



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

**Maestría en Marketing Estratégico**

Tesis de Maestría presentada a la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales para la obtención de título de Magíster en Marketing Estratégico.

Vânia Lúcia Fonseca Câmara

Estudio cualitativo que permite, en caso de necesidad, mejorar el Sistema de Gestión Logístico de la Empresa Brasileira de Infraestructura Aeroportuaria, con la finalidad de hacerlo más eficiente y eficaz para los clientes externos e internos.

Tutor: Profesor Doctor Rubén Roberto Rico

Buenos Aires/Argentina, julio de 2014

**VÂNIA LÚCIA FONSECA CÂMARA**



## **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

Estudio cualitativo que permite, en caso de necesidad, mejorar el Sistema de Gestión Logístico de la Empresa Brasileira de Infraestructura Aeroportuaria, con la finalidad de hacerlo más eficiente y eficaz para los clientes externos e internos.

Tesis presentada en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales – UCES, como requisito parcial para la obtención del Título de Magíster en Marketing Estratégico.

Área de concentración: Administración de Marketing

Tutor: Prof. Dr. Rubén Roberto Rico

Buenos Aires/Argentina, julio 2014



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

**Autora: CÂMARA, Vânia Lúcia Fonseca**

**Título: “Estudio cualitativo que permite, en caso de necesidad, mejorar el Sistema de Gestión Logístico de la Empresa Brasileira de Infraestructura Aeroportuaria, con la finalidad de hacerlo más eficiente y eficaz para los clientes externos e internos”**

**Tutor: Prof. Dr. Rubén Roberto Rico**

**Tesis de Maestría en Marketing Estratégico.**

**Este ejemplar corresponde a la redacción final de la tesis de Maestría en Marketing Estratégico de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales – UCES, Buenos Aires, Argentina y aprobada por el Tribunal Examinador.**

**Fecha:**

**TRIBUNAL EXAMINADOR**

---

Prof. Dr. Rubén Roberto Rico

---

---

---

---

---

---



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

**Dedicatoria**

Dedico a mis padres, Maria Julia y Sérvulo Câmara (in memoriam), con la certeza de que ellos se sienten orgullosos con mi título.



## **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES AGRADECIMIENTOS**

Agradezco, en primer lugar, a DIOS, pues, sin él, nada es posible en nuestras vidas;

A mis hijas Fernanda e Indhira, que ya vivimos una distancia geográfica;

A mi compañero Marco Aurélio, que me incentivó cada semestre a proseguir;

A mis amigos, que me incentivaron a hacer el curso; a Elisabete y Elane, que llegaron hasta aquí conmigo y, por fin, agradezco a los profesores del curso que sin ellos yo no podría realizar mi sueño.



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES  
EPÍGRAFE**

**“Si no resultó bien, es porque no llegó el fin. Porque al final  
todo termina resultando bien”**

Fernando Sabino



## UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES RESUMEN

CÂMARA, Vânia Lúcia Fonsêca. Estudio cualitativo que permite, en caso de necesidad, mejorar el Sistema de Gestión Logístico de la Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuaria, con la finalidad de hacerlo más eficiente y eficaz para los clientes externos e internos. Tesis de Maestría en Marketing Estratégico. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.

La presente tesis de carácter descriptivo propone elaborar estrategias y acciones para la mejora del Sistema de Gestión Logístico. Está basada en fundamentación teórica, documentos e investigación de campo realizada en la Terminal de Logística de Carga del Aeropuerto Internacional del Galeão – Rio de Janeiro – RJ.

La *sincronización de procesos* aplicada al Sistema de Gestión Logístico es la herramienta que se propone hacer los procesos más eficaces y eficientes, así como fidelizar al cliente, generando una propuesta de relevancia en los procesos de importación y exportación de carga aérea.

De esta manera, con la sincronización de procesos, se puede implementar una gestión de transparencia; apuntando hacia la confiabilidad y credibilidad del cliente, para mantenerlo informado sobre su proceso. De igual manera, conocer sus expectativas para poder adecuarnos, entender sus singularidades y adaptarnos a las necesidades de cada uno de ellos, con el fin de satisfacer necesidades tangibles e intangibles.

Contribuye a reconocer errores para, luego, establecer padrones de desempeño de la organización y promover la satisfacción del cliente, a través de la mejora continua de nuestros procesos.

**Palabras clave:** fidelización, clientes, diferencial competitivo, procesos, marketing.



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES  
ABSTRACT**

This thesis descriptive, aims to develop the strategies and actions for improvement in Logistics Management System. Based on theoretical basis of documentary and field research conducted in Terminal Cargo Logistics Galeão International Airport - Rio de Janeiro - RJ.

Timing Process applied to Logistics Management System is a tool that aims to make them more effective and efficient processes as well as customer loyalty. Bringing a value proposition in the processes of import and export air cargo.

So with the timing of processes can implement a transparent management, focusing on reliability and credibility with our clients, keeping you informed about your case. Meet your expectations so we can fit in and understand their uniqueness and adapt ourselves to the particular needs of clients. To meet their tangible and intangible needs.

Meet our gaps, establish performance standards for the organization to promote customer satisfaction through continuous improvement of our processes.

Keywords: Loyalty, Customer, competitive advantage, Processes, Marketing.



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES  
LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Organigrama .....	023
Figura 2 – Mapa Estratégico .....	029
Figura 3 – Mapa de Brasil – Red Infraero Cargo .....	030



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES  
SUMARIO**

CAPÍTULO 1 – MARCO GENERAL.....	013
1.1. Introducción.....	013
1.1.1. Contextualización.....	013
1.1.2. Descripción del problema de investigación – delimitación del estudio..	016
1.2. Justificación.....	018
1.3. Objetivos.....	021
1.3.1. Objetivos Generales.....	024
1.3.2. Objetivos Específicos.....	025
1.4. Hipótesis.....	025
CAPÍTULO 2 – MARCO TEÓRICO.....	026
2.1. Cultura Organizacional.....	026
2.2. Misión.....	026
2.3. Visión.....	027
2.4. Planeamiento Estratégico.....	028
2.4.1. Valores de la Infraero.....	028
2.4.2. Agilidad y Tecnología.....	031
2.4.3. Seguridad.....	032
2.4.4. Inversiones.....	034
2.5. Logística.....	034
2.6. La importancia del Marketing de Relacionamiento.....	035
2.6.1. Marketing.....	035
2.6.2. E-Marketing.....	037



<b>UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES</b>	
2.7. Tecnología de la Información.....	041
2.7.1. Tipos de Softwares.....	042
2.7.2. Site Infraero Cargo.....	042
2.8. Segmentación de Mercado – El Segmento Cliente Carga.....	044
2.9. Fidelización.....	048
2.10. Procesos.....	050
2.10.1. Qué son los Procesos en la Empresa.....	051
2.10.2 Los Procesos no fabriles en las Empresas.....	054
2.10.3 Tipos de Procesos.....	057
2.10.4. Características esenciales de los Procesos Empresariales.....	059
2.10.5. Por qué los Procesos son importantes.....	061
2.10.6. La Estructura Organizacional por Procesos.....	064
2.10.7. Gestión desde el punto de vista del Proceso.....	068
2.10.8. Tecnología y Procesos.....	073
2.10.9. Valor agregado al Proceso.....	077
2.11. La Sincronización de los Procesos.....	078
<b>CAPÍTULO 3 – MARCO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>082</b>
3.1. Metodología de la Investigación.....	082
3.1.1. Investigación de Campo.....	082
3.1.2. Análisis de los Datos.....	085
3.1.3. Resultados.....	085
3.2 Conclusión de la Investigación.....	118
<b>CAPÍTULO 4 – MARCO DE PROPUESTAS.....</b>	<b>120</b>

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

4.1. Motivo de las notas atribuidas para indicadores de calidad.....	121
CUESTIONARIO.....	123
REFERENCIAS	129
BIBLIOGRÁFICAS.....	



## **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

### **CAPÍTULO 1. MARCO GENERAL**

#### 1.1. Introducción

##### 1.1.1. Contextualización

Gracias a las características de rapidez, confiabilidad y largo alcance, la modalidad aérea viene asumiendo importancia creciente en la economía globalizada, tornándose la alternativa preferencial para el transporte de mercaderías, dado que el factor tiempo es más importante que el costo directo del flete. Esto viene ocurriendo en un escenario económico muy favorable al comercio internacional, donde se intensifican los intercambios comerciales entre las naciones, incluyendo a Brasil, y se amplían las demandas por transporte intercontinental.

En el contexto actual, en que la disputa por mercados mundiales se acentúa cada día más, se observa que la eficiencia logística se tornó un requisito indispensable para asegurar competitividad a las empresas que desean mantener o ampliar su porción de mercado.

Esto puede ser fácilmente comprendido cuando se observa que el mejor aprovechamiento del factor tiempo en las actividades atribuidas a la logística puede llevar a reducciones considerables de los costos de producción, mediante la minimización del nivel de los inventarios, que son consumidores de recursos, y la maximización de la disponibilidad de los productos, reflejado en el aumento directo de la capacidad competitiva.



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

Esta cuestión es vital en el ambiente actual, muy complejo y fuertemente competitivo. La globalización, el cambio en el comportamiento de los consumidores, la reducción del ciclo de vida de los productos y la presión continua por menores costos de producción exigen que las organizaciones adquieran y desarrollen nuevas competencias para maximizar la eficiencia y la eficacia en el movimiento de sus productos.

La logística moderna pasó, entonces, a buscar un número cada vez mayor de actividades, dejando de ser vista, simplemente, bajo el enfoque operacional para tornarse herramienta estratégica decisiva en busca de la eficiencia y del éxito empresarial. Al ser correctamente entendida y aplicada, la logística permite desarrollar estrategias eficaces para la reducción de costos y aumento del nivel de servicios ofertados al cliente.

Brasil, por ejemplo, que viene registrando crecimiento consistente en la corriente de comercio exterior y ampliando fuertemente su presencia en el mercado internacional -no sólo a mercados conocidos, a través de BRICS, sino a nuevos o diferentes mercados con necesidades culturales logísticas diferentes- necesita aumentar la eficiencia logística en los flujos del comercio externo, como forma de compensar la inmensa desventaja natural representada por la localización geográfica del país, en el Hemisferio Sur, que agrega mayores distancias, tiempos y costos de transporte en relación a los competidores, cuyas plantas se localizan más próximas a los abastecedores de insumos y a los principales mercados consumidores mundiales.



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

Esto se reviste de una importancia estratégica todavía mayor para las empresas y el gobierno, cuando se verifica que más del 90% de las riquezas mundiales se concentran y circulan predominantemente en el Hemisferio Norte, en el sentido este-oeste – Estados Unidos y Europa.

Este factor impone un desafío gigantesco a ser superado por la logística brasilera para hacer los productos nacionales competitivos en el mercado externo, que consiste en minimizar los tiempos y los costos en el transporte internacional, maximizar la seguridad y perfeccionar los procesos de fiscalización y liberación de cargas en las aduanas de los aeropuertos brasileros, de modo de compensar, en parte, esta desventaja geográfica.

En este escenario, se constata que la competitividad dejó de ser regional para ser global y la competencia pasó a darse entre cadenas productivas y no más entre empresas aisladas. Rapidez, flexibilidad e integración en la logística dejaron de ser apenas un discurso y se tornaron requisitos obligatorios.

Es justamente en este contexto que el modo aéreo se implanta; los aeropuertos administrados por la INFRAERO pasan a ser escenario de aplicaciones de los más modernos conceptos de logística, permitiéndoles asumir posición estratégica de apoyo a las empresas brasileras, en búsqueda de la competitividad del país en el comercio exterior.

En tiempos de globalización, los aeropuertos dejan de caracterizarse como meros centros de operaciones aéreas, destinados a



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

despegues y aterrizajes de aeronaves, y a embarques y desembarques de pasajeros. Ahora, pasan a actuar, también, como *Eslabón Integrador de la Cadena Logística Internacional*, por donde circulan productos de los más diversos tipos, muchos de ellos de elevado tenor tecnológico y alto valor agregado, cuyos usuarios se constituyen, en gran parte, de grandes empresas que demandan una logística eficiente para garantizar la manutención de sus procesos productivos sin interrupciones, y que escogen el modo aéreo debido a su rapidez, disponiéndose a pagar un valor significativamente más alto en el precio por el flete; contrariamente al modo marítimo, justamente por el factor tiempo.

No obstante, para que la rapidez ofrecida por el transporte aéreo no sea anulada en tierra, es fundamental que las empresas privadas que se alternan en el desarrollo de sus actividades, tales como agentes de carga, despachantes aduaneros, transportadores aéreos y terrestres, juntamente con las organizaciones de gobierno involucradas de las tareas de fiscalización y control, como lo son la Aduana, Anvisa, Vigiagro y la propia Infraero, actúen con agilidad, eficiencia y eficacia, de modo de no comprometer la principal ventaja capaz de viabilizar totalmente el modo aéreo, que es la rapidez.

1.1.2. Descripción del problema de investigación – delimitación del estudio



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

La sincronización de los procesos logísticos es, con frecuencia, un obstáculo que tiene cada vez más efectos perjudiciales en las áreas pertinentes a la Terminal de Logística del Aeropuerto Internacional del Galeão, Río de Janeiro - Brasil.

En particular, en el área aeroportuaria, la falta de sincronización puede generar estragos de orden estratosféricos como, por ejemplo, atrasos, pérdida de valores, problemas de localización de cargas, lo que ocasiona desprestigio de la marca, sea por problemas reales de sincronización, como también por rumores sobre los problemas detectados por los clientes.

Es necesario, entonces, observar cuáles son los motivos que causan el problema de la falta de sincronización en los procesos de Gestión Logística en la Terminal de Logística del Aeropuerto Internacional do Galeão – Río de Janeiro, Brasil.

Cada coordinación tiene su proceso, que deberían estar conectados entre ellos, pero si al final de cada proceso de otra nueva coordinación que da continuidad a la anterior, no hay sincronización, se genera la necesidad de rehacer, para conseguir las informaciones necesarias y poder continuar con el proceso.

Hoy, las organizaciones están exigidas por indicadores no convencionales, generando en los gestores una confusión metodológica muy grande.



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

Actualmente, los clientes tienen prisa, y evalúan a la organización de acuerdo a la capacidad que tiene para dar una respuesta. Con esta nueva manera de evaluar, el mercado está exigiendo a las organizaciones formas no convencionales. El mercado exige a la organización de acuerdo a la competencia que tiene en transformar un pedido en una entrega rápida, o sea, una consulta en una respuesta. Luego de ese pedido o consulta, la respuesta sólo depende de la organización, no depende de nadie más, aun existiendo una disculpa en un intento de explicar algo que no se pudo resolver.

Los indicadores que precisamos alcanzar ya no son más simples y clásicos. Cuando el cliente hace un pedido, tiene criterios para evaluar la calidad en la atención de ese pedido por parte de la organización, dado que estamos en un contexto en donde las relaciones no son obligadas o impuestas. O sea, hay otra posibilidad de elección; ocurre la migración, en caso que no se esté cumpliendo con las expectativas. El cliente quiere recibir un producto o servicio dentro de las especificaciones de calidad, a un precio justo y dentro de un plazo cada vez más corto.

“Su cliente solo recuerda su nombre en dos circunstancias y solamente bajo dos condiciones: cuando usted entrega un producto o servicio extremadamente pobre o cuando usted entrega un producto o servicio sorprendentemente bueno” (H. James Harrington).

La relación con el cliente es muy importante para la organización, pues, éste se pone cada vez más exigente con el mercado. Es



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

preciso buscar al cliente y encantarlo. Es más importante mantener y conservar al cliente que conquistar nuevos clientes.

#### 1.2. Justificación

Es necesario crear la estrategia de agregar un valor reconocido por el cliente para satisfacerlo, sin decepcionarlo, anticiparse en caso que algún proceso no se esté cumpliendo, como tiempo, cantidad entre otros, conquistando la confiabilidad del cliente. Buscar dar respuesta inmediata a cuestionamientos del cliente y la resolución de problemas – el cliente hizo un cuestionamiento o está con un problema, responder lo más rápido posible es muy importante. En caso de no ser posible dar una respuesta concreta es importante informar que se recibió su cuestionamiento y que, a la brevedad, se le enviará una respuesta.

Tener un contacto más estrecho con el cliente, ofrecer datos para los clientes, mostrarse más accesible, con el objeto de mantener la confiabilidad. Es necesario tener una buena comunicación con los clientes: cuando nos comunicamos con el cliente desarrollamos una empatía, así, el cliente adquiere una mayor confiabilidad; aunque no siempre esta comunicación resulte positiva para él. Decir siempre la verdad al cliente –por peor que sea la noticia a ser dada; es muy importante ser sincero, la credibilidad es tan importante tanto como la confiabilidad.



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

La seguridad está relacionada a los sentimientos, a las expectativas de los clientes, y éstas no pueden ser frustradas; se corre el riesgo de perder la confiabilidad y la credibilidad. El cliente tiene que sentirse seguro cuando busca una empresa: si se queda preocupado en cuanto a si la encomienda va a llegar o cuánto va a tener que pagar, finalmente, le causará tensión.

La cordialidad en la atención tiene que estar presente en toda la cadena logística. No alcanza tratar bien al cliente a la hora de la recepción, el cliente tiene que ser tratado bien hasta la conclusión de la venta o de la prestación del servicio. Manteniendo una buena comunicación durante todo el proceso logístico, aumenta la confiabilidad y la credibilidad de la empresa.

Tanto la competencia como la cortesía tienen que estar presente en toda la cadena logística. El cliente tiene que sentir que todos los empleados están atentos para atenderlo en cada etapa del proceso logístico.

La importancia en la apariencia física del ambiente de trabajo y también del empleado con uso de uniformes con logo de la marca, dan una mayor visibilidad para la apreciación de los tangibles de una empresa, es decir, los empleados uniformados representan mejor la identidad de la empresa.

De igual manera, al estrechar la relación con el cliente para conocer sus necesidades y expectativas se puede lograr una buena comunicación que ayude a la satisfacción del cliente.



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

Con miras al futuro, en relación al crecimiento de los aeropuertos, de las innovaciones en el área de Logística de Carga de la Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuaria (INFRAERO), y estando de acuerdo con la Planificación Empresarial de la Empresa, con el objetivo estratégico de garantizar la excelencia en la relación con el cliente, priorizando el tratamiento diferenciado por segmento de negocio. Fortaleciendo la actuación y elevando el alcance de las CAC (Centrales de Atención a los Clientes) en la Red de Terminales de Logística de Carga. Tener clientes satisfechos, garantizando el aumento continuo del nivel de satisfacción, apuntando al respeto, al confort, a la seguridad, la agilidad y la eficiencia.

Para desarrollar un programa de mejora del nivel de satisfacción de los clientes de la Red de Terminales de Logística de Carga, este trabajo aborda la Sincronización de los Procesos en las Terminales de Logística de Carga de la INFRAERO, con el objeto de perfeccionar los procesos de atención, en procura de la formación de un equipo que pueda identificar los principales cambios en el comportamiento del cliente y sugerir lo que la Empresa puede hacer para la mejora continua de esos procesos.

Desde 1990, con la abertura de las importaciones, la INFRAERO viene asistiendo al crecimiento de la competencia en el mercado de almacenamiento de cargas, por las Estaciones Aduaneras de Interior (EADI), Portos Secos, situadas en zona secundaria, para donde algunos clientes huyeron.



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

La INFRAERO hizo de la evasión de clientes un punto de partida para aumentar sus inversiones en las Terminales de Logística de Carga en infraestructura, equipamientos, seguridad y hasta flexibilizó las tarifas de almacenamiento por segmento, ganando con esto la fidelidad del cliente. La Sincronización de los Procesos da respuesta a la preocupación de la INFRAERO por satisfacer a los clientes.

#### 1.3 Objetivos

El presente trabajo tiene por objetivo general mejorar el Sistema de Gestión Logística de la Empresa Brasileira de Infraestructura Aeroportuaria, con la finalidad de hacerlo más eficiente y eficaz para los clientes externos e internos, de acuerdo con la realidad del mercado, con base en la literatura disponible, con la posibilidad de abrir una nueva realidad a la INFRAERO.

Para atender los objetivos específicos y promover programas de fidelidad tarifaria por segmentos, fueron formulados los siguientes cuestionamientos:

a) Relevamiento de informaciones disponibles en la literatura sobre cultura organizacional, misión-visión, marketing, proceso, logística como respaldo para la conceptualización de los asuntos más relevantes dentro del tema propuesto;



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

b) Identificar las características generales relativas al perfil del cliente de carga aérea y de sus necesidades;

Los servicios logísticos de carga aérea contemplan clientes potenciales que comparten necesidades que contemplan actuación de los gestores, primando por la celeridad, seguridad y control operacional.

Considerando las diferencias del mercado, el consumidor de servicios logísticos tiene necesidades específicas que precisan ser identificadas, lo que exige desarrollo y aplicación de métodos, productos y servicios que puedan tener mejores resultados.

La Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuaria (INFRAERO) es una empresa pública de personalidad jurídica de derecho privado, vinculada al Ministerio de Defensa, constituida en los términos de la Ley N° 5.862, del 12 de diciembre de 1972. Fue creada con la finalidad de implantar, administrar, operar y explorar, industrial y comercialmente, la infraestructura aeroportuaria.

La Superintendencia de Logística de Carga es el órgano normativo central, responsable del planeamiento, coordinación, apoyo y control de la Red TECA. Para el desenvolvimiento de la actividad industrial, representada por la operación y exploración de la carga aérea, la INFRAERO instituye, en 1974, el Proyecto TECA, con la implantación de la Terminal de Carga Aérea del Aeropuerto de Curitiba, iniciando la dotación de los

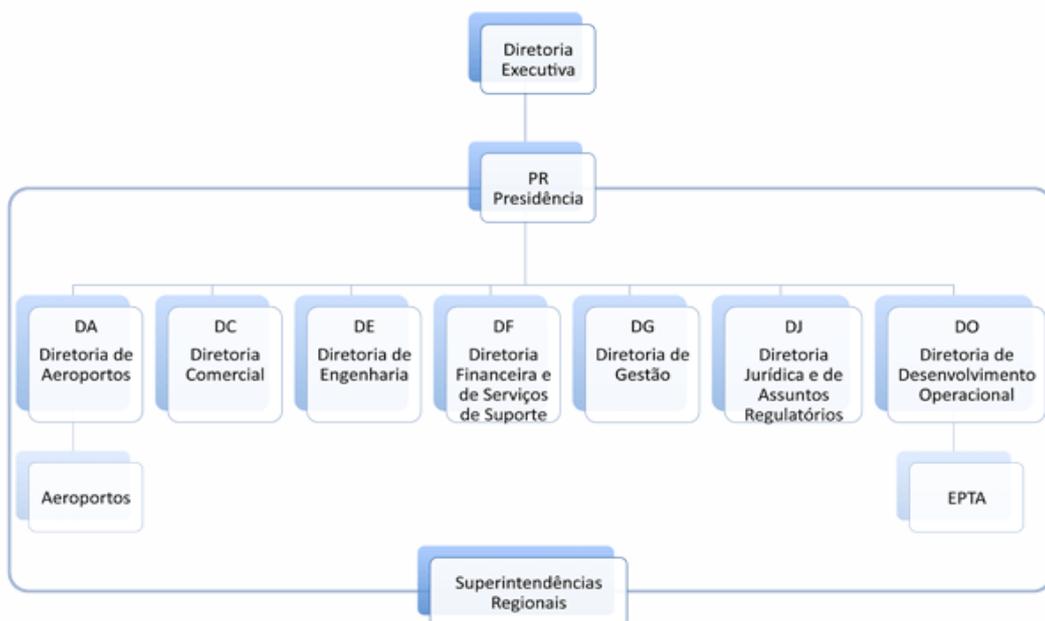


### UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

aeropuertos con almacenes, capaces de ofrecer rapidez y confiabilidad al recibimiento, movimiento, almacenamiento y liberación de la carga.

Con Sede en Brasilia, la INFRAERO está estructurada de la siguiente manera: una Presidencia, siete Direcciones y ocho Superintendencias Regionales, situadas en las ciudades de Belém, Brasília, Manaus, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador y São Paulo.

Figura 1 – Organigrama (Fuente: Infraero)



#### 1.3.1 Objetivos Generales

A través de investigación de mercado y desarrollo del Marco Conceptual. El Objetivo General del estudio será promover la sincronización de los Procesos Logísticos en la Terminal de Logística de Carga, alineando la estrategia, los procesos y las personas. Tener una organización con el sistema integrado y organizado.



## **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

### 1.3.2. Objetivos Específicos

Promover, en caso de necesidad, la eficiencia y eficacia de los Procesos Logísticos.

Sugerir, en caso de necesidad, un nuevo paradigma en la Gestión de los Procesos, creando una visión conceptual de la innovación de los procesos con los nuevos indicadores para establecer un sistema de medición del nuevo proceso.

Mejorar la satisfacción del cliente y los procesos internos, estimulando innovaciones en la organización y cambiando paradigmas.

### 1.4. Hipótesis

Con la sincronización en el proceso logístico habrá disminución del tiempo de entrega de carga aérea, reduciendo el costo para el cliente externo, beneficiando el Programa Infraero de Eficiencia Logística, con agilidad en los procesos.



## UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES CAPÍTULO 2 – MARCO TEÓRICO

### 2.1. Cultura Organizacional

“La cultura organizacional se refiere a los valores y padrones de creencias y comportamientos que son aceptados y practicados por los miembros de una organización”. (Wright; Kroll; Parnell).

La INFRAERO viene direccionando sus actividades, aliadas a cambios corporativos, buscando adaptar su cultura organizacional, al nuevo contexto del mercado. Apuntando al crecimiento e implementando nuevas estrategias, modificando su estructura y adaptándose a las nuevas políticas.

La cultura de una organización puede facilitar o dificultar las acciones estratégicas de una empresa. La implementación estratégica exitosa exige una “cultura estratégicamente adecuada” – que se ajuste a la estrategia de la empresa y la apoye. Además, la cultura debe contener valores que puedan ayudar a la empresa a adaptarse a cambios ambientales. (Wright; Kroll; Parnell)

Identidad Corporativa de la Infraero

Valores de la INFRAERO – Calidad, Seguridad y Agilidad.

Negocio - Soluciones Aeroportuarias.

### 2.2. Misión

La misión de la organización es definida de un modo formal, por escrito, en una declaración de la misión – una declaración de propósitos



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

genérica, pero duradera, que identifica el alcance de las operaciones de una organización y lo que ella puede ofrecer para sus varios stakeholders. (Wright; Kroll; Parnell)

“Una declaración de misión bien preparada proporciona a los funcionarios de la empresa un sentido único de propósito, dirección y oportunidad” (Kotler).

La misión de la INFRAERO es “Ofrecer soluciones aeroportuarias innovadoras y sustentables aproximando personas y negocios”. (Empresa Brasileira e Infraestrutura Aeroportuaria, 2013-2016).

Esta misión tiene por objetivo administrar la infraestructura aeroportuaria a ella atribuida. Su misión es clara y objetiva.

### 2.3. Visión

Visión es lo que la empresa busca ser en el futuro.

“los altos ejecutivos de la organización deben establecer y comunicar a la empresa una visión que reúna las necesidades y los deseos de sus varios stakeholders. (Wright; Kroll; Parnell).

Visión de la INFRAERO “Ser referencia brasileira en soluciones aeroportuarias”. (Empresa Brasileira e Infraestrutura Aeroportuaria, 2013-2016).

Visión 2016 – Ciclo de la Transformación. Ser la referencia brasileira en soluciones aeroportuarias.



## **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

Visión 2020 – Ciclo de la Consolidación

Estar entre las mejores empresas de soluciones aeroportuarias del mundo.

Visión 2028 – Ciclo del Liderazgo

Ser referencia mundial en soluciones aeroportuarias.

Dentro de esa visión este trabajo demostró la preocupación de la INFRAERO, en relación a la satisfacción de los clientes en las Terminales de Logística de Carga, proveyendo a éstas de equipamientos e infraestructura moderna para un mejor servicio.

### 2.4. Planeamiento Estratégico

#### 2.4.1. Valores de la Infraero

- Compromiso con los clientes
- Efectividad y competitividad
- Valorización de los colaboradores
- Innovación, calidad y seguridad
- Ética y responsabilidad socio ambiental
- Generación de resultados
- Orgullo de ser Infraero

La Infraero, inserta en el contexto global como uno de los componentes del sistema de transporte de cargas, pasa a atender el aeropuerto de forma más



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**  
eficiente, disponiendo de un corredor de pasajeros, por donde transitan no sólo pasajeros sino también cargas.

Figura 2 – Mapa Estratégico de la Infraero – (Fuente: Infraero)





## UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

Figura 3 – Mapa de Brasil – Red Infraero Cargo (Fuente: Infraero)





### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

Además de administrar 63 Aeropuertos, 75 EPTA (Estación Prestadora de Servicios de Telecomunicaciones y de Tránsito Aéreo), la Infraero posee en su estructura una Red de 31 Terminales de Logística de Carga (TECAs), esparcidas por todo el territorio nacional. En ellas son prestados los servicios de almacenamiento y movimiento de la carga importada, a ser exportada; nacional y expresa (courier), siendo que, de los 31 Tecas de la Red, 27 operan con importación, 23 con exportación, 14 con Carga Nacional, y 2 con Courier.

Como importante eslabón de la cadena logística, la Infraero ejerce el papel de fiel depositaria de la Receta Federal, velando por la custodia de las cargas hasta el hecho de su entrega al importador o compañía aérea, en el caso de las exportaciones.

#### **2.4.2. Agilidad y Tecnología**

Para control de las cargas, la Infraero Cargo utiliza el Sistema Teca Plus, desarrollado para gerenciar el curso de la logística de la carga dentro de las terminales. Los volúmenes almacenados en este sistema reciben una etiqueta adhesiva que contiene el código de barras donde constan sus principales informaciones. Esta herramienta tiene como objetivo la automatización y la actualización de las direcciones de las cargas, tornando el proceso de movimiento y localización mucho más ágil.



## **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

### **2.4.3. Seguridad**

Para garantizar total seguridad a la carga, las TECAs son abastecidas de sistemas de control de acceso de las personas y vehículos, que son equipadas con Circuito Cerrado de TV (CFTV), con monitoreo 24 horas por día, vigilancia armada, rayos-X e pórticos detectores de metales.

### **2.4.4. Inversiones**

Con la mirada puesta en el aumento de la demanda por servicios logísticos en el país y la tendencia de crecimiento del comercio internacional, la INFRAERO mantiene un extenso y continuo Plano de Inversiones para su red de Terminales de Logística de Carga. Para el período 2014-2018, la empresa estima invertir cerca de R\$ 310 millones a ser utilizados en la construcción, reforma, ampliación, adecuación y modernización de sus complejos logísticos, tanto como en la adquisición de nuevos equipamientos operacionales para movimiento y almacenamiento de cargas.

La Red de Terminales de Logística de Carga de la Infraero posee en su parque tecnológico, equipamientos de última generación, moderna y completa infraestructura para recibir los más diversos tipos de carga, garantizando que sean trasladados y almacenadas con agilidad y total seguridad.

Sus terminales cuentan con cámaras frigoríficas, instalaciones para carga viva, áreas especiales para cargas valiosas, material radioactivo y



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

demás artículos peligrosos. Todo eso hace de la Infraero referencia en la actividad de logística de carga y en la disponibilidad de facilidades y servicios para todos los integrantes de la cadena logística multimodal.

Entre los modernos equipamientos\* que componen la infraestructura de la Red TECA, se destacan:

- Aparatos de rayos-X;
- Balanzas con capacidad para hasta 80 toneladas;
- Cámaras frigoríficas de diversas temperaturas;
- Atracadero con plataformas niveladoras;
- Dollys con capacidades variadas para hasta 15 toneladas;
- Apiladoras con las más diversas capacidades;
- Loaders;
- Máquinas empaquetadores;
- Medidores de radiación;
- Racks fijos y móviles;
- Transelevadores y transportadores automatizados;
- Transespátulas eléctricas y manuales;
- Tractores rebocadores;
- Barredoras.



## UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

### 2.5. Logística

“Logística es el proceso de planeamiento del flujo de materiales, con el fin de la entrega de las necesidades, con la calidad deseada, en el tiempo indicado, optimizando recursos y aumentando la calidad de los servicios.” (Ronald Ballou).

La logística ayuda no solamente a las empresas, sino también que contribuye a la calidad de vida local, en lo que respecta al desenvolvimiento de infraestructura para su operatividad. El tema logística en nuestros días es vital para las empresas en la medida que optimiza recursos y aumenta la calidad, lo que significa, gastar menos con mejores resultados.

La logística es responsable de planear desde la compra de la materia prima, el almacenamiento, la elección de los embalajes hasta la forma en cómo el producto llegará al cliente. La organización e integración de los sectores de las empresas es fundamental para la supervivencia de la empresa.

Logística y marketing son considerados, la principal interface de una empresa, o sea, son los sectores que pueden significar la permanencia o no de la empresa en el mercado. La logística se ocupa de la calidad del material, mientras que el marketing de la apariencia del producto, si éste es atractivo para el cliente.

Hoy, la logística actúa en diversos frentes: desde la adquisición de materiales hasta la distribución al consumidor final. Cualquiera que sea el



## **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

área a aplicarse, el estudio será interesante en la medida que el proceso logístico tenga su particularidad y complejidad, siendo el principal desafío, alcanzar la integración entre los sectores.

### 2.6. La importancia del Marketing de Relacionamiento

#### 2.6.1. Marketing

Philip Kotler, una de las cosas más valiosas para la empresa son sus relaciones, por eso para desarrollar el Marketing de Relacionamiento es necesario crear medios que permitan un contacto directo con el cliente, procurando desarrollar la fidelidad entre los clientes, empleados, proveedores, distribuidores, revendedores y minoristas. Se preocupa por la satisfacción del cliente, contribuyendo para el aumento del desempeño de la organización y para resultados sustentables.

EL CONCEPTO DE MARKETING asume que la clave para alcanzar las metas organizacionales consiste en ser más eficaz de lo que los competidores para integrar las actividades de marketing, satisfaciendo, así, las necesidades y deseos de los mercados-meta. (Kotler)

El marketing de relacionamiento requiere que los procesos sean estructurados en torno al cliente, lo que puede exigir cambios esenciales para los procesos existentes y en el establecimiento de un relacionamiento administrado de un modo integrado que alía los varios procesos, personas e tecnologías con las cuales los clientes pueden relacionarse. (Gordon).



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

El Marketing de relacionamiento debe ser repensado y transformado en un medio de fidelizar clientes, ser usado como una estrategia de negocios garantizando así la coherencia de la acción.

El Marketing de relacionamiento requiere que los procesos sean estructurados en torno del cliente, lo que puede exigir cambios esenciales para los procesos existentes y en el establecimiento de un relacionamiento administrado de un modo integrado que alía los varios procesos, personas y tecnologías con las cuales los clientes pueden relacionarse. (Gordon).

Dentro del contexto del Marketing de relacionamiento los programas de fidelidad, sea cual fuere su amplitud, son considerados de extrema importancia en la construcción de relaciones estables y duraderas.

El Marketing de relacionamiento está en condiciones de ofrecer a las empresas una serie de ventajas importantes, tales como desarrollar la fidelidad entre los clientes, disponer de un ambiente que favorezca soluciones innovadoras, establecer un local propicio para testear nuevas ideas y alinear a la empresa con los clientes que valorizan lo que ella tiene para ofrecer. (Gordon).

Es esencial entender las necesidades, deseos y valores, reforzando la percepción del cliente sobre el servicio prestado, generando así una percepción positiva del cliente, cuando son presentadas soluciones generadoras de resultados.



## **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

### **2.6.2. E-Marketing**

Para hablar de e-marketing es necesario hablar de Tecnologías de la Información (TI). Entre ellas, Internet -que hoy es el mejor y más rápido medio de comunicación informativa. La Internet trae servicios, actualidades, conexiones con negocios virtuales y, también, conversaciones, dependiendo de la creación o necesidad todavía no explorada. En la actualidad, uno de los servicios básicos y esenciales de la Internet es el e-mail.

“La tecnología de la información y los procesos de negocios pueden tornarse la base para una relación transformada con el cliente. Cuando la TI es usada para alterar reglas, eso puede hasta convertirse en negocio.” (Gordon, 2001, p. 183).

Kendreski, (Jesus) para practicar e-marketing, como herramienta de marketing de relacionamiento, es necesario un compromiso de la alta dirección de la empresa. Se hace necesario comprender la importancia de establecer una estrategia de comunicación, invertir en sistemas de comunicación, gestión, web e informática, canales complementarios de e-zines, e-books, tanto como desarrollar un sistema eficiente de posventa para atraer a los clientes. Muchas empresas utilizan el marketing electrónico para ofrecer productos y servicios a los clientes por medio de la Internet. Las opciones de elección son diversas, sin hablar de la facilidad de acceso para el cliente a cualquier hora.



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

Es fundamental el dominio de técnicas de Web Marketing para obtener los resultados esperados. Los mensajes enviados deben ser bien escritos e objetivos.

La red debe ser usada en todo su potencial, pero con mucho cuidado, y es preciso prepararse, pues, las empresas que están invirtiendo e invertirán en tecnología de la información para acceso a Internet vienen aumentando su participación en el mercado y atrayendo nuevos clientes.

Con la Internet el control es del cliente, ya que es él mismo quien busca lo que le interesa. Mientras que con el marketing convencional el cliente es controlado por los medios. Según Jesus, el marketing en la Internet puede ser dividido en atraer, hacer la primera venta, y mantener al cliente. Para atraer al cliente los sitios de búsqueda son la mejor herramienta. Para la pre-venta los E-books marketing son la mejor estrategia, alterna links con sitios que completan, pero no compiten. Para hacer la primera venta es importante que el sitio funcione como vendedor, el texto publicitario es el principal elemento del sitio. Para mantener el cliente es necesario estimular nuevos negocios, siendo que es más fácil y barato mantener un cliente que conquistar otros.

Las principales ventajas del E-marketing son:

**Comodidad:** los usuarios pueden encargar el producto en el confort de su casa u oficina, 24 horas por día, siete días por semana.

**Información:** las computadoras son capaces de almacenar y exhibir millones de descripciones mucho más de lo que sería posible captar en



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

un anuncio de radio, diario, revista, TV o en catálogos. Mantener una presencia comercial on-line representa una ventaja sobre las empresas que todavía no se dispusieron a hacerlo.

Esto proporciona un canal alternativo para la promoción y la distribución de productos on-line. Respuesta a las condiciones del mercado: las empresas pueden agregar rápidamente productos, descripciones y precios, de manera de mantener estos ítems siempre actualizados; reducción de los costos de impresión y apostillado: el costo de producción de los catálogos digitales es muy inferior al de sus equivalentes impresos; reducción de los costos: los negocios virtuales ofrecen enormes costos reflejados en la manutención de los puntos de venta tradicionales, tales como alquiler, mobiliario, seguro y otros.

Los consumidores no precisan lidiar con vendedores que intentan presionarlo; comunicación global: diferente al de cualquier otro medio, en la Internet la empresa estará presente en el mundo entero; competitividad: se podrá competir con las grandes empresas en su ramo de igual a igual; personalización del cliente: el marketing convencional direcciona el mensaje para el público en general, en la Internet, el marketing es personalizado y todos saben que el tratamiento personal funciona mejor que el generalizado.

O sea, cuando se habla de la utilización de la Internet como un nuevo canal de comercialización es necesario observar cuántas personas están conectadas en la Web y, por lo tanto, expuestas a la comunicación y estrategias, y cuántas están en un horizonte razonable de tiempo.



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

Alibaba Group es un grupo de empresas con sede en Hangzhou, China de propiedad privada basada en e-commerce en la Internet, incluyendo sites online de business-to-business, servicios de venta y pago online, un motor de búsqueda para compras y servicios de computación en la nube centrados en datos. En 2012, dos sitios de Alibaba juntos manejaron cerca de 170 billones de dólares en ventas, más de lo que los competidores eBay e Amazon.com, juntos. La empresa actúa principalmente en la República Popular de China, y en marzo de 2013 fue estimado por la revista The Economist, una evaluación de 55 billones para más de 120 billones de dólares.

La empresa comenzó en 1999 con el site web Alibaba.com, con un servicio business-to-business para conectar a los fabricantes chinos con compradores extranjeros. Su portal consumer-to-consumer Taobao, semejante al de eBay, presenta cerca de un billón de productos y es uno de los 20 sitios más visitados del mundo. Los sitios de Alibaba Group representan más del sesenta por ciento de la parcela de entregas en China.

El Alipay, un servicio de depósito de pago online, es responsable de cerca de la mitad de todas las transacciones de pago online de China. La mayoría de esos pagos se hace usando los servicios de Alibaba. A partir del 25 de septiembre de 2013, la empresa está en la búsqueda de una oferta pública inicial de acciones en los Estados Unidos después que un acuerdo no pudo ser alcanzado con reguladores de Hong Kong.



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

La gigante china de e-commerce Alibaba anunció este viernes 17, la sociedad con los Correos de Brasil para ayudar a las pequeñas empresas del país a vender sus productos en China, a través de sitios de Alibaba y a usar el sistema de pago electrónico Alipay.

La sociedad con los correos es una tentativa de hacer que las empresas brasileiras conozcan más los servicios de Alibaba. Desde el punto de vista del gobierno brasileiro, Alibaba puede proporcionar a las empresas locales un mejor acceso al vasto mercado consumidor de China.

Alibaba dijo que va a trabajar con los correos para mejorar los procedimientos de logística entre Brasil y China, sin dar más detalles. Fuente: Dow Jones Newswires.

#### 2.7. Tecnología de la Información

La Tecnología de la Información (TI) agrega valores para la empresa, tornando la logística más eficiente y eficaz. Hoy, con la TI es posible ejecutar diversas operaciones que contribuyen a obtener reducción de costos, control de procesos, seguridad y ventaja competitiva.

La transferencia y el gerenciamiento electrónico de informaciones proporcionan la oportunidad de reducir costos logísticos mediante su mejor coordinación, junto a un perfeccionamiento de servicio (menos propenso a errores) y una mejoría de la oferta de informaciones al cliente.



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

Los sistemas de informaciones funcionan como eslabones que ligan las actividades logísticas en proceso integrado, utilizando hardware e software para el gerenciamiento de las operaciones.

Niveles funcionales de un sistema de informaciones logísticas:

- Sistema Transaccional: representa la base de las otras operaciones, de donde son retiradas las informaciones de las actividades de planeamiento y coordinación.
- Control Gerencial: este nivel funcional busca las informaciones en el sistema transaccional para poder gerenciar las actividades logísticas.
- Apoyo a la Decisión: este escalón de la pirámide de funcionalidad de los sistemas de informaciones logísticas utiliza softwares como herramienta decisiva para las actividades operacionales estratégicas complejas.
- Planeamiento Estratégico: las informaciones logísticas obtenidas en los tres niveles abajo del tope entran como soporte para el desarrollo y para la mejora continua de la estrategia logística.

#### 2.7.1 Tipos de Softwares

- Sistemas ERP – es una plataforma de software desarrollada para integrar los diversos departamentos de una empresa, posibilitando la automatización y almacenamiento de todas las informaciones de negocios.
- Integración de la Cadena de Suprimentos (SCM) – O Supply Chain aborda todo lo que concierne al flujo de productos, informaciones y recursos financieros. Agregan conjunto de herramientas de previsión de demanda, de



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

optimización de la red logística, planeamiento de transporte, planeamiento y secuencia da producción, entre otros.

- Softwares de Simulación – realizan a través del uso de modelos, el estudio de problemas de naturaleza compleja.
- Sistema de Informaciones Geográficas (GIS) – son herramientas que asocian banco de datos a mapas digitalizados, auxiliando en el proceso de toma de decisión.
- Data Warehouse (Almacén de Datos) – depósito de informaciones integrado, disponible para búsqueda y análisis. Almacenadas en un sólo lugar.
- Data Mining (Mineração de Datos) – es una metodología que busca una descripción lógica o matemática, de posibles padrones existentes en un conjunto de datos.

#### 2.7.2. Site Infraero Cargo

El usuario tiene acceso a temas que van desde curiosidades, como el historial de la creación de la red TECA, tanto como boletines estadísticos mensuales con el traslado de cargas en las terminales y datos generales sobre el comercio exterior brasilero. Y, además, acompaña el ranking del Programa Infraero de Eficiencia Logística.

Es ofrecido a los clientes de la red TECA el sistema Carga Aérea Online, herramienta que permite que los clientes registrados tenga acceso a las informaciones de las cargas almacenadas en las terminales,



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

posibilitando el acompañamiento en tiempo real del trayecto de la mercadería, desde su llegada a la TECA hasta el momento de su efectiva liberación. De esa forma el cliente tiene a disposición un importante recurso de consulta a sus negocios, de acceso vía web, las 24 horas del día.

El SISTEMA TECAPLUS – sistema informatizado desarrollado por la INFRAERO para gerenciamiento y control de cargas en las Terminales de Logística de Carga. Permite acompañar, controlar todo recorrido de la carga en el almacén, incluyendo la documentación, los procedimientos de almacenamiento, cobranza y liberación.

Integra varios sistemas, permitiendo el empadronamiento de datos, optimizando espacios en los almacenes, contribuyendo en la toma de decisiones, generando informes, registrando procesos. Tiene grandes beneficios Operacionales, Gerenciales y de Auditoría.

La Tecnología de la Información es muy importante para el desarrollo y la integración de la empresa. Ésta contribuye para la automatización, agilizando procesos, disminuyendo tiempo, agregando valores y proporcionando ventajas logísticas.

#### **2.8. Segmentación de Mercado – El Segmento Cliente Carga**

“Segmentos de mercado son grandes grupos identificables en un mercado.” (Kotler, 1998, p. 248)



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

Hay dos bases para la segmentación de mercados y consumidores: las características de los consumidores y las respuestas de los consumidores. Las principales variables de segmentación para los mercados consumidores son geográficas, demográficas, psicográficas y comportamentales. Estas variables pueden ser usadas aisladamente o en combinación (Kotler, 1998, p.248).

Específicamente, en el segmento de carga, hay diferentes características en razón de la demanda local. Así, la actividad es disciplinada por normas aplicables a todo el proceso y podrá diferenciarse, por género, dependiendo de la competencia instalada.

La práctica de mercado impuesta actualmente por medio de la competencia Estaciones Aduaneras del Interior (EADI) condujo a la empresa a aplicar una política tarifaria específica para cada segmento, posibilitando diferenciación por género, o sea, determinando qué sector productivo podrá ser favorecido por medio de flexibilización tarifaria, dependiendo de su demanda y de la fidelidad junto a INFRAERO.

“Para elegir sus mercados y atenderlos, las empresas deben observar los mercados. Marketing de objetivo abarca tres actividades: segmentación de mercado, mercado–objetivo y posicionamiento de mercado” (Kotler, 1998, p. 248). El escenario económico, política fiscal y programas de gobierno influyen directamente la actividad, ya sea, en el planeamiento estructural o en el retorno financiero. Esta práctica, principalmente tributaria,



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**  
conduce a la empresa a superarse por disponer no en cantidad pero sí en calidad y técnicas de excelencia de sus servicios, ya que para esa actividad no se prevé demanda y sí provisión de infraestructura.

El sistema de flujo logístico aplicado al proceso de importación y exportación otorga a la INFRAERO la responsabilidad de fiel depositaria de la receta federal de Brasil, aun sin tener participación directa del proceso de expedición aduanera. En este contexto, cabe a la gestión logística de la empresa proveer celeridad en el proceso, por medio de mecanismos sistemáticos y operacionales que posibiliten, también, la reducción de costos, caracterizando su negocio por medio de servicios diferenciados e innovadores, de manera continua, para su modelo de estrategia empresarial.

Cobra (1989, p. 89 a 91), un segmento precisa ser específicamente identificado y medido; evidenciar un potencial adecuado; ser económicamente accesible; reaccionar a los esfuerzos de marketing; ser estable. Las bases para la segmentación de mercado son diversas, para la INFRAERO se puede enfocar la localización geográfica, pues es segmentada en regionales y, además, se toma como base la de Marketing mix, donde se segmenta de acuerdo al precio (flexibilización).

La segmentación de mercado, como instrumento estratégico, ayuda a mostrar grupos con características semejantes, para ser tratados como si fueran iguales, dando la posibilidad de ofrecer servicios a precios



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

competitivos. El objetivo básico de la segmentación es concentrar esfuerzos de marketing en determinados objetivos.

La Infraero desarrolló el Programa de Eficiencia Logística con el propósito de viabilizar la liberación eficiente de las cargas importadas, a través del estímulo y reconocimiento a la eficiencia de los procesos burocráticos y operacionales realizados por todos los participantes en el proceso de la cadena logística. Es dividido en tres módulos:

1 - Ranking de Eficiencia Logística: es un indicador mantenido y divulgado mensualmente por la INFRAERO, con el objetivo de estimular la búsqueda de la eficiencia en los procesos de importación del modo aéreo.

2 - Asesoría Personalizada de Desempeño: la INFRAERO (unidad local) dispone para los importadores, exposiciones (informes) operacionales de desempeño, a través de los cuales los importadores pueden analizar el desempeño de cada etapa desarrollada en sus procesos de importación.

3 - Evento de Premiación: Luego de la divulgación masiva de los ranking de eficiencia, es realizado el proceso de recuento de puntos, que deberá ser consolidado al final de doce meses de divulgación para, al finalizar ese período, reconocer públicamente al importador y cadena logística más eficiente.



## **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

El Programa de Eficiencia Logística trajo competitividad para los clientes, fueron presentados testimonios en revistas especializadas sobre la eficiencia del proceso logístico de la INFRAERO.

### 2.9. Fidelización

Para que se pueda planear es necesario hacer una cartera de clientes fieles a los servicios de la empresa, tomando como objetivo el aumento de las ventas y no el de tener un banco de datos para hacer un envío directo.

Debido a la exacerbada competencia es importante usar la creatividad para conquistar la fidelidad de los clientes, desarrollando estrategias que tengan por objetivo el aumento de la lealtad de los clientes.

Al ser la oferta mayor que la demanda, dentro de un mercado global altamente competitivo, que hace al consumidor más consciente y exigente, la calidad no es más un diferencial y sí una condición de permanencia en el mercado.

La calidad de relacionamiento que la empresa tiene con el cliente contribuye a la fidelización, ya que está ligada a los vínculos emocionales que las empresas crean con sus clientes abriendo un canal de comunicación con los mismos (Rodrigues, 2003). Conocer el perfil de los clientes es importante para que se pueda definir una estrategia de marketing. El cliente espera que se le cumpla lo prometido con rapidez, eficiencia y sin burocracia en la atención, con tratamiento individualizado. Los clientes antes



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

eran fieles por necesidad, pues faltaban opciones y variedad, al momento de la elección. Ahora, con la Internet, el cliente tiene acceso a la competencia, pudiendo comparar las ofertas en tiempo real.

Conseguir la fidelidad del cliente no es tarea fácil; ésta tiene que ser construida paso a paso, con la integración entre la empresa y el cliente para generar confiabilidad. Un programa de fidelización no sólo atrae y retiene clientes valiosos sino que recupera aquellos que fueron perdidos.

Es necesario crear una estrategia para satisfacer al cliente, sin decepcionarlo, anticiparse en caso que algún proceso no se esté cumpliendo, en tiempo y/o cantidad. Intentar dar respuesta inmediata a cuestionamientos del cliente y la resolución de problemas, para no perder la confiabilidad. Mantener un contacto más estrecho con los clientes, tener una buena comunicación, procurar decir siempre la verdad al cliente. Dar seguridad a los clientes, dado que se involucran los sentimientos y las expectativas de los clientes, y éstos no pueden ser frustrados para no correr el riesgo de perder la confiabilidad y la credibilidad. Ser cordial en la atención es importante en toda la cadena logística; conocer al cliente y establecer una relación estrecha con el cliente, para conocer sus necesidades y expectativas.

Para recuperar los clientes es importante proporcionar una ventaja competitiva en relación a la competencia. (Gaset).

No se debe considerar al centro de atención al consumidor como un departamento de reclamos, de control de calidad o de satisfacción del



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

cliente, más bien como un espacio para ayudar a mejorar las relaciones con éste. Todo contacto entre cliente y empresa tiene que ser visto como fuente de información.

El objetivo del proyecto de fidelización para grandes clientes de Logística de Carga de la INFRAERO es proporcionar un servicio posventa, pautado en la disponibilidad de datos inherentes al desempeño operacional y comercial, propiciando una mejoría sistemática, tanto en la cadena logística cuanto en la relación comercial, y creando dentro de las condiciones operacionales de las TECA, canales de atención prioritarios, para maximizar la agilidad en la atención. Clientes fidelizados asocian a la empresa y a su marca con sentimientos positivos y fortalecedores, pasando a considerar esa marca como parte de sus vidas. La fidelización de clientes debe ser considerada una estrategia para la empresa que la utiliza.

#### 2.10. Procesos

La idea de proceso aparece en los textos y en las discusiones sobre administración de empresas en los últimos años. Es prácticamente imposible evitar temas como rediseño de procesos, organización de procesos y gestión por procesos. Esa idea, sin embargo, no es nueva y tiene raíces en la tradición de la ingeniería industrial y en el estudio de los sistemas sociotécnicos. Así, el concepto de proceso no tiene una interpretación única, y



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

la variedad de significados encontrados ha generado innumerables malos entendidos.

#### 2.10.1. Qué son los procesos en las empresas

Todo trabajo importante realizado en las empresas forma parte de algún proceso (Graham y LeBaron). No existe un producto o un servicio ofrecido por una empresa sin un proceso empresarial. De igual manera, no tiene razón de existir un proceso empresarial que no ofrezca un producto o un servicio.

En la concepción más frecuente, proceso es cualquier actividad o conjunto de actividades que toma un *input*, le adiciona valor y proporciona un *output* a un cliente específico. Los procesos utilizan los recursos de la organización para ofrecer resultados objetivos a sus clientes (Harrington). Formalmente, un proceso es un grupo de actividades realizadas en una secuencia lógica con el objetivo de producir un bien o un servicio que tiene valor para un grupo específico de clientes (Hammer e Champy).

Esa idea de proceso como un flujo de trabajo – con *inputs* y *outputs* claramente definidos y tareas discretas que siguen una secuencia y que dependen unas de las otras en una sucesión clara – viene de la tradición de la ingeniería (que también dio origen a la idea de reingeniería). Los *inputs* pueden ser materiales, equipamientos y otros bienes tangibles, pero también pueden ser informaciones y conocimiento. Desde esta visión, los procesos también tienen inicio y final bien determinados. Este abordaje, característico de



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

los adeptos del perfeccionamiento de procesos (Harrington), acompañó el raciocinio de la ingeniería industrial.

No obstante, el flujo de trabajo es apenas uno de los tipos de proceso empresarial, talvez aquel en que las actividades son más interdependientes y realizadas en una secuencia específica. Esa definición estricta deja fuera procesos que no tienen inicio y fines claros o cuyo flujo no es bien definido. En ocasiones, algunos de esos procesos tienen mayor impacto que los demás en la propia viabilidad de la empresa, como lo son aquellos ligados a la sucesión en la empresa, al desenvolvimiento de los gerentes y a la evaluación del desempeño del personal.

Los cinco modelos básicos de procesos empresariales forman un espectro que abarca desde el más concreto y objetivo modelo, basado en el flujo de materiales, hasta el modelo más abstracto, que se fundamenta en el cambio de estados de un sistema.

De esta forma, no siempre los procesos empresariales son formados de actividades claramente delineadas en términos de contenido, duración y consumo de recursos de Administración de Empresas / EAESP / FGV, São Paulo, Brasil.

Organización, Recursos Humanos y Planeamiento unidos, no precisan ser consistentes o realizados en una secuencia particular (Morris E Brandon). Muchas veces y por diversos motivos, es más interesante organizar los procesos por etapas. Es el caso, por ejemplo, de los procesos de



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

modernización empresarial o de diversificación de negocios y de proyectos de consultaría empresarial. Muchos autores, en verdad, entienden que las actividades de diversos procesos empresariales son apenas interrelacionadas y que la esencia de los procesos es la coordinación de las actividades (Graham E Lebaron). Es el caso de procesos de sucesión empresarial, desarrollo de tecnología y negociación salarial.

Observamos, también, que los pasos de ciertos procesos organizacionales no precisan ser cuidadosamente definidos ni consistentes o realizados en una secuencia particular (Morris E Brandon). Otros procesos organizacionales corresponden a un grupo de actividades que ocurren a lo largo del tiempo como, por ejemplo, el proceso de madurez de una persona, el proceso de modernización de la industria bancaria o el proceso de estructuración de una red de negocios a lo largo de 25 años.

Proceso empresarial también puede ser definido como cualquier trabajo que sea frecuente, afecte algún aspecto de la capacitación de la empresa (*organizational capability*), pueda ser realizado de varias maneras con resultados diferentes en términos de la contribución que puede generar en relación a costo, valor, servicio o calidad y abarca la coordinación de esfuerzos para su realización (Keen).

En función de la interdisciplinaridad característica de la Administración de Empresas, es importante reconocer el empleo de la palabra “proceso” en otras áreas del conocimiento. La palabra es empleada en la



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

Sociología, la Psicología, la Biología, la Arquitectura, la Ingeniería y la Política, siempre con acepciones semejantes, aunque tratando de asuntos muy diferentes.

#### 2.10.2. Los procesos no fabriles en las empresas

La intensa utilización del concepto de proceso en la modernización de las empresas, probablemente, tenga origen en la tentativa de aplicación en el ámbito de administración de las técnicas de perfeccionamiento del trabajo que fueron desarrolladas para el ambiente industrial (Gonçalves).

Los procesos en el área fabril son de fácil observación, tanto en los períodos de buen funcionamiento como en caso de problemas. El desperdicio y el rehacer son claramente identificables, y el flujo del material es tan importante que los equipamientos y equipos de trabajo son dispuestos a lo largo de él. Toda una ciencia de perfeccionamiento de los procesos industriales fue desarrollada a lo largo de décadas, llegando, inclusive, a ser aplicada a situaciones de trabajo en las oficinas.

Actualmente, no obstante, el trabajo en las oficinas sigue un flujo conducido por los cables de la red informática, y el recorrido del trabajo no es tan fácilmente observable. Muchas veces, el funcionamiento de las empresas exige la organización de procesos temporarios, de duración limitada. Generalmente, estos procesos temporarios son horizontales, aunque algunos times horizontales sean bastante duraderos, especialmente aquellos ligados a



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

la atención de pedidos, entrenamiento de personal-clave, generación de nuevos negocios e innovación (Lipnack E Stamps).

Desde otro punto de vista, los procesos empresariales son actividades coordinadas que involucran personas, procedimientos y tecnología. En verdad, los procesos de negocio, en general y en particular, representan un nuevo abordaje a la coordinación de actividades a lo largo de la empresa (Malhorta). Pensar en los procesos en términos de coordinación en vez de flujos de trabajo o flujos físicos de materiales o productos, como ha sido el abordaje predominante en la reingeniería y en el TQM (*Total Quality Management*) (Keen), es importante para poder identificar y tratar procesos no industriales como importantes activos de negocio, y para poder analizar cualquier tipo de proceso.

En un sentido más amplio, llamamos proceso de trabajo a la manera particular de realizar un determinado conjunto de tareas, desde el punto de vista de los especialistas en análisis del trabajo humano (Cameron et Al). De esa forma, la definición incluye no apenas las tareas a ser ejecutadas sino también el número de operadores, la distribución del trabajo entre ellos.

Las empresas son grandes colecciones de procesos, la tecnología empleada, los indicadores de eficiencia y los resultados esperados. Se asocia también a la noción de método de trabajo (Lowenthal). Los procesos pueden ser entendidos popularmente como “la forma por la cual las cosas son



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**  
hechas en la empresa” (Lipnack E Stamps), y la manera más amplia de definir proceso empresarial es “cómo producir alguna cosa” (Malone et Al).

Por otro lado, algunas veces, las actividades esenciales (aquellas actividades que son críticas para que sean alcanzados los objetivos de la empresa) pueden ser llamadas de procesos. Éstas abarcan un conjunto de actividades operacionales, diversos niveles organizacionales y prácticas gerenciales. Así, son los procesos que precisan ser ejecutados para que la empresa exista (Bennis E Mische).

Es notable la variedad de procesos que podemos encontrar en las empresas. La definición de proceso como descripción de la transformación de *inputs* en *outputs* de valor no es suficiente para especificar el asunto que interesa. Un proceso típico también abarca *endpoints*, transformaciones, *feedback* y repetibilidad. Las transformaciones ocurridas en un proceso pueden ser físicas, de localización y transaccionales (transformación de ítems en los tangibles). El empleo de todos esos atributos en la definición del proceso permite garantizar condiciones más adecuadas para su análisis y gestión. Las características básicas de los procesos ayudan a ilustrar las diferencias entre los procesos de manufactura y los de servicios.

La regularidad del padrón de interacción entre los individuos de la organización lleva al surgimiento de un modelo razonablemente definido de reglas y comportamientos, que es esencial para la estabilidad del funcionamiento de determinados individuos y grupos en las organizaciones. El



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

personal de organización denomina a esos padrones, interacción de procesos organizacionales.

#### 2.10.3. Tipos de procesos

En ocasiones, es interesante separar los procesos de producción de los bienes y servicios ofrecidos, de los demás procesos que ocurren en la empresa: los procesos relacionados con la gestión de la empresa y los de apoyo a los procesos productivos (Harrington).

Existen tres categorías básicas de procesos empresariales: *los procesos de negocio (o de cliente)* que son aquellos que caracterizan la actuación de la empresa y son soportados por otros procesos internos, resultando en el producto o servicio que es recibido por un cliente externo; *los procesos organizacionales o de integración organizacional*, que son centralizados en la organización y viabilizan el funcionamiento coordinado de los varios subsistemas de organización en busca de su desempeño general, garantizando el soporte adecuado a los procesos de negocio; y *los procesos gerenciales*, que son focalizados en los gerentes y en sus relaciones (Garvin) e incluyen las acciones de medición y ajuste del desempeño de la organización.

Los procesos de negocio son ligados a la esencia del funcionamiento de la organización (Dreyfuss). Son típicos de la empresa en que operan y son muy diferentes entre una organización y otra. Éstos tienen el



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

soporte de los sistemas que han sido desarrollados a lo largo de décadas de desafíos y perfeccionamiento.

El abastecimiento de material es un proceso organizacional en las empresas no fabriles. Los procesos gerenciales incluyen las acciones que los gerentes deben realizar para dar soporte a los demás procesos de negocio. La evaluación de la calidad en la atención a los pedidos de los clientes es un proceso gerencial típico en diversas organizaciones.

Los procesos organizacionales y gerenciales son procesos de información y decisión. Pueden ser verticales y horizontales. Los procesos verticales usualmente se refieren al planeamiento y a la evaluación empresarial y se relacionan a la distribución de recursos escasos (capitales y talentos). Los procesos horizontales son diseñados teniendo como base el flujo del trabajo.

El trabajo en los procesos horizontales puede ser realizado de diversas maneras, generando tres tipos de procesos horizontales (laterales) (Galbraith, 1995): volun valor, del flujo básico, de la actuación y de la orientación (ocurren por medio del contacto voluntario entre los miembros del grupo por iniciativa de los involucrados), formales (definidos previamente por medio de documentos formales) y coordinados (que exigen tiempos de organización más compleja y formal).

Independientemente del tipo de estructura organizacional escogida por la empresa, algunas actividades importantes exigirán coordinación entre los departamentos. Los procesos horizontales son procesos



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

de información y decisión creados para la coordinación de las actividades que se divulgan por varias unidades organizacionales (Galbraith). Son esenciales para proveer la coordinación lateral necesaria para la ejecución adecuada de esas actividades.

Con relación a la capacidad de generación de valor para el cliente, los procesos pueden ser primarios, cuando incluyen las actividades que generan valor para el cliente o de soporte, que son los conjuntos de actividades que garantizan el apoyo necesario al funcionamiento adecuado de los procesos primarios (Martin). Es importante destacar que los procesos primarios son los procesos de negocio y que los procesos organizacionales y los gerenciales, de acuerdo con esa definición, son procesos de soporte.

#### 2.10.4. Características esenciales de los procesos empresariales

De manera general, los procesos en las empresas pueden ser internos (cuando tienen inicio, son ejecutados y terminan dentro de la misma empresa) o externos. Los procesos pueden, también, ser inter o intra-organizacionales (cuando abarcan diversas empresas diferentes para su realización). Como ya fue mencionado, los procesos empresariales pueden también ser horizontales y verticales, dependiendo de su orientación básica con relación a la estructura organizacional de la empresa.



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

La primera característica importante de los procesos es la interfuncionalidad. Aunque algunos procesos sean enteramente realizados dentro de una unidad funcional, la mayoría de los procesos importantes de las empresas (especialmente los procesos de negocio) atraviesa las fronteras de las áreas funcionales. Por tal razón, son conocidos como procesos transversales, transorganizacionales (*cross-organizational*), interfuncionales o interdepartamentales. También son conocidos como procesos “horizontales”, ya que se desarrollan ortogonalmente a la estructura “vertical” típica de las organizaciones estructuradas funcionalmente. En cuanto los ejes verticales corresponden a los componentes funcionales, geográficos y de producto de la empresa, como es el caso del equipo de ventas, los ejes horizontales corresponden a las personas que trabajan en los procesos transorganizacionales, tal como el proceso de atención de pedidos de clientes.

La segunda característica importante de los procesos de negocios la da el hecho que tienen clientes (Davenport E Short). El concepto de proceso empresarial se asocia a la idea de cadena de valor, con la definición de flujos de valor: una colección de actividades que abarca a la empresa de punta a punta con el propósito de entregar un resultado a un cliente o usuario final. En esos términos, las *value streams* no corresponden al concepto de cadena de valor propuesto por Porter, dado que ella se refiere a la empresa como un todo y ocurren dentro de la organización.



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

Ese cliente, al cual el resultado debe ser entregado, puede ser interno o externo a la organización. En ese sentido, la empresa es una colección de los flujos de valor orientados a la satisfacción de las expectativas de un determinado grupo de clientes. Los procesos utilizan los recursos de la organización para ofrecer resultados objetivos a sus clientes (Harrington).

La definición de los procesos en la empresa es esencialmente dinámica, cambiando con el tiempo. Nuevos componentes están siendo adicionados y otros son adaptados en la medida que el ambiente se modifica, la empresa crece y el conocimiento especializado se desarrolla. El funcionamiento del proceso necesita, entonces, ser adaptado, de modo que pueda adecuarse a la nueva situación.

#### 2.10.5. Por qué los procesos son importantes

El futuro va a pertenecer a las empresas que consigan explorar el potencial de la centralización de las prioridades, las acciones y los recursos en los procesos. Las empresas del futuro dejarán de observar proceso apenas en el área industrial, serán organizadas en torno de sus procesos no fabriles esenciales y centrarán sus esfuerzos en sus clientes (Gonçalves). Los procesos industriales, especialmente los de manufactura, siempre tuvieron su desempeño acompañado de cerca por las legiones de ingenieros de producción y técnicos del área industrial. Los procesos típicos del área no fabril



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**  
y de las empresas que no tienen área fabril, no obstante, pasaron desapercibidos por décadas .

Parte del éxito que las empresas japonesas tuvieron en relación a sus competidoras americanas, en las décadas de los años 80 y 90, sucedió por el hecho de haber descubierto (o por lo menos implementado) las empresas japonesas el gerenciamiento de procesos (Davenport), mucho antes que las empresas occidentales entendieran a qué se refería. El papel de relevancia dado al gerenciamiento de procesos en la cultura corporativa japonesa garantizó que, en diversas ocasiones, muchas empresas de aquel país hayan desarrollado procesos rápidos y eficientes en áreas-clave como desarrollo de productos, logística, ventas y comercialización.

La utilización del concepto de procesos nos ofrece un conveniente nivel de análisis, menos detallado que el de estudio del trabajo, pero mucho más descriptivo que el modelo de la “caja negra” (Garvin). Más allá de eso, nos permite tener una mejor visión del comportamiento gerencial, más integrada y abarcativa. Es indispensable, también, para posibilitar el análisis adecuado de los procesos administrativos y gerenciales, tan importantes para el funcionamiento de los procesos esenciales de la organización.

Generar definición de los procesos básicos es esencial para algunas estrategias de perfeccionamiento del funcionamiento de las empresas, ya que se les asignarán grupos, tanto para ejecución como para gestión. Los times horizontales, por ejemplo, son creados a partir de unidades que



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

naturalmente se aproximan para completar una parte del trabajo a ser hecho o un proceso dentro de la empresa (Graham).

Identificar el proceso como la manera típica de realizar el trabajo es importante para definir la forma básica de organización de las personas y demás recursos de la empresa (Dreyfuss). El proceso es un concepto fundamental en el proyecto de los medios, por los cuales una empresa pretende producir y entregar sus productos y servicios a sus clientes. Más allá de esto, muchos de los procesos en las empresas son repetitivos e involucran, en su conjunto, a la mayoría de las personas de la organización.

Los procesos son la fuente de las competencias “específicas de la empresa” que hacen la diferencia en términos de competencia, más allá de la influencia que pueden tener la estrategia, los productos, la estructura y la industria (Keen). Los procesos no crean apenas las eficiencias de hoy, pero también garantizan el futuro por medio de habilidades que se aplican a los nuevos productos. La rápida innovación de los procesos puede resultar en capacitaciones organizacionales mejoradas (Kanter) que permiten, por ejemplo, que los nuevos productos sean desarrollados más rápidamente. Es conocido el caso de las empresas industriales japonesas, que invirtieron 70% de sus fondos de P&D en innovación de procesos, al contrario de las americanas, que invirtieron esa misma proporción, pero en el desarrollo de productos. Los resultados muy superiores de la industria japonesa, durante el período considerado, probablemente, reflejan las consecuencias de esa decisión.



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

En las empresas de servicios, por ejemplo, el concepto de proceso es de fundamental importancia, dado que la secuencia de actividades no siempre es visible, ni por el cliente, ni por quien realiza esas actividades. Para el personal de servicios, los procesos son secuencias de actividades necesarias para realizar las transacciones y prestar el servicio (Ramaswamy). La importancia de los procesos de trabajo aumenta en la medida que las empresas quedan con contenido cada vez más intelectual o en las empresas de contenido puramente intelectual (Quinn), apartándose del modelo de fábrica.

Una de las más importantes aplicaciones de la idea de procesos es la simulación del funcionamiento de nuevas formas operacionales de obtención de los resultados de la empresa, sean éstas productos o conquistas de cualquier otro tipo. En proyectos de rediseño de procesos, por ejemplo, una de las etapas de trabajo es el testeado del prototipo del proceso que está siendo rediseñado (Bennis E Mische). Otra aplicación importante ocurre en la implementación de los cambios previstos para la operacionalización de un nuevo proceso.

El éxito del nuevo diseño para el proceso depende, fundamentalmente, de su operacionalización y el diseño del proceso es el *blueprint* o mapa esencial del camino a ser recorrido.

#### 2.10.6. La estructura organizacional por procesos



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

La organización orientada para procesos está surgiendo como la forma organizacional dominante para el siglo XXI (Hammer). Abandonando la estructura por funciones, que fue la forma organizacional predominante en las empresas del siglo XX, las empresas están organizando sus recursos y flujos a lo largo de sus procesos básicos de operación. Su propia lógica de funcionamiento está pasando a acompañar la lógica de esos procesos, y no ya más el raciocinio compartimentado del abordaje funcional.

Es necesario definir una estructura organizacional en torno de un proceso como flujo de trabajo. Intentar Observar el funcionamiento de las empresas desde el punto de vista de los procesos es la más eficaz manera de escapar del “abordaje de las chimeneas”. De acuerdo con esa idea, las empresas se organizan, generalmente, como conjuntos de unidades funcionales verticales, aisladas unas con las otras, operando en paralelo, sin demasiada interligación. En ese modelo, los procesos precisan atravesar las fronteras entre las “chimeneas” funcionales, con sensible pérdida de tiempo, calidad y capacidad de atención. La centralización de las empresas en sus procesos llevará a diseños organizacionales muy diferentes de los que conocemos actualmente. La primera etapa, no apenas previsible, pero que ya está siendo adoptada en muchas empresas, es la de redistribuir los recursos humanos y técnicos de las empresas a lo largo de los procesos de negocios (Gonçalves). Las de ese movimiento de reforma conceptual; de esta forma, no



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

todos los recursos esenciales para la operación de la empresa se encuentran dentro de la empresa o pertenecen a ella.

Es de prever, así mismo, que esa renovación organizacional prosiga, inclusive por caminos todavía más radicales. El fin de las relaciones durables entre empresa y empleados, el realineamiento constante de los recursos para la adaptación a los desafíos internos y externo si la redefinición del modelo de distribución de responsabilidades y poderes y las organizaciones llevarán a modelos organizacionales que, en este momento, podemos apenas imaginar (Handy).

La implementación del punto de vista del cliente en la gestión de las empresas prácticamente exige que se haga el rediseño de sus procesos de negocios. Finalmente, las empresas convencionales siempre fueron orientadas para si mismas, proyectadas en función de una visión que privilegiaba su propia realidad interna. La adopción de una estructura basada en los procesos significa, en general, dar menos énfasis a la estructura funcional del negocio (Davenport) y emplear otros modelos organizacionales y de negocios (Gonçalves).

El raciocinio basado en procesos es esencial para el “registro” de las organizaciones: los miembros del equipo dan inicio al trabajo y se aseguran de que su trabajo sea realmente realizado, establecen padrones para la evaluación de la *performance* del equipo y de sus miembros, y dan apoyo,



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

alientan y reconocen las contribuciones de los colegas del equipo. Esa forma de raciocinio da mayor énfasis al proceso que al contenido.

Cambiar la estructura funcional de la empresa para una estructura por procesos, implica definir la responsabilidad del curso del proceso, minimizar las transferencias (para reducir esperas, errores y fronteras), maximizar el agrupamiento de actividades y disminuir el gasto de energía (reunir las partes de la empresa en menor número de locales o emplear de manera compacta los recursos tecnológicos de información para disminuir gastos de transporte, almacenaje y locomoción).

El empleo del concepto de procesos en la estructuración de las empresas también lleva al desarrollo de la función del “dueño del proceso”, cuyas atribuciones esenciales son: garantizar el camino adecuado del flujo del proceso (*pumping*), la facilitación de la interrelación de los recursos aplicados al proceso (*facilitating*), la evaluación del funcionamiento de la empresa de la perspectiva del proceso y el perfeccionamiento del funcionamiento del proceso.

Dado que los procesos empresariales y las actividades funcionales son ortogonales, en muchas situaciones, las personas son miembros de equipos funcionales y de equipos de procesos al mismo tiempo. Esa forma atenuada de estructura matricial presenta varias de las dificultades características de aquel tipo de estructura, especialmente la duplicidad de comando y el conflicto en el empleo de los recursos de la organización.



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

Otra consecuencia de la adopción de la estructura organizacional por procesos es que no tiene sentido hablar de centralización o descentralización administrativa, ya que las decisiones son tomadas por grupos de trabajo en el área organizacional en que son necesarias. Como unidad central en el diseño de organizaciones modernas, los procesos enfrentan la creciente afluencia del concepto de *network*.

#### 2.10.7. Gestión del punto de vista del proceso

Tradicionalmente, las empresas ignoran sus procesos, pero ellas tienen mucho para ganar al dedicarse a conocerlos mejor (Hammer). De acuerdo con algunas investigaciones, el proceso productivo de un producto industrial genérico puede costar cerca de 10% del valor del producto y, durante décadas, ese proceso ha sido el foco del esfuerzo de optimización de resultados y reducción de costos en las empresas (Harrington). Por otro lado, los procesos que dan soporte a los procesos productivos son responsables del más del 50% del costo de los productos y solamente en los últimos 10 o 12 años pasaron a recibir mayor atención. Más allá de esto, solamente ahora los procesos ligados a la prestación de servicios comienzan a ser estudiados de forma más sistemática.

Entender cómo funcionan los procesos y cuáles son los tipos existentes es importante para determinar cómo ellos deben ser gerenciados para la obtención del máximo resultado. Finalmente, cada tipo de proceso tiene



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

características específicas y debe ser gerenciado de manera específica. Los procesos deben tener capacidad de respuesta a los estímulos, semejante a la demostrada por las criaturas vivas (Martin).

La visión horizontal de las empresas es una manera de identificar y perfeccionar las interfases funcionales, que son los puntos en los cuales el trabajo que está siendo realizado es transferido de una unidad organizacional para la siguiente (Rummler E Brache). Es en esas transferencias que ocurren los errores y la pérdida de tiempo, responsables de la mayor parte de la diferencia entre el tiempo de ciclo e el tiempo de procesamiento en los procesos empresariales.

La gestión por procesos organizacionales difiere de la gestión por funciones tradicional en por lo menos tres puntos: emplea objetivos externos; los empleados y recursos son agrupados para producir un trabajo completo; y la información sigue directamente para donde es necesaria, sin el filtro de la jerarquía (Stewart).

El éxito de la gestión por procesos está ligado al esfuerzo de minimizar la subdivisión de los procesos empresariales. Durante mucho tiempo, las empresas fueron dirigidas por medio de metas establecidas para las áreas funcionales, pero hoy las metas son definidas para los procesos esenciales, que constituyen un nivel fundamental de evaluación de desempeño de la organización (Rummler et Brache). Finalmente, son esos procesos los generadores de los productos que presentan valor para los clientes de la



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

empresa. La gestión por procesos se basa, por lo tanto, en los elementos básicos de los procesos (Lipnack): tareas ejecutadas, reuniones realizadas, decisiones tomadas, metas alcanzadas y resultados producidos por el proceso.

Gerenciar las empresas desde el punto de vista de los procesos parece ser uno de los grandes desafíos de la gestión eficaz de recursos humanos en las empresas en las próximas décadas. La adopción del punto de vista de los procesos en la gestión de las empresas desarrolla y destaca la importancia de los papeles ligados a procesos, que incluyen el liderazgo del grupo, la interacción entre las personas, la facilitación entre los mecanismos grupales, el desarrollo del conocimiento, el gerenciamiento de las agendas de compromisos y el soporte del funcionamiento de los equipos (Graham). Esto implica entrenamiento y desarrollo de las habilidades básicas en las relaciones interpersonales, polivalencia (*multiskilling*), entrenamiento interfuncional, solución de problemas, creatividad, coordinación y planeamiento (Mohrman).

Por otro lado, la gestión por procesos trae desafíos inéditos en términos de complejidad, ya que es, por ejemplo, relativamente simple explicitar el liderazgo de tareas, pero es mucho más difícil tornar explícito el liderazgo de proceso (social) (Lipnack). Más allá de esto, ante la ausencia de la jerarquía, el personal precisa organizarse para garantizar el trayecto del proceso. Los grupos auto administrados son un concepto antiguo y



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

comenzaron a ser estudiados de manera sistemática en los años 50 por el personal del Tavistock Institute, en las minas de carbón inglesas.

Una vez que las personas pasan a trabajar en el proceso, y no más en las áreas de la empresa que dejan de existir o pierden mucho de su importancia, la gestión de estas personas debe seguir modelos muy diferentes a los tradicionales. En un cuadro de gran importancia de las personas en la implementación de estructuras por procesos y en la gestión de organizaciones estructuradas de acuerdo con este modelo, surgen preguntas inquietantes para las cuales no tenemos todavía las mejores respuestas. Cómo trabajan las personas en un proceso? A quién responden? Cómo se coordina el trabajo realizado en el proceso? Cómo evaluar la adecuación y el desempeño de las personas en la organización por procesos? Cómo estructurar la carrera y el desarrollo de estas personas?

El abordaje de procesos adopta el concepto de jerarquía de procesos y del detalle en niveles sucesivos. De acuerdo con este concepto, los procesos pueden ser subdivididos en subprocesos y agrupados en macroprocesos. El nivel de detalle que importa es aquel más adecuado para el análisis que se pretende realizar. Una de las importantes metodologías para el perfeccionamiento de las empresas adopta tres niveles de análisis, dado que uno de ellos es exactamente el de los procesos (Rummler et Brache).

No todos los procesos tienen la misma importancia para las empresas, tanto desde el punto de vista de los resultados generados como de



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

los recursos desarrollados. Finalmente, cuáles son los procesos más importantes en la empresa? Aquellos de mayor *budget*, los que tienen mayor impacto en el funcionamiento de la empresa o aquellos que son responsables de la mayor parte de la generación de valor para el cliente? La prioridad de los procesos para las empresas puede ser evaluada por medio de su relevancia (relativa importancia para la empresa) y por su valor (el valor económico que ella genera). El concepto de EVA puede ser utilizado para priorizar los procesos que merecen atención concentrada por parte de las empresas.

Una ventaja específica puede ser obtenida y explorada por las empresas que deciden invertir en el perfeccionamiento de procesos cuidadosamente escogidos. La experiencia ha demostrado que el perfeccionamiento de procesos equivocados puede llevar a la paradoja de los procesos: las empresas pueden tener mal desempeño y hasta fracasar al mismo tiempo que esfuerzos de mejoría de procesos están siendo hechos para mejorar dramáticamente la eficiencia por medio de la economía de tiempo y dinero y mejorando la calidad del producto y el servicio al cliente. Muchas veces, los resultados son dramáticos en términos de procesos individuales, pero los resultados globales son decepcionantes (Hall et Al).

El perfeccionamiento de procesos tiene importancia fundamental en la ventaja competitiva sustentada de la empresa (Keen). Podemos indicar, por lo menos, cuatro razones para ver el perfeccionamiento



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

de procesos de negocio como una llave para la ventaja competitiva en la economía de hoy:

- aumenta la plasticidad organizacional: el cambio organizacional era la excepción, las empresas precisan ser flexibles y capaces de reacomodarse permanentemente;
- cambió la economía y la naturaleza de las cosas, lo que era posible conseguir con ajustes incrementales pasó a exigir transformaciones radicales;
- perfecciona las posibilidades dinámicas de la empresa, rutinas organizacionales que afectan la coordinación de las actividades;
- reduce los costos de coordinación y transacción en el funcionamiento de la empresa.

#### 2.10.8. Tecnología y procesos

La tecnología tiene un papel fundamental en el estudio de los procesos empresariales. Ésta influye tanto la forma de realizar el trabajo como la manera de gerenciarlo. Muchas veces, el proceso obedece a una secuencia estricta de actividades, dictada por la tecnología característica o por la propia lógica del trabajo. La fabricación de productos como bicicletas, camisas y libros se da por medio de procesos industriales cuyas actividades deben ser realizadas en secuencia estricta. El flujo de actividades del proceso puede ser



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

linear o no, dependiendo exactamente de la tecnología empleada en su ejecución.

En los flujos no-lineares, las actividades pueden ser realizadas en paralelo o sin que obedezcan a una secuencia predeterminada. El impacto de la tecnología en la realización del trabajo abarca desde alteraciones en la forma de realización del trabajo individual hasta la manera por la cual las empresas trabajan juntas en procesos interorganizacionales, pasando por la redefinición de la manera por la cual los grupos de personas realizan sus tareas grupales (Gonçalves).

La tecnología empleada induce algunas de esas modificaciones y facilita la incidencia de otras. El empleo de sistemas integrados de gestión empresarial, por ejemplo, exige que las personas pasen a ejecutar sus tareas de acuerdo a las rutinas y los procedimientos determinados por la tecnología, por mayor que sea la diferencia en relación a los padrones anteriores.

Por otro lado, la utilización de herramientas de comunicación modernas, como el correo electrónico y la tele conferencia, viabiliza el montaje y el funcionamiento de nuevos modelos de trabajo grupal, como los grupos interfuncionales remotos. Por causa de eso, la tecnología es considerada la herramienta del rediseño de procesos por excelencia (Gonçalves).

La preocupación por los procesos empresariales dio origen al desarrollo de las llamadas “disciplinas de proceso”. Cuando son utilizadas de



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

forma consistente en la empresa, permiten que las personas asuman más responsabilidades, adopten mecanismos más eficaces de participación en la realización del trabajo (Kanter) y empleen mejores medios de comunicación y producción.

Luego de décadas de ostracismo, entender y estudiar los procesos en las empresas rescata la importancia del estudio del trabajo en las organizaciones (Gonçalves). El estudio del trabajo analiza la forma por la cuál él es realizado y los recursos que son necesarios para su ejecución. Busca entender la lógica de la forma sobre cómo los resultados son obtenidos y ajustar las actividades y la tecnología empleada de manera de optimizar el empleo de los recursos y la eficiencia general de los procesos.

Entre todas las tecnologías empleadas en las empresas, la tecnología de información (TI) tiene especial importancia para el abordaje de procesos. Más allá de su utilización en la automatización de tareas y en la propia ejecución de los procesos, puede ser empleada en diversas actividades de apoyo y gestión de estos procesos: en la visualización del proceso, en la automatización de lo que es interesante automatizar en la ejecución y en la gestión del proceso, en la sincronización de las actividades, en la coordinación de los esfuerzos, en la comunicación de los datos, en la monitorización automática del desempeño, etc. Las empresas han invertido en la aplicación de TI en sus procesos más importantes, de negocio o no, precisamente para poder perfeccionar su desempeño.



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

La utilización adecuada de la tecnología presupone la definición de la prioridad de tratamiento, dedicando a los procesos prioritarios el esfuerzo necesario de forma de garantizar un resultado realmente importante para el negocio de la empresa. Depende, también, de la cuidadosa selección de los procesos a ser tratados. Aparentemente, parte de la decepción con los pocos resultados obtenidos con sólidas inversiones en tecnología en la automatización de procesos en las empresas se debe al hecho de que mucho de esa inversión fue hecha en procesos de retaguardia (*back office*) y en funciones administrativas que generan poco o ningún valor para el cliente de la empresa. El resultado que fue posible obtener de esa inversión no llega a ser percibido por el cliente externo.

Muchas empresas ya hicieron esfuerzos para mejorar sus procesos, lo que no significa que se centralicen en sus procesos (*process centered*) ni que estén haciendo las cosas de la mejor manera posible. Esto no significa que estén obteniendo el mejor resultado posible ni que centralicen sus recursos y esfuerzos en su cliente final.

La falta de una comprensión clara sobre el concepto de proceso y la aplicación apenas puntual de este concepto en la administración de las empresas pueden explicar parte de esta limitación en la obtención de resultados de nuestras empresas. Todavía queda mucho por hacer en relación a la aplicación del concepto de proceso empresarial en las empresas. La



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

comprensión del funcionamiento de las organizaciones ha sido tan limitada, que todavía resta mucho por ser hecho para perfeccionarlo.

La importancia del empleo del concepto de proceso aumenta en la medida que las empresas trabajan con contenido cada vez más intelectual, ofreciendo productos cada vez más ricos en valores intangibles. Esto se manifiesta, aun más, en las empresas de contenido puramente intelectual.

Las técnicas y prácticas de gestión empresarial se deberán adecuar a las organizaciones que se están estructurando por procesos. Hoy, hay una tendencia a focalizarse en las actividades y habilidades individuales, con la consecuente pérdida de la visión de proceso y de las habilidades de equipo. Los modelos de monitoreo del desempeño de las empresas deberán ser rediseñados para que puedan ser útiles en la gestión de esas empresas.

#### 2.10.9. Valor agregado al proceso

La Infraero con el objetivo de agregar valor para el cliente desarrolla diversos programas para satisfacción del cliente, el Programa de Eficiencia Logística, la Flexibilización Tarifaria y las Centrales de Atención al Cliente, donde éste encuentra todas las informaciones y hasta puede contar con ayuda de profesionales capacitados para estar orientado durante todo el proceso.



## **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

### 2.11. La Sincronización de los procesos

Organizaciones funcionales y gerenciadas de forma fragmentada pierden rápidamente competitividad en un ambiente en que el cambio es permanente.

El problema es el enfoque dado para enfrentar la cuestión:

- En un dado momento es un relevamiento de costos, ya que en otro momento la preocupación está la reducción de costo;
- Luego, para cada “preocupación”, la empresa crea un programa;
- La cuestión es que estos programas/proyectos internos compiten entre sí, porque son esfuerzos aislados y, en la mayoría de las veces, concomitantes.

Asegurar la Sincronización Organizacional es garantizarla entre diversos procesos y, por lo tanto, garantizar cobranzas integradas, derivadas de la sincronización entre los indicadores de desempeño de estos varios procesos, tanto como del alineamiento de éstos con los indicadores estratégicos y organizacionales.

Sincronización organizacional es interna, entre las áreas y los procesos organizacionales, tanto como en sincronización con el ambiente externo: clientes, competidores y abastecedores.

Para entender el espiral evolutivo de las necesidades de los clientes, es esencial poner el foco en el mercado y, principalmente, en lo que es relevante, o sea, en los segmentos prioritarios. Esto presupone la definición de indicadores para los procesos de planeamiento, que reflejarán el



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

desempeño deseado y necesario de la organización para entender el contexto externo dinámico, interpretando las mudanzas y anticipándose a ellas.

La Sincronización Organizacional requiere alinear los indicadores estratégicos, de los procesos y de las personas. Para obtener efectivamente la Sincronización Organizacional, son necesarios el rediseño de los procesos y la implantación de la gestión de los procesos.

Todo cambio deberá estar regido por directrices estratégicas claramente definidas, que se reflejan en metas no sólo financieras, sino en relación a los productos, mercados, perspectivas internas, capacitación y aprendizaje.

El monitoreo del ambiente externo, en especial de clientes y competidores, debe ser continuo, y los cambios ambientales significativos deben provocar alteraciones en las metas estratégicas, con el consecuente desdoblamiento en el nivel de las metas de los procesos y de las personas. Todas las metas deben ser cuantitativas, cualitativas y con plazo.

El objetivo de la Sincronización Organizacional es transformar las organizaciones en procesadoras de productos y servicios, funcionando como un sistema integrado de procesos, con indicadores de desempeño concatenados e instrumentos de gerenciamiento horizontales y abarcativos.

Los pasos bien realizados y necesarios para implantación de la Sincronización Organizacional deben ser los siguientes:



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

1. Repensar de manera profunda las estrategias de la organización, cuestionando lo que hacemos y porqué lo hacemos;
2. Identificar los factores críticos del hecho y las cuestiones estratégicas críticas de la organización para obtener saltos expresivos de competitividad y desempeño;
3. Identificar los procesos organizacionales críticos directamente relacionados a las cuestiones estratégicas críticas de la empresa;
4. Elegir prioridades entre los procesos organizacionales críticos y seleccionar los más importantes;
5. Escoger los equipos interfuncionales adecuados a las circunstancias de los procesos seleccionados;
6. Entrenar los equipos para el trabajo de rediseño, proporcionando los conceptos y las herramientas necesarias para las actividades de los grupos de trabajo;
7. Identificar y analizar “cómo es” cada uno de los procesos críticos seleccionados;
8. Rediseñar el proceso de “cómo debe ser”, eliminando actividades que no agreguen valor, incluyendo actividades necesarias, corrigiendo rupturas que provocan rehacer el trabajo y pérdida de calidad en las salidas del proceso, automatizando actividades con la utilización adecuada de los recursos de Tecnología de la Información y estableciendo un sistema de medición del desempeño del proceso y de las funciones desarrolladas por él;



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

9. Conducir y sustentar la implementación de las mudanzas a lo largo de todo el trabajo de rediseño;

10. Promover el aprendizaje de los equipos interfuncionales y el compromiso de las autoridades de la organización durante todo el proceso de rediseño, de manera de crear una cultura permanente de gerenciamiento de procesos organizacionales.

La calidad de los servicios ofrecidos por la Infraero a las empresas actuantes en las terminales de carga (TECA) es pasible de análisis, los representantes de estas empresas participaron de encuestas de satisfacción e imagen percibida. Esta percepción en relación a la terminal de los aeropuertos depende de innumerables factores estructurales y organizacionales.

El principal interesado en mejorar este segmento dentro de las terminales es la propia Infraero, que con estudios e investigaciones pretende mejorar el desempeño de todo su sistema, y así alcanzar mayores niveles de satisfacción.

El objetivo de este trabajo es evaluar la calidad de los servicios dentro de las terminales aeroportuarias, a través de consultas de opinión a los clientes de la terminal de carga. Esta evaluación puede contribuir a la identificación de los servicios que necesitan de mejoras en determinada terminal aeroportuaria, o en el sistema de forma general, y de esta forma maximizar el retorno de las inversiones.



## UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

### CAPÍTULO 3 – MARCO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Metodología de la Investigación

El cálculo del tamaño de la muestra,  $n$ , y los valores de  $Z\alpha$  (nivel de confianza),  $e$  (error muestral) y  $p$  (proporción poblacional  $p$ ) fueron establecidos. Basados en los niveles de confianza deseables, en el error del estimativo admisible, en la amplitud del universo (tipo de muestra de la población) y en los valores atribuidos a los parámetros de la población. Según estos principios,  $Z\alpha$  fue fijado en 2,0, que asume nivel de confianza de 95,4% y deducido a través de la Ecuación (1).

El error muestral máximo a ser alcanzado es de 4,5%, teniendo en cuenta el tamaño de la muestra de 468 clientes de la terminal de cargas, en el uso del cálculo de la muestra por la proporción [estimador =  $p$  e  $(1-p)$ ], usando variable máxima. Lo que significa que sobre las variables de las cuestiones de interés, este error deberá no ser mayor de 4,5%:

$$\text{Fórmula matemática } n = \frac{(Z\alpha/2 \times 0,5)^2}{C_p}$$

#### 3.1.1. Trabajo de Campo

Para el desarrollo de la estrategia de investigación, se consideró la necesidad de cubrir, de forma representativa, todos los momentos de operación de la terminal. En cuanto al período, el aspecto positivo: representa un conjunto de operación típica y con percepciones ajustadas a la



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**  
 mayor parte de su universo de usuarios. Fueron adoptados en promedio 13 días de investigación en el aeropuerto.

La consulta de opinión fue realizada del 05 al 17 de Mayo de 2014, con un total de 486 entrevistados, contando con equipos de 1 a 4 investigadores, siendo realizada dentro de la terminal de carga. El período de realización sigue en el cuadro abajo:

**Cuadro 1**

AEROPUERTO	PERÍODO DE APLICACIÓN
SBGL                      Aeropuerto Internacional de Rio de Janeiro – Galeão	05 al 17 de Mayo de 2014

Fuente: Vania Camara

Cada investigador aplicó el instrumento de recolección aclarando a los entrevistados los objetivos de la investigación, siendo el formulario completado por el propio entrevistador para que no hubiese variación en la interpretación de las consultas. Los clientes de carga fueron seleccionados aleatoriamente. El tiempo para realización de las entrevistas entre 10 y 20 minutos.

Los indicadores seleccionados fueron evaluados por los usuarios en una escala de puntuación que varía de 1 a 5. Cada puntuación relacionó un concepto a una indicación de calidad de la terminal. Este tipo de



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**  
 análisis se basó en el manual del ACI (2000). Otros investigadores también se valieron de este método para evaluar la calidad percibida de los usuarios (Yeh e Kuo, 2003; Magri Junior e Alves, 2003; Lee e Kim, 2003). El cuadro de atributos presenta la relación entre estas puntuaciones y los conceptos adoptados.

**Cuadro 2**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>	<b>Muy malo</b>

Fuente: Vania Camara

**Cuadro 3**

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Extremadamente</b>	<b>Bastante</b>	<b>Razonablemente</b>	<b>Poco</b>	<b>Nada</b>

Fuente: Vania Camara

Finalmente, se calculó la media ponderada estimada, a través de la Ecuación (2), para encontrar un índice de calidad de estos indicadores.

$$P = \frac{\sum (FI \times C)}{100} \times 2$$

En que,

P: media ponderada;

FI: frecuencia de la indicación de los conceptos de la escala;

C: concepto aplicado.



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**



## UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

### 3.1.2. Análisis de los datos

Para el análisis de los datos fueron desarrolladas planillas en el programa Microsoft Excel, donde fueron incluidos los resultados de las investigaciones, posibilitando varios análisis.

La compilación de los datos fue realizada al finalizar cada período de aplicación para simplificar el proceso de análisis de los datos post-aplicación en el aeropuerto.

### 3.1.3. Resultados

En la tabla 1 podemos observar las distribuciones de frecuencia del tiempo de actividad de la empresa en que el entrevistado trabaja en años para el público al que apunta la investigación. Verificamos que los valores mayoritarios se concentran en los intervalos de 11 a los 20 años. También podemos observar una buena frecuencia entre 01 a 10 años.

Cuando observamos la variable tiempo de relación con la Infraero, en la tabla 2, podemos percibir que la mayoría de los clientes de la terminal de carga de la Infraero hace uso de sus servicios en el intervalo de 11 a 20 años y observamos que son profesionales que trabajan como despachante aduanero o en actividades relacionadas a despachos, transporte o desembarco de cargas aéreas.



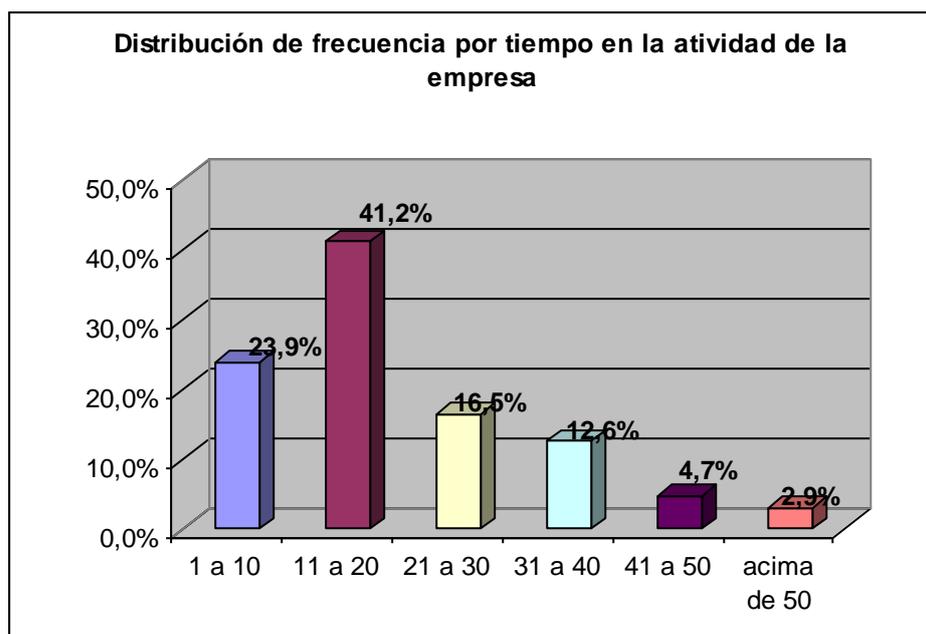
## UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

**Tabla 1:** Distribución de frecuencia por tiempo en la actividad de la empresa

Tiempo de Actividad (Años)	Frecuencia	%
1 a 10	116	23,9%
11 a 20	200	41,2%
21 a 30	80	16,5%
31 a 40	61	12,6%
41 a 50	23	4,7%
arriba de 50	14	2,9%
<b>TOTAL</b>	<b>486</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Vania Camara

Gráfico 1



Fuente: Vania Camara



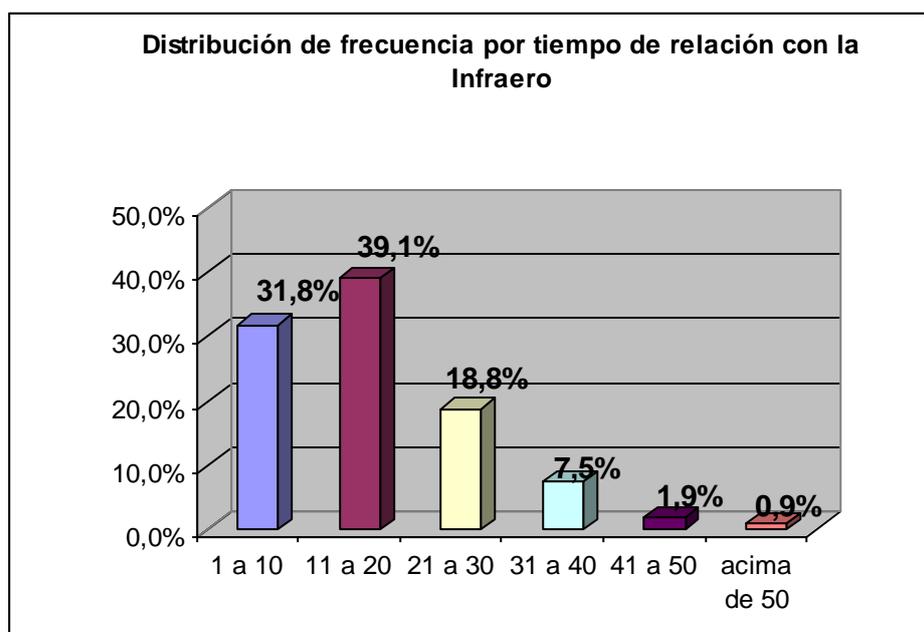
## UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

**Tabla 2:** Distribución de frecuencia por tiempo de relación con la Infraero

Tiempo de Actividad (Años)	Frecuencia	%
1 a 10	149	31,8%
11 a 20	183	39,1%
21 a 30	88	18,8%
31 a 40	35	7,5%
41 a 50	9	1,9%
arriba de 50	4	0,9%
<b>TOTAL</b>	<b>468</b>	<b>100%</b>

Fuente: Vania Camara

**Gráfico 2**



Fuente: Vania Camara



## UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

**Tabla 3:** Adjetivos genéricos asociados a la imagen de la Infraero

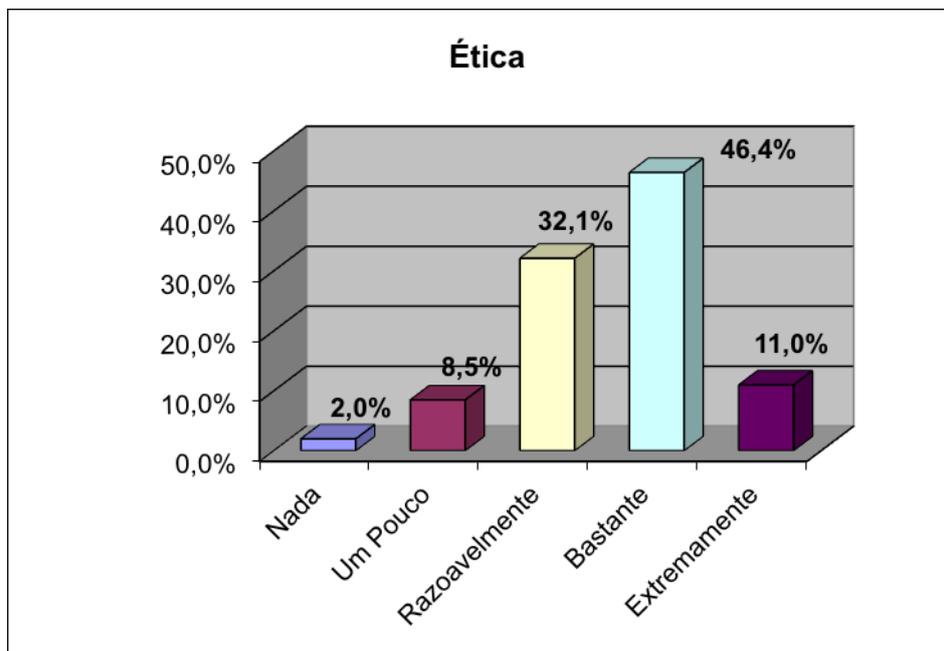
	<b>Nada</b>	<b>Un Poco</b>	<b>Razonablemente</b>	<b>Bastante</b>	<b>Extremadamente</b>	<b>Total</b>
Ética	2,0%	8,5%	32,1%	46,4%	11,0%	100%
Responsable	2,0%	8,0%	22,7%	50,4%	16,9%	100%
Amigable	5,7%	11,7%	27,4%	42,3%	12,9%	100%
Eficaz	1,5%	3,9%	18,0%	48,7%	27,9%	100%
Confiable	3,3%	5,5%	24,3%	47,7%	19,2%	100%
Innovadora	8,4%	16,3%	36,0%	30,5%	8,8%	100%
Creativa	8,6%	18,4%	40,6%	25,8%	6,6%	100%
Competente	4,9%	9,2%	32,0%	38,5%	15,4%	100%
Osada	10,6%	19,7%	34,7%	27,8%	7,2%	100%
Líder	8,8%	9,3%	31,0%	37,3%	13,6%	100%

Fuente: Vania Camara



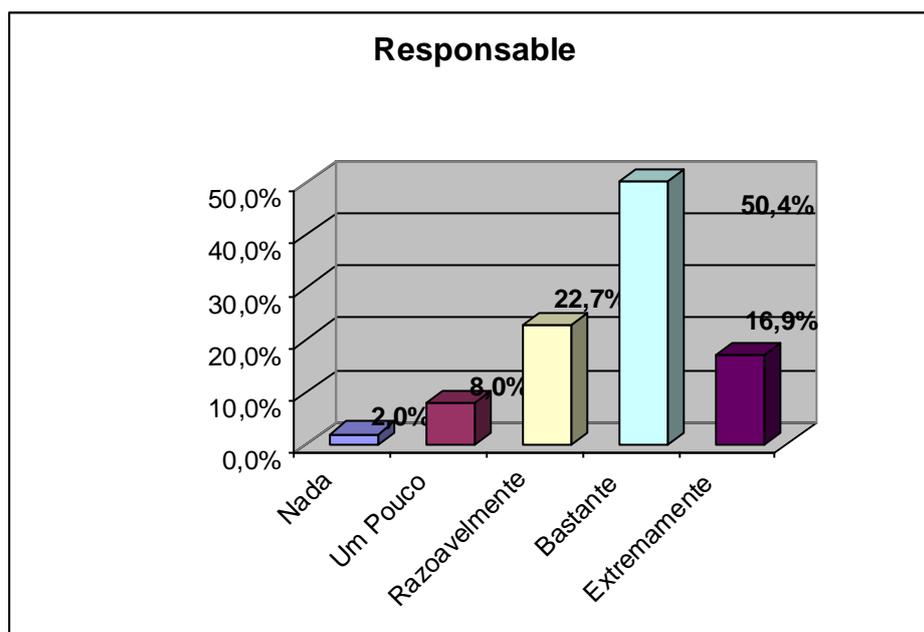
## UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

Gráfico 3



Fuente: Vania Camara

Gráfico 4

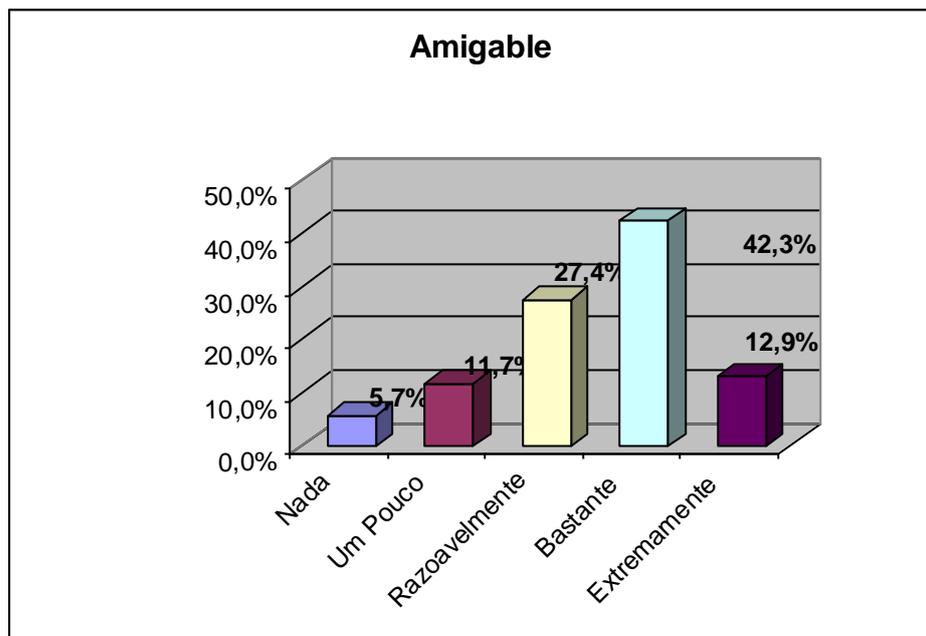


Fuente: Vania Camara



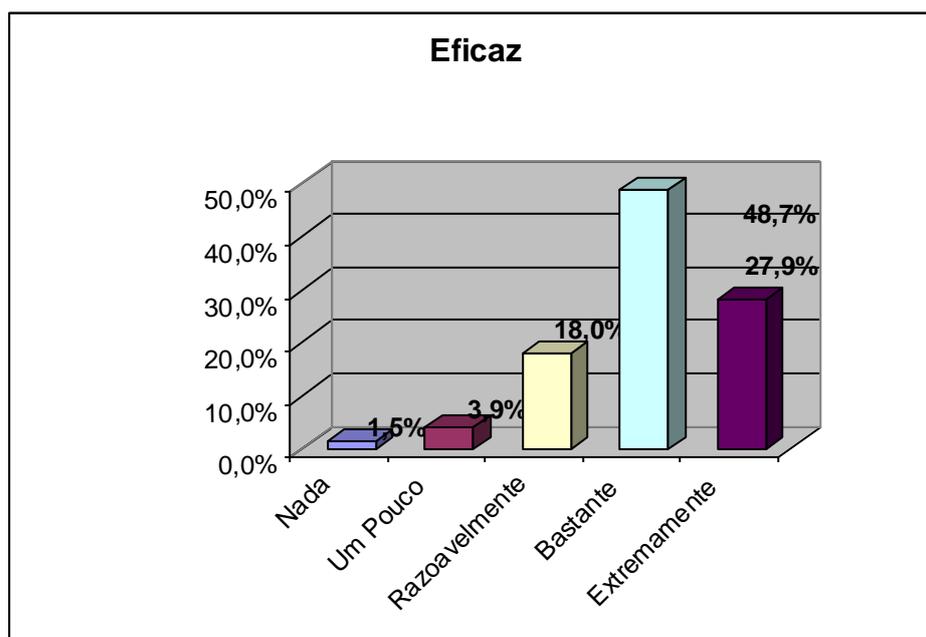
## UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

Gráfico 5



Fuente: Vania Camara

Gráfico 6

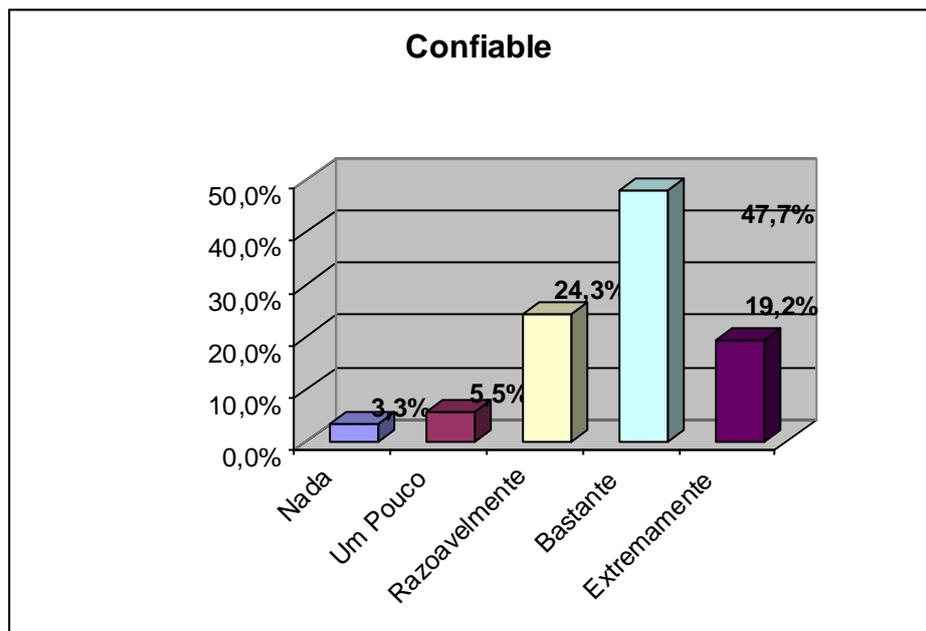


Fuente: Vania Camara



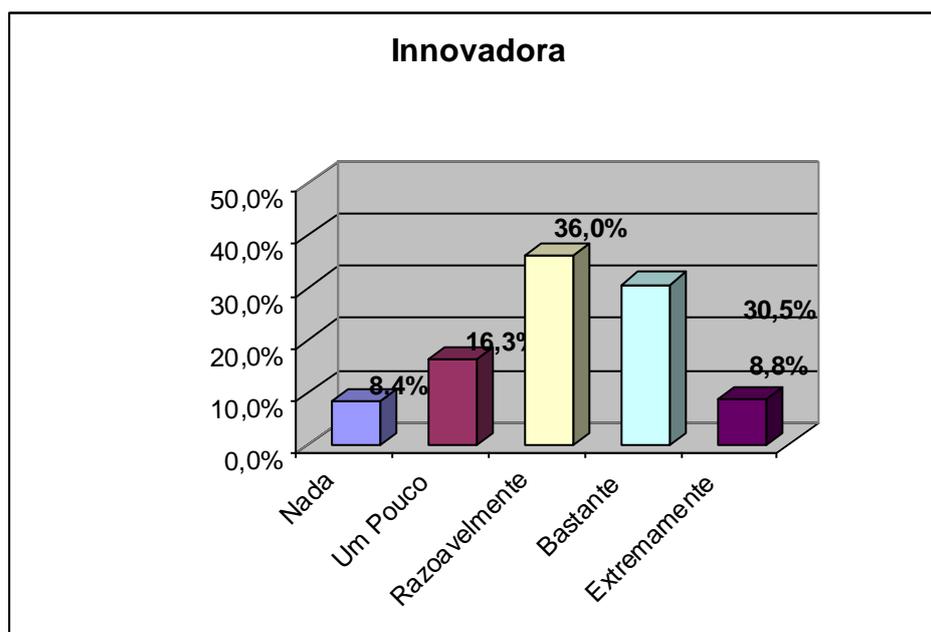
## UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

Gráfico 7



Fuente: Vania Camara

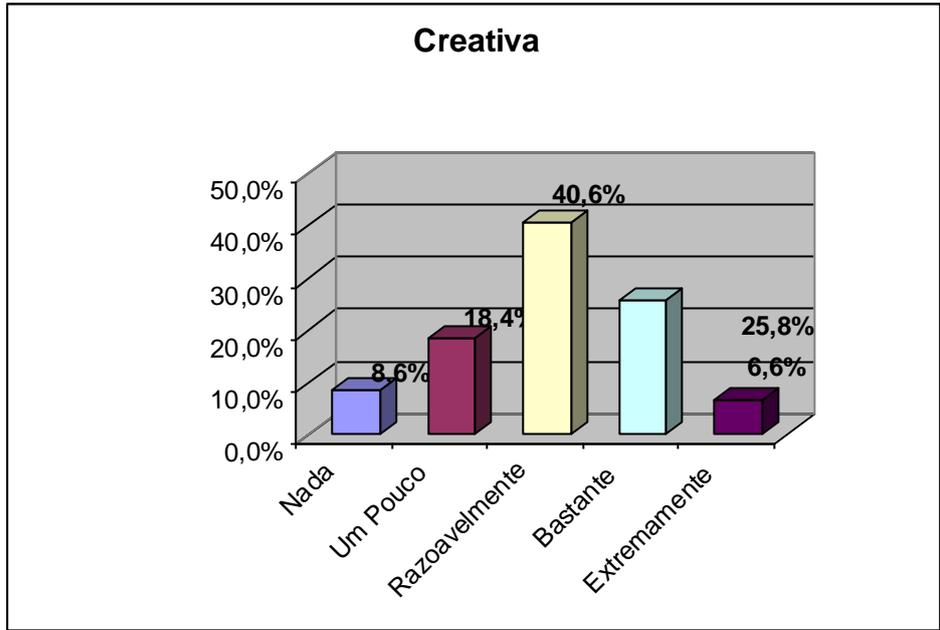
Gráfico 8



Fuente: Vania Camara

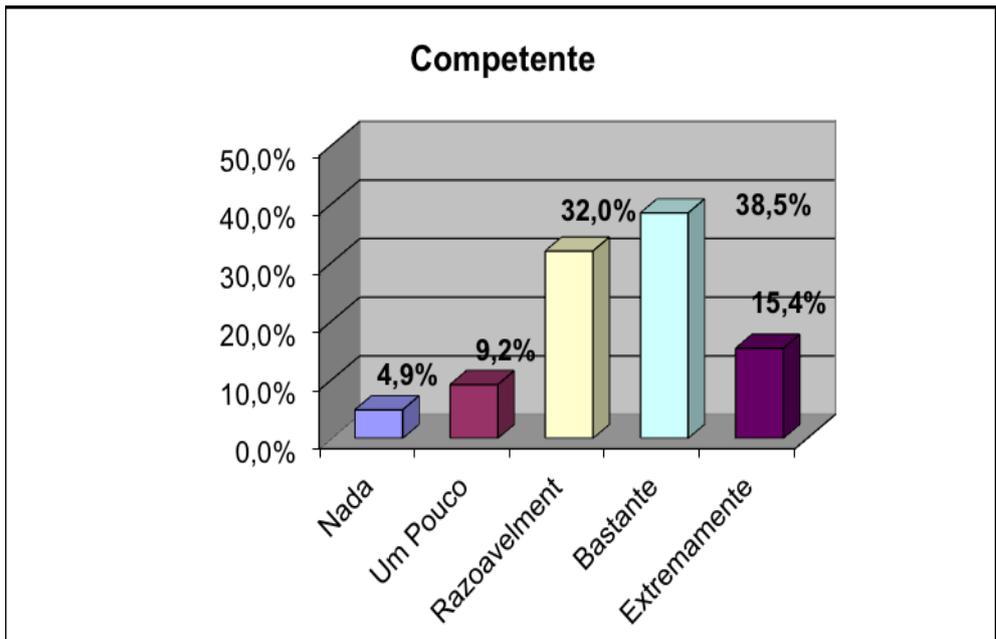
**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

Gráfico 9



Fuente: Vania Camara

Gráfico 10

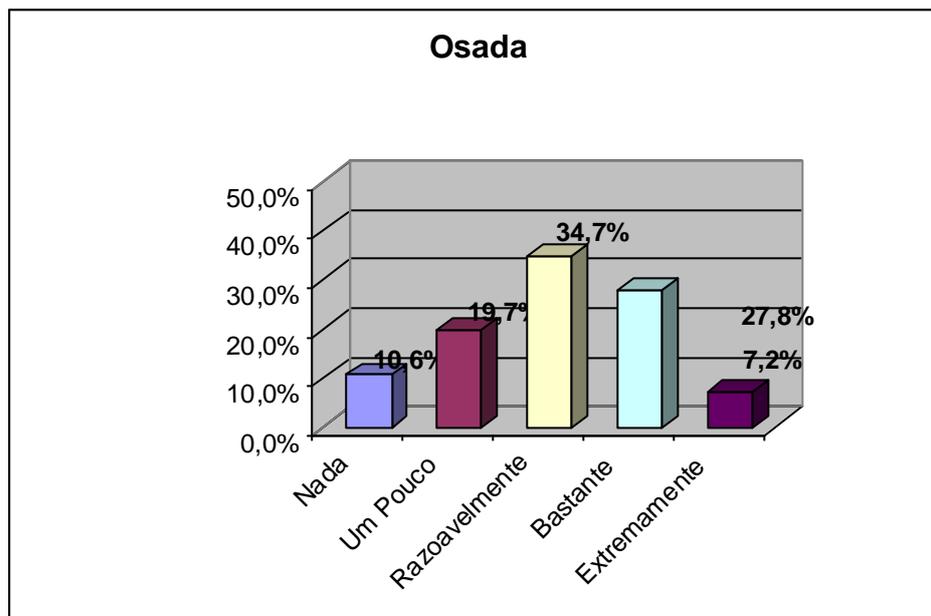


Fuente: Vania Camara



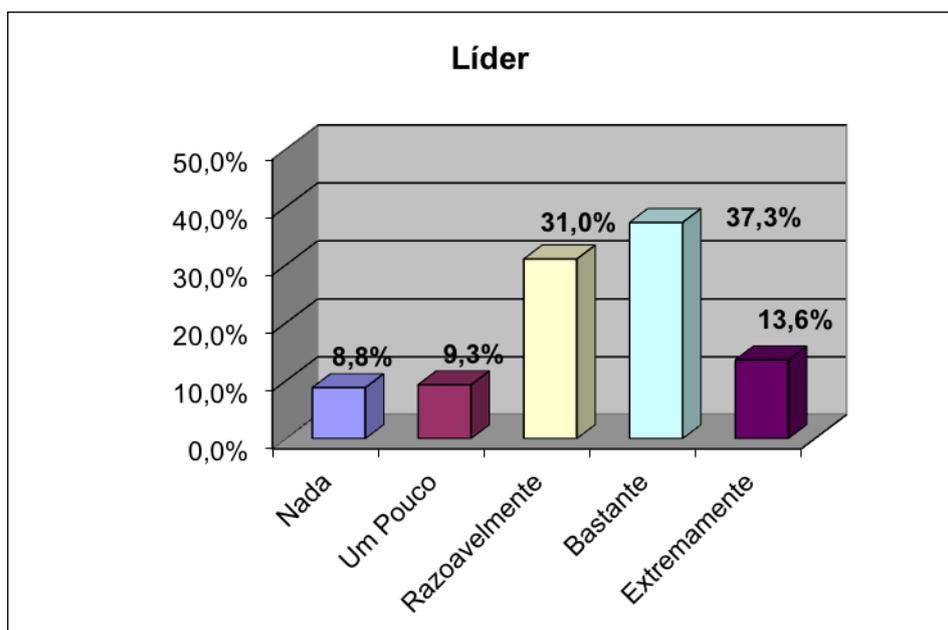
## UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

Gráfico 11



Fuente: Vania Camara

Gráfico 12



Fuente: Vania Camara



## UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

**Tabla 4:** Distribución porcentual de la actividad del cliente de la terminal de carga

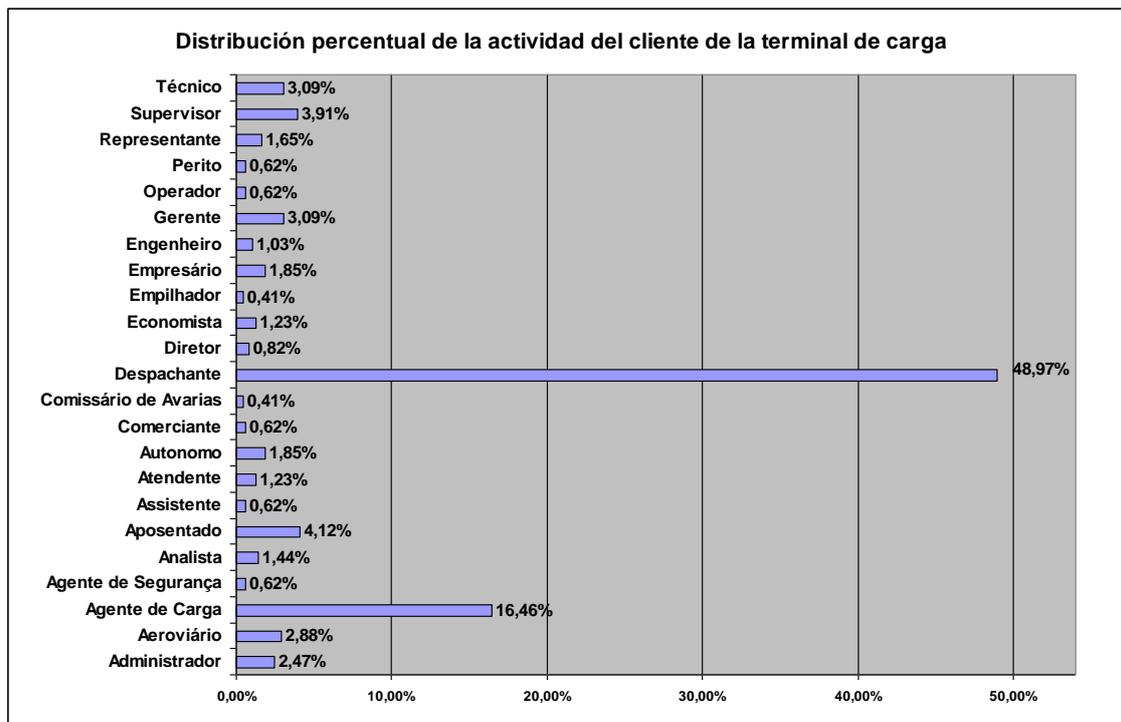
Profesión	Frecuencia	%
Administrador	12	2,47%
Aeroviario	14	2,88%
Agente de Carga	80	16,46%
Agente de Seguridad	3	0,62%
Analista	7	1,44%
Jubilado	20	4,12%
Asistente	3	0,62%
Auxiliar	6	1,23%
Autónomo	9	1,85%
Comerciante	3	0,62%
Comisario de Mantenimiento	2	0,41%
Despachante	238	48,97%
Director	4	0,82%
Economista	6	1,23%
Acomodador	2	0,41%
Empresario	9	1,85%
Ingeniero	5	1,03%
Gerente	15	3,09%
Operador	3	0,62%
Perito	3	0,62%
Representante	8	1,65%
Supervisor	19	3,91%
Técnico	15	3,09%
<b>TOTAL</b>	<b>486</b>	<b>100%</b>

Fuente: Vania Camara



## UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

Gráfico 13



Fuente: Vania Camara



## UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

**Tabla 5:** Distribución porcentual

SBGL	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	TOTAL
1 - CALIDAD DE LA TECA EN RELACIÓN A OTRAS TERMINALES ADUANERAS (puertos, puerto seco)	0,0%	7,0%	21,4%	50,0%	21,6%	100%
2 - CUIDADO DE LA CARGA EN LA TECA (MANIPULEO Y ALMACENAJE)	2,7%	0,0%	37,9%	51,4%	8,0%	100%
3 - SISTEMA DE SEGURIDAD EXTERNA E INTERNA DE LA TECA	2,5%	2,7%	28,2%	59,1%	7,6%	100%
4 - INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE LA TECA (INSTALACIONES)	7,6%	0,0%	28,2%	51,4%	12,8%	100%
5 - INFRAESTRUCTURA OPERACIONAL DE LA TECA (EQUIPAMIENTOS)	0,0%	15,8%	31,5%	39,5%	13,2%	100%
6 - FACILIDADES DISPONIBLES EN LA TECA (BANCOS, RESTAURANTES, ESTACIONAMIENTO)	4,9%	15,6%	30,9%	48,6%	0,0%	100%
7 - EFICIENCIA EN LA ENTREGA DE LA CARGA AL CLIENTE (AGILIDAD Y PRECISIÓN)	10,1%	7,6%	28,2%	46,1%	8,0%	100%
8 - EFICIENCIA DE LOS ÓRGANOS PÚBLICOS INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE LIBERACIÓN SW CARGA	2,7%	7,8%	21,0%	52,7%	15,8%	100%
9 - PROCEDIMIENTOS/AGILIDAD EN EL DESEMBARCO DE LA CARGA	2,9%	0,0%	21,6%	70,2%	5,3%	100%
10 - TECNOLOGÍA Y MODERNIDAD DE LOS PROCESOS Y SISTEMAS UTILIZADOS EN LA TECA	2,7%	7,6%	28,2%	56,4%	5,1%	100%
11 - ATENCIÓN TELEFÓNICA EN LA TECA	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	100%
12 - OBJETIVIDAD Y PRECISIÓN DE LAS INFORMACIONES ENVIADAS POR CORRESPONDENCIA FORMAL POR LA INFRAERO	0,0%	0,0%	22,6%	67,5%	9,9%	100%
13 - TARIFAS DE LOS SERVICIOS PRESTADOS EN LA TECA	27,0%	24,3%	19,1%	24,3%	5,3%	100%
14 - TRANSPARENCIA EN LOS CÁLCULO DE LAS TARIFAS DE LOS SERVICIOS PRESTADOS EN LA TECA	2,7%	6,0%	14,2%	60,1%	17,1%	100%

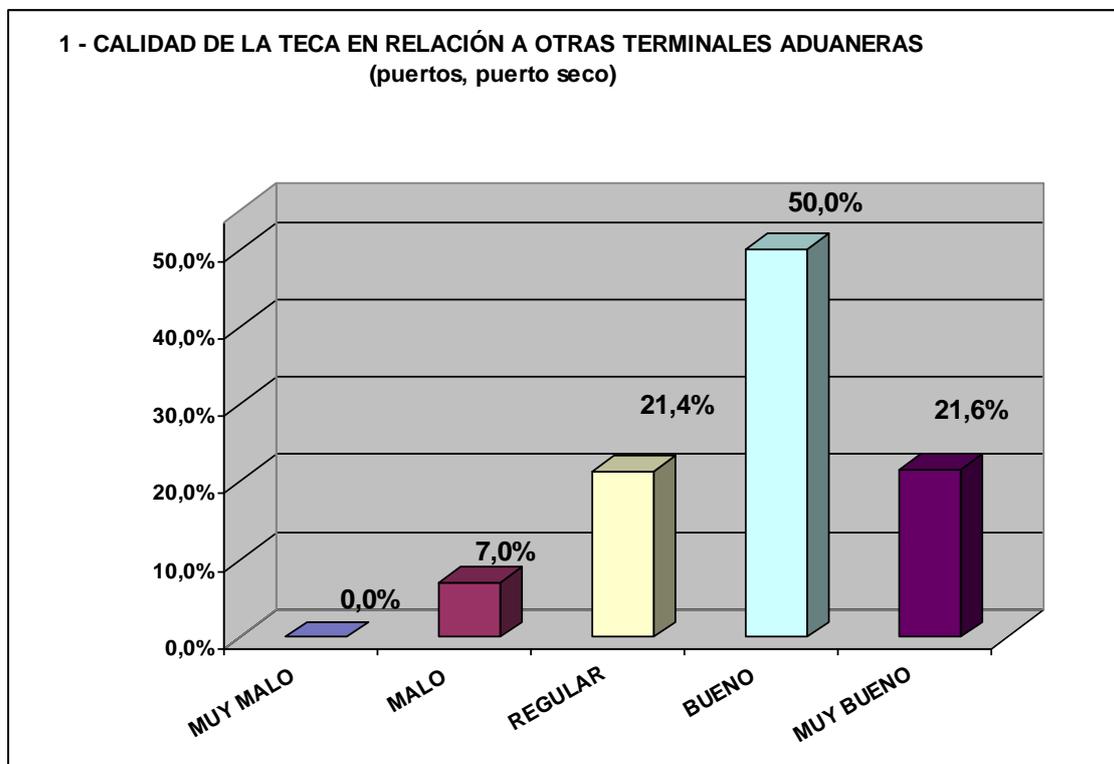


### UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

15 - AGILIDAD EN EL CÁLCULO DE LAS TARIFAS Y EMISIÓN DEL DOCUMENTO DE COBRANZA	1,9%	2,9%	5,3%	70,4%	19,5%	100%
16 - RETORNO Y TRATAMIENTO A LOS RECLAMOS/SUGERENCIAS PRESENTADAS A LA INFRAERO	3,1%	9,5%	43,8%	40,5%	3,1%	100%
17 - CORDIALIDAD/EDUCACIÓN EN LA ATENCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA INFRAERO EN LA TECA	2,5%	2,5%	10,3%	51,4%	33,3%	100%
18 - CONTENIDO DE INFORMACIÓN DEL PORTAL INFRAEROCARGO	0,0%	0,0%	17,9%	71,4%	10,7%	100%
19 - FACILIDAD EN ENCONTRAR INFORMACIONES QUE BUSCA EN EL PORTAL INFRAEROCARGO	0,0%	0,0%	15,2%	69,1%	15,6%	100%
20 - SERVICIOS PRESTADOS	2,7%	0,0%	31,5%	60,5%	5,3%	100%

Fuente: Vania Camara

Gráfico 14

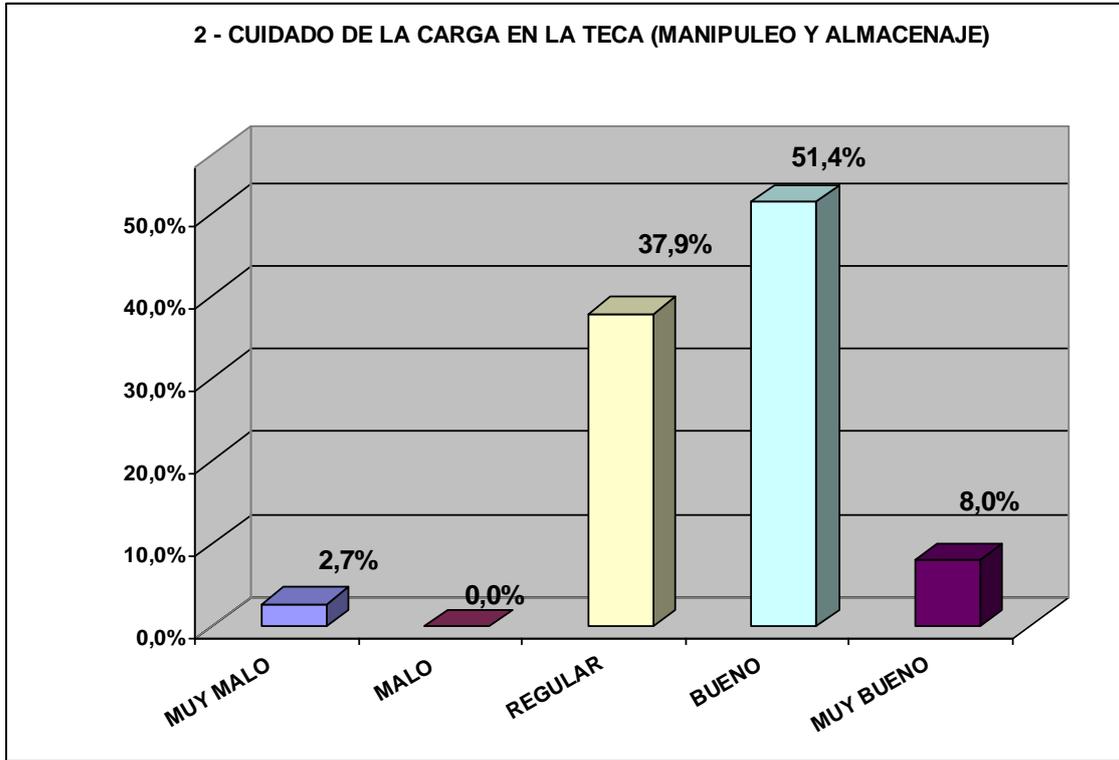


Fuente: Vania Camara



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

Gráfico15

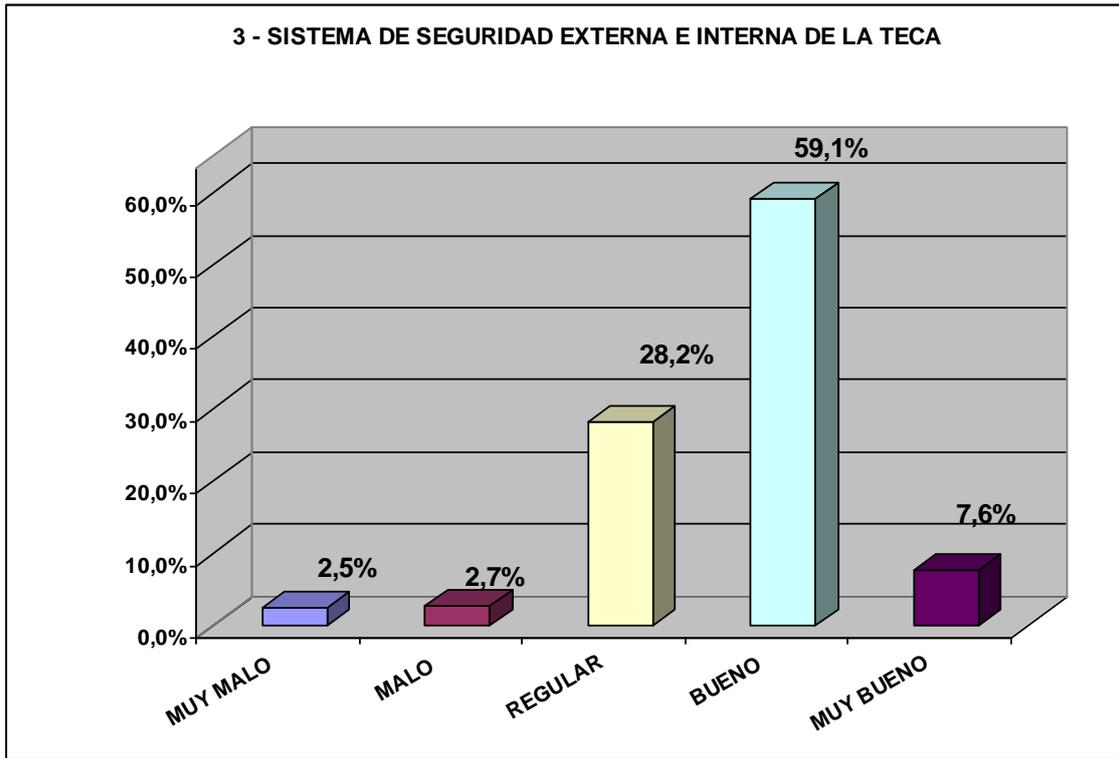


Fuente: Vania Camara



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

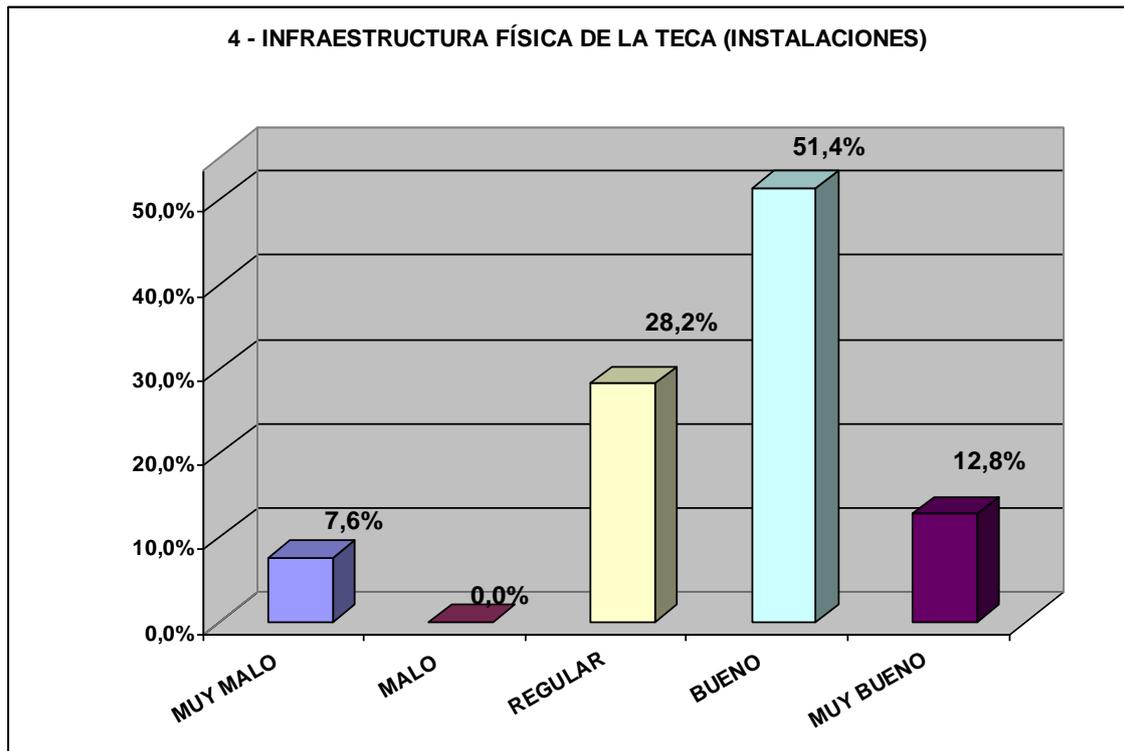
Gráfico 16



Fuente: Vania Camara

## UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

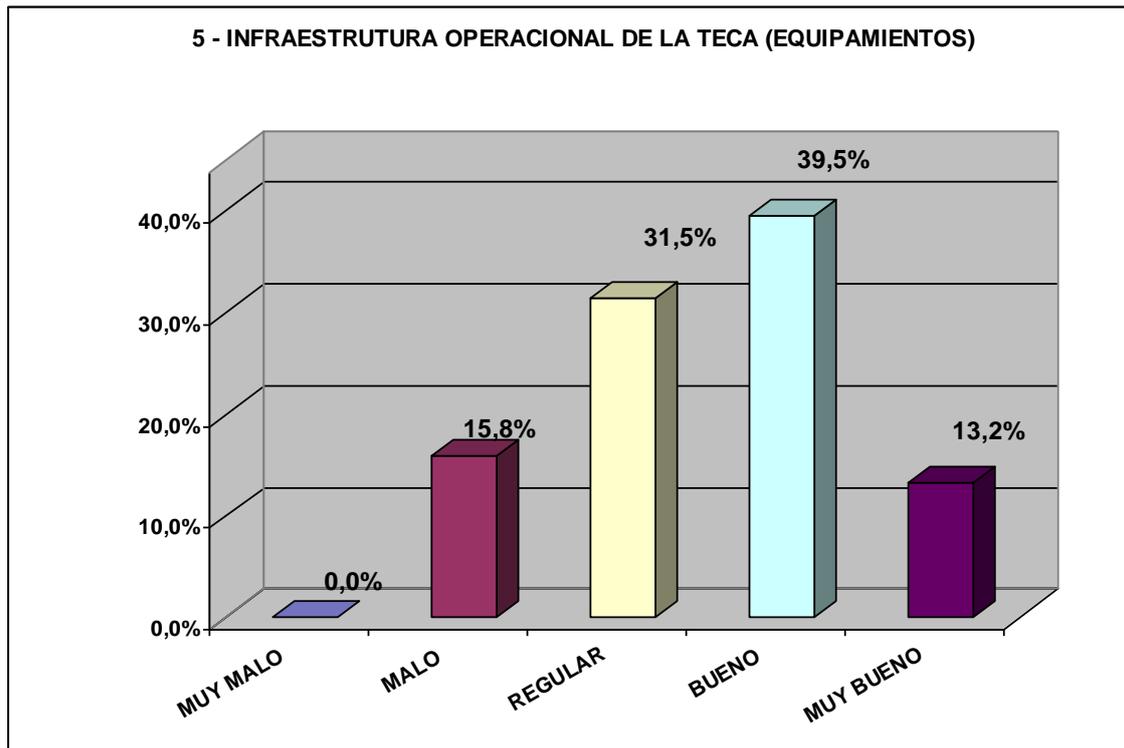
Gráfico 17



Fuente: Vania Camara

## UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

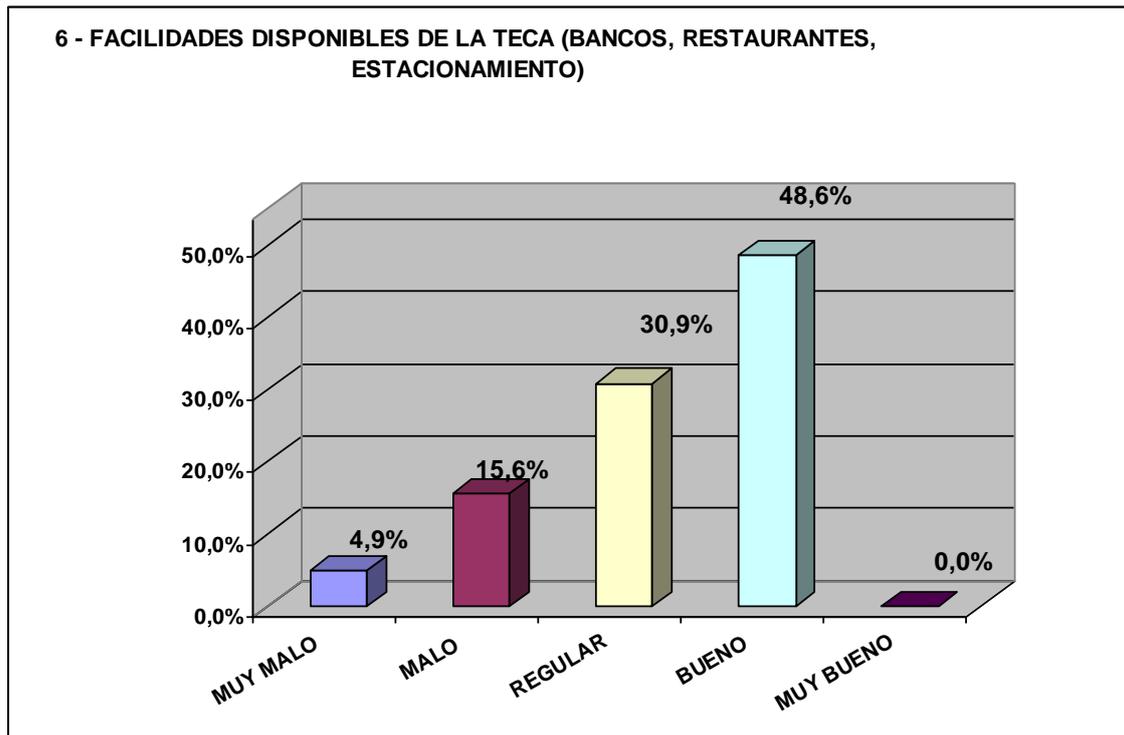
Gráfico 18



Fuente: Vania Camara

## UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

Gráfico 19

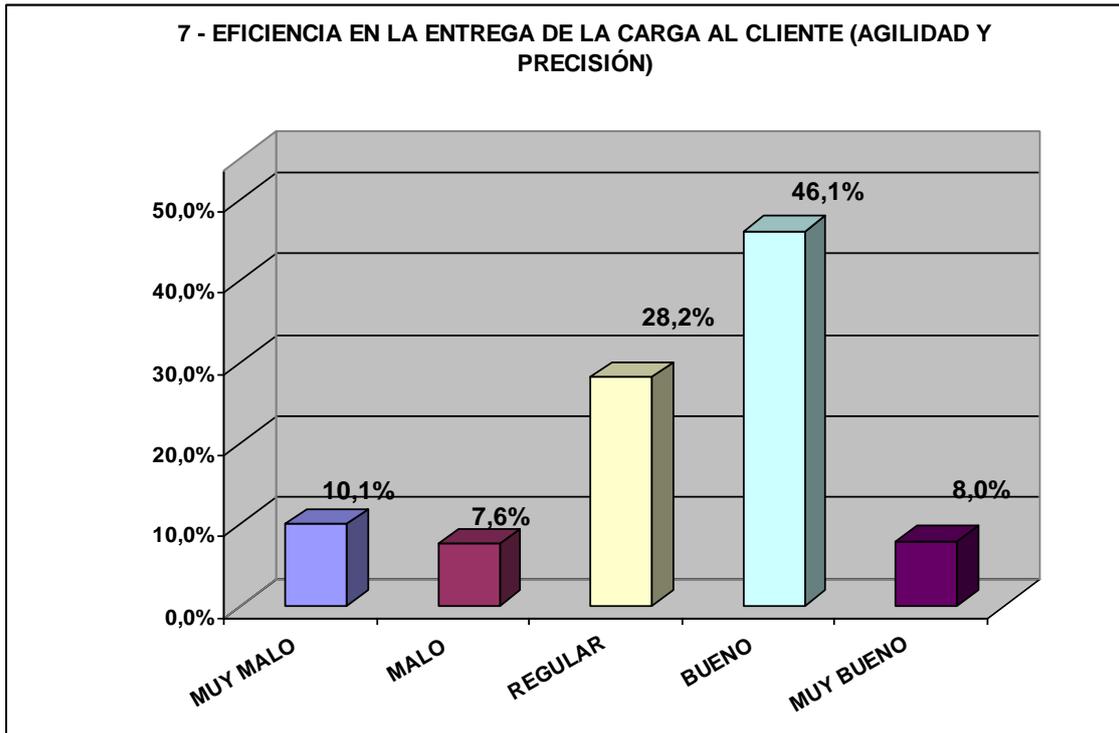


Fuente: Vania Camara



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

Gráfico 20

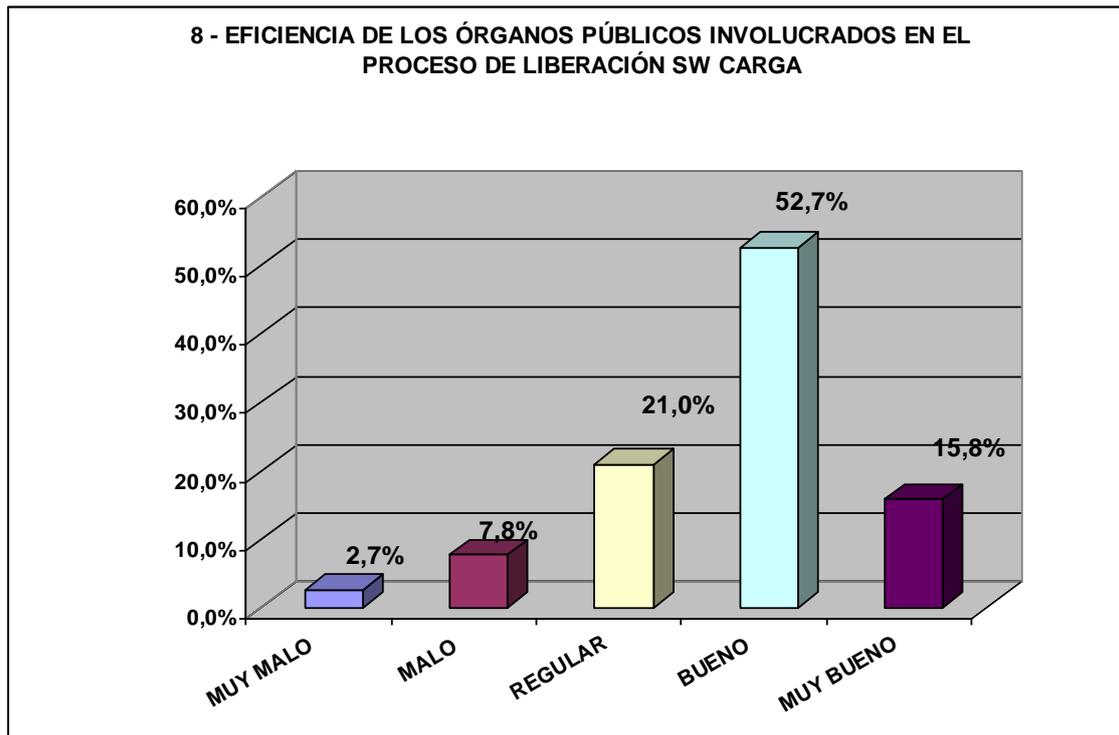


Fuente: Vania Camara



## UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

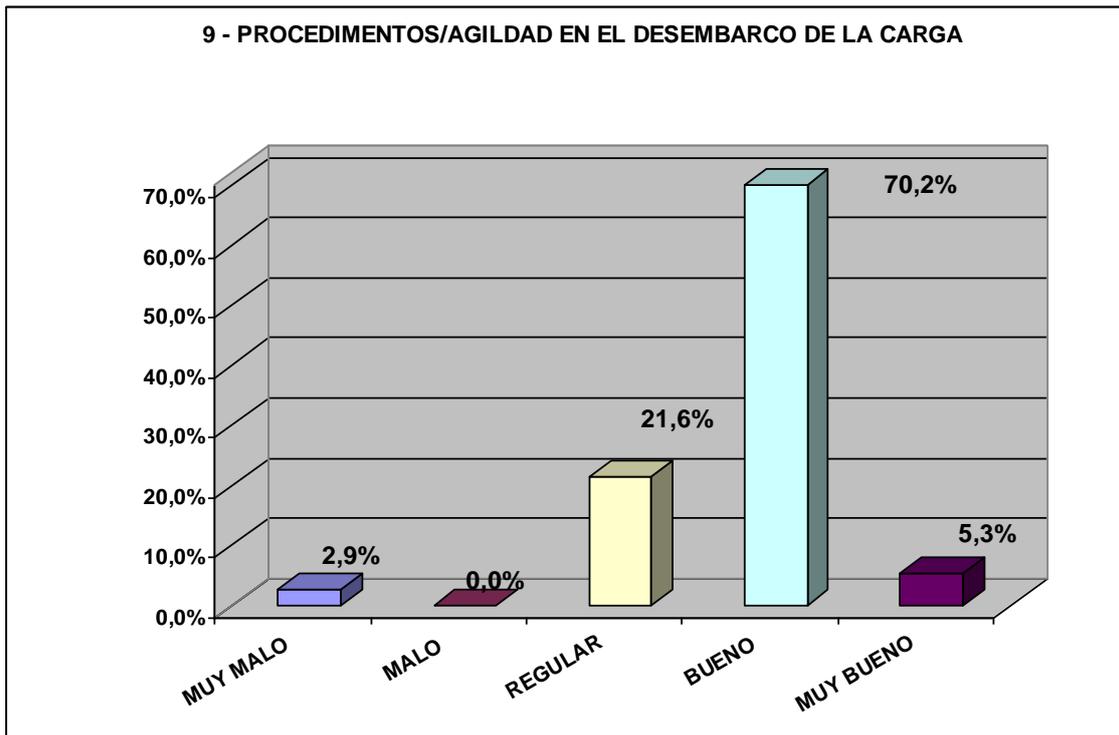
Gráfico 21



Fuente: Vania Camara

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

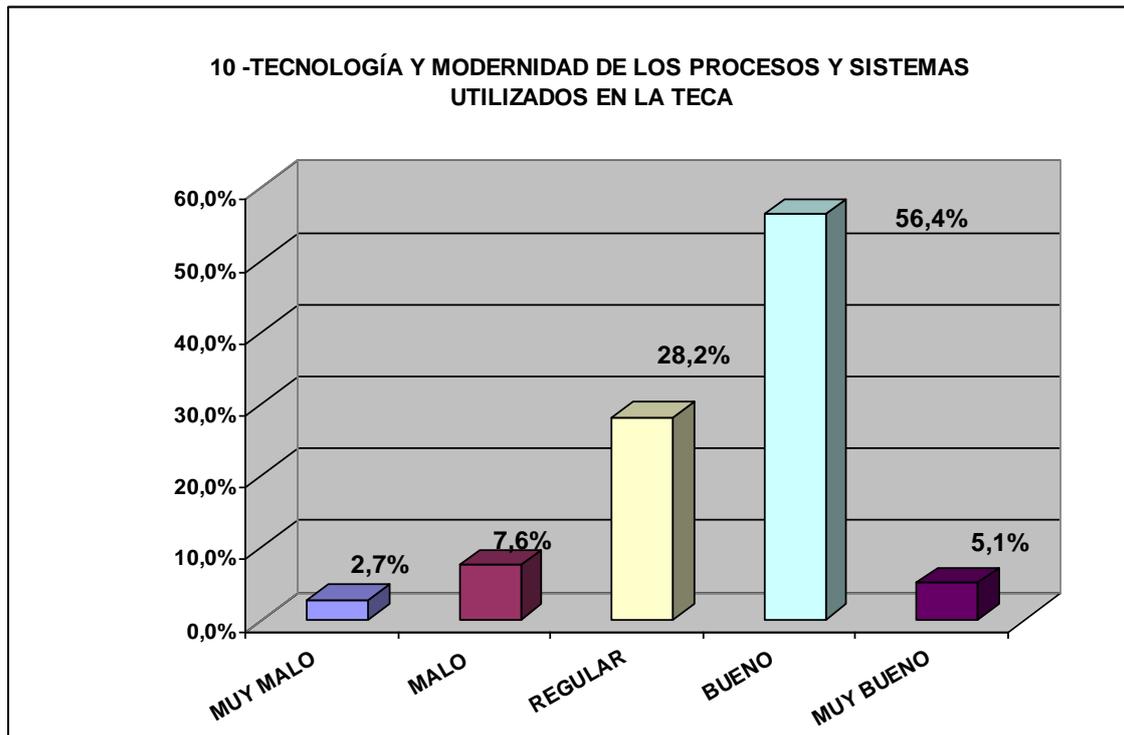
Gráfico 22



Fuente: Vania Camara

## UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

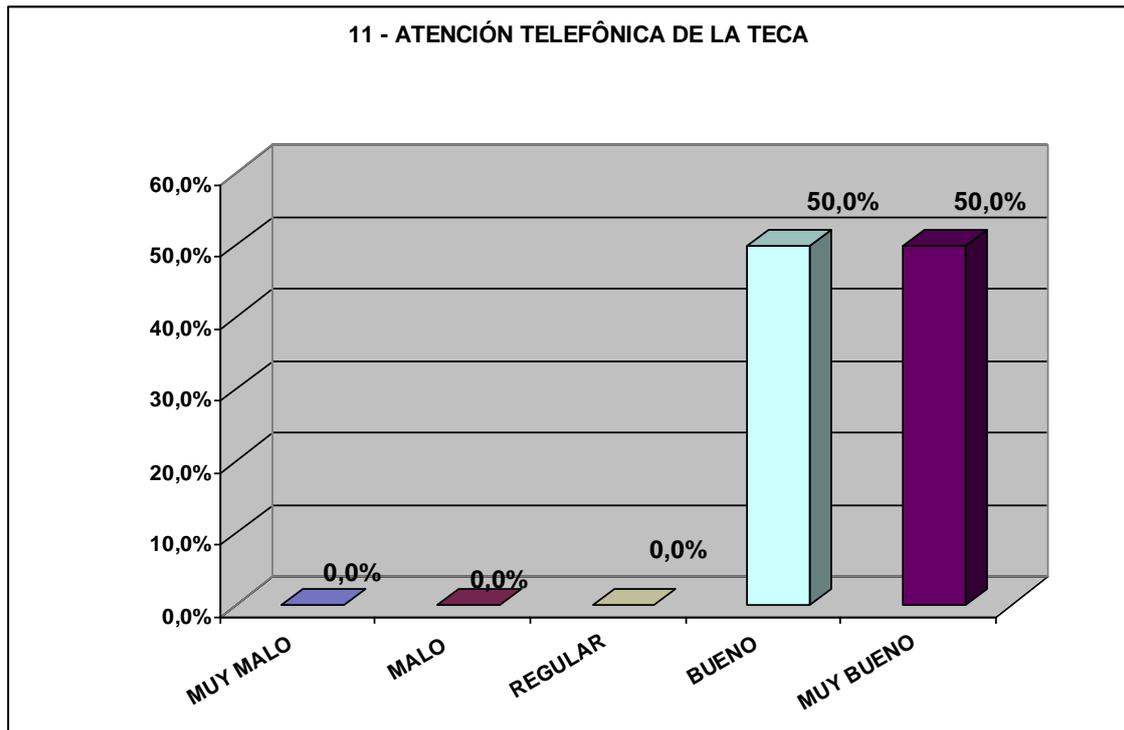
Gráfico 23



Fuente: Vania Camara

## UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

Gráfico 24

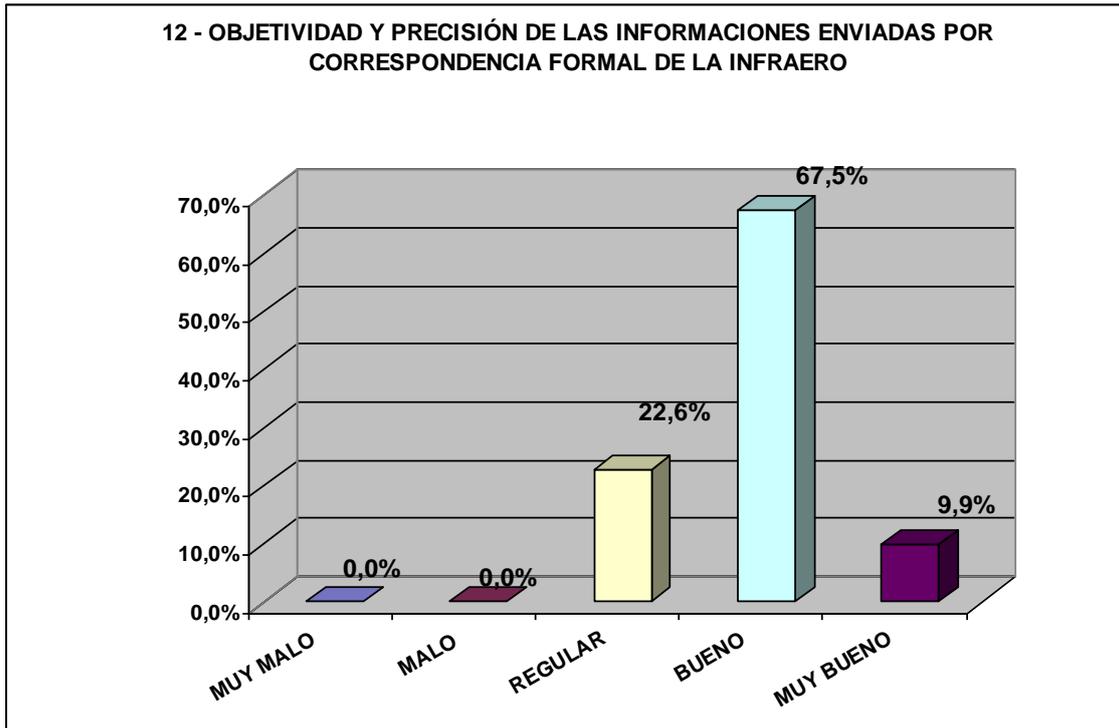


Fuente: Vania Camara



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

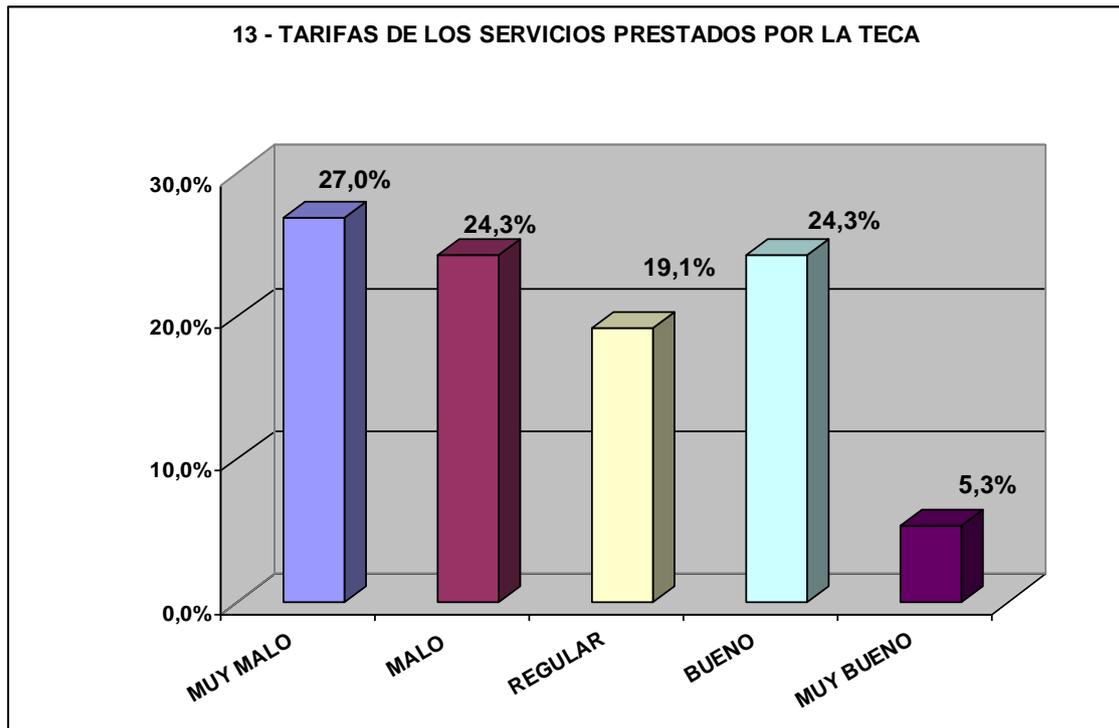
Gráfico 25



Fuente: Vania Camara

## UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

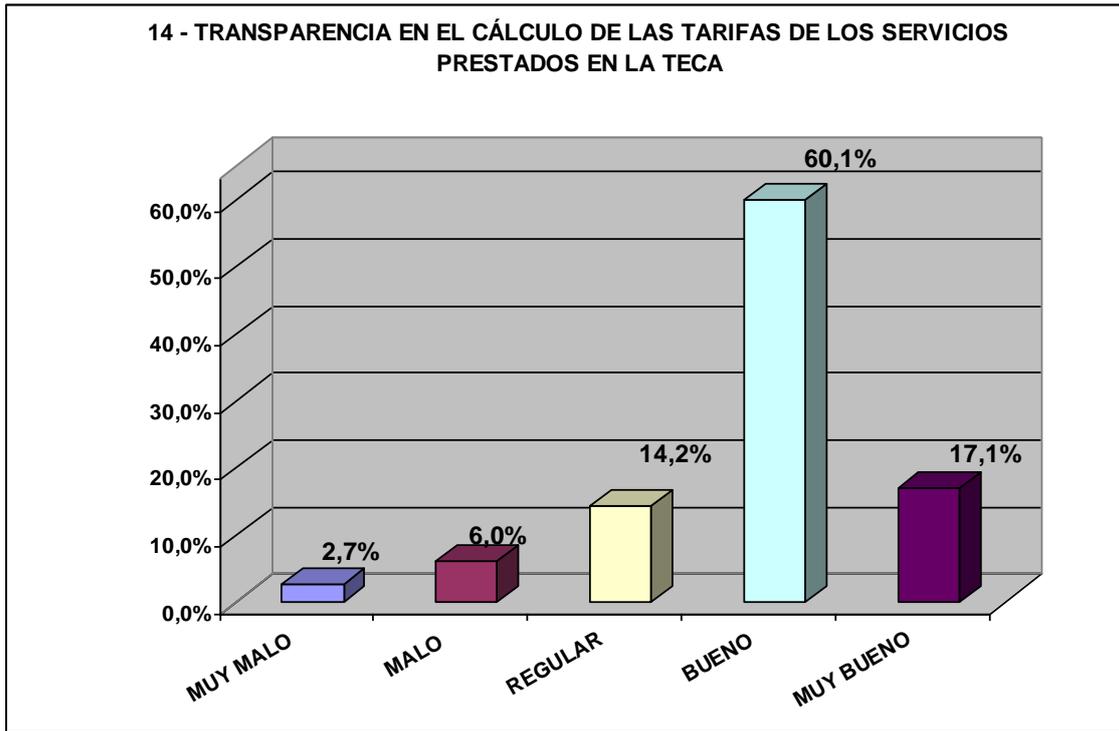
Gráfico 26



Fuente: Vania Camara

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

Gráfico 27

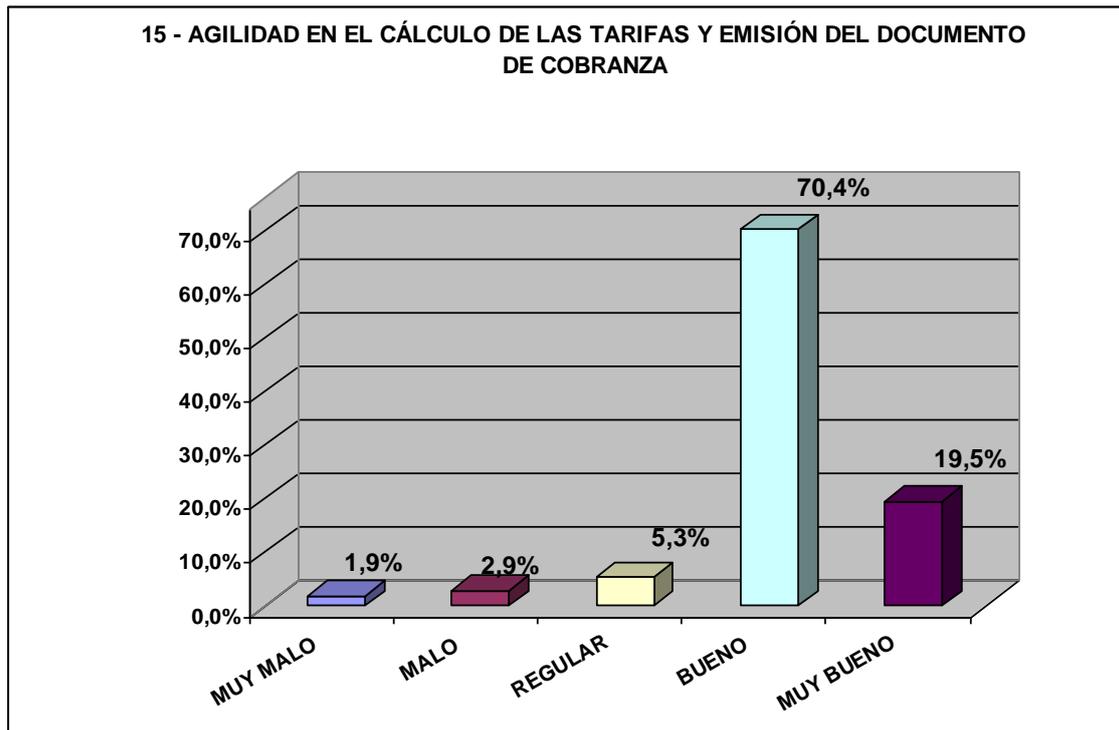


Fuente: Vania Camara



## UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

Gráfico 28

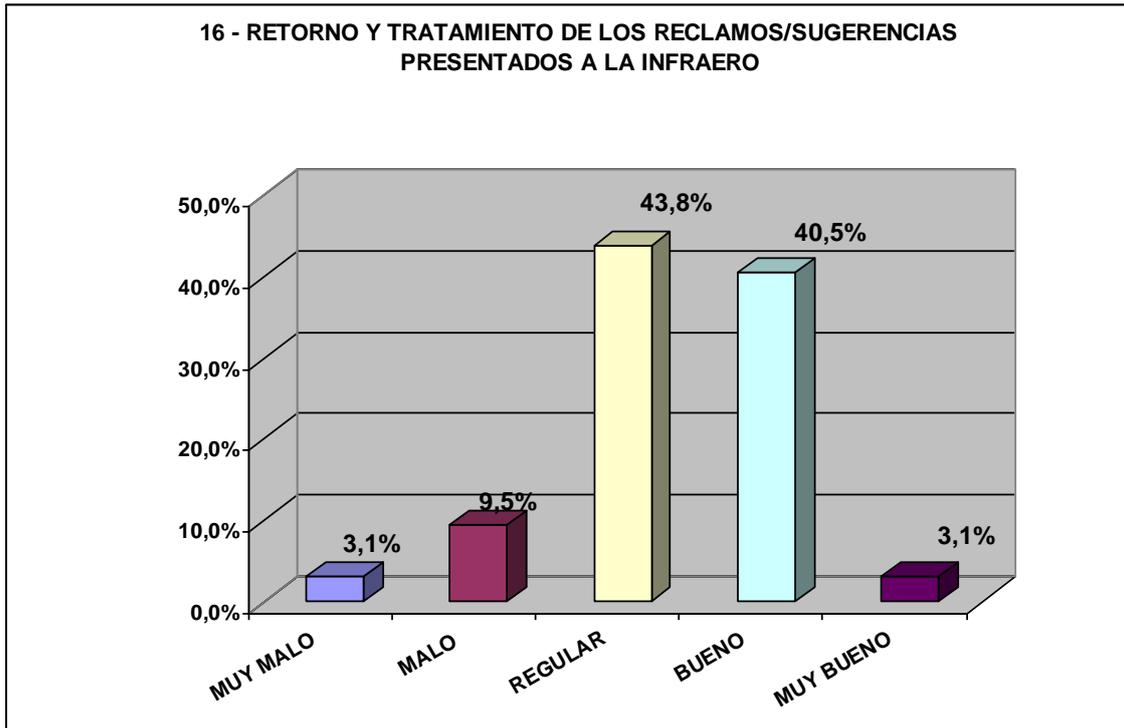


Fuente: Vania Camara



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

Gráfico 29

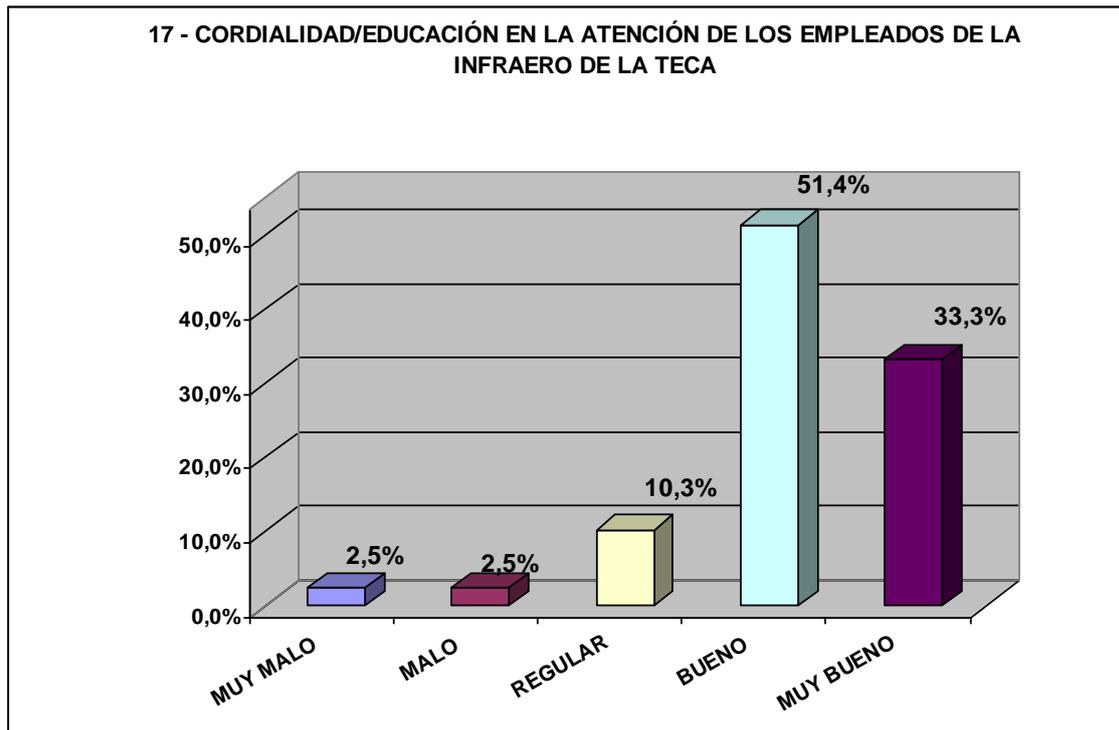


Fuente: Vania Camara



## UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

Gráfico 30

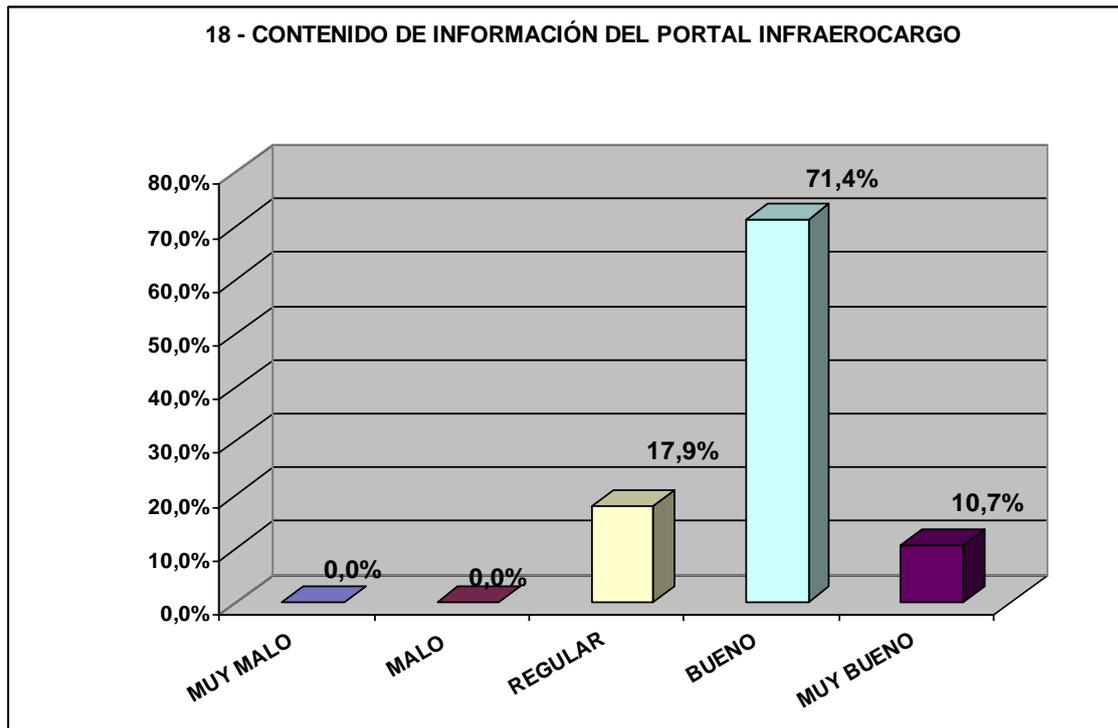


Fuente: Vania Camara



## UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

Gráfico 31

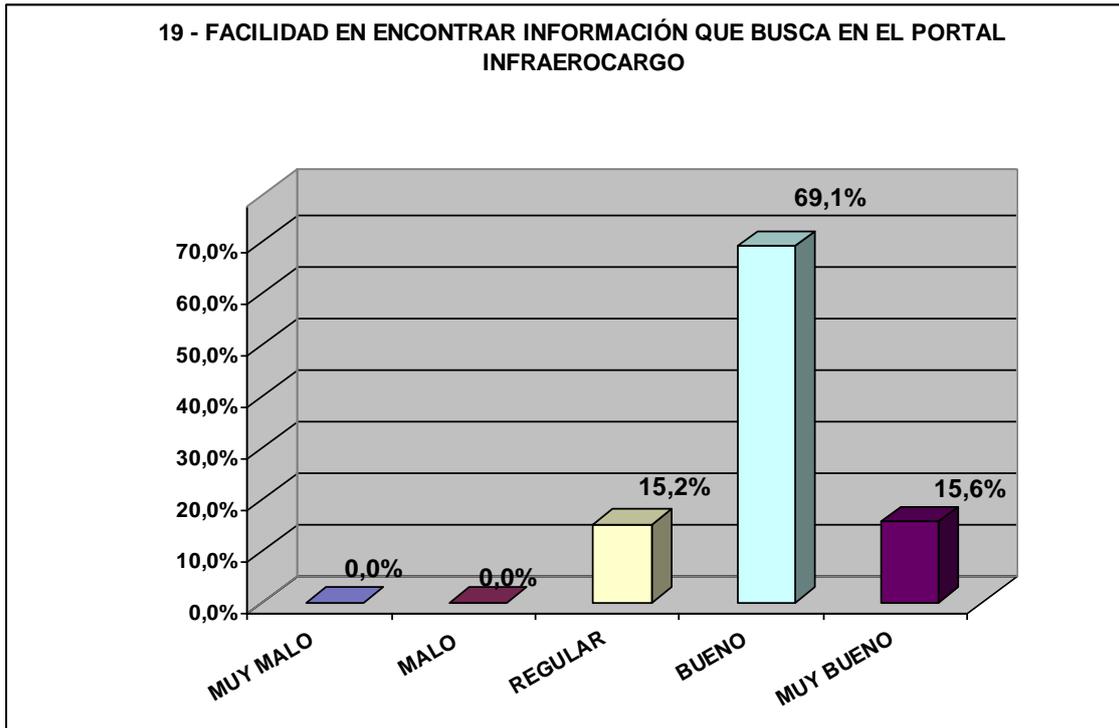


Fuente: Vania Camara



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

Gráfico 32

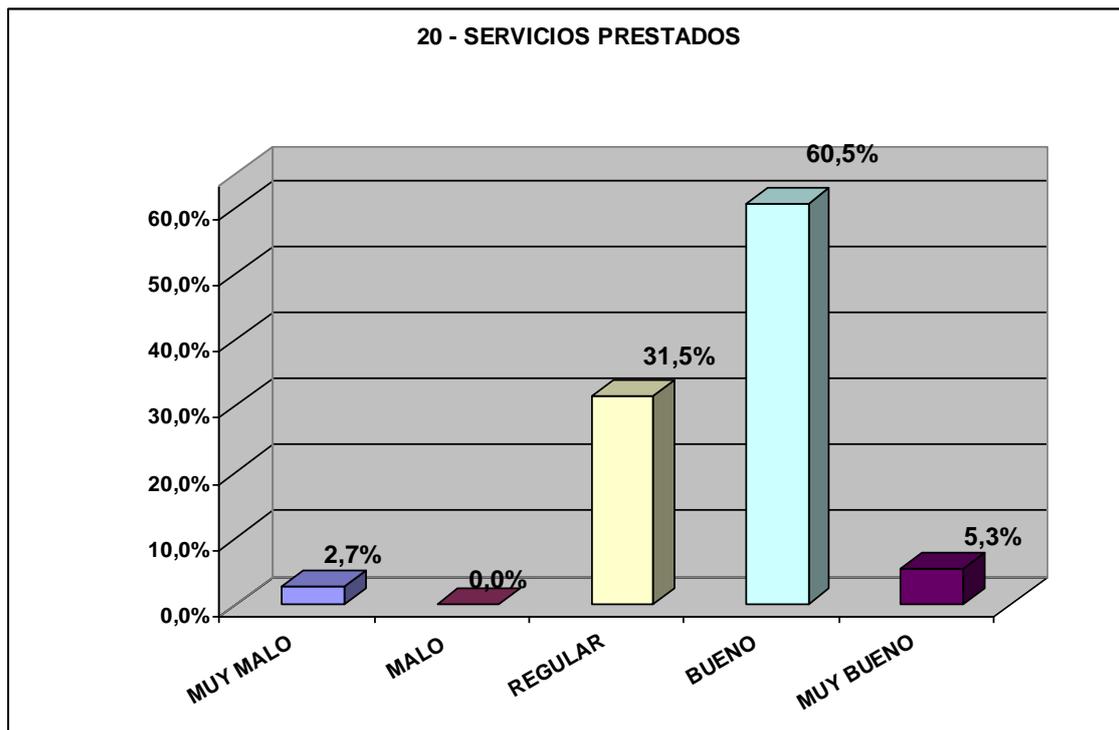


Fuente: Vania Camara



## UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

Gráfico 33



Fuente: Vania Camara

Fueron presentados a los entrevistados 10 adjetivos genéricos, éstos deberían o no ser asociados a la imagen de la Infraero, a través de 5 grados de intensidad, *nada*, *poco*, *razonablemente*, *bastante* y *extremadamente*.

Para el adjetivo *ética* la asociación predominante fue *bastante* con 46,4%, seguido de *razonablemente* con 32,1%; para *responsable* también se destaca “bastante” (50,4%) y *razonablemente* (27,4%); para *amigable*,



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

*bastante* (42,3%) y *razonablemente* (27,4%); para el adjetivo *eficaz*, 48,7% de las asociaciones fue con *bastante* y 27,9% *extremadamente*; *confiable* tuvo relevancia con *bastante* (47,7%); y *razonablemente* (24,3%); ya en el caso del adjetivo *innovadora*, *razonablemente* y *bastante* son las mayores frecuencias, con 36% y 30,5% respectivamente; la *creatividad* de la Infraero recibió asociaciones de *razonablemente* (40,6%) y *bastante* (25,8%), fue considerada una empresa *bastante competente* (38,5%), *razonablemente osada*; y *bastante líder* (37,3%).



## **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

### **3.2. Conclusión de la Investigación**

La metodología desarrollada sirve como un instrumento para evaluar la calidad de las instalaciones, servicios aeroportuarios e imagen percibida. La aplicación de la investigación posibilitó que los propios usuarios de las instalaciones aeroportuarias contribuyesen de forma directa en el análisis de las terminales en cuanto a las instalaciones y servicios ofrecidos, posibilitando, de esta forma, obtener los indicadores de calidad que son esenciales para el estudio del desarrollo y perfeccionamiento de las terminales aeroportuarias.

La aplicación de la investigación mostró la opinión de los pasajeros en cuanto a la calidad percibida (a través de los indicadores) y los atributos erróneamente asociados a Infraero en el aeropuerto estudiado. Los análisis posibilitaron identificar, qué instalaciones y servicios precisan ser revisados o redimensionados.

Este trabajo, consiste en una herramienta de auxilio a proyectistas y operadores de aeropuertos, que pasan a disponer de una metodología para identificar las características o los aspectos que más contribuyen a la percepción de calidad de servicios de los aeropuertos por parte de sus usuarios, posibilitando a los profesionales emprender soluciones que contribuyan a una percepción mayor de calidad, lo que equivale a propiciar una mayor satisfacción de los clientes (TECA) dentro de la terminal aeroportuaria.



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

Hay un porcentaje significativo, 39,1% de clientes con 20 años o más de relación comercial con la Infraero, este índice puede ser visualizado como un factor positivo que predetermina confianza y credibilidad en los servicios ofrecidos por la empresa.

Se observa una gran concentración de despachantes (48,97%) y agentes de cargas (16,40%) en la terminal de carga. Este hecho puede causar errores en algunos resultados de la investigación, pues se observa un nivel de compromiso de amistad por parte de algunos funcionarios de la Infraero con despachantes otros responsables por empresas dentro de las Terminales de Cargas.

La imagen percibida de la Infraero que se desprende de las opiniones de los entrevistados responsables de empresas de las terminales de carga se comporta de forma que los porcentajes para los conceptos *extremadamente*, *bastante* y *razonablemente* superan los porcentajes de los conceptos *nada* y un *poco* para todos los adjetivos que evalúan la percepción de la imagen para el público investigado. Para los adjetivos que sirvieron como medición para imagen de la empresa, tales como: *ética* (46,4%), *responsable* (50,4%), *amigable* (42,3%), *confiable* (47,7%), *competente* (38,5%) y *líder* (37,3%) las atribuciones fueron en su mayoría consideradas *bastante*, *innovadora* (36%), *creativa* (40,6%) y *osada* (34,7%) recibieron evaluaciones razonables. Este hecho demuestra que el cliente de la terminal de cargas tiene un concepto muy positivo acerca de la imagen de la Infraero.



## **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

### **CAPÍTULO 4 - MARCO PROPOSITIVO**

Se recomienda entonces la realización del análisis del cruzamiento de las opiniones con los índices operacionales verificados en el área. De esta forma sería posible mejorar la percepción del pasajero sobre determinado sector. Así, habrá que considerar:

- La aplicación en aeropuertos de la red Infraero que presenten un nivel significativo de embarque/desembarque;
- La distribución proporcional de la muestra por capacidad operacional del aeropuerto;
- La desburocratización de la accesibilidad de las áreas restringidas de los aeropuertos;
- La optimización de la comunicación interna entre los sectores desarrollados en la investigación (aeropuertos/sede)
- La evaluación periódica y sistemática;
- La aplicación de los resultados obtenidos para el cálculo de tarifa de embarque;
- La comparación entre la eficiencia operacional y la percepción de la calidad percibida por los pasajeros;
- La evaluación a través de investigación disponible en el sitio de la Infraero o enviada a los usuarios a través de e-mail;



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

- La distribución de la investigación por público de interés en diferentes tiempos;
- La utilización de otros métodos como instrumento de investigación buscando aumentar la eficiencia en el procesamiento de los datos (ejemplo: Palm-Top, Handhelds y sistema de colecta de datos por celulares).

#### 4.1. Motivo de las notas atribuidas para indicadores de calidad

Cliente: Logística de Carga

Continúa lo relacionado a los motivos por los cuales fueron atribuidas evaluaciones negativas en relación a la terminal de carga. Estos motivos están directamente relacionados a los ítems evaluados con nota inferior a 3, atributo regular, de este modo, fue solicitado al entrevistado que, de ser posible, relatara los motivos que lo llevaron a hacer esta evaluación.

#### **AEROPORTO INTERNACIONAL DO RIO DE JANEIRO – TOM JOBIM/ GALEÃO - SBGL**

- Pocas opciones en el restaurante
- Funcionarios que no llegan en hora
- Carga robada
- Buen manejo, pero pésimo almacenaje
- Sistema muy lento
- Carga es variada/ sin protección
- No hay terminal de envío expreso
- No hay transparencia



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

- El almacenaje no es adecuado
- Pocos bancos
- No hay seguridad en la puerta de salida
- Infraero no se responsabiliza de la carga
- Algunas cargas sufren daños
- Escaso control en el acceso al área de conferencia
- Pocas cámaras
- Pocas enfiladoras
- Tecnología obsoleta
- Tarifas altas
- Omisión de informaciones

Es decir, los problemas están relacionados con el cuidado y el resguardo de la carga a partir del momento de la llegada. Esto significa que las acciones a realizar en el futuro deben contemplar un cuidado especial o particular en cuanto a los tipos de resguardo.



## UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES CUESTIONARIO

### 1. Identificación del entrevistado

Nombre:

Empresa:

Profesión:

### 2. Hace cuántos años trabaja en su empresa?

( ) 01 a 10

( ) 11 a 20

( ) 21 a 30

( ) 31 a 40

( ) 41 a 50

( ) + 50

### 3. Tiempo de relación con la Infraero?

( ) 01 a 10

( ) 11 a 20

( ) 21 a 30

( ) 31 a 40

( ) 41 a 50

( ) + 50

### 4. Relacione los adjetivos con la imagen de la Infraero, atribuyendo notas de 1 a 5

	Nada	Un Poco	Razonablemente	Bastante	Extremadamente
Ética					
Responsable					
Amigable					
Eficaz					
Confiable					
Innovadora					
Creativa					
Competente					
Osada					
Lider					

Fuente: Vania Camara



## UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

5. Calidad de la TECA en relación a otras terminales aduaneras (puertos, puerto seco)

- Muy Malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno

6. Cuidado en la carga en la TECA (manipuleo y almacenaje)

- Muy Malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno

7. Sistema de seguridad externa e interna de la TECA

- Muy Malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno

8. Infraestructura física de la TECA (Instalaciones)

- Muy Malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno

9. Infraestructura operacional de la TECA (Equipamientos)

- Muy Malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno

10. Facilidades disponibles en la TECA (bancos, restaurantes, estacionamiento)

- Muy Malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

11. Eficiencia en la entrega de la carga al cliente (agilidad y precisión)

- ( ) Muy Malo
- ( ) Malo
- ( ) Regular
- ( ) Bueno
- ( ) Muy Bueno



## UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

12. Eficiencia de los Órganos Públicos involucrados en el proceso de liberación de carga aérea

- Muy Malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno

13. Procedimientos/agilidad en el desembarco de la carga

- Muy Malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno

14. Tecnología y modernidad de los procesos y sistemas utilizados en la TECA

- Muy Malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno

15. Atención telefónica en la TECA

- Muy Malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno

16. Objetividad y precisión de las informaciones enviadas por correspondencia formal por la INFRAERO

- Muy Malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno

17. Tarifas de los servicios prestados en la TECA

- Muy Malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno



## UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

18. Transparencia en el cálculo de las tarifas de los servicios prestados en la TECA

- Muy Malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno

19. Agilidad en el cálculo de las tarifas y emisión del documento de cobranza

- Muy Malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno

20. Retorno y tratamiento de los reclamamos/sugerencias presentadas a la INFRAERO

- Muy Malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno

21. Cordialidad/educación en la atención de los empleados de la INFRAERO en la TECA

- Muy Malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno

22. Contenido de información del Portal INFRAEROCARGO

- Muy Malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

23. Facilidad en encontrar información que se busca en el Portal  
INFRAEROCARGO

- Muy Malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno

24. Servicios prestados

- Muy Malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno



## UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ballou, R. H. (1995). *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Criando Redes que Agregam Valor*. Editora Atlas.
- Ballou, R. H. (2001) *Logística Empresarial*. São Paulo: Editora Bookman .
- Ballou, R. H. (2001). *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Planejamento, Organização e Logística Empresarial*. São Paulo: Bookman.
- Ballou, R. H. (1995). *Logística Empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Ballou, R. H. (2001) *Logística Empresarial - Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Planejamento, Organização e Logística Empresarial*. Editora Atlas.
- Bowersox, D. J., Closs, David J. e Cooper M. B. (2006) *Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos*. Editora Bookman.
- Bowersox, D. J., Closs, David J. (1999). *Logística Empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Bowersox, D. J., Closs, David J. e Cooper M. B. (2006). *Gestão Logística de Cadeia de Suprimentos*. São Paulo: Bookman.
- Chopra, S e Meindl, P. (2003) *Cadeia de Suprimentos, Projeto e Gestão. Conceitos, Estratégias e Estudos de Caso*. Editora Prentice Hall.
- Christopher, M. (2001) *Fundamentals of Logistics Management*. Editora Futura.
- Christopher, M. (1997). *A Logística do Marketing. Otimizando Processos para aproximar fornecedores e clientes*. Editora Pioneira.



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

- Christopher, M. (2007) *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Estratégias para a Redução de Custos e Melhoria dos Serviços*. 2ª. Edição – Thompson Learning.
- Churchill, G. A e Peter, J. P. (2000) *Marketing: Criando Valor para o Cliente*. Tradução Cecília Camargo Bartalotti e Cid Knipel Moreira, São Paulo: Saraiva.
- Cobra, M. (1989) *Marketing Básico: Uma Perspectiva Brasileira*. São Paulo: Atlas.
- C A., Anderson e Stern L., El-Ansary A. (2002) *Canais de Marketing e Distribuição*. 6ª. Edição Porto Alegre: Editora Bookman.
- EMPRESA BRASILEIRA DE INFRA-ESTRUTURA AEROPORTUÁRIA. Planejamento Empresarial 2010 – 2014. Disponível em <http://www.infraero.gov.br>. Acesso em 15/12/2010.
- Exame.com Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/alibaba-anuncia-parceria-com-correios-do-brasil>.
- Faria, A. C. e Costa, M. de F. (2005) *Gestão de Custos Logísticos*. Editora Atlas.
- Fleury, P. (2000). *Organização Logística Empresarial: A Perspectiva Brasileira*. São Paulo: Editora Atlas.
- Gordon, I. (2001) *Marketing de Relacionamento: Estratégias, Técnicas e Tecnologias Para Conquistar Clientes e Mantê-los Para Sempre*. Tradução: Mauro Pinheiro. São Paulo: Futura.
- Iacobucci, D. (2001) *Os Desafios do Marketing*. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura.
- Jesus, S L de.(2002) *E-Marketing: como desenvolver as melhores práticas de atrair e manter clientes através da rede mundial*. Skywalker.



### **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

Jesus, S L de (2003). *Negócios em Logística de Carga Aérea: como desenvolver as melhores práticas de atrair e manter clientes através da rede mundial*. Skywalker.

Kotler, P. (1998) *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas.

Kotler, P. (1998) *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas.

Kotler, P. (2003). *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. Tradução: Afonso Celso Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus.

Lambert, D. M., Stock, J. R. e Ellram, L. M. (1998) *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Estratégia, Planejamento, e Operação*. McGraw-Hill.

Minadeo, R. *1000 Perguntas de Marketing*. Rio de Janeiro.

Minadeo, R. *Marketing Internacional: Conceitos e Casos*. Rio de Janeiro.

Novaes, A. G. (2001). *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição. Estratégia, Operação e Avaliação*. Editora Campus.

Portaria nº 219/GC-5, de 27.03.2001. DAC, 2001. Disponível em <http://www.infraero.gov.br>. Acesso em 09/07/2014.

Rico, R. *Marketing para Momentos de Crisis y Recesión*. Retail Marketing  
CALIDAD ESTRATÉGICA TOTAL EN MARKETING Benchmarking  
Estratégico Y Táctico Total Customer Satisfaction Export Marketing  
Total Quality Management

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday currency.



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

Simchi-Levi, D., et alli. (2003) *Logística e Operações Globais. Texto e Casos.*  
Editora Bookman.

Taylor, D. (2005) *Logística na Cadeia de Suprimentos. Uma Perspectiva Gerencial.* Editora Pearson Addison Wesley.

Wright, P. L., Jroll, M. J., Parnell, J. (2000). *Administração Estratégica: Conceitos.* Tradução: Celso A. Romoli e Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas,