



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO:
DISEÑO DE UN MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL
DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN
FREIGHT FORWARDER PARA EL MANEJO DE CARGA DE
IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN**

AUTOR:
Pacheco Caicedo, Fernando Augusto

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de
Ingeniero Comercial.**

TUTOR:
Ing. Traverso Holguín, Paola Alexandra, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Fernando Augusto, Pacheco Caicedo, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero Comercial.

TUTOR

Ing. Traverso Holguín, Paola Alexandra, Mgs.

DIRECTOR DELA CARRERA

Ing. Vergara Pereira, Darío Marcelo, Mgs.

Guayaquil, octubre del 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Fernando Augusto, Pacheco Caicedo

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **DISEÑO DE UN MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN FREIGHT FORWARDER PARA EL MANEJO DE CARGA DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN**, previa a la obtención del Título de **INGENIERO COMERCIAL**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme al formato APA, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, octubre del 2014

EL AUTOR:

Fernando Augusto, Pacheco Caicedo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
INGENIERÍA EN AMNISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Fernando Augusto, Pacheco Caicedo

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la Institución del Trabajo de Titulación: **DISEÑO DE UN MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN FREIGHT FORWARDER PARA EL MANEJO DE CARGA DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, octubre del 2014

EL AUTOR:

Fernando Augusto, Pacheco Caicedo

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser el principio y fin de todo.

Fernando Augusto, Pacheco Caicedo

DEDICATORIA

A mis padres y en especial a mi adorada hija María Gracia.

Fernando Augusto, Pacheco Caicedo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
INGENIERIA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CALIFICACIÓN

Ing. Traverso Holguín, Paola Alexandra, Mgs.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	15
ABSTRACT.....	17
CAPITULO I.....	19
IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	19
1.1. TÍTULO.....	19
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.2.1. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.2.2. JUSTIFICACIÓN	21
1.3. HIPÓTESIS GENERAL.....	22
1.4. OBJETIVOS.....	22
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	22
1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	22
1.5. ALCANCE.....	22
1.6. CONTEXTUALIZACIÓN	23
CAPITULO II.....	24
GENERALIDADES DE LA EMPRESA	24
2.1 ANTECEDENTE DE LA EMPRESA.....	24
2.1.1. VALORES Y CULTURA EMPRESARIAL DE LA EMPRESA	25
2.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA	25
2.3 SERVICIOS QUE BRINDA DHL ECUADOR.....	25
2.4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	27
2.4.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ADMINISTRATIVA	27
2.4.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA COMERCIAL.....	28
2.4.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE OPERACIONES.	29
2.5. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	30
ORGANIGRAMA GENERAL:.....	30
ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE VENTAS:.....	32
ORGANIGRAMA ÁREA DE OPERACIONES:.....	32
2.6. DESCRIPCIÓN GENERAL DE UN PROCESO DE ENVÍO.....	33
2.7. MATRIZ FODA DHL ECUADOR	37
2.8. MÉTODO SIX SIGMA	40
2.8.1. CONCEPTO.....	40
2.8.2. VENTAJAS DEL MÉTODO SIX SIGMA	40
2.8.3. FASES.....	41
CAPITULO III.....	242
SISTEMATIZACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS DE LAS EMPRESAS Y PROPUESTAS PARA EL DISEÑO DE UN MANUAL	42
3.1.1. DETERMINACIÓN DE LOS MÉTODOS A UTILIZARSE	42
3.1.1.1.MÉTODO CIENTÍFICO	42

3.1.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	42
3.1.3. <i>Caracterización de la propuesta</i>	43
3.1.4. <i>Caracterización de las Variables</i>	43
3.1.4.1 Variable dependiente	43
3.1.4.2. Variable Independiente	44
3.1.5. <i>Operación de las variables</i>	44
3.1.6. <i>Población y Muestra</i>	45
3.1.7. <i>Técnicas e instrumentos de investigación</i>	45
3.1.7.2. Encuesta	45
3.1.8. <i>Validez y confiabilidad de los instrumentos</i>	47
3.1.9. <i>Procesamiento de datos</i>	48
3.1.10. <i>Análisis e interpretación de datos</i>	48
3.1.10.1 <i>Muestra Interna</i>	49
3.1.11. <i>Análisis de resultados</i>	68
CAPITULO IV	70
CREACIÓN DEL MANUAL Y PROCEDIMIENTOS.....	70
4.1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA UNA EMPRESA.....	70
4.1.1. <i>CONCEPTO</i>	70
4.1.2. <i>IMPORTANCIA DE ELABORAR UN MANUAL</i>	71
4.1.3. <i>VENTAJAS DE LOS MANUALES</i>	71
4.1.4. <i>DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTOS</i>	71
4.1.5. <i>IMPORTANCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS</i>	71
4.1.6. <i>POLÍTICA ORGANIZACIONAL</i>	72
4.1.7. <i>OBJETIVO DE LAS POLÍTICAS</i>	72
4.1.8. <i>IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL</i>	72
4.1.9. <i>RELACIÓN DEL MÉTODO SIX SIGMA CON EL MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE</i>	72
4.2. ELABORACIÓN DEL MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN FREIGHT FORWARDER PARA EL MANEJO DE CARGA DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN EN DHL ECUADOR.....	73
4.2.1. <i>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</i>	75
4.2.2. <i>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ADMINISTRATIVA</i>	77
4.2.3. <i>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE OPERACIONES</i>	78
4.2.4. <i>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA COMERCIAL</i>	79
4.3. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	80
<i>DEPARTAMENTO DE VENTAS:</i>	80
<i>ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE:</i>	81
<i>ÁREA DE OPERACIONES:</i>	83
<i>PROCESOS SERVICIO AL CLIENTE</i>	85
4.4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN.....	89
4.5. <i>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN</i>	96
4.7. ANÁLISIS KPI'S CON EL MÉTODO SIX SIGMA.....	98
5.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	100

5.4. CONCLUSIONES	100
5.5. RECOMENDACIONES.....	101
BIBLIOGRAFÍA	102
GLOSARIO.....	105
ANEXOS.....	107

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO #1: MATRIZ FODA DHL ECUADOR	38
--	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

FIGURA #1: Ubicación Geo-Localizado de DHL Ecuador	25
FIGURA #2: Organigrama Departamento de Ventas	27
FIGURA #3: Organigrama Servicio al Cliente	28
FIGURA #4: Área de Operaciones	29
FIGURA #5: Proceso Diario de un Envío	33
FIGURA#6: Proceso Productos-Ventas	34
FIGURA #7: Proceso Ventas-Servicio al Cliente	35
FIGURA #8: Proceso Servicio al Cliente-Operaciones	36
FIGURA #9: Organigrama General Propuesto para DHL Ecuador	75
FIGURA #10: Organigrama Departamento de Ventas	77
FIGURA#11: Organigrama Departamento de Operaciones	78
FIGURA #12: Organigrama Servicio al Cliente Propuesto para DHL Ecuador	79
FIGURA#13: Procesos de Importación en DHL Ecuador	87
FIGURA#14: Proceso de Exportación en DHL Ecuador	95

RESUMEN

Este trabajo de titulación tiene por objeto diseñar un manual para la administración del departamento de atención al cliente en Freight Forwarder para el manejo de carga de importación y exportación, el cual mejora la atención al cliente y optimiza la interacción con la empresa. La empresa que utilizaremos como ejemplo es DHL Ecuador, dedicada al envío de carga y operaciones logísticas a nivel mundial.

El manual contribuye al mejoramiento del control interno del departamento de ventas y operaciones y beneficia las relaciones entre jefe-empleado, cliente-empleado, empleado-empleado. De esta manera el manejo de carga de importación y exportación alcanza los mejores resultados entre precios, calidad, tiempos de entrega, servicios post-ventas y formas de pago con el fin de optimizar recursos y reducir riesgos.

La estructura de este manual se basa en organigramas de la empresa DHL Ecuador que estén relacionados con el departamento de servicio al cliente, los cuales ubican las jerarquías del personal y las áreas que se encargan de generar el normal desenvolvimiento y el logro de objetivos. En este documento se establece el cargo, función y responsabilidades de los diversas áreas y a la vez se distribuyen compromisos que elevarán la eficiencia de la Empresa.

El primer capítulo se centra en la problemática de la investigación, plantea el problema; propone los objetivos para este trabajo, justifica el tema a ser investigado y posteriormente identifica y establece la estructura del manual para el departamento de atención al cliente. El segundo capítulo presenta una breve historia de la empresa DHL Ecuador, detalla la estructura organizacional de las áreas de la empresa que están relacionadas con el departamento de atención al cliente y menciona cada una de las funciones de los puestos de trabajo.

Además, expone los procesos de importaciones y exportaciones desde el contacto con el cliente hasta la realización del servicio que ofrece la empresa.

El tercer capítulo presenta las encuestas realizadas a los dos tipos de muestras: DHL Ecuador (muestra interna) y las ciudades Quito y Guayaquil (muestra externa). Aquí se muestran el método estadístico, la tabulación y grafica de los resultados para determinar la creación del manual destinado al departamento de atención al cliente. También, se realiza una comparación entre los resultados de la empresa DHL Ecuador y las empresas de Quito y Guayaquil.

En el cuarto capítulo se desarrolla el manual mediante la utilización de organigramas actuales de la empresa DHL Ecuador, los cuales describen los procedimientos de importación y exportación e indican los lineamientos tanto internos como externos. Finalmente, se detallan las conclusiones y recomendaciones que arroja la creación de un manual, además se describe la importancia de enfocarnos en el departamento de atención al cliente.

Palabras Claves: Atención al cliente, cliente, manual, importación, exportación.

ABSTRACT

This project is to design a manual for the administration of the department of customer service Freight Forwarder for handling cargo import and export, which improves and optimizes customer interactions with the company. The company will use as an example is DHL Ecuador, dedicated to freight forwarding and logistics operations worldwide.

The manual helps improve internal control department and sales and operations benefits the boss-employee relationships, customer-employee, employee-employee. Thus cargo handling import and export achieves the best results among price, quality, delivery, after-sales and payment methods in order to optimize resources and reduce risks.

The structure of this manual is based on charts of the company that are related to the customer service department, which placed staff hierarchies and areas that are responsible for generating the normal development and the achievement of objectives DHL Ecuador. This document title, function and responsibilities of the various areas while establishing commitments raise the efficiency of the Company are distributed.

The first chapter focuses on the problems of research, says the problem; proposed objectives for this work justifies the issue to be investigated and subsequently identifies and establishes the structure of the manual for the customer service department. The second chapter presents a brief history of the company DHL Ecuador, detailing the organizational structure of the business areas that are related to the customer service department and describe each of the functions of the job. It also exposes the import and export processes from the customer contact to the completion of the service offered by the company.

The third chapter presents the surveys of the two types of samples: DHL Ecuador (internal sample) and cities Quito and Guayaquil (grab sample). Here is the statistical method, tabulation and graphical results to determine the creation of the manual for the customer service department. A comparison between the

results of the company and the companies DHL Ecuador in Quito and Guayaquil were also performed.

The fourth chapter develops manual using current charts of the company DHL Ecuador, which describes the import and export procedures and indicate the internal and external guidelines. Finally, the conclusions and recommendations resulting in the establishment of a manual detailing further the importance of focusing on the customer service department is described.

Keywords: Customer Care, Customer, manual, import, export.

CAPITULO I

IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1. TÍTULO

“DISEÑO DE UN MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN FREIGHT FORWARDER PARA EL MANEJO DE CARGA DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN”.

El diseño de un manual destinado al departamento de atención al cliente permite el mejoramiento de las áreas de ventas y operaciones que están relacionadas con el servicio al cliente, con el fin de optimizar el control interno, dinamizar los precios, calidad, tiempos de entrega y servicios post-ventas. Además, se reduce el riesgo en el manejo de la carga de importación y exportación. Para el cumplimiento del manual es necesario que el personal esté dispuesto a seguir las normas tanto internas como externas.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el diseño de este manual interviene la empresa DHL Ecuador, una transnacional especializada en la logística y envíos, con varios años de experiencia en la atención al cliente. Las actividades de DHL Ecuador son: i) despacho de cargas en medios como aviones, camiones y barcos; ii) servicios de depósito; iii) almacenamiento; iv) empaquetamiento y reparaciones; v) distribución de correo internacional y vi) transporte personalizado.

DHL Ecuador con su visión y misión busca posesionarse como una compañía global y la primera a nivel mundial especializada en logística. De esta manera se extiende en el mercado llegando a cada uno de sus

clientes y enfocándose en el mantenimiento y refuerzo de las relaciones interpersonales con sus inversores y empleados.

La carencia de un manual destinado al departamento de atención al cliente perjudica los procesos en el manejo de carga de importaciones y exportaciones; los hace deficientes e incluso incrementa los riesgos al incumplir los requerimientos solicitados por el cliente. Al establecer políticas y procedimientos en un manual se definen reglas que se deben acatar permanentemente. El personal que colabora en la empresa podrá adaptarse sin inconvenientes, de igual forma quienes ingresen a la organización podrán hacerlo fácilmente. De esta manera la empresa opera con eficiencia tanto en el ámbito interno y externo.

DHL Ecuador tiene bases sólidas dentro de su organización, sin embargo, es necesario mejorar sus directrices e instrucciones para que el departamento de servicio al cliente pueda cumplir con los encargos a su destino en el tiempo acordado y sin ningún inconveniente. Las necesidades de cada uno de los clientes y proveedores deben contar con criterios técnicos definidos, objetivos medibles y aplicables para los procesos de importaciones y exportaciones. Así se mejora la calidad del servicio con el fin de posesionar a la empresa como una de las mejores.

1.2.1.FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Este trabajo de titulación responde a la inexistencia de un manual destinado al departamento de atención al cliente, consecuentemente el problema se centra en la resolución de la pregunta:

¿Qué contribución se obtienen al crear un manual destinado al departamento de atención al cliente en DHL Ecuador?

Para entender el problema nos basamos en las siguientes interrogantes.

- 1.- ¿Cuáles son los pasos que se deben seguir en el manejo de carga para la importación y exportación?
- 2.- ¿Quiénes son los responsables del departamento de atención al cliente y cuál es la deficiencia que tienen al realizar los procesos de envío?
- 3.- ¿Existe un manual el que esté estipulado el mejoramiento del departamento de atención al cliente?
- 4.- ¿Existen datos dentro de la empresa con los que se pueda medir el problema?

1.2.2.JUSTIFICACIÓN

Posteriormente a la identificación del problema en DHL Ecuador se procede a desarrollar un manual destinado al departamento de atención al cliente para mejorar los procesos dentro del manejo de carga de importación y exportación. Mediante este manual, se busca dinamizar los procesos, tiempos de entrega, servicios post-ventas y operaciones de la compañía. La elaboración de este manual dirigido al departamento de atención al cliente permitirá unificar criterios de los colaboradores de la organización y mediante el seguimiento de los pasos puedan lograr las metas y objetivos empresariales. Para el cumplimiento del manual es indispensable que el personal este dispuesto a seguir los reglamentos internos y externos de la compañía.

1.3. HIPÓTESIS GENERAL

La creación de un manual para la administración del departamento de atención al cliente en Freight Forwarder potencializa dicha área, tornándola más eficiente. Dicho manual constituye una herramienta que incentiva al personal para establecer una comunicación constante con el cliente y a su vez cubrir sus necesidades.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

- Crear un manual para la administración del departamento de atención al cliente en Freight Forwarder.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar la estructura interna y externa de la empresa DHL Ecuador para determinar la creación de un manual para el departamento de atención al cliente.
- Evaluar el funcionamiento del departamento de atención al cliente.
- Comparar las encuestas realizadas a las empresas dedicadas a Freight Forwarder sobre el área de atención al cliente.
- Diagnosticar la eficiencia de la creación de un manual para optimizar el manejo de carga de importación y exportación en Freight Forwarder.
- Definir las aplicaciones del manual de acuerdo al tamaño de la empresa, su estructura y servicios que ofrece.

1.5. ALCANCE

El estudio tiene como alcance la creación de un manual destinado al mejoramiento del departamento de atención al cliente en Freight Forwarder para el manejo de carga de importación y exportación para brindar un servicio de calidad en la entrega de productos a cada uno de sus clientes.

Este trabajo de titulación se encargará únicamente de la elaboración del manual que contenga los puntos que beneficien al departamento de atención al cliente y su relación con otras áreas. Es necesario indicar que la creación de este manual no implica la implementación real en la empresa DHL Ecuador.

1.6. CONTEXTUALIZACIÓN

La carencia de un manual de administración para el departamento de atención al cliente en DHL Ecuador tiene una incidencia directa con el manejo de carga en las importaciones y exportaciones. Mediante este manual se determinará el impacto positivo en la empresa y los beneficios que generará su implementación.

Para la eficiencia de este manual es indispensable que el personal de la empresa esté dispuesto al cambio; sea capaz de brindar una buena atención y satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente. Con la calidad del servicio que la empresa brinde el comprador se sentirá a gusto y no buscará cambiar de proveedor.

CAPITULO II

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Este capítulo inicia con los antecedentes de la empresa que se utilizará como ejemplo para el desarrollo de este trabajo de titulación. Posteriormente se analizará la estructura interna y externa de la empresa DHL Ecuador, enfocándonos en los organigramas del área general y de los departamentos relacionados con el servicio al cliente. Se realiza este proceso para determinar la creación de un manual y su eficiencia al momento de la implementación.

2.1 ANTECEDENTE DE LA EMPRESA

DHL es una empresa con sede en Alemania y ubicada en más de 220 países y territorios entre ellos Ecuador. Sus actividades comerciales son las operaciones logísticas a nivel mundial: “(...) expedición de cargas con aviones, camiones, barcos y trenes; servicios de depósito, empaquetamiento hasta las reparaciones; distribución de correo internacional; transporte personalizado y especializado” (DHL, 2014). Esta empresa cuenta con varias especialidades como son: DHL Express; DHL Global Forwarding; Soluciones para la cadena de suministros y DHL Global Mail. En este estudio nos enfocaremos en Global Forwarding.

La empresa DHL Ecuador se encuentra ubicada en Quito y Guayaquil. Su filosofía de gestión, se enfoca en:

VISIÓN: “Deja en claro nuestra voluntad de ser *La Compañía Logística para el Mundo*. (...) queremos ser el proveedor logístico al cual recurre la gente: ser su primera opción por excelencia, no solo para los clientes que necesitan enviar mercancías, sino también para los empleados y los inversores” (Nuestra Misión y Visión, 2014).

MISIÓN: Se enfoca en cuatro puntos indispensables que son: i) facilitar la vida del cliente; ii) brindar éxito a los clientes, empleados e inversores; iii) contribuir con el planeta y iv) demostrar respeto en la obtención de los resultados financieros (Nuestra Misión y Visión, 2014).

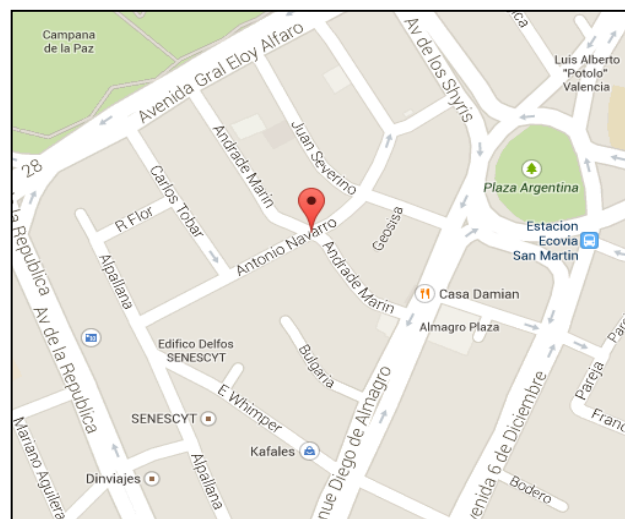
2.1.1. VALORES Y CULTURA EMPRESARIAL DE LA EMPRESA

La empresa DHL Ecuador fundamenta sus creencias en dos aspectos: El primero, consiste en el éxito del cliente y el éxito de la empresa, constantemente observan la importancia de ambas partes y los beneficios que pueden obtener, además al brindar su apoyo y ser recíprocos están mostrando su preocupación y responsabilidad. El segundo aspecto, consiste en el objetivo que tiene la empresa, el mismo que está relacionado con el aporte que brindan mediante las operaciones de logística. Consideran que DHL es la columna vertebral del intercambio comercial y por este motivo buscan posesionarse como la primera empresa de logística a nivel mundial.

2.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

DHL Ecuador se encuentra ubicada en las calles Antonio Navarro y Francisco Andrade Marín en la ciudad de Quito.

Figura #1: Ubicación Geo-localizado de DHL Ecuador.



Autor: Google Maps/Fernando Pacheco Caicedo.

2.3 SERVICIOS QUE BRINDA DHL ECUADOR

Los servicios que ofrece DHL Ecuador son:

- a) Transporte de Carga: aérea, marítima e *In land*.
- b) Soluciones Industriales
- c) Almacenaje y Distribución
- d) Intermediación Aduanera, Seguridad y Seguro Internacional
- e) Soluciones para la Cadena de Suministros
- f) Asesoramiento Logístico

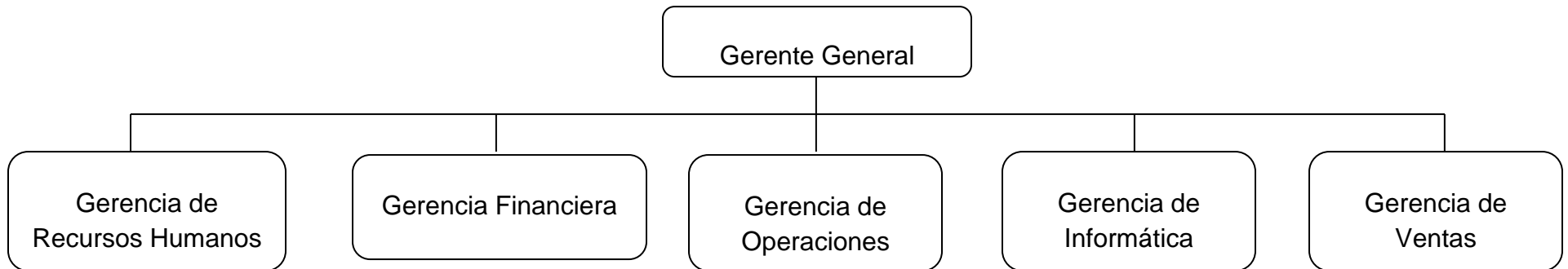
Están enfocados en todo tipo de envíos en cuanto a importaciones y exportaciones, rastreos y soluciones con asistencia de calidad y cobertura a nivel mundial.

2.4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

2.4.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ADMINISTRATIVA

DHL Ecuador presenta el siguiente organigrama general.

Figura #2: Organigrama General de la empresa DHL Ecuador.



Autor: DHL.

2.4.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA COMERCIAL

DHL Ecuador cuenta con la siguiente estructura organizativa en el área de ventas

Figura #3: Organigrama Departamento de Ventas.

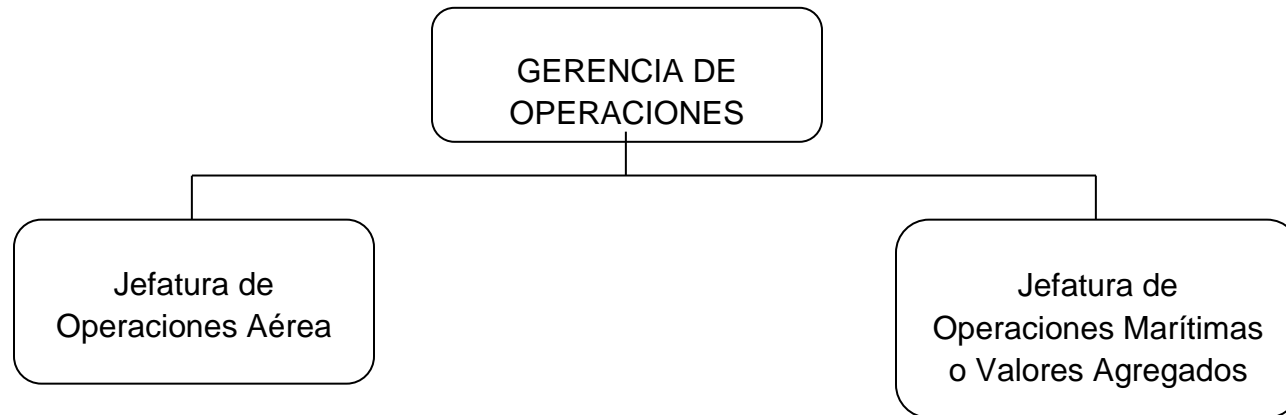


Autor: DHL

2.4.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE OPERACIONES.

DHL Ecuador cuenta con la siguiente Estructura Organizativa en el área de operaciones.

Figura #4: Área de Operaciones.



Autor: DHL

2.5. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

DHL Ecuador para el desarrollo de sus procesos cuenta con un cierto número de personal que cumple los siguientes roles:

ORGANIGRAMA GENERAL:

Las funciones de cada uno de ellos son las siguientes:

- Gerente General: Es el representante legal y tiene a cargo toda la dirección y administración de la empresa. Radicaba en Chile y cumplía con las siguientes funciones:
 1. Organizar los reglamentos de la empresa.
 2. Delegar funciones a los departamentos y al personal.
 3. Ejecutar planes de negocios.
 4. Preparar el presupuesto de la empresa.
 5. Rendir cuentas sobre los movimientos de la empresa y el destino de las inversiones.
 6. Realiza gestiones, celebra contratos y otorga poderes.
 7. Negocia para beneficio de la empresa y busca la apertura del mercado.
- Gerente de Recursos Humanos: El propósito de este departamento es seleccionar y contratar al personal mediante normas que permitan elegir personas idóneas y que se adapten a los requerimientos de la Empresa. Con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos y asegurar su desarrollo a diario. Sus funciones son:
 1. Dirigir el talento humano a puestos estratégicos de la empresa
 2. Dirigir la administración y gestión de recursos humanos.
 3. Gestionar relaciones laborales.
 4. Dirigir las políticas de la empresa y su cumplimiento.
 5. Capacita al personal y lo forma de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Gerente Financiero: Administra los recursos financieros de la empresa para realizar operaciones. Sus funciones son:

1. Coordinación de la entrega de información a la persona que es la encargada de realizar la contabilidad.
 2. Encargado de nómina de personal que tiene que ver con los ingresos, egresos y retenciones de impuestos del personal de DHL Ecuador.
 3. Manejo de la cuenta empresarial en coordinación con la Gerencia.
 4. Coordinar con secretaría el cobro de cartera, semanalmente de acuerdo a los convenios con los clientes, dependiendo de la política de pagos.
 5. Custodia y emisión de cheque en coordinación con el Gerente General.
 6. Tener en regla toda la documentación financiera (contable, balances, cobranzas, proveedores, clientes, bancos).
- Gerente de Operaciones: Se encarga del manejo del área técnica que incluye la prestación del servicio y supervisión de su cumplimiento. Dentro de sus funciones están:
 1. Establece contacto con el cliente y se enfoca en sus necesidades.
 2. Elabora el proceso del servicio que solicita el cliente y se encarga de supervisarlos.
 3. Se encarga de la negociación con el cliente en cuanto a los precios y tiempos de entrega.
 4. Brinda al personal la capacitación sobre el servicio que solicitó.
 5. Se encarga del manejo de importación y exportación de materiales.
 - Gerente de Informática: Se encarga del área técnica de la empresa. Sus funciones son:
 1. Coordina el desarrollo de los sistemas de información.
 2. Define políticas sobre la seguridad de la información.
 3. Asesora al personal sobre los sistemas y la seguridad de la información.
 4. Facilita y propone los medios tecnológicos para beneficio de la empresa.

- Gerente de Ventas: Su responsabilidad es el control de calidad y satisfacción de las necesidades del cliente para obtener mayor eficiencia dentro de la Empresa. Sus funciones son:
 1. Tiene contacto con el cliente al momento de la venta, detecta las necesidades y pasar informes.
 2. Elabora un proyecto de cantidad de ventas en base a los cronogramas establecidos.
 3. Se encarga de la supervisión de la venta y la entrega del servicio al cliente.
 4. Es el responsable de atender al cliente cuando requiere otro servicio, resuelve problemas con brevedad.
 5. Cumple el trabajo asignado en el tiempo establecido, bajo las condiciones establecidas entre el cliente y la Empresa.

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE VENTAS:

- Ventas Aéreas: Se encarga del cumplimiento de las ventas de los servicios aéreos.
- Ventas Marítimas: Se encarga del cumplimiento de las ventas de los servicios marítimos.
- Perecederos: Se encarga del envío de paquetes de corta duración en un corto tiempo.

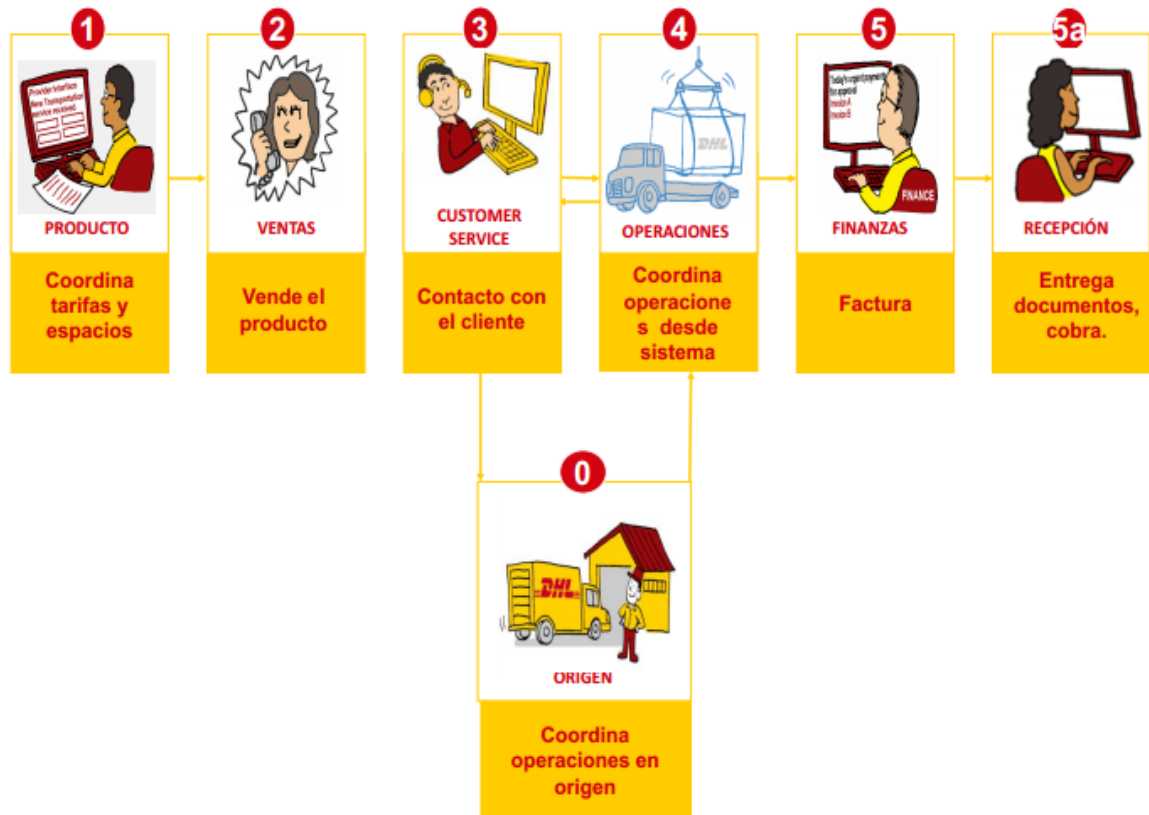
ORGANIGRAMA ÁREA DE OPERACIONES:

- Jefatura de Operaciones Aéreas.
- Jefatura de Operaciones Marítimas o Valores Agregados.

Las áreas de este departamento se dedican de las operaciones aéreas y marítimas, también tienen comunicación con los clientes y conocen sus necesidades. Esta área se encarga del servicio al cliente debido a la inexistencia de este departamento.

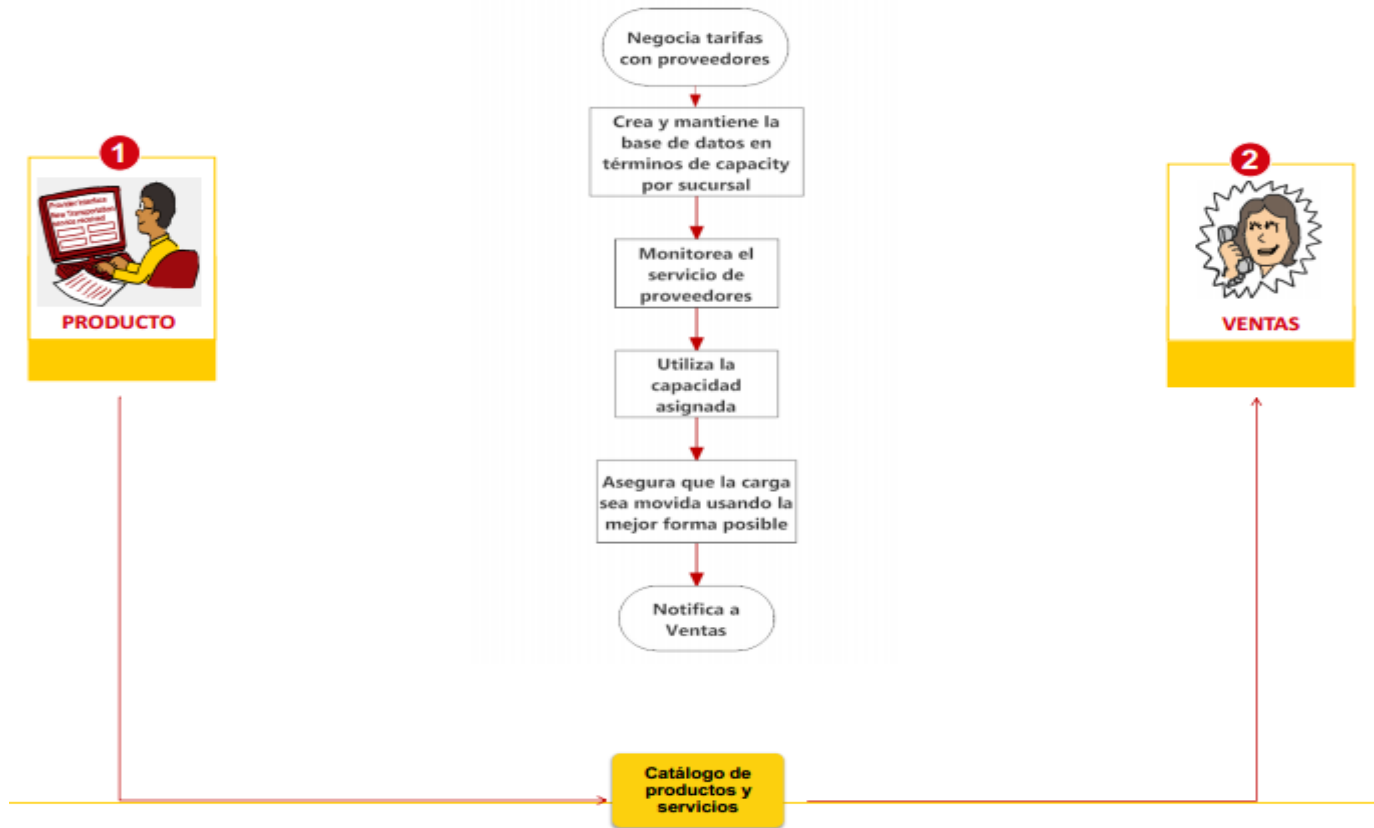
2.6. DESCRIPCIÓN GENERAL DE UN PROCESO DE ENVÍO.

Figura #5: Proceso diario de un envío.



Fuente: DHL.

Figura #6: Proceso Producto-Ventas.

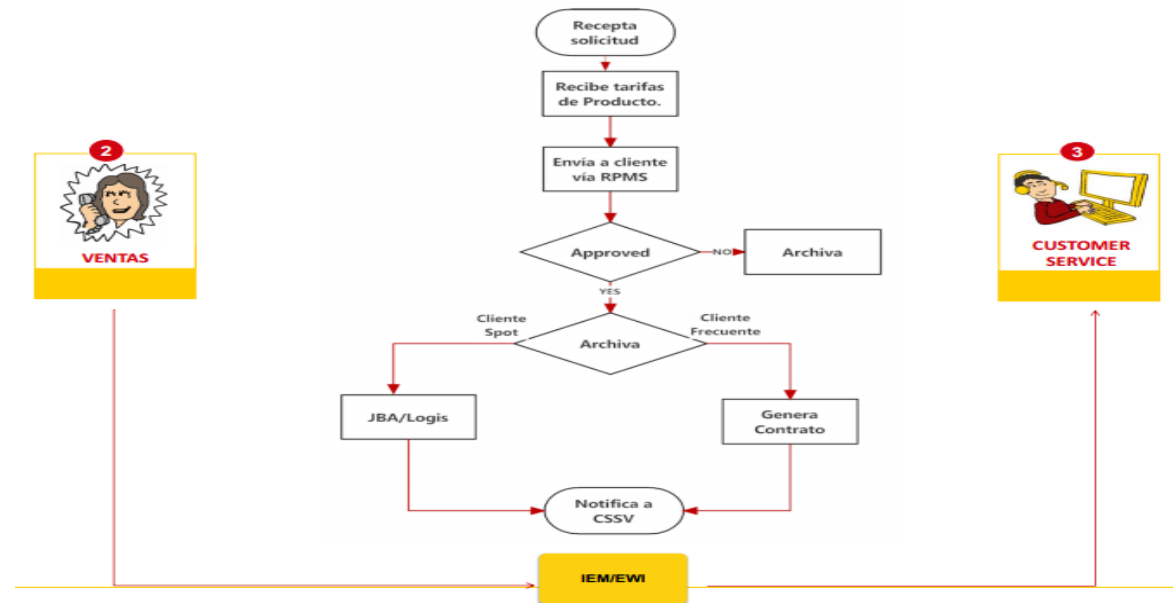


Fuente: DHL.

El producto es un ente de gestión, en este proceso es indispensable notificar las licitaciones y confirmar la información para la implementación. Además se debe mantener un portafolio de productos vigentes e

información sobre las ventas, es necesario trabajar en conjunto con ventas para obtener clientes, regular tarifas y servicios (Descripción Comercial, 2014).

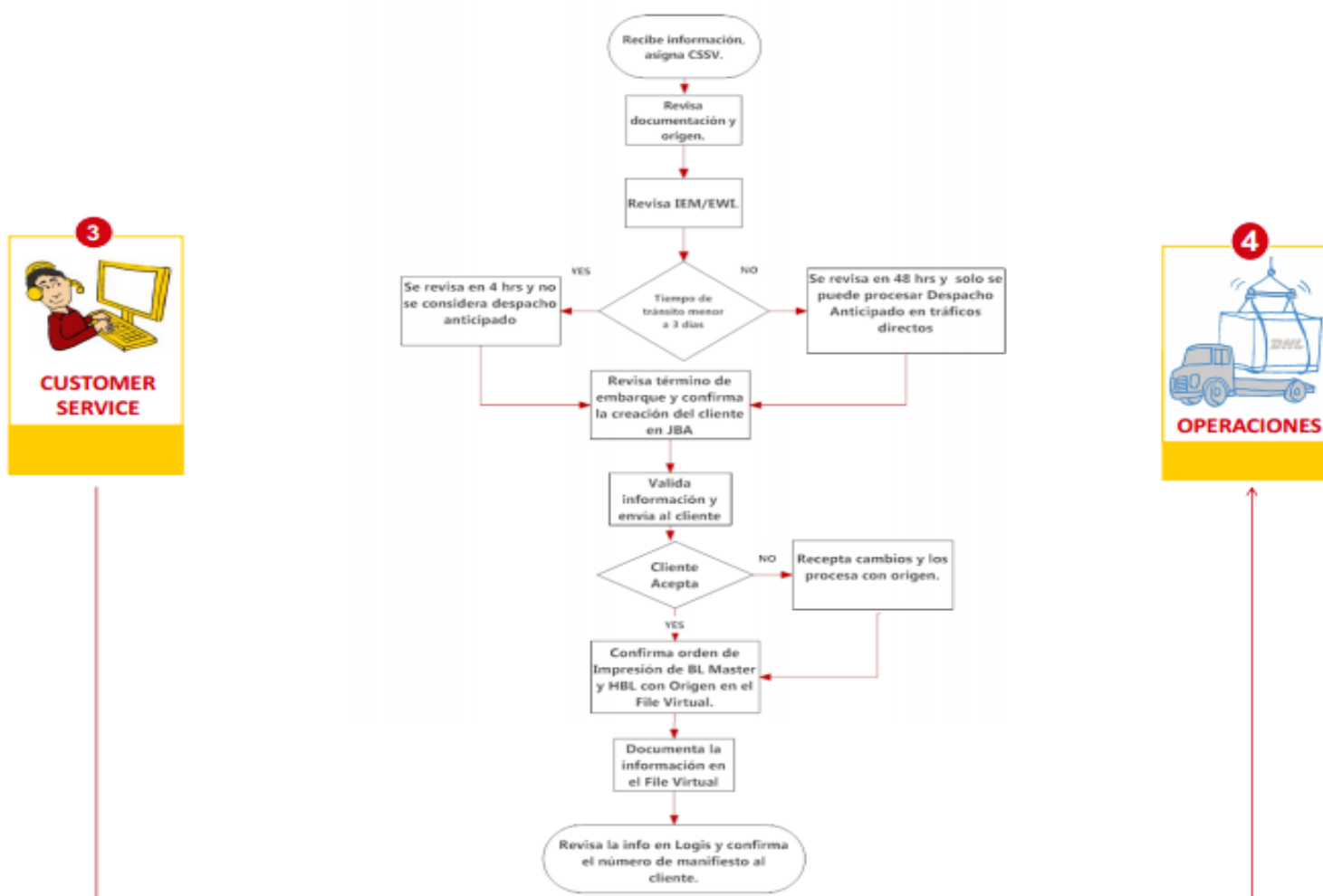
Figura #7: Proceso Ventas-Servicio al Cliente



Fuente: DHL.

En el área de ventas se gestionan los embarques que no tienen un contrato; posteriormente se cotiza el producto; se reciben informes sobre la mala calidad y proceden con el embarque y la creación del contrato con operaciones. Además, se notifica al cliente el punto de contacto para la cotización y facturación. Es necesario indicar que la mala implementación impide la gestión del embarque (Descripción Comercial, 2014).

Figura #8: Proceso Servicio al Cliente-Operaciones.



Fuente: DHL.


En el área de servicio al cliente los embarques se gestionan sin tener instrucción; en el caso de requerir cambios de Incoterms, se debe recurrir a ventas y si es necesario información sobre la facturación se deben dirigir a Finanzas.

Las ventajas de este departamento son: i) control de presupuestos sobre los servicios adicionales; ii) valida la aplicación de importaciones y exportaciones de documentos; iii) crea contactos que no tienen gestión local y iv) control de pagos y solicita anticipos a los clientes.

2.7. MATRIZ FODA DHL ECUADOR

Para el diseño de un manual para la administración del departamento de atención al cliente es indispensable realizar un análisis organizacional de la empresa DHL Ecuador, mediante la Matriz FODA que consiste en: “(...) realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas” (Ponce Talancón, 2006). Con la aplicación de esta herramienta se podrán realizar un análisis general de la empresa y su situación para determinar estrategias internas y externas.

Cuadro #1: Matriz FODA DHL Ecuador.

	<p style="text-align: center;">Debilidades (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de motivación en el departamento de servicio al cliente. - Problemas al ubicar errores en los organigramas de la empresa. - No hay extensiones de la empresa a otras provincias del país. - No hay suficiente capacitación en el personal de operaciones, ventas y servicio al cliente. - La empresa no cuenta con un sistema de comunicación constante con el cliente. 	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - El sistema de información es eficiente. - Amplios conocimientos del mercado. - Reconocimiento de la marca a nivel nacional e internacional. - El personal es desvuelto en un buen ambiente laboral. - Cuentan con equipamiento de última generación para brindar servicios de calidad.
<p style="text-align: center;">Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - La empresa tiende a crecer a nivel internacional. - La competencia no es lo suficientemente fuerte para DHL. - El servicio que ofrece la empresa es necesario en el mercado. - Debido a la dimensión de la empresa se pueden establecer alianzas estratégicas. 	<p style="text-align: center;">Estrategias (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Brindar capacitaciones y motivación a los departamentos que estén relacionados con el cliente. - Realizar investigaciones de mercado para iniciar la apertura en otras provincias. - Establecer estrategias para incrementar la comunicación con el cliente y conocer sus necesidades. 	<p style="text-align: center;">Estrategias (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantener un sistema de información eficiente, acorde con las necesidades de la empresa. - Aprovechar el reconocimiento de la marca nacional e internacional. - Continuar con la utilización de equipos de última generación. - Brindar oportunidades al personal para que se sienta satisfecho con el ambiente de la empresa.

<ul style="list-style-type: none"> - Se pueden utilizar nuevos canales de venta para beneficio del cliente. 		
<p style="text-align: center;">Amenazas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> - La nueva legislación ecuatoriana puede afectar a esta empresa. - Precios más bajos que beneficien a los consumidores. - Ingresos de nuevos competidores al país. - Mejores estrategias para satisfacer al cliente. - Sustitución en los servicios 	<p style="text-align: center;">Estrategias (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar un estudio de mercado sobre los servicios y precios que ofrece DHL y la competencia. - Realizar estrategias de atención al cliente y cumplimiento de sus necesidades en tiempos reducidos. - Incrementar la publicidad de la empresa. 	<p style="text-align: center;">Estrategias (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la calidad de los servicios aprovechando la capacidad que tiene el personal. - Establecer estrategias que interrumpen la entrada de la competencia y amplíe el mercado de DHL.

Elaborado por: Fernando Pacheco Caicedo

2.8. MÉTODO SIX SIGMA

2.8.1. CONCEPTO

El método Six Sigma fue creado para medir los defectos de las empresas y diseñar estrategias de calidad que permitan un desempeño eficiente en los procesos. Formalmente el método six sigma se define como:

Una metodología de calidad aplicada para ofrecer un mejor producto o servicio, más rápido y al costo más bajo, centrando su foco en la eliminación de defectos y la satisfacción del cliente interno y externo. (Alderete, Colombo, Di Stéfano, & Wade).

Este método resulta ser eficiente en los procesos empresariales porque nos permite analizar la situación de la empresa con el fin de desarrollar documentos que sustenten y regulen los procesos de la empresa y mejoren la calidad.

2.8.2. VENTAJAS DEL MÉTODO SIX SIGMA

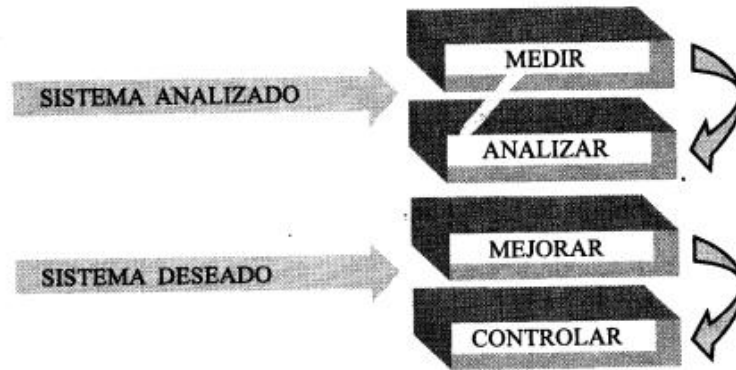
Las ventajas que proporciona el método Six Sigma son:

- Este método se enfoca en una curva de distribución normal que nos permite conocer el nivel de las actividades que realiza la empresa.
- Mediante la campana que forma la distribución se determina las posibilidades de los defectos, dependiendo lo descentrada que se encuentre.
- El análisis proporciona procesos confiables para que el cliente se sienta satisfecho.
- Optimiza los procesos con el fin de incrementar la calidad del producto o servicio final.
- Six Sigma se enfoca en todos los niveles de la empresa para crear un mejoramiento global

(Manivannan, 2007)

2.8.3.FASES

Las fases del método Six Sigma son: i) medir; ii) analizar; iii) mejorar; y iv) controlar.



(Alderete, Colombo, Di Stéfano, & Wade)

2.8.3.1. CONCEPTUALIZACIÓN

- Medir.- “Identifica los procesos internos que influyen en las características críticas para la calidad que han sido definidas como tales por los clientes, y medir los defectos generados relativos a estas características”
- Analizar.- “Entender porque se generan los defectos, para eliminar la brecha entre el desempeño actual y el objetivo deseado”
- Mejorar.- “(...) confirmar las variables clave y luego cuantificar el efecto que tendrán, identificar los márgenes de variación y modificar el proceso para mantenerse en los márgenes”
- Controlar.- “Garantizar que el proceso modificado permita ahora a las variables clave permanecer dentro de los márgenes máximos aceptables utilizando herramientas de control”.

(Alderete, Colombo, Di Stéfano, & Wade)

CAPÍTULO III

SISTEMATIZACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS DE LAS EMPRESAS Y PROPUESTAS PARA EL DISEÑO DE UN MANUAL.

Este capítulo contiene las encuestas realizadas a: DHL Ecuador (muestra interna) y las ciudades Quito y Guayaquil (muestra externa), información con la cual se analiza la viabilidad y el funcionamiento del departamento de atención al cliente y se comparan los criterios para la aplicación de un documento que permita la administración del área de atención al cliente en base a la estructura interna de la empresa.

3.1. Sistematización de las experiencias de las empresas

3.1.1. Determinación de los métodos a utilizarse

3.1.1.1. Método Científico

Es un proceso que tiene relación con los hechos y sucesos a estudiarse y que nos permiten establecer leyes para el funcionamiento del mundo y el servicio del hombre. Un concepto formal sobre el método científico indica lo siguiente:

“Es el proceso que sigue la comunidad científica para dar respuestas a sus interrogantes, la secuencia de procedimientos que usa para confirmar como regla o conocimiento lo que en origen es una mera hipótesis” (Sabería, 2009).

3.1.2. Diseño de la Investigación

Este estudio al contar con información cuantitativa y cualitativa recurrirá a indicadores numéricos medibles, también se tomará información cualitativa que nos permita determinar los resultados en base a un análisis. Esta investigación se centra en dos tipos de muestras:

interna y externa, en donde intervienen DHL Ecuador y empresas de Quito, Guayaquil en las cuales se medirá la dependencia hacia el departamento de atención al cliente.

Los resultados que arrojen las encuestas serán tomados en cuenta para el diseño de un manual para la administración del departamento de atención al cliente en Freight Forwarder para el manejo de carga de importación y exportación. La presente investigación plantea un enfoque crítico sobre la necesidad de tener o no un departamento de atención al cliente dentro de la empresa y además presenta un diagnóstico y análisis sobre la importancia de crear el manual y la disminución de la problemática en base a su utilización.

3.1.3. Caracterización de la propuesta

Esta propuesta analiza la influencia del departamento de atención al cliente en empresas de Quito, Guayaquil y DHL Ecuador, además determina la importancia de tener esta área dentro de la empresa para finalmente proponer la creación de un manual destinado a la administración de este departamento. Con este análisis se busca comparar las opiniones de los administrativos de DHL Ecuador con otras empresas dedicadas a brindar este servicio, tomando en cuenta la estructura de las empresas.

3.1.4. Caracterización de las Variables

3.1.4.1 Variable dependiente

Dependencia del departamento de atención al cliente en las empresas dedicadas a Freight Forwarder para el manejo de carga de importación y exportación en Quito y Guayaquil.

3.1.4.2. Variable Independiente

La influencia del departamento de atención al cliente en la administración y desarrollo de las empresas dedicadas a Freight Forwarder en Quito y Guayaquil.

3.1.5. Operación de las variables

Variables	Dimensión	Indicador	Instrumentos
<p><u>Variable dependiente:</u></p> <p>Dependencia del departamento de atención al cliente en las empresas dedicadas a Freight Forwarder para el manejo de carga de importación y exportación en Quito y Guayaquil.</p>	Legal	Lineamientos de la empresa	Cuestionario
	Social	Consecuencias empresariales con la presencia del área de atención al cliente.	Cuestionario
	Económica	Utilidades y beneficios para la empresa.	Cuestionario
<p><u>Variable independiente:</u></p> <p>La influencia del departamento de atención al cliente en la administración y desarrollo de las empresas dedicadas a Freight Forwarder en Quito y Guayaquil</p>	Factibilidad	<p>-Técnica</p> <p>-Aceptación por parte del personal</p> <p>- Aplicación en la empresa</p>	Cuestionario

3.1.6. Población y Muestra

Este estudio será aplicado en empresas de Quito y Guayaquil a una población o universo compuesto por 10 empresas en Quito y 10 empresas en Guayaquil, la muestra es externa y está constituida por 20 sujetos. También se realizó la encuesta a los principales administrativos de DHL Ecuador, esta muestra es interna y está constituida por 10 personas.

3.1.7. Técnicas e instrumentos de investigación

La técnica empleada es la encuesta, las mismas que fueron aplicadas de manera interna en DHL Ecuador y externa a empresas de Quito y Guayaquil, para determinar la influencia del departamento de atención al cliente en Freight Forwarder para el manejo de carga de importación y exportación.

La encuesta que aplicaremos tiene como objetivo determinar la dependencia de esta área y en base a los resultados que obtendremos determinaremos la creación de un manual para la administración del departamento de atención al cliente. La información recopilada en el proceso de investigación fue procesada a través de la utilización de las técnicas de la estadística descriptiva. Los procesos realizados fueron los siguientes:

- Tabulación de datos ítem por ítem (pregunta por pregunta).
- Elaboración de tablas o cuadros estadísticos porcentuales por c/u de los ítems.

3.1.7.2. Encuesta

Se realizó en dos tipos de muestras: la interna, DHL Ecuador y la externa, a empresas de Quito y Guayaquil, quienes se dedican a Freight Forwarder en el manejo de carga de importación y exportación, de esta

manera se puede apreciar la influencia del departamento de atención al cliente.

ENCUESTA PARA DETERMINAR EL DISEÑO DE UN MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN FREIGHT FORWARDER PARA EL MANEJO DE CARGA DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN.

EMPRESA:

Pregunta 1. ¿Su empresa cuenta con un departamento de Servicio al Cliente?

SI

NO

Pregunta 2. ¿Considera que el departamento de Servicio al Cliente es eficiente para el desarrollo de la empresa?

SI

NO

Pregunta 3. Selecciones 3 opciones que se adaptan al departamento de Servicio al Cliente

Manejo de Información

Mejora, coordina y maneja los procesos

Atención al cliente

Administra, coordina las cuentas del cliente

Entrega de productos

Supervisa las entradas aduaneras

Pregunta 4. ¿Considera que el departamento de Servicio al Cliente es de vital importancia dentro de la organización?

SI

NO

Pregunta 5. ¿Está de acuerdo con la creación de un manual destinado a la administración del departamento de Servicio al Cliente.

SI

NO

Pregunta 6. ¿Qué factores considera más importantes para la creación del manual de atención al cliente?

1.- Punto de contacto fijo

2.- Mayor agilidad en las ventas

3.- Otros departamentos pueden hacerse cargo

4.- Relación directa con el cliente

3.1.8. Validez y confiabilidad de los instrumentos

Cuando ya se obtuvieron los datos de la investigación de campo aplicada por medio de una encuesta, se procede a verificar la confiabilidad en base a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{E^2(N-1)+1}$$

De donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

E = error máximo admisible en cálculo muestra = 0.05

Para el caso los datos son:

N = Indeterminado

$$E = 0.1$$

Reemplazando datos:

$$n = XXX$$

3.1.9. Procesamiento de datos

La información que obtuvimos mediante la investigación fue procesada a través de la utilización de las técnicas de la estadística descriptiva. El proceso fue el siguiente:

- Tabulación de datos ítem por ítem (pregunta por pregunta).
- Elaboración de tablas o cuadros estadísticos porcentuales por c/u de los ítems.
- Elaboración de representaciones gráficas que permitan observar los resultados cuantitativos producto de los cuadros.

3.1.10. Análisis e interpretación de datos

Con los datos obtenidos de la investigación se procedió a organizar la información con el fin de dar respuestas a los objetivos y preguntas planteadas en este estudio. Mediante la utilización de gráficos se presenta el análisis, interpretación y comparación de los resultados de acuerdo al tamaño de la muestra interna y externa.

La exposición y descripción de los resultados se enfoca en cada uno de los indicadores que son parte de las variables analizadas. Esto se realiza con cada pregunta de la encuesta. Con los resultados cuantitativos, se elaboran gráficas mediante la utilización de pasteles e información que describen los porcentajes de cada pregunta. Mediante

los resultados pudimos obtener un diagnóstico sobre la problemática de este trabajo de titulación.

A continuación presentamos cada una de las preguntas con los resultados estadísticos y a la vez los gráficos que representan los porcentajes de las respuestas.

3.1.10.1 Muestra Interna

Pregunta 1: Esta pregunta arrojó los siguientes resultados:

DHL Ecuador				
Número	Pregunta	Opciones	Respuesta	Porcentaje
1	¿Su empresa cuenta con un departamento de Servicio al Cliente?	SI	10	100%
		NO	0	0%
	TOTAL		10	100%

Tabla 1. 1 Pregunta 1

Elaborado por: Fernando Pacheco Caicedo



Gráfico 1.1. Pregunta 1

Elaborado por: Fernando Pacheco Caicedo

Estos resultados indican que la empresa DHL Ecuador tiene un departamento de atención al cliente.

Pregunta 2: Esta pregunta arrojó los siguientes resultados:

DHL Ecuador				
Número	Pregunta	Opciones	Respuesta	Porcentaje
2	¿Considera que el departamento de Servicio al Cliente es eficiente para el desarrollo de la empresa?	SI	8	80%
		NO	2	20%
	TOTAL			

Tabla 2.1. Pregunta 1

Elaborado por: Fernando Pacheco Caicedo

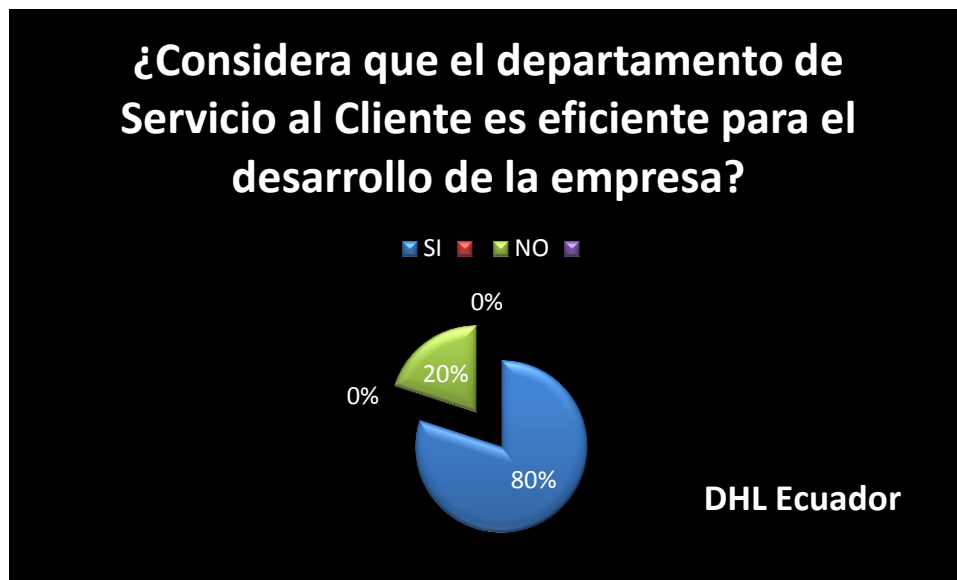


Gráfico 2.1. Pregunta 1

Elaborado por: Fernando Pacheco Caicedo

De los administrativos encuestados en la empresa DHL Ecuador el 80% considera que el departamento de servicio al cliente es eficiente para el desarrollo de la empresa; mientras que el 20% indica que no lo es.

Pregunta 3: Esta pregunta arrojó los siguientes resultados:

DHL Ecuador				
Número	Pregunta	Opciones	Respuesta	Porcentaje
3	Selecciones 3 opciones que se adaptan al departamento de Servicio al Cliente	Manejo de Información	4	13%
		Atención al cliente	8	27%
		Entrega de Productos	4	13%
		Mejora, coordina y maneja los procesos	7	23%
		Administra, coordina las cuentas del cliente	7	23%
		Supervisa las entradas aduaneras	0	0%
		TOTAL	30	100%

Tabla 3.1 Pregunta 1

Elaborado por: Fernando Pacheco Caicedo

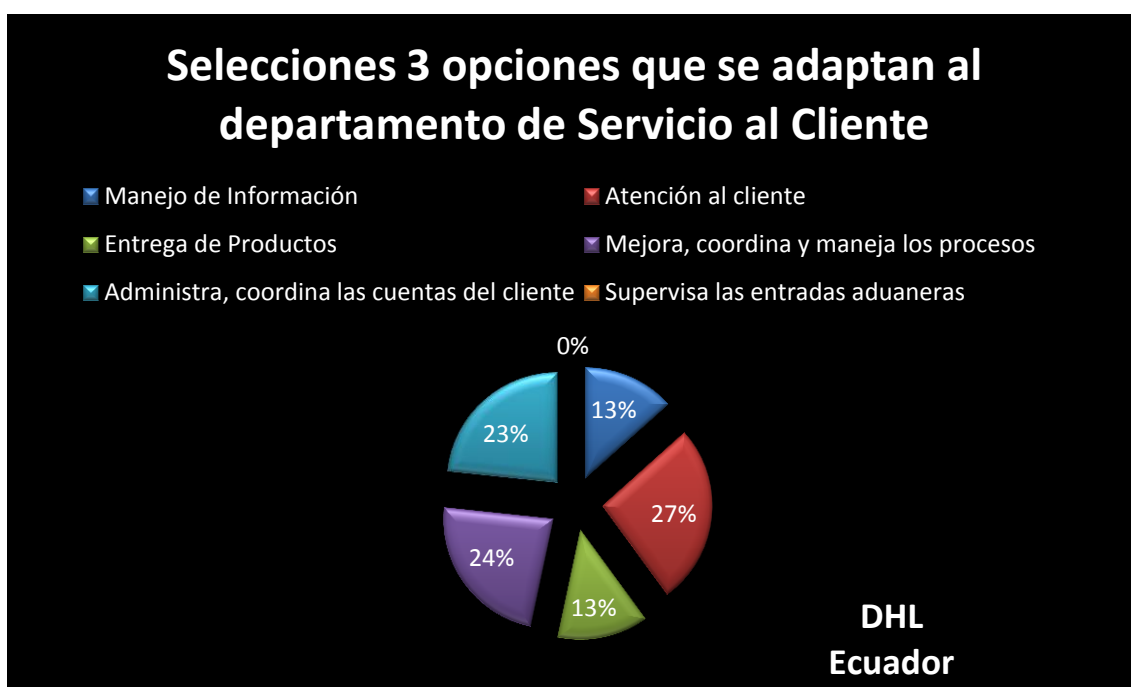


Gráfico 3.1 Pregunta 1

Elaborado por: Fernando Pacheco Caicedo

En esta pregunta se solicita que el encuestado indique tres opciones que se adapten al departamento de atención al cliente. En DHL Ecuador,

el 14% indicaron que esta área está relacionada con el manejo de información; el 27% indican que se encarga de la atención al cliente; el 13% a la entrega de los productos; el 23% señalaron que esta área mejora, coordina y maneja los procesos; el 23% creen que administra y coordina las cuentas del cliente y el 0% indicaron que el departamento de atención al cliente supervisa las entradas aduaneras.

Pregunta 4: Esta pregunta arrojó los siguientes resultados:

DHL Ecuador				
Número	Pregunta	Opciones	Respuesta	Porcentaje
4	¿Considera que el departamento de Servicio al Cliente es de vital importancia dentro de la organización?	SI	8	80%
		NO	2	20%
	TOTAL		10	100%

Tabla 4.1

Elaborado por: Fernando Pacheco Caicedo

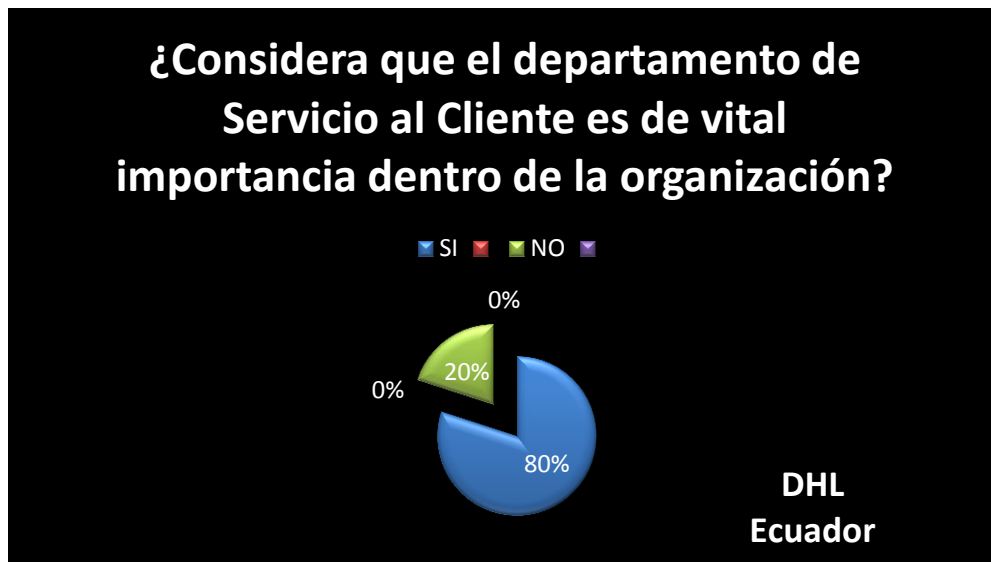


Gráfico 4.1 Preguntar 1

Elaborado por: Fernando Pacheco Caicedo

El 80% de los administrativos de DHL Ecuador indicaron que el departamento de servicio al cliente es de vital importancia dentro de la organización; mientras que el 20% señalaron que no es necesaria su intervención.

Pregunta 5: Esta pregunta arrojó los siguientes resultados:

DHL Ecuador				
Número	Pregunta	Opciones	Respuesta	Porcentaje
5	¿Está de acuerdo con la creación de un manual destinado a la administración del departamento de Servicio al Cliente.	SI	8	80%
		NO	2	20%
	TOTAL			10

Tabla 5.1 Pregunta 1

Elaborado por: Fernando Pacheco Caicedo

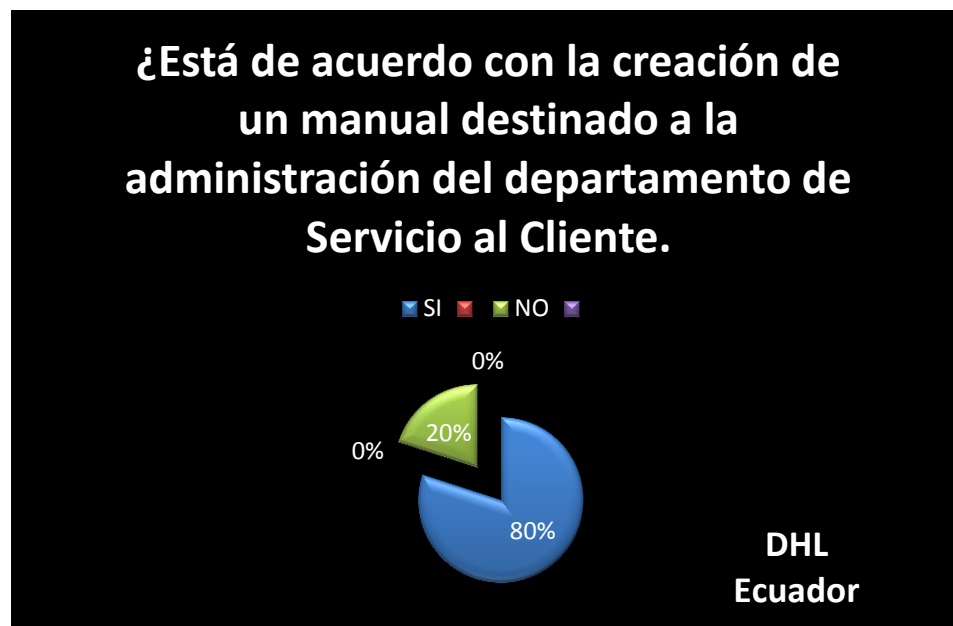


Gráfico 5.1 Pregunta 1

Elaborado por: Fernando Pacheco Caicedo

En DHL Ecuador el 80% de los administrativos están de acuerdo con la creación de un manual destinado a la administración del departamento de Servicio al Cliente. El 20% se oponen a este proyecto.

Pregunta 6: Esta pregunta arrojó los siguientes resultados:

DHL Ecuador				
Número	Pregunta	Opciones	Respuesta	Porcentaje
6	¿Qué factores considera más importantes para la creación del manual de atención al cliente?	Punto de contacto fijo	3	30%
		Mayor agilidad en las ventas	3	30%
		Otros departamentos pueden hacerse cargo	1	10%
		Relación directa con el cliente	3	30%
		TOTAL	10	100%

Tabla 6.1 Pregunta 1

Elaborado por: Fernando Pacheco Caicedo

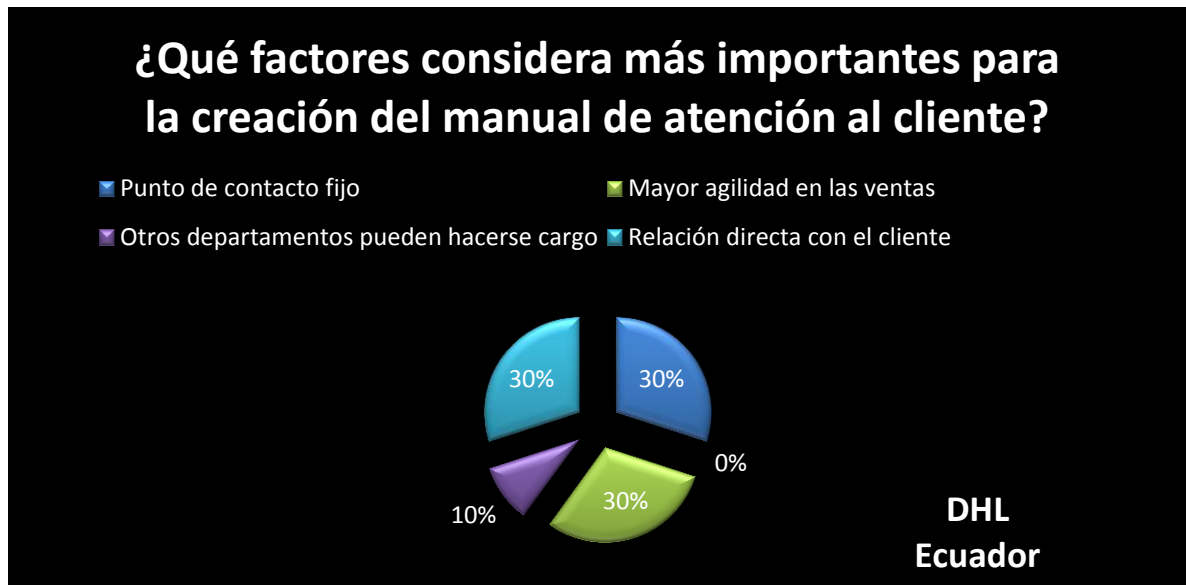


Gráfico 6.1 Pregunta 1

Elaborado por: Fernando Pacheco Caicedo

Los resultados de esta pregunta fueron cualitativos, por este motivo se optó por dividir las respuestas en opciones arrojando los siguientes resultados: el 30% considera que se debe crear un manual porque esta área es un punto de contacto fijo con el cliente; el 30% indican que el manual permitiría una mayor agilidad en las ventas; el 10% consideran que esta área puede ser manejada por otros departamentos y el 30% están de acuerdo porque tiene relación directa con los clientes.

3.1.10.2. Muestra Externa

Pregunta 1: Esta pregunta arrojó los siguientes resultados:

QUITO				
Número	Pregunta	Opciones	Respuesta	Porcentaje
1	¿Su empresa cuenta con un departamento de Servicio al Cliente?	SI	6	60%
		NO	4	40%
	TOTAL		10	100%

GUAYAQUIL				
Número	Pregunta	Opciones	Respuesta	Porcentaje
1	¿Su empresa cuenta con un departamento de Servicio al Cliente?	SI	4	40%
		NO	6	60%
	TOTAL		10	100%

Tabla 1.1

Elaborado por: Fernando Pacheco Caicedo

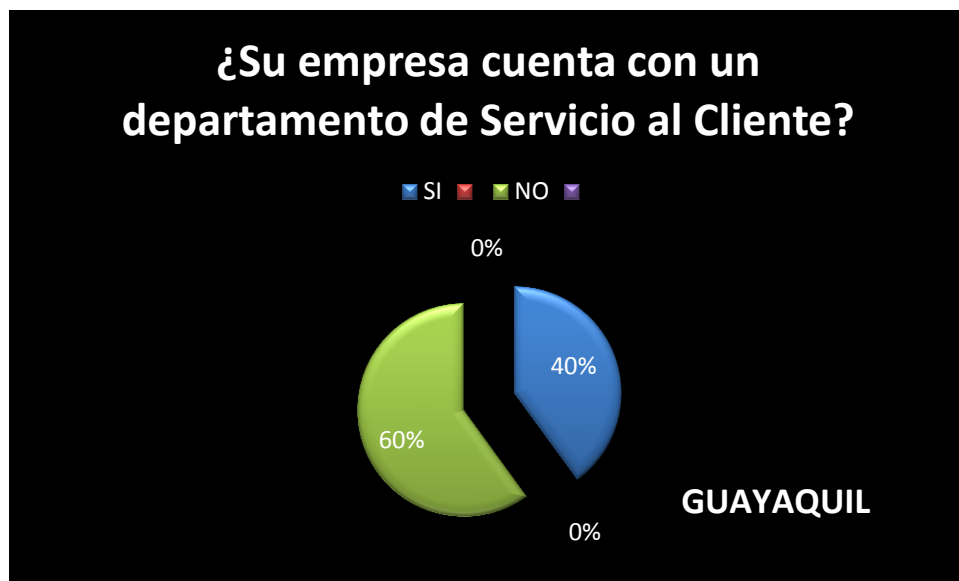
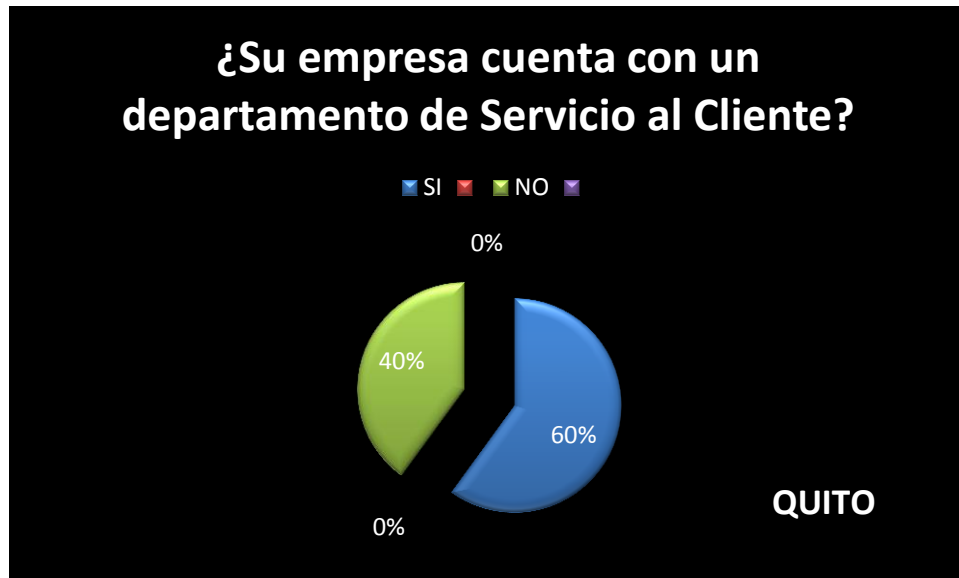


Gráfico 1.1 Pregunta 1

Elaborado por: Fernando Pacheco Caicedo

Mediante los resultados obtenidos de esta pregunta podemos indicar que en la ciudad de Quito el 60% de las empresas cuentan con un departamento de atención al cliente y el 40% no lo tienen. Mientras que en Guayaquil el 40% cuenta con esta área en su empresa y el 60%

trabaja sin ella. Es importante indicar que las empresas se dedican a Freight Forwarder para la importación y exportación.

Pregunta 2: Esta pregunta arrojó los siguientes resultados:

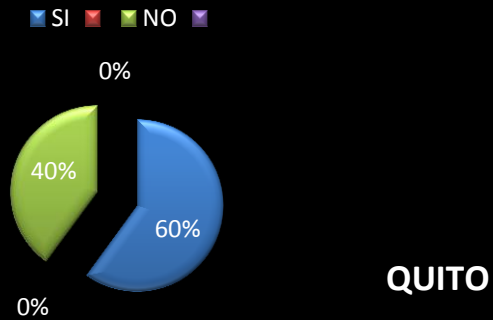
QUITO				
Número	Pregunta	Opciones	Respuesta	Porcentaje
2	¿Considera que el departamento de Servicio al Cliente es eficiente para el desarrollo de la empresa?	SI	6	60%
		NO	4	40%
	TOTAL			

GUAYAQUIL				
Número	Pregunta	Opciones	Respuesta	Porcentaje
2	¿Considera que el departamento de Servicio al Cliente es eficiente para el desarrollo de la empresa?	SI	3	30%
		NO	7	70%
	TOTAL			10

Tabla 2.1

Elaborado por: Fernando Pacheco Caicedo

¿Considera que el departamento de Servicio al Cliente es eficiente para el desarrollo de la empresa?



¿Considera que el departamento de Servicio al Cliente es eficiente para el desarrollo de la empresa?

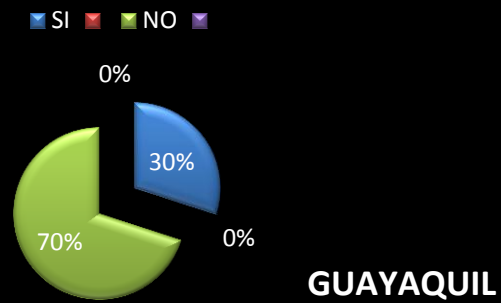


Gráfico 2.1

Elaborado por: Fernando Pacheco Caicedo

Los resultados de esta pregunta indican que: el 60% de las empresas encuestadas en la ciudad de Quito consideran que el departamento de Servicio al Cliente es eficiente para el desarrollo de la empresa y el 40% creen que no es necesario para el funcionamiento de la organización. En Guayaquil, el 30% indican que tener esta área dentro de la empresa es indispensable, en cambio, el 70% dicen que la empresa funciona perfectamente sin este departamento.

Pregunta 3: Esta pregunta arrojó los siguientes resultados:

QUITO				
Número	Pregunta	Opciones	Respuesta	Porcentaje
3	Selecciones 3 opciones que se adaptan al departamento de Servicio al Cliente	Manejo de Información	5	17%
		Atención al cliente	5	17%
		Entrega de Productos	4	13%
		Mejora, coordina y maneja los procesos	5	17%
		Administra, coordina las cuentas del cliente	8	27%
		Supervisa las entradas aduaneras	3	10%
TOTAL			30	100%

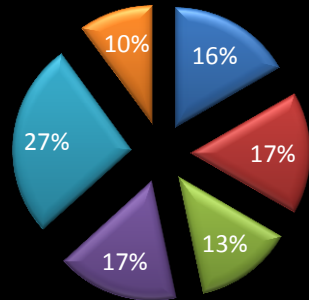
GUAYAQUIL				
Número	Pregunta	Opciones	Respuesta	Porcentaje
3	Selecciones 3 opciones que se adaptan al departamento de Servicio al Cliente	Manejo de Información	5	17%
		Atención al cliente	6	20%
		Entrega de Productos	4	13%
		Mejora, coordina y maneja los procesos	5	17%
		Administra, coordina las cuentas del cliente	7	23%
		Supervisa las entradas aduaneras	3	10%
TOTAL			30	100%

Tabla 3.1 Pregunta 1

Elaborado por: Fernando Pacheco Caicedo

Selecciones 3 opciones que se adaptan al departamento de Servicio al Cliente

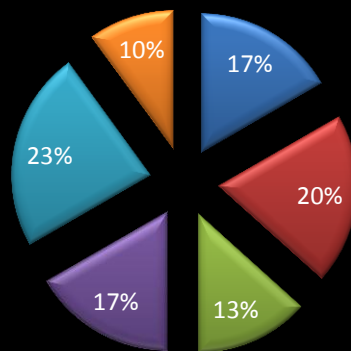
- Manejo de Información
- Atención al cliente
- Entrega de Productos
- Mejora, coordina y maneja los procesos
- Administra, coordina las cuentas del cliente
- Supervisa las entradas aduaneras



QUITO

Selecciones 3 opciones que se adaptan al departamento de Servicio al Cliente

- Manejo de Información
- Atención al cliente
- Entrega de Productos
- Mejora, coordina y maneja los procesos
- Administra, coordina las cuentas del cliente
- Supervisa las entradas aduaneras



GUAYAQUIL

Gráfico 3.1 Pregunta 1

Elaborado por: Fernando Pacheco Caicedo

En esta pregunta se solicita que el encuestado indique tres opciones que se adapten al departamento de atención al cliente. En Quito, el 17% señalaron que esta área está relacionada con el manejo de información; el 17% indican que se encarga de la atención al cliente; el 13% a la entrega de los productos; el 17% opinan que esta área mejora, coordina y maneja los procesos; el 27% creen que administra y coordina las cuentas del cliente y el 10% indican que el departamento de atención al cliente supervisa las entradas aduaneras.

Mientras que en Guayaquil, el 17% indican que esta área se relaciona con el manejo de la información; el 17% mencionan que se dedica netamente a la atención del cliente; el 13% creen que el departamento se encarga de la entrega de los productos; el 17% indican que ésta área mejora, coordina y maneja los procesos; el 27% señalan que su función es administrar y coordinar las cuentas del clientes y el 10% creen que se encarga de supervisar las entradas aduaneras.

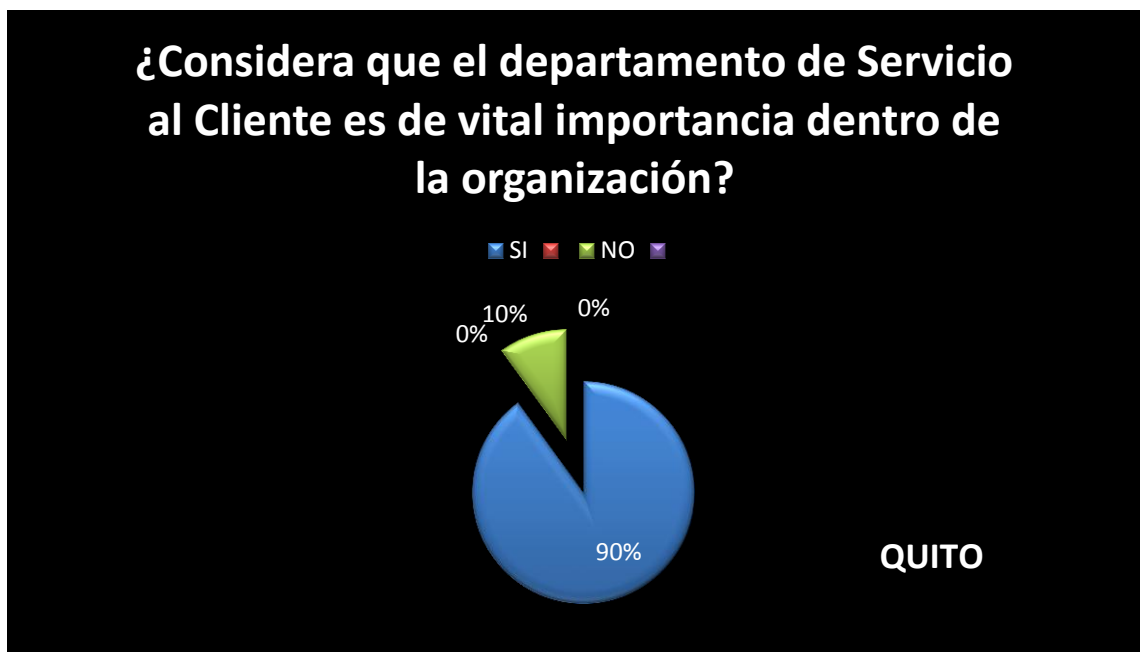
Pregunta 4: Esta pregunta arrojó los siguientes resultados:

QUITO				
Número	Pregunta	Opciones	Respuesta	Porcentaje
4	¿Considera que el departamento de Servicio al Cliente es de vital importancia dentro de la organización?	SI	9	90%
		NO	1	10%
		TOTAL		10

GUAYAQUIL				
Número	Pregunta	Opciones	Respuesta	Porcentaje
4	¿Considera que el departamento de Servicio al Cliente es de vital importancia dentro de la organización?	SI	2	20%
		NO	8	80%
		TOTAL		10

Tabla 4.1

Elaborado por: Fernando Pacheco Caicedo



¿Considera que el departamento de Servicio al Cliente es de vital importancia dentro de la organización?

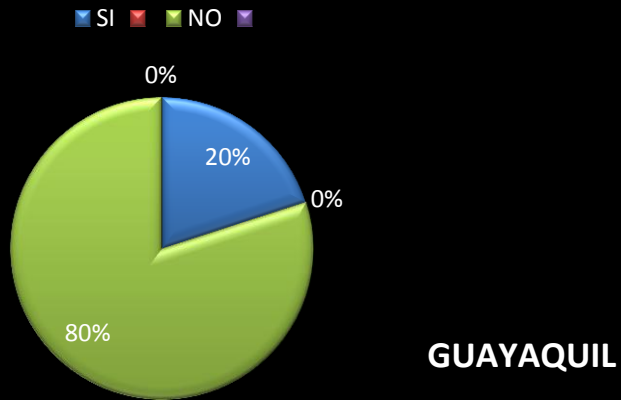


Gráfico 4.1 Preguntar 1

Elaborado por: Fernando Pacheco Caicedo

En esta pregunta se puede apreciar que los resultados indican que en Quito el 90% de los encuestados consideran que el departamento de atención al cliente debe existir obligatoriamente en una empresa; mientras que el 10% creen que no es necesario. En la ciudad de Guayaquil, el 20% de la población indica que es indispensable este departamento para realizar las actividades de una empresa, en cambio, el 80% mencionan que esta área no debe estar dentro de una organización.

Pregunta 5: Esta pregunta arrojó los siguientes resultados:

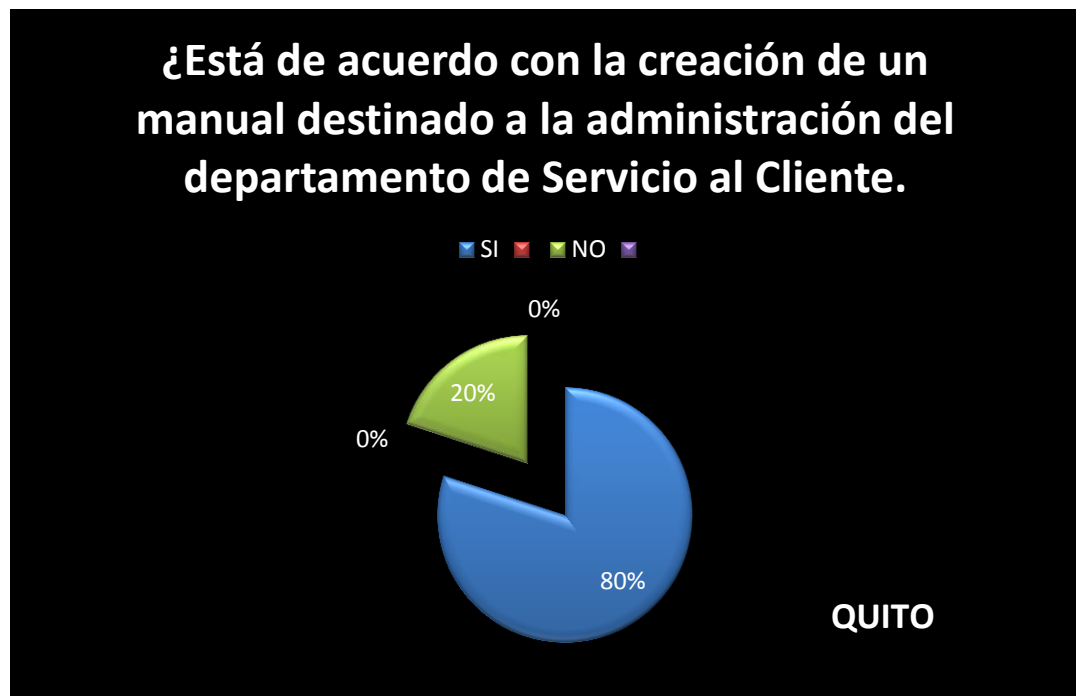
QUITO				
Número	Pregunta	Opciones	Respuesta	Porcentaje
5	¿Está de acuerdo con la creación de un manual destinado a la administración del departamento de Servicio al Cliente.	SI	8	80%
		NO	2	20%

	TOTAL		10	100%

GUAYAQUIL				
Número	Pregunta	Opciones	Respuesta	Porcentaje
5	¿Está de acuerdo con la creación de un manual destinado a la administración del departamento de Servicio al Cliente.	SI	3	30%
		NO	7	70%
	TOTAL		10	100%

Tabla 5.1 Pregunta 1

Elaborado por: Fernando Pacheco Caicedo



¿Está de acuerdo con la creación de un manual destinado a la administración del departamento de Servicio al Cliente.

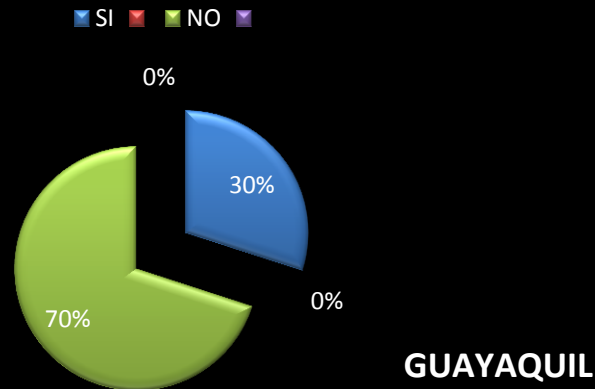


Gráfico 5.1 Preguntar 1

Elaborado por: Fernando Pacheco Caicedo

En esta pregunta se puede apreciar que el 80% de las empresas encuestas en Quito están de acuerdo con la creación de un manual para la administración del departamento de atención al cliente, mientras que el 20% consideran que no es necesario diseñar un manual. En Guayaquil, los resultados variaron, el 30% optaron por la opción SI para la creación de un manual y el 70% indicaron que no se debe poner en marcha esta idea.

Pregunta 6: Esta pregunta arrojó los siguientes resultados:

QUITO				
Número	Pregunta	Opciones	Respuesta	Porcentaje
6	¿Qué factores considera más importantes para la creación del manual de atención al cliente?	Punto de contacto fijo	3	30%
		Mayor agilidad en las ventas	2	20%

		Otros departamentos pueden hacerse cargo	3	30%
		Relación directa con el cliente	2	20%
	TOTAL		10	100%

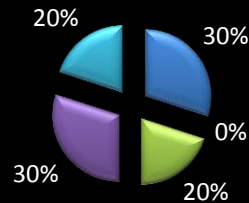
GUAYAQUIL				
Número	Pregunta	Opciones	Respuesta	Porcentaje
6	¿Qué factores considera más importantes para la creación del manual de atención al cliente?	Punto de contacto fijo	2	20%
		Mayor agilidad en las ventas	1	10%
		Otros departamentos pueden hacerse cargo	6	60%
		Relación directa con el cliente	1	10%
	TOTAL		10	100%

Tabla 6.1 Pregunta 1

Elaborado por: Fernando Pacheco Caicedo

¿Qué factores considera más importantes para la creación del manual de atención al cliente?

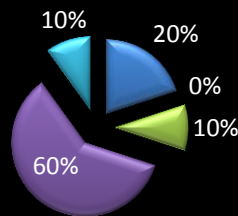
- Punto de contacto fijo
- Mayor agilidad en las ventas
- Otros departamentos pueden hacerse cargo
- Relación directa con el cliente



QUITO

¿Qué factores considera más importantes para la creación del manual de atención al cliente?

- Punto de contacto fijo
- Mayor agilidad en las ventas
- Otros departamentos pueden hacerse cargo
- Relación directa con el cliente



GUAYAQUIL

Gráfico 6.1 Pregunta 1

Elaborado por: Fernando Pacheco Caicedo

Los resultados de estas preguntas fueron cualitativos, por este motivo se optó por dividir las respuestas en opciones, las cuales arrojaron los siguientes resultados en la ciudad de Quito: el 30% considera que se debe crear un manual porque esta área es un punto de contacto fijo con el cliente; el 20% indican que el manual permitiría una mayor agilidad en las ventas; el 30% consideran que esta área puede ser

manejada por otros departamentos y el 20% están de acuerdo porque tiene relación directa con los clientes.

En Guayaquil, el 20% indican que la creación de un manual es beneficioso debido a la relación que tiene esta área con el contacto hacia el cliente; el 10% señalan que la buena administración de un manual permite una mayor agilidad en las ventas; el 60% consideran que esta área debe estar a cargo de otros departamentos dentro de la empresa y el 10% indican que el departamento de atención al cliente tiene relación directa con los clientes y por este motivo es indispensable la creación de un manual.

3.1.11. Análisis de resultados

Para realizar el análisis interno y externo de la encuesta se procedió a describir e interpretar los valores cuantitativos y cualitativos que se encuentran en las tablas estadísticas y en los gráficos. En base a estos resultados se determinó una conclusión general sobre el diseño de un manual para la administración del departamento de atención al cliente en Freight Forwarder para la exportación e importación. Se analizó cada ítem y las conclusiones fueron:

- Los resultados de los administrativos de DHL Ecuador y las empresas de Quito están de acuerdo con la presencia del área de servicio al cliente en la empresa; mientras que en Guayaquil consideran que no es necesario tener este departamento para que la empresa realice sus actividades.
- Los encuestados tienen conocimiento de las funciones del departamento de atención al cliente, este es un aspecto importante que les permite opinar sobre la dependencia de esta área en la empresa.

- Los administrativos de DHL Ecuador apoyan el proyecto de creación del manual; en Quito también están a favor de su elaboración; mientras que en Guayaquil las empresas se oponen al diseño de este manual.
- Es necesario que los reglamentos de la empresa estén dispuestos a integrar un manual para la administración del departamento de atención al cliente con el fin de crear estabilidad en las áreas de la empresa y en el desarrollo de sus actividades.
- Se necesita que el manual contenga estatutos claros sobre el departamento de atención al cliente con el fin de evitar que contravengan los lineamientos de la empresa.
- Es necesario que los empleados reciban capacitación sobre el manual y lo cumplan a cabalidad para evitar inconvenientes con las relaciones entre el cliente y la empresa.

CAPITULO IV

CREACIÓN DEL MANUAL Y PROCEDIMIENTOS

Este capítulo inicia con los conceptos más importantes sobre la creación del manual, posteriormente analizar la estructura de la empresa y utiliza criterios de innovación enfocándose en la optimización de los procesos. Se procede a diagnosticar la eficiencia de la creación de un manual para el manejo de carga de importación y exportación en Freight Forwarder en base al método Six Sigma y sus fases de medición.

4.1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA UNA EMPRESA

4.1.1. CONCEPTO

Los manuales de procedimientos son parte fundamental para el desarrollo óptimo de cada una de las áreas de una empresa. Para la creación del manual para la administración del departamento de servicio al cliente, iniciaremos con algunas definiciones sobre el manual, sus ventajas, procedimientos, políticas e implementación del mismo.

La Unam define a un manual como: “(...) un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa. En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa” (Manual de Procedimientos, 2014).

Por otra parte se definen los manuales administrativos como: “(...) documentos guía eminentemente dinámicos, de fácil lectura y manejo que transmiten de forma completa, sencilla, ordenada y sistemática la información de una organización. En ellos se indican las actividades y la forma en que estas deberán ser realizadas por los miembros de la organización” (AdminGuide, 2014).

4.1.2.IMPORTANCIA DE ELABORAR UN MANUAL.

La elaboración de un manual dirigido a un área específica nos permite mejorar la organización interna del departamento, además es importante documentar el manual para reforzar las herramientas y técnicas que se utilizan durante cada una de las actividades en la organización.

4.1.3.VENTAJAS DE LOS MANUALES

Las ventajas de los manuales de acuerdo a la UNAM son:

- Facilitar la capacitación del personal
- Permiten una inducción eficiente al puesto de trabajo.
- Permiten la interacción con otras áreas de la empresa y a la vez mejoran las relaciones.
- Proporcionan información al personal para el desarrollo de las actividades que se realizan en cada área.
- Permiten una apreciación clara de las funciones de cada área y a la vez establece una visión integral de toda la empresa.

4.1.4.DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Según María Eugenia Riquelme, define procedimientos como: "(...) planes porque establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Los procedimientos detallan la forma exacta bajo las cuales ciertas operaciones o actividades deben cumplirse" (Administración de Empresas, 2014).

4.1.5. IMPORTANCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos son importantes porque detallan cronológicamente el desarrollo de las actividades de la empresa, además describen cada uno de los niveles de trabajo y la manera en que el personal debe desenvolverse. Es importante indicar que los niveles son rígidos y flexibles (Riquelme, 2014).

4.1.6.POLÍTICA ORGANIZACIONAL

La política organizacional es el proceso por el cual las personas representan diferentes intereses, agendas, y perspectivas; compiten, crean conflicto y/o colaboran para interpretar y evaluar información y así poder tomar decisiones (Dattner, 2014).

4.1.7.OBJETIVO DE LAS POLÍTICAS

- Permiten llevar a cabo actividades y acciones en cada área administrativa.
- Agilitan los procesos que están dirigidos a la toma de decisiones.
- Informan y orientan al personal para el desenvolvimiento de su puesto de trabajo.
- Proporcionan eficiencia en el control administrativo permitiendo que sus resultados sean óptimos.

4.1.8.IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL.

La descripción detallada de cada una de las actividades de la empresa; el correcto desarrollo de los procedimientos y la creación de políticas organizacionales son parte fundamental en la creación de un manual destinado al área de servicio al cliente. La aplicación de este manual en la empresa DHL Ecuador permiten el mejoramiento de este departamento y a la vez brinda agilidad de los procesos. Es necesario indicar que la organización y administración de la empresa que hemos tomado como ejemplo es bastante buena. Sin embargo, la aplicación de este manual se dirige a cualquier tipo de empresa que requiera un mejoramiento en esta área.

4.1.9.RELACIÓN DEL MÉTODO SIX SIGMA CON EL MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

Después de analizar el método Six Sigma con sus objetivos y fases, en el capítulo dos, determinamos que nos permite asegurar la

información y el cumplimiento de los reglamentos para alcanzar los objetivos planteados. El método Six Sigma se enfoca en la medición de la calidad de los procesos, tomando en cuenta los riesgos que pueden existir en el mercado.

Se utiliza este método para la elaboración del manual para el departamento de atención al cliente, porque estamos en búsqueda del mejoramiento de los procesos de importación y exportación en Freight Forwarder; tiempos de entrega; servicios y atención al cliente. Es indispensable indicar que para la aplicación de este método debemos basarnos en la estructura de la empresa y en los pasos que se deben seguir para el cumplimiento de los procesos.

4.2. ELABORACIÓN DEL MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN FREIGHT FORWARDER PARA EL MANEJO DE CARGA DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN EN DHL ECUADOR.

Para la creación del manual es necesario enfocarse en el desarrollo organizacional de la empresa, el cual se define como:

El esfuerzo planeado de toda la organización y administrado desde el nivel superior, para aumentar la eficacia y salud organizacional, a través de intervenciones planeadas en los “procesos” de la organización, usando el conocimiento de la ciencia conductual” (French, Zawacki, & Bell, 2007).

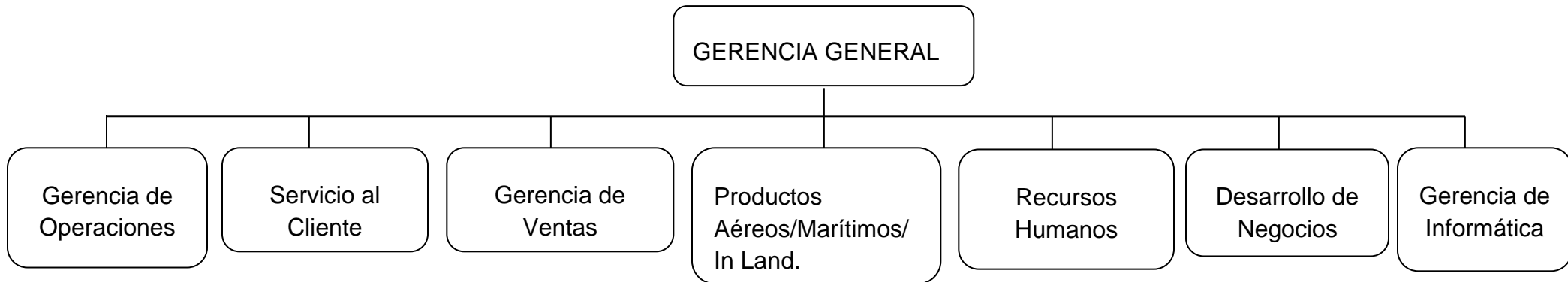
En base al estudio de la organización se crea un plan estratégico de cambio que mejora la movilización y establece estrategias normativas que motivan al personal para el desenvolvimiento de sus actividades.

La estructura primigenia de la empresa DHL Ecuador no contaba con un departamento de atención al cliente. Para llevar a cabo el diseño

de un manual para la administración de esta área es necesario reestructurar el Organigrama General de la siguiente manera:

4.2.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Figura#9: Organigrama General propuesto para DHL Ecuador.



Elaborado por: Fernando Pacheco Caicedo

Con la reestructuración del Organigrama General a la cabeza de la empresa tenemos al Gerente General, quien anteriormente administraba DHL Ecuador desde Chile. Actualmente lo hace desde el país en el que está ubicado (Ecuador) y se encarga del control de todas las áreas de la empresa.

El organigrama se ramifica de la siguiente manera:

1. Gerencia de Operaciones
2. Servicio al Cliente
3. Gerencia de Ventas
4. Productos Aéreos/ Marítimos/ In Land
5. Recursos Humanos
6. Desarrollo de Negocios
7. Gerencia de Informática

4.2.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ADMINISTRATIVA

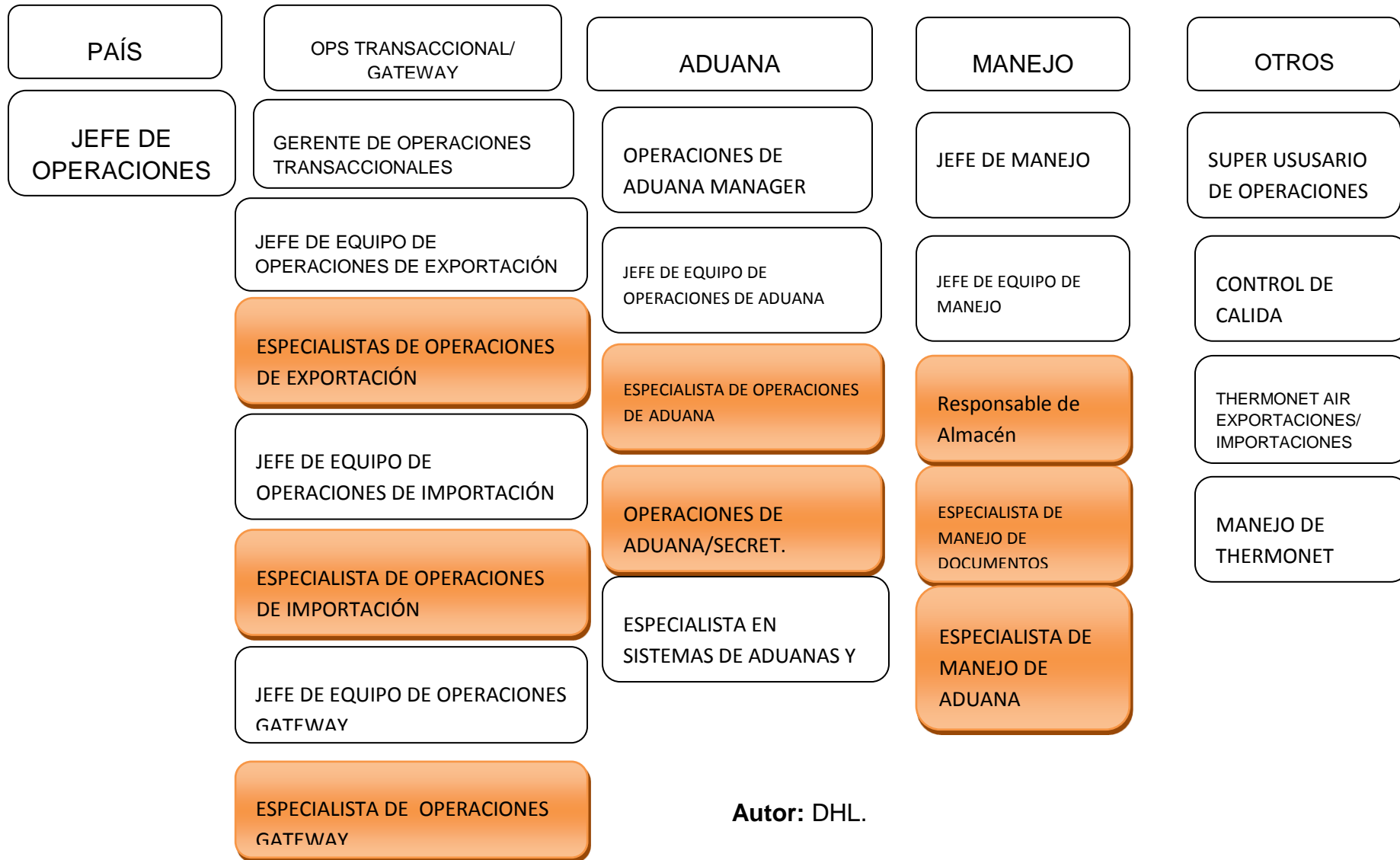
Figura #10: Organigrama Departamento de Ventas.



Autor: DHL.

4.2.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE OPERACIONES.

Figura #11: Organigrama Departamento de Operaciones

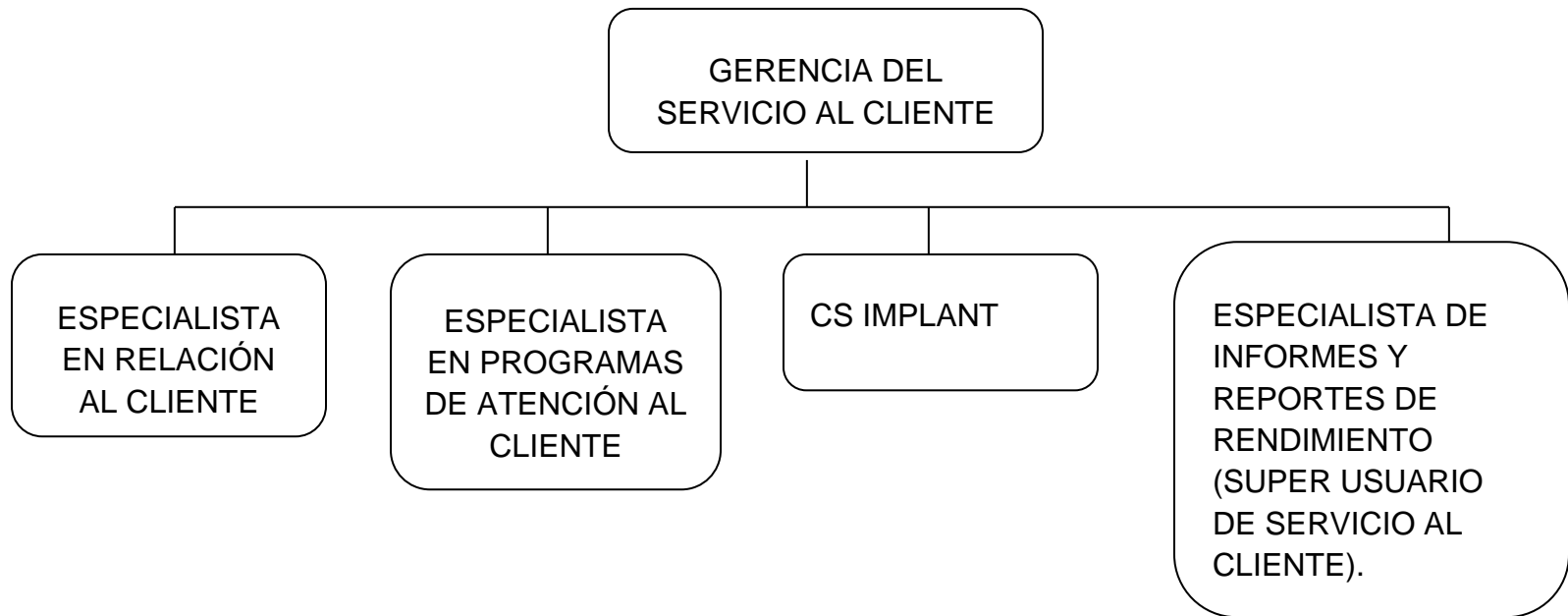


Autor: DHL.

4.2.4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA COMERCIAL

Con la creación del departamento de Atención al Cliente en la empresa DHL Ecuador, el organigrama quedó de la siguiente manera:

Figura#12: Organigrama Servicio al Cliente propuesto para DHL Ecuador.



Autor: DHL

4.3. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

DHL Ecuador para el desarrollo de sus procesos cuenta con un cierto número de personal que cumple los siguientes roles:

DEPARTAMENTO DE VENTAS:

- **ESPECIALISTA DE CUENTAS CLAVE:** Sus funciones son:
 1. Ejecutar las estrategias a nivel mundial o regional.
 2. Gestionar relaciones de contacto con el cliente.
 3. Desarrollar relaciones con clientes estratégicos
 4. Administrar, coordinar las cuentas y consultas con el cliente
 5. Recopilar información de los clientes y del mercado para brindarles actualizaciones sobre los productos y servicios.

(DHL, 2014)
- **ESPECIALISTA EN VENTAS DE CAMPO:** Cumple con las siguientes funciones:
 1. Planea y administra medianas empresas con el cliente.
 2. Recopila información de los clientes y del mercado para brindarles actualizaciones sobre los productos, servicios y condiciones.

(DHL, 2014)
- **ESPECIALISTA TELE SALES:** Realiza las siguientes funciones:
 1. Retiene y desarrolla clientes comerciales.
 2. Planea y administra clientes de pequeñas empresas.
 3. Recopila información de los clientes y el mercado de una base de datos

(DHL, 2014)
- **ESPECIALISTA EN ANÁLISIS DE RUTA DE COMERCIO:** Cumple las siguientes funciones:
 1. Ejecuta el comercio enfocándose en las estrategias, logros y presupuesto.

2. Analiza las condiciones de mercado en las rutas comerciales claves para el desarrollo del servicio.
3. Refuerza relaciones con los clientes, les proporciona conocimientos sobre las tendencias generales del mercado.
4. Ejecuta estrategias de gestión integrada de comercio.
5. Asegura la transferencia de conocimiento sobre el mercado en los canales de venta.
6. Interactúa con los clientes para el proceso de comercialización

(DHL, 2014)

- **ESPECIALISTA EN SOPORTE DE VENTAS:** Apoya a la organización y al cliente con:
 1. Citas y contratos.
 2. Apoya el contacto con los clientes mediante la preparación de documentos
 3. Proporciona información de los clientes y los identifica como clientes potenciales.
 4. Analiza el índice de ventas y prepara informes.

(DHL, 2014)

- **MARKETING:** Realiza las siguientes funciones:
 1. Actúa como una interfaz entre la estrategia de marketing global o regional y las actividades de los países de acuerdo a los clientes.
 2. Coordina y adapta las actividades de marketing globales y regionales de acuerdo al análisis de mercado local.
 3. Asegura la ejecución de marketing a nivel del país de ubicación.
 4. Proporciona información publicitaria para el desarrollo de las ventas.

(DHL, 2014)

ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE:

- **ESPECIALISTA DEL PROGRAMA DEL CLIENTE:** Se encarga de:

1. Asegurar que se cumplan los acuerdos de servicios con los clientes.
2. Actúa como punto de contacto con el cliente clave.
3. Maneja, coordina y mejora los procesos relacionados con el área de operaciones y clientes.
4. Identifica y asegura nuevos negocios con los dueños comerciales.

(DHL, 2014)

- ESPECIALISTA EN RELACIONES CON EL CONSUMIDOR: Sus funciones son:

1. Se constituye como un contacto clave para clientes asignados.
2. Acepta y procesa los pedidos de entrega con el área de operaciones.
3. Mantiene la información sobre el estado de envío y los clientes asignados.
4. Proporciona citas puntuales y realiza ventas mediante llamadas entrantes de los clientes.
5. Maneja consultas y peticiones de los clientes con respecto a los temas con luz verde.
6. Toma, maneja y resuelve las quejas de los clientes.
7. Actúa como primer punto de contacto para las demandas, notificaciones y reclamos de los clientes.

(DHL, 2014)

- INFORMACIÓN DE RENDIMIENTO Y ESPECIALISTA DE EXCEPCIÓN:

Se encarga de:

1. Generar informes de los clientes y su rendimiento.
2. Realizar actividades relacionadas con el sistema respecto a las luces verdes
3. Verificar irregularidades en los envíos y asignar tareas a un especialista para resolver las excepciones.
4. Proporciona información sobre las relaciones con el consumidor.

5. Resuelve las quejas de los clientes y analiza los incidentes.
6. Realiza análisis sobre el desempeño del servicio otorgado al cliente

(DHL, 2014)

ÁREA DE OPERACIONES:

- **ESPECIALISTA DE OPERACIONES DE EXPORTACIÓN:**

1. Se encarga de los procesos de exportación.
2. Distribuye los documentos completos y actualizados en el área de embarque.
3. Realiza las reservas de optimización enfocándose en las características que exige el producto.
4. Cumple con los requisitos del cliente y en el caso de no cumplirlos trabaja al respecto.
5. Tiene relación con el departamento de servicio al cliente, producto y servicios globales.

(DHL, 2014)

- **ESPECIALISTA DE OPERACIONES DE IMPORTACIÓN:**

1. Se encarga de los procesos de importación y de la distribución de documentos al área que corresponden.
2. Realiza las reservas de acuerdo a las características del producto.
3. Se enfoca en las necesidades del cliente y las cumple a cabalidad.
4. Se encuentra involucrado con el departamento de servicio al cliente, producto y servicios globales.

(DHL, 2014)

- **ESPECIALISTA EN OPERACIONES ADUANERAS:**

1. Supervisa las entradas aduaneras y su seguridad.
2. Clasifica la mercancía de acuerdo a la información de los clientes.
3. Archiva los documentos aduaneros y la información del envío.

4. Está relacionado con el departamento de servicio al cliente, producto y servicios globales

(DHL, 2014)

- EMPLEADO DE APOYO A LAS OPERACIONES ADUANERAS:

1. Organiza y prepara las declaraciones dirigidas a la aduana, captura información de las actividades y las evalúa.
2. Realiza pruebas de detección de pre-alerta en la documentación, evalúa el desempeño KPI y maneja listas del cliente.

(DHL, 2014)

- ENCARGADO DEL ALMACÉN:

1. Se encarga de llevar un control del movimiento de carga.
2. Cumple las normas y procedimientos internos.
3. Mantiene actualizados los envíos.
4. Realiza la carga y descarga del camión o contenedor.

(DHL, 2014)

- ESPECIALISTA EN GESTIÓN DOCUMENTAL:

1. Se encarga de recibir y transmitir documentos físicos.
2. Cumple con las regulaciones y procedimientos internos
3. Coordina los documentos de embarque con el fin de asegurar las necesidades del cliente y sus requisitos.

(DHL, 2014)

- ESPECIALISTA EN MANEJO DE ADUANAS:

1. Se encarga de recibir y transmitir los documentos aduaneros.
2. Coordina la presentación, declaración y liberación de la carga frente a las autoridades aduaneras

(DHL, 2014)

PROCESOS SERVICIO AL CLIENTE

- **ESPECIALISTA DE PROGRAMAS DE SERVICIO AL CLIENTE:** Se encarga de:

1. Cumplir los acuerdos de servicios para los clientes.
2. Actúa como contacto para el cliente.
3. Coordina y mejora procesos
4. Identifica y colabora nuevos negocios con los dueños comerciales

(Descripción Comercial, 2014)

- **ESPECIALISTA EN RELACIONES CON EL CONSUMIDOR:** Se encarga de:

1. Aceptar y procesar los pedidos de entrega a operaciones.
2. Informar sobre los estados de envío y excepciones.
3. Proporcionar citas puntuales y realiza la venta cruzada de las llamadas entrantes de clientes.
4. Manejar consultas y peticiones de los clientes con respecto a los temas verdes.
5. Manejar, resolver las quejas de los clientes y asignar tareas a otras funciones.

(DHL, 2014)

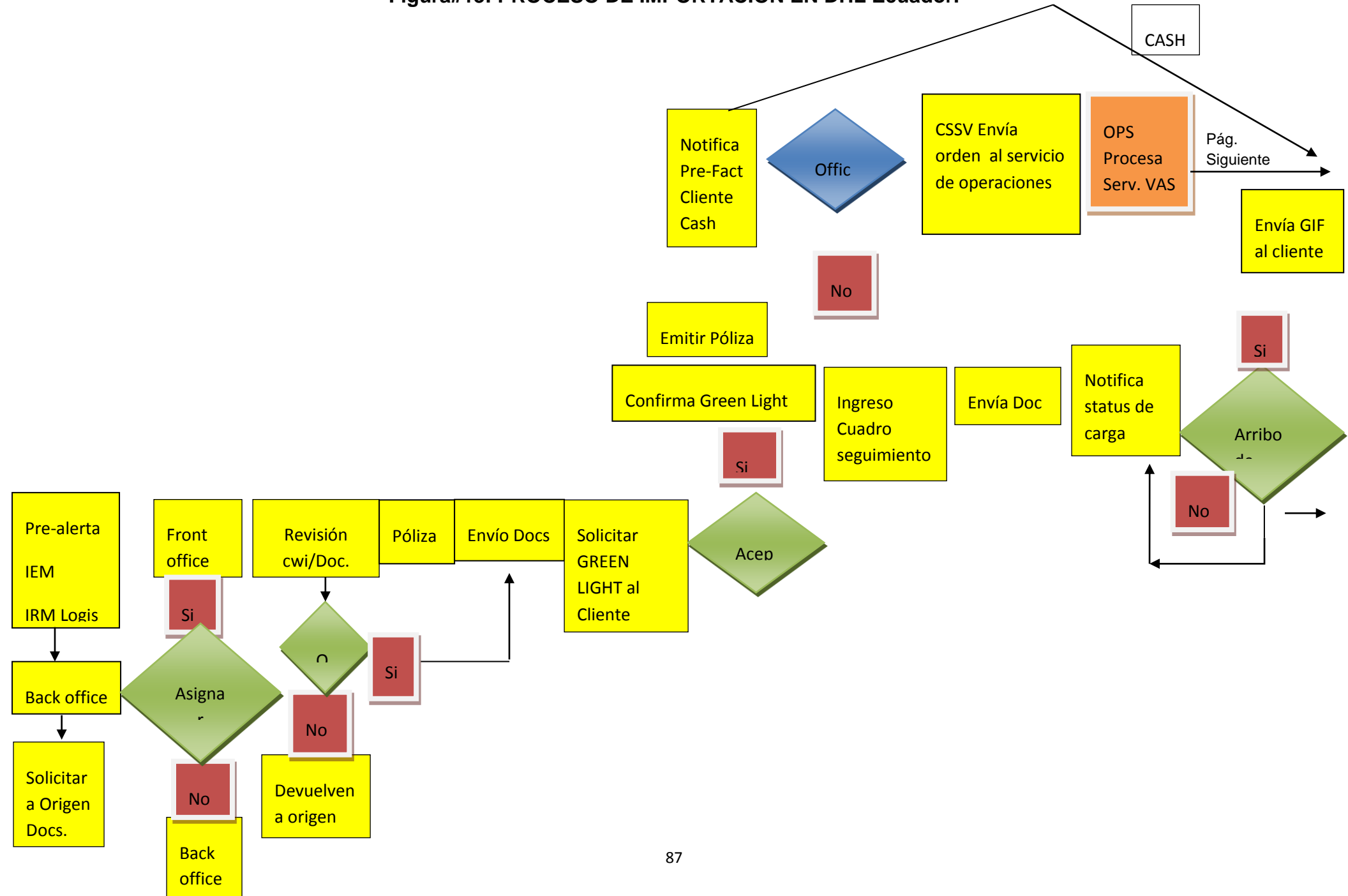
- **ESPECIALISTA PARA INFORMAR EL RENDIMIENTO:** Está destinado para cumplir con las siguientes funciones:

1. Genera informes de clientes según su requerimiento.
2. Realiza actividades relacionadas con el sistema en lo que respecta a los temas verdes.
3. Monitorea las irregularidades y el estado de envío.
4. Asigna tareas si no se resuelve la excepción.
5. Informa y proporciona información de estado al especialista sobre las excepciones con el cliente.
6. Resuelve las quejas de los clientes.

7. Analiza e investiga los tipos de incidente.
8. Realiza análisis de la causa de los incidentes.
9. Lleva a cabo el desempeño de servicio al cliente
10. Actúa como primer punto de contacto para las demandas de los clientes, notificación y recepción de reclamaciones.

(DHL, 2014)

Figura#13: PROCESO DE IMPORTACIÓN EN DHL Ecuador.





Autor: DHL

4.4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN.

Para el proceso de importación se siguen los siguientes pasos:

Nuevo Embarque:

1. Se coordina el nuevo embarque, la información puede llegar del área comercial, del cliente o del exterior al área de Servicio al Cliente, en términos Pre-pagados (PP) o al Cobro (CC).

Recepción de la información embarques PP:

2. Los despachos pre pagados son coordinados directamente por las oficinas de DGF en el exterior.

3. De acuerdo a la información del FACT SHEET todos los orígenes están obligados a solicitar autorización “luz verde” (Green light), para el despacho de las cargas, ya sean aéreas o marítimas.

4. En caso de recibir una copia del documento de embarque por parte del origen, el departamento de servicio al cliente deberá revisar que la información sea igual a la que consta en Logis. En caso de no ser igual informar inmediatamente al área de operaciones cuál es la información correcta para realizar la transmisión al sistema de aduana antes de la llegada de la carga.

5. Se debe tomar en cuenta que existen casos de clientes que mantienen acuerdos regionales, para los cuales es importante revisar los EWI o IEM con el fin de mantener su cumplimiento total.

6. Si el cliente tiene un contrato en JBA se aplicarán los gastos locales especiales, caso contrario se aplicaran las tarifas regulares establecidas. Es responsabilidad de Ventas que las tarifas estén actualizadas.

NOTA: Los EWI'S se los puede encontrar en el archivo común UIO, en la carpeta Contract Management, es responsabilidad del departamento de ventas y servicio de ventas que la información este actualizada.

Recepción de instrucciones embarques CC:

7. De acuerdo a la información del FACT SHEET, todos los orígenes están obligados a solicitar autorización “luz verde” (Green light), para el despacho de las cargas, ya sean aéreas o marítimas.

Embarques coordinados desde el exterior:

8. El origen envía documentos, se reedirecciona al departamento de ventas para obtener tarifas y luz verde por parte del cliente para el despacho de la carga.

9. En los casos que el origen coordine despachos con flete CC (HAWB ya en Logis), es necesario que el área de servicio al cliente indique al exterior no despacharlo hasta tener la luz verde del cliente. El departamento de atención al cliente debe solicitar al consumidor la luz verde correspondiente.

10. En caso de que el origen no solicite autorización para el despacho, se le advertirá de las posibles multas e inconvenientes que puedan generarse.

11. Si el cliente indica que no acepta el flete, debido alguna situación (tarifas, falta de documentación, régimen especial, etc), el departamento de ventas interviene solucionando el inconveniente con la finalidad de despachar la carga.

12. Cuando el cliente después de la gestión comercial acepta el flete se elabora una IEM con las correcciones del caso, la cual será pasada a Servicio al Cliente para que proceda con el embarque.

Embarques coordinados desde destino:

13. El departamento comercial enviará las instrucciones de embarque (IEM) y soportes vía e-mail al área de Servicio al Cliente. La IEM deberán incluir todos los detalles requeridos establecidos en los procedimientos de ventas y servicio al cliente.

14. Si la IEM no está bajo los parámetros establecidos será devuelta al departamento comercial de inmediato. Este procedimiento se realiza por e-mail y con copia al encargado de ventas.
15. Cuando la información ha sido revisada, se envía la IEM al origen para solicitar: i) el despacho de la carga y ii) los datos de contactos en origen los cuales se revisan en FACT SHEET.
16. Para los clientes con SOP/EWI: El área de Servicio al Cliente coordinará el despacho de acuerdo a las tarifas establecidas en dicho documento con las estaciones de origen.
17. En el caso de recibir la copia del documento de embarque o notificación de que existe un nuevo despacho para algún cliente en Ecuador, Servicio al Cliente procederá a revisar que las tarifas estén de acorde al SOP/EWI, y a la vez notificarán al cliente para solicitar luz verde.

Seguimiento:

18. Una vez enviadas las instrucciones de embarque por parte de Servicio al Cliente, la estación de origen debe responder en un lapso máximo de 24 horas al requerimiento. En caso contrario es necesario escalar, copiando a partir del segundo al supervisor / jefe del área de servicio al cliente y seguir el proceso de escalación según el Fact Sheet.

Nota: Es importante mantener continuo contacto con el exterior vía telefónica o e-mail.

19. Una vez recibida la información con la copia de la guía, la debemos revisar vs. la IEM, para corroborar que los datos y tarifas estén correctos. Todos los eventos deben ser registrados en el cuadro de seguimiento.

Preaviso de origen:

20. El departamento de atención al cliente recibe el preaviso del exterior vía e-mail o Logis. En el Logis se identifica ETD/ ETA y

mantiene informado al cliente de los detalles del embarque, retrasos o novedades.

21. Una vez recibidos los detalles de vuelo del origen vía e-mail o revisión en Logis, el departamento de atención al cliente envía pre alerta al cliente. Para clientes multinacionales el pre aviso es enviado automáticamente por medio de Logis.

22. Para los embarques marítimos se deben subir los documentos al File Virtual (master bl, hbl, y factura Intercompany), se debe colocar el valor del flete (si es una orden de emisión) y después se emite CAS.

Asignación y manejo de Embarques

23. Cada agente de Servicio al Cliente tiene asignada una cartera de clientes de acuerdo a la industria a la que pertenecen. Cuando se reciben preavisos de nuevos embarques vía mail a la lista de distribución, Servicio al Cliente debe revisar si está dentro de sus clientes asignados, manejar el embarque y hacer gestiones con origen y el cliente.

24. En caso de ser embarques nuevos, y las prealertas o solicitudes de Green light llegan vía e-mail a la lista de distribución de Servicios al Cliente, el especialista en informes de rendimiento asigna el embarque al Servicio al Cliente de acuerdo a la industria a la que pertenezcan.

En el caso de embarques no pre alertados:

25. Cientes asignados en cartera: El departamento de Servicio al Cliente notificará al cliente del arribo de la carga.

26. Cientes no asignados en cartera: El especialista en informes de rendimiento revisará el logis aéreo y marítimo para verificar los embarques próximos a arribar, y así asignarlos al departamento de Servicio al Cliente de acuerdo a la industria a la que pertenezcan

27. Embarques aéreos: Se revisará los embarques pendientes en la opción TR
28. Embarques marítimos: Se revisará los embarques pendientes en la opción Queries- Global visibility.
29. Cuando se asignen se debe revisar si el cliente esta creado en JBA y/o Logis Ocean, en caso de no estar creado, el especialista en informes de rendimiento deberá enviar a crear el cliente en JBA y/o Logis.

Seguimiento CSSV:

30. El departamento de Servicio al Cliente debe mantener informado al cliente de todo el proceso, incluido retrasos o novedades hasta el arribo de la carga, siguiendo directrices del instructivo Atención Servicios al Cliente.

Confirmación de Arribo:

31. Envíos AFR: El encargado de Operaciones enviará la información de las guías arribadas y las que se envían a ruta en la mañana a Servicio al Cliente, para informar a su vez a los clientes
32. Envíos OFR: El encargado de Operaciones enviará las notificaciones de arribo de buques con el detalle de los HBLS.
33. El agente de Servicio al Cliente procede a notificar al cliente la confirmación de arribo. Para clientes que cuentan con el sistema TMAS la confirmación es enviada automáticamente.
34. Para embarques aéreos se debe ingresar el TBN en Logis.
35. El TBN (time broker notify) es un KPI regional de carácter obligatorio cuya meta es establecida. Anualmente, sirve para los sistemas T MAS, reportes regionales y reportes solicitados por el cliente.
36. Es responsabilidad de cada asesor de Servicio al Cliente el ingreso del TBN, el cual se realizará a través de Logis Air en la opción TIME.

37. El ingreso se realizara inmediatamente (1 hora) después del e-mail recibido por Operaciones con la confirmación del IRM D. Si la información es recibida a las 17.00 horas el departamento de atención al cliente debe ingresar ese mismo día.

Entrega de documentos:

38. Los documentos se envían a ruta para clientes crédito y para los clientes CASH se dejan en recepción para su retiro.

39. El personal de recepción enviará semanalmente un reporte de las guías pendientes de retiro, para informar al cliente.

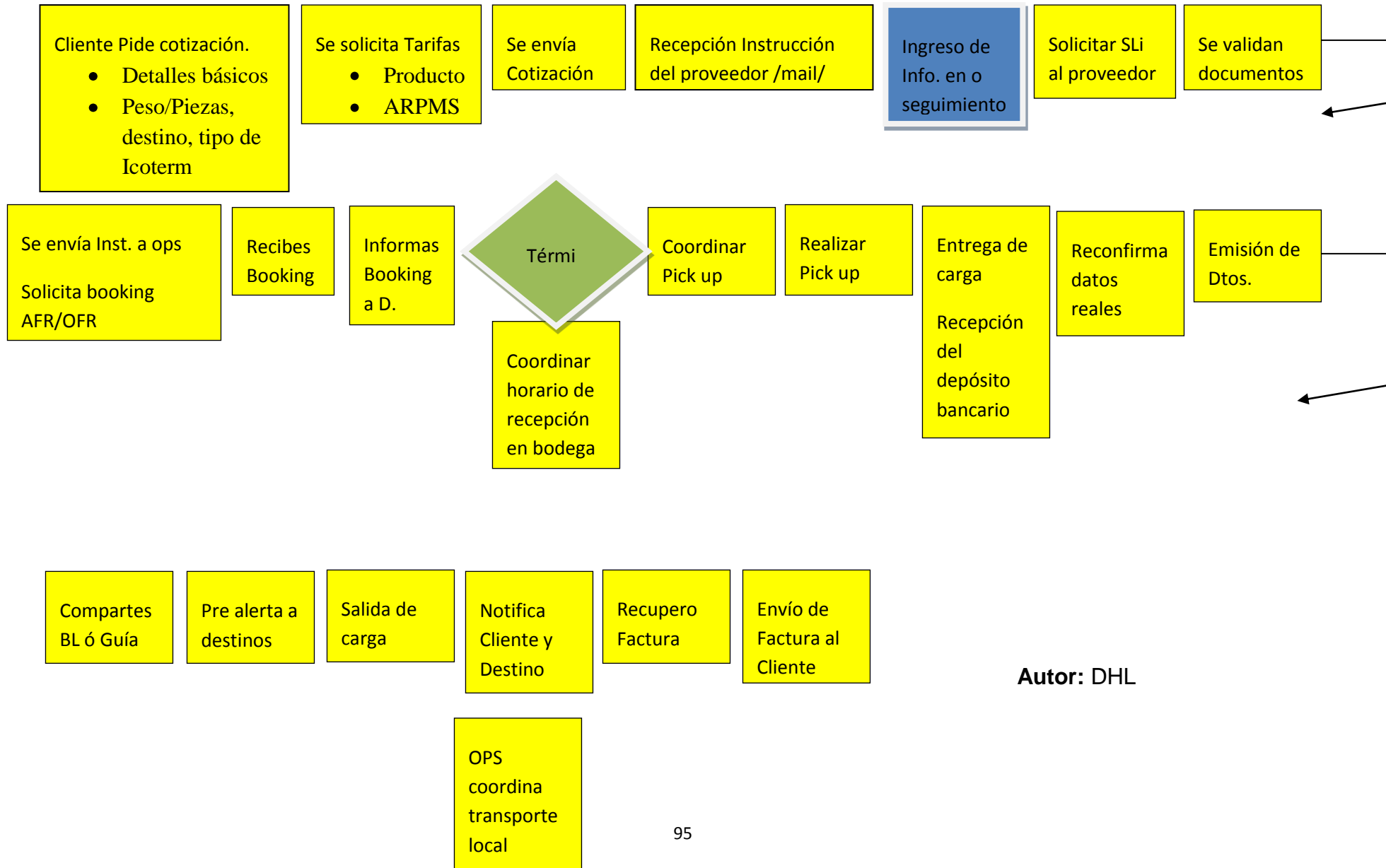
40. Se debe notificar al cliente mediante formato de POD For Abandon y se informará al origen la novedad.

FACTURACION:

41. La facturación se realiza de manera electrónica, las facturas son enviadas directamente a las direcciones electrónicas registradas en el portal (Go-Socket).

42. En el caso de los clientes que son esporádicos, el agente de Servicio al Cliente deberá bajar la factura en archivo PDF XML para enviarlos al cliente vía mail.

Figura#14: PROCESO DE EXPORTACIÓN EN DHL Ecuador.



Autor: DHL

4.5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN.

Para el proceso de exportación se siguen los siguientes pasos:

1. El cliente solicita una cotización con los detalles básicos, el peso, piezas de envío, destino, tipo de incoterm y tarifas sobre el producto, de acuerdo a las necesidades se envía una cotización y el proveedor emite una recepción vía a email.
 2. Con la aceptación se ingresa la información para dar seguimiento al proceso y se solicita al proveedor sus documentos, después de ser validados se envía a operaciones una instrucción y si se solicita booking, posteriormente se recibe y se informan los booking.
 3. Se coordina el horario de recepción en bodega. En el caso de aceptación se coordina un pick up y se lo realiza con el fin de entregar la carga y recibir un depósito bancario con previo aviso al departamento financiero.
 4. Se reafirman los datos reales de la carga y se emiten los documentos.
 5. Al final del proceso se comparte una guía con el cliente y se da una pre-alerta a los destinos para autorizar la salida de la carga notificando al cliente sobre el destino y toda la información del producto.
- Nota:** Se debe tomar en cuenta que quien coordina el transporte local es el área de operaciones.
6. La facturación se realiza de manera electrónica, las facturas son enviadas directamente a las direcciones electrónicas registradas en el portal (Go-Socket).
 7. En el caso de los clientes que son esporádicos, el agente de Servicio al Cliente deberá bajar la factura en archivo PDF XML para enviarlos al cliente vía mail.

4.6. KPI'S (Key Performance Indicators)

Para medir el rendimiento del área de Servicio al Cliente se utilizan los siguientes indicadores:

1. Reclamos.- permite llevar un control de los reclamos presentados por los clientes para tener una estadística y control de los motivos por los cuales se presentaron los reclamos. Nos permite analizar la causa/raíz de los mismos y elaborar planes de acción internos para presentárselos a los clientes con las medidas a tomarse para que los inconvenientes presentados no vuelvan a repetirse. Así mismo, este control nos permitirá tener una comparación mensual o anual y analizar el desarrollo de nuestro servicio al cliente.

2. Share of wallet.- son preguntas claves que el personal de Servicio al Cliente debe realizar a cada uno de los clientes ya sean nuevos o antiguos, con el fin de ofrecer un plus en la venta de servicios agregados como: transporte local, agente de aduana, pólizas de seguros, custodia, bodegaje, asesoramiento logístico.

Estos servicios deben ser negociados por las áreas de productos previamente con el fin de tener acuerdos establecidos con los proveedores. El objetivo de este KPI es identificar como el área de Servicio al Cliente apoya al revenue del Freight Forwarder.

3. Productividad.- es el control de la cantidad de files (embarques / servicio ofrecido y ejecutado) a los clientes para: i) analizar el flujo de carga; ii) llevar una estadística que compare el rendimiento y iii) determinar el nivel de carga laboral en DHL.

Para medir el rendimiento de los servicios que realiza DHL Ecuador en los procesos de importación y exportación nos enfocamos en tres indicadores que son: i) Reclamos; Share of wallet y Productividad. Para evaluar los reclamos debemos enfocarnos en datos mensuales. Al mes el número total de reclamos son 15, este valor lo relacionamos con el total de envíos para hallar el porcentaje que arroja un resultado de 1%. Las quejas que DHL Ecuador recibe al mes son 50, de la misma manera se relaciona con el valor total de envíos y se saca un porcentaje, el cual es 4%. Es importante indicar la diferencia entre reclamos y quejas, los primeros se dan cuando el cliente está totalmente insatisfecho mientras que las quejas son sugerencias para el mejoramiento de la empresa.

El segundo punto Share of wallet, es la cartera compartida de la empresa, que consiste en la cantidad de propuestas que el departamento de Servicio al Cliente realiza para concretar una venta. Para medir este indicador nos enfocamos en las ventas mensuales de la empresa, con el registro que obtenemos de cada una de ellas se procede a enviar preguntas claves a los clientes para brindar un plus en las ventas.

Para medir la productividad de la empresa debemos enfocarnos en la efectividad del proceso de envíos, en la cantidad de personal que labora en el área y en el tiempo que empleamos para el desarrollo de las actividades. De esta manera se determina una fórmula que consiste:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Servicios Ofrecidos}}{\text{Recursos Utilizados}} \quad (\text{UNAM})$$

De esta manera es posible obtener un resultado respecto a todos recursos empleados para brindar un buen servicio al cliente.,

4.7. Análisis KPI'S con el método Six Sigma.

Para medir los KPI'S utilizamos el método Six Sigma con sus cuatro fases:

- Medir.- Los reclamos y share of wallet son indicadores que permiten identificar los procesos internos mediante los puntos de

vista del cliente, los cuales determinan ciertas críticas para el mejoramiento de la calidad de los procesos.

- Analizar.- DHL Ecuador utiliza estos KPI'S para analizar la causa de las quejas de los clientes y determinar porque los procesos no están funcionando correctamente. De esta manera se busca eliminar el desempeño actual y reestructurarlo.
- Mejorar.- Para mejorar los métodos que aplica DHL Ecuador se crean planes de acción internos los cuales permiten que los inconvenientes presentados no se repitan. Para el mejoramiento de los procesos se ofrecen plus en la venta de los servicios con esto se establecen acuerdos para beneficio de la empresa y del cliente.
- Controlar.- Para la modificación de los procesos y de la productividad, DHL Ecuador realizan controles en los embarques y los servicios con el fin de llevar un registro de los rendimientos y de la carga de trabajo.

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.4. Conclusiones

El diseño de un manual destinado al departamento de atención al cliente permite el mejoramiento de las áreas relacionadas para optimizar los procesos y brindar satisfacción a los consumidores. En este trabajo de titulación se planteó una problemática sobre la importación del área de servicio al cliente y la aplicación de un documento que motive al personal.

Para el desarrollo de este trabajo de titulación se utilizó como ejemplo la empresa DHL Ecuador, que contaba con una estructura sin la presencia del departamento de atención al cliente. En este documento se analizó la manera de cambiar esa estructura implementando esta área para: i) incrementar la eficiencia en los procesos y ii) establecer reglas tanto internas como externas. Para realizar este análisis se utilizó un método básico para la recolección de información, la encuesta, en base a una muestra interna y dos externas.

La interna se realizó en DHL Ecuador y la externa a empresas de Quito y Guayaquil. Es necesario indicar que las encuestas son consideradas un medio para obtener información sobre los puntos de vista de los encuestados pero no siempre producen resultados eficientes. En este trabajo de titulación ese fue el principal inconveniente, ya que las partes involucradas en muchas ocasiones no estaban prestas a participar e incluso sus respuestas no eran coherentes con la empresa a la que pertenecería.

Por otra parte la comparación realizada entre la muestra interna y externa dio como resultado la importancia de este departamento y la aceptación para crear un manual para la administración de esta área. Posteriormente se diagnosticaron los beneficios que genera en los procesos de importación y exportación, punto clave en la creación de este manual.

5.5. Recomendaciones

Es importante indicar que la creación de este manual no está destinado únicamente a la empresa DHL Ecuador, sino también se lo puede aplicar a otro tipo de empresas que se dediquen al envío de cargas de importación y exportación dentro de Freight Forwarder. La implementación de este manual requiere de una capacitación constante al personal y a los directivos, además se requiere la entera disposición de quienes colaboran con la organización para acatar las normas establecidas y de esta manera beneficiar los procesos internos y externos.

Para la implementación del manual es importante enfocarnos en el desarrollo organizacional de la empresa, cambiando la estructura del organigrama general y de los demás departamentos de ser necesario. También se pueden aplicar conceptos del área de desarrollo organizacional con el fin de incrementar la participación de las personas ligadas a la empresa.

Después de la implementación del manual es necesario hacer un seguimiento mediante métodos que contengan diversas formas de medición los cuales permitan evaluar el desempeño de los departamentos de la empresa. Es importante realizar un control constante para asegurarnos que los procesos se desarrollan eficientemente, además con esto permite el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el documento aplicado.

BIBLIOGRAFÍA

- AdminGuide. (30 de Julio de 2014). *Concepto de Manual Administrativo*. Obtenido de <http://adminguidefca.blogspot.com/2012/03/concepto-de-manual-de-proceso.html>
- Alderete, V. P., Colombo, A. L., Di Stéfano, V., & Wade, P. (s.f.). *Six Sigma*. Obtenido de <http://200.16.86.50/digital/33/revistas/cse/sixsigma-six.pdf>
- Andino Investment Holding. (Noviembre de 2011). *Funciones y responsabilidades del Gerente General*. Obtenido de <http://www.andino.com.pe/wp-content/uploads/2011/11/FUNCIONES-Y-RESPONSABILIDADES-DEL-GERENTE-GENERAL-.pdf>
- Asociación Española para la Calidad. (31 de Julio de 2014). *COSO*. Obtenido de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- AUDITool. (31 de Julio de 2014). *El informe COSO I y COSO II*. Obtenido de <http://www.auditool.org/blog/control-interno/290-el-informe-coso-i-y-ii>
- COSO II Internal Control Integrated Framework*. (31 de Julio de 2014). Obtenido de http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf
- Crone, S. (s.f.). *distribuciónylogistica.com*. Recuperado el 01 de septiembre de 2014, de <http://www.distribucion-y-logistica.com/almacenaje/definiciones/almacenaje-definicion.html>
- Dattner, B. (31 de Julio de 2014). *Política Organizacional*. Obtenido de <http://www.dattnerconsulting.com/spanish/presentations/orgspan.pdf>
- DHL. (08 de Julio de 2014). *Descripción Comercial*. Obtenido de http://www.dhl.com.ec/es/informacion_sobre_dhl/descripcion_comercial.html
- DHL. (05 de Julio de 2014). *DHL. Nuestra Organización*. Obtenido de http://www.dhl.com.ec/es/informacion_sobre_dhl/descripcion_comercial/mision_y_vision.html
- DHL. (08 de Julio de 2014). *Nuestra Misión y Visión*. Obtenido de http://www.dhl.com.ec/es/informacion_sobre_dhl/descripcion_comercial/mision_y_vision.html
- e-conomic.com*. (s.f.). Recuperado el 01 de septiembre de 2014, de <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-control-calidad>
- e-conomic.com*. (s.f.). Recuperado el 01 de septiembre de 2014, de <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-presupuesto>

- French, W. L., Zawacki, R. A., & Bell, C. H. (2007). *Desarrollo Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Lamata, F. (1998). *Manual de Administración y Gestión Sanitaria*. Obtenido de http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=seYYA8x4XewC&oi=fnd&pg=PR13&dq=manuales+para+la+administraci%C3%B3n+de+una+%C3%A1rea+de+la+empresa&ots=KOZrFSVbuW&sig=txx6KMbS3FicG00i_7jH3kzUmck#v=onepage&q&f=false
- Logística Inversa*. (s.f.). Recuperado el 01 de septiembre de 2014, de <http://www.upct.es/~gio/cadena%20de%20suministro.htm>
- Manivannan, S. (08 de 2007). *Introducción a seis sigma*. Obtenido de http://mexico.pma.org/magazine/aug07/pdf/seis_sigma.pdf
- Monthóu Mejía, L. (s.f.). *Asoportuaria propone crear Ministerio de Logística*. Obtenido de <http://www.elheraldo.co/economia/asoportuaria-propone-crear-ministerio-de-logistica-164761>
- Nitzam Agro Systems S.A. (s.f.). *Manual de Funciones*. Obtenido de <http://www.nitzanonline.com/pdf/JobDescription.pdf>
- Ponce Talancón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones de la Economía*, 1-16.
- Prospects. (Noviembre de 2012). *Freight Forwarder*. Obtenido de http://www.prospects.ac.uk/freight_forwarder_job_description.htm
- Riquelme, M. E. (30 de Julio de 2014). *Administración de Empresas*. Obtenido de <http://www.mailxmail.com/curso-administracion-empresas/procedimientos>
- Saberia. (2009). *¿Cuáles son los pasos del método científico?* Obtenido de <http://www.saberia.com/2009/11/cuales-son-los-pasos-del-metodo-cientifico/>
- Thompson, I. (Enero de 2006). Recuperado el 01 de septiembre de 2014, de <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html>
- UNAM. (30 de Julio de 2014). *Manual de Procedimientos*. Obtenido de <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenoinfo/6/1.htm>
- Valencia, J. R. (s.f.). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. Obtenido de http://issuu.com/cengagelatam/docs/como_elaborar_manuales_administrativos_rodriguez_v/4#

WordReference.com. (s.f.). Recuperado el 01 de septiembre de 2014, de <http://www.wordreference.com/definicion/eficiencia>

GLOSARIO

- *Almacenaje:* “(...) se refieren principalmente a guardar y proteger mercancías que no serán transportadas pronto ni requieren movimiento en un tiempo.” (Crone)
- *Atención al Cliente:* Permite solucionar problemas para mejorar los servicios para el cliente y brindar los mejores beneficios.
- *Cadena de suministros.-* Es “(...) La gestión efectiva de la Cadena de Suministro permite una mejor prestación de servicio al cliente y de la Cadena de Valor, a través de la gestión de flujos de información, de producto y monetario.” (Logística Inversa).
- *Control de calidad:* Es “(e)l seguimiento detallado de los procesos dentro de una empresa para mejorar la calidad del producto y/o servicio.” (e-conomic.com)
- *Distribución:* Consiste en la colocación del producto al alcance del consumidor.
- *Eficiencia:* Es la “(...) capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles.” (WordReference.com).
- *Empresa:* “(...) es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos” (Thompson, 2006)
- *Estructura interna de la empresa:* Describe de manera descriptiva la organización endógena de la sociedad comercial.
- *Exportación:* Envío de mercadería, servicios o productos para el beneficio de un país en el exterior.
- *Freight Forwarder:* Agente de carga. Sirve de intermediario en los procesos de exportación e importación y quien transporta la mercancía (Prospects, 2012).
- *Importación:* Recepción de mercadería, servicios o productos de un país extranjero para el beneficio interno del país aceptante.

- *Inconterms.*- Son las reglas y términos del comercio internacional regidas por la Cámara de Comercio Internacional.
- *Logística:* Es la unión de métodos con los cuales se organiza la empresa para llevar a cabo procesos de distribución (Monthóu Mejía).
- *Manual:* Documento administrativo que tiene políticas que buscan un fin de mejoramiento para la empresa.
- *Organigrama:* Gráfica de la estructura interna de una empresa. Es la división en departamentos de la organización.
- *Perecederos:* Termino que se refieren al envío de paquetes de corta duración en un corto tiempo.
- *Presupuestos:* “Es un previsión de futuras actividades económicas que la empresa realizará regularmente” (e-conomic.com)
- *Producto:* Es el beneficio producido por una actividad económica.
- *Six Sigma:* Metodología de mejoramiento de procesos que se enfoca en la entrega de productos.
- *Ventas Aéreas:* Constituye el cumplimiento de las ventas de los servicios aéreos.
- *Ventas Marítimas:* Es la encargada del cumplimiento de las ventas de los servicios marítimos.

ANEXOS

- Cuadro de reportes.- se refiere al mapeo general con los diferentes ítems que los clientes necesitan para que DHL envíe los reportes. Se clasifican por nombre de cliente, ítems/ información requerida, complejidad, fecha en la que necesitan recibir sus reportes y región o país de donde arriban sus embarques. Posteriormente se consolida la información, se clasifica por cliente y se envía la información dependiendo de la necesidad del cliente.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	
		CLIENTE	WHEATHERFOR D	BAKER	HP CARGO CONSUMO QUITO/DIARIO	EMBARQUE DE COSTOS HP/MES	REPORTE FACTURAS HP/MES	TRANSI T TIME HP/MES	VANBAL	TRANSBE L	AVON REGIONAL	AVON/ DIARIO	COHECE L	BARTER	TECHANDIN A	GRUNENTH AL	ELECTROL UX	ECUASURGIC AL	HP CARGAS COURRIER GUAYAQUIL	TETRAPACK	COLGATE/ REPORTE BODEGA	COLGATE/ EPORTE EXTRA	COLGATE/ RGENCIAS AEREAS	COLGATE/ CARGAS EN TRANSITO				
1	CONCEPTOS																										TOTAL COINCIDENCIAS	
2	ORDER NUMBER					x			x					x	x	x											6	
3	ORDEN CHEE					x			x					x					x								4	
4	CUSTOMER NAME								x		x				x	x					x						6	
5	CITY OF DEPARTURE																										1	
6	ORIGIN CITY								x																		9	
7	DESTINATION CITY					x			x		x			x	x	x											8	
8	AÑO DE ENTREGA		x	x					x		x			x	x							x					1	
9	INCOTERM								x		x			x	x	x					x			x	x		9	
10	HL# HAWB		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x				18	
11	ETA		x	x	x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x							16	
12	ETD		x	x	x			x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x							15	
13	COMMENTS			x	x				x					x	x	x	x	x	x	x	x	x					12	
14	MASTER														x	x						x		x			3	
15	SHIPPER NAME								x		x	x	x	x	x	x		x	x								9	
16	PCS								x		x	x			x	x					x						6	
17	WEIGHT		x	x		x			x						x	x					x			x			9	
18	VOLUME														x	x											2	
19	MAXIMA FECHA DE EMBARQUE								x					x													2	
20	CARRIER					x			x													x					3	
21	CARRIER CODE					x																					2	
22	CONTENEDOR								x														x				2	
23	FREIGHT VALUE					x			x						x												4	
24	RECEIVED DATE		x	x					x		x			x	x							x					7	
25	TRUCKER PO NUMBER								x																		1	
26	DAYS OLD								x																		1	
27	REFERENCE CUSTOMER								x		x																3	
28	20*								x													x					2	
29	40*								x													x					2	
30	40* HC								x																		1	
31	COMMERCIAL INVOICE N°		x			x	x		x				x	x								x		x			9	
32	INVOICE DATE		x	x					x													x					4	
33	INVOICE VALUE					x	x		x													x		x	x		7	
34	SERVICIO																						x		x		2	
35	VIA								x																		4	
36	POD					x			x																		6	
37	ENVIO PREALERTA					x			x																		3	
38	DATE DOCUMENTS ARE DUE					x																					2	
39	EMBARCADOR								x																		1	
40	CHARGEABLE WEIGHT					x			x																		6	
41	ORDER STATUS								x																		2	
42	CARPETA								x																		1	
43	N° EMBARQUE								x																		1	
44	PI								x																		1	
45	STATUS					x			x																		3	

- Check List Export.- es la información que necesitamos de los clientes para poder realizar las exportaciones. Toda esta documentación se la envía al área de operaciones para que continúe con el proceso del envío.

CHECK LIST DE EXPORTACIONES		
SLI	<input type="checkbox"/>	Estos documentos Generan el BOOKING
IEM	<input type="checkbox"/>	
Cotización Venta y Compra	<input type="checkbox"/>	
CARTA DE SEGURIDAD	<input type="checkbox"/>	
DAE	<input type="checkbox"/>	Esto genera el BL / Transporte / DISV
Factura	<input type="checkbox"/>	Estos documentos Generan el Prealerta + Docs ya detallados
Packing List	<input type="checkbox"/>	
Ficha Técnica	<input type="checkbox"/>	Esto Aplica para Cartas Peligrosas
Carta de Litio	<input type="checkbox"/>	

- Solicitud transporte y demoraje.- es el formato que se utiliza para enviar al departamento de operaciones, describe las necesidades de los clientes para realizar las coordinaciones con los proveedores.

SOLICITUD PAGO DE DEMORAJE	
CLIENTE:	
HBL:	
MBL:	
CANTIDAD DE CONTENEDORES:	
VALOR DE DEMORAJE:	
FECHA DE DEVOLUCIÓN DE CONTENEDOR:	
RAZONES POR LA GENERACION DE DEMORAJE:	
QUIEN ABSORBE EL COSTO:	
INSTRUCCIÓN ESPECIAL (SI TIENEN)	

SOLICITUD DE TRANSPORTE INTERNO	
CLIENTE:	
HBL / GUIA:	
PESO:	
DIMENSIONES:	
DIRECCIÓN DONDE ESTA LA CARGA:	
CONTACTO DE RECOGIDA:	
DIRECCIÓN DE ENTREGA:	
CONTACTO DE ENTREGA:	
HORARIO DE RECEPCIÓN:	
ESTIBA (SI/NO):	
MONTACARGA (SI/NO):	
TARIFAS COTIZADAS AL CLIENTE:	
INSTRUCCIÓN ESPECIAL (SI TIENEN)	

SUBJECT: SOLICITUD DE TRANSPORTE CLIENTE.....GUIA/BL.....

- KPI'S

