Seacool, debido a la alta demanda en la operación de sus clientes, hace que su enfoque principal sea la carga marítima antes que ofrecer y crear oportunidades LNS
Tendencias cierras	Por la dinámica del negocio, hay más probabilidad de cerrar negocios de transporte terrestre que negocios de aduana por diferentes factores como, confianza, experiencia, fidelidad hacia el proveedor.

Aspecto	Consideraciones relevantes
Equipos sin miedo al cambio	Esta compañía naviera se caracteriza por el constante cambio de acuerdo a la estrategia a implementar, y por eso una de las características de los equipos es la disposición a asumir nuevos retos y trabajar en conjunto.
Agentes con resultados interesantes	Si bien los agentes de servicio es un equipo operativo, su efectividad en el cierre de negocios no es nada despreciable y así mismo se puede ver cómo hay unos agentes que una mayor efectividad de cierre que otros.
Seaprime y Seacool expertos en sus clientes	Por la complejidad de negocio de los segmentos Seaprime y Seacool, los agentes tienen la oportunidad de conocer más a fondo sus clientes, lo que permite afianzar la relación e identificar necesidades tanto de sus clientes como del negocio.
Entrenamientos de habilidades comerciales.	Si la compañía naviera desea que el equipo de servicio al cliente tenga más operaciones ganadas es importante darles herramientas y guías que permitan desarrollar habilidades comerciales básicas.
Acompañar al equipo de servicio al cliente	Es importante acompañar a los agentes para entender su dinámica de venta, de esta forma el líder puede apoyar y acompañar su proceso y posiblemente aumentar su efectividad en la venta.
Definir alcances	Es importante definir que se quiere del equipo y de sus integrantes con el fin de proponer nuevas dinámicas o estructura que permita mayor participación de los agentes en la creación de oportunidades LNS

Fuente: elaboración de los autores a partir de los datos suministrados por la compañía

## **7. Recomendaciones para el fortalecimiento del proceso de ventas del área de servicio al cliente**

A partir de todo lo construido en la fase diagnóstica del capítulo 7 y una vez que ya se han señalado los aspectos más relevantes de la situación actual, las fortalezas y las oportunidades, a continuación, se sugiere una serie de recomendaciones a fin de fortalecer el área de servicio al cliente en la búsqueda de un mejor posicionamiento y desempeño:

### **1. Continuar impulsando una cultura de excelencia en el servicio**

Teniendo en cuenta que la compañía naviera ya se destaca en este aspecto, el objetivo en este caso es continuar fortaleciendo el área en una marcada y sobresaliente cultura de la excelencia en el servicio. Es importante fortalecer el conocimiento en los servicios LNS para que la experiencia de los clientes sea más completa, con información más profunda

de los productos y servicios, sobre todo cuando se habla de ser el punto de contacto en las operaciones, donde el reto es mostrar apropiación del tema y dar confianza del portafolio de la compañía y la capacidad para atender negocios de pequeñas, medianas y grandes escalas a corto mediano y largo plazo.

Dado que la compañía hace parte de un grupo líder en el mercado y sus proyecciones a futuro son exponenciales, es importante evitar caer en la soberbia corporativa que ocurre en las grandes corporaciones del mundo actual donde las empresas muchas veces se preocupan más por “cerrar el negocio” o por “firmar el contrato” y se olvidan del cliente. El llamado síndrome de “gigantismo”, esto es, aquella preocupación obsesiva-compulsiva por buscar y firmar cada vez con más clientes, pero no hay un interés genuino por retener el cliente que ya se tiene para evitar que éste no se quiera ir.

## **2. Mejorar destreza y conocimiento de productos y servicios**

Es imperioso que el área de servicio al cliente posea un dominio y conocimiento más robusto respecto los componentes y funcionamientos de los productos y servicios LNS. Este punto toma alta relevancia si se considera que una de las observaciones más recurrentes por parte de los clientes potenciales y clientes actuales fue la falta de información sobre los productos y servicios. Este dominio se puede contemplar dentro de un programa de entrenamiento el cual podría desarrollarse por medio de mecanismos fácilmente replicables y reproducibles dentro de todos los integrantes del área de servicio al cliente. Con la información correcta y oportuna, aumentará no solo la probabilidad de que los agentes puedan configurar mejores ofertas sino también de cerrar negocios y con mayor celeridad.

## **3. Desarrollar habilidades comerciales del equipo servicio al cliente**

Si bien el equipo de servicio al cliente se caracteriza por su excelente labor, el arte de vender es una habilidad que no solo se logra con la experiencia sino a través de la preparación. Si se quiere un equipo con más efectividad de cierre hay que desarrollar habilidades blandas y comerciales como liderazgo, comunicación, persuasión, entre otros, que les permitan obtener mejores resultados versus las oportunidades creadas.

A fin de consolidar este pilar, se sugiere poder explorar dentro de las habilidades blandas de todos los agentes de la compañía naviera por medio de un programa de entrenamiento y de gestión por competencias que permita medir y seguir perfeccionando dichas habilidades y competencias.

#### **4. Acompañar al equipo de servicio al cliente en las oportunidades LNS**

Para un equipo operativo que desarrolla tareas comerciales, es fundamental el acompañamiento del líder mientras el equipo de servicio al cliente sube su nivel comercial, por lo que se recomienda un acompañamiento individual donde el líder pueda guiar y soportar las negociaciones no solo en el cierre de negocios sino en el manejo, el discurso y estructura de una negociación.

#### **5. Formular un plan de ventas para el equipo de servicio al cliente**

De acuerdo con los objetivos al año 2025, se recomienda a la compañía estructurar un plan de ventas dirigido al equipo de servicio al cliente, enfocado a los productos de transporte terrestre y agenciamiento aduanero el cual sería estratégicamente direccionado a los clientes generadores de carga (importadores, exportadores) de determinados sectores de la economía de acuerdo a la visión estratégica de la compañía con objetivos a corto, mediano y largo plazo.

#### **6. Enfocarse en el desarrollo del segmento correspondiente a generadores de carga (importadores y exportadores).**

Desarrollar estrategias comerciales que permitan crear y desarrollar relaciones directas con los generadores de carga, este segmento de clientes es uno de los principales enfoques de la compañía dentro de su nueva estrategia corporativa, la cual representa una gran oportunidad para seguir creciendo y consolidando su portafolio de servicios, el cual en los sondeos se pudo comprobar el alto interés por conocer los productos y servicios LNS.

### **8. Conclusiones y Recomendaciones**

A continuación, se presentan las conclusiones del trabajo desarrollado al igual que las recomendaciones que se plantean.

#### **8.1 Conclusiones**

Dentro de este trabajo se logró construir un estado del arte de las tendencias más importantes de los servicios de transporte terrestre y agenciamiento aduanero, así como también de las tendencias más relevantes en negocios b2b. Podría decirse que uno de los

aspectos más importantes dentro de la realización de este estado, no solo es la sorprendente evolución que cada vez viene experimentando el mundo de la logística internacional, el transporte y la manera de hacer negocios, sino además la adaptación y transformación que viene experimentando el sector con motivo de la actual situación de postpandemia y a pesar de todas las dificultades que en este campo se vienen sorteando.

Lo que más ayudó a generar este estado del arte fue la vasta disponibilidad de información que puede encontrarse en las diferentes fuentes y bases de conocimiento y gracias a toda la literatura que se ha venido desarrollado especialmente a raíz del auge y expansión de los negocios digitales en todas las escalas. Así mismo, también el hecho de contar con tanta información dificultó un poco el análisis y la selección de la información por lo que hubo que ser muy selectivos a la hora de definir los enfoques más apropiados.

Este trabajo pudo conocer los niveles de satisfacción del cliente, los cuales a su vez permitieron identificar las oportunidades de mejora con respecto a los servicios de transporte terrestre y agenciamiento aduanero ofrecidos por parte del equipo de servicio al cliente de la compañía naviera. Lo más importante dentro de esta iniciativa fue la valiosa oportunidad de haberse podido aproximar al cliente y haber obtenido retroalimentación directa acerca de sus necesidades, preocupaciones y oportunidades de desarrollo. Contar con la voz directa del cliente siempre será la mejor oportunidad de saber qué es lo que realmente quiere, conocer que es lo que espera de la compañía naviera y que funciona como herramienta para identificar las dolencias de los clientes y realizar planes de mejora. Uno de los componentes que más contribuyó al logro de este propósito fue la buena disposición de los clientes para responder las encuestas que se definieron pese al poco tiempo que se tuvo para hacerlo.

En este estudio se logró construir el diagnóstico de la situación actual del proceso de venta del área de servicio al cliente, el cual permitió identificar oportunidades de mejora para el aumento de ventas. Quizás el aspecto más importante de este producto fue el haber mostrado el desempeño de cada uno de los agentes respecto de los servicios dirigidos y su contribución a las ventas. Lo que más ayudo a construirlo fue la data proporcionada por la compañía, los informes y los boletines, que permitieron entender lo que hace la compañía y sus colaboradores. Uno de los retos más desafiantes en su construcción fue la interpretación de los datos para convertirlos en una prosa comprensible con un hilo conductor hacia el lector.

Finalmente, este trabajo determinó recomendaciones que con toda seguridad facilitarán el fortalecimiento del proceso de venta de área de servicio al cliente a partir del diagnóstico situacional y los resultados de los niveles de satisfacción de los clientes. La importancia de estas recomendaciones radica en la disponibilidad de poder contar con un instrumento clave que contiene una mejor comprensión de las necesidades y oportunidades de los clientes, el cual viene respaldado por datos y hechos reales. Lo que más favoreció a la elaboración de estas recomendaciones fue el amplio conocimiento de las cifras, registros y números más relevantes del desempeño del equipo y del proceso de ventas y de todo el proceso asociado con el área de servicio al cliente. En contraste, una de las dificultades, fue la de seleccionar y priorizar las recomendaciones más asertivas que además de que le apuntaran a la solución de las necesidades más sentidas también fueran viables poderlas implementar en un futuro dentro de la compañía naviera.

## **8.2 Recomendaciones**

Para las recomendaciones se plantean diferentes sugerencias, que podrían contribuir desde otra perspectiva al desarrollo de la problemática propuesta, y las cuales permitirían profundizar más respecto a los hallazgos encontrados en este proyecto, teniendo en cuenta que todo lo propuesto en este trabajo tiene tal relevancia para esta empresa del sector naviero que además de ser considerado como un estudio de base para la empresa, tiene una alta probabilidad de aplicabilidad a partir del año 2022 pues contribuye en diferentes aspectos a lo que la organización pretende lograr en el año 2025.

Construir un estado del arte enfocado hacia el panorama de los operadores logísticos, ampliando el rango de tendencias de los diferentes productos y los cuales han tenido más relevancia en el mercado de acuerdo con los sectores económicos. Así mismo, se sugeriría explorar y profundizar en otro tipo de modelos de venta, que permita complementar el modelo B2B tal como la venta consultiva o la venta cruzada las cuales son compatibles con este tipo de empresa.

Ampliar las herramientas de recolección de datos que permitan profundizar desde otra perspectiva la satisfacción de los clientes en cada uno de los servicios que se quiere abordar, una de estas herramientas son las entrevistas, las cuales permiten obtener información de una manera flexible, así mismo, otra herramienta que se podría utilizar



serían las encuestas telefónicas, que permite tener una relación más estrecha con el entrevistado dando lugar a que pueda expresarse libremente.

Complementar el diagnóstico situacional del proceso de venta, con otro tipo de instrumentos que permitan profundizar en dicho análisis tales como, pruebas de conocimiento, pruebas de aptitudes y entrevistas hacia el equipo de servicio al cliente, con el fin de entender e identificar las aptitudes, fortalezas y debilidades de cada uno de los miembros del equipo con el fin de hacer un análisis más objetivo y personalizados de los miembros.

Enfocar las recomendaciones del trabajo no solo en fortalecer el proceso de venta del equipo de servicio al cliente, sino en plantear una nueva forma de organización o distribución del área, de tal manera que se pueda aprovechar de forma estratégica cada una de las habilidades de los integrantes del equipo, en el cual ellos también se sientan cómodos y a gusto con las nuevas actividades que desarrollarían, teniendo en cuenta que éste equipo de servicio tiene un perfil operativo y es posible que no a todos les llame la atención el campo de las ventas.

## 9. Referencias

- Agudelo, J. C., & Cordoba, M. (12 de Diciembre de 2020). Diagnóstico y propuesta de mejoramiento organizacional del proceso de gestión comercial de RCN radio Bogotá. *Diagnóstico y propuesta de mejoramiento organizacional del proceso de gestión comercial de RCN radio Bogotá*. Bogotá DC, Bogotá DC, Colombia: Universidad EAN.
- Ahumada, O. (03 de Septiembre de 2021). *Tras la pandemia y el paro, el trancon logístico continua*. Obtenido de El tiempo : <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/por-que-persiste-el-trancon-logistico-luego-del-pandemia-y-el-paro-615314>
- ANDI. (2021). *Informe de Gestión*. Bogotá DC: Una Tinta de medios SAS. Recuperado el 10 de Octubre de 2021, de <http://www.andi.com.co/Home/Camara/22-maritima-y-portuaria>
- Barrera, G. S., & López, J. N. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas. *El Buzón de Pacioli*, 4-13.
- BBC News Mundo. (15 de Septiembre de 2021). *BBC Extra*. Obtenido de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-58558860>
- Bello, A. (08 de Febrero de 2019). "PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA MATRIZ DE POLIVALENCIA ILUO PARA INCREMENTAR SUS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA PANIFICADORA. CAJAMARCA 2019". "PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA MATRIZ DE POLIVALENCIA ILUO PARA INCREMENTAR SUS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA PANIFICADORA. CAJAMARCA 2019". Cajamarca, Perú, Perú: Universidad Privada del Norte.
- Biemans, W. G., Brenčič, M. M., & Malshe, A. (2010). Marketing–sales interface configurations in B2B firms. *Industrial Marketing Management*.
- Bogotá, C. d., & Carvajalino, K. (2021). 3 estrategias digitales para incrementar las ventas de tu canal B2B [Grabado por K. Carvajalino]. Bogotá, Colombia. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11520/27003>
- Botey, P. (10 de Marzo de 2020). *INBOUND CYCLE*. Obtenido de INBOUND CYCLE: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/net-promoter-score-nps-que-es-y-como-se-calcula>
- Brandt, M. T. (March de 1999). *INC*. Obtenido de Introducing New Products: <https://www.inc.com/articles/1999/03/17958.html>
- Bravo, M., Valenzuela, A., Ramos, P., & Tejada, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Caballero, P. (2014). *Cuaderno del alumno: Gestión de la fuerza de ventas y equipos*.
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2020). *COMPORTAMIENTO DEL ECOMMERCE EN COLOMBIA DURANTE 2020 Y PERSPECTIVAS PARA 2021*. Colombia: CÁMARA COLOMBIANA DE COMERCIO ELECTRÓNICO.
- Castaño, A. (22 de Enero de 2018). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/modelos-de-entrenamiento-y-capacitacion-en-la-empresa/>
- CEPAL. (2020). *Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística*. CEPAL.
- Connick, W. (12 de December de 2019). *The balance careers*. Obtenido de How to Master the Stages of the Sales Cycle: <http://sales.about.com/od/salesbasics/tp/The-Seven-Stages-Of-The-Sales-Cycle.htm>

- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education.
- Diez de Castro, E. y. (2003). *Dirección de la fuerza de ventas*.
- EALDE. (11 de Junio de 2018). *EALDE BUSINESS SCHOOL*. Obtenido de EALDE BUSINESS SCHOOL: <https://www.ealde.es/teorias-comercio-internacional/>
- Fernández, V. (2011). *IMF Business School*. Obtenido de IMF Business School.: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/que-es-analisis-pestel-para-que-sirve/>
- Gates, B., Gates, W., & Hemingway, C. (1999). *Business @ the Speed of Thought*. Time Warner.
- Geoffrey, J. (August de 2012). *INC*. Obtenido de How to ask for an initial meeting: <https://www.inc.com/geoffrey-james/how-to-ask-for-an-initial-meeting.html>
- Haag, S., Baltzan, P., & Phillips, A. (2005). *Business driven technology*. New York: McGrawHill/Irwin.
- Hamad, H., Elbeltagi, P., J., & El-Gohary, H. (2015). *Antecedents of B2B E-Commerce Adoption and its Effect on Competitive Advantage in Manufacturing SMEs*. Strategic change.
- Hax, A. C., & Majluf, N. (2004). *Estrategia para el liderazgo competitivo*. Ediciones Garnica.
- Henao López, L., & Vera Cano, D. L. (2021). *Desarrollo de un plan dirigido al equipo de servicio al cliente para el aumento de ventas en una empresa naviera ubicada en Bogotá en el marco del plan estratégico al año 2025 [Tesis de maestría no publicada]*. Bogotá: Universidad EAN.
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill 6a edición.
- Hernández-Nieto, R. (2002). *Contributions to Statistical Analysis*. Mérida: Universidad de los Andes.
- Johnston, M. W., & Marshall, W. (2009). *Administración de ventas*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Kapoor, N., Olsen, C. F., Schmeltzer, L., & Chen, A. (2020). *Logistics' Digital Revolution*.
- Kauppa, K. (2014). *B2B SALES AND MARKETING PLAN FOR LIMECRAFT*. Kalle Lamminpää.
- Langley, J., & Infosys. (2019). *Third -Party Logistics Study*. USA: Infosys.
- Legiscomex. (Abril de 2014). *Legis Comex*. Obtenido de Legis Comex: <https://www.legiscomex.com/Documentos/transporte-maritimo-alianzas-teorias-comercio-internacional-abril-2014>
- Li, X. (2009). *Research on Sale Model for Automobile Enterprises in E-commerce*. *International Journal Of Intelluigent Information Technology Application*.
- Logistics, T. (2019). *What is the difference between 1PL, 2PL, 3PL, 4PL, and 5PL?* Think Logistics.
- Loo, T. (November de 2012). *How to qualify a prospect in 5 easy steps*. Obtenido de <https://www.slideshare.net/looagent/how-to-qualify-a-prospect-in-5-easy-steps>: <https://www.slideshare.net/looagent/how-to-qualify-a-prospect-in-5-easy-steps>
- Majid, A., Shamsudin, M., Abdul, N., Jaafar, S., Fakhruizam, M., & Munzir, M. (2019). *Innovation in Logistics from 1PL toward 10PL: Counting the numbers*. Malasia: Universiti Kuala Lumpur Business School (UniKL Business School).
- Mintransporte. (Enero de 2021). *Tráfico portuario en colombia año 2020*. Bogotá, Colombia.
- Moller, A. (. (2020). The Transformation of Data and Technology. *Logistics' Digital Revolution* , 02-12.
- Morales, M. (2018). *PLAN ESTRATEGICO DE VENTAS DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA MOLOPISSEG CIA. LTDA.* . Quito : Universidad Tecnológica de Israel .

- Moyano, J. (2010). La influencia de la integración de la cadena de suministro en la implantación de capacidades de comercio electrónico. *Universia Business Review*, 30-45.
- Octavio, D., & Ricardo, S. (2006). *Indicadores de productividad para la Industria portuaria. Aplicación en America Latina y el Caribe*. Santiago de Chile : CEPAL , Naciones Unidas .
- Polanco, H. (22 de 11 de 2012). *Redalyc.org*. Obtenido de Redalyc.org: <https://www.redalyc.org/pdf/870/87025385007.pdf>
- Porter, M. E. (2012). *Estrategia competitiva*. Ediciones Piramide.
- Procolombia. (21 de Septiembre de 2020). *Procolombia*. Obtenido de Procolombia: <https://www.colombiatrade.com.co/noticias/tratados-de-libre-comercio-de-colombia-17-acuerdos-65-paises-y-1500-millones-de-compradores>
- Reichheld, F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*.
- Ricardo, S., & B, W. (2020). *LOGÍSTICA INTERNACIONAL POSPANDEMIA: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA AÉREA Y LA DE TRANSPORTE MARÍTIMO DE CONTENEDORES*. Santiago de Chile: CEPAL, Naciones Unidas.
- Rusko, R. (2016). *Conflicts of supply chains in multi-channel marketing: a case from northern Finland*. doi:10.1080/09537325.2015.1100294
- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias* . Santiago de Chile: Ril, Editores.
- Sealand. (2020). *Market Statistics Colombia*.
- Sealand. (2021). *Colombia Market Outlook - second quarter 2021*.
- Serna, H. (2006). *Servicio al cliente una nueva visión*. 3R Editores.
- SICEX . (2021). *SICEX*. Obtenido de <https://application.sicex.com/#>
- SICEX. (2020). *SICEX Promoting Global Trade*. Recuperado el 08 de Octubre de 2021, de [www.sicex.com](http://www.sicex.com)
- Simek, L., Cempirek, V., & Gross, P. (2021). *Can B2B Implementation Enhance Competitiveness of Logistic Companies in Coronavirus Economic Recession?* República Checa : LOGI – Scientific Journal on Transport and Logistics. doi:10.2478/logi-2021-0001
- Smith, J. (January de 2014). *Forbes*. Obtenido de The Essential Dos and Don'ts Of Selling: <http://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2014/01/27/the-essential-dos-and-donts-of-selling-2014/>
- Soto, G., Ruiz, J., & Echavarría, J. (2012). *Gerencia de ventas*. Colombia: Mc Graw Hill.
- STUDY, 2. A.-P. (2019). *The State of Logistics Outsourcing*. Infosys Consulting.
- Tarazona, G., Medina, V., & Giraldo, L. (2013). MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DE SOLUCIONES DE COMERCIO ELECTRÓNICO. *Revistas Ingenierías Universidad de Medellín*, 133 - 134.
- Thompson, I. (Mayo de 2012). *Marketing Intensivo*. Obtenido de Marketing Intensivo: <https://www.marketingintensivo.com/articulos-ventas/como-incrementar-las-ventas.html>
- Vargas, F., Casanova, F., & Montanado, L. (2001). El enfoque de competencia laboral: manual de formación. Obtenido de <http://www.oitcinterfor.org>
- Vavra, T. (2002). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. España: Fundación Confemetal.
- Viera, V. (2019). *DESARROLLO DE MATRIZ ILUO PARA EL ÁREA DE CONVERSIÓN EN LA EMPRESA PRODUCTOS FAMILIA SANCELA DEL ECUADOR S.A*. Quito. Recuperado el 09 de 10 de 2021, de <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/3480/2/Proyecto%20de%20graduacio%c3%acn%20Veronica%20Viera.pdf>

Villahermosa, L. (30 de Junio de 2021). *América Economía*. Obtenido de América Economía: <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/crisis-en-colombia-colapso-en-buenaventura-genera-importantes-sobrecostos-al-0>

Zetlin, M. (6 de Marzo de 2014). *The Art of Following Up (Without Being Annoying)*. Obtenido de INC: <https://www.inc.com/minda-zetlin/why-you-need-to-be-better-at-following-up.html>

## Anexos

### Anexo 1 - Modelo encuesta para clientes potenciales que no han adquirido ningún producto o servicio

Preguntas y opciones de respuesta encuestas no clientes	
<b>1. Su compañía es:</b>	
<input type="checkbox"/>	Agente de carga
<input type="checkbox"/>	Dueño de la carga (exportador y/o importador)
<b>2. ¿En cuál ciudad de Colombia está localizada su compañía?</b>	
<input type="checkbox"/>	Bogotá
<input type="checkbox"/>	Cali
<input type="checkbox"/>	Medellín
<input type="checkbox"/>	Cartagena
<input type="checkbox"/>	Barranquilla
<input type="checkbox"/>	Otro:
<b>3. ¿A qué sector pertenece su compañía? *</b>	
<input type="checkbox"/>	Operador logístico
<input type="checkbox"/>	Manufactura
<input type="checkbox"/>	Tecnología
<input type="checkbox"/>	Retail
<input type="checkbox"/>	Salud
<input type="checkbox"/>	Construcción
<input type="checkbox"/>	Automotriz
<input type="checkbox"/>	Oil & Gas
<input type="checkbox"/>	Agrícola
<input type="checkbox"/>	Otro
<b>4. ¿Sabía que nuestra compañía es además un operador logístico?</b>	
<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

### Preguntas y opciones de respuesta encuestas no clientes

**5. Sí la respuesta de la pregunta anterior fue si, ¿por qué medio se enteró?**

- A través de un agente de ventas
- A través de servicio al cliente
- Página web
- Referido
- Redes sociales
- Otra

**6. Si seleccionó redes sociales, por favor indique cual:**

**7. ¿Cuál ha sido la principal razón por la cual no ha adquirido los servicios de transporte terrestre y/o agenciamiento aduanero con nuestra compañía?**

- a. Costos elevados
- b. Falta claridad en la información del producto o servicio
- c. Ya tengo un proveedor de confianza
- d. No me interesa
- e. Su compañía ya ofrece el/los servicio(s) de manera directa
- Otra

**8. Si en la pregunta anterior seleccionó la opción "e" , por favor indique cual.**

- Transporte Terrestre
- Agenciamiento aduanero
- Ambas

**9. Si se mejorara el aspecto señalado en la pregunta 7, ¿contrataría los servicios de transporte terrestre y/o agenciamiento aduanero ofrecidos?**

- Si
- No
- Quizás

**10. Amplíe la razón de la respuesta anterior**

### Preguntas y opciones de respuesta encuestas no clientes

Fuente: elaboración de los autores a partir de las necesidades corporativas

### Anexo 2 - Modelo encuesta satisfacción a clientes

#### Encuesta satisfacción a clientes y opciones de respuesta

**1. Su compañía**

**es:**

- Agente de carga
- Dueño de la carga (exportador y/o importador)

**2. ¿En cuál ciudad de Colombia está localizada su compañía?**

- Bogotá
- Cali
- Medellín
- Cartagena
- Barranquilla

**3. ¿A qué sector pertenece su compañía?**

- Operador logístico
- Manufactura
- Tecnología
- Retail
- Salud
- Construcción
- Automotriz
- Oil & Gas



### Encuesta satisfacción a clientes y opciones de respuesta

Agrícola

Otro

**4. ¿Conocía usted que en transporte terrestre se ofrecen adicionalmente los servicios de carga nacionalizada, OTM, DTA, DUTA y refrigerado?**

Si

No

**5. Si la respuesta anterior fue si, indique cual(es) servicio(s).**

Carga nacionalizada

OTM

DTA

DUTA

Refrigerado

**6. ¿Conocía usted los servicios de agenciamiento aduanero (Expo/Impo), que nuestra compañía ofrece para carga marítima y aérea?**

Si

No

**7. Considerando los productos que ya ha adquirido, ¿En su opinión, los precios y tarifas son competitivos?**

Si

No

**8. Por favor amplíe su respuesta anterior**

<b>Encuesta satisfacción a clientes y opciones de respuesta</b>					
<b>9. Evalúe los siguientes componentes del o los servicio(s) ya adquirido(s).</b>					
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>
<input type="checkbox"/>	Calidad del servicio				
<input type="checkbox"/>	Asesoría y comunicación durante la operación				
<input type="checkbox"/>	Tiempos de facturación				
<input type="checkbox"/>	Tiempos de facturación				
<input type="checkbox"/>	Rapidez en las ofertas				
<input type="checkbox"/>	Confiabilidad y seguridad				
<input type="checkbox"/>	Amabilidad y cortesía del equipo de servicio al cliente				
<b>10. Por favor indicar si hay otro componente que desees evaluar.</b>					
<b>11. Evalúe qué tan receptivo es el equipo de servicio al cliente a sus preguntas y preocupaciones.</b>					
<input type="checkbox"/>	Muy malo				
<input type="checkbox"/>	Malo				
<input type="checkbox"/>	Indiferente				
<input type="checkbox"/>	Bueno				
<input type="checkbox"/>	Muy bueno				
<b>12. ¿Cuál es la probabilidad de que vuelvas a adquirir nuestros productos y servicios? *</b>					
<input type="checkbox"/>	Alta				
<input type="checkbox"/>	Media				
<input type="checkbox"/>	Baja				

### Encuesta satisfacción a clientes y opciones de respuesta

**13. Considerando su experiencia con nuestros productos y servicios, ¿Cuál es la probabilidad de que nos recomiende a otros aliados?**

- Alta
- Media
- Baja

**14. ¿Tiene algún otro comentario o sugerencia para nosotros?**